



**Sandro Magaldi**

# **VENDAS 3.0**

**UMA NOVA VISÃO PARA CRESCER  
NA ERA DAS IDÉIAS**



*"Este é um daqueles livros que  
nos fazem pensar."* Philip Kotler



Preencha a **ficha de cadastro** no final deste livro  
e receba gratuitamente informações  
sobre os lançamentos e as promoções da  
Editora Campus/Elsevier.

Consulte também nosso catálogo  
completo e últimos lançamentos em  
**[www.elsevier.com.br](http://www.elsevier.com.br)**

**Sandro Magaldi**

# **VENDAS 3.0**

**UMA NOVA VISÃO PARA CRESCER  
NA ERA DAS IDÉIAS**

4ª Tiragem



© 2009, Elsevier Editora Ltda.

Todos os direitos reservados e protegidos pela Lei nº 9.610, de 19/02/1998.  
Nenhuma parte deste livro, sem autorização prévia por escrito da editora, poderá ser reproduzida ou transmitida sejam quais forem os meios empregados: eletrônicos, mecânicos, fotográficos, gravação ou quaisquer outros.

*Projeto Gráfico: Marco Irici*  
*Copidesque: Shirley Lima da Silva Braz*  
*Revisão: Edna Cavalcanti e Roberta Borges*  
*Editoração Eletrônica: Estúdio Castellani*

Elsevier Editora Ltda.  
Conhecimento sem Fronteiras  
Rua Sete de Setembro, 111 – 16º andar  
20050-006 – Centro – Rio de Janeiro – RJ – Brasil

Rua Quintana, 753 – 8º andar  
04569-011 – Brooklin – São Paulo – SP – Brasil

Serviço de Atendimento ao Cliente  
0800-0265340  
sac@elsevier.com.br

ISBN 978-85-352-2731-4

**Nota:** Muito zelo e técnica foram empregados na edição desta obra. No entanto, podem ocorrer erros de digitação, impressão ou dúvida conceitual. Em qualquer das hipóteses, solicitamos a comunicação ao nosso Serviço de Atendimento ao Cliente, para que possamos esclarecer ou encaminhar a questão.

Nem a editora nem o autor assumem qualquer responsabilidade por eventuais danos ou perdas a pessoas ou bens, originados do uso desta publicação.

CIP-Brasil. Catalogação-na-fonte  
Sindicato Nacional dos Editores de Livros, RJ

---

M163v      Magaldi, Sandro  
              Vendas 3.0 : uma nova visão para crescer na era das idéias /  
              [Sandro Magaldi]. – Rio de Janeiro : Elsevier, 2009 –  
              4ª reimpressão.

Inclui bibliografia e índice  
ISBN 978-85-352-2731-4

1. Vendas. 2. Comportamento do consumidor. 3. Pensamento  
criativo. 4. Sucesso nos negócios. I. Título.

08-4210.

CDD: 658.85

CDU: 658.85

---

*Dedico esta obra à minha querida e eterna Valeska; às minhas jóias valiosas, Isabella e Mariana e ao principal responsável por esse projeto, meu companheiro, coach e uma das pessoas mais admiráveis que já conheci na vida, José Salibi Neto (o “cara”).*



# AGRADECIMENTOS

NA REALIDADE, ESTA obra começou a ser construída há cerca de 20 anos quando meu tio Mário me convidou a trabalhar com ele. Na época, meu tio era representante comercial de algumas indústrias do setor alimentício, mais especificamente, do segmento de doces. A principal representação era de uma empresa que fabricava amendoins confeitados, líder em seu setor de atuação.

O negócio consistia basicamente em vender esses produtos para os principais distribuidores de doces de São Paulo, que repassam seus produtos a pequenos varejos, camelôs, marreteiros, entre outros – são aqueles depósitos de doces muito tradicionais na periferia da cidade e em alguns bairros como Pari e Centro.

Meu tio foi um dos precursores em atender diretamente a esses clientes da periferia da cidade e contava – ainda conta – com uma credibilidade muito grande perante sua carteira de clientes. Foi assim que aprendi as bases do ofício. Ou melhor, foi aí que descobri verdadeiramente minha vocação. Por isso, meu primeiro agradecimento neste livro vai para meu tio Mário, o principal responsável pelo meu ingresso nesse ofício que se revelou apaixonante para mim ao longo do tempo.

O fato é que, mesmo sem perceber, venho de uma família de vendedores. Quando mais jovem, minha mãe Beth, lançou mão de vários artifícios de vendas para sustentar a mim e a minha irmã. No começo, ela vendia jóias. Depois, vendia roupas. E eu cresci vendo-a formar uma clientela fiel no bairro da Mooca, onde fui criado. Recordo-me dela saindo todo dia com pesadas malas de roupas para fazer visitas em domicílio e vender seus produtos.

Também me lembro que, em um período de vacas magras, minha avó Cida pôs a mão na massa literalmente e começou a vender as maravilhosas empadinhas que ela fazia de porta em porta no prédio onde mora até hoje em Santos. O negócio se mostrou promissor e durante alguns anos, todo santo final de semana, minha avó e meu avô Negrinho (esse é o apelido pelo

qual todos o conhecem) preparavam várias receitas desse salgadinho que ficou tradicional no condomínio Jardim do Atlântico. Ou seja, minha avó me ensinava ali a boa e tradicional venda porta a porta. E não me refiro a uma figura de linguagem.

Assim, minha família foi essencial na construção de meu conhecimento sobre vendas e eles estão presentes em cada página deste livro. Sem essa experiência eu não seria capaz de chegar onde cheguei.

Nos meus 20 anos de jornada também trombei com muita gente que fez e continua fazendo diferença em minha vida. São amigos queridos que me apóiam e me incentivam com sua admiração e respeito. Fiz amigos maravilhosos e eternos quando trabalhei durante nove deliciosos no jornal *Folha de S.Paulo*. Foi lá que comecei a conhecer melhor meu potencial e me dar conta de que poderia ir além. Até hoje cultivo essas amizades e gostaria de agradecer a cada um que participou dessa fase de minha vida. Temo cometer injustiças ao citar nomes individualmente e, por isso, minha mensagem vai para todos que estiveram comigo – muitos dos quais continuam ao meu lado, para minha sorte.

Como acho que na vida nada acontece por acaso, de repente apareceu a HSM na minha frente. Eu já havia passado por uma experiência reveladora com uma *start-up* no boom das empresas pontocom no Brasil e havia amadurecido muito, extrapolando os conhecimentos exclusivos sobre vendas para uma visão mais genérica sobre gestão. A HSM me aconteceu na hora certa. Sempre fui muito ligado a conhecimento. Acredito firmemente – e aplico essa crença – que o conhecimento é a verdadeira chave para a liberdade. É por meio dele que cresço, evoluo e consigo atingir meus objetivos. Então, a partir de determinado momento, não haveria lugar melhor para eu estar do que a HSM, a principal empresa de educação executiva não só do Brasil, mas do mundo.

Em minha experiência aqui tenho a oportunidade de dialogar face a face com ícones da gestão que sempre fizeram parte da minha vida, porém só por meio de seus livros. Ícones como Philip Kotler que gentilmente ofereceu o endosso para esta obra. Ou como C.K.Prahalad, Jack Welch, Michael Porter entre tantos outros.

Na realidade, uma empresa, sua pessoa jurídica, é uma abstração. O que existe de fato são as pessoas que a compõem. Então, em síntese foram as pessoas da HSM que surgiram em um momento especial da minha vida e foi essa experiência que me deu a convicção de lançar este livro, de dividir



meu conhecimento com outras pessoas e de continuar aprendendo e evoluindo. Sem essas pessoas esta obra não existiria. Por isso agradeço a cada componente de nosso time e a todos aqueles que já estiveram conosco nos últimos sete anos.

Em primeiro lugar, devo um agradecimento especial aos componentes de meu time na HSM. Esse é meu laboratório, onde valido e discuto meus conceitos e crenças. A seu modo, cada colega me estimula, me motiva e me incentiva por meio de sua admiração pelo meu trabalho. Agradeço a Patrícia Badanais, Alessandra, Ana Patrícia, Gorete, Vímeron, Luiza, Vera, Carmem, Lucia, Beth, Karina, André, Juliana e ao Marcelo, meu querido amigo e irmão.

Também quero fazer uma menção especial e um agradecimento a Marcos Braga, atual presidente da HSM e grande parceiro, por seu apoio ao meu projeto.

Agradeço ainda ao meu amigo Carlos Alberto Júlio, com quem tive a felicidade e alegria de conviver. Essa convivência foi inspiradora e está presente em muito do meu pensamento (você perceberá isso pelo número de citações de Júlio no livro).

Também foi na HSM que tive oportunidade de conhecer uma pessoa marcante que é uma referência em minha vida e o principal responsável por esse projeto. Estou falando de José Salibi Neto, o Salibão. Tenho o privilégio de conviver com ele diariamente e de beber dessa fonte de conhecimento. Salibi é um dos fundadores da HSM e a pessoa mais conectada ao mundo do conhecimento sobre gestão que conheço. Em sua sala estão presentes as obras que marcaram a história dos negócios e foi lá que nasceu este livro, seu título, sua concepção e mensagem. O Salibi deu pitaco em todo o projeto, do começo ao fim. Além de ser uma referência intelectual, Salibi tem um coração que é do tamanho do mundo. Como sempre digo, o Salibi é “o cara” e está presente em cada uma dessas páginas. Sou eternamente grato a ele.

O projeto de construção desta obra levou cerca de dois anos. Ao longo desse tempo fui me dando conta dos desafios e obstáculos que surgiram. Para dar a forma que sempre almejei foi essencial a colaboração da Adriana Salles Gomes. Suas observações e sugestões foram fundamentais para essa construção. A Adriana agregou muito valor ao projeto assim como Marco Irici, que me presenteou com um projeto gráfico delicioso que, tenho certeza, agradará muito aos leitores.

Todo esse processo não foi só intelectual. Acredito que, para atuar em alta performance, é necessário estar bem consigo mesmo. Nesse sentido, meus amigos foram fundamentais. A maioria dessa turma já foi citada por aqui, porém não posso deixar de agradecer aos meus amigos do Scenic. São pessoas queridas que surgiram em minha vida no mesmo período que a HSM e que me estimulam e incentivam com seu reconhecimento e apoio (em nossos memoráveis encontros gastronômicos e sociais regados a muito vinho).

Sei que essa jornada não acabou. Pelo contrário, está apenas começando. Para isso, sei que posso contar sempre com o inestimável apoio de minha família. Esse projeto só se concretizou pela paciência e pelo incentivo que recebi da minha querida e eterna Valeska e de minhas filhas maravilhosas, razões da minha vida, Isabella e Mariana. O processo de construção deste livro tem sido tão intenso ao longo destes quase dois anos que, sempre quando pego o notebook nos finais de semana, a Mariana me pergunta se vou escrever o livro de novo – não sei se isso é bom ou ruim...

E pensar que tudo isso começou há 20 anos lá na periferia de São Paulo vendendo amendoins confeitados...

# PREFÁCIO

AS EMPRESAS ESTÃO matando seus mensageiros todos os dias. “Matar o mensageiro” é uma expressão muito antiga – na Bíblia, Davi manda matar o homem que lhe traz a notícia da morte do rei de Israel, Saul –, mas, no universo corporativo, não podia ser mais atual. Mensageiros são os profissionais de vendas que promovem o leva-e-traz de informações entre a companhia e o mercado.

Não há exagero algum na minha metáfora. Falo de fato, não de opinião, quando digo que as empresas impõem uma espécie de morte a seus vendedores. Elas o fazem pelo estresse e pelo conflito que causam quando enxergam vendas com “v” minúsculo, nada realmente digno da Gestão com “G” maiúsculo. Elas o fazem no preconceito que demonstram pela função, como se na atividade não houvesse ciência, só improvisação. Elas o fazem quando levam os vendedores a desenvolver o gravíssimo sentimento de não pertencer à organização. E os meios acadêmicos só agravam o problema. Passamos quatro anos na universidade, mais dois anos no MBA, e contam-se em dois dedos de uma mão os cursos de vendas que nos oferecem.

Isso é, a meu ver, o que explica por que, enquanto o mundo mudava, a área de vendas não saiu do lugar. Os modelos de gestão de vendas são notoriamente arcaicos quando comparados com os de outras áreas corporativas transformadas pela reengenharia, pela tecnologia da informação etc. Tamanho *gap* causa à organização um mal que ela talvez ainda não tenha percebido, mas perceberá – em breve. Precisamos urgentemente de uma companhia mais equilibrada, que invista tanto em estratégia como em vendas, tanto em marketing como em vendas.

O livro de Sandro Magaldi é o primeiro que vejo com conteúdo e ambição suficientes para eliminar esse *gap* e acordar a única área de uma empresa que não pode ficar dormindo. Ele insere vendas na revolução da estratégia e da execução por que estamos passando, ele a aproxima do novo e ultrapoderoso consumidor, ele entende como a internet está mudando todos os jogos, ele desenha o perfil do profissional de vendas da nova economia – você acha

que tem as pessoas certas em seu departamento de vendas? Além disso, Sandro o ilustra com histórias fabulosas como só um vendedor sabe contar. Sim, porque Sandro, além de um acadêmico especializado no assunto, é um excelente profissional de vendas, combinação rara que torna suas idéias altamente implementáveis.

*Vendas 3.0* é um livro inovador que se dirige não apenas a profissionais e diretores de vendas; pode fazer os CEOs pensarem no assunto pela primeira vez como devem. Essa obra chega com o potencial de libertar as organizações do estresse que vivem hoje e deixá-las mais harmoniosas. Chega para colocar a ciência de vendas no lugar que lhe é de direito. Por tudo isso, é muito bem-vinda.

JOSÉ SALIBI NETO

# APRESENTAÇÃO

## UMA ABORDAGEM CIENTÍFICA DE VENDAS NA ERA DO NEXO

Já não se fazem mais vendedores como antigamente! Bom seria se a afirmação fosse verdadeira. Mas não é essa a realidade: apesar de até 85% das decisões de compra serem efetuadas no ponto de venda, ou no momento da aquisição, e fortemente influenciadas pelo diálogo com o vendedor, continuamos a deparar com profissionais de vendas com o mesmo jeito do passado. Cheios de simpatia, com discurso planejado, mais interessados em falar do que em ouvir. Mais dispostos a desovar estoques do que a conquistar clientes. Mais preocupados com o fim do mês do que com o fim do mundo.

Até pouco tempo atrás, o ato de vender era assim mesmo. Confundia-se com o ato de vencer – pelo cansaço. E a missão de preencher as necessidades de seus clientes era sempre reduzida a encher a paciência dos clientes, enfiar goela abaixo, forçar a decisão, seduzir usando meios pouco lícitos. Enfim, algo que se posicionava entre a máfia chinesa e o fanatismo religioso. Uma prática obsessiva, irritante, que deteriorou a imagem do vendedor e colocou essa profissão no rol das atividades de segunda classe. Dizem que o fanatismo consiste em você redobrar o esforço, após ter esquecido o motivo. No caso do vendedor, significava duplicar o esforço sem se preocupar com o motivo, ou o interesse do cliente.

A esperteza e a improvisação não eram os únicos atributos do ambiente de vendas. Era digno de nota, também, o processo de infantilização por que passavam as equipes de vendas sob a orientação jurássica de seus gerentes. Fim de mês era hora do fechamento. Com chapéu de palhaço, buzinas tocando na sala de reunião de vendas, bexigas estourando, um verdadeiro e patético Jardim de Infância freqüentado por barbados sem nenhuma espinha dorsal. Eram chefes de família que se submetiam àquela sessão de lobotomia degradante em busca dos seus 30 segundos de fama, de um brilho

fugaz de campeão de vendas do mês, que logo era esquecido em nome da nova meta a cumprir. E tome pressão!

Essa fase, heróica para uns, e irresponsável para outros, graças a Deus está acabando. E frases como “Nunca aceite um drinque de um urologista nem o conselho de um vendedor” passam a pertencer ao passado. Uma nova era de sofisticação profissional, tecnologia de processos e conhecimento de mercado tomou o lugar dos três Is: improvisação, insistência e imaturidade. E não vão adiantar de nada um MBA aqui, um guarda-roupas mais bem cuidado ali ou repetir as mesmas técnicas revestidas de verniz novo.

O mundo mudou. O consumidor mudou. O mercado mudou. A verdade é que, hoje, vender não é mais um ato, e sim uma atitude. Não é uma função, é um processo. Por isso, não existe mais o típico vendedor de outrora, e sim um profissional que desempenha uma parte do processo de comercialização, e que precisa estar absolutamente integrado às demais fases do processo, maximizando seus resultados.

O vendedor agora é um profissional tão responsável pelo resultado de vendas quanto todo o restante da cadeia de relacionamento com o mercado, composta de inúmeras outras áreas e atividades. Trata-se, acima de tudo, de um profissional preocupado com nexos. Nexos com as mudanças do mundo e a pulverização dos meios de informação, com a realidade de um mercado cada vez mais competitivo e veloz, com a necessidade dos clientes que agora estão dando as cartas no processo de compra e venda.

Assim, ele precisa encontrar o comportamento certo, para vender o produto certo, para o cliente certo, pelo preço certo, no momento certo – daqui para a frente, essas são as novas variáveis da equação de vendas. Um processo que exige sincronicidade absoluta, onde tudo tem que fazer sentido para que se alcance as metas traçadas, que por sua vez também precisam fazer sentido com o momento do mercado, os objetivos, a capacidade e os valores da empresa. Tudo fazendo nexos com tudo.

O livro *Vendas 3.0* pode ser resumido como um verdadeiro manual de nexos para profissionais de vendas, com abordagem científica. Com exemplos marcantes, recomendações objetivas, linguagem clara e envolvente, Sandro Magaldi aborda nas páginas seguintes, de forma detalhada e com profundo bom senso analítico, cada um dos dilemas que afligem a eficiência comercial das empresas nesses novos tempos. É um livro para se ler anotando, grifando, transcrevendo trechos e tabelas para suas próximas apresentações, junto a seus dirigentes ou dirigidos. Um livro que não apenas aponta

problemas, mas também mostra caminhos. Uma obra que, sem dúvida, vai gerar diversas reflexões, discussões, muita conversa.

Muito importante: além do processo de análise do mercado onde atuamos, este livro descreve em detalhes – e deixa clara para todos nós – a enorme variedade de perfis profissionais relacionados com metodologias de segmentação do mercado e sua resultante adequação da estrutura de vendas voltada para aquele mercado. Com essa abordagem é possível ampliar em muito a produtividade da sua força de vendas, e sua resultante influência na cadeia distributiva.

Não podemos mais permitir que a atividade de vendas continue sendo uma profissão onde os dias passem devagar e os anos, depressa. Onde a pressão é uma condição essencial para a ação. E onde a decisão de como selecionar, treinar e distribuir essa força de vendas no mercado esteja baseada simplesmente em intuição e “achismos”. Estamos na Era do Nexo, onde tudo tem que fazer sentido e, por isso, devemos buscar obsessivamente a coerência de todos os nossos atos e decisões. O vendedor é a imagem de nossa empresa na frente do cliente, a experiência viva de nossa imagem de marca no mercado e, por isso, precisa estar estrategicamente integrado a todo o *mix* de marketing da organização.

Está mais do que na hora de reconhecermos, e aproveitarmos, métodos criteriosos de análise e avaliação, tanto de mercado quanto de perfis de profissionais, que possibilitem um trabalho mais produtivo e mais eficiente. E de lembrarmos que há um tipo de força de vendas mais adequada para cada negócio e um tipo de negócio mais indicado para cada profissional de vendas.

É por tudo isso que considero essa obra tão importante e adequada para nos ajudar a pautar nossas atividades na busca da excelência e da constante renovação pessoal e profissional. Boa leitura e bom proveito!

WALTER LONGO





*Continuar a fazer as coisas como sempre foram feitas  
e esperar que os resultados sejam significativamente  
diferentes é uma boa definição de insanidade.*

Albert Einstein

## INTRODUÇÃO

VOCÊ DEVE ESTAR SE perguntando o que faz a afirmação de um dos maiores cientistas da era moderna em um livro sobre vendas. Pois aqui o leitor descobrirá que ela tem mais relação do que se imagina com o atual momento pelo qual passa nossa atividade no Brasil.

Para comprovar essa tese, observemos, de início, a evolução do ambiente organizacional. Em seus primórdios – e até pouco tempo atrás –, o poder nos negócios se concentrava nas mãos de quem detinha os meios de produção. Nada mais natural em um mundo no qual a demanda era maior que a oferta; o fator crítico de sucesso se resumia, então, ao ganho de produtividade.

Nos últimos anos, no entanto, essa dinâmica se alterou substancialmente. Na era da informação, quando a oferta supera a demanda, não basta o acesso a meios de produção como terra ou capital. O poder dos negócios migrou para as mãos de quem tem idéias inovadoras, diferenciadas. Se a evolução tecnológica foi uma das responsáveis por essa mudança, um de seus símbolos esteve na ascensão dos empreendedores de garagem do chamado Vale do Silício americano, na Califórnia, que construíram impérios a partir de – “apenas” – grandes idéias. Um movimento que seria impensável nos

tempos de Henry Ford ou Sam Walton, só para ficar em dois dos maiores empreendedores da história mundial.

Os impactos da nova força e profusão das idéias para o mundo da gestão têm sido profundos. Conceitos como reengenharia, qualidade total, downsizing e gestão por competência, só para citar alguns, afloram a cada dia, redimensionando a forma como as organizações competem. Isso é natural, aliás, em uma disciplina tão jovem como a gestão de negócios (aqui evitamos denominá-la ciência para não gerar polêmica maior). Foi só a partir dos anos 50 que os principais conceitos nesse ambiente começaram a ser desenvolvidos. Se falássemos em termos evolutivos do ser humano, esse pouco mais de meio século equivaleria ao período da primeira infância.

Aliando-se os efeitos provenientes da era da informação a essa demanda por conceitos que sedimentem o conhecimento sobre gestão, encontramos um ambiente no qual florescem idéias gerenciais em uma velocidade jamais vista. Alguns autores já definem os novos tempos como era das idéias.

Como tem reagido o mundo das vendas a um ambiente tão efervescente? Talvez seja melhor responder a essa pergunta com outra: Quais foram as grandes evoluções que ocorreram no setor de vendas das empresas nos últimos anos?

Ao analisarmos esse movimento localizado em comparação ao de outros departamentos da organização, veremos que sua evolução em nenhum momento acompanhou o advento de novos métodos que emergiram ao longo dos últimos anos. Os movimentos mais expressivos do mundo da gestão causaram efeitos no setor de vendas, é claro, porém nenhum deles foi oriundo dessa área ou teve seu desenvolvimento gerado a partir das premissas de vendas. Tal percepção já foi registrada por diversos especialistas em administração, como Michael Hammer, Peter Drucker e Philip Kotler, que não se furtaram a apontar em suas obras a resistência que os profissionais de vendas têm em adotar novas práticas de gestão. Some-se a isso o preconceito histórico com que a área foi gerenciada ao longo dos anos e definiremos o departamento de vendas com clareza: um ambiente que ficou à margem das principais mudanças e inovações ocorridas no contexto organizacional recente.

O fato, porém, é que a mudança da dinâmica dos negócios se mostra irreversível. E por um motivo tão simples quanto poderoso: as necessidades dos atuais consumidores têm evoluído radicalmente e só as organizações e os profissionais de vendas realmente preparados para mudar serão bem-sucedidos a partir de agora (e, desconfio, para sempre).

A proposta deste livro é refletir sobre esse contexto de transformações, a partir da análise da influência de algumas das principais idéias do management da atualidade no ambiente de vendas. De que forma as organizações e os profissionais de vendas devem se estruturar para se manter competitivos em um mundo em constante evolução é a questão-chave a ser discutida.

Como a matéria-prima dessa evolução são as idéias, nada mais coerente do que torná-las as principais protagonistas desta obra. Foram selecionadas aqui algumas das idéias mais poderosas do mundo da gestão atual, com a menção, é claro, dos respectivos autores. E, como o impacto dessas idéias não se dá de forma linear em todo o ambiente de vendas, apresentamos um modelo que segmenta esse ambiente em três e o impacto dessas idéias nele, a que chamamos de “Modelo de Vendas 3.0”.

## **A ORGANIZAÇÃO DO LIVRO**

Para atingir tais objetivos, organizamos este livro da seguinte forma:

- Traçamos uma breve evolução histórica da atividade no capítulo inicial e definimos os três principais ambientes de vendas encontrados nas organizações, com suas características e a respectiva relação com as idéias selecionadas para este projeto.
- Dedicamos cada um dos cinco capítulos subseqüentes a uma idéia-chave do mundo da gestão, conceituando-a e relacionando-a com o universo de vendas.
- Concluimos o livro com as principais considerações a respeito de todo esse contexto.

As cinco idéias-chaves do mundo da gestão selecionadas neste projeto serão apresentadas da seguinte forma:

### **I. O CLIENTE SUPERPODEROSO DO SÉCULO XXI (Capítulo 2)**

O consumidor atual tem à sua disposição um número enorme de opções quando almeja adquirir determinado produto ou serviço. Nesse ambiente, pela primeira vez na história dos negócios, o poder migra das mãos do fornecedor para as mãos do consumidor, gerando, dessa forma, o “cliente superpoderoso do século XXI”. Esse processo ocorre com a mesma intensidade nos mercados corporativos (B2B) e nos destinados ao cliente final (B2C).

No primeiro capítulo, faz-se uma análise mais apurada da evolução desse consumidor e de seu perfil atual, visando a uma maior adequação das estratégias comerciais às suas novas demandas, com o fim de obter êxito nas vendas.

O cliente é o personagem principal de todo esse processo e, por isso, deve ocupar lugar central no modelo conceitual do projeto apresentado neste livro.

## **2. A ASCENSÃO DA ESTRATÉGIA COMERCIAL (Capítulo 3)**

O atual ambiente de negócios requer abordagens mais sofisticadas do que no passado. A construção dessas ferramentas e soluções envolve alta dose de pensamento estratégico. O Capítulo 2 discute os motivos da necessidade de uma gestão mais estratégica de vendas e os modelos estratégicos mais adequados a esse contexto.

## **3. EXCELÊNCIA DA EXECUÇÃO EM VENDAS (Capítulo 4)**

Está claro que tão importante quanto a definição estratégica de vendas é sua execução com excelência. Como a atividade de vendas ocorre em um ambiente repleto de variáveis externas e incontroláveis, a precisa execução é um dos elementos comuns dos casos comerciais de maior êxito. O terceiro capítulo visa apresentar práticas bem-sucedidas que levam à execução com excelência, relacionando-as com o mundo das vendas.

## **4. O PROCESSO DE CO-CRIAÇÃO DE VALOR EM VENDAS (Capítulo 5)**

Consumidores mais exigentes clamam pela entrega de soluções de valor únicas. Um dos modelos estratégicos em evidência sugere que o desenvolvimento dessas soluções parta da experiência compartilhada com o cliente, em um processo de co-criação de valor. A idéia é trazer o consumidor para o centro do processo produtivo e, assim, criar soluções com ele, e não para ele. O objetivo do quarto capítulo é abordar a influência dessa tendência de marketing na área de vendas e as formas de integrar as ações comerciais a essa estratégia.

## **5. O PERFIL DO SUPERVENDEDOR DO SÉCULO XXI (Capítulo 6)**

Quais são as habilidades e capacitações que o profissional de vendas deve desenvolver para acompanhar essa nova dinâmica do mercado? O caixeiro-viajante, precursor de todos os vendedores, dá lugar ao estrategista, ao gestor de negócios. O quinto capítulo apresenta as características desse novo perfil e quais os caminhos mais efetivos para desenvolvê-lo.

As habilidades do vendedor são fundamentais em todos os ambientes de vendas, variando sua intensidade e aplicação de acordo com a especificidade de cada modelo.

### **O MODELO DE VENDAS 3.0**

O “Modelo de Vendas 3.0” (Figura I.1), de minha autoria, visa organizar todos os fatores apresentados em uma única visão e plataforma, evidenciando exatamente a inter-relação das idéias de vendas. Refletindo uma visão evolutiva sobre a atividade, essa terminologia se assemelha à categorização utilizada pelas versões de software na informática – a versão original de um software normalmente é batizada de 1.0 e suas atualizações seguem ordem numérica crescente para evidenciar o aperfeiçoamento do sistema. Do mesmo modo, Vendas 3.0 representa o aprimoramento da atividade e lhe dá uma visão contemporânea, na medida em que leva em consideração sua íntima relação com todo o conjunto de atividades de gestão da organização.

Ao longo dos últimos anos, a área de vendas mudou de uma posição mais tática, relacionada exclusivamente com o modo como as organizações levavam suas ofertas para o mercado, para uma posição estratégica, cuja gestão eficaz influencia a própria concepção da empresa e suas relações com o mercado. Essa nova concepção de vendas, muito mais sinérgica com todas as áreas da organização, obedece a uma visão orgânica – natural – de processo de negócios e traduz uma possibilidade de maior fertilidade na área. Por isso, nós a representamos visualmente com a forma de uma vaca-figura que, além de tudo, faz juz aos que dizem que “vender é como tirar leite de vaca”.

Ao longo do livro, esse conceito será abordado várias vezes, para que fique bem delimitado. Mas, de qualquer forma, vale realizar algumas considerações para evitar associações incorretas:

- O modo como o termo “3.0” será utilizado nesta obra não guarda relação com o que tem sido conhecido como “Web 3.0”.
- O termo “Vendas 2.0” tem sido utilizado há algum tempo, principalmente no mercado americano. Trata-se de uma visão que tem como base o impacto da tecnologia na atividade de vendas. Por isso, o conceito, da forma como é adotado, está sempre relacionado a ferramentas de CRM, aplicações na Web, sistemas de vendas etc. Essa visão não tem relação alguma com o conceito que será desenvolvido nesta obra. Ou seja, a visão de “Vendas 3.0” não é um desdobramento desse sistema “Vendas 2.0” tecnológico.

A Figura I.1 mostra a correlação das idéias em foco nesta obra com o Modelo de Vendas 3.0.

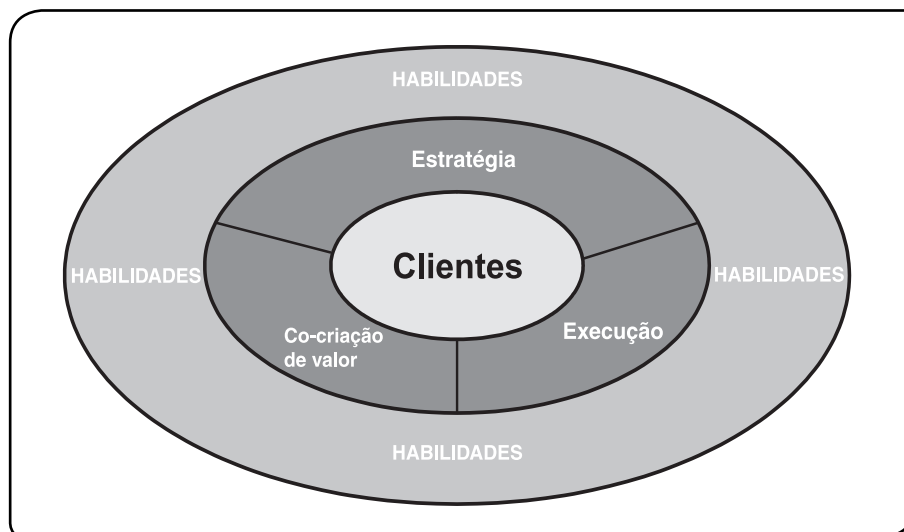


Figura I.1 Modelo de Vendas 3.0

Em nosso Modelo de Vendas 3.0, todas as idéias mais prementes do universo da gestão se relacionam entre si e com as vendas, construindo um conceito único mais amplo. O modelo dessa relação, porém, não é inflexível; assemelha-se mais a um cubo – ou seja, é possível integrar apenas um ou mais conceitos de acordo com as demandas do leitor sem considerar uma hierarquização hermética ou a análise de todas as variáveis e idéias existentes.

### **EINSTEIN TINHA RAZÃO**

Feitas tais considerações, é possível retornarmos à afirmação de Einstein apresentada na epígrafe deste texto. O objetivo de nosso projeto é ambicioso, na medida em que nos propomos a tráfegar por várias disciplinas e pensamentos do mundo da gestão. De qualquer forma, é indiscutível a necessidade de trazermos mais luz ao ambiente de vendas e diminuirmos os riscos de sermos tachados de insanos. Tarefa complicada, é claro, pois a escolha espontânea do ofício de vendedor dificilmente tem uma explicação racional e lógica. De qualquer maneira, resolvemos assumir o risco.

Mãos à obra!

# SUMÁRIO

<b>Prefácio</b>	<b>xi</b>
<b>Apresentação</b>	<b>xiii</b>
<b>Introdução</b>	<b>xvii</b>
<b>Capítulo 1: O Mundo das Vendas</b>	<b>1</b>
Uma breve viagem histórica pelo mundo das vendas	2
Os diversos ambientes de vendas	7
Os diversos modelos de vendas e suas abordagens	8
O modelo de vendas simples	8
O modelo de vendas ampliadas	13
O modelo de vendas integradas	20
A relação entre os diversos modelos de vendas	28
<b>Capítulo 2: O Cliente Superpoderoso do Século XXI</b>	<b>35</b>
O comportamento dos clientes superpoderosos	38
O comportamento do cliente nos diversos modelos de vendas	46
O comportamento do cliente no modelo de vendas simples	48
O comportamento do cliente nos modelos de vendas ampliadas e integradas	58
<b>Capítulo 3: A Ascensão da Estratégia Comercial</b>	<b>67</b>
Da estratégia à estratégia comercial	69
A formulação da estratégia comercial	78
A estratégia comercial e os diversos modelos de vendas	96
A orientação da estratégia comercial no modelo de vendas simples	96
A orientação da estratégia comercial no modelo de vendas ampliadas	99
A orientação da estratégia comercial no modelo de vendas integradas	104
Enfim, a estratégia chegou mesmo ao mundo das vendas	112

<b>Capítulo 4: Execução em Vendas</b>	<b>115</b>
A execução da estratégia comercial	117
A cultura da execução em vendas	121
Processos, pessoas e recursos	123
A cultura da organização e o sistema de execução	132
O acompanhamento do sistema de execução	135
A relação do sistema de execução com os modelos de vendas	139
O sistema de execução no modelo de vendas simples	139
O sistema de execução nos modelos de vendas ampliadas e integradas	143
Fazendo o sistema de execução funcionar: começando pelo começo	148
<b>Capítulo 5: O Processo de Co-criação de Valor em Vendas</b>	<b>151</b>
As diversas faces do valor	158
A co-criação do valor: trazendo o cliente para dentro do processo	167
O processo de criação de valor nos diversos modelos de vendas	172
Criando valor no modelo de vendas simples	174
Criando valor no modelo de vendas ampliadas	180
Criando valor no modelo de vendas integradas	189
Agregar valor ao cliente é uma atividade de vendas	200
<b>Capítulo 6: O Perfil do Supervendedor do Século XXI</b>	<b>203</b>
O vendedor como um gestor de negócios	207
Competências do supervendedor do século XXI	214
As competências do vendedor do século XXI aplicadas aos modelos de vendas	230
As competências do vendedor do século XXI no modelo de vendas simples	231
As competências do vendedor do século XXI no modelo de vendas ampliadas	233
As competências do vendedor do século XXI no modelo de vendas integradas	236
Investimento constante em capacitação: a receita do sucesso	240
A ética e a alta performance em vendas	244
<b>Capítulo 7: O Modelo de Vendas 3.0</b>	<b>249</b>
<b>Bibliografia</b>	<b>253</b>
<b>Índice de empresas</b>	<b>255</b>



# O MUNDO DAS VENDAS

O MAIOR PENSADOR de administração moderna, Peter Drucker, já afirmava que, para enxergar o futuro, é necessário entender o passado. Então, vamos seguir o conselho do “guru dos gurus” e realizar uma breve viagem no tempo para entender a origem da atividade de vendas. Essa jornada vai nos oferecer subsídios importantes para a construção de nosso modelo conceitual.

A primeira constatação clara é a de que vendas, diferentemente de outras funções da corporação moderna, não tem muita “história”. Pelo menos, ninguém estudou e escreveu sobre vendas da mesma forma que estudaram e escreveram sobre marketing, logística, qualidade, operações ou gestão. Até a área de compras tem mais referências e “pedigree” do que vendas.<sup>1</sup>

Dito isso, é importante esclarecer que tampouco é nosso objetivo aqui escrever a “história definitiva das vendas”. Muito menos ambicioso, nosso foco está centrado em apresentar fatos relativos à atividade que permitam entender sua evolução ao longo dos anos.

<sup>1</sup> Sullivan apud Thull, 2003, p. V.

## UMA BREVE VIAGEM HISTÓRICA PELO MUNDO DAS VENDAS

Registros históricos apontam que o termo “vendedor” já era utilizado na Grécia Antiga. Na época, representava a pessoa que se incumbia do processo de troca dos excedentes, principalmente agrícolas, gerados pelas comunidades. As semelhanças entre o perfil atual do vendedor e o daquela época terminam por aí, pois a atividade era exercida pelo mesmo cidadão que produzia os insumos destinados à troca. Ou seja, não existia uma especialização da atividade.

Foi na Revolução Industrial, na Inglaterra da metade do século XVIII até a metade do século XIX, que esse quadro começou a se alterar. Foi quando a figura do vendedor, tal qual a conhecemos hoje, começou a ser talhada.

Ao fazer uma análise dos impactos da Revolução Industrial no mundo do trabalho, Anthony Sampson afirma, na obra *O Homem da Companhia*,<sup>2</sup> que “a disseminação da produção em massa submeteu à ordem outras ocupações que dependiam da indústria, tais como fornecedores, agentes, corretores e, sobretudo, os vendedores”.

Foram basicamente dois fatores que, combinados, resultaram na valorização da profissão do vendedor: os excedentes da produção e a especialização da mão-de-obra.

Os excedentes da produção foram gerados devido à intensificação dos meios produtivos. Nesse cenário, as economias locais eram incapazes de absorver tudo o que era produzido. O comércio entre cidades e mesmo internacionalmente começava a florescer, estimulando o crescimento de mercados em áreas geográficas dispersas. A atribuição de conquistar esses mercados foi delegada ao vendedor.

Um ambiente em que a oferta é maior que a demanda e que inclui a necessidade de um intermediário para atingir áreas dispersas já justifica, por si só, a função do vendedor na economia, porém esse movimento foi potencializado pela demanda de especialização do trabalho que o novo modelo industrial representou – e que atingiu toda a cadeia de valor da época.

Essa especialização foi prestigiada devido à reorganização da técnica de produção que a Revolução Industrial trouxe consigo. As funções do mestre-artesão (era quem controlava todo o ciclo de produção e consumo antes do advento das corporações) foram reduzidas a três: fabricação, emprego e

<sup>2</sup> SAMPSON, Anthony. *O Homem da Companhia: Uma história dos executivos*. São Paulo: Companhia das Letras, 1996, p. 65.

supervisão. Esse modelo gerou a necessidade de um especialista na parte do ciclo responsável por fazer as mercadorias produzidas pelos trabalhadores chegarem aos consumidores em qualquer lugar.

Em consequência desses fatores, o vendedor conquistou posição privilegiada em todo o ciclo: em contato direto com o mercado consumidor, intermediava os insumos produzidos pelos fornecedores. Assim, o perfil do ofício começava a ser definido de forma mais profissional e foi subitamente valorizado.

No final do século XIX, o perfil profissional do vendedor se consolida e tem início um processo de popularização, principalmente no Novo Mundo – leia-se “Américas” –, devido à acelerada industrialização da região emergente. Esse período se caracteriza pela consolidação das ferrovias (como resultado dos ganhos obtidos com a Revolução Industrial), que geram uma ampliação ainda maior dos mercados a serem atingidos em velocidade inédita.

A popularização do ofício teve nome e sobrenome: o caixeiro-viajante. As organizações americanas começam a empregar mais e mais desses profissionais, cuja função básica era comercializar seus produtos junto a clientes em regiões distantes. Não à toa a bibliografia a respeito desse vendedor sempre o caracteriza como uma figura bem conhecida nas ferrovias. Em uma passagem de sua obra, Sampson identifica o caixeiro-viajante típico da década de 1880: “Bem-vestido, extrovertido, bom de copo e promíscuo, combinando a aparência de autoconfiança e aventureirismo com uma insegurança que freqüentemente desaguava no alcoolismo.”<sup>3</sup>

É possível inferir que a visão pejorativa e estereotipada que sobrevive até hoje a respeito do vendedor tem suas origens nessa época. Afinal, o caixeiro-viajante sempre esteve relacionado à visão do “bom de papo”, aquele sujeito capaz de “vender a mãe”.

Aqui no Brasil, o processo foi bastante similar ao americano. O professor Marcos Cobra, que, dentre outras especialidades, dedica-se a estudar a atividade de vendas no país, afirma que, a despeito de o mascate ter praticamente sustentado a vida comercial nos períodos da Colônia e do Império, a popularização dessa figura se deu no final do século XIX e início do século XX, com a consolidação das estradas de ferro e com o caixeiro-viajante, o

<sup>3</sup> SAMPSON, Anthony. *O Homem da Companhia: Uma história dos executivos*. São Paulo: Companhia das Letras, 1996, p. 66.

qual viajava “por todo o país, levando não só seus produtos, mas também e, sobretudo, informações para as pequenas e distantes cidades do interior”.<sup>4</sup>

Mesmo levando em conta esse movimento de popularização, a dinâmica do ofício ainda mantinha uma característica imutável desde sua consolidação: como os clientes tinham poucas opções, principalmente aqueles localizados longe dos grandes centros comerciais, o vendedor tinha muito mais poder que os compradores. Ou seja, seu poder de barganha era indubitavelmente superior. Esse aspecto fazia com que a abordagem de vendas fosse caracterizada pela alta pressão e pela “conversa fiada”, sem maior orientação para o cliente e sem um ponto de vista institucional, ou seja, da empresa. Esse cenário começaria a se alterar, contudo, a partir das décadas de 1940 e 1950.

É na década da Segunda Guerra e no imediato pós-guerra que, nos Estados Unidos, o mercado passa a oferecer mais opções aos consumidores – o nível de concorrência começa a aumentar na maioria dos segmentos – e os compradores, cansados da velha abordagem, demandam maior profissionalização do ofício. Nesse cenário, a venda pessoal passa por um novo processo de

**A especialização profissional nas décadas de 1940 e 1950, a partir dos Estados Unidos, representa o modelo de “Vendas 1.0”.**

especialização. Agora, o foco se direciona ao desenvolvimento de conteúdos aplicados que permitam ao vendedor ganhar novas habilidades, mais alinhadas com a nova era. Podemos considerar essa fase a das “Vendas 1.0”.

As mudanças do ambiente dos negócios impulsionadas pelo aumento do nível de concorrência fazem com que a relação de poder entre compradores e vendedores sofra alterações. Pouco a pouco, os compradores se tornam atores mais poderosos. E, assim, vem tomando forma um perfil profissional mais próximo ao que conhecemos atualmente.

Porém, o processo ainda estava bem no início nos anos dourados. Constituíam-se a fase do script de vendas, em que a agenda cabia apenas ao vendedor e dizia literalmente: o comprador deve fazer aquilo que o vendedor quer que ele faça. Em consequência, o vendedor era visto como um profissional persuasivo e as habilidades que desenvolvia centravam-se em três áreas: apresentação do produto, superação de objeções e fechamento da venda.

Depois disso, naturalmente, as demandas dos clientes continuaram evoluindo e o perfil do profissional de vendas mudava a reboque.

<sup>4</sup> COBRA, Marcos. *Administração de vendas*. São Paulo: Atlas, 1994, p. 244b.

Na metade dos anos 70, o foco do vendedor começou a migrar para habilidades como perguntar, ouvir, estabelecer confiança e construir um relacionamento forte com o cliente. A técnica de fazer perguntas certas está em linha com a principal crença dessa fase, a de que é necessário desenvolver um profundo entendimento das necessidades do cliente – a função do vendedor consiste, portanto, em entender e eliminar a lacuna entre aquilo que o comprador deseja e sua situação atual. Nessa fase, o vendedor é visto como um “resolvedor de problemas”. Podemos considerar essa uma visão moderna do ofício, uma vez que o cliente é alçado a uma posição central em todo o processo. Aqui temos a fase das Vendas 2.0.

**Na fase “Vendas 2.0”, o foco do vendedor migrou para habilidades como perguntar, ouvir e construir relacionamento com o cliente.**

O processo de mudança, contudo, não estava finalizado (estará algum dia?). O poder de barganha dos compradores continuou (e continua) a crescer, o que exigiu uma complementação no que tange às habilidades e competências necessárias para quem quer ser bem-sucedido na área de vendas. Novas características têm tomado forma ao longo dos anos recentes. Agora, o vendedor é visto como um gestor de negócios. Sob essa ótica, o profissional da área é desafiado a pensar de forma diferente e, ao mesmo tempo, complementar: por um lado, requer-se que ele seja um “consultor do cliente”, representando uma fonte de vantagem competitiva para este; por outro, demanda-se que seja um “estrategista da empresa”, tendo sua atenção não somente no faturamento gerado por uma venda, mas, sobretudo, em sua lucratividade. Nesse caso, o vendedor é uma fonte de vantagem competitiva para a organização. Aqui, encontram-se as bases do nosso conceito de Vendas 3.0.

Importante é reiterar que essa evolução toda tem origem na própria evolução da demanda dos atuais compradores. Os clientes de hoje tendem a ser mais inteligentes e sofisticados, por terem acesso a um número infindável de informações, o que gera um conhecimento inédito sobre a variedade de opções e alternativas que têm à sua disposição.

Um fator representativo que influencia o perfil mais contemporâneo do vendedor se relaciona com a tecnologia da informação (TI). Ela tem profundo impacto sobre os profissionais de vendas não só por gerar clientes mais preparados, como também – e sobretudo – pela disponibilização de diversas ferramentas relacionadas à gestão comercial. Elas vão desde ferra-

mentas de gestão do relacionamento com o cliente (conhecida como CRM, sigla de *Customer Relationship Management*, em inglês), passando por sistemas que auxiliam na gestão comercial do dia-a-dia, até sofisticados sistemas de gestão de base de dados que geram informações estratégicas a respeito de clientes e mercados.

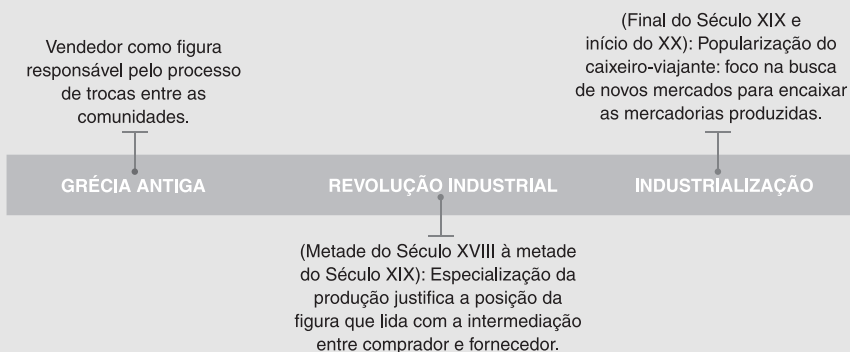
A TI provoca mudanças importantes nos fundamentos da dinâmica dos negócios e, por conta disso, os vendedores de qualquer categoria de produto ou serviço cada vez mais deverão orquestrar os distintos recursos visando o êxito comercial.

Tal orquestração apresenta, é lógico, uma complexidade crescente, devido à velocidade das mudanças do ambiente. O conhecimento se configura em um dos fatores críticos de sucesso mais relevante. Faz-se necessária a busca incessante por novas e eficazes soluções para cada situação comercial que se apresenta. Adaptar-se a esse ambiente é condição básica de sobrevivência para os profissionais da área.

Apesar de essa análise ter sido desenvolvida considerando uma cronologia dos fatos, isso não significa que uma fase substitui e/ou elimina a anterior. Em geral, como se trata de uma adaptação bem-sucedida às mudanças do ambiente, uma fase representa principalmente acréscimos de habilidades e conhecimentos em relação à anterior. Na realidade, o processo é evolutivo e podem coexistir profissionais de diferentes perfis numa mesma época.

Isso significa, portanto, que ainda encontramos a figura do caixeiro-viajante, especialmente em regiões distantes dos grandes centros, ou que em

## QUADRO EVOLUTIVO DA ATIVIDADE DE VENDAS



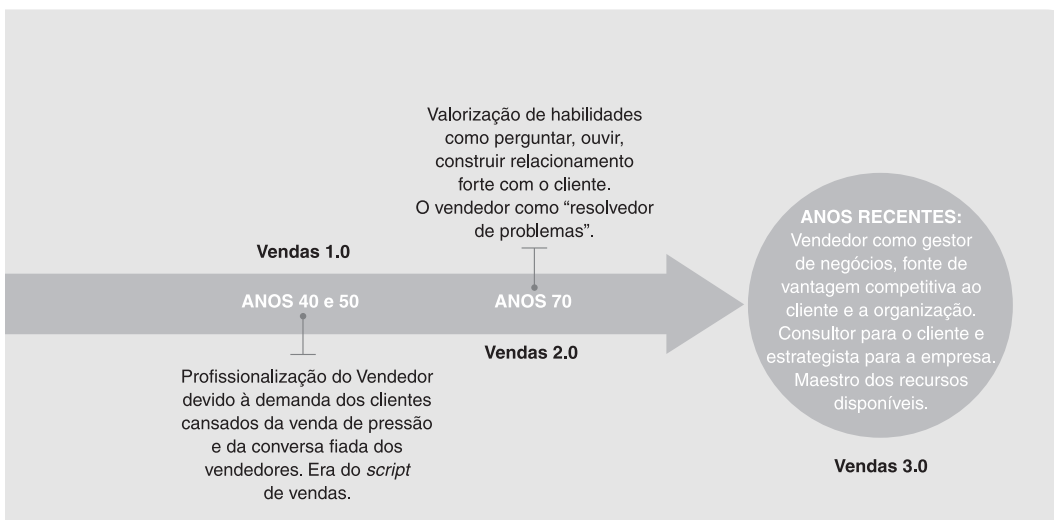
alguns setores do mercado a abordagem comercial baseia-se no modelo de Vendas 1.0 e continua centrada no script de vendas (o negócio de vendas por telemarketing é bom exemplo desse modelo). Esses arranjos não são necessariamente inapropriados. O ponto de inflexão é a dinâmica do ambiente. A seleção de cada perfil de vendas será tão bem-sucedida quanto for sua adequação ao ambiente selecionado.

Por esse motivo, é necessário definir quais são os modelos de vendas que emergem dessa evolução da atividade para, a partir daí, identificar como as idéias selecionadas nesta obra influenciam cada um desses padrões.

### OS DIVERSOS AMBIENTES DE VENDAS

Um dos equívocos mais recorrentes nas diversas abordagens e análises sobre vendas é a visão de que “Vendas é sempre a mesma coisa”. Refiro-me ao fato de que, muitas vezes, considera-se que o ambiente de vendas é um só, ou que todos os ambientes e modelos de vendas apresentam a mesma dinâmica. Essa visão é superficial e simplificadora, resumindo a atividade a um único padrão, o que é incompatível com a prática atual.

Na realidade, observa-se claramente que a evolução da atividade trouxe consigo a demanda por modelos mais adaptados a cada um dos novos ambientes de negócios. Hoje é possível observar mais de um modelo de vendas coabitando o mesmo contexto.



**A segmentação do ambiente de vendas em três ambientes corresponde ao Modelo de Vendas 2.5, meio caminho para o Modelo de Vendas 3.0.**

Para que não corramos o risco de uma análise superficial, portanto, é necessário gerar uma categorização mais adequada dos diversos modelos de vendas e, a partir daí, navegar com mais precisão pelas vendas em cada um desses ambientes. A segmentação de vendas em três ambientes – e, assim, em três modelos de vendas – corresponderia, talvez, ao Modelo de Vendas 2.5, em nosso raciocínio, lançando as bases para nosso conceito de “Vendas 3.0”.

## OS DIVERSOS MODELOS DE VENDAS E SUAS ABORDAGENS

Poderíamos adotar aqui qualquer referência válida para identificar os diversos modelos de vendas. Alguns autores, como o lendário professor da escola de gestão Kellogg, da Northwestern University, Philip Kotler, adotam uma visão orientada ao perfil do vendedor (muitos devem se recordar da visão de Kotler a respeito do tirador de pedido, entregador e outros tipos de vendedores).<sup>5</sup> Outros como Neil Rackham, um dos maiores pensadores de vendas da atualidade, adotam uma classificação baseada no foco do cliente. Essa visão se orienta pelo tipo de demanda que o consumidor apresenta em relação a determinada oferta. Entendemos que essa orientação nos permite uma reflexão mais profunda sobre o tema, já que traz uma visão mais abrangente sobre a atividade. Por esse motivo, você encontrará nesta obra a visão do Rackham<sup>6</sup> adaptada à nossa realidade.

Nesse sentido, o universo das vendas foi categorizado em três modelos que batizei como: o Simples, o Ampliado e o Integrado. Vamos estudar cada um deles em detalhes ao longo deste livro.

### O MODELO DE VENDAS SIMPLES

No modelo de vendas simples, o foco do cliente está centrado exclusivamente no bem ofertado. Esse modelo se caracteriza por uma visão mais

<sup>5</sup> KOTLER, Philip. *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. São Paulo: Pearson Brasil, 2000.

<sup>6</sup> Se você desejar se aprofundar na visão desse autor, o livro *Repensando a Gestão de Vendas* (Campus/Elsevier, 2007) apresenta detalhes desse conceito.



transacional do processo de vendas, em que bens são trocados por valores monetários a despeito de um maior envolvimento com todo processo comercial.

Como o valor que o cliente busca é intrínseco ao produto, a tendência é que ele avalie as soluções ofertadas como indiferenciadas ou *commodities*. Por essa razão, sua predileção é por bens que apresentem facilidade em seu processo de aquisição e custo baixo, ou seja, conveniência e preço acessível.

O envolvimento do cliente com todo o processo comercial é baixo pelo fato de ele dispor de todas as informações necessárias para realizar a aquisição do bem desejado. Por esse motivo, do seu ponto de vista, na venda simples, não existe nenhum benefício adicional que o vendedor possa lhe agregar.

Resgato uma visão clássica da rede de hipermercados americana Wal-Mart a respeito do tema, extraída de uma entrevista em que seu porta-voz deixa claro as preferências do grupo ao afirmar: “Preferimos que os salários e comissões dos vendedores sejam substituídos por descontos nos preços dos produtos. Por que pagar por algo que despende mais tempo sem gerar nada em retorno?”<sup>7</sup>

Por trás dessa visão, está evidente o pouco espaço do vendedor para adicionar valor em todo o processo de venda. Sua alça de mira é limitada pelas preferências claras de clientes com esse perfil. Por esse motivo, fornecedores perdem tempo e sua frustração aumenta à medida que tentam gerar soluções pelas quais esses clientes não estão dispostos a pagar.

Vendedores bem-sucedidos nesse modelo concentram seus esforços na análise de todo o sistema comercial visando facilitar ao máximo o processo de aquisição do bem e eliminando qualquer custo desnecessário que represente um maior ônus no valor final deste produto ou serviço.

Uma possibilidade para a organização vendedora é, considerando que o produto e o preço estão adequados, realizar mais visitas de vendas, pois a possibilidade de geração de negócios será maior.

Como o vendedor tem pouco espaço para adicionar valor aos clientes nesse modelo, a adoção de tecnologia emerge como uma estratégia relevante para as organizações que atuam em tal ambiente. Como o objetivo é facilitar conveniência e baixar custos para os clientes, recursos tecnológicos

<sup>7</sup> RACKHAM, Neil e VINCENTIS, John De. *Rethinking the sales force: redefining, selling to create and capture customer value*. New York: McGraw Hill, 1998, p. 25.

permitem a atuação nessas duas frentes por meio de uma visão mais estruturada do sistema de vendas.

Essa adoção tecnológica resulta em dois movimentos para as estratégias comerciais e seus profissionais: o primeiro é a substituição da mão-de-obra humana pelas máquinas; o segundo é o surgimento de novas ferramentas digitais destinadas ao uso do vendedor que visam agilizar todo o processo comercial.

Os efeitos da substituição da mão-de-obra pela tecnologia estão evidentes em nosso dia-a-dia. Basta analisarmos a ascensão do comércio eletrônico para observarmos como milhares de vendedores foram substituídos por sistemas automatizados que, para os clientes que não necessitam e não desejam o contato humano, tornaram todo o processo mais efetivo.

Um estudo publicado na revista *Business Week*<sup>8</sup> mostra que, no final da década de 1990, nos Estados Unidos, 22% de todas as vendas de computadores pessoais e periféricos já eram realizadas por correio eletrônico ou telefone, não demandando a atuação de um vendedor no processo. A observação atenta ao atual contexto corporativo permite inferir que esse comportamento só tende a se agravar ao longo do tempo – observe-se o caso da Dell Computadores (veja o quadro “A venda simples da Dell”).

O golpe de mestre da Dell foi tornar possíveis as vendas simples de produtos complexos, o que ela fez dando ao consumidor acesso remoto e autônomo a seus produtos e eliminando intermediários. Para fazer um paralelo brasileiro e de menor porte, vale mencionar o que fez o site Livraria do Crime ([www.livrariadocrime.com.br](http://www.livrariadocrime.com.br)), por exemplo. Nele, o internauta encontra um acervo incrível de obras de literatura policial para fãs do gênero. O cliente que está interessado em um livro com essas características não necessita obrigatoriamente – a menos que seja de seu interesse – encaminhar-se a uma loja física e relacionar-se com um vendedor. Basta ir ao site e realizar a compra. Um dos fatores que contribuem para esse comportamento é a baixa complexidade do produto – em especial, para os fãs –, o que permite que suas especificações sejam apresentadas com facilidade no site.

Evidentemente, não são todos os consumidores que desejam a autonomia dos clientes da Dell ou da Livraria do Crime. Existem aqueles que, mesmo estando em um ambiente de vendas simples, ainda preferem o contato humano para a realização de suas compras. Contudo, se a tecnologia não

<sup>8</sup> WILSON, Larry e WILSON, Hersch. *Stop selling, start partnering*. S.I.: Oliver Wight Publications, 1994.

## A VENDA SIMPLES DA DELL

Em 1996, a Dell inovou no segmento de computadores ao adotar exclusivamente o canal de vendas eletrônico para a comercialização de suas máquinas. O único modo que o consumidor final tinha de adquirir um produto Dell era diretamente com a empresa, sem intermediários, pela internet ou por telefone (sendo o canal digital o modo preferencial). Até então, o modelo básico do setor era o da utilização de canais de vendas físicos (lojas especializadas, grande varejo e similares) para exposição e venda desses produtos. O modelo da Dell foi extremamente bem-sucedido e a empresa cresceu de forma muito rápida em um setor que sempre teve grandes organizações como líderes (foram os casos da IBM, na época, e da HP, por exemplo). Atualmente, o modelo adotado pela maior parte das empresas do setor é híbrido. Mais adiante veremos que a própria Dell alterou sua

estratégia. A venda por canais indiretos continua sendo privilegiada, porém, em maior ou menor escala, quase a unanimidade de empresas que atuam nesse segmento oferece ao consumidor final o acesso a um canal direto digital, normalmente um site destinado à oferta de seus produtos.

Está claro que esse movimento representou forte substituição de mão-de-obra tanto no que tange à eliminação de intermediários quanto no acesso remoto e autônomo por parte do consumidor, já que boa parte dos consumidores se satisfaz com as informações disponíveis sobre esses produtos nos canais digitais, sem necessitar de um suporte humano. Desse modo, a adoção de um sistema desse tipo permite à organização vendedora maior agilidade na execução dos pedidos, ao mesmo tempo em que consegue reduzir seus custos atendendo às aspirações desse perfil de consumidor.

substitui o profissional de vendas nesse caso, ela se faz presente de qualquer maneira. Isso porque o resultado que as organizações buscam é o mesmo: maior agilidade na execução dos pedidos e redução nos custos dos produtos ou serviços. Porém, nesse caso, a estratégia adotada visa prover a força de vendas com instrumentos que permitam atingir esse objetivo de forma eficiente.

Atualmente, esse movimento fica evidente em diversas categorias e uma referência importante para o caso são as organizações que atendem as principais cadeias varejistas do país. Como esses clientes empresariais necessitam de agilidade na gestão de suas compras, visando atender o cliente final com efetividade, os principais fornecedores tiveram de se equipar para oferecer essa agilidade na outra ponta do negócio. Para tanto, a força de vendas dessas organizações teve de se adaptar a novas ferramentas tecnológicas. Boa parte desses vendedores, por exemplo, está equipada com assistentes pes-

soais digitais (mais conhecidos pela sigla em inglês PDA) que permitem o acesso automático a informações essenciais para a gestão de suas vendas. Na frente do comprador, esse vendedor tem acesso a informações como nível de estoque, margens por produto, informações técnicas, entre outras, de acordo com as características do bem. Além disso, essas máquinas permitem que os pedidos sejam transmitidos automaticamente para a empresa, integrando toda sua operação logística de acordo com as demandas dos clientes. Todo esse processo gera uma agilidade ímpar, além de uma redução importante na gestão do estoque dos fornecedores, quando comparada ao modelo anterior, que requeria um nível de controle muito maior.

**O modelo de vendas simples não significa, irremediavelmente, a extinção dos vendedores – substituídos por máquinas. Em muitos casos, a interação humana continua sendo requerida, em especial no Brasil.**

O fato é que um modelo de vendas simples não significa, irremediavelmente, a extinção dos vendedores – substituídos por máquinas. Sempre existirão categorias e clientes que, a despeito das características do negócio e dos bens comercializados, têm predileção e necessidade de contato humano. Nesse caso, a tecnologia continua tendo papel fundamental, porém a natureza de seu impacto, e da conseqüente adoção, é distinta.

É nessa relação entre clientes e vendedores que vale uma observação importante a respeito do modelo de vendas simples. Mesmo tendo em vista as características mais transacionais do modelo, isso não significa que ele não pressuponha um relacionamento forte entre cliente e vendedor. Por vezes, a terminologia pode dar a conotação de que o foco da venda está centrado exclusivamente na transação comercial, mas essa visão é equivocada. Mesmo em ambientes com essas características, continua sendo essencial o relacionamento entre os profissionais da empresa vendedora e os compradores. Aqui no Brasil, esse comportamento tende a ser mais relevante ainda, pois alguns estudos comprovam que o brasileiro valoriza sobremaneira os relacionamentos interpessoais no ambiente organizacional, e essa prática não fica circunscrita à relação entre colegas da mesma empresa – estende-se ao relacionamento entre clientes e fornecedores.<sup>9</sup> Esse aspecto é particularmente evidente no negócio de vendas entre empresas (*business-to-business* ou *B2B*). Nesses casos, mesmo quando o bem comercializado é uma *commodity*, existe a

<sup>9</sup> Eduardo Davel, Université du Québec. Sylvia Constant Vergara, FGV-EBAPE (Editores convidados). *RAE-eletrônica*, v. 4, n. 1, art. 11, jan./jul. 2005.

demanda por relações estreitas que resultem em maior agilidade na entrega dos pedidos e custos mais baixos de aquisição por parte do comprador.

Da mesma forma, atuar em um segmento de vendas simples não significa atuar em um setor desprestigiado ou hierarquicamente inferior aos demais. Essa visão é perigosa e pode levar, inadequadamente, as organizações a imaginarem que estão em circunstância desfavorável e a buscarem maior sofisticação em seus negócios para oferecer ao cliente um “algo mais”. Na realidade, boa parte desses clientes quer comprar um produto ou serviço com agilidade a um preço satisfatório. E só. Na medida em que se busca uma nova abordagem para essa relação integrando novos serviços ao produto essencial, há o risco de incorrer em aumento dos custos totais da oferta, sem que haja uma percepção do cliente do valor que está sendo adicionado. Recomenda-se muita atenção a todo esse processo em que o ponto de inflexão é o cliente. A questão-chave é: Existe demanda para novos serviços adicionados ao bem essencial? E, em caso positivo, o cliente apresenta predisposição clara para remunerar esse serviço adicionado? Da parte da organização, tenho recursos e vocação para atender a essa nova demanda? Só mesmo com uma resposta positiva a essas questões é recomendável buscar uma nova proposta de valor ao mercado.

## O MODELO DE VENDAS AMPLIADAS

No modelo de vendas ampliadas, o foco do cliente migra de uma orientação exclusiva ao produto para uma demanda mais abrangente considerando outros benefícios potenciais da oferta.

Em geral, clientes que preferem esse modelo estão mais interessados nos elementos intangíveis da oferta do que em suas características intrínsecas. Não raro consideram essas características intrínsecas indiferenciadas, ou seja, recursos de baixo valor.

Nesse contexto, os compradores requerem uma postura mais consultiva do vendedor, uma vez que eles, diferentemente do modelo de vendas simples, ou não têm um profundo entendimento de todos os elementos que compõem a oferta (considera-se aqui a soma dos componentes tangíveis e intangíveis do bem) ou não conhecem suficientemente as próprias necessidades. Nesse caso, os clientes reconhecem que há uma demanda nesse nível, porém se ressentem de falta de conhecimento apurado para atendê-la por si só.

Esse modelo tem muita afinidade com um termo que acabou “caindo na boca do povo” e que hoje encontramos sendo utilizado muitas vezes de for-

ma inadequada. Refiro-me à chamada “venda consultiva”. Se formos buscar uma definição para o termo, encontraremos conceitos como “o conjunto de estratégias e processos que têm mais efetividade com consumidores que demandam – e estão ávidos por pagar – por esforços de vendas que criam valor e *geram benefícios adicionais externos* ao produto ou serviço”.<sup>10</sup> Em minha opinião, essa é a definição mais próxima da realidade a respeito do termo e nela observamos como seu conceito é genérico. Na realidade, muitas vezes, as pessoas confundem uma abordagem consultiva, muito bem definida pelo conceito anterior, com um modelo de vendas específico. Encontramos esse tipo de abordagem em todos os modelos de vendas (inclusive no simples). Contudo, ela faz mais sentido nos modelos de vendas mais complexos e por isso é mais relacionada com esses ambientes.

Nas vendas ampliadas, a similaridade entre o conceito de venda consultiva e sua dinâmica se concentra no ponto essencial desse modelo, que reside justamente na necessidade que o cliente tem de obter mais informações que o auxiliem a atender suas demandas mais complexas. Em ambientes com essas características, o vendedor tem alto potencial de adição de valor em todo o processo, já que ele pode se posicionar como o provedor de soluções para tais consumidores. Na conquista desse espaço, é fundamental que o profissional de vendas tenha clareza sobre o comportamento de seu consumidor-alvo e o motivo de suas inseguranças.

Em algumas situações, a falta de conhecimento dos benefícios potenciais da oferta por parte do cliente pode ser proveniente de sua pouca familiaridade com esse produto ou serviço. Isso costuma ocorrer pelo fato de ser sua primeira compra ou porque não realiza esse tipo de aquisição com frequência. Nesses casos, uma abordagem consultiva beneficia o cliente na medida em que o educa quanto às diversas possibilidades de uso daquele bem.

Em outras circunstâncias, o desconhecimento pode ser atribuído às características do bem ou de sua categoria. Nesse contexto, enquadram-se bens essencialmente complexos ou que detêm variáveis muito distintas das encontradas como padrão em seu segmento. Nesses casos, o consumidor requer do vendedor um volume expressivo de informações qualificadas para entender as peculiaridades da oferta e como esses benefícios o auxiliarão.

Boa parte dos produtos pertencentes ao chamado “mercado do luxo” requer uma abordagem comercial dessa modalidade. Dificilmente um cliente

<sup>10</sup> RACKHAM, Neil e VINCENTIS, John De. *Rethinking the sales force: redefining, selling to create and capture customer value*. New York: McGraw Hill, 1998.

interessado em adquirir um barco Spirit Ferretti ou um jato Legacy terá um comportamento de compra autônomo que prescindia do auxílio de um profissional especializado no negócio. Até mesmo a aquisição de um produto menos complexo em sua essência, mas repleto de valores intangíveis, encaixa-se nessa categoria. A menos que o cliente seja um expert no assunto, haverá demanda por um especialista quando se busca a aquisição de um charuto clássico como um Davidoff ou um vinho lendário como o Romanée-Conti. O fato é que, no segmento de luxo, o foco do cliente extrapola as fronteiras das características intrínsecas e volta-se para os valores intangíveis entregues por esses bens. Nesses casos, em geral, o cliente precisa de um vendedor especialista que tenha condições de ajudá-lo com informações qualificadas a partir da leitura apurada de suas necessidades.

Em outros setores de atividade, as características da oferta se alteram tão rapidamente que o cliente necessita constantemente de ajuda para estar atualizado quanto às versões mais atualizadas desses produtos ou serviços. Seu desconhecimento acerca dos benefícios das ofertas provém então da alta velocidade de mudança típica desses segmentos. O segmento de tecnologia da informação é repleto de exemplos de produtos e serviços que mudam em grande velocidade. Como o ritmo de atualização é um dos elementos mais característicos do setor, há necessidade de agentes que freqüentemente informem e eduquem seus clientes quanto às distintas soluções possíveis para atender a suas demandas.

Assim, esse modelo de vendas se faz presente sempre que o cliente tem um foco mais abrangente em relação à oferta e não puder tomar uma decisão de compra de forma autônoma e independente. Isso pode ocorrer porque esse cliente não tem entendimento pleno do conjunto de benefícios potenciais da oferta (de acordo com a natureza dos bens comercializados) ou porque ele não tem totalmente definido seu nível de consciência sobre a compra (tem dificuldades em entender em profundidade suas demandas).

É o alto potencial de geração de valor em todo o processo que distingue o vendedor que atua nesse ambiente de vendas daquele que atua sob o modelo de vendas simples.

No modelo de vendas ampliadas, o vendedor tem condições muito favoráveis para ocupar lugar central na relação da organização com seus clientes. Sua capacidade de gerar valor pode se materializar em diversas circunstâncias. Com uma postura consultiva, o vendedor consegue ajudar seu cliente a conhecer em mais profundidade as próprias demandas, educando-o sobre as soluções requeridas em cada situação. Ele também pode ser o protagonista

na construção dessas soluções, gerando, desse modo, um benefício valorizado pelo consumidor, já que o auxilia a materializar a resposta às suas demandas.

Para ter sucesso nesse ambiente, o vendedor deve combinar habilidades técnicas e interpessoais. Só mesmo estando muito próximo à realidade do cliente e conquistando sua confiança é que será possível o acesso a – e o conhecimento de – informações estratégicas e relevantes que lhe permitiram desenvolver sua abordagem comercial com êxito. O diagnóstico das demandas do cliente e o desenho das soluções requeridas são alguns dos fatores críticos de sucesso mais importantes de todo o processo de vendas nesse caso. Porém, se o cliente não percebe o valor que está sendo adicionado, não remunerará o esforço. Assim, as habilidades clássicas de vendas com foco na persuasão também são essenciais.

**Para ter sucesso no ambiente de vendas ampliadas, o vendedor deve combinar habilidades técnicas e interpessoais, e também ter a habilidade clássica da persuasão, para que o cliente perceba o valor adicionado.**

Aqui o perfil de adoção dessas habilidades clássicas tem, entretanto, outra natureza. Persuasão nesse sentido não é sinônimo de pressão. Historicamente, generalizou-se em vendas o termo “empurrômetro”, que significa a capacidade do vendedor de “empurrar” as mercadorias ao cliente sem que esse necessariamente tenha a demanda por adquiri-lo. Persuasão neste livro é sinônimo de influenciar, de ter a habilidade de mostrar ao cliente a adequação da solução desenvolvida para ele. Sai de cena a trilogia tradicional do processo de vendas – composta de abordagem ao cliente, superação de objeção e técnicas de negociação – e entra uma visão expandida e mais

estratégica, segundo a qual o processo parte do diagnóstico das necessidades do cliente e vai até o desenvolvimento da solução requerida.

Isso não significa que as tradicionais fases da venda tenham sido suprimidas do processo nesse modelo. Quer dizer apenas que sua importância diminui à medida que o diagnóstico e o desenho da solução se tornam mais relevantes. É evidente que um profissional de vendas terá muitas dificuldades em ser bem-sucedido se não tiver habilidade no relacionamento interpessoal, se não conseguir exprimir o valor de sua oferta e se não tiver recursos para superar as objeções apresentadas negociando a melhor condição comercial.

Em síntese, o modelo de vendas ampliadas requer um vendedor que, além de possuir profunda compreensão do negócio do cliente, tenha conhecimento técnico da aplicação do produto que vende e de suas potencialida-



des, além de habilidades pessoais para conseguir fazer com que o comprador enxergue o valor da solução desenvolvida.

Muitas organizações têm migrado do modelo de vendas simples para o modelo de vendas ampliadas. Um caso da história recente dos negócios se refere ao reposicionamento da corporação americana Xerox de uma orientação focada em seus produtos clássicos a uma orientação para serviços (veja o quadro “O desafio migratório da Xerox”).

## O DESAFIO MIGRATÓRIO DA XEROX

Não raro as organizações que migram do modelo de vendas simples para o modelo de vendas ampliadas enfrentam dificuldade para readaptar o perfil da força de vendas. Um dos casos que exemplificaram essa dificuldade recentemente se refere ao reposicionamento da Xerox como empresa de serviços. Esse reposicionamento se traduziu de forma explícita na adoção de um novo conceito para a marca, que a partir desse movimento foi apresentada ao mercado como “Xerox: The Document Company”. O objetivo era evidenciar a expertise da organização em gerenciar todo o fluxo de documentos de seus clientes, ampliando sua atuação além das copiadoras, produto que a tornou empresa sinônimo da categoria.

Em um primeiro momento, a Xerox buscou recapacitar sua força de vendas técnica, responsável pela venda das máquinas copiadoras, para que os mesmos profissionais respondessem por uma abordagem mais consultiva. A lógica era aproveitar o relacionamento que esses profissionais já tinham com seus clientes.

Essa estratégia se mostrou pouco efetiva, contudo, uma vez que tais profissionais estavam habituados demais

com a abordagem clássica, que bastava à venda das máquinas. A tradição imperava. A Xerox havia realizado um trabalho muito representativo em seu setor original, sendo reconhecida como a melhor alternativa do segmento de copiadoras. Seus vendedores se valiam desse posicionamento de forma muito competente.

A saída que a empresa encontrou para se adaptar à nova realidade, então, foi buscar novos executivos no mercado, para que eles, juntamente com os profissionais que já atuavam na organização, desenvolvessem uma área com orientação mais consultiva. Assim, mesclou-se o conhecimento já existente na empresa (inclusive no que se refere às singularidades dos produtos e serviços Xerox) com um conhecimento novo, muito útil, principalmente no que tange às formas de abordagem comercial.

Atualmente a Xerox se utiliza de canais de vendas específicos de acordo com o perfil da solução requerida pelo cliente. As vendas de produtos com demandas mais simples geralmente são de responsabilidade dos revendedores Xerox, enquanto as demandas mais complexas e com perfil mais consultivo cabem aos consultores da própria organização.

Como podemos observar, uma mesma organização pode atuar com os dois modelos de vendas de acordo com seu portfólio de produtos e serviços e com a demanda de seus clientes.

Nesse sentido, podemos retornar ao exemplo da Dell Computadores para exemplificar como esse processo pode ocorrer na prática. Conforme já discutido, a Dell tem uma forte atuação no ambiente de vendas simples, com uma estratégia focada na automação de todo processo comercial. Porém, para as demandas mais sofisticadas, principalmente as empresariais (do mercado B2B), a empresa reserva uma força de vendas dedicada que faz um trabalho de vendas direto e personalizado.

No Brasil, a divisão de vendas ampliadas da Dell tem o título de “Alianças Estratégicas” e se dedica a atender empresas que tenham entre 150 a 400 funcionários (as empresas maiores estão enquadradas em outro modelo, o qual será abordado na próxima sessão). A Dell se dispõe a oferecer a esses clientes o atendimento por meio de um profissional do grupo que irá auxiliar o cliente no diagnóstico de suas necessidades e na análise das melhores soluções disponíveis no grupo.

A Figura 1.1 mostra a visão da empresa na relação com esse público.

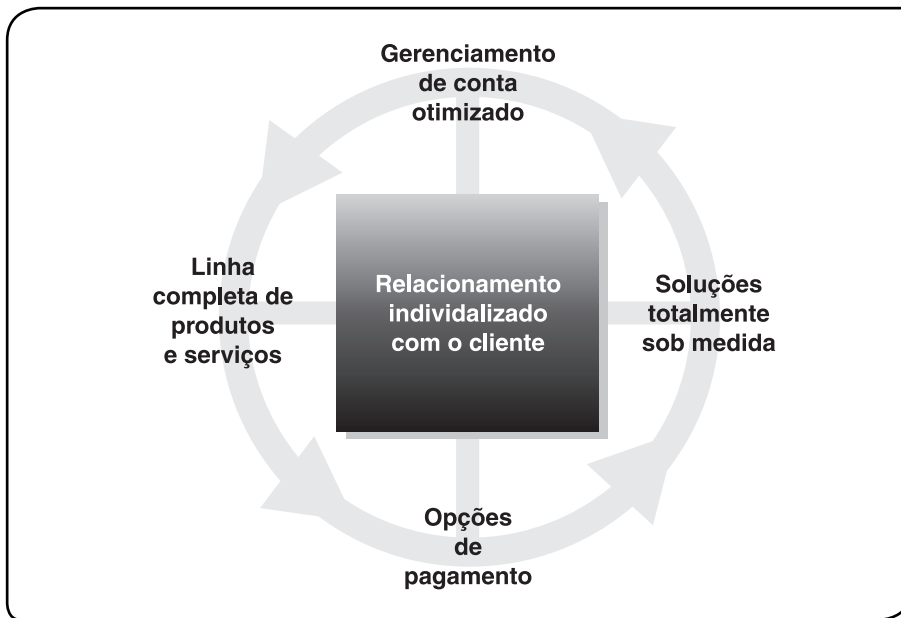


Figura 1.1 Modelo de Atendimento da Divisão de Alianças Estratégicas da Dell (Fonte: Site da Dell).

Dessa forma, com uma orientação voltada às demandas do cliente, a empresa estabelece uma atuação destinada a auxiliá-lo em áreas nas quais ele tem mais dificuldade em entender os benefícios da oferta, necessitando de ajuda. Nas outras situações em que não há essa demanda, o cliente simplesmente recorre aos meios já existentes de venda direta, adquirindo os produtos até mesmo pela internet, sem interferência humana.

Assim como uma organização pode ter em um mesmo ambiente os dois tipos de vendas como prática, um cliente pode demandar esses dois tipos de abordagem, de acordo com seu tipo de necessidade. Veja o caso já citado do Wal-Mart. Se, por um lado, nas compras transacionais, a empresa dá preferência aos modelos que automatizam todo o processo diminuindo os custos de vendas, por outro, esse comportamento não se repete quando existe um número grande de variáveis envolvidas na compra.

Não faz muito tempo foi publicado um artigo na revista *Fast Company* que mostra o cuidado e o zelo da organização na polêmica contratação de uma nova agência de publicidade para atender o grupo. O processo envolveu todos os escalões da organização em um processo complexo e delicado, já que se trata de um tema-chave para a empresa. Nos últimos anos, a gigante do varejo americana tem sofrido ataques constantes da opinião pública de seu país no que diz respeito aos impactos nocivos para o mercado de sua atuação de perfil monopolista. Esses impactos incluem fornecedores que foram à falência por não atender às exigências do grupo, pequenos concorrentes que sumiram do mercado por não conseguirem ter as mesmas condições comerciais, empresas que migraram seus meios de produção para países da Ásia a fim de baratear o custo da mão-de-obra e atender o varejista exportando empregos americanos para outro continente, entre outras situações que causam desequilíbrio na cadeia de valor.

Seguramente, a concorrência para a seleção de uma nova agência de publicidade não foi um processo automatizado. O Wal-Mart demandou uma abordagem consultiva por parte das organizações vendedoras (no caso, as agências de publicidade), já que não possuía conhecimento suficiente para ter convicção sobre as alternativas possíveis. Esse caso demonstra que, de acordo com o perfil do cliente e do bem comercializado, pode haver na mesma organização demanda por dois modelos de vendas distintos.

Uma última observação a respeito do modelo de vendas ampliadas se refere à influência da tecnologia sobre ele. Se, no modelo de vendas simples, a tecnologia visa facilitar a aquisição e diminuir o custo da oferta para o

cliente, aqui seu objetivo é oferecer recursos e informações estratégicas para que o vendedor tenha mais subsídios para uma atuação qualificada junto a seus clientes. Uma vez que o objetivo é aumentar o nível de conhecimento desse cliente sobre a solução apresentada, mostrando os benefícios potenciais da oferta, incluem-se aqui todas as ferramentas que possam gerar esse tipo de efeito. Os programas de relacionamento com o cliente (da sigla CRM, de *Customer Relationship Management*, em inglês) são muito adequados a esse contexto, na medida em que auxiliam o vendedor em toda gestão de informações provenientes do cliente, do mercado e da organização.

Como a quantidade de variáveis envolvidas nesse modelo de vendas é grande, esses recursos podem auxiliar o vendedor na construção da melhor solução ao cliente e em sua abordagem comercial. As informações vindas das diversas fontes disponíveis devem ser armazenadas em um sistema tecnológico, permitindo o desenvolvimento de uma visão mais ampla a respeito do universo no qual o cliente está inserido. Essas informações consistem tanto em dados secundários – como notícias publicadas na mídia em geral ou pesquisas na internet – como em informações captadas nos diversos contatos da empresa com o cliente – em visitas pessoais, contatos telefônicos, entre outros.

Para que um sistema de vendas desse tipo seja efetivo, é importante o desenvolvimento de uma estrutura de suporte a vendas que apóie o vendedor na gestão dessas informações. É óbvio que o vendedor deve concentrar-se nas atividades em que mais adiciona valor à organização e ao cliente. E, em geral, essas atividades são as que se relacionam diretamente com as vendas em si e com a obtenção de recursos para uma atuação mais efetiva – como, por exemplo, buscando informações estratégicas a respeito do universo de seu cliente.

Como demonstrado nesta seção, o modelo de vendas ampliadas requer maior sofisticação de gestão na medida em que sua complexidade é maior do que a do modelo de vendas simples. De qualquer forma, em algumas situações, essa complexidade aumenta sua amplitude e se faz necessária uma complementação em relação ao conjunto dos elementos aqui apresentados. É esse outro contexto que será abordado na próxima seção.

## O MODELO DE VENDAS INTEGRADAS

Em algumas situações, concentradas usualmente nos negócios realizados entre empresas (*business-to-business*) e em vendas de grande porte, requer-se alto nível de integração entre as organizações vendedora e compradora.

Nesses casos, as características do bem ofertado – assim como seus benefícios adicionais externos – são secundárias. O cliente busca um parceiro que possa desenvolver soluções customizadas às suas necessidades específicas, integrando distintos recursos e capacidades disponíveis nas duas empresas.

O valor proveniente desse tipo de venda não está centrado na organização vendedora nem em sua oferta. Também não se encontra no cliente, considerando o sentido limitado de uma empresa que busca a aquisição dos insumos para sua sobrevivência. O valor de todo o processo, nesse caso, provém de uma visão compartilhada entre cliente e fornecedor, os quais, juntos, desenvolvem a melhor solução possível para as demandas apresentadas.

Esse modelo de vendas tem muita afinidade com o conceito desenvolvido por um dos principais gurus de estratégia da administração moderna, C. K. Prahalad, definido como “experiência de criação compartilhada”.<sup>11</sup> Nesses casos, ocorre o processo de co-construção das soluções, em que o centro de gravidade da venda desloca-se para um ambiente no qual o cliente participa ativamente do desenvolvimento dessa solução. Para que esse processo seja efetivo, a organização vendedora se posiciona como sua parceira em todo o processo, oferecendo não só sua expertise como muitas vezes seus recursos internos.

É por esse fato que o modelo em questão tem afinidade com o modelo de vendas ampliadas – e o complementa –, pois considera a postura consultiva um requisito básico para o sucesso dessas operações.

Uma prática que se estabelece com força, nesse contexto, é a da formação de alianças ou parcerias estratégicas entre clientes e fornecedores que juntos desenvolvem não apenas soluções de negócios, como também uma visão compartilhada a respeito do negócio projetado.

Devido à sua complexidade e às peculiaridades, esse modelo de vendas se restringe a um número limitado de organizações e setores. De qualquer forma, nota-se uma tendência importante de empresas, em um número cada vez maior de segmentos, buscarem formatos que possibilitem ingressar nesse ambiente e se beneficiar do ciclo de vida do cliente longo e do incremento das margens financeiras típicos desse modelo de vendas.

Um dos setores que têm buscado firmemente um posicionamento favorável nesse ambiente de vendas é o de empresas de assistência médica ou seguro-saúde. Essas empresas têm soluções que atendem aos três ambientes de vendas definidos neste livro:

<sup>11</sup> PRAHALAD, C. K. e RAMASWAMY, Venkatram. *O futuro da competição: como desenvolver diferenciais inovadores*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2004.

- No ambiente de vendas simples, existem os planos de saúde voltados para pessoas físicas. Esses planos podem ser adquiridos remotamente, e de forma autônoma, pelo comprador. Em geral, o corretor apenas responde às informações básicas quanto às características do plano e concretiza o negócio.
- No ambiente de vendas ampliadas, existem as ofertas destinadas a atender empresas, principalmente as de pequeno e médio portes. Essas ofertas são negociadas em escala de acordo com o número de coberturas envolvidas na organização e envolvem postura consultiva, já que é necessário adaptar as soluções existentes no portfólio às características de cada empresa. Os corretores que atuam nesse setor têm uma característica distinta da do modelo anterior porque devem desenvolver uma postura mais empresarial, afeita aos negócios *business-to-business*.
- No ambiente de vendas integradas, existem os projetos desenvolvidos de maneira customizada para empresas de grande porte com necessidades muito específicas. A gestão de saúde dos funcionários é um processo absolutamente fundamental e envolve uma série de inter-relações internas complexas em empresas com mais de 1.000 funcionários localizados em plantas por todo o país, por exemplo. Nesses casos, o envolvimento não se dá apenas com o corretor, mas com diversos executivos das empresas envolvidas, que trazem consigo conhecimentos distintos orientados para o desenvolvimento de soluções únicas.

O fechamento de uma venda nesse ambiente pode levar anos. Veja o caso de uma companhia de assistência médica (veja o quadro “A integração no setor de assistência médica”).

A venda foi fechada depois de quase um ano e meio, um ciclo que envolveu diversas instâncias das duas organizações, inclusive seus principais executivos. Em seus primeiros meses, já houve a adesão de 12 mil vidas (terminologia adotada pelo setor para definir o total de clientes envolvidos em cada plano de saúde – os funcionários e seus dependentes) e a expectativa era de um crescimento ainda maior no próprio cliente, além da perspectiva de captação de outras empresas-satélite dessa organização.

Ao liderar todo esse projeto, a organização vendedora posicionou-se como um parceiro estratégico de seu cliente, não concentrando sua venda

## A INTEGRAÇÃO NO SETOR DE ASSISTÊNCIA MÉDICA

Recentemente uma grande companhia de assistência médica brasileira fechou acordo com uma importante empresa nacional que atua em um setor de tecnologia avançada, líder em seu segmento e que conta, em seus quadros, com mais de quatro mil funcionários.

O processo comercial teve início com uma avaliação abrangente a respeito dos riscos que a companhia corria na utilização do modelo corrente de gestão de saúde para seus funcionários. Esses riscos não envolviam apenas questões legais, mas também a influência dessa escolha na performance dos profissionais (temas como motivação com os benefícios, índices de insalubridade, entre outros, foram discutidos).

Assim, a primeira reunião com o cliente não teve o objetivo de apresentar nenhuma solução específica, e sim um diagnóstico amplo a respeito da situação corrente da companhia no que tange ao tema.

Dessa discussão, gerou-se uma visão compartilhada a respeito da melhor solução de saúde ao cliente. Criou-se, em conjunto com o cliente, uma "solução ideal".

A partir daí, a organização vendedora iniciou o desenvolvimento de uma proposta de valor que considerasse cada um dos pontos críticos levantados na fase do diagnóstico. Esse processo durou meses e envolveu diversas áreas e profissionais da organização, como os departamentos jurídico, financeiro, de gestão de riscos, planejamento, entre tantos outros.

Como resultado dessa análise, gerou-se um protótipo de uma solução única ao cliente, baseada no conjunto de características de diversos produtos já existentes. Como se trata de um mercado muito regulamentado pelo governo, essa solução teve de considerar também essas especificidades legais, de modo a preservar o cliente de futuros problemas nessa esfera.

Quando a companhia vendedora foi apresentar a proposta de valor ao cliente, a maioria dos pontos críticos já havia sido abordada ao longo do processo de desenvolvimento do protótipo e restavam algumas questões mais sensíveis para discussão, entre elas, obviamente, a engenharia financeira para a viabilização de todo o projeto.

em planos de saúde empresariais, e sim no auxílio da companhia em aumentar a produtividade de sua equipe por meio de uma eficiente gestão de saúde. Dessa forma, o valor criado transcendeu as fronteiras convencionais na relação clássica entre cliente e fornecedor: construiu-se um valor proveniente da experiência compartilhada entre as partes, criando, assim, um conhecimento novo que se materializou por meio de uma proposta de valor única.

A despeito do longo período de maturação das vendas, um dos principais benefícios do modelo de vendas integradas é que a oferta se desenha com

a participação efetiva do cliente. Assim, enquanto projetamos a solução, também construímos a argumentação básica de vendas. O cliente toma parte ativa na elaboração de uma das fases mais estratégicas do processo comercial.

Da mesma forma como ocorre no modelo de vendas ampliadas, portanto, a visão mais popularizada acerca das tradicionais três fases do processo de vendas não tem ressonância aqui. A diferença desse cenário em relação ao anterior é a exigência de uma visão estratégica mais abrangente, na medida em que se faz necessária a integração de diversos componentes organizacionais multidisciplinares – como no caso relatado da companhia de assistência médica, em geral, as áreas e os assuntos envolvidos são muito diversificados. Mais uma vez, a fase do diagnóstico é uma das mais valorizadas, já que é dela que surgirão os principais elementos norteadores da solução a ser desenhada.

**A fase de diagnóstico do problema do cliente é uma das mais valorizadas no modelo de vendas integradas.**

É por isso que, para ter êxito nesse contexto, requer-se do vendedor o desenvolvimento de habilidades suplementares às clássicas habilidades comerciais. Esse modelo tem total sintonia com a visão mais moderna do profissional de vendas, de um gestor de negócios e de fonte de vantagem competitiva não apenas para o cliente como para sua própria organização. Às suas habilidades comerciais, devem-se acrescentar as que lhe permitam orquestrar os recursos disponíveis na organização e orientá-los às demandas do cliente. Visão estratégica é a palavra-chave de todo esse processo; entender o real significado do valor ao cliente e o modo de desenvolver uma solução que atenda a essa demanda, seu maior desafio.

Isso não significa que aqui também as habilidades clássicas de vendas sejam desprezadas. Ocorre que o padrão migra da imposição da visão do vendedor por meio de táticas de persuasão para a construção de uma esfera de influência em que se busca um alinhamento de visões entre comprador e vendedor. O nível de complexidade do processo comercial aumenta exponencialmente por conta de o número de variáveis ser incrementado. E todo bom vendedor sabe, e tem histórias para prová-lo, que quanto maior a complexidade da venda, maior o risco de perdê-la.

De qualquer forma, vale o antigo ditado segundo o qual “o risco é do tamanho da oportunidade”. Como o modelo de vendas integradas exige, além de visão estratégica, um tipo de envolvimento mais amplo dentro da



própria empresa, geralmente os profissionais selecionados para liderar esse tipo de venda são executivos com condições de se envolver com as mesmas questões que povoam o dia-a-dia do presidente da empresa. Não por acaso, em muitas organizações a atribuição de liderar pessoalmente o processo de vendas integradas faz parte das responsabilidades do cargo de presidente.

Ao pesquisar esse modelo de vendas, conheci uma organização européia que atua no Brasil em um nicho muito específico: soluções para empresas de TV a cabo. Essa empresa tem pouco mais de oito clientes no país – as principais operadoras – e, para ser bem-sucedida no desenvolvimento de soluções personalizadas, adquiriu alto nível de conhecimento no negócio de TV a cabo e entendimento claro das necessidades da área e dos projetos a serem implementados. Profissionais da área de desenvolvimento dessa organização ficam internalizados na empresa/cliente, vivenciando seus principais problemas e o andamento da implementação das soluções já existentes.

A estrutura da força de vendas da companhia européia ilustra bem o diferencial desse modelo. Os executivos de vendas (*key account managers*, no caso) se concentram no “dia-a-dia” do cliente. Sua atribuição maior é ser o principal ponto focal do cliente em sua organização, além de comercializar os produtos e serviços já disponíveis.

Como o principal motor do crescimento desse tipo de negócio se concentra no desenvolvimento de novas soluções – uma vez que as margens envolvidas nesse caso são mais atrativas e o nível de retenção do cliente aumenta –, essa tarefa específica fica a cargo do principal executivo da empresa no Brasil, seu *country manager*. É a ele que cabe identificar as oportunidades geradas nos clientes provenientes de demandas desatendidas. Muitas vezes, essas necessidades não são reconhecidas nem pelo próprio cliente, sendo necessária uma visão eminentemente estratégica para perceber uma solução que o cliente sequer sabe que existe. Esse caso exemplifica muito do que já foi dito sobre esse modelo de vendas. Notem que a porção que cabe aos executivos de vendas é aquela mais afeita ao campo das vendas ampliadas, enquanto ao principal executivo da organização cabe o modelo mais alinhado com as chamadas vendas integradas.

O vendedor tem condições de se apropriar desse espaço, mas, para isso, é necessário desenvolver habilidades que extrapolem o foco exclusivo do campo das vendas e migrem para uma visão mais estratégica, de negócios. Esse é um dos requisitos indispensáveis para ser bem-sucedido nesse ambiente.

Indo da esfera do profissional para a esfera da empresa, existem alguns pontos relevantes a serem considerados. O primeiro deles é a clareza de que esse modelo de vendas é bastante seletivo. Outras condições indispensáveis à competitividade nesse ambiente são:

- A existência de uma visão clara de que existem benefícios da união entre as partes e de que eles são valorizados. Ou seja, vendedor e comprador reconhecem que a soma de esforços gera um efeito multiplicador no resultado que seria impossível – ou muito difícil – de ser atingido unilateralmente.
- Um alinhamento estratégico de interesses entre as partes. Deve haver complementaridade entre os negócios e a visão estratégica tem de ser afinada. Como é necessário um alto nível de envolvimento entre as partes, a sinergia é requisito quase obrigatório para o desenvolvimento de uma solução de valor.
- É importante que o parceiro e o negócio tenham alta importância estratégica para as operações das duas empresas envolvidas, tanto do ponto de vista de quem vende quanto do de quem compra. Como esses projetos em geral envolvem alto nível de investimento e envolvimento, é importante que haja percepção clara de que o esforço “vale a pena”.
- Um ponto fundamental: como esse tipo de projeto requer o envolvimento da alta gestão das organizações, é imperativo que haja alinhamento de valores e visão dos executivos seniores das duas empresas. Afinal, como se trata de projetos com alta importância estratégica, há uma concentração de esforços nas mãos desses gestores. Se não houver afinidade de visões, dificilmente haverá sucesso – ou o nível de ruídos e de problemas não fará compensar o esforço.

Feitas todas essas considerações, reconhece-se um maior nível de complexidade nesse modelo de vendas do que nos anteriores. Tal complexidade reside não só em sua gestão, como também na inserção da organização e do profissional de vendas nesse contexto.

É importante reiterar que este livro não hierarquiza os distintos ambientes de vendas de acordo com a complexidade; esta apenas traduz um padrão específico de cada contexto. Um dos aspectos que comprova essa afirmação é o fato de que muitas organizações comportam em seu negócio todos os modelos de vendas aqui explicitados.

Vejamos o caso da Dell Computadores, que, como já vimos, utiliza-se do modelo de vendas simples e do modelo de vendas ampliadas. Para clientes de grande porte e setor público, a Dell trabalha com o modelo de vendas integradas. A empresa tem um canal dedicado composto por profissionais com foco no desenvolvimento de soluções customizadas que envolvem não somente o portfólio de produtos e serviços da empresa, mas também, quando necessário, a integração com outros parceiros complementares. Nesses casos, a proposta de valor da Dell não é comercializar exclusivamente seus equipamentos, e sim auxiliar seu cliente a aumentar a produtividade do negócio por meio de uma gestão efetiva de seus recursos tecnológicos. Isso envolve um profundo conhecimento das demandas e, sobretudo, das estratégias desses clientes, uma vez que a tecnologia tem ocupado um lugar cada vez mais central nas organizações da nova economia.

É claro que o perfil do executivo de vendas que atua na divisão da Dell dedicada às vendas integradas é muito mais estratégico do que tático e uma de suas principais atribuições é estudar o negócio do cliente e as diversas possibilidades de solução. De acordo com o segmento responsável pelo atendimento, normalmente sua carteira de clientes possui um número limitado de empresas, pois sua atuação demanda mais tempo de dedicação exclusiva.

Com esse canal de vendas integradas, a Dell completa seu conjunto de estratégias comerciais ao dispor, para cada perfil de cliente, de um modelo específico de vendas.

Em síntese, o modelo de vendas integradas requer um alto nível de envolvimento entre comprador e vendedor. Trata-se de um ambiente bastante complexo em que o valor reside justamente na construção dessa visão compartilhada entre as partes. Inserir-se nesse contexto representa uma oportunidade aos vendedores que se enquadram nesse perfil, já que há migração de uma postura tática para uma mais estratégica, mais valorizada pelas organizações. Um desafio em linha com um ambiente em constante ebulição e repleto de alternativas.

Conceituados os distintos modelos de vendas, é possível desenvolvermos uma visão que integra todos esses contextos para ter o quadro geral do ambiente de vendas nas organizações. Esse é o objetivo da próxima seção.

## A RELAÇÃO ENTRE OS DIVERSOS MODELOS DE VENDAS

Antes de introduzir o novo tema, vale a pena enfatizar que não existe hierarquia entre os diversos ambientes de vendas. Não é porque o modelo de vendas integradas se mostra mais complexo que ele é superior ao modelo de vendas simples. Na realidade, a distinção entre eles provém exclusivamente do tipo de abordagem mais adequado às necessidades de cada perfil de cliente. Já vimos também que, muitas vezes, o mesmo cliente, como acontece com o Wal-Mart, demanda mais de uma abordagem de acordo com a necessidade que busca atender.

É importante fazer essa consideração porque muitas organizações, inadvertidamente, adotam uma visão de que suas ofertas devem migrar do tático para o estratégico e saem mobilizando recursos para desenvolver soluções que adicionem outros benefícios ao bem essencial. Se o cliente não valoriza esse tipo de benefício, esse procedimento constitui pura perda de tempo e dinheiro. Se o foco do cliente está centrado na característica intrínseca do produto, adicionar mais benefícios representará um aumento no preço da oferta e, nesses casos, não é o que cliente busca. Dessa forma, além da dispersão de recursos, a organização vendedora pode ficar pouco competitiva no mercado porque esse cliente provavelmente buscará alternativas mais acessíveis.

O fiel da balança é – e deve ser sempre – o tipo de abordagem requerida pelo cliente e a natureza dos recursos da organização. É altamente recomendável que a empresa só modifique seu perfil de atuação comercial quando houver uma convicção clara de seus executivos seniores no senti-

**Uma empresa só deve modificar seu perfil de atuação comercial quando houver uma convicção clara de seus executivos seniores no sentido de que se diferenciará dos concorrentes e assim manterá ou aumentará sua competitividade.**

do de que manterá ou aumentará sua competitividade por meio de uma proposta de valor única com alta capacidade de diferenciação perante os concorrentes.

É evidente que, nos modelos mais consultivos e estratégicos, as margens tendem a ser maiores, porém é preciso lembrar que, nos modelos mais transacionais, obtém-se o benefício da venda em alta escala. A escolha depende da visão estratégica da organização em um nível mais abrangente.

Para ilustrar essa observação, vamos retornar ao exemplo já citado sobre os modelos de vendas da Dell.

A organização optou por definir estratégias comerciais de acordo com a demanda de cada grupo de clientes e da alocação de seus recursos. Para cada perfil de cliente – ou de necessidade –, existe um modelo distinto:

- O cliente (pessoa física ou jurídica) que já tem conhecimento do produto que deseja adquirir tem acesso ao canal direto, eletrônico.
- As empresas com necessidade de uma solução ampliada e um relacionamento individualizado têm à disposição uma equipe com foco consultivo.
- As organizações com necessidades mais complexas, sofisticadas, que demandam o desenvolvimento de soluções personalizadas, possuem um canal dedicado a elas, com uma atitude mais integradora.

Cada um desses canais de vendas requer da organização uma estratégia e um comportamento comercial específicos. E, da mesma forma, os perfis dos profissionais de vendas devem adaptar-se a cada um dos ambientes. O que diferencia os modelos de vendas é a natureza da demanda do consumidor e, como consequência, o tipo de abordagem comercial exigida.

Como se trata de modelos com características bem delineadas, podemos desenvolver uma análise a respeito de quais são os elementos mais valorizados em cada um dos ambientes de vendas.

Para essa análise, adota-se aqui uma conceituação clássica a respeito das distintas classificações de um bem, desenvolvida por um dos principais teóricos da administração moderna, Theodore Levitt.

Foi Levitt<sup>12</sup> que desenvolveu a visão de que um bem pode ter uma gama de possibilidades e deu um nome a cada uma delas. Vale frisar que o autor conceitua o termo “produto” como tangível ou intangível. Assim, serviços, sob sua ótica, são enquadrados como produto:

- Produto Genérico: É a coisa essencial, rudimentar, básica. Para uma empresa como a Philips e sua divisão de iluminação, a Philips Lighting, o produto genérico é a lâmpada.
- Produto Esperado: Aqui, representam-se as expectativas mínimas do cliente quanto ao bem. Elas variam de acordo com o segmento, mas envolvem condições como entrega ou prazo de pagamento. No mesmo

<sup>12</sup> LEVITT, Theodore. *A imaginação do marketing*. São Paulo: Atlas, 1990.

caso da Philips, além da lâmpada, o cliente demanda que ela seja entregue no local solicitado e com um prazo adequado, por exemplo.

- **Produto Aumentado:** Nesse caso, o bem essencial é expandido considerando a adição de outros serviços à sua proposta de valor básica. Nesse caso, a Philips também comercializa, de acordo com o perfil dos clientes, projetos de iluminação para empresas que necessitam utilizar de forma estratégica esse recurso em seus pontos de venda.
- **Produto Potencial:** Esse é o elemento mais intangível, pois considera tudo potencialmente viável capaz de manter e atrair o cliente. É o conjunto de recursos e possibilidades que a organização tem com esse foco. A Philips tem-se dedicado a desenvolver soluções personalizadas para hospitais que envolvem não somente o projeto de iluminação, mas a integração com outras áreas da empresa, como a Divisão de Sistemas Médicos Philips. Um dos focos é o desenvolvimento de ambientes integrados que tenham a melhor tecnologia médica aliada a um projeto de iluminação adequado às demandas daquele local. Esse projeto é fato concreto, sendo que uma das primeiras iniciativas foi desenvolvida no Centro de Diagnósticos do Hospital Sírio-Libanês de São Paulo.

Integrando essa visão de Levitt com os modelos de vendas discutidos anteriormente, podemos desenhar um quadro que aponta onde está localizado o tipo de valor que o cliente busca de acordo com cada ambiente.

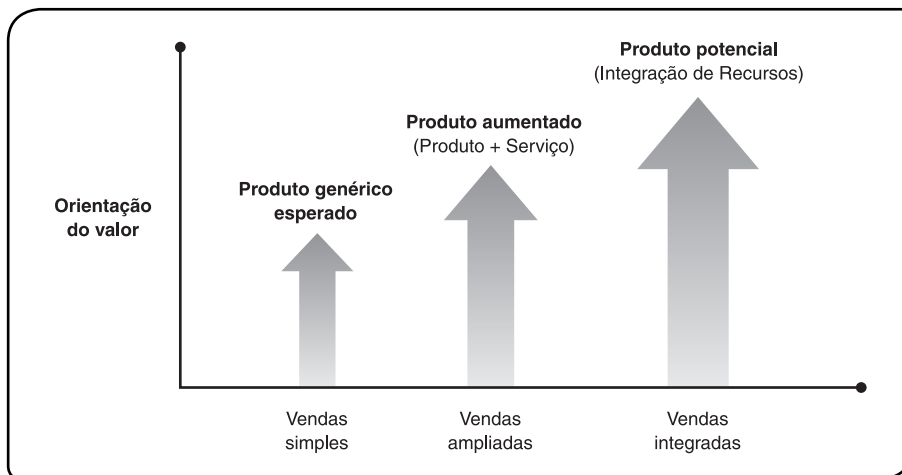


Figura 1.2

É possível incrementar esse quadro ainda mais ao considerarmos, além da orientação do cliente à oferta, suas aspirações quanto à relação com o fornecedor.

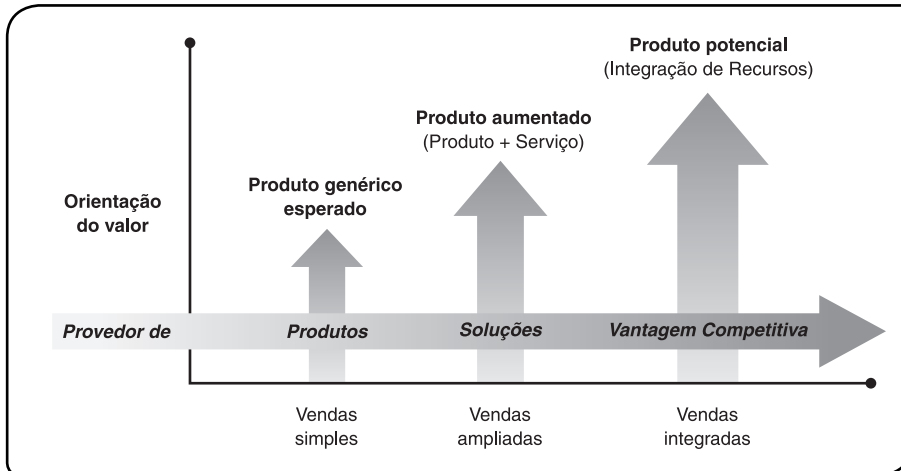


Figura 1.3

Essa análise visual nos mostra o seguinte:

- Um cliente que tem o foco no produto genérico ou esperado (no bem essencial) demandará um modelo de vendas simples e um fornecedor que seja um qualificado provedor de produtos (foco em baixos custos e conveniência no acesso).
- Um cliente que tem o foco no produto ampliado (conjunto de produtos e serviços) demandará um modelo de vendas ampliadas e um fornecedor que seja um provedor de soluções.
- Um cliente que tem o foco no produto potencial (visão integrada de diversos recursos) demandará um modelo de vendas integradas e um fornecedor que seja um provedor de experiências únicas, considerando a construção de ofertas personalizadas.

Essa síntese pode ser útil na definição de qual estratégia é mais adequada de acordo com o cenário específico. Para complementar a análise, elaboramos um esquema (veja o Quadro 1.1) que reúne todas as variáveis envolvidas em cada um dos modelos de vendas aqui descritos. O objetivo é

**QUADRO 1.1 SÍNTESE DOS MODELOS DE VENDAS**

<b>Modelo de Vendas</b>	<b>Foco do Cliente na Oferta</b>	<b>Status do Cliente</b>	<b>Benefícios que o Cliente busca</b>
<b>Simples</b>	Características intrínsecas do produto	Tem conhecimento das principais características do bem que deseja adquirir	Preço acessível e conveniência na aquisição do bem
<b>Ampliadas</b>	Demanda mais abrangente considerando os benefícios potenciais da oferta	Não tem entendimento pleno sobre os benefícios potenciais da oferta ou não tem conhecimento profundo a respeito de suas próprias necessidades	Soluções mais sofisticadas
<b>Integradas</b>	Integração estratégica visando o desenvolvimento de soluções customizadas	Tem clareza sobre a necessidade de parceria estratégica para o desenvolvimento de novas soluções	Soluções customizadas

permitir uma rápida identificação sobre qual modelo de vendas a empresa ou o vendedor estão envolvidos e, a partir daí, analisar os fatores críticos de sucesso desses ambientes. Por meio desse *checklist*, é possível refletir sobre a efetividade das atuais práticas comerciais adotadas e as eventuais oportunidades de melhorias.

Delineados os diferentes ambientes e modelos de vendas hoje encontrados no mercado, e pavimentado o caminho conceitual com que trabalhamos – ou seja, o conceito das Vendas 3.0 –, estamos preparados para continuar nossa jornada refletindo sobre o impacto de algumas das principais idéias de gestão nesse universo.



	Orientação de Valor do Cliente	Visão do Cliente sobre o Vendedor	Postura do Vendedor	Orientação de Tecnologia
	Produto genérico e esperado	Provedor de produtos	Facilitar ao máximo o processo de aquisição do cliente eliminando custos desnecessários	Substituição de mão-de-obra e agilização do processo comercial
	Produto aumentado (Produto + Serviço)	Provedor de soluções	Cria valor auxiliando o cliente a conhecer com mais profundidade suas próprias demandas e educando-o quanto as diversas soluções requeridas em cada situação	Oferecer recursos e informações estratégicas para a organização e o vendedor
	Produto potencial (Integração de recursos)	Provedor de vantagem competitiva	Orquestrar a criação de novo valor proveniente da visão compartilhada entre as organizações. Visão estratégica	Oferecer recursos e informações estratégicas para a organização e o vendedor

O primeiro passo é analisar o status atual do principal protagonista de todo esse enredo: o cliente. É ele que influencia – e é influenciado decisivamente por – todo esse contexto. E é ele o foco de nosso próximo capítulo.



# O CLIENTE SUPERPODEROSO DO SÉCULO XXI

MEU AMIGO Alberto Ferreira, atualmente<sup>1</sup> presidente da subsidiária brasileira da SAP Brasil, empresa de software de gestão empresarial, e professor (em suas cada vez mais raras horas vagas), sempre me disse: “Esse negócio de que o cliente é rei só é válido em mercados em que existe concorrência.” Ao longo dos anos, é possível notar quão verdadeira é essa máxima. Empresas que atuam em mercados monopolizados ou com baixo nível de concorrência tendem a buscar a excelência na execução operacional de seus negócios porque a demanda está garantida – o cliente não tem opções. Porém, da mesma forma, observamos que cada vez mais os clientes são reis, porque tem crescido com velocidade espantosa o número de opções e oportunidades disponíveis nos diversos setores do mercado.

<sup>1</sup> Em meados de 2008.

Assim, a primeira constatação clara acerca do cliente do século XXI é que, geralmente, ele tem à sua disposição um número expressivo de alternativas concorrentes para uma mesma demanda. Pela primeira vez na história das vendas, como vimos no Capítulo 1 (e sem parafrasear o presidente Luís Inácio Lula da Silva),<sup>2</sup> o poder de barganha migra das mãos dos vendedores para as dos compradores.

Um dos principais estrategistas da atualidade, Michael Porter, professor de Harvard, já identificava no final dos anos 90 esse movimento em sua obra *Competição*.<sup>3</sup> Segundo o autor, a competição, que, não faz muito tempo, era quase inexistente em muitos países e em vários setores de atividade, intensificou-se de forma drástica ao longo das últimas décadas em praticamente todas as regiões do mundo.

Esse fenômeno não só deve moldar o cliente no século XXI, como tende a se agravar nos próximos anos, uma vez que as forças causadoras do movimento são estruturais. Basta ler uma obra que vem causando grande impacto no mundo dos negócios recentemente, *O Mundo é Plano*,<sup>4</sup> de autoria do jornalista e economista Thomas L. Friedman. No livro, Friedman apresenta uma imensa diversidade de cases que comprovam sua tese de que houve um achatamento em todo o mundo e um número cada vez maior de pessoas e empresas tem a possibilidade de colaborar e competir em tempo real com um número maior de outras pessoas e empresas em qualquer canto do planeta, nas mais diferentes áreas e numa situação de igualdade jamais vista antes.

Uma das causas desse achatamento tem estado sob os holofotes ao longo dos últimos anos: a globalização. Trata-se de um dos fenômenos mais relevantes de todos os tempos, inclusive em termos organizacionais. Seu efeito mais significativo foi a abertura do comércio internacional, que, por sua vez, trouxe efeitos diversos ao ambiente dos negócios, sendo o mais gritante deles a alavancagem da concorrência para níveis inéditos em praticamente todos os setores da economia. E, se pensarmos em um espectro mais largo de tempo, estudos mostram que, nos últimos 40 anos, um dos reflexos desse achatamento foi que a economia do mundo evoluiu de uma situação de excesso de demanda para uma de excesso de oferta.

<sup>2</sup> Presidente do Brasil entre 2002 e 2010.

<sup>3</sup> PORTER, Michael. *Competição = On competition: estratégias competitivas essenciais*. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 1999.

<sup>4</sup> FRIEDMAN, Thomas. *O mundo é plano: uma breve história do século XXI*. Rio de Janeiro: Objetiva, 2005.

O fato é que todos os lugares do mundo vêm sofrendo as conseqüências desse movimento, direta e indiretamente, e o Brasil não é exceção. Além disso, seu impacto também é “democrático” no que tange ao tamanho das empresas que atinge, impactando tanto as grandes multinacionais como companhias locais de pequeno porte. Atinge, por exemplo, uma pequena fábrica de aparelhos para cirurgias ortopédicas que emprega em torno de cinco funcionários e que pertence a meu sogro. É um negócio com mais de 20 anos, que nos últimos tempos tem sofrido bastante com a forte concorrência. O mais simbólico desse efeito tão localizado de um fenômeno mundial, contudo, é a natureza dessa concorrência: ela vem de empresas paquistanesas que, devido à valorização do real perante o dólar, têm oferecido ao mercado de hospitais, clínicas e afins condições comerciais extremamente favoráveis. Note bem este fenômeno: um pequeno empresário com recursos limitados de São Paulo, no Brasil, precisa se preocupar com um concorrente que atua na Ásia. Dá para imaginar o nível de complexidade que esse negócio adquiriu hoje? Experimente compará-lo com a realidade de, digamos, cinco ou seis anos atrás; você vai se assustar. Para meu sogro e estou certo de que para o mercado em geral, globalização não é um desses movimentos teóricos que aparecem apenas nos livros de negócios e nos textos de faculdade. Globalização é sinônimo de aumento de concorrência, às vezes exponencial, o que gera, por sua vez, clientes mais e mais poderosos.

A história, porém, não acaba aí. Os efeitos da globalização foram potencializados por outro fenômeno de relevância inédita no mundo contemporâneo: a disseminação da tecnologia da informação – com os microcomputadores, a internet, os telefones celulares e outros mecanismos. Os avanços tecnológicos estão gerando dois efeitos muito representativos no universo dos compradores. Por um lado, temos clientes cada vez mais bem informados – resultado do acesso generalizado à informação. Por outro, a velocidade das mudanças atinge níveis sem precedentes – por conta de a comunicação digital ter encurtado ou virtualmente eliminado as distâncias geográficas. Peter Drucker já preconizava que o comércio eletrônico catapultado pela tecnologia da informação representaria para as empresas atuais o mesmo que as ferrovias para as fábricas da Revolução Industrial, no início do século XIX: um meio de explorar mercados distantes, até então inalcançáveis, e de, assim, aumentar o universo de consumidores potenciais. Um dos resultados desse advento tecnológico é uma geração de clientes mais bem informados e, portanto, mais poderosos.

Há algum tempo, ministrei um treinamento para uma equipe de corretores de uma das principais empresas do setor imobiliário no Brasil. Esse time é formado por profissionais de perfis distintos, mas muitos têm larga experiência no negócio. No início do programa, quando procurei entender quais eram os principais obstáculos encontrados no atual processo comercial de sua atividade, um dos veteranos, muito bem preparado, levantou a mão e disse: “Nosso maior problema é que nosso cliente se senta à nossa frente com um volume de informações muito superior ao nosso em relação às características gerais do nosso produto e dos de nossos concorrentes. Por mais que nos dediquemos a analisar todas as condições envolvidas em cada empreendimento, parece que sempre estamos em uma posição desvantajosa em relação ao cliente. Acontece que ele tem seu foco em um único empreendimento e se dedica a desvendá-lo em todas suas nuances, enquanto nós temos 50 empreendimentos em estoque.” A observação obteve o consenso geral dos outros 200 corretores presentes e uma avaliação mais próxima do setor também confirma o problema: nunca o comprador de imóveis dispôs de tantas fontes nas quais se informar antes de adquirir determinado produto. O acesso a sites e veículos especializados permite o conhecimento e o armazenamento de um número de informações ímpar.

Alguns números coletados no mercado americano mostram que hoje o comprador do setor visita em média três imóveis para se decidir pela aquisição de um deles. Antes do advento da internet, ele visitava de seis a oito! O fato é que, virtualmente, ele visita mais de dez e descarta a maioria. Podemos entender, dessa forma, o drama de nosso amigo corretor. Imagine o repertório que esse cliente tem disponível ao sentar-se em sua frente para conversar sobre determinado produto.

Como vimos, a tendência de o cliente ser rei veio para ficar e deve intensificar-se, uma vez que se espera que os dois principais fenômenos causadores do processo – a globalização e a revolução tecnológica – potencializem-se nos anos que virão. Então, é importante analisarmos os impactos desse movimento no comportamento de nosso cliente. Como o acréscimo de poder dos clientes se traduz em nosso dia-a-dia? Como nossos clientes recebem esses impactos e os devolvem para nós? Esse é o tema da próxima seção.

## O COMPORTAMENTO DOS CLIENTES SUPERPODEROSOS

Veja estes dados a respeito do volume de informações disponíveis no mundo atualmente:

- Mais informações foram produzidas nas últimas três décadas que nos últimos cinco mil anos.
- Mais de 1.000 livros são publicados diariamente no mundo.
- Uma única edição do jornal *The New York Times* contém mais informações do que um leitor médio encontrava durante toda a vida no século XVII.<sup>5</sup>

Conforme já visto, é inquestionável que o volume de informações disponíveis para o nosso cliente cresceu em escala astronômica nos últimos anos. A crença corrente diz que, quanto mais informações e opções o comprador tem, em melhores condições ele se encontrará numa transação comercial. Essa crença merece análise mais apurada.

Alguns estudiosos do comportamento de consumo acreditam que o maior acesso a informações visto hoje talvez seja útil ao comprador, porém, do mesmo modo, também é provável que lhe crie ainda mais problemas, pois o maior número de variáveis envolvidas lhe exige um processo analítico muito mais sofisticado antes da tomada de decisão.

Observe que o processo básico pelo qual os clientes aprendem sobre as empresas e suas ofertas continua sendo exatamente o mesmo, a não ser pelo fato de que os clientes são capazes de encontrar muito mais informações hoje, e a um custo muito mais baixo, do que acontecia ontem. O que, por seu turno, representa para eles uma oportunidade, mas também um imenso desafio.

Na verdade, essa dubiedade quanto a vantagens e desvantagens desse ganho de poder dos consumidores gera um dos paradoxos dessa nova atualidade: o excesso de informações. O curioso é que muitas vezes o vendedor não percebe que o mesmo drama que ele vive em relação à gigantesca disponibilidade de informações também aflige seu cliente.

Retomemos o exemplo do comprador de imóveis. É evidente que ter mais conhecimento sobre a oferta desejada coloca o cliente em posição favorável. Porém, da mesma forma, está claro que, quando ele não tinha acesso a esse volume de informações, seu processo decisório era mais simples e lhe custava menos tempo – já que o número de variáveis disponíveis para análise era limitado. Uma pesquisa da Columbia University Business School, realizada por Sheena Iyengar, mostrou que, quando solicitados a escolher en-

<sup>5</sup> *Revista Época*, 27/02/2006.

tre 30 variedades de geléia, os consumidores quase sempre se arrependiam da decisão, acreditando não terem feito uma escolha ótima. Mas quando escolhiam entre apenas cinco geléias, a maioria parecia satisfeita, mesmo quando pegavam a mesma da seleção das 30 originais.<sup>6</sup> Ou seja, todas as evidências mostram que o excesso de opções e informações representa para o cliente um processo decisório complexo e, por vezes, doloroso.

Embora o tema seja aprofundado mais adiante, já é possível entender que esse paradoxo gera uma rica oportunidade para o profissional de vendas, que pode se posicionar como aliado de seu cliente, como um elemento estratégico que o auxilie a encontrar a melhor alternativa disponível nesse processo. Como diz o psicólogo Barry Schwartz, autor do livro *O Paradoxo da Escolha*, os consumidores precisarão encontrar um conjunto de filtros auxiliares que simplificará e reduzirá as opções disponíveis. Evidencia-se novamente a chamada “postura consultiva”.

Um processo decisório complexo resulta em alguns comportamentos característicos por parte do comprador. Um em especial é este: quando o cliente não tem clareza sobre todos os benefícios presentes em determinada oferta, ele tende a focar sua atenção em uma característica que conhece muito bem e transformá-la em parâmetro de comparação, pois está presente em todas as ofertas concorrentes – o preço. Costumo dizer que o preço é o elemento mais tangível de uma oferta de valor (apesar de sua intangibilidade), pois seu significado é óbvio pela existência de base de comparação.

Acontece, contudo, que, ao focar sua atenção no coeficiente “preço” da oferta, o cliente está comoditizando todas as opções concorrentes. Ou seja, está dizendo que todos os outros benefícios presentes na proposta não têm valor e que o único elemento de diferenciação é o preço. Tal comportamento representa uma grande ameaça e, ao mesmo tempo, um grande desafio para um vendedor.

Como podemos observar, o principal motivo de o comprador orientar-se exclusivamente para o preço é a ausência de uma percepção clara em relação aos benefícios potenciais da oferta. Note que pela primeira vez me utilizo de um termo que, para mim, é absolutamente crítico em todo esse processo: **percepção**. O cliente só tem uma visão comoditizada por não conseguir **perceber** os diferenciais de cada oferta (supondo que existam, é claro). E o que não é percebido simplesmente não existe.

<sup>6</sup> *HSM Management* nº 68, no artigo “Elogio à simplicidade”, p. 66.



A moral da história é que um dos principais desafios do profissional de vendas passa a ser mudar ou construir percepções do cliente em relação aos principais benefícios de sua oferta, para que lhe sejam favoráveis.

Trata-se de um processo absolutamente factível, já que foi a partir dessa relação que se construiu nos últimos anos o seguinte paradoxo prático: da mesma forma que o cliente centra seus esforços no preço comoditizando a oferta, ele clama pelo desenvolvimento de soluções mais sofisticadas por parte de seus fornecedores preferenciais, pois seu universo também está mais complexo e ele precisa de ajuda.

Diante desse conflito, é importante analisar os motivos que levam o cliente a comoditizar as ofertas existentes no mercado, mesmo quando aspira a projetos mais sofisticados. A razão mais óbvia é financeira e pragmática: se, de fato, ele não percebe os diferenciais e tem disponíveis opções, que, sob sua ótica, são similares, sua atenção deve dirigir-se ao preço. Porém, outros elementos psicológicos não menos importantes também explicam essa predisposição à comoditização.

Por exemplo, no comprador corporativo, uma possível justificativa para a tendência a comoditizar está na pressão que sofre dentro de sua organização, com as demandas crescentes que precisa atender ali. Em algumas situações, ele prefere ignorar um problema até então não evidenciado a ter de lidar abertamente com ele. Não devemos desconsiderar também o excesso de atribuições que muitos profissionais de liderança têm assumido nos últimos tempos em suas organizações. Nessas circunstâncias, muitas vezes soluções paliativas se tornam perenes, pois não existem condições internas que favoreçam a busca de novas alternativas. Nessas circunstâncias, ainda que o vendedor lhes entregue uma solução alternativa realmente interessante, sua falta de motivação tornará inúteis quaisquer esforços de venda. Esses clientes corporativos centrarão seu foco no elemento que já conhecem – o preço – e ponto final – em detrimento dos novos benefícios da proposta de valor.

Uma decorrência desse comportamento, hoje bem freqüente em diversos setores, é o cliente simplesmente ignorar que tem um problema – e, assim, não tem como enxergar a solução. Em um evento recente, tive esse testemu-

**É importante o vendedor analisar os motivos que levam o cliente a comoditizar as ofertas existentes no mercado, mesmo quando aspira a projetos mais sofisticados. A razão mais óbvia é financeira e pragmática, mas não é a única.**

nho de um executivo que atua em uma empresa localizada no sul do Brasil que desenvolve e comercializa softwares para um mercado de moda. Como se trata de um produto inovador que rompe com os paradigmas do processo produtivo até então adotados em seu segmento, ele enfrenta grande dificuldade em fazer os clientes entenderem quão revolucionária para seus negócios pode ser a proposta de valor em questão. Seus concorrentes, que trabalham com uma oferta mais tradicional, tendem a sair beneficiados com essa falta de compreensão dos diferenciais pelos clientes. Os compradores mantêm seu foco no preço e, como o preço desse fornecedor é fatalmente mais elevado (uma vez que benefícios diferenciais do produto provêm de investimentos adicionais em seu desenvolvimento), este tende a perder a

**Um dos receios de todo comprador corporativo é o de perder poder no relacionamento ao admitir abertamente seu desconhecimento da real dimensão de seu problema. Daí a necessidade de se estabelecer confiança.**

venda para os concorrentes num cenário de comoditização. Repetindo, compradores orientados a preço não percebem que seu status pode se alterar com a aquisição do serviço, nem reconhecem que têm, em sua gestão, um problema que pode ser solucionado dessa forma.

Outro possível motivador dessa atitude “comoditizante” entre os compradores corporativos também é de fundo psicológico e pode vir da natureza da relação com o fornecedor. Nunca podemos nos esquecer de que uma relação comercial é pautada, em certa medida, pelas relações de poder entre as partes envolvidas, uma relação dependente tanto

do equilíbrio de forças no mercado (como o nível de concorrência existente em um setor, por exemplo) como de razões emocionais e complexas.

Assim, um dos possíveis receios de todo comprador é perder poder no relacionamento ao admitir abertamente seu desconhecimento da real dimensão de seu problema e, portanto, sua ignorância sobre a solução requerida. Isso denotaria fraqueza e abriria seu flanco para uma ação mais agressiva do fornecedor, tornando-o mais poderoso – mais uma vez, vem à tona a questão do poder de barganha entre as partes envolvidas. Mesmo reconhecendo que necessita de ajuda, o cliente corporativo sempre focará seus esforços em soluções menos sofisticadas, pelo menos até sentir suficiente confiança em seu interlocutor para “abrir o coração” e mostrar seu desconhecimento. Enquanto ele não confia, seu foco se mantém no preço, em detrimento dos benefícios potenciais da oferta que ele aparentemente ignora.

Observe, leitor, que todos os casos citados representam uma excelente oportunidade de ação para o profissional de vendas se ele conseguir entender as reais motivações do comportamento “comoditizante” dos clientes. Desde os casos em que os motivos são eminentemente financeiros até as situações mais emocionais, há a possibilidade da aquisição de um posicionamento favorável junto ao cliente se houver, sobretudo, a conquista de sua confiança.

Eu diria que a confiança é, cada vez mais, a instância máxima em um processo comercial que tenha o foco no médio e no longo prazos. Só mesmo o vendedor “confiável” consegue entender os motivos da falta de percepção do comprador acerca dos benefícios de uma oferta. Uma figura de linguagem muito utilizada nos últimos tempos em treinamentos de vendas diz que “não basta termos o foco **no** nosso cliente, é necessário termos o foco **do** cliente”, porque, só assim, conseguimos analisar a pertinência de nossa proposta para ele. É pura realidade. Apenas quando entendo para onde meu cliente está olhando, consigo ter o tão fundamental alinhamento com ele para a elaboração de uma proposta de valor que seja percebida em sua totalidade.

Quero compartilhar um exemplo pessoal que torna essa questão ainda mais palpável: a mídia para anunciar imóveis usados à venda (veja o quadro “Não é fácil perceber o foco do cliente”).

Na história relatada no quadro “Não é fácil perceber o foco do cliente”, a visão do foco do cliente que desenvolvi ganha cada vez mais força no atual contexto dos clientes superpoderosos, porque desenvolver soluções e abordagens que possam ter seu valor reconhecido por eles se tornou mais importante do que nunca. No entanto, os desafios do vendedor diante desse supercomprador não param por aí.

Já comentei sobre o surpreendente aumento do grau de complexidade do negócio de nossos clientes nos anos recentes. Mas talvez tenha faltado dizer que esse aspecto está presente sobremaneira no mercado corporativo, no qual diversos ambientes de negócios vivem um clima permanentemente agressivo de competição, avanços tecnológicos alteram setores e mercados inteiros e as margens financeiras vêm sendo bastante pressionadas para baixo. Além disso, é claro, os clientes desses clientes também se mostram cada vez mais exigentes. Ou seja, pode-se dizer que, no mercado B2B, nosso comprador vive os mesmos elementos causadores de complexidade que nós, vendedores. E, em função dessa complexidade, um elemento totalmente intangível passa a ser um dos principais ativos: o tempo.

## NÃO É FÁCIL PERCEBER O FOCO DO CLIENTE

Em um dos momentos de minha carreira em vendas, atuei como gerente comercial da área de classificados de imóveis do jornal *Folha de S.Paulo*. Como tal, era responsável por toda a publicidade da categoria: desde os anúncios dos principais lançamentos imobiliários do país até aqueles provenientes das imobiliárias que comercializam imóveis usados (o que é conhecido, em São Paulo, como “imóveis de terceiros”). O maior volume de anúncios, evidentemente, vem dessa última categoria, já que a quantidade de imóveis nessas condições é gigantesca (algumas imobiliárias chegavam a anunciar mais de mil imóveis em uma única edição do jornal). Sempre supus que dominava os motivos da aquisição de anúncios para os negócios dessas empresas imobiliárias: elas anunciavam para vender os produtos divulgados. Como estava muito próximo ao mercado, nunca duvidei de que o conhecia bem.

Essa certeza começou a se alterar, contudo, quando me desliguei da *Folha de S.Paulo* e me uni a um grupo de em-

preendedores para lançar uma nova empresa totalmente virtual, aproveitando a explosão da internet no Brasil, no final dos anos 90. Desenvolvemos um portal na internet totalmente destinado à oferta de imóveis ao mercado. Como dois pontos fundamentais para que um portal de ofertas funcione são, evidentemente, a quantidade e a qualidade das ofertas oferecidas, liderei um processo de captação de imóveis junto às imobiliárias de imóveis de terceiros. Para isso, eu me propus a conhecer em profundidade os processos internos dessas empresas para fazer a captação desses imóveis.

Aos poucos, fiz minha grande descoberta. Minha percepção acerca do valor dos anúncios de jornal para essas empresas era incompleta. O valor trazido pelos clientes provenientes dessa mídia é importante, porém secundário. Importa mais que os anúncios no jornal funcionem como poderosa ferramenta de retenção dos corretores de imóveis num mercado com elevado índice de rotatividade – afinal, as empresas do setor não têm capital para reter esses

Sim, é cada vez mais escasso o tempo que nosso cliente pode disponibilizar para nós, profissionais de vendas. Thomas Davenport, em sua obra *Economia da Atenção*,<sup>7</sup> já preconizava que o principal ativo do consumidor a focalizar não é seu dinheiro; temos de ser capazes de despertar sua atenção para nosso negócio. Como competimos com estímulos diversos, ricos e representativos, temos de fazê-lo conquistando uma fatia de sua atenção,

<sup>7</sup> BECK, John C. e DAVENPORT, Thomas H. *The attention economy*. Boston: Harvard Business Review, 2001.

funcionários oferecendo benefícios que organizações de outros setores se utilizam.

Os anúncios de jornal se configuram em ferramenta de retenção do profissional de duas maneiras: os anúncios gerais produzem grande número de clientes potenciais para os corretores – gerando-lhes, assim, maior probabilidade de comissões de venda. Além disso, cada anúncio individualmente beneficia o corretor que captou para a imobiliária o imóvel publicado, porque, em geral, o profissional que capta o imóvel também é remunerado, mesmo que não seja ele o responsável pela venda, uma vez que aumentar o estoque de ofertas do negócio é um dos objetivos principais dessas empresas de vendas.

No início, o projeto comercial do portal imobiliário não teve sucesso. Atribuo isso ao nosso desconhecimento na época do que era valor para as empresas imobiliárias. As imobiliárias não reconheciam na internet o valor de retenção dos corretores que identificavam nos

jornais e, dessa forma, não viam razão alguma para remunerar o portal prestador de serviços. Mesmo apresentando casos em que a geração de clientes interessados nos imóveis aumentava dia após dia, a resistência das imobiliárias à internet se mantinha. Ela só começou a se alterar, e o processo continua em curso, quando os corretores – não os donos das imobiliárias – perceberam que a ferramenta internet podia efetivamente auxiliá-los a vender e iniciaram, eles mesmos, um processo de adoção tecnológica do meio. A partir de então, as imobiliárias passaram a anunciar na mídia internet e esse movimento só tem crescido ao longo dos anos.

Esse caso ilustra bem que, mesmo tendo um foco no cliente do ramo imobiliário por tantos anos, só consegui ter um entendimento mais profundo de suas demandas quando adotei o foco do cliente, ou seja, quando entendi como minha oferta atendia às suas necessidades de forma mais ampla e, eminentemente, de seu ponto de vista.

obviamente numa luta contra o tempo (ou contra a falta deste), pois é a partir daí que tudo acontece.

Em outras palavras, comprador com tempo escasso é sinônimo de cliente com menos tempo para interagir com o profissional de vendas e, portanto, com menos tempo de explorar as principais características da proposta de valor. Significa também cliente com menos tempo para a construção de relacionamentos duradouros (todos sabemos que consolidar um relacionamento, de qualquer espécie, sempre demanda tempo). Por isso, significa, sobretudo, clientes que acabam privilegiando determinadas informações e parceiros

em detrimento de outros. Isto parece ser algo que todos nós temos dificuldade de entender algumas vezes: por mais que tenhamos uma atuação que extrapole a jornada de trabalho convencional, um dia não tem mais do que 24 horas.

Em suma, o fato de o tempo ser um ativo limitado pode gerar dois comportamentos do cliente: a comoditização da oferta apresentada, como já demonstramos, ou um processo decisório mais complexo e demorado, uma vez que ele não tem muito tempo, em sua agenda, para estudar os benefícios diferenciais do produto e entender a capacidade de este atender às suas necessidades.

Outro efeito da escassez de tempo é a redução do número de fornecedores ativos. Se o cliente demanda o desenvolvimento de soluções customizadas, mesmo tendendo à comoditização, lhe é impossível destinar o tempo necessário para atingir esse objetivo lidando com um número expressivo de fornecedores. Com isso, ele arbitra quais são as organizações que merecem mais sua atenção, dedica-se a elas e descarta outras, ou as mantém como fornecedoras ativas de produto de menor valor agregado (o que costuma ser igual a “margens menores”).

É a reunião de todos os elementos apresentados (e mais alguns que surgem diariamente) a responsável pela complexidade crescente do atual ambiente de vendas. Como já vimos, em realidade, é o incremento de complexidade do comportamento do cliente, tanto do corporativo como do final, que gera essa nova dinâmica. A rápida evolução e a constante mudança por que passa seu universo têm gerado a consolidação de um novo paradigma em vendas. Mas os efeitos desse comportamento não são lineares em todos os modelos de vendas, é claro. Existem peculiaridades de acordo com os três modelos de vendas apresentados no capítulo anterior. A próxima seção se dedica a explorar essas peculiaridades, começando a desenhar, assim, nosso Modelo de Vendas 3.0.

## **O COMPORTAMENTO DO CLIENTE NOS DIVERSOS MODELOS DE VENDAS**

Assim como os modelos de vendas construídos apresentam características específicas, o comportamento do cliente em cada um deles também tem traços únicos, em especial no que diz respeito à qualidade do processo decisório do cliente.

Aqui, adota-se um esquema adaptado da obra de um autor americano especializado em vendas chamado Jeffrey “Jeff” Thull. Chamei esse es-

quema que reúne duas variáveis de “Matriz de Consciência do Consumidor” (Figura 2.1):<sup>8</sup>

- A matriz vertical representa o nível de conhecimento que o cliente tem do conjunto de benefícios da oferta apresentada. Seu foco está centrado no valor total abordado na proposta sob a ótica do fornecedor, e não apenas no que o cliente percebe como valor. Parte-se do pressuposto de que os 100% do quadro representam que o cliente tem total consciência a respeito dos benefícios totais (tangíveis e intangíveis da oferta), os 50% indicam seu conhecimento parcial e, em 0%, ele desconhece totalmente o valor entregue. Outro aspecto a ser considerado é que o conhecimento desses diferenciais se dá também em comparação com as ofertas concorrentes, ou seja, trata-se do reconhecimento por parte do cliente dos elementos diferenciais da proposta perante as outras opções.
- A matriz horizontal representa o nível de consciência do comprador quanto à necessidade, ou não, de aquisição do produto ou serviço proposto. Os 100% do quadro significam que o cliente reconhece a necessidade de adquiri-lo e está decidido a realizar a compra, 50% indicam que está parcialmente convencido do processo e 0% representa seu não-reconhecimento da necessidade.

Ou seja, se na matriz vertical o foco está centrado na relação do cliente com a oferta e o mercado, na matriz horizontal o foco migra para sua percepção em relação às próprias necessidades.

É a partir desse esquema que refletimos sobre o comportamento do cliente nos três modelos de vendas. Porém, antes de partirmos para essa análise, vale a pena fazer mais uma observação. Nos modelos de **vendas ampliadas** e de **vendas integradas**, o cliente tem um comportamento muito similar, pois sua atenção migra das características essenciais para os benefícios da oferta – existentes e potenciais. É evidente que o nível de complexidade de um ambiente para o outro se altera, porém, como veremos, a dinâmica envolvida no comportamento do cliente é a mesma. Assim, nossa análise será realizada de maneira agrupada: em um módulo, teremos as especificidades

<sup>8</sup> THULL, Jeff. *Mastering the complex sale: how to compete and win when the stakes are high!* New Jersey: John Wiley and Sons, 2003.

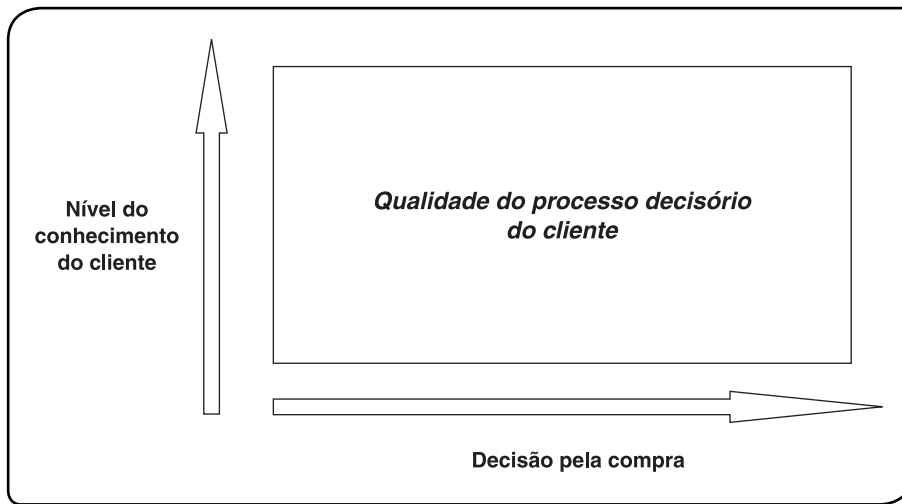


Figura 2.1 Matriz de consciência do consumidor

do comportamento do cliente em **vendas simples** e, no outro, em **vendas ampliadas e integradas**.

## O COMPORTAMENTO DO CLIENTE NO MODELO DE VENDAS SIMPLES

Com frequência, tenho me relacionado com gestores e profissionais de vendas que atuam nos distintos modelos de vendas. Para entender com mais detalhes como se configura todo esse processo, sempre solicito a opinião desses executivos sobre a posição que seus clientes típicos ocupam na Matriz de Consciência do Consumidor, de acordo com suas próprias experiências. Existem variações, obviamente, porém o resultado é que se identifica um padrão claro.

Começamos, portanto, pelo modelo de vendas simples. Nas situações em que se registra um nível de conhecimento mais elevado por parte do cliente, em que o consumidor está ciente das principais características do bem em questão, seu nível de conhecimento costuma ser parcial na maioria das ocasiões, uma vez que ele desconhece o total de benefícios potenciais da oferta, concentrando-se apenas nos que são seu foco prioritário. Devido ao excesso de opções disponíveis, ele tampouco consegue ter consciência integral a respeito das alternativas existentes no mercado. Ou seja, mesmo quando tem um conhecimento razoável a respeito do quadro geral, o con-



sumidor continua tendo um nível de consciência moderado sobre as principais características da oferta.

No que se refere à decisão pela compra, também considerando uma situação favorável ao cliente, em que o consumidor está determinado a adquirir o bem para resolver uma demanda específica já identificada, o que vemos é um processo decisório bem mais definido em relação aos outros modelos de vendas. O processo de compra, nesse caso, tende a ser deflagrado apenas quando já houve um consenso a respeito da necessidade de aquisição do bem. Isso ocorre devido à menor complexidade desse ambiente de vendas e à natureza dos produtos e serviços comercializados desse modo.

Assim, podemos desenhar a matriz para as vendas simples como na Figura 2.2.

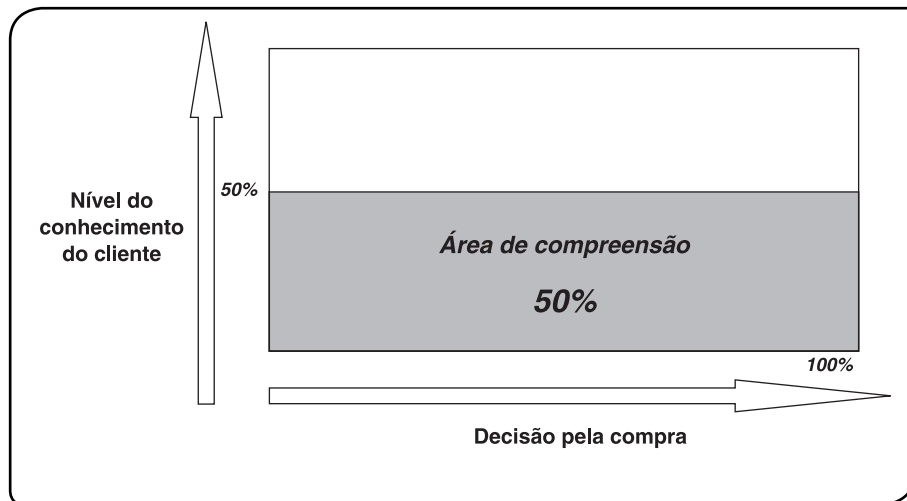


Figura 2.2 Matriz de consciência do consumidor no modelo de vendas simples: Cenário ideal/favorável

Importante observar que, mesmo em um ambiente de vendas menos complexo, que tem como uma de suas características principais o fato de o cliente ter um nível de conhecimento maior a respeito de suas demandas e opções, seu nível de consciência é incompleto. Até em uma situação como essa, a área de desconhecimento a respeito dos benefícios totais da oferta atinge 50% da área total, ou seja, o cliente conhece apenas metade dos benefícios potenciais da oferta almejada. Basta reinterpretar a matriz, como fazemos na Figura 2.3.

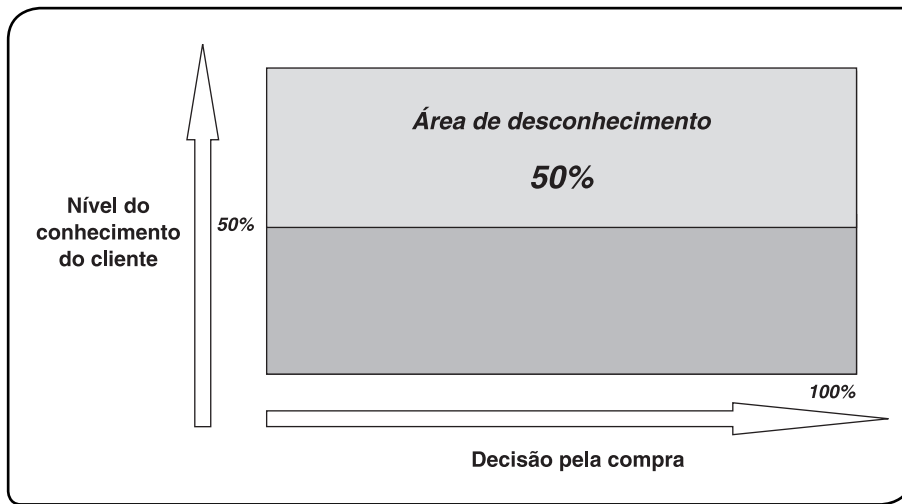


Figura 2.3 Reinterpretação da matriz de consciência do consumidor no modelo de vendas simples: Cenário mais favorável ao cliente

A esquematização visual dessa reinterpretação é importante para adotarmos uma premissa fundamental deste livro: mesmo em ambientes de vendas menos complexos, o processo decisório do cliente não atinge sua plenitude. Mesmo em um contexto em que o cliente tem a convicção de conhecer em profundidade suas necessidades e as opções disponíveis para atendê-las, vê-se o impacto de forças que fazem com que exista espaço para aumentar seu nível de consciência total a respeito de determinada oferta.

As principais forças causadoras dessa dinâmica já foram exploradas neste capítulo: o excesso de informações e o excesso de opções disponíveis. No quadro “Quando o conhecimento do vendedor é o diferencial”, exponho um caso emblemático do mercado editorial, a Livraria Cultura, que comprova minha tese.

É importante que, ao ler o caso da Livraria Cultura, você observe que sua escolha estratégica pelo desenvolvimento de um modelo desse tipo envolve riscos e que ela se sustenta bem porque há uma demanda real pelo modelo megaloja: os consumidores reconhecem os benefícios de ter à disposição mais opções e valorizam isso, mesmo percebendo que seu processo decisório pode tornar-se mais complicado.

Esse fenômeno foi muito bem demonstrado por Chris Anderson, em seu livro *A Cauda Longa*.<sup>9</sup> Ele mostra que o consumidor moderno busca aten-

<sup>9</sup> ANDERSON, Chris. *A cauda longa: do mercado de massa para o mercado de nicho*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

## QUANDO O CONHECIMENTO DO VENDEDOR É O DIFERENCIAL

A Livraria Cultura, uma das empresas líderes e mais inovadoras de seu setor no Brasil, tem-se dedicado a explorar o conceito de *megastore* em seu negócio. Esse conceito se baseia na abertura de grandes lojas com ampla variedade de opções que não se restringem a livros – incluem CDs, DVDs e afins. Essas lojas buscam oferecer uma experiência de consumo diferenciada aos clientes e visitantes, apostando em uma ambientação muito sofisticada e agradável, em que se pode, por exemplo, folhear um livro numa confortável poltrona, sem comprá-lo, até tomando um cafezinho. Trata-se de um modelo muito distinto do das livrarias mais tradicionais, que não deixaram de existir, mas vêm perdendo espaço para esse tipo de empreendimento. Esse modelo emergiu graças a uma demanda clara do consumidor, que privilegia cada vez mais as boas experiências de consumo e aspira por locais que sejam prazerosos (o *boom* dos shopping centers no Brasil também pode ser explicado por isso).

O fato é que, em uma megaloja com essas características, o consumidor tem disponível um universo de opções muito maior do que em uma livraria

convencional. Dessa forma, mesmo tendo um foco claro a respeito de sua necessidade (a não ser nos casos em que a obra tenha sido predefinida), o cliente naturalmente tem um processo decisório muito mais complicado numa megalivraria. Mantendo sua tradição de vendedores altamente capacitados orientados a atender o cliente em todas as suas demandas, a Cultura introduziu esse conceito nas *megastores*, até então caracterizadas pela adoção da automação das vendas como estratégia de atendimento ao cliente. Os vendedores da Livraria Cultura atuam tanto auxiliando o cliente na identificação de sua necessidade como sugerindo alternativas que constam do portfólio de produtos da empresa.

Essa opção é tão estratégica para a empresa que um dos limitadores de sua capacidade de crescimento é justamente a mão-de-obra qualificada. Em mercados em que a Livraria Cultura não está certa de conseguir atrair profissionais aptos a lidar com essa responsabilidade, ela simplesmente abre mão de sua participação, pois sabe que não conseguirá atender adequadamente a essa demanda do consumidor.

der a necessidades e desejos individualizados em detrimento do tradicional mercado de massa e que o principal impulsionador desse comportamento foi a ascensão tecnológica. Foi a internet, por exemplo, que tornou possível disponibilizar milhões de produtos aos clientes por um custo de distribuição acessível. O autor cita como referência o universo do cinema, das músicas e dos livros, em que o consumidor tem à sua disposição um univer-

so infundável de alternativas. Um dos exemplos mais emblemáticos desse fenômeno é o da Rhapsody, empresa que comercializa músicas on-line. Em seu site, ela oferece mais de 1,5 milhão de faixas para comercialização. O comprador pode adquirir desde uma música rara de jazz produzida na década de 1960 até um lançamento de qualquer gênero musical que sequer foi lançado no mercado tradicional e não está ainda disponível em lojas. Compare esse nível de opções com o de uma loja tradicional e você notará o impacto desse modelo: em geral, a área de músicas de uma loja desse tipo concentra 60 mil faixas de música. Esse universo de opções disponíveis é realmente atraente para o cliente, que pode se dedicar a atender às suas necessidades mais particulares e não mais tem de se submeter às opções provenientes do mercado massivo.

Não há dúvida de que esse modelo tem estreita ligação com as empresas do mercado digital, que conseguem diminuir – e muito – o custo de seu estoque, já que não necessitam distribuir e disponibilizar seus produtos em um ponto de venda físico. Por meio da gestão de sua cadeia de valor, essas empresas podem solicitar as mercadorias aos fornecedores depois dos pedidos dos clientes, mantendo no armazém apenas os produtos mais solicitados. Isso quando os produtos não são totalmente digitalizados, como no caso dos arquivos de música da Rhapsody. Mesmo considerando essa forte adequação ao mercado digital, contudo, devemos ter claro que a mesma dinâmica exerce forte influência sobre a atitude do consumidor em relação às lojas e aos produtos tradicionais.

Retornemos ao exemplo da Livraria Cultura. A empresa foi uma das pioneiras na exploração da internet como um meio para disponibilizar a seus clientes um leque maior de produtos. Se as prateleiras de uma *megastore* abrigam cerca de 100 mil obras, no site a empresa oferece mais de 2 milhões de opções – que também podem ser encomendadas nas lojas da rede. Dessa forma, o cliente realmente consegue dar vazão a seus gostos e desejos individualizados, seja por meio digital, no site da web, seja presencialmente, nas lojas físicas.

Se esse comportamento do cliente deriva do volume de opções disponíveis, podemos citar outro que é gerado pelo volume de informações disponíveis. Pelo fato de o consumidor ter à disposição toda sorte de detalhes e referências das ofertas almejadas, ele exige cada vez mais transparência dessas informações. Estamos falando de transparência de preços, recomendações, opiniões e tudo que cerca o universo do negócio. Essa tendência

já foi definida pelo site de tendências de consumo *Trendwatching* como a *Tiranía da Transparência*.

As empresas que originalmente se aproveitaram desse movimento também foram organizações atuantes no mundo on-line, como o site de comparação de preços Buscapé no Brasil, os sites comerciais com avaliações dos compradores sobre os produtos, como a Amazon, ou o site de leilões Mercado Livre, com avaliações dos vendedores. Recente pesquisa apresentada pelo instituto americano Jupiter Research mostra que os sites que apresentam avaliações e opiniões já constituem o segundo grupo de sites mais importantes no mercado americano, só perdendo para aqueles focados em busca como o Google.

O fato é que o consumidor vem desenvolvendo, cada vez mais, o hábito de pesquisar informações diversas sobre determinado fornecedor e oferta antes de se decidir pelo seu consumo. Como uma das características principais do modelo de vendas simples é o foco do consumidor nas características intrínsecas do produto ou serviço, ele tende, nessa época de gigantesca variedade de opções, a se cercar do maior número possível de referências antes da compra.

Outra faceta dessa mesma tendência é os consumidores buscarem informações sobre produtos, serviços ou organizações em sites de conteúdo colaborativo como You Tube ou mesmo em blogs. Esses sites se popularizaram ao tornarem possível a participação proativa dos internautas, amplificando suas opiniões e visões a respeito de diversos assuntos e temas, e agora viraram uma fonte na qual esses internautas/consumidores vão se informar antes de se decidir pela melhor opção para seu consumo. Basta uma breve pesquisa no You Tube para verificar o volume de vídeos de autoria de empresas e sua respectiva audiência e notaremos quão popular tem se tornado tal comportamento.

Esse movimento faz com que as organizações que atuam no modelo de vendas simples levem em conta meios de fornecer informações detalhadas a seus consumidores, visando não perder oportunidades no momento do processo de compra – quando o cliente está avaliando a melhor alternativa.

Novamente aqui se evidencia a relação estreita desse comportamento com os meios digitais, porém vale a pena reiterar que o cliente do meio digital também é cliente do meio físico. Ou seja, ele tende a transferir as características de consumo digital para o ambiente de tijolo e cimento, demandando transparência de informações mesmo nos sistemas de venda

tradicionais. Veja as mudanças por que tem passado o mercado de embalagens para bens de consumo. Hoje, o consumidor encontra nas embalagens de produtos alimentícios, por exemplo, um número enorme de referências, desde as tradicionais informações acerca de peso e data de validade até informações nutricionais. Mais que resposta às exigências legais, trata-se de uma política voltada a dar ao consumidor todas as referências necessárias para convencê-lo de que aquela é a melhor opção disponível.

Como uma das estratégias aconselháveis para quem atua no modelo de vendas simples é diminuir o custo e aumentar a conveniência proporcionada ao consumidor, adotar estratégias baseadas no meio digital pode ser uma excelente solução. No entanto, não creio que as iniciativas digitais e tradicionais sejam excludentes. Na realidade, elas devem ser adotadas em sinergia. Sabe-se que o padrão de busca de informações por parte do consumidor tem integrado as plataformas tradicionais e digitais crescentemente ao longo dos últimos anos. Ou seja, as fronteiras entre os mundos on-line e off-line, no que se refere aos impactos na percepção do consumidor, tendem a se pulverizar. Convergência de meios é a palavra-chave nesse contexto.

Trata-se de um equívoco achar que o consumidor digital é distinto do consumidor tradicional. É óbvio que existem perfis de consumidores altamente conectados que privilegiam o meio on-line, porém está claro que o mercado majoritário está concentrado no alto volume de consumidores que se utilizam dos dois canais em sinergia. Uma pesquisa qualitativa feita pela agência Click aqui no Brasil<sup>10</sup> mostrou que as pessoas querem ter, no comércio eletrônico, a sensação de que há um ser humano respondendo adequadamente a questões sobre qualidade e problemas com equipamentos. Ou seja, o perfil da demanda no meio on-line se assemelha ao do meio off-line. Assim, a tendência dos fornecedores é – e deve ser – aproveitar o melhor dos dois ambientes para prover experiências únicas aos consumidores.

Da mesma forma, algumas organizações pecam ao desconsiderar a elevada influência do universo digital no consumidor tradicional. O mercado de locação de vídeos dos Estados Unidos é emblemático nesse sentido. Lá, a Blockbuster foi a empresa pioneira em oferecer uma experiência de consumo diferenciada a seus clientes em um ambiente de loja sofisticado e agradável. Porém, com a evolução tecnológica, o consumidor desse serviço passou a pri-

<sup>10</sup> HSM Management, edição 62, de maio-junho de 2007, p. 124: “No Brasil os melhores diferenciais seriam calor humano e possibilidade de barganhar.”

vilegiar cada vez mais a conveniência, que pode ser fornecida por meio de recursos digitais e a Blockbuster levou algum tempo para se dar conta desse processo. O que aconteceu? Uma nova competidora entrou no mercado com uma proposta que pulverizou a participação da Blockbuster. Essa empresa se chama Netflix, foi fundada no mercado americano em 1999 e atualmente atende mais de cinco milhões de cliente sem ter uma loja física sequer. O sucesso de seu modelo de negócio foi baseado no desenvolvimento de um serviço de assinaturas que dá, ao cliente, acesso a um acervo de 65 mil títulos – o consumidor recebe os vídeos selecionados no site da empresa sem sair de casa. E, desde 2007, a Netflix, com faturamento anual de cerca de U\$700 milhões, já permite baixar os filmes alugados diretamente do site, acentuando ainda mais sua estratégia do sucesso original, baseada na convergência de ações on e off-line para atender à demanda de seus clientes. Agora, a Netflix está até investindo na co-produção de filmes, provavelmente pensando em distribuição exclusiva ou, ao menos, prioritária.

(Só em agosto de 2004, quase seis anos depois da abertura da Netflix, a Blockbuster lançou um serviço on-line similar, intitulado Moviepass, porém com a diferença de que o cliente tem de ir retirar os vídeos selecionados na loja. De qualquer forma, essa resposta, ainda que bem tardia e incompleta, evidencia um reconhecimento pela Blockbuster da convergência dos dois mundos.)

O autor Jerry Wind cunhou, em sua obra *Convergence Marketing*,<sup>11</sup> o termo “consumidor-centauro”, baseado na figura da mitologia grega que é metade homem, metade cavalo, para representar esse novo consumidor que mescla comportamentos de consumo tradicionais e cibernéticos. Esse é o perfil perfeito do novo consumidor que temos no mundo ocidental, ao menos em relação à sua interação com os meios de vendas. Para as empresas que atuam no modelo de vendas simples, é essencial levar o aspecto “centauro” em consideração no desenvolvimento das estratégias de vendas.

Acompanhe esses dados de pesquisa da Jupiter Research, empresa já citada neste capítulo:

- 68% dos consumidores que pesquisam on-line realizam suas compras no ponto de venda físico, ou seja, na loja.
- 54% dos consumidores que pesquisam na loja realizam suas compras on-line.

<sup>11</sup> WIND, Yoram (Jerry). *Convergence Marketing: strategies for reaching the new hybrid consumer*. New Jersey: Prentice Hall, 2002.

Aqui no Brasil, esse processo é similar e tem sido alavancado pelo crescente universo de consumidores que utilizam o meio digital para suas compras. No primeiro semestre de 2008, chegou a 11,5 milhões o número de internautas que compraram algo pela internet. Em 2007, empresas como o Magazine Luiza já contabilizaram 12% de suas vendas nos canais virtuais. Ou seja, desprezar um dos dois meios – o físico ou o virtual – significa, no mínimo, perder uma ótima oportunidade de influenciar uma parcela importante de consumidores potenciais de sua empresa. No Brasil, as promessas dessa convergência parecem ter sido percebidas, por exemplo, pelos administradores das Lojas Americanas – varejista controlada pelos investidores Jorge Paulo Lemann, Marcel Telles e Carlos Alberto Sicupira, também acionistas da AmBev e da InBev, e lendários fundadores do Banco Garantia. Nos últimos anos, os movimentos das Lojas Americanas foram, quase simetricamente, nas duas direções: expansão do número de lojas físicas, com presença maciça nos shopping centers e nos bairros (pela aquisição da rede de locadoras Blockbuster, convertidas em minilojas varejistas, as Americanas Express), expansão das formas de captação de consumidores por meio da aquisição do site de tele vendas Shoptime e aumento da participação no mercado on-line, com a aquisição do site de comércio eletrônico Submarino, um dos líderes de vendas da internet brasileira. Dessa estratégia, formou-se a B2W Participações, empresa líder no segmento de comércio eletrônico no país, controladora dessas organizações.

Até aqui, a maioria dos casos citados diz respeito ao mercado B2C, de vendas para os consumidores finais, em detrimento do mercado B2B, de vendas para empresas. Uma das razões para isso é que o modelo de vendas simples se faz mais presente no setor B2C, porém o impacto desses fatores na aplicação do modelo de vendas simples no segmento de vendas entre empresas também merece algumas reflexões.

Está claro que as organizações têm buscado crescentemente soluções mais personalizadas, adequadas às suas necessidades. Mesmo com o foco centrado nas características intrínsecas do bem almejado, elas apresentam demanda por produtos e serviços adaptados a necessidades específicas, em nome da maior produtividade de seus negócios. O mesmo raciocínio se aplica à transparência de informações. Essa questão tem adquirido importância crescente no ambiente organizacional como um todo e vem se tornando um imperativo ao sucesso em diversos setores de negócios, pois representa



maior produtividade e assertividade em seus investimentos e nas relações com os fornecedores.

Será que a convergência dos meios on e off-line também acontecerá no ambiente B2B? Resgato uma sentença popularizada pelo lendário professor de Harvard Ben Shapiro para responder a isso: quem compra são as pessoas, não as empresas. Ou seja, mesmo em um ambiente corporativo, cujo foco são os negócios organizacionais, devemos levar em consideração as especificidades e predileções dos profissionais envolvidos no processo. Inegavelmente, temos no Brasil uma parcela significativa de profissionais da área de compras que privilegiam o relacionamento pessoal em detrimento das relações mais automatizadas, distantes. Aliás, uma das razões de a tecnologia não substituir a função do vendedor em todas as situações é justamente essa. A organização que, porventura, resolver fazer uma substituição integral aí corre o risco de se distanciar do modelo privilegiado pelo comprador e de perder espaço para os concorrentes. Mas, se disponibilizar os dois meios, como se vê em processos de *e-procurement*, ela pode sair ganhando. As organizações mais bem-sucedidas que participam de processos comerciais nesse formato são aquelas que, além de investir em tecnologia e no melhor acesso às informações como meio de convencer o cliente sobre seus benefícios, investem no relacionamento de seu time de vendas com os profissionais da organização compradora que especificam as características gerais da demanda. Mais adiante, exploraremos esse tema com mais detalhes, porém está claro que o relacionamento com o cliente nesses casos é fundamental para o desenvolvimento da estratégia a ser seguida no leilão de compra.

Assim, as respostas ao comportamento dos clientes no modelo de vendas simples valem tanto para o mercado de consumidores finais como para o de compras empresariais, desde que adaptados ao contexto específico.

Feitas todas essas considerações, é possível chegar a uma primeira conclusão: para se atender às necessidades do cliente no modelo de vendas simples, é necessária maior integração dos esforços de marketing e vendas da organização. Como o foco do cliente está muito centrado nas características intrínsecas do bem, a adoção de estratégias que visem auxiliar o profissional de vendas a influenciar o consumidor de forma efetiva é o que fará diferença.

## O COMPORTAMENTO DO CLIENTE NOS MODELOS DE VENDAS AMPLIADAS E INTEGRADAS

Ao aplicarmos a Matriz de Consciência do Consumidor aos modelos de vendas ampliadas e integradas, observamos que aqui o cliente tem de início um conhecimento parcial dos benefícios da oferta. Ele desconhece o potencial total do projeto, mas consegue identificar os atributos mais tangíveis. Também em uma situação favorável, esse cliente reconhece, no momento zero, que tem um problema, porém muitas vezes não tem discernimento sobre as características de sua solução ou sua real dimensão. Dessa forma, não está plenamente decidido a adquirir determinada solução. Assim, temos o que mostra a Figura 2.4.

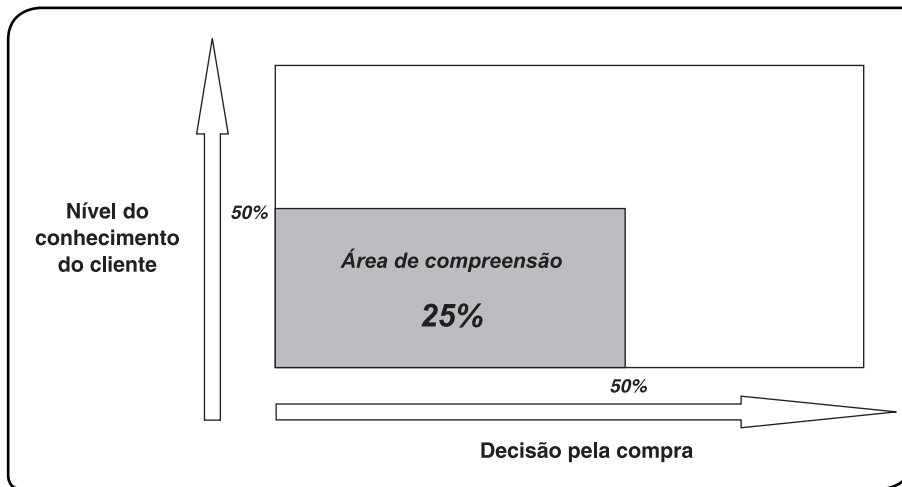


Figura 2.4 Matriz de consciência do consumidor

A “Área de Compreensão do Cliente” representa seu nível de consciência total sobre o valor da proposta gerada e sua decisão pela compra. Note que, nesse caso, que traduz uma situação favorável, o universo representa 25% da compreensão total estimada do cliente.

Note que, dessa maneira, a área de desconhecimento representa 75%, conforme mostra a Figura 2.5.

Essa representação simboliza bem o status atual de boa parte dos consumidores no que se refere ao processo decisório nos modelos de vendas ampliadas e integradas. Por motivos diversos, seu nível de compreensão geral é bastante limitado. Assim, cabe à organização vendedora e a seus

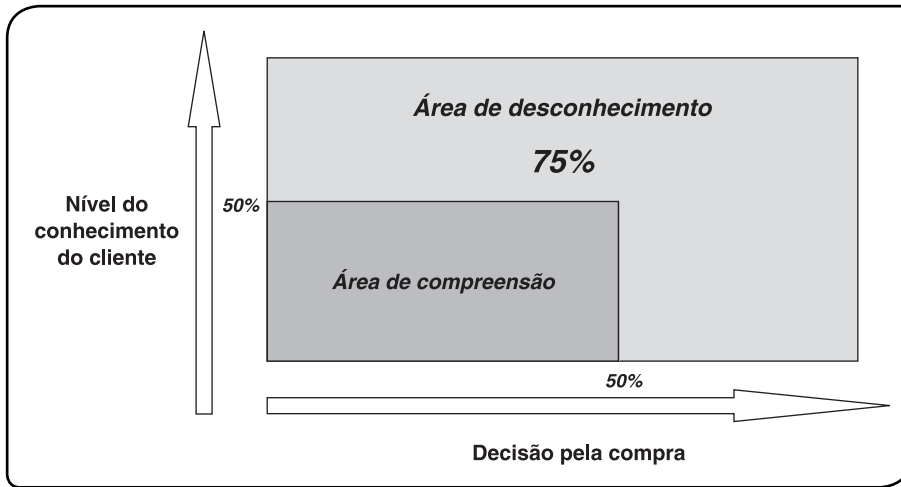


Figura 2.5 Reinterpretação da matriz de consciência do consumidor

profissionais de vendas atuarem para aumentar esse nível de compreensão, elevando-o a um patamar que lhe permita uma inserção mais favorável junto aos clientes. O êxito nesse processo reside em entender as forças que influenciam esse comportamento.

Uma análise mais abrangente nos permite constatar que há diversos motivos que levam a esse padrão – e eles são estruturais. Em primeiro lugar, é importante reconhecer que o processo decisório nesses dois modelos de vendas envolve uma longa cadeia de decisões inter-relacionadas que impactam múltiplos departamentos e funções dentro de uma empresa e, por vezes, acarretam mudanças estruturais importantes nela. Muitas vezes, essa combinação entre a longa cadeia de decisões e as potenciais mudanças estruturais resulta em um processo decisório pouco qualificado.

Para tornar palpáveis os elos e fases dessa cadeia e identificar os principais elementos presentes no ambiente, resgato no quadro “O comitê de clientes” o caso típico de uma organização que comercializa sistemas de CRM (do inglês, *Customer Relationship Management*) destinados a empresas de grande porte, que teve oportunidade de conhecer pessoalmente. São sistemas que visam possibilitar às organizações uma gestão total do relacionamento com seus clientes em todos os pontos de contato e em todas as interações. A crescente adoção de CRM no mercado organizacional é decorrência natural da demanda das empresas por aprofundar seu nível de conhecimento sobre os clientes e o relacionamento com eles.

## O COMITÊ DE CLIENTES

Quando a ferramenta CRM (do inglês, *Customer Relationship Management*) surgiu, lá pelos idos do início da década de 1980, e iniciou seu processo de popularização nas empresas, a área de tecnologia e seu principal executivo (em geral, o diretor de tecnologia ou CIO – *Chief Information Office*) eram os responsáveis pelo processo de especificação e aquisição do produto. Então, a organização vendedora centrava seus esforços nesse(s) interlocutor(es), buscando entender suas principais necessidades.

Com a evolução dos negócios, a adoção desse tipo de software foi se tornando cada vez mais estratégica e, como sempre acontece com produtos e serviços inovadores, os envolvidos em projetos dessa natureza amadureceram. A partir daí, mudou o perfil da aquisição de sistemas com essas características. Um dos aspectos mais representativos da mudança se reflete no universo de profissionais e áreas envolvidas na empresa compradora do sistema de CRM. Agora, em empresas de grande porte, o processo de aquisição ocorre usualmente por meio de um comitê multidisciplinar que delibera sobre as principais questões relacionadas a esse processo.

O principal influenciador de todo o processo continua sendo o executivo de tecnologia, é claro, pois ele possui o conhecimento técnico indispensável nessas circunstâncias; porém, de acordo com as características da organização, também participam do

comitê de compra executivos de diversas áreas e especialidades, cada um com focos e interesses bastante específicos:

- O diretor financeiro pode estar concentrado na economia que a solução pode gerar para a organização e também na análise financeira comparativa entre o investimento necessário à sua aquisição e os benefícios gerados.
- O diretor comercial focará como a solução pode auxiliá-lo na geração de mais vendas ou mais negócios.
- O diretor de marketing verá tudo sob a perspectiva de incrementar seu relacionamento com seus principais clientes.
- O diretor administrativo buscará a obtenção de maior produtividade na organização.
- O presidente se preocupará em gerar um resultado final mais expressivo aos acionistas, o que o levará a considerar as opiniões das outras partes.

Note que até mesmo uma abordagem comercial focada exclusivamente na figura do principal executivo da empresa, seu presidente, não garante sucesso na comercialização da solução, pois, apesar de sua posição hierárquica, esse executivo compartilhará sua opinião com os demais especialistas. É óbvio que o poder de influência desse executivo é alto, porém insuficiente para uma decisão mais complexa.

O exemplo do que ocorre no mercado de CRM é muito representativo e nos permite extrair uma série de conclusões a respeito do comportamento desse cliente e das razões de seu nível de compreensão sobre as ofertas apresentadas ser incompleto.

A primeira conclusão é evidente no caso apresentado: não existe mais um único responsável pela decisão de compra na empresa, nos modelos de vendas ampliadas e integradas. Como existem múltiplos envolvidos em todo o processo, as decisões resultam de consenso entre os executivos-chave da organização. Nem mesmo o presidente tem condições de tomar uma decisão solitária. Essa mudança da regra do jogo é particularmente representativa, uma vez que cai por terra um paradigma em vendas estabelecido ao longo dos anos e ainda ostentado em diversos cursos de vendas: o de que o vendedor deve buscar falar diretamente com o tomador da decisão de compra. Como não existe mais esse tomador de decisão único – e solitário –, essa recomendação perde a validade.

É evidente que sempre existe um executivo, com nome e sobrenome, que dará a aprovação final para a compra, porém, antes de chegar a ele, necessariamente se construiu um consenso entre os diversos envolvidos no processo. Da mesma forma, sempre existirá um executivo com uma posição mais fundamental em todo o processo. Em geral, esse executivo é o principal líder da área em questão ou o especialista no uso da solução em si. No caso do sistema de CRM apresentado, o diretor de tecnologia é quem detém o conhecimento técnico sobre o uso do produto e suas inter-relações com os demais subsistemas na organização. Ele será mais relevante que os outros envolvidos no projeto, porém dificilmente centralizará a decisão.

Esse arranjo organizacional é cada vez mais freqüente nas empresas atuais, variando apenas de acordo com seu porte – em geral, em empresas menores, o número de envolvidos também é menor. Inevitavelmente, cada vez mais essas estruturas organizacionais envolverão comandos múltiplos e responsabilidades compartilhadas, visando um modelo que permita responder com mais rapidez e efetividade às demandas externas.

A prática de decidir em comitês multidisciplinares tem sido potencializada por outro movimento organizacional relevante. A década de 1970 viu o surgimento da estrutura matricial nas empresas. Ao longo dos últimos anos, essa estrutura vem ganhando muito espaço no ambiente corporativo, principalmente em empresas multinacionais. Trata-se do desenho que reúne pessoas e recursos de duas maneiras distintas ao mesmo tempo:

de acordo com as funções dessas pessoas e de acordo com os produtos da organização. Com essa estrutura, a autoridade é descentralizada, pois os empregados funcionais se reportam aos gerentes de suas funções e, simultaneamente, trabalham em um time com o foco em determinado produto sob a supervisão de um gerente de produto. Ou seja, cada gestor tem dois chefes: o funcional e o da linha de produto.

Como exemplo, pense em um executivo que atua na área de marketing de uma organização que utiliza a estrutura matricial. Ele terá dois superiores a quem se reportar. Uma é o principal executivo de marketing da organização, normalmente o diretor de marketing, com quem discutirá temas estruturais das estratégias construídas para determinada linha de produto, bem como as questões corporativas. A outra pessoa é o principal executivo do produto com o qual esse executivo atua, normalmente um gerente de produto que é o “dono” de determinada linha de negócio. Nesse caso, o foco de seus relatórios estará nas estratégias de marketing desenvolvidas para esse produto.

Note que essa nova estrutura, adotada crescentemente pelas empresas, aumenta a probabilidade de eliminação do tomador de decisão único nos processos decisórios corporativos. Afinal, além de termos os especialistas funcionais, há a participação dos gestores dos produtos em uma estrutura totalmente descentralizada, o que gera uma diluição do processo decisório e, muitas vezes, tira das mãos dos profissionais especializados e técnicos a primazia de definir a melhor solução para a organização. De forma bem diferente do que sempre ocorreu, não é a opção selecionada por esse profissional que tende a ser a escolhida pela empresa.

Outro reflexo da estrutura matricial é que o tomador de decisão com mais influência na compra costuma ser afastado de um contato direto com o vendedor. Ou mais crítico ainda: muitas vezes, o vendedor nem consegue identificar quem é o decisor mais importante. Isso torna necessário um investimento estratégico da organização vendedora na investigação e análise dos mecanismos e do funcionamento do processo de compra da organização compradora. É importante que o vendedor saiba reconhecer alguns pontos essenciais na empresa cliente:

- Quais são as instâncias envolvidas.
- Quais são os interesses específicos de cada um dos participantes no processo.
- Como ocorre o processo decisório final.

Apenas a partir dessa análise é que será possível uma inserção mais favorável do vendedor em todo o processo de compra do cliente, intercedendo em cada um desses processos e etapas a fim de aumentar seu nível de compreensão geral sobre a oferta. Isso significa, além de dominar o desenho organizacional adotado pela empresa compradora, conversar pessoalmente com muitos interlocutores de áreas e interesses distintos e conseguir influenciá-los.

Toda essa nova dinâmica organizacional, desde a adoção das estruturas matriciais ao compartilhamento das decisões de compra, interfere na compreensão, pelo cliente, das características da oferta, porque esta depende das interpretações e dos interesses. É natural que, em um ambiente como esse, as indagações aumentem e as certezas sobre a natureza da demanda variem de acordo com o foco de cada participante do processo. Não se trata aqui de julgar a qualidade desses arranjos, e sim de reconhecer que eles culminam com um ambiente mais incerto dentro das organizações compradoras, um cenário que representa maior complexidade para o profissional de vendas e a empresa vendedora.

Já que nos referimos à complexidade, é importante avaliarmos outro efeito do comportamento do cliente atual sobre a vida dos vendedores. Em geral, a decisão final a respeito de uma compra ocorre agora na ausência do vendedor. As opiniões que levam à escolha de determinada solução são compartilhadas internamente na organização, sem que exista a oportunidade de uma interação direta do profissional de vendas nesse processo. Muitas vezes, sequer é possível ao vendedor entender como sua oferta evoluiu em todo o processo.

Como resultado, o êxito do vendedor em ambientes desse tipo está nas mãos da habilidade de profissionais internos em “revender” a mensagem dele dentro da organização compradora. Assim, cabe ao vendedor identificar – ou eleger – um interlocutor principal e, de alguma forma, capacitá-lo para que ele faça o que seria trabalho seu. Em um mundo ideal, o vendedor deveria atrair para seu lado mais de um interlocutor qualificado, embora se saiba que isso nem sempre é possível.

Para exemplificar essa dinâmica, retomemos o exemplo da empresa que comercializa soluções de CRM. Como vimos, a decisão final da compra des-

**Numa época em que estruturas matriciais tomam as empresas, os vendedores precisam dominar o desenho organizacional dos clientes e influenciar muitos interlocutores de áreas e interesses distintos.**

se produto ocorre em comitês, longe dos olhos e da influência do vendedor. Nesse caso, o profissional de vendas precisa influenciar diversos interlocutores com uma mensagem qualificada. Serão esses interlocutores os “vendedores” de sua mensagem nas reuniões decisivas.

Dessa realidade, emerge uma convicção que já foi antecipada e deve ser enfatizada: as habilidades clássicas de vendas não surtem efeito num ambiente assim. Como basear sua abordagem comercial na pressão, por exemplo, se seu interlocutor não tem autonomia nem condições de tomar a decisão por si só? O processo fica muito mais sofisticado, pois migra para o exercício da influência.

Até agora, as principais referências desta seção foram centradas no comportamento do cliente organizacional, certo? Será que o comportamento do cliente pessoa física em ambientes de vendas ampliadas e integradas também obedece ao novo padrão? Esse consumidor também tem um nível de compreensão baixo sobre os principais benefícios da oferta em ambientes de vendas ampliadas e integradas? Ao que tudo indica, a resposta a ambas as perguntas é afirmativa.

Naturalmente, no caso do comprador final, as decisões não são realizadas em comitês que contam com a participação de profissionais especializados; porém, quanto mais a compra cresce em importância, maior é a participação de outras pessoas que influenciam a decisão de compra. Há algum tempo, desenvolvi um projeto com uma escola cujo principal foco era o ensino fundamental. Essa empresa desejava refletir com mais profundidade sobre o comportamento de seus clientes atuais, visando ter uma atuação comercial mais alinhada com seu ambiente de vendas. Ela reconhecia a complexidade que cercava uma ação mais agressiva em vendas nesse contexto, principalmente no que se referia às questões éticas. Tratava-se de um modelo de vendas ampliadas claro, à medida que o cliente típico do serviço não tinha o foco exclusivo nas características intrínsecas do produto; ele almejava os benefícios potenciais da oferta e soluções mais sofisticadas. Também estava evidente que o consumidor típico desse serviço encontrava dificuldades em reconhecer os benefícios potenciais da oferta por ser um serviço técnico e especializado (principalmente se considerarmos nossa análise a partir do ensino fundamental).

Ao analisar o processo de compra do cliente dessa empresa, eu me dei conta de que participavam diversos elementos na decisão final de aquisição do serviço oferecido. Para explicar isso melhor, recorro à visão de Philip



Kotler<sup>12</sup> sobre os papéis assumidos pelas pessoas em uma decisão de compras. Kotler admite que, em um processo clássico de compras, sempre existe mais de uma unidade de tomada de decisão e, em algumas circunstâncias, a mesma pessoa pode assumir mais de um papel. São cinco os papéis definidos pelo autor:

- Iniciador: Pessoa que primeiro sugere a idéia de comprar o produto ou serviço específico.
- Influenciador: Pessoa cujos pontos de vista ou sugestões influenciam a decisão.
- “Decisor” ou tomador de decisão: Pessoa que decide sobre qualquer componente de uma decisão de compra: se deve comprar, o que, como e onde comprar.
- Comprador: Pessoa que efetiva a compra.
- Usuário: Pessoa que consome ou usa o produto ou serviço.

Num processo de escolha de uma escola de ensino fundamental, esses papéis podem ser assumidos por diversas pessoas. Por exemplo:

- O aluno pode ser um importante influenciador da escolha e é o principal usuário.
- Os pais, de acordo com a composição familiar, podem ser iniciadores, influenciadores, “decisores” e compradores.
- Outras pessoas, como irmãos, avôs e até vizinhos e amigos, podem participar do processo, influenciando na decisão.

Da mesma forma que na compra organizacional, cada um desses envolvidos tem um interesse específico e uma visão (muitas vezes não-alinhados) sobre o perfil ideal do serviço de ensino fundamental. Acrescente-se a isso a profusão de opções concorrentes. A soma de todos esses fatores culmina com um nível de incerteza crescente sobre a melhor decisão a ser tomada representando um processo decisório complexo.

Ao definir uma estratégia comercial para influenciar o processo de compra de um cliente, a escola deve se preocupar com todos os participantes e ter uma abordagem específica para cada caso. Tal aspecto sempre esteve presente nesse negócio, porém, com o atual nível de informações e opções disponíveis para os consumidores, a complexidade se acentuou, demandan-

<sup>12</sup> KOTLER, Philip. *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. São Paulo: Pearson Brasil, 2000, p. 175.

do estratégias comerciais e de marketing mais estruturadas das organizações do setor. A mesma dinâmica presente no segmento de escolas de ensino fundamental ocorre em outros negócios destinados ao consumidor final que estão caracterizados nos modelos de vendas ampliadas ou integradas. Só muda o perfil dos envolvidos no processo. Isso vale mesmo para negócios em que a aquisição será destinada ao uso pessoal de determinado produto ou serviço; nesse caso, alguns papéis como o de iniciador e influenciador, por exemplo, poderão ser desempenhados por outras pessoas, como amigos, especialistas, entre outros.

Assim, podemos considerar que, mesmo que as vendas para pessoa física tenham características muito distintas das observadas nas vendas organizacionais, há, na essência, um padrão que apresenta similaridades, principalmente no que se refere ao aumento de pessoas envolvidas no processo decisório e ao nível de compreensão limitado do comprador típico desses ambientes de vendas.

Feitas essas considerações, é possível retornar ao início desta seção, quando da constatação da limitação atual do nível de compreensão do cliente que atua nos modelos de vendas ampliadas e integradas. Como vimos, esse aspecto é conseqüência de um envolvimento crescente de múltiplos envolvidos e seus interesses diversos nos processos de compra. Essa premissa é válida tanto no negócio entre empresas quanto no negócio destinado a consumidores finais que traz como agravante um consumidor com muitas informações e opções disponíveis. Raramente ocorre, em situações desse tipo, a existência de um “decisor” único em todo o processo. As decisões de compra costumam ser compartilhadas por mais pessoas.

Um dos resultados mais relevantes para o profissional de vendas é que a decisão final a respeito da compra agora ocorre com freqüência longe de seus olhos, sem sua presença. Além disso, é possível que o principal “decisor” do processo esteja afastado do contato direto com o vendedor.

Essa análise do comportamento atual do cliente nos distintos modelos de vendas deixa clara a complexidade dos desafios reservados aos profissionais de vendas e suas empresas nos dias de hoje. É necessário que estratégias sofisticadas sejam desenvolvidas para que haja uma inserção favorável dos vendedores nesse novo contexto. Essas estratégias devem considerar os diversos conceitos a respeito da gestão aplicados especificamente ao ambiente de vendas. E esse é o objetivo dos próximos capítulos.

# A ASCENSÃO DA ESTRATÉGIA COMERCIAL

NA ERA DAS IDÉIAS, estratégia se tornou uma das disciplinas mais estudadas do mundo da gestão. Alguns dos mais importantes experts do management mundial têm se dedicado a estudar o tema de forma profunda e diversificada ao longo dos anos. Aqui, a pretensão não é explorar a estratégia de forma abrangente, e sim buscar suas inter-relações com o ambiente de vendas.

Nesse sentido, um aspecto está mais do que claro: a estratégia tem ocupado – e tende a ocupar cada vez mais – um espaço fundamental no cenário comercial. Basta realizar uma rápida análise em seu negócio para observar como o pensamento estratégico tem sido elemento imperativo para o seu sucesso – ou fracasso (principalmente quando ela, a estratégia, inexistente).

Mais uma vez, o responsável por esse movimento é o aumento da concorrência. Em um ambiente no qual o cliente não tem muitas opções, basta colocar o foco em uma operação efetiva porque a demanda está dada. Quanto mais produz, mais vende. Pronto. Por outro lado, em ambientes nos quais o cliente tem opções e, conseqüentemente, poder (nossos clientes superpo-

derosos), faz-se necessária uma atuação estratégica que vise diferenciar sua oferta perante o manancial de alternativas disponíveis.

A estratégia está intimamente ligada à competição. Basta nos recordarmos da origem da própria vida. Os seres mais bem-sucedidos na escala evolutiva foram aqueles que se adaptaram melhor ao meio obtendo vantagens em relação a seus competidores. Traduzindo: foram os que adotaram estratégias de sobrevivência mais eficazes naquele ambiente. A diferença desse contexto para o dos negócios atuais é que os estrategistas corporativos aprenderam que podem se utilizar de recursos variados para influenciar o nível de competição, buscando uma inserção favorável de seu negócio. O processo foi se sofisticando, com outros elementos já abordados nesta obra se aliando a esse ambiente hipercompetitivo, como o nível de informação crescente dos consumidores atuais e a farta disponibilidade de recursos tecnológicos (como softwares e ferramentas de análise de dados, entre outros). E o resultado tem sido uma demanda clara pela elaboração e execução de estratégias como fator crítico de sucesso para as organizações.

A ascensão da estratégia no mundo corporativo é, portanto, um desdobramento natural do incremento da complexidade dos negócios. Na medida em que contamos com clientes e um ambiente cada vez mais imprevisível, surge a necessidade do desenvolvimento de ações que visem influenciar esse contexto a nosso favor.

Dentro dos nossos objetivos, contudo, a questão importante é como esse processo se desenrola no ambiente de vendas. Ou melhor, como se dá o impacto da ascensão da estratégia no mundo das vendas. A atividade “vendas” tem migrado de uma visão eminentemente tática e operacional para uma visão mais integradora, estratégica. Mesmo considerando que seu impacto diz respeito às características de cada ambiente, esse movimento ocorre independentemente do modelo de vendas que a organização adota.

Com tal evolução, a atividade de vendas acompanha o movimento macroambiental. Devido à sua posição na cadeia de valor – em contato direto com o cliente e na interface com as áreas internas da empresas –, a área comercial tende a ser uma importante fonte estratégica para a organização. Daí surge o principal conceito que exploramos e procuramos identificar neste capítulo: a estratégia comercial.

Uma vez que as forças impulsionadoras da demanda pela adoção de estratégias comerciais têm cunho estrutural (ou você imagina que teremos um ambiente com menos concorrentes, clientes menos poderosos e recursos

menos sofisticados?), é fundamental entendermos sua dinâmica para orientar nossas vendas de forma efetiva. Como primeiro passo dessa jornada, vamos procurar entender o que significa estratégia. Essa é uma daquelas palavras típicas do mundo da gestão: muitos a conhecem e a exploram, porém muito poucos conseguem defini-la com simplicidade. Afinal, o que é estratégia?

## DA ESTRATÉGIA À ESTRATÉGIA COMERCIAL

São diversas as visões e definições de estratégia e está claro que aqui não tenho a pretensão de esgotar o assunto (seria necessário outro livro apenas para se dedicar ao tema). De qualquer forma, é possível buscarmos linhas-mestras para a construção de uma definição que seja adequada ao ambiente comercial.

Nesse sentido, e tendo a simplicidade da conceituação como meta, trago a visão do Carlos Alberto Júlio, outro grande guru (no meu caso, por sorte, pessoal), presidente da Tecnisa, um dos principais palestrantes do país e autor de *A Arte da Estratégia*.<sup>1</sup> Júlio sintetiza sua visão sobre estratégia pontuando que a definição de uma estratégia de negócios tem início com a definição de “onde você deseja chegar”, ou seja, seu objetivo. A partir daí e entendendo sua situação atual, a estratégia é o “como” atingir tal objetivo. Então, uma primeira definição de estratégia é:

*Estratégia é o caminho selecionado para ir da situação atual à situação almejada.*

Vejam o caso de Donald Schultz, fundador da rede de cafés americana Starbucks. Quando Schultz adquiriu uma cafeteria que admirava principalmente pelo desempenho dos baristas, ele estabeleceu a visão de que construiria um local onde a simples atitude de tomar um café seria uma experiência memorável. Almejando essa situação, Schultz ergueu os alicerces do que é hoje um dos cases mais fascinantes do mundo dos negócios e mostrou como é possível adicionar valor percebido ao cliente partindo de um produto tão indiferenciado quanto o café – uma *commodity* clássica. Seguindo o pensamento de Júlio, a estratégia corporativa selecionada pelo Starbucks

<sup>1</sup> JÚLIO, Carlos Alberto. *A arte da estratégia: pense grande, comece pequeno e cresça rápido*. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2005.

foi definida pelo conjunto de ações que a organização adotou para atingir sua visão de negócios. Fazem parte dessa estratégia o layout das lojas, a atuação dos baristas, o foco na capacitação de seu pessoal e a adoção de um atendimento diferenciado orientado aos clientes da rede, entre outras ações selecionadas para atender aos objetivos predefinidos. O grande mérito dessa explicação de Carlos Alberto Júlio é a simplicidade adotada para desvendar um tema tão complexo.

Seguindo essa mesma linha de raciocínio, parece-me que podemos es-  
tificar um pouco a definição de estratégia, que, por conta de sua relação intrínseca com os objetivos definidos pela organização, torna-se sinônimo de “plano de ação”:

*Estratégia é o caminho selecionado para ir da situação atual à situação almejada. Definir o caminho significa definir quais recursos e meios utilizarei para atingir meus objetivos.*

Recorrendo àquele que é considerado o principal estrategista do mundo corporativo contemporâneo, Michael Porter, encontramos outra definição que tem relação com essa visão, porém traz elementos adicionais. Para Porter, estratégia é posicionamento. A premissa básica é que a estratégia adota-

**O vendedor deve ter em mente o Princípio de Gause da Exclusão Competitiva, segundo o qual duas espécies que conseguem seu sustento de maneira idêntica não podem coexistir; precisam diferenciar-se.**

da pela minha corporação deve ser diferenciada em relação à concorrência, conquistando um posicionamento único no mercado em que atuo.

A questão da diferenciação é elemento-chave para as discussões a respeito de estratégia em um ambiente tão competitivo quanto o que atuamos. Sempre me vem à mente um conceito que conheci em um livro organizado pelo próprio Porter.<sup>2</sup> A obra apresenta um princípio relacionado ao campo da biologia desenvolvido em 1934 pelo professor G.F.Gause, considerado o “pai da biologia matemática”. Trata-se do “Princípio de Gause da

Exclusão Competitiva”, que preconiza o seguinte: duas espécies que conseguem seu sustento de maneira idêntica não podem coexistir.

<sup>2</sup> MONTGOMERY, Cynthia A. e PORTER, Michael. *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 1998, p. 3.

Esse princípio, elaborado tendo como foco o campo da biologia, tem profunda adequação ao campo dos negócios: se duas organizações competem de forma idêntica em dado mercado, uma delas tende a não existir ao longo do tempo. Em suma, buscar uma diferenciação que seja percebida pelo mercado (leia-se “pelos clientes”) é uma atribuição essencial para a sobrevivência da organização.

Desse modo, podemos incluir mais elementos em nossa definição de estratégia, a fim de construir um conceito adequado a nossos objetivos.

*O ponto de partida para uma boa estratégia é ter um objetivo correto. Então, passa-se para a elaboração de um plano de ação, que é a essência da estratégia. Tanto na definição dos objetivos quanto na do plano de ação, deve-se adotar como foco o compromisso com a busca de um posicionamento único, diferenciado, que permita a obtenção de uma vantagem competitiva para a empresa.*

A definição está se tornando mais estruturada, mas ainda é possível ir além ao dirigirmos nosso foco para as relações dentro da empresa. Considerando sua importância, a estratégia de uma corporação envolve todas as suas áreas funcionais. A busca pela vantagem competitiva é uma atribuição que deve nortear todos os níveis organizacionais. Por esse motivo, a estratégia tem um cunho integrador. Para que os resultados sejam efetivos e duradouros, a empresa inteira deve estar alinhada e comprometida com a estratégia corporativa adotada. A estratégia envolve tudo e todos. Então, o conceito de estratégia fica assim:

*O ponto de partida para uma boa estratégia é ter um objetivo correto. Então, passa-se para a elaboração de um plano de ação que é a essência da estratégia. Tanto na definição dos objetivos quanto na do plano de ação, deve-se adotar como foco o comprometimento com a busca de um posicionamento único, diferenciado, que permita a obtenção de uma vantagem competitiva para a empresa. Para que a estratégia seja efetiva, é fundamental a adoção de uma visão integradora que esteja presente em toda a organização, independentemente de níveis hierárquicos. Ou seja, todos devem conhecer a estratégia corporativa e comprometer-se com ela.*

Uma bifurcação conceitual interessante seria ver a estratégia como a idéia unificadora<sup>3</sup> que liga as áreas funcionais da empresa e, ao mesmo tempo, o que

<sup>3</sup> MONTGOMERY, Cynthia A. e PORTER, Michael. *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 1998.

relaciona a empresa com o ambiente externo. Note que é a primeira vez que menciono um contexto que é absolutamente relevante para a discussão do tema: o ambiente externo.

A noção básica implícita até agora é que, por meio de uma adequada definição de estratégia, a organização poderá se adequar às exigências competitivas do setor utilizando suas capacidades únicas (recursos), de modo a se diferenciar da concorrência. O ponto de destaque é que o ambiente corporativo atual tem como uma de suas características mais evidentes a alta velocidade com que muda.

Assim, deve estar claro que a estratégia que era sinônimo de sucesso no passado pode transformar-se em sinônimo de fracasso no presente. E o pior: o intervalo entre esse passado e o presente torna-se cada vez mais estreito. O que antes significava décadas agora se resume a anos ou até a meses. Vejamos no quadro “Dell muda de estratégia” um caso já mencionado neste livro anteriormente: a Dell.

No caso apresentado, o ambiente de negócios mudou, com o aumento da influência dos varejistas em relação aos consumidores do produto “computador”. Esse fenômeno resultou, por sua vez, da aposta cada vez maior dos varejistas nesses produtos, em conjunto com fortes ações de comunicação com os consumidores.

O exemplo da Dell corrobora a visão de que as empresas terão cada vez mais de conviver com um ambiente em que a mudança é a única constante e isso deve se refletir em suas estratégias. Em outras palavras, todos devem estar preparados porque as estratégias vencedoras de hoje podem ter pouco valor nos mercados de amanhã.

Com isso, inserimos um novo elemento em nossa construção acerca de estratégia: a adaptação ao ambiente, aspecto que ficará evidente quando gerarmos um paralelo entre a estratégia comercial e os distintos ambientes de vendas:

*O ponto de partida para uma boa estratégia é ter um objetivo correto. Então, passa-se para a elaboração de um plano de ação que é a essência da estratégia. Tanto na definição dos objetivos quanto na do plano de ação, deve-se adotar como foco o comprometimento com a busca de um posicionamento único, diferenciado, que permita a obtenção de uma vantagem competitiva para a empresa. Para que a estratégia seja efetiva, é fundamental a adoção de uma visão integradora que esteja presente em toda a organização, independentemente de níveis hierárquicos.*



## DELL MUDA DE ESTRATÉGIA

Sabe-se que a prática sempre certifica o que diz uma boa teoria e, no caso da Dell, a prática só tem demonstrado como a adoção de uma estratégia é efêmera e se relaciona com as mudanças do ambiente. Como já vimos, uma das principais razões para o sucesso da Dell Computadores foi o desenvolvimento de um sistema de distribuição único que eliminou a figura do intermediário. A adoção desse modelo gerou uma vantagem competitiva para a empresa em relação a seus competidores e, graças a ele, a Dell rapidamente foi alçada à liderança mundial do mercado de computadores.

No entanto, em todo o mundo, os canais de distribuição começaram a se concentrar – aspecto evidenciado principalmente no varejo. E isso naturalmente fez com que o poder de fogo das organizações do setor crescesse. Empresas varejistas como o Wal-Mart ou a Casas Bahia conseguiram, por isso, utilizar todos os seus recursos, aliados a investimentos de fornecedores, para realizar grandes campanhas publicitárias, ofertando não somente os tradicionais produtos encontrados em um supermercado, como uma gama infinita de itens que vão desde artigos para cama até produtos de informática. E, assim, otimizaram seu custo de captação de clientes – lembrando que um dos principais coeficientes de custo para qualquer negócio é essa variável. Enquanto isso, a Dell mantinha uma atuação isola-

da desenvolvendo ações de marketing para captar clientes.

Aonde isso a levou? Suas concorrentes no Brasil, como HP e Grupo Positivo, entre outras, tiraram partido desse esforço de comunicação do varejo aliado ao alto tráfego de consumidores presentes em suas lojas, ao passo que a Dell começou a perder mercado para os clientes que privilegiam o canal de vendas no varejo.

No entanto, isso aconteceu até 2007. Foi quando a Dell passou a adotar a estratégia de se utilizar do varejo como mais um canal de vendas para seus produtos, diferentemente do que fazia antes. Agora, talvez a princípio, a nova estratégia da Dell está concentrada em algumas redes varejistas, porém, de acordo com a evolução dos negócios, espera-se que haja maior pulverização dos produtos da empresa por diferentes distribuidores.

É evidente que a nova escolha estratégica da Dell implica riscos e seus resultados ainda não podem ser mensurados, porém é importante notar como uma mudança no ambiente de negócios faz a vantagem competitiva obtida, resultado de uma estratégia vencedora anterior, cair por terra rapidamente. Observe que o caso é mais emblemático na medida em que foi justamente a estratégia das vendas diretas a responsável pelo êxito surpreendente da Dell e que a transformou num dos símbolos da nova economia.

*Todos devem conhecer a estratégia corporativa e comprometer-se com ela. Outro elemento de análise se refere ao ambiente externo; é fator crítico ao sucesso a aderência da estratégia ao ambiente. A estratégia deve ser flexível o suficiente para adaptar-se ao comportamento do setor em que a organização atua.*

Por fim, um paradoxo interessante nessa seara é que, ao mesmo tempo em que a função básica da estratégia é predizer o futuro, um dos atributos para desenvolver essa habilidade é a capacidade de compreender o passado – só assim, é possível extrair lições e avaliar a evolução do negócio.

A soma de todos os elementos apontados até aqui no permite sumarizar o conceito sobre estratégia, que é o que adotaremos. Desse modo, e resgatando tudo o que vimos, podemos concluir que:

*O ponto de partida para uma boa estratégia é ter um objetivo correto. Então, passa-se para a elaboração de um plano de ação que é a essência da estratégia. Tanto na definição dos objetivos quanto na do plano de ação, deve-se adotar como foco o comprometimento com a busca de um posicionamento único, diferenciado, que permita a obtenção de uma vantagem competitiva para a empresa. Para que a estratégia seja efetiva, é fundamental a adoção de uma visão integradora que esteja presente em toda a organização, independentemente de níveis hierárquicos. Todos devem conhecer a estratégia corporativa e comprometer-se com ela. Outro elemento de análise se refere ao ambiente externo; é fator crítico ao sucesso a aderência da estratégia ao ambiente. Por esse motivo, a estratégia deve ser flexível o suficiente para adaptar-se ao comportamento do setor em que a organização atua e incorporar a análise dos padrões existentes no passado e das tendências futuras do setor.*

Está claro que existem outras tantas definições acerca de estratégia, que levam em consideração outros tantos elementos. Só para que você tenha uma idéia, Henry Mintzberg, um dos professores e estudiosos mais notórios entre os dedicados ao tema, desenvolveu uma teoria em que relaciona 10 linhas de pensamento diferentes sobre estratégia.<sup>4</sup> Todas elas com um embasamento teórico de primeira linha e reunindo uma série de elementos diferenciados. A definição aqui adotada não significa nem por um momento que os outros elementos não têm validade. O objetivo é poder acionar, no

<sup>4</sup> AHLSTRAND, Bruce, LAMPEL, Joseph e MINTZBERG, Henry. "Todas as partes do elefante". In: *Estratégia e Planejamento: autores e conceitos imprescindíveis. Publifolba*. São Paulo: 2002.

dia-a-dia, uma definição que seja coerente com a prática e tenha adequação com a área comercial.

Realizadas essas considerações, podemos afunilar o tema para o objetivo inicial desta seção. Afinal, o que é uma estratégia comercial?

Na busca por uma definição adequada, partiremos do mesmo conceito que acabamos de desenvolver para o termo estratégia e faremos as adaptações necessárias. Dessa forma, teremos o seguinte:

*O ponto de partida para uma boa estratégia comercial é a definição dos objetivos comerciais corretos. Então, passa-se para a elaboração de um plano de ação comercial. Tanto na definição dos objetivos quanto na do plano de ação, deve-se adotar como foco o comprometimento com a busca de um posicionamento único, diferenciado, que permita a obtenção de uma vantagem competitiva para a empresa por meio de suas práticas comerciais. Para que a estratégia comercial seja efetiva, é fundamental a adoção de uma visão integradora que esteja presente em toda a organização, independentemente de níveis hierárquicos. Todos devem conhecer a estratégia comercial adotada pela empresa e comprometer-se com ela. Outro elemento de análise se refere ao ambiente externo; é fator crítico a aderência da estratégia comercial ao ambiente. Por esse motivo, a estratégia comercial deve ser flexível o suficiente para adaptar-se ao comportamento do setor em que a organização atua, analisando os padrões existentes no passado e as tendências futuras do setor.*

Ao analisar essa definição, você provavelmente ficará em dúvida: a organização deve adotar uma estratégia única ou diversas estratégias? Qual é a relação entre a estratégia corporativa e a estratégia comercial?

Consideramos em geral que a estratégia corporativa é única para toda a organização. Daí vem o conceito da estratégia integradora. Porém, o mesmo conceito integrador que pressupõe o envolvimento de toda a corporação faz com que seja necessário seu desdobramento para cada uma das áreas de negócios. Assim, sob o guarda-chuva corporativo, existirá necessariamente um portfólio de estratégias específicas por departamento e é aí que se enquadra a estratégia comercial. Sua esfera de atuação está circunscrita à área de vendas; porém, para que tenha sucesso, é fundamental seu alinhamento com a estratégia corporativa adotada pela organização. Em síntese, trata-se da estratégia corporativa delegando a áreas funcionais, como a comercial, responsabilidades específicas.

Para que fique ainda mais clara essa definição, selecionei quatro estratégias comerciais adotadas e divulgadas por organizações de diversos setores de atividade:

- Uma empresa que atua no setor de telefonia móvel define que o sucesso de seu crescimento em dado período foi resultado de sua estratégia comercial baseada em alicerces como consolidação de seus canais de distribuição, inovação tecnológica, segmentação da base de clientes e rejuvenescimento da imagem corporativa.

Observe que, ao lado de elementos que pertencem eminentemente ao contexto comercial, aponta-se uma ação que se relaciona com marketing – a questão da imagem corporativa. Esse é o aspecto que mais evidencia a integração da estratégia comercial com a corporativa.

- A Suzano Papel e Celulose optou, em 2007, por uma política comercial que lhe permite oferecer “diferentes pacotes de serviços de acordo com a necessidade de seus clientes, levando em consideração características específicas dos produtos, canais, segmentos e regiões”.

O conceito divulgado em nota pela empresa – que, seguramente, deve ter se desenvolvido por conta de um objetivo comercial maior (seja quantitativo ou qualitativo) – aponta que a companhia deve adotar um plano de ação comercial baseado nessas premissas e pressupõe uma tentativa de diferenciação por meio da segmentação adequada de seus produtos. Além disso, está clara aí a busca por uma maior adequação ao ambiente de negócios atual, seja por meio da promessa de customização de seus produtos, seja por meio da intenção de regionalização da atuação.

- Numa construtora que se dirige a consumidores finais, a estratégia comercial baseia-se em três elementos: lançamento de novos empreendimentos, qualificação interna e conquista de novos mercados. Mais uma vez, temos presente a visão integradora com todas as áreas da companhia (desde recursos humanos até o desenvolvimento de produtos) como pressuposto fundamental para o sucesso comercial.
- A Nokia, fabricantes de aparelhos de telefonia celular, anunciou mudanças em sua estratégia comercial para o Brasil, fortemente relacionadas com a estratégia corporativa. Antes, a estratégia da empresa em nosso país baseava-se em grandes volumes. Com isso, os celu-

lares apresentavam apenas recursos essenciais com menor variedade de modelos – majoritariamente, de baixo e médio custos. Agora, a organização tem o objetivo de manter esse mercado, porém, em paralelo, buscar nichos que tenham demanda por produtos diferenciados e que, por sua vez, apresentem margens de lucro maiores. Para atingir esse objetivo, a companhia criou uma nova classificação para seus celulares baseada nas necessidades dos consumidores, considerando nove categorias de produtos.

Está evidente que esse movimento da Nokia reflete uma mudança corporativa importante, que envolve todas as áreas funcionais da organização no país. Em outras palavras, trata-se de uma estratégia da corporação e a estratégia comercial se integra com essa visão na medida em que considera um plano de ações comerciais que a colocarão em prática. Um dos principais objetivos da empresa é se diferenciar da concorrência, buscando vantagem competitiva por meio de uma oferta de produtos mais adequada aos diversos perfis de consumidores. Uma das principais motivações para esse movimento de mudança deve ter sido, certamente, o comportamento dos próprios consumidores. Note que a visão da Nokia apresenta todos os elementos que relacionamos até agora sobre o tema.

**Cada vez mais, a estratégia comercial se torna um dos principais elementos na busca pela diferenciação de uma organização, devido a suas características e seu posicionamento na cadeia de valor organizacional.**

Conforme demonstrado nesses quatro casos, a estratégia comercial tem alto potencial de se tornar um dos principais elementos na busca pela diferenciação de uma organização, devido a suas características e seu posicionamento na cadeia de valor organizacional. Ou seja, a adoção de uma estratégia comercial diferenciada pode transformar-se em um dos principais elementos na obtenção de uma vantagem competitiva para a organização em seu setor.

As estratégias das empresas citadas fazem referências claras a respeito da adoção de uma estratégia comercial como o principal recurso para diferenciar-se no mercado e obter vantagem competitiva, mas não é difícil observar que existe muito espaço para a adoção dessa prática – de forma estruturada – pelas organizações de negócios do Brasil. Mais diretamente, existe aí uma oportunidade que tem sido pouco explorada até agora.

A importância relativa da estratégia comercial dentro da estratégia corporativa depende das características de cada setor de atividade. Esse aspecto ficará evidente quando abordarmos a relação da estratégia comercial com os distintos ambientes de vendas mais adiante. Porém, aqui já cabe uma ressalva: independentemente do arranjo do setor, há uma tendência clara, pelos motivos já apresentados, de aumento da importância da estratégia comercial como recurso fundamental para o êxito corporativo.

Considerando essa tendência e partindo da conceituação de estratégia aqui feita, estamos prontos a nos dedicar à elaboração de uma estratégia comercial adequada. É importante entender como gerenciar os principais elementos apresentados para transformar esse conhecimento em algo de valor. O que, em nosso caso, significa – impreterivelmente – mais vendas.

## A FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA COMERCIAL

Ao iniciarmos esta seção, é importante que eu deixe clara uma crença minha: não existe fórmula única para a formulação de uma estratégia comercial. O tema é tão complexo e repleto de variáveis que não comporta as tradicionais “receitas de bolo” que assolam o mundo da gestão. Na realidade, apresentarei aqui as características dos principais ingredientes para preparar esse bolo, não a receita pronta. O arranjo desses elementos e a forma final de sua composição terão de ser adequados a cada situação e ambiente específico. O sucesso consiste justamente em aliar a gestão dos ingredientes às características do ambiente em que se inserem.

Nesse ponto, resgato a visão a respeito do tema de um autor já citado nesta seção: Henry Mintzberg. O argumento do especialista canadense sobre formulação estratégica é simples e certo: estratégias devem ser formuladas, mas também devem se formar.<sup>5</sup> Ou seja, temos de elaborar uma estratégia comercial baseada em diretrizes e processos claros que tenham flexibilidade, no sentido de considerarem correções de rota de acordo com a evolução do ambiente e de sua adaptação a ele.

Essa visão tem total adequação ao mundo das vendas, uma vez que convivemos com alta dose de imprevisibilidade, proveniente, sobretudo, da própria natureza das vendas. Sempre menciono que o número de variáveis que influenciam um processo comercial é tão grande que as tradicionais “desculpas de vendedor” sempre terão algum fundamento. Essa realidade

<sup>5</sup> MINTZBERG, Henry. “A criação artesanal da estratégia”. In: MONTGOMERY, Cynthia A. e PORTER, Michael (orgs.). *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 1998, p. 419.

chega a ser perversa, pois atrai justamente o tipo de pessoa que sempre atribui seu fracasso a um motivo externo: o concorrente baixou os preços, choveu no fim de semana – ou fez muito sol –, o cliente mudou seus planos etc. Mas se as mudanças no ambiente não podem ser uma “muleta” para nossos insucessos, ignorá-las tampouco é sinal de inteligência.

Essa combinação de fatores traz à tona a gangorra de elementos que considero imperativa em se tratando de gestão comercial: controle–autonomia.

Se a organização optar por um modelo estratégico controlado, hermético, baseado em formas de controle muito precisas e que já apresenta todas as diretrizes de atuação – deixando pouca oportunidade de flexibilização aos gestores de linha de frente –, teremos uma situação que envolve riscos demais, pois há pouca liberdade de ação e adaptação ao ambiente. Ou seja, a capacidade do time de vendas de aprender e agir de acordo com as circunstâncias fica comprometida, já que seu raio de ação é limitado – já está predefinido.

Se a organização opta por um modelo autônomo, totalmente flexível, que se adapta de acordo com o ambiente, temos um cenário que carece de controles e a capacidade da empresa de influenciar deliberadamente o ambiente comercial fica comprometida.

No quadro “A gangorra controle-autonomia nas vendas de uma empresa de telefonia móvel” cito o exemplo que torna palpável ao leitor essa gangorra das vendas.

Levando em conta a importância do equilíbrio na gangorra, demonstrada no quadro que retrata o caso da empresa de telefonia móvel, a primeira regra da formulação de uma estratégia comercial é a de que esse processo deve considerar sempre um aspecto deliberado e outro emergente. Ou seja, devem coexistir um processo formal que contemple um plano de ação claro com todas suas diretrizes e processos de revisão periódica que avaliem a qualidade das decisões tomadas *vis-à-vis* a evolução do negócio e do ambiente. O processo de revisão também deve ser formal e deve acontecer na prática do dia-a-dia.

Há algum tempo participei de um projeto de vendas corporativas de uma multinacional de destacada atuação no mercado nacional. Essa empresa tinha em seu organograma três diretores comerciais que eram líderes de suas unidades de negócios e se reportavam ao presidente da divisão. Conversei com os três, com o objetivo de realizar um diagnóstico da área de vendas. Confesso que fiquei surpreso ao ter a informação de que nenhuma

## A GANGORRA CONTROLE-AUTONOMIA NAS VENDAS DE UMA EMPRESA DE TELEFONIA MÓVEL

Tive acesso à estratégia comercial de uma empresa que atua no setor de telefonia móvel no Brasil. Como todas as organizações desse setor de atividade, a empresa em questão tem uma área que se dedica exclusivamente a atender clientes corporativos. Seus clientes são representados por empresas com necessidades de comunicação móvel – desde o convencional uso do celular para ligações profissionais, passando por serviços de automação de força de vendas, até demandas por acesso remoto a bases de dados. Essa organização tem uma estratégia comercial muito bem definida. Seu portfólio de clientes é atendido pela equipe de vendas de forma vertical – ou seja, de acordo com o segmento de atuação da empresa –, considerando a atratividade e o potencial de cada setor.

Nos últimos anos, contudo, os profissionais de vendas da empresa começaram a observar uma demanda nova: muitas empresas que ofereciam meios de pagamento digital (cartões de crédito, por exemplo) a seus clientes começaram a mostrar necessidade de utilizar equipamentos móveis para esse fim. Os terminais móveis de pagamento se proliferam em restaurantes, postos de gasolina, hospitais, floriculturas etc. Além disso, outras empresas tradicionais que atuam com meios de pagamentos, como Ticket e VR, têm feito suas operações migrarem para o meio digital a fim de dar mais conforto e segurança aos usuários, que substituíram os vales-refeição em papel por modernos cartões eletrônicos.

Ao deparar com esse movimento, a gestão comercial do grupo de telefonia celular que descrevo desenvolveu uma ação comercial orientada às empresas com interesse no incremento do uso

de tecnologia por parte dos estabelecimentos, como instituições financeiras e companhias de meios de pagamento em geral, principalmente as relacionadas com cartões de crédito. Assim, a empresa pôs mais foco em um nicho de clientes que algum tempo atrás não tinha o mesmo potencial vislumbrado hoje e desenvolveu um novo canal de vendas para seus produtos – uma vez que as organizações-clientes mantêm relacionamento com os estabelecimentos usuários dos equipamentos móveis.

Como resultado, hoje, cerca de 50% do faturamento da área corporativa dessa empresa de telefonia móvel provém da comunicação de dados (característica desse tipo de serviço), em detrimento da tradicional comunicação de voz.

Se analisarmos o posicionamento dessa empresa na gangorra entre controle e autonomia – elementos imperativos das vendas –, chegaremos a uma conclusão clara: se essa organização se limitasse a uma estratégia comercial fechada, dificilmente conseguiria ajustar sua ação focando os esforços em um setor que não estava em seu radar (pelo menos com o potencial que atingiu), mas, se não tivesse uma estratégia formulada, possivelmente não conseguiria aproveitar essa oportunidade do mesmo modo, porque não teria processos bem gerenciados que permitissem uma alocação adequada de recursos em direção a esse objetivo. A organização poderia até vislumbrar essa oportunidade no segundo caso, porém não conseguiria explorar todo seu potencial devido à falta de estrutura.

Em outras palavras, foi o equilíbrio na gangorra entre autonomia e controle em sua gestão que permitiu à empresa aproveitar a nova oportunidade comercial.



das unidades de negócios tinha como rotina uma reunião periódica com a força de vendas. O problema é que os movimentos do mercado acontecem no campo – por isso, os profissionais de campo devem estar preparados para serem seus catalisadores no mercado e a organização deve ter um plano para extrair essas informações de seus profissionais, transformando-as em ação prática. Se não há uma rotina em que todo esse conhecimento seja reunido e discutido, há um risco sério de distanciamento do mercado.

É evidente que o tema ganha complexidade de acordo com o tamanho das estruturas comerciais, porém isso não pode ser um obstáculo para a gestão comercial, já que o tema se mostra fundamental na adaptação da organização ao ambiente em que está inserida. Uma das soluções possíveis para a revisão periódica em grandes estruturas comerciais, por exemplo, é a utilização de serviços de comunicação a distância, como videoconferência, por exemplo. Os custos relacionados a esse tipo de serviço têm baixado muito e a qualidade vem evoluindo. Confesso que a comunicação a distância não é minha primeira opção pessoal, por acreditar que, em se tratando de relacionamento entre pessoas, nada substitui o “olho no olho”. Porém, admito que seja uma opção válida, que merece ser contemplada. O mais importante é garantir uma rotina clara que envolva todos os componentes do time em relação às diretrizes da área.

Essa observação abre espaço para outro tema fundamental no que se refere à formulação da estratégia comercial, sua regra número dois: é imperativo que todos os integrantes do time participem do processo de alguma forma. Se não houver consenso entre todos quanto às decisões da organização, haverá forte tendência a ruídos em sua execução

**Todos os integrantes da equipe de vendas devem participar do processo de formulação da estratégia comercial de alguma forma.**

– e quem executa o plano, em última instância, são os vendedores. Esses ruídos podem se traduzir em dúvidas quanto à política comercial (leiam-se descontos e negociações), quanto ao portfólio de produtos escolhidos ou quanto a qualquer outro item, pois não há o entendimento dos motivos por trás das escolhas.

Um modelo adequado de processo estratégico é o que permite a participação de cada componente do time de acordo com o perfil de sua ocupação. Projetando isso, os líderes da área comercial seriam os responsáveis diretos pela formulação final do modelo e por seu acompanhamento geral – garantindo sua execução de acordo com o que foi tratado –, enquan-

to os outros profissionais, principalmente os vendedores, participariam trazendo a visão dos clientes e sua própria experiência no campo. Além disso, eles seriam responsáveis diretos pela execução do plano e deveriam ser estimulados a trazer os feedbacks dos clientes oriundos da prática do dia-a-dia.

Nesse desenho, os profissionais de linha de frente têm, portanto, a atribuição de modelar essa estratégia, porque são protagonistas de todo o processo. Cada uma de suas experiências influencia e é influenciada pela outra – a elaboração da estratégia influencia a atuação em campo e vice-versa. É justamente aí que os encontros periódicos se tornam extremamente úteis, porque conseguem transformar todo esse conhecimento em ação prática, corroborando ou não as escolhas selecionadas pelo grupo.

Para que a estratégia comercial consiga influenciar o ambiente de negócios da empresa, buscando uma inserção comercial que lhe seja mais favorável, é necessário um esforço conjunto de todos na mesma direção. Gosto daquela metáfora do barco a remo. Não basta estarmos todos no mesmo barco. É necessário estarmos no mesmo barco remando na mesma direção. Qualquer desvio, de qualquer componente do time, significará dispersão de esforços e energia, o que é igual a menos produtividade.

Um aspecto está mais do que claro nisso tudo: pior do que ter uma estratégia comercial inadequada é não ter uma estratégia formulada. Mesmo considerando que a estratégia selecionada não esteja gerando os resultados projetados, é possível adaptá-la, gerar modificações e aprender com os erros. Quando não existe um processo deliberado, a organização e sua força de vendas ficam à mercê das forças do mercado e seu êxito ou fracasso dependerá de seus esforços próprios.

## FORMULAÇÃO: OBJETIVOS

Então, já temos a regra número um da formulação da estratégia comercial, a de que o processo deve considerar um aspecto formal e outro flexível. E também temos a regra número dois, de que é fundamental a participação de todo o time em todo o processo. Essa é a visão geral do modelo e esses são os requisitos básicos. Agora, devemos partir do contexto macro para o micro, analisando um por um os elementos da estratégia. Se observarmos a definição que construímos acerca de estratégia comercial na seção anterior, lembraremos que o primeiro elemento crítico do processo se refere à elaboração dos objetivos comerciais.

Esse é um tema que merece maior aprofundamento, pois constitui fator essencial no processo, inclusive no que diz respeito à gangorra “autonomia e controle” do modelo junto à força de vendas. Fica muito mais simples lidar com esse tema quando a equipe inteira tem clareza sobre quais são seus objetivos e sua visão. À medida que esse aspecto estiver devidamente digerido pelo grupo, se/ao surgirem situações não-contempladas no plano inicial, o próprio grupo terá condições de avaliar se é necessária, ou não, uma mudança de planos.

Há uma passagem muito emblemática no livro de Lewis Carrol, *Alice no País das Maravilhas*,<sup>6</sup> à qual diversos autores recorrem com frequência para ilustrar esse caso. Alice se encontra diante de uma encruzilhada quando se encontra com o Gato de Cheshire. Perdida, pergunta ao Gato qual caminho deve seguir. O Gato se dirige à garota com outra pergunta: “Qual o seu destino?” A garota confessa que está sem rumo e diz: “Para mim, tanto faz.” O Gato prontamente responde: “Para quem não sabe onde quer chegar, qualquer caminho serve.” Esse é o ponto: se não existe uma visão clara a respeito do destino que se deseja atingir, dos objetivos almejados, cada componente do time seguirá a própria trilha, resultando em falta de orquestração e alinhamento para o negócio. Ou seja, o time será presa fácil para os concorrentes ávidos por seu lugar ao sol (cada vez mais disputado).

Objetivos, meta, cotas formam uma terminologia própria da área comercial. Acredito que nenhum departamento organizacional seja tão movido por objetivos como o departamento de vendas. O ponto que quero enfatizar, contudo, é que, para uma adequada estratégia comercial, não bastam os objetivos eminentemente financeiros. Estes, parto do princípio, são pressupostos básicos da empresa. É necessário exercitar uma visão sobre a própria área comercial que orientará toda a sua estratégia:

- Como queremos que nosso time seja reconhecido pelo mercado/pelos nossos clientes?
- Onde queremos chegar como equipe?
- Quais são as principais realizações que almejamos para nós, individualmente? Seremos mais capacitados? Termos remuneração mais agressiva?

<sup>6</sup> CARROLL, Lewis. *Alice no país das maravilhas: através do espelho e o que Alice encontrou lá*. São Paulo: Summus, 1980.

Já mencionei que é fundamental esse processo estar integrado com as diretrizes da organização e com sua cultura. Reitero aqui: a estratégia deve ser integradora e não fragmentada. Desse modo, a visão da área comercial deve obrigatoriamente estar alinhada com a visão corporativa. Isso significa que não adianta almejar uma política de remuneração que não se enquadre na política corporativa da organização. Tampouco é razoável supor que uma empresa que não tem como cultura investir em capacitação e treinamento realizará esse investimento com exclusividade para seus vendedores. É evidente que a área comercial pode ser um vetor importante, influenciando a organização na mudança de sua cultura e procedimentos; porém, da mesma forma, sugere-se cautela, para evitar um confronto com as diretrizes corporativas que venha a zerar o resultado e matar uma boa iniciativa nascente.

O alinhamento com a visão corporativa deve ser um pré-requisito básico na construção da estratégia, e requer uma visão para a área comercial que seja de longo prazo. Afinal, permito-me recorrer a outra metáfora: para concluir uma maratona, é necessário dar os primeiros passos. Nesse tipo de corrida de longa distância, as conquistas vêm de 10 em 10 quilômetros, até que se concluem os 43 quilômetros do percurso total.

Veja o caso da Livraria Cultura. Uma de suas visões mais claras está centrada na qualidade de seu atendimento. Para isso, como já vimos, a empresa tem como uma de suas diretrizes comerciais contar com vendedores com alta qualificação que possam esclarecer as principais dúvidas de seus clientes, além de sugerir produtos de acordo com cada perfil. Para atender a esse objetivo, é necessário significativo investimento em treinamento e capacitação. Um profissional de atendimento da Livraria Cultura recebe, em média, três meses de treinamento antes de estar apto a ter contato direto com os clientes nas lojas. Considerando esse esforço e foco, podemos inferir que um dos objetivos comerciais não-financeiros da empresa é ter vendedores com excelente preparação que atendam a seus clientes em todas as suas necessidades.

Não se excluem os objetivos financeiros da Livraria Cultura; apenas a visão comercial, em consonância com a visão corporativa, é valorizada como fundamental para a maratona de longo prazo.

Outro caso se refere à Oracle, como se vê no quadro “Visão comercial e objetivos financeiros da Oracle no Brasil”.

O fato é que os objetivos financeiros devem ser sustentados por uma visão comercial mais abrangente. Essa visão comercial deve ser desafiadora, mas

## VISÃO COMERCIAL E OBJETIVOS FINANCEIROS DA ORACLE NO BRASIL

Nos Estados Unidos, a Oracle sempre foi associada a políticas comerciais agressivas. Esse perfil está em sintonia com o perfil de seu fundador, Larry Ellison, ele mesmo reconhecido pelo mercado como um grande vendedor. Aqui no Brasil, a partir de 2005, a companhia definiu que seu principal objetivo era verticalizar suas vendas e aprimorá-las por intermédio de parceiros/canais, principalmente nos mercados de pequenas e médias empresas.

A premissa? Dessa forma, a organização conseguiria estar mais em sintonia com o mercado, que é um objetivo comercial. A estratégia adotada para atingir este objetivo foi colocar o foco em determinados setores da economia customizando o atendimento comercial

e gerando soluções para cada um dos segmentos focados. No que diz respeito aos parceiros, a estratégia foi investir em sua capacitação e treinamento, fazendo com que eles conhecessem cada vez mais as soluções Oracle e a forma como elas atendem à demanda dos clientes.

Essa visão da Oracle não exclui seus objetivos financeiros. Como a organização é uma companhia com ações listadas inclusive na bolsa americana, as metas trimestrais são de conhecimento público e seu alcance é um dos indicadores mais acompanhados pelo mercado acionário – o não-atingimento dos números resulta na perda de milhões de dólares representados pelo valor da companhia.

atingível. Um objetivo que seja fácil de alcançar não estimula uma performance fora dos padrões, mas um objetivo inatingível desestimula os profissionais envolvidos, já que não há performance que seja suficiente para alcançar o êxito requerido.

Gosto da visão de Peter Senge, professor do Massachusetts Institute of Technology, que define que uma visão deve contemplar o que chama de “tensão criativa”. O autor do livro *A quinta disciplina*<sup>7</sup> faz um paralelo com a tensão de uma corda partindo de sua origem rumo ao destino almejado. A corda deve estar tensionada em seu limite. Se houver pouca tensão, fica frouxa, deses-

**A visão da área comercial por trás dos objetivos deve ser como uma corda tensionada em seu limite. Se houver pouca tensão, fica frouxa, desestimulante. Se houver muita tensão, corre-se o risco de se romper, perdendo a utilidade.**

<sup>7</sup> SENGE, Peter. *A quinta disciplina: arte e prática da organização de aprendizagem*. São Paulo: Editora Best Seller, 2000.

timulante. Se houver muita tensão, corre-se o risco de se romper, perdendo a utilidade.

Tenho plena consciência de que esse é um tema sensível em áreas de vendas, pois temos o costume – a cultura – de basear nossa visão em objetivos financeiros. Porém, também tenho a convicção de que essa visão pode levar a uma orientação exclusivamente de curto prazo, sem considerar a longevidade do negócio. Sempre sigo uma orientação com meu time: devemos nos preocupar em atingir nossas metas do mês, porém nos preparar para atingir nossas metas do próximo ano; só assim, conseguimos traçar uma evolução comercial coerente. A única coisa que pode garantir que minha performance nesse trimestre se repetirá no próximo ano são as iniciativas orientadas para o futuro que estou adotando. E observe que, mesmo com todas essas iniciativas, existem outras variáveis incontrolláveis que podem prejudicar o desempenho, sobre as quais não temos domínio. Faz parte do negócio.

Assim, em resumo, temos que os objetivos comerciais de uma empresa devem estar alinhados a seus objetivos corporativos. Em sua composição, devem combinar um aspecto financeiro, mensurável e quantitativo com outro qualitativo, orientado para uma visão de médio/longo prazos. Os dois aspectos devem ser fruto de um consenso (sempre que possível) e ser comunicados a todos integrantes do grupo, para que cada um saiba qual o destino e quais os motivos dessa jornada.

### FORMULAÇÃO: PLANO DE AÇÃO

A fase seguinte no processo de formulação de uma estratégia comercial é o desenvolvimento do plano de ação, ou de ações. Nessa etapa, pretende-se transformar em ação prática tudo o que foi planejado e vislumbrado até então. O plano de ações deve contemplar quais são os recursos comerciais disponíveis, a estrutura existente e a desejada, um cronograma com prazos e atividades a serem desenvolvidos, e com os nomes dos responsáveis por tudo isso. Esses itens não seguem uma hierarquia e devem ser desenvolvidos ao mesmo tempo, em paralelo. Ou seja, no momento em que defino uma ação em meu plano, considero a estrutura e os recursos requeridos para sua viabilidade.

Um plano de ações é composto por diversas atividades que envolverão diversos profissionais. Todas as ações nele incluídas devem estar alinhadas com o objetivo maior da área comercial. As atividades são pontuais e, certamente, serão desdobradas em outras ações. No caso já citado da Oracle, por

exemplo, uma das atividades principais do plano de ações da organização deve ter sido preparar um plano de capacitação aos parceiros do grupo. Esse plano de capacitação provavelmente teve um responsável e um cronograma de implementação. Basicamente, esse é o modelo para um cronograma de ações. Alguns no mercado chamam essa lista de “To do list” (algo como “coisas a fazer”, em inglês), embora uma lista desse tipo não necessariamente preveja datas, obrigatórias em um cronograma. Quanto mais simples o plano de ação, mais o projeto é passível de implementação.

Cada uma das ações pontuadas deve levar em consideração os recursos comerciais requeridos. São várias as vertentes que devemos ter em mente quando avaliamos o item “recursos”. Uma das prioritárias, que norteará todo o plano, diz respeito aos investimentos em marketing, por exemplo.

Devido à forte correlação das atividades de vendas e marketing, deve haver uma interação estreita das estratégias comerciais com as de marketing definidas pela companhia. Em alguns negócios, principalmente os dos setores *B2B* (venda entre empresas), as estratégias de marketing ficam sob o escopo da área comercial. Em outros, o marketing tem forte influência sobre a ação de vendas. Não importa o arranjo organizacional, o esforço de elaboração do plano de ações deve partir de uma orquestração clara entre os esforços de comunicação e marketing e os esforços de vendas. Ao longo dos anos, tem-se observado no mercado uma evolução nesse sentido, porém ainda existe muita falta de sinergia entre as duas áreas de atividade. Em muitos casos, observo o pessoal do marketing reclamando que desenvolve os esforços e o pessoal de vendas não os aproveita adequadamente; em outros, ouço a equipe de vendas afirmar que os esforços de marketing são inadequados. Em síntese, o que ocorre se resume à falta de alinhamento entre as áreas. Em um ambiente cada vez mais competitivo e com recursos escassos, esse padrão não é mais admissível. Mais uma vez: não basta todos estarem no mesmo barco; é necessário que todos remem na mesma direção.

Além dos investimentos em marketing, o plano de ação deve contemplar os recursos disponíveis para remuneração e premiação de vendas. Aqui cabe uma observação muitíssimo relevante: a política de remuneração selecionada pela organização tem de estar alinhada com a estratégia comercial adotada. Do ponto de vista cultural, temos a visão de que um vendedor deve sempre ter uma remuneração variável, que seria o principal motivador de sua performance. Ponto. Em linhas gerais, essa visão está adequada, porém qual a proporção do salário fixo mais variável? Qual o ciclo de pagamentos?

Qual sua relação com a política de premiação da organização? Essas são questões da mais profunda relevância, como mostra o quadro “O impacto da política de remuneração na estratégia comercial”.

Existem diversos modelos de remuneração e o mercado tem se dedicado a desenvolver soluções específicas para cada situação. A área comercial é aquela na qual existem mais variáveis a serem consideradas e, devido à sua importância, deve receber uma atenção diferenciada e dedicada.

## O IMPACTO DA POLÍTICA DE REMUNERAÇÃO NA ESTRATÉGIA COMERCIAL

Tive acesso a um projeto comercial de uma organização que atuava com um serviço cujo ciclo de vendas era longo: mais de seis meses desde o momento em que se abria o cadastro de um cliente até o momento do fechamento da venda. Essa organização estava tendo um problema crônico de rotatividade de pessoal, aspecto que se tornava cada vez mais crítico e tinha reflexos em toda a corporação, na medida em que se tratava de um serviço especializado, com alto nível de complexidade, que demandava executivos experientes e com profundo conhecimento técnico. Ou seja, fazia-se necessária uma alta carga de treinamento. Como havia rotatividade de alta, todo o investimento realizado em capacitação era desperdiçado no momento em que o vendedor pedia seu desligamento da empresa, fato que se repetia em prazos cada vez menores. Uma análise dos motivos desse quadro revelou rapidamente que a política de remuneração era incompatível com a estratégia comercial adotada. O valor da parte variável era altamente desafiador, porém o salário fixo, baixo demais

para o padrão de profissional requerido. Como o ciclo de vendas era longo, esse profissional devia se submeter a um salário baixo até que a venda se consolidasse.

É evidente que, em boa parte das vezes, o profissional “perdia o fôlego financeiro” ou ficava inseguro perante as dificuldades comerciais inerentes ao processo e partia para outro negócio. Bastou alterar a política de remuneração – houve mudanças tanto na relação fixo/variável como no planejamento de pagamentos – para que o problema cessasse. O curioso nesse caso é que não houve praticamente incremento no volume de recursos disponíveis para a remuneração dos vendedores. O que houve foi uma realocação de acordo com as demandas da área. Para a organização, cresceu a parte imponderável da remuneração, que se relacionava com uma previsão de vendas, e não com sua efetivação, mas isso foi compensado pelo aumento no nível de retenção dos profissionais de vendas e, conseqüentemente, pelo aumento da produtividade comercial.



Outro recurso a ser considerado são as despesas gerais para a área de vendas que se relacionem com as ações almejadas. Algumas iniciativas podem requerer aumento na estrutura de pessoal da organização – não apenas mais profissionais ligados diretamente a vendas, mas também mais gente na área de suporte, o chamado *back office*. Na formulação do plano de ação, é imprescindível estar atento a necessidades desse tipo.

Aqui cabe lembrar uma máxima que já foi abordada no Capítulo 1: os vendedores devem estar orientados a vendas; todas as atividades de suporte que não agregam valor direto à atividade devem ser, na medida do possível, delegadas a áreas de suporte. Para fazermos valer essa máxima, contudo, temos de observar algumas peculiaridades de vendas, como a do serviço pós-venda.

Eu, por exemplo, tenho a convicção de que a atividade de pós-venda é parte da atividade de vendas, já que a renovação de todo o processo está relacionada diretamente com a qualidade da entrega do produto ou serviço. Dessa forma, na maioria dos projetos que lidero, meus profissionais de vendas dispõem de um tempo importante dedicado a essa atividade. Essa crença, contudo, não é generalizada, até porque é muito específica a cada segmento. Setores com alto nível de especialização técnica demandam profissionais especializados, e o vendedor, muitas vezes, não tem condições de participar ativamente de todo o processo de entrega do projeto. De qualquer forma, independentemente das características de cada segmento, é importante a premissa de que é necessária a dedicação do vendedor em atividades de alto valor agregado, e esse é um elemento que deve ser contemplado no plano de ações, pois terá impacto direto na alocação de recursos disponíveis ao projeto.

Outra categoria de recurso ainda tem ligação implícita com a estrutura disponível e desejada do plano de ação: estrutura. A principal pergunta a ser respondida a esse respeito é: Para implementar a estratégia selecionada, a estrutura disponível é suficiente? Ou, de acordo com as limitações existentes e com a estrutura disponível, quais ações da minha estratégia comercial será efetivamente possível desenvolver?

O item “estrutura” leva em consideração um elemento cada vez mais indispensável às estratégias comerciais: a tecnologia existente. Hoje não existe estratégia bem-sucedida sem informações precisas. É necessário contar com uma gestão adequada de todas as informações disponíveis para que os riscos provenientes das escolhas feitas sejam minimizados. Refiro-me

não somente às informações de vendas e sua evolução, mas também a toda e qualquer informação qualitativa disponível. Como já mencionei, atuei por algum tempo em uma empresa totalmente digital (uma pontocom) e aprendi que, em tecnologia, a máxima “o bom é inimigo do ótimo” é mais do que válida. Como investimentos em tecnologia geralmente envolvem complexidade por lidarem com diversas variáveis corporativas e custos relevantes, é necessário fazer uma análise realista sobre o que efetivamente é exequível para que se evitem frustrações.

Da mesma forma que no item “recursos de marketing” é necessária a integração de vendas com essa área, no item “recursos estruturais tecnológicos” se requer um forte alinhamento de vendas com a área de tecnologia da organização, para que as duas áreas encontrem juntas as melhores soluções. A performance das equipes que atuam em sinergia será maior à medida que esteja claro quais são as reais demandas da área de vendas. Em outras palavras, quanto mais a área comercial conseguir ser precisa a respeito da natureza de suas demandas, mais a área de tecnologia será efetiva no apontamento das saídas possíveis.

Esses são os principais elementos a serem gerenciados na elaboração de um plano de ações. O principal fator crítico de sucesso consiste na integração de todos os elementos apresentados – objetivos comerciais, plano de ações com seus recursos e estrutura requeridos – em torno de um projeto único. Novamente, recorro ao professor Michael Porter para resgatar uma sentença que sintetiza muito bem os objetivos de uma estratégia comercial bem elaborada:

*É a coerência na alocação de recursos e o desenvolvimento de uma infra-estrutura administrativa apropriada a essa alocação que injeta vida em uma arquitetura estratégica e cria uma cultura gerencial, um trabalho em equipe, uma capacidade de mudar e uma vontade de compartilhar recursos, para proteger habilidades proprietárias e pensar a longo prazo.<sup>8</sup>*

Tomando como foco a atividade comercial, devemos incluir como mérito do processo a possibilidade de gerar uma maior produtividade da área comercial, o que se traduzirá em mais e melhores vendas.

<sup>8</sup> HAMEL, Gary e PRAHALAD, C. K. “A competência essencial da organização”. In: MONTGOMERY, Cynthia A. e PORTER, Michael (orgs.). *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 1998, p. 313.

Para que todo esse ciclo se encerre, no entanto, existe um elemento indispensável que, muitas vezes, é negligenciado pelas organizações, em vez de ter o foco claro e específico que merece: comunicação.

Todos os profissionais da área de vendas não somente devem estar envolvidos no processo, como devem ser comunicados de toda a sua evolução com detalhes. Nesse item, vale a pena até pecar pelo excesso. Ter uma comunicação integrada e adequada não é tarefa das mais fáceis e, muitas vezes, precisamos de auxílio especializado externo. De qualquer forma, existem algumas diretrizes importantes a serem adotadas.

A primeira delas diz respeito à adequação da mensagem. Considerando que, em um mesmo grupo de vendedores, temos profissionais com perfis e experiências distintas, é imperativo que a comunicação seja, sempre que possível, personalizada, de acordo com o receptor da mensagem. A forma, o modo e o conteúdo comunicado para os vendedores diferem, por exemplo, da abordagem aos profissionais de *back-office* do grupo.

**A comunicação da evolução da estratégia a todos os profissionais da área de vendas deve ser feita com detalhes. Nesse item, vale a pena até pecar pelo excesso.**

Além dos participantes do time de vendas, outros públicos devem ser considerados em todo o projeto. O relacionamento com o público corporativo é indispensável. Nesse item, estão envolvidos todos os executivos da organização que, de alguma forma, tenham relação com a atividade comercial, mesmo que não estejam relacionados diretamente com vendas. A forma mais adequada de evitar interpretações equivocadas de outros gestores que, eventualmente, podem resultar em pressões desnecessárias e, algumas vezes, impertinentes é manter “todos na mesma página”, ou seja, deixar todos os envolvidos cientes quanto à visão comercial adotada e às ações projetadas e implementadas. É evidente que sempre poderão existir conflitos de visões entre áreas que usualmente geram atrito com a área comercial, como as áreas financeira, industrial e de marketing, entre outras, porém uma forma de aprimorar o alinhamento com esses públicos (fundamentais para o êxito do projeto, diga-se de passagem) é envolvê-los e mantê-los a par do projeto.

Outra consideração a ser feita especificamente em relação à comunicação da estratégia comercial adotada é se existem informações que devem ser transmitidas ao público externo. Em alguns casos, a estratégia comercial faz parte de uma ação corporativa mais abrangente e comunicá-la ao mercado

é estratégico para a organização. Em outros casos, a estratégia comercial sinaliza um posicionamento que se traduz em escolhas, como, por exemplo, quais clientes serão atendidos com qual tipo de produto. Nesses casos, uma comunicação dirigida se faz necessária para informar os clientes e o mercado sobre o que eles devem esperar daquela organização.

Em alguns exemplos de estratégia comercial que apresentamos neste capítulo, encontramos claramente essa questão. Só para retomar dois desses casos, a Suzano Papel e Celulose divulgou uma nota ao mercado informando-o de sua nova política comercial, enquanto a Nokia anunciou ao público mudanças em sua estratégia comercial no que se referia à nova classificação dos celulares e à nova segmentação de sua linha de produtos. Para o público externo, cabe a mesma máxima já citada: é necessário que a comunicação seja pertinente e adequada ao receptor da mensagem. Aqui, ainda cabe citar um “complicador” de todo o processo: como se trata de uma comunicação aberta a um público mais abrangente (mesmo considerando a ação dirigida), os cuidados precisam ser redobrados para que haja uma correta interpretação da mensagem. Por vezes, a comunicação é elaborada tendo como foco um único público receptor, mas seu alcance acaba sendo muito maior, e a interpretação da mensagem por outros públicos – aqueles não almejados inicialmente – pode gerar ruídos.

É importante termos em mente que a comunicação não se resume a um processo formal. Podemos entender que a melhor forma de comunicar determinada mensagem ao mercado seja por meio da própria força de vendas, ou seja, os vendedores agindo como vetores de comunicação durante as visitas pessoais aos clientes. É um processo válido que traz consigo a vantagem do contato pessoal e tudo que ele envolve, porém tem como desvantagem a perda de escala, pois a abrangência sempre estará limitada à quantidade de visitas, ao alcance da força de vendas da organização. A escolha da melhor alternativa dependerá da estratégia adotada.

Em relação a esse tema – comunicação –, gostaria de trazer uma experiência pessoal que julgo relevante, com Anne Mulcahy, presidente mundial da Xerox (veja o quadro “Comunicação, comunicação, comunicação: o recurso de Anne Mulcahy na Xerox”).

O item “comunicação” encerra minha lista dos elementos principais necessários para uma adequada formulação do plano de ação da estratégia comercial. Conforme já citado, é a integração de todos esses elementos que resulta em um processo com alto potencial de diferenciação e êxito.

## COMUNICAÇÃO, COMUNICAÇÃO, COMUNICAÇÃO: O RECURSO DE ANNE MULCAHY NA XEROX

Tive a responsabilidade – e o privilégio – de conduzir uma sessão de perguntas e respostas durante um evento – a ExpoManagement 2007 – com Anne Mulcahy, presidente mundial da Xerox. Anne foi responsável por um dos casos mais expressivos do mundo dos negócios da atualidade representado pela recuperação da Xerox (um processo que, em inglês, é conhecido como *turnaround*). Quando ela assumiu a presidência da companhia, em 2000, a empresa estava à beira da falência, com um prejuízo estimado em US\$273 milhões. Segundo a própria Anne, toda a ação de recuperação baseou-se em um projeto de orientação da companhia aos clientes. O projeto tem sido muito bem-sucedido. Anne foi eleita em 2006 como a segunda mulher mais influente do mundo pela revista *Fortune* e a organização tem apresentado lucro nos últimos sete trimestres seguidos, o que resultou em uma valorização de suas ações nos últimos cinco anos em mais de 70%.

Questionei a executiva sobre quais foram os pilares de sustentação do

*turnaround* e os três elementos mais citados por ela foram “comunicação, comunicação e comunicação”. De acordo com Anne, é necessário um foco claro que envolva comunicação constante e adequada a todos os públicos de interesse. Um dos resultados importantes desse processo pode ser traduzido no fato de que a executiva, na fase mais dramática de todo o processo, teve de cortar 30% de toda força de trabalho da empresa. E, mesmo com uma atitude traumática como essa, que mexe, inexoravelmente, com toda a organização, a executiva é muito reconhecida e admirada por seus funcionários. Eu a questionei a esse respeito e Anne atribui o comportamento dos funcionários ao fato de que o time foi informado adequadamente sobre os motivos que levaram a essa ação e sobre a orientação de longo prazo adotada para a organização. Ou seja, a comunicação, aliada a uma visão clara acerca dos objetivos traçados para a empresa.

### SISTEMATIZAÇÃO E VONTADE

Há um aspecto que sempre aponto como fundamental em um processo como esse: o processo de formulação da estratégia comercial deve estar sistematizado pela organização. Isso significa que todo o processo deve seguir uma lógica formal e registrada, permitindo, dessa forma, a replicação do modelo tanto por um novo profissional do time como em períodos subsequentes. Retomando o pensamento de Mintzberg: o processo de criação da

estratégia é muito dinâmico e artesanal. Desse modo, a organização deve ter referências que validem suas decisões e também deve aprender com elas. Isso só é possível quando todo o processo é sistematizado, permitindo uma análise apurada de todas suas fases, com vistas à evolução constante do modelo. Um processo que não é passível de replicação tem um valor organizacional restrito ao momento em que é aplicado. Isso é muito pouco diante do potencial de valor de um modelo estratégico fundamental como o comercial.

Além desse aspecto, estrutural, outro deve ser abordado, porém não faz exatamente parte do sistema comercial. Trata-se da motivação e da vontade de todo o time de fazer a estratégia acontecer. Podemos desenvolver a estratégia comercial mais sensacional do mercado, que contemple todos os itens abordados aqui e mais alguns. Essa estratégia pode ser única, diferenciada, flexível, com objetivos claros, recursos adequados, ter sido bem comunicada e tudo mais. Se não houver um grupo de executivos motivados a implementá-la – e, só assim, capazes de fazer diferença no mercado –, todo o esforço terá sido em vão. Vou me ater a esse tema quando abordarmos o perfil do vendedor do futuro, porém aqui já cabe a ressalva: fazem parte de todo o processo o envolvimento e motivação das pessoas rumo ao caminho escolhido.

Sistematizar demais o modelo sem considerar a participação das pessoas equivale a montar toda a arena para um espetáculo e se esquecer dos artistas. Uma estratégia mal formulada pode ser corrigida por pessoas comprometidas e de qualidade. Uma estratégia bem formulada pode ser destruída por pessoas descomprometidas com o projeto. Portanto, atenção a esse item, pois ele é pressuposto básico para todo o resto.

Com isso, estamos aptos a resumir tudo o que tratamos nesta seção a respeito da formulação da estratégia comercial.

- A estratégia comercial deve considerar um aspecto formal e outro flexível que a capacite a se modelar de acordo com a evolução do ambiente. É fundamental que haja a participação de todo o time de vendas tanto em sua elaboração quanto em sua execução.
- O primeiro passo consiste na elaboração dos objetivos comerciais. Esses objetivos devem estar alinhados aos objetivos corporativos da organização e contemplar um aspecto financeiro – quantitativo – com outro qualitativo orientado para uma visão de médio/longo prazos.

- Elaborados os objetivos comerciais, parte-se efetivamente para o Plano de Ações, que irá traduzir quais ações práticas serão realizadas para se atingirem as metas estabelecidas. O Plano de Ações deverá contemplar quais são os recursos comerciais disponíveis, a estrutura existente e desejada, bem como um cronograma com responsáveis, prazos e atividades a serem desenvolvidas.
- Todos os elementos integrantes no processo devem estar integrados em um modelo único. Esse é um dos principais fatores críticos de sucesso do modelo – talvez até o principal.
- Com o processo concluído, é necessário comunicá-lo adequadamente a todos os públicos de interesse – público interno e externo –, de acordo com a estratégia já traçada.
- Todo esse processo deve estar sistematizado, permitindo assim a replicação do modelo. Esse aspecto é fundamental para a evolução do próprio processo já que, devido a seu dinamismo, há um ganho proveniente da curva de aprendizagem que é importante (a tendência é que, ano após ano, o processo se incremente).
- Finalmente, as pessoas devem estar comprometidas com todo o processo e motivadas. Sem esse aspecto, todos os anteriores perdem sua validade.

Finalizo esta seção da mesma forma que a iniciei: não acredito que exista um modelo único, uma “receita de bolo” pronta que esgote o modo como pode ser elaborada uma estratégia comercial. Porém, da mesma forma, tenho a crença de que existem elementos fundamentais que devem ser manejados com o objetivo de gerar uma reflexão sistematizada que vise, sobretudo, aproveitar todo o potencial de vendas da organização. Esses elementos foram apresentados aqui e cabe a adaptação de seu gerenciamento de acordo com o ambiente presente em cada organização.

Em se tratando de diversidade de ambientes de vendas, é importante refletirmos sobre o tema estratégia comercial de acordo com os diversos modelos de vendas que foram desenvolvidos anteriormente, dentro da proposta de Vendas 3.0, sob medida para a era das idéias. O objetivo é avaliar como esse processo influencia e é influenciado por esses modelos.

## **A ESTRATÉGIA COMERCIAL E OS DIVERSOS MODELOS DE VENDAS**

Tudo o que foi abordado até agora mostra que a estratégia comercial leva em conta numerosas nuances e peculiaridades de acordo com as características do ambiente em que está inserida cada organização (mercado, recursos internos, cultura organizacional etc.). Mesmo considerando esse cenário de diversidade, é possível identificarmos uma orientação da estratégia comercial de acordo com o modelo de vendas selecionado pela organização, já que cada um desses contextos apresenta padrões claros de desenvolvimento. Isso significa que, de acordo com o modelo de vendas, existirão diretrizes estratégicas adequadas a serem seguidas.

Essas diretrizes serão elaboradas em seguida.

### **A ORIENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA COMERCIAL NO MODELO DE VENDAS SIMPLES**

Relembrando o que já vimos, no modelo de vendas simples, o cliente tem o foco no produto genérico ou esperado (no bem essencial). Como seu foco está restrito a essa oferta, pelo fato de ter conhecimento de suas principais características, esse cliente demanda um fornecedor que seja um qualificado provedor de produtos.

Com esse consumidor em mente, a orientação da estratégia comercial deve ter o objetivo de facilitar ao máximo o processo de aquisição do bem por ele, aliado à busca incansável pela diminuição de seus custos gerais — tudo isso, visando uma oferta atrativa ao consumidor na comparação com o valor das ofertas concorrentes similares.

Nesses casos, o foco comercial deve centrar-se na gestão de todo o fluxo do negócio, sendo que a integração de vendas com as áreas de produção e marketing é particularmente relevante, pois a maioria das iniciativas comerciais demandará algum tipo de recurso dessas áreas. No quadro “A estratégia Habib’s para as vendas simples”, analisamos um caso clássico de organização que atua no ambiente de vendas simples: o Habib’s.

Outro caso que posso citar se refere a uma empresa que atua no setor de *B2B* (vendas entre empresas), no segmento de produtos de consumo, e que tem como foco prioritário atender as principais cadeias de varejo do país. Mesmo atuando no modelo de vendas simples, essa organização optou por uma estratégia comercial que privilegia o relacionamento com os clientes principais do setor. A visão por trás dessa estratégia está centrada na crença



## A ESTRATÉGIA HABIB'S PARA AS VENDAS SIMPLES

Analisemos a estratégia do Habib's, a bem-sucedida cadeia de restaurantes fast-food de comida árabe, que atua no modelo de vendas simples. Ao ser indagado sobre as estratégias do grupo, Alberto Saraiva, seu fundador e presidente, menciona que a principal estratégia é que o preço de sua oferta principal, a esfiha, comece sempre com '0'. Segundo Saraiva, esse sempre foi um pressuposto básico da organização e um dos motivos de seu êxito ao longo dos anos – como informa o empresário, a rede toda vende mais de 160 milhões de esfihas ao longo do ano. Essa proposição pode ser reconhecida facilmente como uma estratégia comercial, já que diz respeito a uma característica comercial clara: a precificação do produto. Por meio dessa estratégia, a companhia almeja (e tem conseguido êxito nesse processo) ser reconhecida como uma empresa que cobra preços baixos em seus produtos. O mais emblemático em todo esse processo (e que tem relação com o que estamos abordando) é o modo como a organização teve de se agrupar para “entregar” essa estratégia e comunicá-la ao público em geral. É esse plano que exemplifica muito bem como a gestão comercial deve estar integrada às áreas de produção e marketing de forma estreita.

Para conseguir “começar sua ofertas com '0' no preço”, a empresa optou por verticalizar toda sua linha de produção. Isso significa que tanto as atividades essenciais como as suplementares (aquelas que não estão relacionadas diretamente à atividade fim) são realizadas pelo grupo. Dessa forma, o Habib's

possui nove centrais de manipulação e distribuição dos itens do cardápio nas principais regiões do país e é proprietário de cerca de oito empresas de naturezas diversas. Seus negócios vão desde uma empresa de *call center* que, entre outras atividades, é responsável pelo serviço de *delivery* das lojas, passando por uma empresa de consultoria imobiliária que analisa os pontos mais interessantes para implementação de novas lojas, uma padaria industrial e um laticínio, entre outras atividades.

Um fator preponderante para que essa estratégia dê resultados está relacionado à escala necessária para atender a toda essa oferta. A opção do grupo Habib's para conquistar essa capilaridade de lojas foi a adoção do modelo de franquias. Hoje, a rede é composta por cerca de 260 lojas espalhadas em 15 estados do país e no Distrito Federal.

Além do modelo de gestão adotado, fazem parte da implementação da estratégia ações de comunicação e marketing. Uma das decisões foi a de que todas as ações de comunicação dos produtos da rede privilegiam a informação do preço em suas peças de divulgação. Essa ação tem o objetivo de aumentar a percepção quanto ao preço baixo junto aos consumidores.

Observem como uma estratégia comercial que visa diminuir os custos de aquisição do produto em um modelo de vendas simples envolve fortemente uma ação corporativa relativa ao modelo produtivo da rede e ações de comunicação e marketing. Sem essa integração, a estratégia comercial não teria uma base de sustentação em sua implementação.

de que, neste caso, o atendimento pessoal resulta em maior facilidade na aquisição do produto por parte dos clientes, além de uma maior possibilidade no incremento do ticket médio comercializado – em tese, a ação do vendedor colabora para que o cliente compre mais.

O desafio aí foi compatibilizar os benefícios do relacionamento pessoal dos vendedores com seus clientes com os custos envolvidos nesse tipo de operação. Para diminuir tais custos, a primeira medida foi realizar uma nova segmentação das carteiras de clientes que aliasse potencial e atratividade de cada cliente com sua posição geográfica. O objetivo foi identificar quais clientes realmente mereciam um atendimento diferenciado e com que frequência. Essa análise os levou à conclusão de que alguns clientes com baixo potencial estavam recebendo visitas com frequência alta demais e que, em outros de alto potencial, ocorria justamente o oposto. Esse padrão é recorrente em alguns setores e se explica pelo relacionamento já construído pelo vendedor com alguns clientes, o que estimula as visitas periódicas. Como resultado da análise foi gerado um mapa que, por sua vez, levou a uma maior rentabilidade do esforço de cada vendedor. Esse mapa cruzou três níveis de clientes (de alta, média e baixa atratividades) com as respectivas frequências de visitas necessárias (semanal, quinzenal e mensal).

A análise também esteve referendada pelo comportamento de cada cliente no que se refere à recepção do vendedor. Junto com essa segmentação, realizou-se um expressivo investimento em tecnologia aplicada exclusivamente à força de vendas. Esse investimento teve o foco em duas frentes: automatizar todo o processo de gestão de informações e de pedidos e introduzir rotinas de controle para a atuação do vendedor. Na primeira frente, entraram em cena equipamentos digitais (celulares e PDAs) que dão acesso à gestão do estoque e outras informações do histórico do cliente. Além disso, esses equipamentos permitem a gestão do pedido e informações sobre a entrega em tempo real. Esse processo agilizou todo o processo de gestão dos pedidos, diminuindo substancialmente o período entre a realização do pedido e sua entrega.

Na segunda frente, a dos controles, foi desenvolvido, entre outras coisas, um sistema em que o vendedor deve carregar as informações sobre o histórico da visita diariamente, apontando a evolução da visita, uma previsão de vendas e os próximos passos. Esse controle permite a análise da periodicidade de visitas de cada vendedor de acordo com a segmentação de clientes predefinida. As informações consolidadas desse sistema geram uma previ-

são de vendas que é acompanhada mensalmente. Ou seja, além do controle da ação dos vendedores, foi criada uma ferramenta que visa fazer o ajuste fino da previsão de vendas do setor, o que auxiliará na gestão mais adequada do estoque da companhia e na diminuição de seus custos fixos. Como resultado de todo esse processo, o vendedor diminui seu tempo de presença física na matriz e também diminui as despesas de locomoção, aumentando sua produtividade.

O último caso mostra como, mesmo em um modelo de vendas simples em que o cliente tem ciência de sua necessidade, a atuação tradicional de um vendedor pode ser adequada, desde que faça parte de uma estratégia comercial estruturada. O foco aqui esteve no aumento da facilidade de adquirir o produto, e, mesmo nesse caso, foi possível almejar custos menores que os usuais investindo o ganho proveniente de uma eventual automação total do processo para a melhora do relacionamento do vendedor com o comprador.

Não existe uma estratégia comercial única, porém os casos Habib's e B2B apresentam referências importantes para a estratégia comercial aplicada ao modelo de vendas simples, que mostram que diretrizes aliadas a uma proposição de valor clara devem se traduzir em aumento da facilidade de acesso ao bem por parte do cliente e/ou diminuição dos custos de aquisição do produto ou serviço.

## **A ORIENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA COMERCIAL NO MODELO DE VENDAS AMPLIADAS**

O modelo de vendas ampliadas é aquele em que o foco do cliente sai de uma orientação exclusiva ao produto essencial para considerar outros benefícios potenciais da oferta, no chamado produto ampliado (conjunto de produto e serviços). Em geral, os clientes desse modelo estão mais interessados nos elementos intangíveis da oferta do que em suas características intrínsecas.

E, nesses casos, requer-se um fornecedor que seja provedor de soluções de alto valor agregado em detrimento de ofertas baseadas exclusivamente nas características dos bens ofertados. Num cenário assim, o cliente necessita de informações qualificadas que o auxiliem a atender – e entender – suas demandas mais complexas. A falta de conhecimento dos benefícios potenciais da oferta pode ter diversas fontes, como falta de familiaridade com o bem almejado, desconhecimento das características desse bem ou categoria de-

vido à natureza dos produtos ou serviços (existem bens que são complexos em sua essência) e até mesmo falta de conhecimento sobre as possibilidades que aquele fornecedor oferece ao mercado.

A estratégia comercial nesse cenário deve estar orientada em duas frentes – uma externa e outra interna. Em sua orientação externa, os esforços devem estar focados em aumentar a percepção do cliente acerca dos benefícios potenciais da oferta e como esses benefícios agregam valor a seu negócio. Para atender a esse objetivo, é crucial ter uma orientação estratégica interna que vise preparar o time para realizar essa tarefa e estruturar o negócio para que se consigam implementar as soluções requeridas.

Aumentar a percepção do cliente quanto aos benefícios potenciais da oferta carrega muitas implicações. No capítulo em que abordamos as características do consumidor típico desse modelo de vendas, vimos que uma das tarefas essenciais é influenciar a cadeia de compradores presentes em todo o processo. São raros os casos em que encontramos um tomador de decisão único para qualquer tipo de aquisição (aqui incluímos negócios entre empresas e consumidor final – *B2C* – e negócios entre empresas – *B2B*). Além disso, a decisão final tende a ocorrer na ausência do vendedor, em núcleos que se reúnem para discutir e adotar a melhor solução.

Assim, a estratégia comercial deve estar orientada a esse contexto, buscando o meio de influenciar de maneira qualificada todos os envolvidos no processo com uma efetiva apresentação dos benefícios potenciais da oferta. É a complexidade dessa tarefa – no que se refere, principalmente, à capacitação da organização – que requer a orientação interna mencionada.

Para estarem aptos a transmitir essa percepção ao cliente, é imperativo que a organização e seus vendedores estejam aptos a realizar excelentes diagnósticos. Estes caminham em paralelo por dois contextos. Em um primeiro plano, é necessário que a organização tenha a capacidade de avaliar o negócio do cliente e como sua oferta se traduz em valor efetivo para o negócio dele. No segundo plano, mostra-se essencial que a organização vendedora conheça em profundidade os mecanismos e o funcionamento do processo de compra do cliente. Só assim será possível aumentar sua influência junto a todo o processo, buscando uma inserção favorável.

Além da capacidade de realizar diagnósticos precisos, também é demandada a habilidade de desenhar soluções de valor aos clientes. Nessa fase, devem ser considerados tanto o modo como a oferta pode ser adaptada às necessidades do cliente, gerando as soluções requeridas, como o modo como a oferta

lhe será apresentada. O cliente só terá condições de perceber o valor potencial da oferta se entender, sem sombra de dúvida, como ela se aplica à sua prática, como gera benefícios tangíveis a seu negócio. Muitas vezes, as organizações pecam justamente na fase de apresentação de sua proposta comercial. A despeito do excelente diagnóstico realizado e da solução arquitetada, o cliente não consegue ter a percepção de todo o valor gerado no projeto.

Tive a oportunidade de conversar pessoalmente sobre o tema com Neil Rackham. Já citei o autor no início desta obra e, pessoalmente, eu o considero um dos principais pensadores do mundo quando o assunto são vendas em um contexto mais estratégico. Para exemplificar os cuidados que devemos ter neste item, Rackham abordou o caso da empresa de consultoria em gestão McKinsey, tratado no quadro “McKinsey: a estratégia e o modelo de vendas ampliadas”.

Para verificarmos na prática como se consolida a estratégia comercial em ambientes de vendas ampliadas, podemos recorrer ao exemplo da Oracle, já citado nesta seção. A estratégia da Oracle, no sentido de aumentar sua ação de vendas por meio dos canais, capacitando-os e preparando-os para atender o mercado como um todo, visa justamente aumentar a penetração de seu negócio no mercado, impactando um número maior de clientes com a percepção clara de que a empresa pode ser uma parceira tecnológica importante.

A ênfase dada nessa estratégia ao processo de capacitação e treinamento dos canais de vendas está alinhada com a perspectiva de preparar tais empresas para transmitirem adequadamente sua proposta de valor. Além do projeto com canais, a estratégia de verticalização da carteira de clientes também condiz com a visão de se preparar mais adequadamente para atender a demandas específicas; à medida que a organização vai se especializando em setores específicos, adquire expertise no desenvolvimento de soluções customizadas para cada setor. Dessa forma, a capacidade de personalização de soluções da Oracle, no que se refere tanto à organização interna quanto à percepção externa, potencializa-se.

Um item de absoluta relevância em se tratando da estratégia comercial no modelo de vendas ampliadas se refere à capacitação do time de vendas. Tenho convicção de que hoje o maior problema encontrado pelas organizações que atuam, ou almejam atuar, com esse modelo de vendas é a falta de mão-de-obra especializada para lidar com as demandas típicas nesse contexto. O ponto essencial é que se deve aliar conhecimento técnico com visão

## MCKINSEY: A ESTRATÉGIA E O MODELO DE VENDAS AMPLIADAS

A empresa de consultoria em gestão McKinsey, de origem americana, classicamente atua no modelo de vendas ampliadas em seu negócio. As apresentações dos consultores eram genéricas e longas demais e seu conteúdo agregava pouco valor ao cliente, já que era muito centrado na realidade da consultoria. Todo esse processo resultava em dispersão de recursos e risco para o êxito do negócio, pois apenas um pequeno percentual da mensagem era absorvido pelo cliente. Se nesse percentual não se encontrassem os pontos críticos mais relevantes do projeto, a tendência era pela não-aprovação da proposta.

Para resolver esse problema, a consultoria tomou a decisão de reformular toda sua estratégia de apresentação de propostas e, desde então, suas propostas de trabalho são orientadas ao cliente, refletindo o estágio em que se encontra o processo decisório deste. Foram identificados três estágios pelos quais passa o cliente clássico desse negócio e para cada um foi desenvolvida uma abordagem específica que deve ser refletida nas propostas comerciais

formuladas. Dessa forma, a estrutura básica das propostas segue a seguinte orientação:

- Na fase da “Identificação das Necessidades”, deve ser apresentada a análise do problema encontrado.
- Na fase da “Avaliação das Opções”, devem ser apresentados os diferenciais do projeto desenvolvido.
- Na fase da “Resolução do Problema”, deve ser apresentada a estratégia de redução do risco resultante da aquisição do projeto.

Esse procedimento resultou em um melhor entendimento pelo cliente dos projetos desenvolvidos, além de diminuição do esforço gerado na construção de cada uma das propostas, pois elas concentraram-se especificamente no essencial.

É evidente que esse modelo se remete ao contexto específico da consultoria McKinsey e sua replicação em outros ambientes é questionável. O fato preponderante, contudo, é que a estratégia comercial deve enxergar a percepção de valor pelo cliente na atividade de apresentação de propostas como essencial – não como acessória.

estratégica, de negócios. Normalmente, é nesse último item que se concentram os problemas. A grande questão é: Como instilar visão estratégica em meus vendedores? Ou então perguntando com a voz do vendedor: Como posso aprimorar minha visão de negócios?

Para responder a essa questão, temos os caminhos clássicos da educação formal por meio das escolas de negócios cada vez mais estruturadas no Bra-

sil. Por outro lado, mesmo considerando todo o mérito da educação formal, é necessário quebrarmos um tabu. Ao estudarmos a evolução do mundo das vendas, como fizemos no Capítulo 1, notamos o salto de complexidade do setor de vendas. Usualmente, o vendedor sempre teve a crença de que o conhecimento prático é o que valia. O ponto essencial é que as coisas mudaram, o nível de complexidade evoluiu e hoje é, sim, muito importante buscar informação em outras fontes de conhecimento.

Refiro-me especificamente a livros, cursos e seminários, entre outras fontes de referências. Essa ação não pode estar circunscrita exclusivamente ao contexto pessoal do vendedor. A organização deve contemplar em sua estratégia comercial ações que visem incrementar o nível de conhecimento e capacitação de sua força de vendas, tornando-a apta a encarar o mercado atual. Está claro que a necessidade de quebrar o paradigma da busca de conhecimento exclusivamente na prática não vale apenas para o profissional de vendas. A organização repete esse padrão ao não investir em ações frequentes que visem trazer mais conhecimento estruturado para sua equipe comercial. Essa é uma atribuição que deve integrar a estratégia comercial, e não somente as políticas de treinamento da área de recursos humanos das empresas.

Deve-se rever também quais são as tarefas do vendedor essenciais a seu desempenho. Estamos habituados a ter a visão clássica de que “lugar de vendedor é na rua”. Evidentemente, é no campo onde as coisas acontecem e a perspectiva de adição de valor do vendedor justamente se encontra na capacidade de influenciar seus clientes por meio do atendimento pessoal. Por outro lado, é cada vez mais notável que, em um contexto de vendas ampliadas, faz-se necessário o investimento de tempo para a obtenção de subsídios que auxiliarão na construção de diagnósticos precisos. Esse padrão não se faz presente no modelo de vendas simples, em que o foco do vendedor costuma ser na realização de mais visitas que tendem a gerar mais vendas.

Se as fases do diagnóstico e desenho da solução têm profunda relevância no modelo de vendas ampliadas, devemos estruturar nosso negócio de modo a permitir que os vendedores consigam desempenhar suas atribuições também com esse foco. E aqui cabe outra convicção pessoal: a resposta mais adequada sempre está nas medianas. Não podemos ter um time de vendas que fique exclusivamente no campo sem tempo para se preparar para as visitas, porém também não podemos ter vendedores que permaneçam muito tempo internamente, apenas buscando informações. É exequível um

**A estratégia comercial deve visar aumentar a percepção do cliente sobre os potenciais benefícios práticos da oferta, para ele ou seu negócio.**

meio-termo que atenda aos objetivos comerciais e corporativos da organização, gerando maior produtividade de vendas.

Em suma, eis o ponto fundamental, crítico para o modelo de vendas ampliadas: é necessário que a estratégia comercial esteja orientada a aumentar a percepção do cliente acerca dos modos como a oferta se traduzirá em benefícios práticos para ele ou seu negócio. E, para que isso seja viável, é necessário investir em capacitação e preparo de todo o time de vendas.

### **A ORIENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA COMERCIAL NO MODELO DE VENDAS INTEGRADAS**

O modelo de vendas integradas tem bastante similaridade com o modelo de vendas ampliadas. A principal distinção é que, nele, o foco do cliente migra para uma maior integração de recursos na solução requerida ou, como vimos, para um produto potencial composto pela visão integrada de diversos recursos. Nesses casos, as características do bem ofertado e seus benefícios adicionais são secundários – o que não significa que não sejam relevantes. O foco do cliente está orientado à busca de um parceiro que tenha condições de desenvolver soluções customizadas para suas necessidades específicas, integrando distintos recursos e capacidades disponíveis nas duas empresas.

O valor do negócio se encontra justamente nessa intersecção, na visão compartilhada das duas organizações sobre a melhor solução disponível para o problema apresentado. O foco migra do produto ou serviço para todo o processo de integração de recursos. Esse modelo de vendas está muito concentrado nos negócios *B2B* (vendas entre empresas).

Em comparação com os outros ambientes de vendas, o de vendas integradas é o que envolve maior complexidade. Isso ocorre principalmente pelo fato de considerar um volume muito grande de variáveis em sua gestão comercial. Todo esse contexto é tão estratégico e complexo que, em geral, o processo de vendas requer o envolvimento do principal executivo do grupo em alguma fase da venda (quando não em todas).

A orientação da estratégia comercial em casos assim tem características muito similares à sugerida no modelo de vendas ampliadas, com algumas diferenças bem específicas.



Aqui também é necessário atuar em duas frentes na organização: uma interna e outra externa. Na interna, a estratégia deve estar centrada em como preparar a organização e sua equipe de vendas para que estejam aptas a atender esse nível tão complexo de demandas do mercado. No ambiente de vendas integradas, cabe uma complementação em relação ao anterior: apesar de não ser uma ação eminentemente comercial, sua estratégia deve considerar como a empresa está e deve se estruturar, com vistas a atender adequadamente o mercado. A análise dos recursos e da estrutura necessários que devem ser considerados no plano de ações comercial envolve um número de variações muito mais diversificadas do que nos modelos anteriores e mesmo atribuições que não são exclusivamente do âmbito de vendas devem ser contempladas na estratégia comercial, pois impactam o desenvolvimento da abordagem comercial, seu pacote de valor e, sobretudo, a capacidade de entrega da organização.

Se em todos os modelos de vendas a atividade de pós-venda é essencial, aqui esta se encontra relacionada diretamente com a sobrevivência da empresa vendedora. Nesse caso, entende-se o pós-venda como a capacidade de entregar aquilo que foi prometido – e algo mais – ao comprador. É a fase da implementação da solução adquirida.

Um setor que tem migrado para uma atuação cada vez mais centrada no ambiente de vendas integradas é o setor de *call centers*. Veja o caso da Teleperformance, desenvolvido no quadro “Teleperformance e HP: estratégia e vendas integradas”.

Vender nesse contexto é uma tarefa com alta dose de complexidade também para os profissionais envolvidos diretamente na área comercial. Por isso, todas as ações de capacitação já apresentadas no modelo anterior ganham maior relevância aqui e devem levar em consideração temas que se aproximam cada vez mais da visão estratégica. Volto a reiterar a atual dificuldade que o mercado tem em identificar vendedores com esse perfil. A saída encontrada, até agora, e que não tem escala, é envolver os principais executivos da gestão na linha de frente dos negócios. E tome presidente agindo como vendedores *full time* (não que essa não seja uma atribuição importante para o presidente, mas, inegavelmente, existem outras atribuições do cargo absolutamente relevantes que demandam investimento de tempo).

Para conquistar maior potencial de crescimento para sua ação comercial, o principal foco de uma capacitação da força de vendas de uma empresa deve ser formar internamente talentos que conheçam com profundidade o

## TELEPERFORMANCE E HP: ESTRATÉGIA E VENDAS INTEGRADAS

Após um início de atuação em que, basicamente, as organizações do Brasil focaram seus esforços em contratar o serviço de *call centers* para a redução de custos relacionados ao atendimento e vendas de seus produtos ou serviços, encontramos, atualmente, negócios de naturezas distintas que envolvem um nível de integração muito grande entre os fornecedores desse serviço e seus clientes.

Negócios com esse perfil mostram, de forma muito clara, a importância da adoção de estratégias mais complexas para que a organização possa atender às demandas do mercado, além do requerido foco na implementação da solução. A Teleperformance é uma empresa francesa com atuação destacada no Brasil na área de *call centers*. Um dos seus principais clientes é a empresa de tecnologia HP. Essa empresa terceirizou toda sua área de atendimento técnico de algumas linhas de produto como impressoras, por exemplo, para a Teleperformance. Isso significa que, quando o cliente entra em contato com o telefone indicado pela HP para suporte técnico, ele está falando, na realidade, com atendentes da Teleperformance.

Para estar apta a conquistar essa conta, a empresa de *call center* teve de fazer uma verdadeira imersão no negócio da HP, a fim de entender o negócio desta. Foram avaliados como seria a integração de seus sistemas de tecnologia, as informações detalhadas das principais características dos produtos

da HP e a resolução dos problemas mais comuns, os processos internos da última – enfim, houve uma análise muito cuidadosa de todas as variáveis que envolvem a integração entre as duas partes. Capacitar a organização a estar apta a atender a uma demanda desse tipo deve fazer parte da estratégia comercial, pois tem profundo impacto na formatação da solução que será vendida.

Um processo como esse envolveu não somente as áreas comerciais das duas empresas, mas também profissionais e departamentos com focos diversos, como as áreas de tecnologia, financeira, faturamento, jurídica, recursos humanos, marketing, entre outras. Podemos notar que praticamente todas as áreas funcionais da organização se envolvem em um projeto com essas características.

Todo esse processo é monitorado periodicamente e os resultados apresentados mostram um desempenho acima do nível de serviço acordado. Dessa forma, podemos afirmar que, desde que haja uma visão integrada consistente, é possível a aquisição de um serviço terceirizado que não envolva, exclusivamente, redução de custos. Tudo depende da visão da organização compradora acerca do tema e da capacidade que o fornecedor tem de entender essa proposição e traduzi-la em um serviço alinhado com a proposição desejada. Essa é uma atividade de vendas.

negócio em que estão inseridos para que estejam aptos a atuar em campo, desenvolvendo visão estratégica. E isso deve estar presente na estratégia comercial. Formar vendedores que tenham perfil de gestores de negócio é uma meta importante a ser perseguida.

Em relação à orientação da estratégia comercial tomando como foco o ambiente externo, o desafio continua o mesmo: aumentar a percepção do cliente de que a organização vendedora está apta a resolver seus problemas. Nesse ambiente de vendas integradas, existe um elemento indispensável em todo relacionamento comercial que recebe uma atenção especial: a confiança mútua na relação. Como, em geral, a relação entre as organizações se traduz em uma integração estreita entre suas operações, a empresa vendedora, em muitos casos, terá acesso a informações estratégicas da organização compradora. Essa abertura é fundamental para o êxito do desenho da solução e sua implementação, mas só acontecerá se houver um nível de confiança sem ressalvas entre as partes envolvidas.

Veja o caso de uma organização que tipicamente atua nesse modelo de vendas em alguns de seus negócios. A IBM, no mundo todo, redirecionou seu negócio há alguns anos orientando-o para o setor de serviços. Uma das divisões que mais ganharam força nesse contexto foi a IBM Business Consulting Services, conhecida como IBM BCS, que é a divisão de consultoria da empresa. Essa área recebeu um reforço de peso com a aquisição, em 2002, de toda a divisão de consultoria da PricewaterhouseCoopers. Hoje, essa divisão se configura como a maior consultoria de gestão de negócios do mundo – e sua ação não está circunscrita exclusivamente ao mundo da tecnologia. Um dos negócios mais representativos que liderou foi um acordo realizado em 2004 com a gigante americana Procter & Gamble envolvendo a terceirização dos serviços de recursos humanos desta organização em escala mundial.

Por esse acordo, a IBM ficou responsável pelos serviços de processamento da folha de pagamentos, administração de benefícios, planejamento de remuneração, expatriados e recolocação, administração de viagens e despesas e gestão de dados de recursos humanos da P&G. Em síntese, a P&G terceirizou sua área de RH para a IBM. O acordo envolve o suporte aos quase 100 mil funcionários da empresa em todo o mundo. As partes divulgaram que esse negócio representou um investimento de US\$400 milhões.

Esse é um negócio clássico do contexto das vendas integradas. Todo o processo comercial levou meses para ser desenvolvido e sua consolidação só foi possível graças ao fato de que a P&G tem total confiança na IBM. Isso

fica claro ao identificarmos que a organização compradora está colocando nas mãos da organização vendedora a gestão de seu maior ativo: as pessoas. Comunhão impressionante.

É evidente que uma série de compromissos quanto ao tipo de serviço requerido foi formalizada e que tudo é monitorado periodicamente nos mínimos detalhes. Também é óbvio que a P&G continua com a gestão estratégica da área de RH. Porém, o nível de integração desse processo é tão grande que os riscos devem ser minimizados não apenas por meio de um objeto jurídico, mas, sobretudo, pela visão de parceiros efetivos de negócio. Esse contrato tem vigência por 10 anos. Considerando a atual velocidade dos negócios, esse é um período suficiente para quebrar uma empresa tradicional, centenária, em caso de insucessos nessa área. Ou seja, não há espaço para insegurança em decisões dessa natureza.

Outro aspecto que deve ser considerado – e que constitui um diferencial em relação aos demais ambientes de vendas – é o foco em atividades que aumentem a percepção dos clientes quanto às capacitações da organização vendedora. Trata-se de um foco bem requerido nesse modelo. As ações nesse sentido devem levar em conta que esse ambiente tende a se caracterizar pela participação de um universo restrito de clientes que apresentam o desejo e estão aptos a adquirir os produtos e serviços ofertados pelas empresas do setor. Nesse contexto, as ações comerciais são extremamente dirigidas, com foco orientado a clientes e demandas muito específicas. Isso se traduz em dois pontos que devem ser analisados com cautela: as ações de marketing devem ser muito orientadas e tendem a se concentrar em ações dirigidas; a segmentação dos clientes é um dado crítico.

Quanto às ações de marketing, além da evidente inadequação de ações de comunicação massiva devido à natureza do negócio, há uma dificuldade inerente a esse ambiente de vendas, que é a dificuldade em expressar por meio de uma ação de comunicação convencional os principais benefícios das soluções apresentadas ao mercado. Como a IBM BCS colocaria em um anúncio de mídia impressa sua capacidade de terceirizar toda a área de Recursos Humanos de uma empresa com mais de 100 mil profissionais? Ou seja, além de desnecessário, pois o foco se concentra em um universo restrito de clientes, a dificuldade em absorção da mensagem por parte do receptor adequado seria muito grande.

Nesses casos, emergem possibilidades de ação cujo principal objetivo é colocar o profissional de vendas em contato com alguns dos principais to-

madores de decisão das empresas-alvo para lhes apresentar as soluções que sua organização é capaz de gerar. Assim, estão envolvidas ações de relacionamento como eventos corporativos, que, atualmente, concentram a maior parte do orçamento de marketing das empresas que atuam nesse ambiente.

No que se refere à segmentação de clientes, trata-se de uma das orientações mais essenciais para a estratégia comercial das empresas que almejam sucesso nesse contexto de vendas integradas. A principal questão a ser respondida aqui é esta: Quais são as empresas com potencial para adquirir a solução que minha organização desenvolve, que têm condições de financiá-la e, não menos importante, que apresentam condições para a implementação de uma solução com essas características? Em alguns casos, existem organizações com demanda e poder de investimento claros, mas que não têm cultura organizacional para adotar soluções mais complexas ou não estão prontas ainda para fazê-lo.

Se esse aspecto não for adequadamente esclarecido, resultará em perda de produtividade da força de vendas. Lembrando que esse ambiente de vendas denota um ciclo longo, se a empresa vendedora não fizer esse diagnóstico antes do início das fases da vendas, correrá o risco de realizá-lo tarde demais, depois de meses de investimento em uma relação comercial fadada ao fracasso. Você já deve ter se deparado com aquela situação em que, depois de meses negociando seu projeto com diversos interlocutores, o negócio simplesmente desaparece. Muitas vezes, você nem sabe os motivos de ter virado pó e, em algumas situações, nem o cliente consegue explicá-los adequadamente. Pois bem, agora você entenderá: em situações como essa, a organização candidata a compradora simplesmente não está apta a adotar a solução que você está apresentando. Mesmo que, em muitos casos, almeje realmente a implementação daquela solução, ela não consegue se mobilizar internamente para receber seus impactos. Nesses casos, não há argumentação básica de vendas ou qualquer técnica de superação de objeções que poderá auxiliá-lo.

Todo o cenário apresentado evidencia mais uma vez uma competência fundamental que deve ser apresentada e desenvolvida pelos vendedores no contexto de vendas integradas: a capacidade de gerar excelentes diagnósticos. Nesse modelo de vendas, essa é uma habilidade ainda mais importante devido ao volume de variáveis presentes em um processo de integração como os citados. E é necessário investir pesadamente no desenvolvimento dessa habilidade em todo o time de vendas. Trata-se de um dos requisitos de sucesso mais indispensável para empresas que atuam nesse ambiente de vendas.

**A capacidade de gerar excelentes diagnósticos é um dos requisitos de sucesso mais indispensáveis para vendedores do ambiente de vendas integradas.**

Uma última consideração deve ser feita em relação à estratégia comercial no modelo de vendas integradas. Uma prática que se estabelece com força, nesse contexto, é a da formação de alianças ou parcerias estratégicas com outras empresas fornecedoras, para que, juntas, duas organizações desenvolvam soluções únicas. Muitas vezes, faz-se necessária a adoção de serviços ou produtos suplementares que não fazem parte do negócio essencial do fornecedor para atender às demandas dos clientes. Não é possível, em casos como esses, não atender à demanda do cliente – que é por uma solução plena. A saída é desenvolver essas soluções completas por meio de parcerias e alianças com organizações que tenham competências específicas complementares. O mercado de tecnologia foi um dos pioneiros nesses arranjos organizacionais *ad hoc* (aqui e agora, em latim) e atualmente en-

### QUADRO 3.1 SÍNTESE DA ORIENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA COMERCIAL EM CADA MODELO DE VENDAS

Modelo de Vendas	Foco do Cliente na Oferta	Status do Cliente	Benefícios que o Cliente busca
<b>Simple</b>	Características Intrínsecas do produto	Tem conhecimento das principais características do bem que deseja adquirir	Preço acessível e conveniência na aquisição do bem
<b>Ampliada</b>	Demanda mais abrangente considerando os benefícios potenciais da oferta	Não tem entendimento pleno sobre os benefícios potenciais da oferta ou não tem conhecimento profundo a respeito de suas próprias necessidades	Soluções mais sofisticadas
<b>Integradas</b>	Integração estratégica visando o desenvolvimento de soluções customizadas	Tem clareza sobre a necessidade de parceria estratégica para o desenvolvimento de novas soluções	Soluções customizadas

contramos até concorrentes em determinadas linhas de negócios atuando como parceiras em outras linhas para atender a demandas específicas de clientes estratégicos.

Tendo em vista a clara demanda por soluções plenas que exigem parceiras, é necessário incluir na elaboração da estratégia comercial uma análise abrangente a respeito das competências e habilidades que a organização não possui no desenvolvimento de determinada solução. Depois de desenhado esse cenário, recomenda-se o mapeamento de todas as possibilidades de parceiros com produtos ou serviços complementares que compoñham adequadamente essa solução. Importante: essa análise deve ser realizada na fase de elaboração da estratégia comercial, sim, para evitar o risco de o tema só surgir no momento de sua implementação.

Para que você tenha uma visão geral da relação da estratégia comercial com os três modelos de vendas, elaborei uma síntese no Quadro 3.1 que permite uma análise mais ágil dos elementos que compõem esse cenário.

	Orientação de Valor do Cliente	Orientação da Estratégia Comercial
	<b>Produto genérico e esperado</b>	Facilitar ao máximo o processo de aquisição do bem pelo cliente, aliado à busca incansável pela diminuição de seus custos gerais visando uma oferta atrativa ao consumidor, sempre tendo como referencial o valor das ofertas concorrentes similares
	<b>Produto aumentado (produto + serviço)</b>	<p>Duas frentes: uma externa e outra interna.</p> <p>Na externa: aumentar a percepção do cliente acerca dos benefícios potenciais da oferta e como esses benefícios agregam valor a seu negócio.</p> <p>Na interna: preparar o time para realizar essa tarefa aliado à estruturação do negócio para que consiga implementar as soluções requeridas.</p>
	<b>Produto potencial (integração de recursos)</b>	<p>Similar ao Modelo de vendas ampliadas. Ação em duas frentes: Externa e Interna</p> <p>Na Externa: aumentar a percepção do cliente de que a organização vendedora está apta a resolver seus problemas. Construção de uma imagem confiável no mercado.</p> <p>Na Interna: como preparar a organização e sua equipe de vendas a estar apta a atender este nível tão complexo de demandas do mercado. Foco na implementação é fator crítico de sucesso.</p>

## ENFIM, A ESTRATÉGIA CHEGOU MESMO AO MUNDO DAS VENDAS

Para realizar as considerações finais sobre o tema da estratégia neste capítulo, resgato uma frase que encerrou um artigo com o qual tive contato ainda no início de 2000 (vejam que não se trata de um material tão recente). O texto, de autoria de Neil Rackham, abordava justamente a questão da influência da estratégia em vendas e finalizava com a seguinte frase: “*Finalmente, o mundo das vendas descobriu a estratégia.*”

E garanto a você que ela veio para ficar. Para fortalecer essa tese, resgato outra referência teórica recente sobre estratégia que tem feito muito sucesso no meio corporativo e acadêmico. Refiro-me à obra dos professores do Insead Renée Mauborgne e W. Chan Kim, *A Estratégia do Oceano Azul*.<sup>9</sup>

Nessa obra, os autores criaram a metáfora do oceano azul nos negócios, que é constituído por espaços estratégicos desconhecidos, inexplorados, em que encontramos negócios que ainda não surgiram. Ele surge em contraposição ao oceano vermelho, que é aquele espaço superpovoado onde se encontram todos os negócios já existentes.

O oceano azul equivale à criação de uma demanda nova, o que garante um crescimento bastante rentável, pois a competição inexistente em sua forma convencional.

Como exemplo de empresas e negócios que encontraram seus oceanos azuis, os autores citam a Ford, com o desenvolvimento de seu revolucionário modelo T; a Apple, com o I-Pod; o Cirque du Soleil, com a reinvenção do circo; a Nintendo, com Wii, entre outros casos.

Você pode estar se perguntando o que isso tem que ver com estratégia comercial. E a resposta é tudo. O fator que explica a criação de oceanos azuis é justamente a iniciativa estratégica. E uma estratégia comercial diferenciada tem potencial para auxiliar a organização na busca de oceanos azuis. Esse potencial vai traduzir-se em novos canais de distribuição, novas formas de abordagem comercial, diferentes tipos de parceria comercial no desenvolvimento de soluções únicas, enfim, esse potencial tende a ser reflexo de uma análise profunda de todas as variáveis existentes no negócio e, mais especificamente, no processo comercial.

Kim e Mauborgne citam um caso já mencionado nesta obra que torna a questão bem concreta: a Dell, com seu sistema de vendas diretas, criou um

<sup>9</sup> KIM, W. Chan e MAUBORGNE, Renée. *A estratégia do oceano azul: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante*. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2005.



oceano azul que permitiu um crescimento avassalador para a organização, numa iniciativa totalmente circunscrita ao contexto das vendas; trata-se de uma estratégia comercial.

O mesmo caso da Dell permite resgatar um aspecto já abordado nesta seção. Os oceanos azuis não são perenes. Não há iniciativa estratégica que se perpetue sem uma atualização constante balizada pelo mercado em que está inserida a organização. Essa ação estratégica da Dell já não apresenta atualmente as mesmas taxas de crescimento do passado, obrigando a organização a encontrar alternativas para retomar sua performance. Não podemos abdicar nunca de aliar o foco em ações de curto prazo a iniciativas orientadas ao médio e longo prazos que irão minimizar os riscos de perdas futuras.

Que a estratégia seja bem-vinda ao mundo das vendas. É evidente que ela não está sozinha. Um dos fatores críticos para o sucesso de uma equipe de vendas e, conseqüentemente, de uma organização é sua capacidade de executar adequadamente a estratégia formulada. Na realidade, essa capacidade de execução deve fazer parte da estratégia. Nenhuma organização formula uma estratégia que não é capaz de executar. Esse é um tema muito instigante que tem sido posto em evidência nos últimos anos e requer uma análise com profundidade. Mas é assunto para o próximo capítulo.



# EXECUÇÃO EM VENDAS

ESTAMOS HABITUADOS a enxergar a execução como a parte menos nobre do processo estratégico de uma organização. Essa é uma visão generalizada e pode ser comprovada facilmente. Se dermos uma boa olhada na frente “intelectual” da gestão, composta por professores e gurus que se dedicam a pensar sobre as principais questões do *management* mundial, poderemos encontrar um sem-número de especialistas orientados a análises sobre estratégia e suas múltiplas facetas (só neste livro já citamos dezenas deles). Já em relação ao tema “execução”, acharemos na *intelligentzia* apenas um grande especialista, o professor Ram Charan, que, juntamente com Larry Bossidy, ex-executivo da General Electric, escreveu uma obra que se transformou em referência no assunto: *Execução: A disciplina para atingir resultados*.<sup>1</sup> A mim, parece muito pouco para um tema tão relevante.

Da mesma forma, se analisarmos o contexto organizacional, concluiremos que as empresas e seus gestores não dão tanta importância à execução. Ou, pelo menos, não a consideram prioritária em suas análises. Parece que é mais valorizada a atividade intelectual de formulação das diretrizes estra-

<sup>1</sup> BOSSIDY, Larry e CHARAN, Ram. *Execução: a disciplina para atingir resultados*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

tégicas da organização do que o dia-a-dia dos negócios, inevitável sinônimo de “mão na massa”, de atividades operacionais. É evidente que não se trata da parte mais charmosa do processo, porém relegá-la a uma posição inferior é o mesmo que aumentar o risco de fracasso, cada vez mais presente no ambiente dos negócios.

O professor Robert Kaplan – que, juntamente com David P. Norton, criou o Balanced Scorecard,<sup>2</sup> sistema adotado por diversas organizações do mundo como suporte à implementação de suas estratégias corporativas – cita em seu livro *Organização orientada para a estratégia*<sup>3</sup> um estudo realizado nos Estados Unidos com o objetivo de avaliar o resultado da implementação de estratégias em negócios diversos. A conclusão é que, em 70% dos casos que fracassaram, o verdadeiro problema não foi a (má) estratégia, e sim a (má) execução. De acordo com Kaplan e Norton, não há dúvidas de que o insucesso da maioria das empresas ocorre na execução de suas estratégias.

Um dos motivos desse quadro resulta da relativa desatenção das organizações ao tema. Em recente pesquisa<sup>4</sup> realizada no mercado americano com executivos que atuam nas 500 maiores empresas do país (selecionadas da lista *Fortune 500*, da revista homônima), foi constatado que a maioria esmagadora dos entrevistados acredita que suas empresas são melhores em gerar boas idéias do que em definir o que fazer com elas, ou seja, em sua execução (atribuíram nota média de pelo menos 5 ou 6 para a primeira competência e apenas 1 ou 2 para a segunda). O estudo conclui que essas organizações focam seus esforços muito mais na geração das idéias do que em sua transformação em resultados práticos. Estratégia sem execução é sinônimo de fracasso na certa. A competência de formular estratégias únicas é indissociável da competência de implementá-las.

O fato é que as pessoas tendem a considerar a execução o lado tático do negócio – uma visão equivocada e perigosa. Executar não é simplesmente uma tática; trata-se de uma disciplina e de um sistema. Na verdade, a formulação da estratégia e sua execução fazem parte do mesmo sistema. Por isso, as considerações a respeito da execução são parte – importante – do processo de discussão estratégica. O sucesso de um negócio depende

<sup>2</sup> Sistema organizacional de avaliação de desempenho que permite a quantificação dos ativos intangíveis críticos da organização como pessoas, informação e cultura.

<sup>3</sup> KAPLAN, Robert e NORTON, David. *Organização orientada para a estratégia*. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2000.

<sup>4</sup> GOVINDARAJAN, Vijay e TRIMBLE, Chris. *Os 10 mandamentos da inovação estratégica: do conceito à implementação*. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2006, p. 10.

dessa abordagem. A regra de ouro é, portanto, que a execução deve estar embutida na estratégia da empresa, em seus objetivos e em sua cultura. É a essência da visão que trago para o modelo de Vendas 3.0.

Podemos enxergar melhor os efeitos da integração de estratégia e execução num mesmo sistema ao nos debruçarmos sobre um fenômeno bastante comum nas organizações, já abordado no capítulo anterior: a falta de envolvimento da maioria dos gestores no processo de formulação da estratégia. O que acontece é previsível: esses gestores ficam sem saber por que devem realizar uma atividade de determinada maneira e, conseqüentemente, realizam-na de outro jeito. O que, é claro, põe em grande risco o processo de implementação organizacional, que requer sistematização para que seja mensurado e replicado com êxito e consistência durante toda a evolução do negócio.

Já pessoas envolvidas na formulação da estratégia e, portanto, cientes das razões daquele projeto estão prontas para um rápido processo de execução do modelo desenvolvido, além de terem condições de contribuir com sua revisão e análise periódica. Isso porque execução e estratégia são duas faces da mesma moeda. Dito de outra maneira, execução é a tradução para a prática da estratégia. Ela instrumentaliza a estratégia em termos tangíveis, práticos. Essa é a orientação dos dois elementos no modelo de Vendas 3.0.

## **A EXECUÇÃO DA ESTRATÉGIA COMERCIAL**

Se trouxermos essa reflexão especificamente para o ambiente de vendas, logo perceberemos que o tema execução acarretará a quebra de um paradigma da área. Em vendas, ainda existe a crença generalizada de que basta ter um objetivo definido (em geral, metas comerciais) e recursos determinados para que o vendedor esteja pronto a ir a campo. Não se vê com freqüência uma análise estruturada de modelos e padrões comerciais mais adequados a serem implementados visando a execução da estratégia de forma efetiva. Uma das faces mais claras dessa crença costuma traduzir-se na falta de um programa estratégico de capacitação para a força de vendas com esse foco (excluem-se aqui os treinamentos orientados exclusivamente a habilidades comerciais, que são apenas uma das diversas orientações de um programa com essas características).

Para a construção de um projeto comercial efetivo, com condições de ser bem-sucedido no atual cenário, é necessário promover a execução em vendas ao mesmo nível do tema estratégia em vendas.

A falta de uma visão estruturada a respeito dos padrões de execução da estratégia para a equipe comercial seguir em sua rotina de vendas pode resultar em dispersão de esforços. E, conseqüentemente, em queda de produtividade, uma vez que não existe um conhecimento compartilhado por todo o time sobre a melhor forma de executar a estratégia comercial predefinida. Assim, a tendência é que cada componente do time adote a prática que julgar mais conveniente, em detrimento da mais adequada (que é a que tem maior probabilidade de sucesso com menos esforço).

Além disso, em uma circunstância como essa, o processo de diagnóstico a respeito da adequação da estratégia selecionada fica totalmente comprometido, já que não existe uma visão estruturada comum a todos sobre o sistema comercial. Sem padrão estabelecido, sem processos claros e definidos, não é possível avaliar se o caminho adotado é o mais adequado.

Essa situação remete a um fenômeno bem mais corriqueiro do que o desejável: a dificuldade da organização em identificar os motivos do êxito ou do fracasso de sua ação comercial. E acreditem em mim: pior do que não saber por que as coisas não estão dando certo é não conseguir entender o porquê de darem certo. Basta ocorrer alguma mudança no ambiente que faça com que as vendas declinem para a dificuldade com o processo ficar latente. Quando isso acontece, evidencia-se um poder de reação totalmente comprometido da organização, à mercê do ambiente externo.

Já deparei com muitas circunstâncias similares a essa em minha trajetória profissional, em que a equipe comercial entra em estado catatônico, paralisada pela falta de conhecimento sobre como reagir à mudança dos ventos. Acostumada a fazer as coisas sempre da mesma forma e ser bem-sucedida, não consegue se desprender da realidade anterior. Seguramente, esse cenário é sinônimo de mau negócio e sua possibilidade por si só já justifica a priorização por uma empresa da sistematização da execução do processo de vendas.

O cenário esboçado ainda nos permite chegar a outra conclusão a respeito do tema. Além de “entregar” a estratégia selecionada com maior produtividade, a execução tem outra atribuição fundamental: monitorar e verificar se a estratégia adotada é mesmo a mais adequada ao ambiente. Isso é viável porque, quando existe um processo estruturado, suas atividades permitem que a organização catalise as informações no campo que validarão, ou não, a estratégia definida. Em um modelo lógico e formal, tal qual desenhado

neste livro, o processo de definição estratégica precede o processo de implementação. A partir de sua aplicação, no entanto, esse modelo se torna dinâmico, já que a execução deve retroalimentar as reflexões estratégicas da organização e de sua área comercial com seus feedbacks provenientes da atuação prática.

O fato é que a separação de execução e estratégia comercial em duas coisas distintas – separação essa que é generalizada no ambiente empresarial, volto a dizer – produz uma área comercial ineficiente, com foco fragmentado. A maior valorização da formulação estratégica em detrimento da execução costuma resultar em uma equipe de vendas que até pode ser reconhecida por sua criatividade, porém fracassa na concretização do que foi planejado.

Você já deve ter tido contato com aquela equipe comercial ou aquele vendedor que todos reconhecem como muito criativo e articulado, mas tem imensas dificuldades em fechar negócios efetivos, não? Quase todo vendedor conhece um caso assim. E, como a atividade comercial é sinônimo de resultado, uma ação prática que não resulta em venda significa fracasso na certa. Pode testemunhar um caso exemplar na área de vendas em que estratégia e execução eram vistas separadamente, como relato no quadro “A cultura da execução (e a falta dela)”.

A importância da execução é tão evidente nos dias atuais que, segundo um bom número de autores de gestão, a diferença entre uma empresa e sua concorrente se resume cada vez mais à capacidade de executar. Transportando a idéia para o ambiente comercial, a capacidade de executar a estratégia comercial com mais efetividade do que os concorrentes pode representar uma importante vantagem competitiva para seu negócio – e resultar em mais vendas. Não basta centrar os esforços na estratégia comercial. É necessário um foco na integração da execução com a estratégia.

A execução constitui um sistema interconectado de processos, mas o principal desafio para as organizações é a geração de uma cultura de execução em vendas. Essa cultura considera a gestão de três elementos, exemplificados na Figura 4.1. Além deles, o aspecto que tem influência decisiva em todo o sistema é a cultura organizacional.

## A CULTURA DA EXECUÇÃO (E A FALTA DELA)

Conheci com certa profundidade a área comercial de uma empresa que fornecia serviços para uma organização de grande porte. Ela necessitava de vendedores com alto conhecimento técnico, pois as características de seu serviço assim o exigiam. E, de fato, ela contava com uma equipe de profissionais altamente capacitados. Porém, seus resultados eram muito heterogêneos.

Um dos profissionais de vendas chamava particularmente a atenção. Era uma espécie de executivo dos sonhos, com todos os pré-requisitos necessários e desejáveis para desempenhar a função: experiência no setor, conhecimento técnico, formação acadêmica, o perfil ideal para o cargo. O fato concreto, no entanto, é que seus resultados variavam demais. A performance de suas vendas se assemelhava ao vôo de uma galinha: em um período específico, elas atingiam um pico, porém logo depois declinavam; dali a mais alguns meses, cresciam de novo, para depois despencarem. Não havia padrão regular no desempenho comercial do executivo.

Para qualquer empresa, isso é um drama. Para essa empresa, além de um drama, era também um poço de complexidade. Como se sabe, esse padrão heterogêneo influencia diretamente a previsão de vendas, o que desencadeia uma série de ações na companhia, impactando todas as áreas de suporte e estrutura. Portanto, uma previsão de vendas incorreta significa, em contextos desse tipo, prejuízo na certa, pois a estrutura contratada para atender à demanda fica subutilizada, parada, e gera assim duplo prejuízo: um produzido pela falta de receita, que, plane-

java-se, viria com a venda, e outro, pelos custos gerados pela previsão incorreta.

Ao avaliar o caso dessa companhia de serviços, foi possível notar que o executivo em questão faz parte do grupo de profissionais da área que está sempre em busca do “pulo-do-gato”, da “grande sacada”. Para ele, trata-se do projeto que vai “arrebentar”, que fará com que ele faça o “número do ano”. Essas pessoas são encontradas com certa frequência no mundo corporativo e, em especial, nas equipes comerciais. Por terem conhecimentos gerais amplos, num primeiro momento são tidas como profissionais acima da média, mas, com o passar do tempo, percebe-se sua parca capacidade de execução. Sacada é aquela idéia que realmente consegue ser executada. Pulo-do-gato é conseguir atingir as metas de vendas regularmente e com consistência.

No caso narrado, a solução encontrada pela empresa foi iniciar um programa de orientação a execução, como objetivo de gerar uma cultura de execução naquela área comercial. O programa envolveu todos os executivos de vendas, inclusive o profissional em questão, que, talvez previsivelmente, não conseguiu se enquadrar à nova realidade.

Nenhuma organização de negócios almeja ter vendedores que se notabilizam por ter grandes idéias. Na realidade, idéia boa é aquela que, efetivamente implementada, gera resultados práticos e tangíveis, vendas qualificadas. O executivo de vendas mencionado estava sofisticando muito o processo comercial e se esquecendo dos alicerces que já haviam sido traçados pela própria organização.



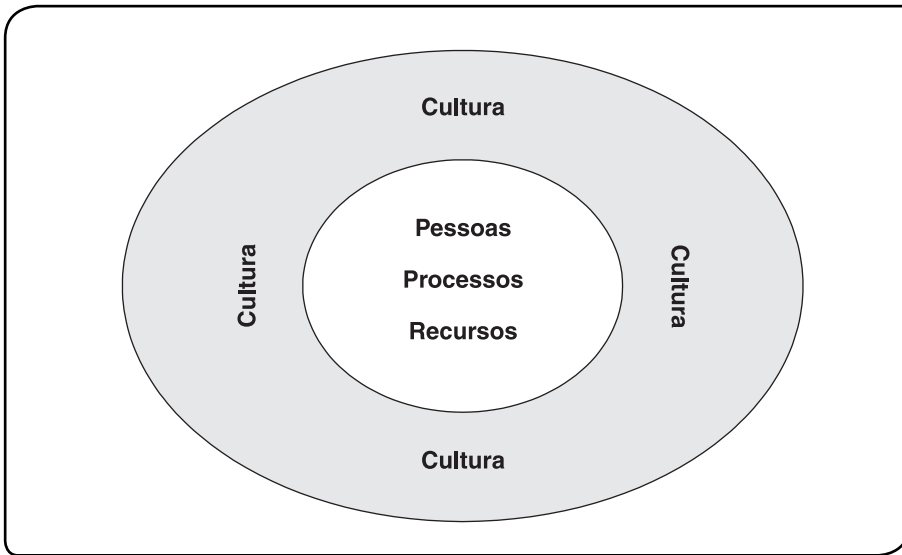


Figura 4.1 Processos, pessoas e recursos

## A CULTURA DA EXECUÇÃO EM VENDAS

Por todas as razões apresentadas, uma empresa não pode elaborar uma estratégia se não tiver certeza absoluta de que reúne condições de executá-la. Isso inclui analisar os recursos certos disponíveis, as pessoas certas, os processos envolvidos e a integração de todo esse sistema com a cultura da organização. Estratégias devem ser formuladas para serem implementadas. Esse deve ser o mote cultural.

Assim, a primeira regra a ser observada se refere ao envolvimento da alta gestão em todo o processo, mesmo em se tratando especificamente da cultura de execução em vendas – ela requer o comprometimento total da alta gestão da organização. Nesse caso, existem duas dimensões que devem ser consideradas:

- A alta gestão deve comunicar a todos os envolvidos que, de fato, ela quer implementar a estratégia (veja que o tema “comunicação” novamente ganha relevância).
- A alta gestão deve fazer tudo que for necessário nesse sentido.

No ambiente de vendas, temos muitas vezes certa vulnerabilidade relativa à gestão da força de vendas. Como se trata de uma atividade flexível,

existe a crença de que cada vendedor tem seu modo particular de atuação. Além disso, o profissional de vendas geralmente é pouco afeito a controles e atividades burocráticas. Tudo isso vai de encontro ao fato de que uma gestão adequada do processo comercial requer controles e acompanhamento. Assim, é comum encontrarmos um vendedor que apresenta um desempenho acima da média, mas não tem comprometimento algum com o modelo definido pela organização, desenvolvendo uma atuação paralela com seus próprios controles e plano de ação.

**É comum encontrarmos um vendedor que desenvolve uma execução paralela com seus próprios controles e plano de ação. Ele prejudica sua empresa mesmo quando tem bom desempenho.**

Esse cenário dificulta muito uma gestão comercial efetiva, já que estimula a heterogeneidade de ação de toda a equipe. E cria vulnerabilidade. É evidente que a primeira coisa a fazer é verificar se o modelo atual de implementação é mesmo o mais adequado e sintonizado com a estratégia. Porém, havendo o consenso de que é esse o modelo, sim, a alta gestão da organização e, mais especificamente, os líderes da área comercial devem partir para uma ação clara a fim de enquadrar esse profissional no modelo definido, pois, se isso não ocorrer, haverá

uma percepção generalizada dos outros componentes do grupo de que essa não é uma realidade efetiva e escancara-se o espaço para exceções. Essa percepção, principalmente em uma equipe comercial, é mortal.

Usando de total franqueza, dificilmente haverá êxito em implementar um modelo estratégico de vendas com uma percepção dessa natureza na área comercial. Se não for possível enquadrar o executivo segundo essa visão, minha sugestão é considerar com seriedade seu desligamento dos quadros da empresa. Talvez você pense que essa recomendação é “teórica demais”, porque, na vida real, mandar embora um vendedor de alta performance é uma ação muito arriscada. “E se ele levar consigo todos os clientes?”, pergunta freqüente que ouço quando faço essa recomendação. Concordo que se trata de uma questão muito delicada, uma das mais delicadas da gestão comercial. O fato concreto, porém, é que, se você tiver uma insegurança dessa ordem, é urgente rever a estratégia comercial adotada.

Nua e cruamente, a fragilidade de depender de um ou dois profissionais que têm em suas mãos mais poder que a própria organização – por poderem “levar” os clientes para onde desejarem – é a maior prova de uma gestão comercial inadequada. É evidente que, como os relacionamentos são

construídos por pessoas, sempre haverá uma relação forte do cliente com os vendedores que o atendem e isso, irremediavelmente, pode gerar queda de vendas quando ocorre sua substituição. Mas esse aspecto não pode nem deve ser generalizado por toda a organização.

De novo: é importantíssimo analisar se o sistema de execução está adequado. O porquê de aquele vendedor ter uma performance melhor que a dos outros é uma questão a ser discutida em detalhes. Se for constatado que ele adota outra estratégia de execução, mais efetiva, com processos distintos, está claro que deve haver uma revisão geral de estratégia com vistas a adotar o melhor modelo possível. Porém, reitero, se houver consenso de que o modelo estratégico adotado é o mais adequado, é fundamental ter uma atitude proativa, visando alinhar todos os esforços estratégicos. Só por meio dessa ação é que todos acreditarão que os requisitos anunciados são de fato relevantes para a organização. Só que não basta anunciar. É necessário agir de acordo com o que foi combinado (daí a importância estratégica de afastar quem não cumpre essa diretriz).

Assim, o primeiro passo na construção de uma cultura de execução em vendas consiste em certificar-se de que o modelo estratégico escolhido para a área é consensual entre os gestores seniores da organização e que todos realizarão o máximo esforço para sua implementação e manutenção.

## PROCESSOS, PESSOAS E RECURSOS

O plano de ações comercial é composto por diversas ações. Cada ação comercial é composta por diversos processos. Considerando que, em qualquer modelo de vendas, existe uma série de ações comerciais – por exemplo, em uma recente implementação comercial de que participei, elencamos mais de 80 atividades em um plano anual relativamente simples –, chegamos a um volume expressivo de processos comerciais.

A primeira ação a executar em um plano de ação comercial consiste em mapear todos os processos existentes para termos uma visão do todo. Essa leitura deve se iniciar pela visão de toda a estrutura comercial, descendo até o nível do vendedor, no qual serão mapeadas suas atividades principais. O objetivo é conhecer em detalhes o funcionamento de todo o sistema projetado.

Um processo é composto de uma série de subprocessos que estão interligados. O bom funcionamento do sistema depende da integração entre seus processos e de sua eficiência, o que requer uma visão ampla a respeito dos mecanismos que compõem cada subprocesso específico. Por exemplo, um

dos processos-chave de determinado sistema comercial pode ser a prospecção de novos clientes. Para que esse processo seja eficiente, é necessário que diversos subprocessos, como a análise de fontes diversas para a identificação de clientes potenciais, a avaliação dos clientes ativos dos concorrentes, a identificação de novos segmentos de negócio, entre outros, funcionem adequadamente.

Não podemos correr o risco de centrar nossos esforços em apenas uma faceta do sistema, porque isso pode culminar em um modelo ineficiente em seu conjunto. Ao mapear o sistema inteiro, você certamente se dará conta do imenso volume de processos (e subprocessos) envolvidos. Por isso é tão complexo realizar uma ação que centre o foco em todos os processos e, às vezes, até inviável, pois tempo demais dedicado a atividades não intimamente relacionadas com vendas leva ao risco de se praticar uma gestão comercial muito burocrática.

Qual é a saída? Identificar os processos mais críticos de cada ação comercial prevista, ou seja, aqueles que geram maior impacto no sistema, e focar a gestão deles. Aqui vale o conceito conhecido como “princípio da alavancagem”,<sup>5</sup> que preconiza que, na maioria dos sistemas, poucas ações são responsáveis pela maior parte do resultado total gerado. Ou seja, identificar os processos que causam maior impacto no sistema comercial e agir proativamente sobre cada um deles pode resultar em maximização dos esforços comerciais e potencialização do resultado gerado. O popular Princípio de Pareto, também conhecido como princípio 80-20, endossa isso ao afirmar que, na maioria dos fenômenos, 80% das conseqüências advêm de 20% das causas. Assim, identificando essas causas que geram maior impacto na área comercial e agindo sobre elas, você conseguirá potencializar sua ação.

Para identificar os processos mais poderosos de cada ação comercial, devemos seguir dois parâmetros: o alinhamento do processo com a estratégia comercial selecionada e o impacto específico de cada processo no resultado geral da ação comercial.

No que se refere ao alinhamento estratégico, consideram-se processos comerciais críticos aqueles cujo bom funcionamento é essencial para a implementação da estratégia selecionada. Por exemplo, em determinados ambientes de vendas, o processo de segmentação de clientes contido em certa ação comercial é mais importante do que o diagnóstico das necessidades

<sup>5</sup> SENGE, Peter. *A quinta disciplina: arte e prática da organização de aprendizagem*. São Paulo: Editora Best Seller, 2000.

desses clientes; em outros, pode acontecer exatamente o inverso. A importância relativa de cada processo varia conforme o ambiente de vendas, assim como ocorre com a estratégia.

Tive acesso ao caso de uma empresa brasileira de médio porte que atua no setor de tecnologia atendendo empresas que fazem uso de tecnologia intensivamente (portais e sites de comércio eletrônico, entre outros). Essa organização desenvolve soluções customizadas destinadas a necessidades bastante específicas de seus clientes. Com o objetivo de aumentar a produtividade comercial, ela adotou como norma que o vendedor só pode sair a campo e contatar efetivamente o cliente quando tem respondidas três questões-chave que foram predefinidas de acordo com sua relevância para o negócio. As informações provenientes dessas respostas oferecem para a organização a possibilidade de desenvolver um diagnóstico inicial que permitirá uma abordagem comercial mais adequada àquele determinado cliente. Nesse caso, evidencia-se que, para a estratégia comercial funcionar conforme o planejado, o processo de diagnóstico é fundamental – e, como consequência, é fundamental o alinhamento desse processo com a estratégia comercial.

Mais uma vez aqui fica claro a necessidade de uma visão abrangente a respeito do processo de execução e sua integração com a estratégia comercial selecionada. Só assim é possível entender o sistema adequadamente, realizando um diagnóstico assertivo sobre seus pontos críticos.

Já no que tange ao impacto sobre o resultado geral da ação comercial, o foco se volta para os processos mais fundamentais à geração dos resultados almejados.

Vamos realizar um exercício com uma empresa fictícia que atua em um ambiente de vendas simples. O plano de ações definiu como ação comercial estratégica a rotina de atender mais adequadamente os principais clientes da empresa, pois se observou que esse é um ponto crítico para a área comercial, principalmente em relação aos concorrentes. Atender mais adequadamente o cliente resulta em uma série de processos, como diversas iniciativas de comunicação, de suporte técnico e assim por diante. Um dos processos mais críticos nesse sistema se refere à rotina de visitas pessoais dos vendedores aos clientes mais atrativos. Diagnosticou-se que essa atividade gera um volume de vendas maior do que o das abordagens à distância (por telefone ou e-mail, principalmente).

É possível concluir que as abordagens pessoais, por meio das visitas em campo, é um processo crítico em todo sistema porque tem impacto direto

em seus resultados práticos. Por essa razão, a análise e o acompanhamento desse processo específico são atividades altamente recomendadas. Da mesma forma, outros processos que impactem diretamente o resultado da ação comercial desenhada devem ser monitorados com frequência, em detalhes.

Identificar e priorizar processos pressupõe dedicação e foco. Trata-se de um modelo muito distinto do corriqueiro, de apenas definir a estratégia e sair em campo. A definição do sistema de execução deve ser discutida com o mesmo rigor que se discute a estratégia comercial, mesmo nos detalhes dos processos. Sem essa disciplina, corre-se o risco de um sistema ineficaz ou, no mínimo, subutilizado. Acompanhe no quadro “Os processos críticos de uma companhia farmacêutica” um caso de desalinhamento entre estratégia e execução.

## OS PROCESSOS CRÍTICOS DE UMA COMPANHIA FARMACÊUTICA

Tive acesso ao caso de uma empresa do setor farmacêutico que ilustra bem os riscos do desalinhamento entre estratégia e execução no que tange a processos. Nesse caso, defino como ação comercial a atuação dos profissionais que atendem aos médicos – propagandistas –, procurando influenciá-los a prescrever seu medicamento. Quando conheci essa companhia, ela atuava em um novo nicho de mercado com uma equipe recém-montada. Como se tratava de um negócio novo, houve um foco corporativo muito intenso na formulação de sua estratégia comercial e em seus parâmetros de desempenho. Mas, mesmo com todo esse cuidado e com o devido investimento nas fases preparatórias do processo comercial efetivo, o projeto não decolou como previsto. Não se observavam resultados práticos da ação dos propagandistas ao realizarem uma análise mais abrangente – nesse caso, regional – do volume de

vendas do produto (o que significava que os médicos não estavam sendo influenciados e continuavam prescrevendo medicamentos dos concorrentes, inferiores em diversos atributos).

Ao ser realizada uma análise mais minuciosa, observaram-se alguns *clusters* de alto desempenho, ou seja, havia uma área geográfica que apresentava um volume de vendas muito superior ao de outras. Investigou-se o cenário com mais detalhes, a organização concluiu que nessa área ocorria uma atuação mais bem-sucedida dos propagandistas, porque eles adotavam um processo comercial mais efetivo. Isso ocorreu por orientação do líder da equipe dessa região.

A partir dessa constatação, a companhia compreendeu que o esforço, o investimento e a energia colocados no processo de formulação da estratégia comercial não foram replicados na mesma dose na execução da estratégia. Não fora cons-

A visão a respeito dos processos é fundamental, como nos mostra a experiência da companhia farmacêutica. Porém, a gestão de processos por si só não basta para a construção de uma cultura orientada a execução em vendas. Executar bem tem a ver também com pessoas certas nos lugares certos fazendo as coisas certas.

Então, se você já estruturou todo o sistema e seus processos e tem clareza quanto aos objetivos almejados, a questão que deve formular é: “Tenho as pessoas certas para executar aquilo que desejo?”

Como já vimos, em muitos casos o perfil dos profissionais disponíveis não se alinha com o modelo comercial que se deseja implantar, o que depende até do desempenho individual de cada profissional, como também já vimos. O fato é que aqui o foco não está centrado no desempenho de curto

truída uma visão clara sobre quais eram as bases a serem adotadas no processo de implementação da estratégia. Qual era o padrão comercial? Quais os indicadores? Como seria o acompanhamento do processo comercial? Essas perguntas nunca tiveram resposta, o que fez com que as ações de implementação fossem realizadas de acordo com a orientação de cada gerente comercial ou até mesmo de acordo com o próprio propagandista na linha de frente.

Feita a constatação, houve um retorno às bases. As práticas bem-sucedidas daquela equipe regional deviam ser analisadas com vistas a replicá-las por todo o time de vendas. Criou-se uma força-tarefa, com responsáveis e metas específicas, para alinhar todos os processos comerciais de acordo com tais práticas.

O primeiro movimento consistiu em identificar quais eram os processos críticos de todo o processo. A conclusão foi que as equipes de melhor desempenho desenvolviam processos de segmentação da base de clientes, diagnóstico de

sua carteira de clientes e abordagem comercial com mais efetividade do que as outras, e que esses eram os processos críticos para a execução da estratégia comercial selecionada (além de, comprovadamente, também causarem mais impacto na geração de resultados).

Assim – e todo esse reprojeto levou meses –, toda a equipe de vendas foi devidamente capacitada e recebeu supervisão constante para atuar de acordo com a estratégia de execução definida pela corporação. Uma observação importante: a partir da sistematização da ação comercial que foi possível analisar a adequação da estratégia comercial adotada, pois aí se estabeleceu um padrão de execução alinhado com a formulação estratégica. Antes disso, qualquer conclusão a respeito da validade da estratégia formulada seria leviana, já que não se basearia em uma prática de orientação aos propósitos comerciais predefinidos. Até então, não havia clareza sobre os motivos do sucesso daquela equipe regional e do fracasso das demais.

prazo, e sim nas condições necessárias para estruturar uma área comercial tendo como objetivo a obtenção de resultados freqüentes com consistência no curto prazo e, sobretudo, no médio e no longo prazos.

Para entender em profundidade as demandas do sistema em relação a pessoas, é importante mapear o perfil do profissional de vendas mais adequado ao modelo adotado. Como ele é o protagonista do sistema, existem atividades diversas sob sua responsabilidade. Assim, é importante compreender todas as competências necessárias a seu êxito e construir, a partir daí, esse perfil. Dessa análise será gerada uma relação das competências requeridas para o cargo que nortearão o desenvolvimento profissional de cada vendedor, além de contribuir para os processos de seleção de novos executivos.

De acordo com a estrutura comercial, o nível de complexidade desse mapeamento pode variar, mas sempre deve haver o compromisso em diminuir a subjetividade dessa análise – ainda que seja intrínseco a ela algum nível de subjetividade, não se pode correr o risco de cair em interpretações individuais que não apresentem algum tipo de respaldo técnico. Uma série de ferramentas existentes no mercado já nos auxilia na identificação de perfis profissionais: são as chamadas ferramentas de *assessment*.<sup>6</sup> Em geral, elas têm a forma de um questionário e necessitam de um especialista para realizar suas interpretações de acordo com cada metodologia. Posso dar meu testemunho de que já utilizei duas ferramentas de *assessment* com bastante êxito: o MBTI (*Myers-Briggs Type Indicator*) e o da *Thomaz International*. Ambas estão disponíveis no Brasil e têm a vantagem de poder ser aplicadas tanto para avaliar um profissional como mil deles, com a mesma escalabilidade.

A partir da definição do perfil ideal, a mesma ferramenta deve ser aplicada a todos os profissionais do time para verificar quantos se encaixam nele e quão distantes estão dele aqueles que não se encaixam. Esse processo é conhecido como análise de *gap*,<sup>7</sup> ou seja, da lacuna entre o perfil profissional desejado e o existente.

Assim, você terá uma análise do atual status de todo o seu sistema comercial e, de posse dessas informações, poderá definir o que fazer com os profissionais que não se enquadrem no perfil ideal: eles podem passar por um programa de capacitação que preencha sua lacuna? Eles devem ser realocados para outra área, porque apresentam potencial para continuar no

<sup>6</sup> Avaliação em português.

<sup>7</sup> Lacuna em português.



grupo? Ou deve-se considerar um programa de desligamento para aqueles que não estão no perfil ideal nem mostram potencial de enquadrar-se?

Até aqui, como você deve ter percebido, meu foco e minha argumentação estiveram centrados na organização, porém o mesmo processo de avaliação realizado pela empresa deve ser realizado pelo próprio profissional de vendas. Ele deve constantemente se auto-avaliar realizando essa análise de *gap*. Por quê? Porque cada executivo tem de estar confortável em relação ao perfil requerido; é preciso que haja sinergia dele com seu perfil profissional real. Se isso não ocorrer, seguramente o projeto não tem sustentabilidade no médio e longo prazos. Você simplesmente não consegue ter uma alta performance se não estiver no lugar certo fazendo a coisa certa. Veja o quadro da página 130.

Com isso, já passamos pelas etapas de identificação e de formas de gestão de todos os processos críticos e também pela análise comparativa entre os perfis ideais de vendedor e os existentes. O próximo passo, portanto, é avaliar que recursos são necessários para que esse sistema funcione adequadamente. Esse tema muitas vezes passa despercebido nas ações de execução, uma vez que muitos dos recursos requeridos integram o sistema comercial cotidianamente, como remuneração, verbas de representação e investimentos em tecnologias de suporte a vendas, entre outros. Mas não deveria ser assim.

Não se engane: é necessária uma análise cuidadosa de todos os recursos requeridos relacionados diretamente ao sistema comercial ou não, porque estes são necessários para que a execução funcione. Um dos aspectos fundamentais a serem considerados nessa fase do processo de execução diz respeito, por exemplo, aos recursos necessários para monitorá-lo. Veremos mais adiante que tal acompanhamento é uma das atividades-chave para a execução da estratégia. Atualmente, devido à rápida evolução tecnológica que tem feito com que os investimentos necessários em sistemas e ferramentas despenquem, existe uma série de tecnologias disponíveis para isso – e de fácil acesso. De acordo com o modelo de execução adotado, poderão ser requeridas ferramentas distintas de acompanhamento.

Um dos profissionais que mais admiro no universo das vendas é o Edison Talarico, sócio da Thinker, empresa de consultoria brasileira especializada em vendas. Já há algum tempo, em um projeto que realizamos juntos, Edison me apresentou seu conceito de “Sala de Controle”. Trata-se de uma interface baseada em web (ou seja, acessível pela internet, se assim o cliente desejar) que reúne em um mesmo ambiente todos os controles mais importantes para a gestão comercial de acordo com as necessidades predefinidas

## OS VENDEDORES E A ANÁLISE DE GAP

Há algum tempo me envolvi em um projeto de capacitação de líderes comerciais de uma empresa que atua em um setor totalmente orientado a vendas de impacto em São Paulo. Esse projeto tinha como foco aumentar a performance de tais executivos como gestores comerciais, já que esses profissionais, na maioria, haviam sido vendedores no início da carreira, promovidos a gestores graças à sua destacada atuação na posição. A migração de uma posição para a outra requereu novas competências e impôs novos desafios. Um dos principais desafios era, por exemplo, reduzir o alto índice de rotatividade nas equipes (índice que já costuma ser alto nesse setor), algo que demandava o investimento enorme de tempo desses gestores, não só no treinamento constante dos novatos, mas também em processos seletivos intermináveis.

Numa análise mais detida do processo, ficou claro que o problema estava na forma como esses executivos eram selecionados. Ninguém desenhara um perfil ideal do profissional almejado pela empresa. Idealmente, esse perfil deve ser desenvolvido por meio da utilização de uma das ferramentas de *assessment* que mencionei e também dá bons resultados partir da análise do perfil dos vendedores mais bem-sucedidos naquele

ambiente – identificando suas competências.

A fim de aumentar a retenção dos profissionais ali e, assim, quebrar a seqüência de processos seletivos, era necessário, depois do investimento no desenho do perfil ideal do cargo, realizar análises de *gap* dos diversos candidatos, comparando seus perfis profissionais com o perfil ideal descoberto.

Muitas vezes, ocorre de, no afã de buscar mais profissionais para atender às necessidades de vendas, a organização e seus gestores não cuidarem da correta identificação do executivo mais adequado àquela função. Eles até parecem estar buscando uma saída, mas, muitas vezes, trata-se apenas de uma ilusão, na medida em que o real problema – a dificuldade de atrair os profissionais certos para o time – acaba nunca sendo solucionado.

O investimento nos processos iniciais de avaliação do perfil ideal compensa os custos provenientes desse alinhamento. Mais importante: essa iniciativa não deve se limitar aos processos seletivos; as análises de *gap* precisam ser replicadas em todo o time existente. De qualquer forma, o ponto de partida é mesmo o desenho do perfil ideal do profissional para aquele ambiente.

pelo modelo comercial adotado. Em síntese, essa interface se assemelha a um site corporativo particular para a área de vendas. Os vendedores e todos os componentes do time alimentam o sistema com suas ações e as informações consolidadas vão para a “Sala de Controle”, na qual são comparadas com os indicadores ideais para cada item. Podem ser consolidadas informa-

ções como visitas a campo e seu histórico, vendas realizadas com a periodicidade desejada, previsão de vendas, análise de portfólio, carteira de clientes etc. Essa interface se integra aos demais sistemas da organização, fazendo com que não seja necessário nenhum tipo de interferência no modelo tecnológico corporativo.

E o melhor: o que há alguns anos seria um recurso disponível apenas para grandes corporações pode ser estendido hoje a organizações de diversos portes. Agora, a “nota de corte” não é mais o porte da empresa ou o investimento requerido para essa iniciativa. O requisito decisivo é a adoção pela empresa de uma estratégia clara de orientação a execução, estratégia essa que permita refletir sobre os componentes necessários a uma gestão adequada das vendas. Afinal, a ferramenta apenas dá apoio a isso. Além do programa “Sala de Controle”, há uma série de ferramentas de CRM ou suporte a vendas que atendem à necessidade de gestão de recursos das empresas.

Em se tratando dos recursos que viabilizarão a execução da estratégia definida, um aspecto precisa ser especialmente bem planejado: a necessidade de implementação de projetos de capacitação para o grupo. Afinal, o processo de avaliação das pessoas é dinâmico e nunca se encerrará. Desse modo, sempre haverá necessidade de investimentos em ações de capacitação e treinamento que visem melhor enquadramento dos diversos profissionais do time de vendas nos perfis ideais desenvolvidos. É preciso, portanto, construir uma cultura de aprimoramento contínuo na área de vendas (e essa cultura, por seu turno, deve ser adotada individualmente por cada componente do time, que precisa se comprometer, até sozinho se for preciso, a financiar sua capacitação constante) para que seja possível acompanhar as mudanças existentes no mercado e sua evolução. O treinamento e sua continuidade devem ser contemplados desde o início do projeto.

De acordo com o sistema de execução adotado – ou seja, de acordo com a combinação de processos, pessoas e recursos –, haverá outros recursos necessários. O essencial é que, em todos os casos, haja uma reflexão abrangente a respeito dos recursos requeridos também para a continuidade da execução da estratégia, e com antecedência. Além disso, é aconselhável provisionar uma verba para atender possíveis necessidades futuras que não estão identificadas no momento, mas que, com o acompanhamento do projeto, possam

**Sempre há necessidade de investimentos em capacitação e treinamento dos vendedores. Isso deve ser especialmente bem planejado.**

surgir. Essa provisão varia muito, de acordo com a natureza do negócio e o volume de dinheiro disponível para esse investimento, porém podemos dizer que incluir entre 5% e 10% mais no orçamento como reserva de contingência já é um bom começo.

Elencamos assim os três elementos indispensáveis para a implantação de uma cultura orientada a execução: Processos, Pessoas e Recursos. Esses elementos atuam de forma sinérgica e integrada, porém se submetem a um sistema maior, corporativo, que é a “cultura da organização”. Toda atividade – e principalmente um sistema abrangente como esse – influencia e é influenciada pela cultura da empresa. O sucesso do modelo está totalmente relacionado à sua integração com essa visão corporativa. Não observar esse ensinamento significa fracasso na certa.

### A CULTURA DA ORGANIZAÇÃO E O SISTEMA DE EXECUÇÃO

Daria para escrever um livro inteiro apenas sobre cultura organizacional (tanto que já existem diversos títulos sobre o assunto no mercado). Para simplificar o tema, porém, podemos definir cultura organizacional como a soma de valores, crenças e normas de comportamento compartilhados por todos na organização. Para definir tais conceitos, que são invisíveis e passíveis de identificação apenas após minuciosa e rigorosa análise, vale a pena recorrer a um dos principais pensadores sobre o tema no mundo – Edgar Schein:<sup>8</sup>

- Valores são os princípios sociais do grupo, a base para o julgamento do que é certo ou errado na empresa. A excelência no atendimento e o respeito ao cliente podem constituir um valor importante para determinada organização, por exemplo.
- Crenças representam aquilo que os membros da organização reconhecem como real, com forte influência na percepção de todos. Em geral, o que é aceito como crença não está aberto à discussão. O princípio de não transgredir nenhuma lei, por mais tentadora que possa ser a recompensa no curto prazo, pode ser uma crença básica relevante para uma organização e tem impacto direto sobre sua equipe de vendas (na recusa da prática de subornos a funcionários para fechar vendas, por exemplo).

<sup>8</sup> SCHEIN, E. H. *Organizational culture and leadership*. São Francisco: Jossey Bass, 1992.

- Normas são os elementos mais visíveis da cultura organizacional. Também conhecidas como artefatos da cultura de uma empresa, estão presentes em manifestações verbais, escritas e em rituais que a organização adota. As normas de como se vestir no trabalho – conhecidas em inglês como *dress code* – são um exemplo de norma organizacional.

A cultura de uma empresa é basicamente construída pelos próprios profissionais em seu dia-a-dia. Alguns especialistas também afirmam que a cultura de uma organização é sua história.

Considerando que a cultura é construída cotidianamente por meio dos atos de seus profissionais, o sistema de execução comercial é parte dessa cultura. Por esse motivo, sua construção deve estar alinhada com as crenças da organização e, da mesma forma que ocorre com o processo de formulação da estratégia, deve estar integrada com a visão corporativa da empresa.

Sempre que falo de cultura, com minha equipe de vendedores ou em minhas aulas, uma questão vem à tona: “E se o modelo ideal necessário a ser implementado apresenta alguma dissonância com a cultura da empresa? Devo desistir do projeto?”

Um dos ensinamentos de Charles Darwin, o pai da teoria da evolução das espécies, é que não foram os seres maiores ou mais fortes que sobreviveram, e sim aqueles que se adaptaram melhor ao ambiente. Não podemos perder de vista que, assim como a cultura tem impacto sobre cada um dos sistemas da organização, ela é influenciada por eles. Ou seja, os componentes do time comercial e a área de vendas fazem parte da cultura da empresa e são igualmente responsáveis por sua modelagem. A cultura da organização é a mesma cultura da equipe de vendas.

Então, não recomendo que o modelo a adotar entre em confronto com algum dos valores importantes para a organização, que também são importantes para os vendedores do seu time, porque o risco envolvido nisso é grande. Agora, se seu projeto destoar de alguma crença ou norma estabelecida, aí vale a pena uma discussão mais abrangente junto aos principais líderes do negócio, pois ele pode, sim, representar uma evolução para o negócio. A chave é diferenciar o que é valor, o que é crença, o que é norma. O leitor encontra um exemplo prático disso no quadro “Descompaso entre estratégia e cultura causa traumas”.

## DESCOMPASSO ENTRE ESTRATÉGIA E CULTURA CAUSA TRAUMAS

Conheci uma organização que atua no setor financeiro, na gestão de fundos de investimentos. Essa organização sempre foi reconhecida por sua habilidade técnica que sistematicamente gerava resultados mais favoráveis em relação à concorrência. Ao longo dos anos, contudo, essa relação começou a se alterar devido à entrada no mercado de concorrentes muito agressivos que desenvolveram e gerenciam fundos variados, com resultados similares ou até melhores do que os dessa empresa.

Ao analisar todo o cenário, ela decidiu adotar uma nova estratégia comercial, que se traduzia em uma ação comercial mais proativa de seus gerentes comerciais – em geral, estes desempenhavam a função de operadores no mercado acionário e estavam habituados a uma postura mais técnica. Em outras palavras, não havia na cultura da organização o valor estabelecido que reconhecesse a importância do cliente trazendo como pressuposto de atuação a orientação em sua direção, pois, até então, prevalecia o conhecimento técnico que conferia uma vantagem competitiva à empresa, vantagem essa reconhecida por seus clientes.

O que aconteceu? A adoção da nova estratégia comercial foi traumática e uma das explicações residiu no fato

de a alta gestão não ter percebido que sua dinâmica confrontava um dos valores da organização. Esse valor não estava explicitado em local algum, porém um observador mais atento diria que era bem nítido: “Temos um padrão técnico superior e são os clientes que devem nos procurar.” A percepção que os gerentes comerciais tinham é que, à medida que passassem a procurar proativamente seus clientes, estavam eles próprios desprestigiando o serviço prestado – transmitiam a sensação de que necessitavam muito de mais negócios, o que não condiz com uma “qualidade superior”. É evidente que se tratava de uma percepção específica para aquele contexto, pois todos que atuam em vendas precisam fechar mais e mais negócios, mas, mesmo reconhecendo essa obviedade, era necessário ir mais a fundo em todo esse caso.

Foi o que fez essa organização, que conseguiu iniciar um processo de mudança (em curso até hoje) ao aproximar mais a alta gestão da nova estratégia, buscando uma readaptação da cultura organizacional existente, trabalhando com mais afinco em relação a esse valor específico, mas também analisando as causas dessa visão provenientes de crenças estabelecidas durante toda a história da empresa.

De qualquer forma, reforço mais uma vez um ponto que é inegável: só se deve ir adiante com um projeto na área de vendas se, efetivamente, houver o apoio da alta gestão da organização para ele. Nos casos em que há questionamento em relação à cultura organizacional, esse aspecto torna-se

particularmente relevante, pois serão necessários movimentos inequívocos de apoio por parte da alta gestão, principalmente em direção aos demais profissionais da organização.

As questões que se referem à cultura organizacional são sempre muito relevantes e controversas, devido à subjetividade e à complexidade do tema. Requerem uma análise rigorosa da parte de todos os envolvidos e, sobretudo, da alta gestão da organização. Essa análise não pode desencorajar iniciativas inovadoras e arriscadas, é claro, porém também não pode desconsiderar os impactos no sistema existente. Adaptação é a palavra-chave.

### **O ACOMPANHAMENTO DO SISTEMA DE EXECUÇÃO**

Não é possível construir uma cultura orientada a execução se não houver um acompanhamento sistemático de todo o processo de implementação. Execução tem a ver com “mão na massa”. E, nessa etapa de acompanhamento, evidencia-se, mais uma vez, a importância da participação dos líderes para que sejam dados a todos sinais claros da relevância da implementação da estratégia e para que se garanta que as coisas andem conforme o planejado. Alguns líderes empresariais se notabilizaram por sua obsessão em acompanhar, de perto, os rumos das coisas – indo ao local onde elas acontecem.

Essa prática está muito presente no varejo, por exemplo. Sam Walton, o lendário fundador do Wal-Mart, cruzava os Estados Unidos de norte a sul com seu avião particular visitando as lojas da rede para monitorar sua evolução (além disso, essas visitas tinham o objetivo de encontrar novos pontos para a instalação de lojas). Aqui no Brasil, Michael Klein, presidente das Casas Bahia, varejista de proporções gigantescas para os padrões de nosso país, tem o mesmo hábito. Para agilizar esse acompanhamento, a empresa possui uma frota particular com helicópteros, para vôos em São Paulo, e três aviões, para regiões distantes no país. Nas visitas regionais, Michael Klein vai às filiais em operação e o primeiro procedimento que adota é checar se tudo que vem sendo realizado está de acordo com o que foi definido na matriz. Ao agir assim, o empresário dá um sinal inequívoco a respeito da importância da execução da estratégia como foi determinada.

Dessa maneira, Klein acompanha a evolução dos negócios das Casas Bahia de forma direta, sem intermediários, o que também lhe garante mais subsídios e informações para avaliar se a definição estratégica foi a mais adequada ou se existem novas práticas que devem ser replicadas nas cerca de 550 lojas do grupo em todo o país (localizadas em nove estados brasileiros e no Distrito

Federal). Em um país com as dimensões continentais do Brasil, tal procedimento denota um esplêndido esforço e dedicação de Michael Klein, esforço esse que começou com seu pai, o fundador da empresa, Samuel Klein.

Devo confessar que, após tantos anos atuando em vendas, soa até estranho ter de falar da importância de os profissionais estarem no mercado, irem a campo. Alguém mais desavisado afirmaria mesmo que se trata de uma obviedade, porque nossa máxima é de que quem atua com vendas, independentemente de seu nível hierárquico, deve estar sempre no campo. Ao verificarmos o mundo real, no entanto, veremos que essa obviedade nem sempre se faz presente. Muitas vezes envolvidos com as atividades burocráticas presentes no ofício, os líderes comerciais abdicam de sua ação em campo e se resguardam em seus gabinetes. Longe do local onde as coisas acontecem, acabam tomando decisões inadequadas e, por que não dizer, tornam-se presas fáceis para as observações maledicentes dos vendedores – “sempre eles”.

**Os líderes comerciais não podem “gabinetizar-se”. Não precisam ficar 24 horas por dia em campo, mas as tarefas internas não devem ocupar a maior parte de seu tempo disponível no trabalho.**

Para termos uma equipe em alta performance e um sistema que garanta esse desempenho, é imperativo que não ocorra o que chamo de “gabinetização” dos líderes comerciais. É evidente que não estou apregoando que os líderes da organização estejam 24 horas por dia em campo, porque as atividades analíticas e de suporte a todo o processo acontecem, em muitas ocasiões, nos limites da própria organização. Mas é necessário que administrem seu tempo de trabalho mesclando a atividade no campo com as atribuições internas. Sem essa distribuição, corre-se o risco de uma gestão

acéfala, pois os líderes, que se envolveram tão intensamente no processo de formulação estratégica, não conseguem avaliar sua adequação e eficácia.

É justamente o processo de acompanhamento em campo que oferece os subsídios necessários para as análises e revisões na estratégia adotada. É quando o líder observa na prática como sua equipe está executando o que foi combinado, quando observa as dificuldades pelas quais passa seu vendedor, quando conversa face a face com o cliente. Enfim, é com o acompanhamento regular que ele consegue realmente medir a temperatura do que ocorre em campo.

Reitero um ponto crítico: a adequação da estratégia comercial é avaliada por meio de uma execução excelente. Se o processo de execução garante o cumprimento daquilo que foi planejado na estratégia e os resultados não



são os previstos, é imperativo deflagrar a revisão da estratégia comercial desenvolvida – e os líderes podem perceber o descompasso fazendo pessoalmente o acompanhamento da execução.

Aqui cabem parênteses: para que o processo de acompanhamento do sistema de execução seja válido, é indispensável que ele deflagre outro processo – a revisão periódica de todo o modelo estratégico adotado. Essa revisão, cuja frequência varia de negócio para negócio – uma análise trimestral se encaixa bem na média – deve ser conduzida pela liderança – da organização ou da área comercial – e tem de pelo menos insinuar o rumo das eventuais mudanças ou justificar a manutenção do modelo, auxiliando na verificação da adequação da estratégia à evolução do ambiente.

Só mesmo estando próximo das chamadas “horas da verdade” (como são chamados os momentos de decisão dos clientes), é possível entender como essas mudanças podem influir no modelo de execução adotado. Muitas vezes a organização e seu time de vendas tendem a seguir o mesmo padrão de execução adotado ao longo dos anos com êxito, como se estivessem no piloto automático de um avião, mas esse padrão já foi superado no contexto atual. Foi o que ocorreu com uma organização de serviços com a qual tive contato, como conto no quadro “Por que o acompanhamento é obrigatório”.

O principal motivo que deflagrou o processo de mudança no caso descrito no quadro “Por que o acompanhamento é obrigatório” foi a dificuldade crescente no processo de captação de clientes. De fato, esse é um dos indicadores importantes para o monitoramento de todo o sistema, porém não é o único. Para nortear o processo de acompanhamento do projeto, é importante desenvolver indicadores de desempenho próprios para sua equipe, que permitam aferir com mais precisão se os resultados buscados estão sendo alcançados. Sem esses indicadores, corre-se o risco de uma análise subjetiva ou apenas orientada aos resultados comerciais, o atingimento das metas sendo o principal deles.

Esses indicadores devem estar alinhados, é claro, com os objetivos comerciais preestabelecidos e basear-se neles. Várias métricas podem ser utilizadas, além do atingimento de metas de vendas, para avaliar a estratégia de execução, entre eles:

- Incremento de novos clientes em determinado período de tempo.
- Recuperação de clientes antigos.
- Volume de projetos comercializados com características mais customizadas.

## POR QUE O ACOMPANHAMENTO É OBRIGATÓRIO

Há algum tempo envolvi-me em um projeto que exemplifica bastante bem esse processo. Um dos produtos do portfólio de uma organização que atua no setor de serviços não gerava os mesmos resultados do passado. Na realidade, o resultado comercial até estava de acordo com o previsto, mas as ações de captação de novos clientes tornavam-se cada vez mais complicadas. Com isso, o esforço de vendas necessário para atingir o faturamento almejado multiplicava-se. Ao realizar uma análise de todo o processo comercial com o time de vendas, emergiu um quadro não identificado anteriormente. Nos anos recentes, aumentara a complexidade do ambiente em que se inseria aquele negócio. Isso ocorria, em especial, devido ao surgimento de novas opções para os compradores, o que se traduzia, paralelamente, em um maior esforço deles no processo de avaliação de alternativas. Assim, quando não havia muitas opções e informações disponíveis, os compradores faziam a opção pelo que julgavam mais adequado e pronto. Agora, isso já não era mais possível.

O que isso significa? Que, com o passar dos anos, o processo de compra dos clientes-alvo do produto em questão

migrou de um ambiente de vendas simples para um ambiente de vendas ampliadas. E, em contrapartida, as ações realizadas pela companhia para captar novos clientes ainda se baseavam no contexto de vendas simples. Faltava ao vendedor oferecer ao cliente uma postura mais consultiva, de um produto com maior valor agregado. Acertar a estratégia comercial não foi o suficiente para estar mais próximo ao mercado. Foi necessário alterar a forma de sua execução, o que, nesse caso, significou adaptar a atuação do vendedor. Se antes ele apresentava as funcionalidades do produto na busca do pedido, agora tinha de identificar as necessidades do cliente e desenhar para ele uma solução. Assim, não bastou adaptar a estratégia comercial; houve necessidade de realinhamento no processo de implementação e, ainda mais importante, que fosse planejado um processo de acompanhamento da atuação do vendedor, pois ele estava acostumado com uma ação comercial inadequada ao novo ambiente de vendas. Esse processo de acompanhamento nunca tem fim. E nunca pode ter fim, pois a ação de vendas é totalmente dirigida por pessoas – e, felizmente, pessoas não são robôs.

É importante que esses indicadores sempre carreguem uma perspectiva de tempo e que sejam compartilhados com todos os componentes da equipe de vendas. Na realidade, de acordo com a maturidade do time comercial, o ideal é que ele mesmo desenvolva essas métricas de desempenho. Isso aumenta o comprometimento de todos com o projeto porque todos os envol-

vidos no estabelecimento dos indicadores tenderão a querer monitorar a evolução destes.

Repito: acompanhar o processo de execução da estratégia adotada não é o mesmo que acompanhar o atingimento das metas financeiras estabelecidas ao grupo. Atingir metas é parte do processo, porém não é seu sinônimo. É importante seguir os passos de alguns dos principais líderes empresariais do Brasil e do mundo e ir a campo com frequência e foco.

### **A RELAÇÃO DO SISTEMA DE EXECUÇÃO COM OS MODELOS DE VENDAS**

As características do sistema de execução vão variar de acordo com os ambientes de vendas e seus modelos, como ocorreu com a estratégia.

Como os modelos de vendas ampliadas e integradas têm características muito similares no que se refere a seu sistema de execução, sua análise será realizada de forma conjunta (como ocorreu no Capítulo 2). Isso não significa que não existam mudanças significativas nos dois modelos; apenas o desenho dos sistemas é similar. As mudanças ocorrerão de acordo com a ação prática.

### **O SISTEMA DE EXECUÇÃO NO MODELO DE VENDAS SIMPLES**

Como o sistema de execução está intimamente relacionado com o processo estratégico, seu ponto de partida é analisarmos a orientação estratégica recomendada no ambiente de vendas simples. A principal regra aqui é facilitar ao máximo o processo de aquisição do bem pelo cliente, aliado à busca incansável da diminuição dos custos gerais do produto ou serviço.

Quando construímos as principais características desse ambiente no Capítulo 1, destacamos que a tecnologia encontra terreno fértil nesse contexto, principalmente nos projetos de automatização das vendas e, eventualmente até, substituição de mão-de-obra. Pois essa é justamente uma das primeiras considerações a fazer em se tratando de uma orientação a execução no ambiente de vendas simples: Quais atividades podem ser automatizadas? Contudo, atenção: é fundamental analisar o alinhamento desse procedimento com a estratégia comercial adotada. Sempre haverá um volume representativo de atividades passíveis de automatização, porém uma visão eminentemente prática e funcional do quadro que desconsidera o impacto dessa decisão em todo o sistema pode levá-lo ao fracasso.

O objetivo de facilitar o acesso do cliente à oferta diminuindo seu custo geral pode ser obtido por meio da adoção tecnológica sem que isso signifique irremediavelmente a automatização de todos os processos. Participo do Comitê Estratégico de Diretores Comerciais da AmCham (Câmara Americana de Comércio) e, num encontro recente, conversando com o diretor comercial de uma das principais organizações do setor alimentício no Brasil, tive acesso a uma estratégia comercial que tem muita relação com o tema execução e mostra como as práticas comerciais têm se sofisticado. Veja no quadro “A tecnologia nas vendas simples”.

Além da questão referente à tecnologia, é importante notar que, em um contexto como o descrito, o ponto crítico é mesmo a implementação da es-

## A TECNOLOGIA NAS VENDAS SIMPLES

Uma organização do setor alimentício líder em seu segmento, que tem como principal consumidor o varejo, adotou uma estratégia de vendas híbrida nos últimos tempos. A estratégia alia a ação direta do profissional de vendas à incorporação da tecnologia para redução de custos gerais, incluindo tempo. Como? Atualmente, toda a equipe comercial da empresa utiliza equipamentos móveis (os PDAs) como ferramenta indispensável em sua rotina. Esses equipamentos armazenam todas as informações importantes para a gestão comercial do vendedor. Desde a roteirização das visitas até dados financeiros sobre cada cliente e características dos produtos do portfólio. A gestão das informações é tão estruturada que, por meio de seu equipamento, o vendedor consegue ter acesso ao pedido ótimo para cada cliente – ele se baseia no padrão de compra do cliente e se caracteriza pelo volume de mercadorias suficiente para determinado período de tempo, de

modo a evitar a aquisição de um volume de produtos menor que o necessário, gerando desabastecimento com sua falta, ou maior, que crie uma imobilização desnecessária de capital e problemas com estoque para o cliente.

Além disso, o vendedor tem acesso, pelo equipamento, ao nível de negociação autorizado pela empresa para cada cliente – em relação a cada produto de seu portfólio. Com isso, não é necessário recorrer a nenhuma instância para oferecer uma negociação diferenciada. Basta acessar os dados e todas as informações estão disponíveis. O ganho de produtividade da equipe comercial tem sido incrível após a adoção desse sistema, com sua capacidade de execução crescendo ano após ano. Esse é um exemplo de como a tecnologia pode ser adotada sem que isso signifique substituição de mão-de-obra, já que a presença do vendedor é requisito estratégico dessa organização.

tratégia, pois todo o sistema de execução já foi desenhado. O vendedor que se adaptar melhor ao padrão de execução tende a conquistar resultados mais expressivos que os anteriores, pois os ganhos de produtividade são inequívocos. O desafio é fazer acontecer o que foi planejado, pois a estratégia, suas ferramentas e todos os processos comerciais – da segmentação da carteira de clientes à política de negociação – já estão formulados.

Assim, o fundamental a ser considerado em um sistema de execução no ambiente de vendas simples são os procedimentos que podem ser adotados com o objetivo de facilitar o acesso do cliente à oferta, diminuindo seus custos gerais. Hoje, isso é sinônimo de adoção tecnológica, mas não se trata da única prerrogativa.

Em 2006, tive um encontro com Flávio Augusto da Silva, presidente e fundador da escola de idiomas Wise-up, que tem como *target* principal o público adulto. Na época, fiquei muito impressionado com sua visão a respeito do negócio, porém o que mais me chamou a atenção foi o modelo comercial que ele desenvolveu, partindo da premissa de que sua escola realmente tem um produto diferenciado e de qualidade – ele criou uma metodologia própria de ensino de inglês respeitando as características do público-alvo adulto.

Um dos pontos fundamentais de seu projeto foi o desenvolvimento de um material didático exclusivo de primeiríssima linha que consumiu cerca de R\$1 milhão em investimentos e incluiu a produção de uma novela realizada exclusivamente para o ensino da metodologia de forma interativa. Essa novela, no modelo *sitcom* (comédia de costumes no estilo daquelas realizadas nos Estados Unidos – a mais popular apresentada no Brasil é “Friends”), é distribuída em DVD para os alunos acompanharem suas aulas. Sua produção contou com mais de 80 profissionais envolvidos e apresenta três horas de séries, divididas em 49 capítulos que acompanham a seqüência de acordo com a metodologia de ensino da rede.

Por conta das características diferenciadas de seu produto, Flávio decidiu adotar um modelo comercial agressivo, que ele acreditou ser mais adequado para facilitar o acesso de seu produto aos clientes potenciais. Esse modelo foi baseado na participação ostensiva de promotores da escola – vendedores – nas diversas unidades da rede, tanto recebendo os potenciais clientes interessados como tendo uma atuação proativa de prospecção a novos clientes. Para tornar sua ação mais efetiva, foi desenvolvida uma campanha de vendas batizada como *Hunting Winners* (os vencedores da caçada, em inglês), uma

espécie de competição para reconhecer os melhores resultados na captação de novos alunos. O que chama a atenção na campanha não é exatamente a idéia de premiar esses profissionais, e sim a forma como a escola realiza essa ação. Um importante investimento é destinado à comunicação do projeto. A equipe, que conta com mais de 11 pessoas – entre jornalistas, editores, webdesigners entre outros. –, é responsável pela divulgação da campanha de vendas utilizando diversos veículos próprios, como revista, canal de TV fechado e aberto (o prêmio é divulgado em rede nacional), além do site [www.huntingwinners.com.br](http://www.huntingwinners.com.br), que apresenta a evolução da competição. Com isso, em adição à recompensa financeira, os participantes se transformam em quase-celebridades. Os vencedores anuais da competição têm a oportunidade de ser promovidos a diretores nacionais e a premiação é realizada anualmente em um grande teatro em São Paulo, diante de uma platéia de cerca de 1.000 pessoas, entre participantes, familiares e demais profissionais do grupo.

Segundo Flávio, no início de todo esse projeto a rede tinha um ingresso de 200 alunos novos por semana e, em 2006, esse número já atingia a marca de 800 alunos por semana, um crescimento de 400%. É importante registrar um ponto sempre evidenciado pelo empresário. Toda a evolução (e o desempenho) de cada profissional no projeto é norteadada pela política de recursos humanos e pela visão corporativa da empresa, evitando, dessa forma, atuações que fujam dos limites éticos estabelecidos pelo grupo.

O caso da Wise-up contém uma valiosa lição que pode ser adotada por qualquer empresa que atue em ambientes de vendas simples, em sua busca por facilitar ao cliente o acesso à oferta: “Aumente sua capilaridade por meio de uma equipe de vendas preparada e motivada.”

Esse mesmo resultado poderia ser atingido de outra maneira, por exemplo, por meio de uma adequada política de gestão de canais de vendas. Empresas tradicionais na adoção de vendas diretas como forma de atingir o consumidor, como Natura e Avon, comprovam como essa é uma forma de execução adequada e que gera bons resultados quando bem utilizada. Além das vendas diretas, também pode ser interessante a utilização do sistema de franquias, o que permite uma maior distribuição de sua oferta, chegando ao local em que o cliente está. O modelo de expansão da Wise-up está baseado também no uso de franquias (atualmente são mais de 110 lojas do grupo). A rede é responsável pelo treinamento e pelo programa *Hunting Winners* e oferece esses insumos para as lojas regionais.

Já abordamos a relevância da política dos canais de venda quando apresentamos o caso da Oracle no Brasil e aqui cabe reforçar uma premissa: a adoção de canais pode ser uma forma relevante para tornar a oferta mais acessível ao consumidor.

Em síntese: a orientação do sistema de execução comercial em um ambiente de vendas simples deve basear-se no objetivo de oferecer ao cliente mais acesso à sua oferta, diminuindo os custos gerais envolvidos. Isso pode ocorrer por meio de diversas ações, seja aumentando o nível de adoção tecnológica, seja incrementando a capilaridade da oferta de seu produto ou serviço por meio de ação direta de vendas ou por canais. Mais importante do que a forma adotada é a orientação do sistema. Deve haver uma reflexão estratégica e focada da organização sobre como atingir esse objetivo.

## **O SISTEMA DE EXECUÇÃO NOS MODELOS DE VENDAS AMPLIADAS E INTEGRADAS**

Relembramos que, nos modelos de vendas ampliadas e integradas, a orientação da estratégia segue duas frentes, a interna e a externa. Na orientação interna, o foco está centrado na preparação do time para entregar valor ao cliente, além de realizar diagnósticos assertivos; na orientação externa, o objetivo principal é aumentar a percepção do cliente sobre os benefícios potenciais da oferta e, no caso das vendas integradas, posicionar-se como uma organização apta a resolver todos os seus problemas.

Esses dois ambientes de vendas são particularmente sensíveis ao sistema de execução da estratégia.

E neles o tema ganha uma nova dimensão: a da entrega do que foi vendido. Reforço uma visão pessoal a esse respeito que se enquadra particularmente bem nesse contexto: as atividades de pós-venda (refiro-me àquelas que fazem parte do processo de implementação) são tão importantes que devem fazer parte do escopo comercial. Excetuando-se atividades com perfil muito técnico, que demandem um especialista em sua implementação, todas as outras devem pertencer ao universo da área comercial e do vendedor. E, mesmo quando essas atividades não permitirem o envolvimento direto dos profissionais de vendas em sua implementação devido a uma demanda mais técnica, estes devem sempre acompanhar todo o processo com proximidade.

A implementação do que foi vendido é um fator crítico de sucesso nos ambientes de vendas ampliadas e integradas. Na verdade, é pressuposto básico não para o sucesso, mas para a sobrevivência da empresa. Emerge,

nesse contexto, o foco obrigatório na capacitação dos componentes do time de vendas. Esse é um aspecto essencial na orientação estratégica para os dois ambientes de vendas em questão e deve receber uma atenção clara desde o início de qualquer projeto. Lembrando que o processo de acompanhamento da estratégia implementada deve oferecer subsídios que retroalimentem todo o projeto, um dos elementos que virão à tona dirá respeito às novas habilidades requeridas pelo time. É com essas informações que os programas de capacitação com aplicação específica ao grupo devem ser projetados e implementados.

Reconheço aqui o tamanho do desafio de desenvolver um projeto de capacitação nesses moldes. Em primeiro lugar, há a inevitável questão dos investimentos requeridos, eternamente presente, e a questão a ser respondida é como posso provar o retorno sobre o investimento desse programa – esse mesmo ensinamento é aplicado ao nível pessoal: Qual retorno eu, vendedor, oferecerei à empresa se ela investir em minha capacitação profissional? Sempre que a resposta a essa pergunta for convincente e, na medida do possível, tangível, os recursos aparecerão.

Além do investimento requerido, é desafiador encontrar programas de treinamento que se enquadrem bem a esses contextos de vendas. Como o ambiente de vendas teve seu foco tradicional baseado nos preceitos do modelo de vendas simples, a maioria dos programas das instituições acadêmicas acompanha esse padrão. Isso significa que boa parte dos programas disponíveis ou trata de princípios fundamentais da atividade (cobertura geográfica da equipe de vendas, distribuição de metas, segmentação de território etc.) ou de habilidades clássicas da função (técnicas de abordagem, negociação, fechamento de pedidos etc.).

**O processo de capacitação não se esgota com os programas formais de treinamento; o ponto-chave talvez seja acompanhar como esse conhecimento é aplicado na prática.**

Não quero dizer que não seja um tipo de ensinamento relevante; é fundamental. Porém, o fato é que, à medida que se acentua a complexidade do ambiente, o conhecimento requerido também cresce. A saída para empresas que atuam em ambientes de vendas ampliadas e integradas envolve a busca por programas customizados que poderão ser ministrados tanto por instituições acadêmicas como por empresas de consultoria especializadas. E, diferentemente do que ocorre num treinamento clássico, os gestores comerciais da organização



terão de colocar muito mais a “mão na massa”, para que o projeto esteja efetivamente adequado às suas necessidades.

É importante termos em mente que o processo de capacitação não se esgota com os programas formais de treinamento; o ponto-chave talvez seja acompanhar como esse conhecimento é aplicado na prática. Devemos cada vez mais nos incomodar com os programas ministrados que resultam em nada. Já participei de muitos projetos de capacitação que foram divertidos, interessantes, emocionantes, porém, na segunda-feira, quando começava a batalha para valer, ninguém mais falava sobre o conteúdo adquirido (na realidade, o que sempre sobrava eram as conversas de bastidores sobre as agruras pós-treinamento). A assimilação do conhecimento adquirido e sua aplicação prática são de responsabilidade dos líderes comerciais. Delegar essa atribuição a uma instituição de ensino, seja acadêmica, seja de consultoria, é o mesmo que delegar 100% da educação de seus filhos à escola. O máximo que vai acontecer é você ter uma boa desculpa para dar quando as coisas não andarem a contento.

Além desse olhar para os recursos internos, é imperativo analisarmos o impacto dessa ação junto aos clientes. A atividade comercial nesses modelos de vendas é fortemente dirigida pelas pessoas – seus vendedores e toda a equipe comercial. A partir da definição de uma estratégia comercial diferenciada, o acompanhamento de sua implementação ganha contornos mais críticos nesses ambientes. Acompanhar todo o projeto aqui pressupõe uma ação consistente dos líderes comerciais, além da utilização de sistemas informatizados que organizarão os principais indicadores de desempenho – definidos de acordo com o porte da empresa. Um caso que conheci que tem intrínseca relação com o tema é o da Microsoft, mais especificamente sua área de soluções empresariais, conforme conto no quadro “O caso Microsoft”.

No caso Microsoft, nota-se que, além de evidenciar a importância do acompanhamento nos ambientes de vendas ampliadas e integradas, ele traz à tona a relevância do envolvimento da área comercial com os processos de pós-venda e entrega da oferta. Execução nos ambientes de vendas ampliadas e integradas é sinônimo de acompanhamento. Ou melhor, é sinônimo de um sistema estrategicamente desenvolvido que visa garantir a qualidade em todo o processo de implementação da estratégia formulada – e isso, obviamente, considera seu acompanhamento. Não adotar essa prática simplesmente aumenta – e muito – a probabilidade de todo o processo de formulação estratégica fracassar irremediavelmente.

## O CASO MICROSOFT

Lá pelos idos de 2003, tive a sorte de conhecer Carlos Salgado, na época o responsável pela área de soluções empresariais da Microsoft, líder de uma equipe que atendia grandes corporações. Salgado havia ingressado na Microsoft fazia dois anos e, salvo engano, comandava um grande e bem-sucedido processo de mudança em sua unidade. O mais curioso é que esse processo de mudança se apoiava em uma orientação de retorno às bases fundamentais do processo comercial estabelecido pela organização. Ou seja, na realidade, o processo de mudança significou uma volta às origens, e não a “reinvenção da roda”, como ele mesmo dizia. Essa postura baseava-se no fato de que a organização tinha uma estratégia comercial clara, com controles já desenvolvidos, e um padrão comercial predefinido. São traços marcantes da cultura da Microsoft. É voz corrente na organização que, sempre que a empresa se dedica a realizar qualquer tipo de iniciativa, o processo de desenvolvimento do negócio envolve uma reflexão abrangente pelas diversas instâncias da organização em todo o mundo a respeito da estratégia adotada e recebe todo o suporte para seu acompanhamento, tanto no que se refere a recursos físicos quanto na alocação de profissionais com experiência e conhecimento suficientes, aptos a contribuir para a evolução desse processo. A imagem que tenho dessas conversas é que a solução pode até demorar a sair, bem mais do que o es-

perado, mas, quando sai, a tendência é que nunca se resume a algo básico de potencial limitado.

Quando assumiu sua posição, Salgado resolveu investir no sistema de execução até então adotado pelo time de vendas. Todos os controles existiam e a estratégia estava predefinida, porém havia muita heterogeneidade na atuação da equipe comercial, o que resultava, invariavelmente, em dispersão de recursos, pois cada um tinha uma visão que queria ver implementada.

Era preciso mudar, sabia Salgado. Sua decisão foi fazer o mais simples primeiro, o que significava, nesse caso, implementar tudo que havia sido pré-acordado. Um dos elementos mais críticos no processo foi garantir que as pessoas estivessem alinhadas com as diretrizes estabelecidas e que atuariam de acordo com o planejado. Foi aí que, em minha opinião, fez-se toda a diferença. Carlos Salgado implementou uma gestão de controle que envolveu todos os executivos e lideranças e que, em cascata, tinha como fim sua própria liderança. Esse sistema permitiu o acompanhamento da ação comercial partindo do indivíduo para o time. Tal gestão, e não poderia ser diferente, teve como principal recurso um sistema comercial baseado em um software de gestão comercial com recursos simples e funcionais, em que o vendedor registra todas as suas ações de vendas principais conforme os clientes de carteira. Com isso, to-

das as oportunidades são formalmente registradas nos sistemas da empresa sendo identificadas também quanto ao seu correto estágio de vendas (da prospecção até a venda consumada). Essas ações geram uma previsão de vendas individual que é consolidada pela equipe – isso é consolidado somando todas as equipes e, por sua vez, gera uma previsão geral de cada divisão. Finalmente, faz-se uma previsão geral da unidade.

Para acompanhar de perto essa evolução, foi instituída na área de soluções corporativas da Microsoft uma reunião semanal de dia inteiro. Tendo como ponto de partida as informações registradas no sistema aliadas ao acompanhamento comparativo do faturamento previsto e do faturamento realizado, discutem-se nela as ações práticas já implementadas e aquelas a serem implementadas por unidade de negócios (as unidades variam de acordo com os setores de atuação dos clientes) e por componente do time. Salgado tem uma visão de que a área de vendas tem dois focos: a arte de vender e a ciência de vender. A ciência corresponde aos sistemas, aos processos e tudo o que abordamos aqui. A arte é comportamental e envolve empatia, inteligência emocional, ouvir bem o cliente etc. De acordo com o executivo se ele tem a missão de escolher entre um vendedor “artista” e um “científico”, ele fica com o segundo. Claro que o ideal é ter em seu time um profissional que alia as duas qualida-

des, porém, na opinião de Salgado, a condição *sine qua non* para o sucesso em vendas em sua área é a ciência.

Os resultados dessa ação foram tão favoráveis que Carlos Salgado foi promovido para uma posição na América Latina. Sua sucessora, Cláudia Ferris, deu continuidade com êxito a todo o projeto e sua gestão tem apresentado resultados absolutamente expressivos, o que corrobora a afirmação de que uma boa estratégia comercial é aquela que pode ser replicada na organização. Em uma conversa com a executiva, ela me esclareceu que toda a execução da estratégia comercial só foi possível graças ao fato de existirem processos claros definidos pela organização, aliados a ferramentas de acompanhamento que permitem uma visão mais abrangente de todo o processo. Só assim é possível acompanhar a evolução de um projeto mais abrangente – apenas em sua unidade, Cláudia lidera mais de 120 vendedores.

Outro ponto que a executiva enfatiza é que um dos resultados mais expressivos desse foco foi o aumento do nível de lealdade dos clientes Microsoft, o que tem gerado resultados duradouros e consistentes. Considerando o perfil desses clientes, grandes corporações com processos decisórios complexos e aversão à mudança de fornecedores estratégicos como os de tecnologia, esse aspecto não só é interessante para os resultados da organização, como também é essencial à sua sobrevivência no médio/longo prazos.

Assim, reunimos as principais referências sobre execução nos modelos de vendas ampliadas e integradas. Em síntese: o comprometimento com a entrega da solução comercializada deve ser parte do projeto comercial desde o início. O êxito do sistema de execução está baseado, principalmente, em um projeto de capacitação adequado ao ambiente de vendas e em um modelo efetivo de acompanhamento da estratégia formulada. Só assim é possível certificar-se de que as coisas aconteçam conforme o planejado e gerem os resultados almejados.

### **FAZENDO O SISTEMA DE EXECUÇÃO FUNCIONAR: COMEÇANDO PELO COMEÇO**

Depois de receber tanta informação, você pode estar se perguntando: se eu quiser estruturar um sistema de execução comercial, devo começar por onde?

Minha sugestão é óbvia: comece pelo começo. E isso significa começar fazendo primeiro o mais simples.

Quando atuava na *Folha de S. Paulo*, conheci um executivo que, devido à sua competência e postura ética, tem minha admiração e se transformou em um bom amigo. Atualmente, Wilson Léllis é gerente comercial dos classificados do jornal. Uma de suas orientações comerciais mais claras sempre foi a de fazer o mais simples primeiro. Ele até cunhou uma terminologia que ficou conhecida por quem atuou com ele que é fazer o “simplinho, simplinho” em primeiro lugar. Essa visão norteia todas as ações comerciais lideradas por Wilson na *Folha* e representa uma orientação aos princípios básicos da empresa antes de qualquer coisa. Uma execução comercial perfeita requer um foco estreito nesses princípios. Se a estratégia comercial já existe, é necessário perseguir sua aplicação.

Num mundo ideal, todos devemos ter o foco em construir um sistema comercial bem estruturado como o da Microsoft ou ter à disposição ferramentas de última geração, o estado-da-arte em vendas. Mas isso nem sempre é possível em um primeiro momento. Mais uma vez, relembro aquela máxima citada no Capítulo 3, muito utilizada no mundo da tecnologia: o bom é inimigo do ótimo.

É indispensável, contudo, não nos desencorajarmos com o que temos disponível e construir a ponte para o modelo considerado ideal. Analise quais são os principais pontos de alavancagem e inicie a estruturação do sistema baseado na sistematização das atividades de maior impacto. Resgato aqui,

mais uma vez, as palavras de um de meus gurus prediletos, Carlos Alberto Júlio: devemos tornar as coisas sofisticadamente simples. Ou simples e profundas.

Além disso, para executar bem, é fundamental haver troca de experiências entre a equipe comercial e também com outras áreas da companhia. Esse aspecto, eu diria, é crucial em um ambiente corporativo como o atual, caracterizado pela alta velocidade das mudanças. Na maioria dos exemplos abordados neste capítulo, nota-se claramente a integração de vendas com alguma outra área da corporação, seja tecnologia, seja assistência técnica, seja alguma área de operações. Está claro que um sistema de execução comercial não age sozinho. Ele requer alto nível de integração de vendas com outros departamentos e seu êxito está intimamente relacionado com a habilidade da área comercial em promover esse convívio.

Há uma discussão clássica em que se busca entender o que é mais importante: uma estratégia excelente ou uma execução excelente. É um debate tolo. Na realidade, as duas coisas não são excludentes, mas um *continuum*. Não é necessário fazer uma escolha entre elas. Na verdade, execução é parte da estratégia. O modelo ideal de estratégia envolve a definição adequada de uma estratégia e um sistema de execução dela que seja excelente. Seguramente, a jornada rumo a esse nível de excelência é longa, mas, com certeza, o esforço compensa.



*Comprar, principalmente com base no preço,  
é a vingança do cliente contra a conspiração de  
mediocridade que existe entre fornecedores concorrentes.*

Ricardo Giannini

# O PROCESSO DE CO-CRIAÇÃO DE VALOR EM VENDAS

CONHECI RICARDO GIANNINI há alguns anos em um projeto que realizamos juntos. Na época, ele havia acabado de fundar a consultoria GT & Associados, depois de bem-sucedidas experiências como diretor da Cargill e em outras companhias do setor de agronegócios. Desde então, perdi o contato com ele, porém marcou-me muito a frase acima, de sua autoria, apresentada num slide durante um curso de vendas estratégicas que estruturamos na escola SSJ. Chamou-me atenção ainda o fato de Ricardo ter lapidado essa visão atuando em um setor de *commodities*, como é o setor agrícola.

A sentença é curta, porém traz consigo uma série de referências ótimas ao desenvolvimento do tema. Em primeiro lugar, ela destaca a inter-relação, nem sempre tão evidente para as pessoas, dos conceitos de valor e preço. Retomando aqui um conceito já desenvolvido anteriormente neste livro, a convicção do consumidor a respeito de um preço ser alto ou baixo é construída a partir de sua percepção sobre o valor que aquela oferta lhe entrega – o preço em si não quer dizer absolutamente nada; é simplesmente uma variável da oferta. E se o cliente atribui valor à oferta de acordo com seu valor percebido, quanto maior for essa percepção, mais ele estará disposto a pagar. Assim, o fornecedor deveria sempre desenvolver uma oferta com substancial quantidade de valor (potencialmente) percebido, maximizando, assim, sua lucratividade por meio de uma precificação adequada. Quando o foco do cliente migra dos benefícios potenciais da

oferta para seu preço exclusivamente, isso significa apenas que ele não enxergou os diferenciais que poderia ter com aquela aquisição. Quando o cliente não percebe diferenciais, ele põe seu foco no elemento que conhece bastante bem e que é totalmente mensurável e comparável – o preço.

Portanto, Gianinni e eu concordamos: os “principais culpados” pelo movimento do foco no preço são os próprios fornecedores. O cliente está apenas fazendo sua parte; se ele não enxerga o valor, não recompensa o fornecedor. E ponto.

Na verdade, cada vez mais clientes estão tomando esse rumo. Não é por acaso que o valor entrou definitivamente na agenda do ambiente organizacional moderno. Em um contexto no qual o poder de barganha dos clientes cresce, também cresce sua demanda por uma oferta diferenciada e tudo isso se traduz na busca por ofertas que apresentem maior valor agregado. Se os clientes não percebem a distinção entre ofertas concorrentes, eles as *commoditiza*, como se *commodities* fossem. Nada mais natural, portanto, a lição sobre isso vir de um executivo originário do mundo das *commodities*.

Se você não conseguir adicionar a produtos e serviços um valor que seja percebido por seus clientes, será um eterno refém da política de preços. Dar descontos não deixa de ser uma opção nas batalhas pelo mercado, mas, seguramente, não é a via que as organizações mais bem-sucedidas e atentas ao futuro estão seguindo para fugir de seus riscos óbvios.

Para analisar em mais profundidade, contudo, o tema e suas aplicações, é necessário rever algumas percepções a esse respeito. Em geral, a criação de valor no mundo dos negócios sempre foi confundida com a produção de bens e serviços a custos mais baixos. Como havia uma dinâmica em que a demanda era maior do que a oferta, o valor não precisava ter como destinatários os clientes; o alvo do benefício era a própria organização – se conseguia produzir mais com custos menores, gerava mais valor para seus acionistas.

Em um ambiente como o atual, em que a oferta é maior que a demanda, o valor deve migrar, ao contrário, de uma orientação interna para uma externa, passando de uma visão centrada na empresa para uma centrada no cliente. Nos dias de hoje, agregar valor é sinônimo de entregar ao cliente um valor que possa ser claramente percebido por ele, o que, por tabela, levará à aquisição dos produtos e gerará mais valor para a organização no final da equação.

Agora, para gerar valor aos acionistas, é necessário, em primeiro lugar, gerar valor aos clientes. Inegavelmente, esse é o novo paradigma nos negócios a ser adotado. Os atuais gestores muitas vezes ficam tão preocupados



em fazer uma gestão eficiente das atividades que se esquecem do valor que elas criarão para seus clientes. A logística desenvolvida para entregar um videogame adquirido pela internet na casa do cliente lhe interessa muito pouco. O que realmente lhe interessa é a felicidade que seu filho sentirá quando receber o sonho acalentado por tanto tempo. A nova ordem, portanto, é refletir sobre o negócio tomando como ponto de partida o cliente.

Em 2001, estive na ExpoManagement, evento promovido pela HSM, com Grady Means, na época sócio da empresa de consultoria PriceWaterhouseCoopers. Means é autor do livro *Metacapitalismo*,<sup>1</sup> em que se dedica a estudar os impactos do novo mundo metacapitalista. Cativou-me uma visão particular do autor sobre o modelo organizacional que as empresas devem adotar para ter uma inserção favorável nesse ambiente.

Segundo Means, no modelo organizacional tradicional o maior foco organizacional está centrado na detenção de ativos físicos de produção. A lógica corrente é que, quanto mais produzo, e com mais eficiência, mais vendo. As vendas ocorriam por meio do “push” ou *empurrômetro* (olha o palavrão aqui de novo), prática segundo a qual o vendedor empurra os produtos para o cliente comprar, independentemente das necessidades deste.

O novo modelo metacapitalista observado por Grady Means inverte a pirâmide organizacional tradicional, colocando o foco maior da companhia nos clientes e, a partir daí, modelam-se os meios produtivos espelhados nas necessidades destes. Com isso, as vendas ocorrem por meio do “pull” dos clientes, ou seja, a organização puxa – ou atrai – consumidores para dentro de seu negócio. O autor preconiza, inclusive, que esse é um terreno fértil para a terceirização de atividades que não pertençam ao núcleo essencial, ou *core*, da organização (aquelas não relacionadas com sua atividade-fim) e para a construção de redes de cooperação organizacional reunindo diversos fornecedores e parceiros que compartilhem o mesmo objetivo. O modelo metacapitalista não foi desenvolvido pelo autor tomando como foco o processo de adição de valor ao cliente, porém trata-se de uma ótima referência para refletirmos sobre o tema.

A Figura 5.1 ilustra a visão a respeito da mudança do modelo organizacional.

No Brasil, existe uma organização, que mesmo não tendo sido estruturada a partir do modelo do Means, tem muita sinergia com essa visão, como mostra o quadro “O metacapitalismo da Visa-Vale”.

<sup>1</sup> MEANS, Grady; SCHNEIDER, David. *Metacapitalismo: a empresa e a revolução do e-business e dos mercados*. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2001.

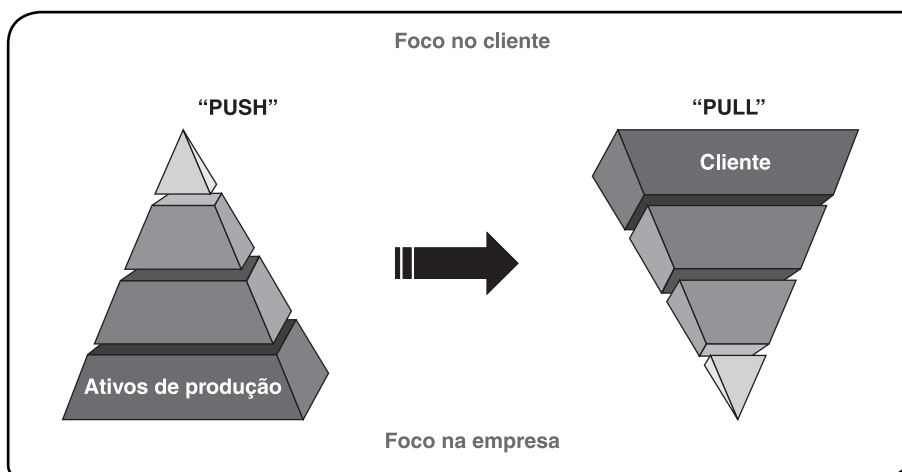


Figura 5.1

## O METACAPITALISMO DA VISA-VALE

Uma organização que segue os moldes do metacapitalismo de Grady Means é a Visa-Vale, empresa que atua no segmento de vales-alimentação e vales-refeição. Tenho especial apreço por seu presidente e um dos fundadores, Newton Neiva, que tem revolucionado a forma de fazer negócios nesse setor. A empresa, criada no Brasil em 2003, é uma associação entre a americana Visa e os bancos Real, Bradesco e Banco do Brasil e, em cerca de três anos de operações, seu faturamento já ultrapassou líderes tradicionais do setor como a francesa Sodexo e a brasileira VR, que, não por coincidência, acabaram fundindo suas operações no Brasil em 2007. A Visa-Vale só fica atrás, em vendas, da tradicionalíssima Ticket Refeição, que pertence ao grupo francês Accor, precursor desse mercado no Brasil há cerca de 30 anos.

A rápida ascensão da Visa-Vale tem como um dos alicerces o desenvolvimento de um produto inovador: os car-

tões eletrônicos inteligentes com chips recarregáveis. Esse produto fez com que as empresas usuárias eliminassem um potencial foco de problemas representado pelos tradicionais tickets em papel, que, por sua característica, oferecem risco à segurança das organizações (muitos assaltos em empresas já relatados tiveram como principal alvo esses papéis, os quais, em última instância, equivalem a dinheiro vivo). Mas esse não foi o único valor criado pela Visa-Vale: toda a estruturação da companhia teve como foco a concentração de esforços em atividades que agreguem valor ao cliente. As atividades que não se encaixavam nessa descrição foram terceirizadas e são gerenciadas por uma extensa rede de parceiros e fornecedores. É aí que se encontra a grande similaridade com o modelo do Means.

O resultado disso tudo é que a Visa-Vale conta com cerca de 120 funcionários fixos, enquanto seus competidores chegam a ter quase 800 pessoas em

O caso da Visa-Vale mostra como faz diferença refletir sobre a estrutura do negócio tendo o foco no valor criado para o cliente. A empresa nos faz compreender, por exemplo, que o processo de adição de valor ao cliente não precisa ocorrer exclusivamente no pacote da oferta; todas as interações com o cliente são oportunidades para a criação de um valor único. No caso da Visa-Vale, a própria rede de distribuição, mais do que representar uma oportunidade de ganho de produtividade para a empresa, transforma-se em um ponto de geração de valor para o cliente, uma vez que oferece condições de acesso e ponto focal nas localidades mais distantes do Brasil.

É exatamente isto, prezado leitor: o valor é gerado em todos os contatos que o cliente tem com o negócio. Está na hora de perceber que toda interação entre cliente e fornecedor constrói ou destrói valor, pois afeta a percepção do cliente acerca do fornecedor. E o fato concreto é que, atu-

seus quadros (Newton Neiva sempre faz questão de reforçar que isso não significa que mais de 600 cargos foram extintos – porque a rede de terceirizados gerenciada pela organização os inclui). Um dos diferenciais dessa malha se refere a seus canais de distribuição: a empresa utiliza-se da rede de distribuição já consolidada dos bancos sócios do negócio (Real, Bradesco e Banco do Brasil) e mais a rede do banco Nossa Caixa. Com isso, consegue atingir 5.000 dos cerca de 5.500 municípios existentes no país. Os gerentes desses bancos são a força de vendas da Visa-Vale, comercializando seu serviço para as mesmas empresas com as quais já fazem negócios. Dessa forma, aproveita a sinergia do canal de vendas sem ter de imobilizar investimentos no desenvolvimento de uma rede de distribuição com essa dimensão.

Outro bom exemplo está no modelo de gestão de tecnologia adotado pela Visa-Vale. Como o empreendimento é altamente dirigido pela tecnologia (desde

os cartões eletrônicos até a gestão de toda rede de parceiros), esse é um fator crítico de sucesso para o negócio. Alinhadas com seu modelo de negócio, todas as atividades de suporte tecnológico são realizadas por cerca de 10 fornecedores externos, que ficam responsáveis pelos serviços e pela infraestrutura de tecnologia da empresa. A Visa-Vale não tem sequer um departamento de tecnologia. A principal missão dos executivos internos especialistas da área é supervisionar essa rede de fornecedores para fazer com que a operação funcione conforme o contratado. Aliás, Newton Neiva costuma dizer que, da mesma forma que os profissionais da área de tecnologia, a atividade principal de todos os profissionais da Visa-Vale é gerenciar sua rede de terceirizados, garantindo seu funcionamento.

O modelo tem sido tão bem-sucedido que há a perspectiva de exportá-lo para outros países com características similares.

almente, no mundo inteiro, as empresas ainda não estão acostumadas a interagir com os clientes nos vários pontos de contato de sua cadeia de valor. É necessário, portanto, rever a visão estabelecida que faz com que o foco da organização se restrinja ao momento em que o consumidor adquire algo da empresa.

Você pode estar questionando minha afirmação, talvez, pelo fato de que, em determinados setores, muitas organizações atualmente já desenvolvem ações de pós-venda preocupando-se com a relação do cliente após o ato do consumo. De fato, iniciativas nesse sentido acontecem cada vez mais, porém ainda de forma incipiente. De forma completa, isso acontece mais nos segmentos que atuam nos ambientes de vendas ampliadas e integradas, em que a característica do negócio demanda maior fidelidade dos clientes. De qualquer maneira, vale a pena refletir não só sobre esse ponto de contato pós-venda, mas sobre todas as outras oportunidades geradas das demais interações com o cliente.

Jan Carlson, o lendário presidente da companhia aérea Scandinavian Air Lines, a SAS, popularizou o termo conhecido como “horas da verdade” (*moments of truth*, no original em inglês) – que, inclusive, se transformou no livro homônimo.<sup>2</sup> A crença de Carlson, que foi aplicada com êxito reconhecido em sua companhia, baseava-se justamente na premissa de que todo momento de contato com o cliente é um momento de criação de valor. Do *check-in* à retirada da bagagem, no caso da companhia aérea, há uma série de interações que devem ser gerenciadas para transformar a experiência do cliente em algo único e bom. Não adianta o voo ser perfeito se outras atividades de suporte não funcionarem a contento. Em outras palavras, a companhia realiza investimentos milionários na aquisição de modernas aeronaves e em sua manutenção, porém, se ocorrer um pequeno problema com a alimentação de bordo, gerando insatisfação do cliente, tudo isso cai por terra.

A saída, portanto, é desenvolver um sistema organizacional dinâmico baseado na criação de valor que seja orientado ao cliente, considerando todas suas interações com o fornecedor. A estrutura organizacional tradicional tem de ser reavaliada, porque contém referências e visões que estão em descompasso com a atualidade.

Uma das visões exemplares nesse sentido, comum nos mercados que trabalham com *commodities*, é a relativa aos denominados como de “maior valor

<sup>2</sup> CARLZON, Jan. *Moments of Truth*. Nova York: Ballinger Publishin, 1987.

agregado”. É comum empresas desenvolverem produtos inovadores que identificam como tendo um maior valor agregado que os anteriores ou primários, uma promessa de valor em geral totalmente verdadeira, porque os novos produtos têm diferenciais em relação aos antigos (em geral, diferenciais derivados de mudanças de composição provenientes de novas formas de produção). Até aí, nenhum problema à vista. A situação começa a se complicar quando o consumidor não percebe o valor agregado naqueles bens; a promessa de valor não tem ressonância nos ouvidos do maior interessado. Mais uma vez, aqui se repete o padrão já citado: ao não perceber o valor do bem, o cliente simplesmente ignora seus diferenciais. Veja no quadro “Os vidreiros e o valor agregado” o caso da indústria de vidro no Brasil.

Diante do desafio da indústria do vidro, resta-me repetir a máxima: quem define o significado de valor é o cliente. Em alguns casos, isso significará simplesmente entregar aquilo que foi contratado no prazo correto e pelas condições acordadas (para não correr o risco de sofisticar demais a proposta de valor e gerar custos desnecessários, é fundamental, antes de mais nada, ouvir o cliente, que deve ser conhecido em profundidade e atendido com excelência). Em outros, irá além disso, mas deve-se tomar cuidado para só adotar uma argumentação baseada na oferta de um produto com maior valor agregado quando antes todas as condições básicas da relação foram atendidas. Lembre-se: ter uma excelente execução da promessa também é sinônimo de criação de valor ao cliente.

Uma das maneiras de conhecer melhor as demandas e os anseios do consumidor que vêm se transformando em tendência é o desenvolvimento de espaços compartilhados de criação de valor. Volto a citar o estudo que introduziu esse tema no mundo da gestão de autoria dos professores da University of Michigan C.K. Prahalad e Venkatram Ramaswamy e que se transformou no livro *O futuro da competição*.<sup>3</sup> Os autores estão convictos de que, como resposta ao aumento da influência dos consumidores nos negócios, as organizações devem envolvê-los no processo de criação de valor em um ambiente de experiência compartilhada. O valor passa a ser criado com o cliente, não mais para o cliente. Essa é, a meu ver, a chave para entendermos o processo de criação de valor na área comercial e será explorada em todo este capítulo.

<sup>3</sup> PRAHALAD, C.K. e RAMASWAMY, Venkatram. *O futuro da competição: como desenvolver diferenciais inovadores*. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2004.

## OS VIDREIROS E O VALOR AGREGADO

Em 2007, fui um dos palestrantes convidados do 8º Simpovidro, um dos mais importantes eventos do setor do vidro da América Latina, organizado pela Andiv – Associação Nacional de Distribuidores e Processadores de Vidros Planos. O tema do evento foi “Construindo valor, conquistando resultados”. O setor vidreiro, caracterizado por um produto commoditizado, tem desenvolvido novas soluções destinadas aos seus diversos clientes. Atualmente a maior parte de sua produção (cerca de 60% a 70%) é destinada à construção civil no Brasil – os produtos costumam ser adquiridos pelas principais construtoras do país para aplicação em empreendimentos recém-construídos. Além das construtoras, contudo, um importante alvo das empresas vidreiras são os consumidores finais, que, adquirindo produtos para uso próprio, ditam as normas sobre a adoção de novos produtos para o setor e influenciam as construtoras.

Pois bem: no mundo todo, cresce a participação dos produtos com maior

valor agregado, movimento que o presidente da associação, Wilson Farhat Júnior, define como principal vetor de crescimento para a indústria no país. Farhat acredita que, para que o setor aproveite realmente essa oportunidade, é necessário traduzir o significado desses produtos com maior valor agregado ao consumidor final. Se isso não ocorrer com êxito, em sua opinião, todo o investimento realizado pelas indústrias que atuam no país visando estabelecer um novo padrão de consumo resultará em nada.

Então, o setor está se mexendo, no Brasil, para encontrar formas de mostrar aos diversos clientes e influenciadores de sua cadeia de valor – além dos consumidores finais, existem os arquitetos, por exemplo, donos de um poder de influência representativo – as vantagens da adoção desses produtos inovadores. A Andiv contribui para esse movimento ao trazer subsídios para essa reflexão, porém espera-se maior impulso mesmo dos momentos de contato com o consumidor. É neles que essa batalha será vencida ou perdida.

Agora que nos introduzimos no universo da criação de valor, é importante definirmos com mais detalhes as diversas faces do valor e seu significado. Depois, finalmente, partiremos para uma visão orientada a seus reflexos no mundo das vendas.

## AS DIVERSAS FACES DO VALOR

Como ocorre com “estratégia”, valor é outra daquelas palavras badaladas que aparecem a todo momento nos livros de negócios e nas palestras dos principais gurus da área, mas de difícil interpretação. Como você definiria valor? O que é valor?

Para essa pergunta, seguramente teremos as respostas mais diversas. Talvez todas elas façam sentido e tenham relação com o tema – ou, pelo menos, a maioria. Para explorarmos esse termo com mais propriedade e relacioná-lo com o mundo das vendas, é necessário estarmos todos “na mesma página” e, por isso, proponho adotarmos o seguinte conceito de valor como premissa:

Valor é igual à diferença entre a percepção sobre os benefícios que uma oferta nos traz menos a recompensa que pagamos por sua aquisição, ou seja, seu preço (Figura 5.2).

$$\text{Valor} = \text{percepção dos benefícios} - \text{preço}$$

Figura 5.2

Essa equação traduz uma visão um tanto básica, eu sei, porém não é de modo algum desprezível e tem como grande mérito simplificar o entendimento do termo. Uma variável que deve ser adicionada à equação se refere à percepção das ofertas concorrentes. A percepção sobre o benefício de uma oferta sempre é comparada à percepção geral a respeito das opções concorrentes. Tem a preferência do cliente a proposta que conquista a maior nota nessa comparação.

Essa equação me auxilia a entender o tema da perspectiva do consumidor, mas tem um calcanhar-de-aquiles. Ela não me mostra quais são seus elementos integrantes, que podem ser traduzidos em ações que alavancarão o valor de minha oferta.

Por isso, vamos resgatar alguns elementos já abordados nesta seção e relacionar os principais elementos que integram conceitos sobre valor:

**1. Quem define o que é valor é o cliente.** Todos os gestores – e nós não somos diferentes – sempre têm a tendência (e/ou o desejo) de controlar o ambiente no qual atua para ter mais poder na gestão dos negócios. Esse viés evidencia-se, entre outros momentos, quando desenvolvemos algum benefício ou característica em nossa oferta partindo de nossa visão sobre o que o cliente valorizará. Ao longo da minha carreira, cansei de ver naufragarem ações e investimentos que não coletaram os anseios do cliente como ponto de partida. Isso não significa, em absoluto, que se deva desprezar a intuição dos gestores; a fórmula é aliar essa intuição à orientação

ao cliente. O fiel da balança é o cliente. Não adianta eu ter a idéia mais brilhante do mundo – em minha opinião – se o cliente não tiver a mesma percepção.

No início da década de 2000, envolvi-me em um projeto com uma empresa que atuava no mundo digital, oferecendo uma ferramenta que permitia às empresas de e-commerce terceirizarem parte das atividades de vendas – a pré-venda – para companhias que atuavam em ambientes de vendas simples e geravam *leads* em grandes quantidades. Como empresas de e-commerce recebiam muitas solicitações de clientes nem sempre qualificados, essa ferramenta proporcionava um filtro prévio que oferecia o primeiro atendimento, só disponibilizando uma interface tecnológica aos consumidores realmente interessados no produto ou serviço. Assim, poderia haver um ganho de produtividade importante para a força de vendas da empresa contratante. A empresa digital em questão não comercializava apenas a ferramenta, mas todo o serviço de pré-venda, que utilizaria um sistema de gestão compartilhado entre a empresa e o terceirizado. A oferta era adequada para setores como imobiliário, automobilístico e de informática, entre outros com as mesmas características.

A proposta era mesmo muito interessante e, na época, inédita. Porém, não decolou logo no início. Por quê? Esbarrou no fato de as empresas-alvo não perceberem seus benefícios daquele modo – achavam que elas mesmas deveriam desempenhar o serviço com eficácia, sem a necessidade de terceirizar a atividade de pré-venda, que, na maioria dos setores citados, é considerada crítica. A saída da empresa digital desenvolvedora da ferramenta foi mudar o modelo de negócio: em vez de vender a ferramenta e o serviço de pré-venda (ela sendo a terceirizada), passou a oferecer licenças para a aquisição da ferramenta. Quem definiu o valor foram os clientes. Mas a história não acabou aí.

**2. O valor é mutável.** Passada uma meia dúzia de anos, a questão se inverteu. A terceirização de serviços de pré-vendas se tornou bastante comum no mundo corporativo, em mãos de empresas de *contact center*. E, com a evolução dos sistemas de acompanhamento, eu diria que a tendência é que esse processo se sofisticue cada vez mais, envolvendo produtos e serviços cada vez mais complexos. O que deu errado lá atrás então? Para essa pergunta, existem muitas respostas possíveis, porém a principal é que, se quem define o valor é cliente, este é mutável – e o valor é igualmente mutável.



Até é possível que tenha havido uma série de inadequações em todo esse processo no passado, porém um ponto não se discute: o mercado ainda não estava preparado para essa oferta de valor. Isso não significa que ela não tivesse um valor intrínseco já naquela época. Tanto tinha que pôde ser re-lançada no momento adequado – e isso ocorre com mais freqüência do que se imagina. Apenas o ambiente não era favorável naquele momento, mas o ambiente corporativo evoluiu, a percepção do consumidor acompanhou essa evolução e o ambiente passou a ser favorável a esse tipo de oferta. Da mesma forma, o valor percebido de determinado benefício da oferta hoje pode não significar nada amanhã.

**3. O valor deve ser percebido pelo cliente.** No caso mencionado do serviço de terceirização da fase de pré-venda, seguramente, naquele momento, o valor endereçado não foi percebido pelo público comprador. É importante ter clareza de que não adianta que o valor seja desenvolvido com o foco no cliente se esse mesmo cliente não perceber os benefícios em jogo. Sempre que me refiro a isso, cito aquele ditado que diz que “a galinha, quando bota ovos, cacareja”.

É fundamental incluir na estratégia da organização os modos como o valor será informado ao cliente. De acordo com as características do negócio e a estratégia definida, esse processo pode envolver ações de comunicação e marketing e atividades de divulgação que contem com a participação do profissional de vendas. Se considerarmos o perfil de atuação clássico dos já citados propagandistas, aqueles profissionais que atuam na área comercial da indústria farmacêutica atendendo a classe médica, por exemplo, veremos que o setor tem como um dos pilares a utilização dos vendedores para comunicar o valor existente em seus produtos aos médicos especialistas.

**Não adianta que o valor seja desenvolvido com o foco no cliente se esse cliente não percebê-lo. “A galinha, quando bota ovos, cacareja.”**

Devido às restrições impostas pelos órgãos reguladores do setor, são muito limitados o alcance e a possibilidade de ações de comunicação clássicas como propaganda de massa, por exemplo. Assim, a estratégia adotada classicamente pelas empresas do segmento foi a montagem de equipes comerciais preparadas e capacitadas com esse foco específico. A evolução desse setor em todo o mundo tem mostrado que, nos casos mais bem-sucedidos, o propagandista consegue adicionar valor ao médico por conhecer profunda-

mente a realidade em que este vive e por informá-lo adequadamente acerca do medicamento e dos tratamentos a que se presta. Essas são condições indispensáveis para que o médico desempenhe sua função de forma qualificada, o que representa um desafio cada vez maior, devido ao excesso de informações disponíveis atualmente.

**4. O valor é relativo ao contexto.** Não há um nível absoluto de valor para o cliente. O mesmo atributo que tem valor diferenciado em determinado ambiente pode não significar absolutamente nada em outro. O padrão aqui é muito similar ao que encontramos quando dissemos que o valor é mutável: mudam as características do ambiente, altera-se a percepção sobre o que é valorizado. Assim, é imperativo um conhecimento profundo sobre as características de cada ambiente de negócios. Uma estratégia baseada no uso intensivo de tecnologia pode fazer sentido em determinado segmento de clientes ou região geográfica, porém ser um fiasco quando replicada em outro ambiente similar. Aqui cabe um raciocínio já citado anteriormente: existem clientes que preferem o contato e a construção de um relacionamento pessoal com o vendedor em detrimento da automatização total do processo e a ter de realizar as compras de forma automatizada e a distância (geralmente pela web).

Considerando as dimensões do nosso país e suas diferenças regionais, é muito comum ver uma mesma organização adotando práticas distintas em localidades distintas – de acordo com as características de cada localidade. Desde que esteja relacionada a uma estratégia única, essa ação faz todo o sentido e deve, sim, ser contemplada.

**5. O valor deve ser único.** Quanto maior for a percepção de diferenciação que o cliente tem de um valor, mais valorizará a oferta em questão. Aqui retomamos a questão a respeito da complexidade para desenvolver valores únicos de longo prazo, devido à rápida ação da concorrência em criar ofertas similares. Como proteger características específicas da oferta constitui uma ação das mais complicadas na área de vendas, a saída é desenvolver valor de forma sistêmica em toda a cadeia de valor.

**Invista em criar a percepção de diferenciação de uma oferta pelo cliente. Quanto maior ela for, mais o cliente vai valorizar a oferta.**

O fato de o nível de concorrência na maior parte dos segmentos de negócios ser alto faz com que as companhias acompanhem todos os movimentos do

mercado de perto e qualquer manobra que resulte no desenvolvimento de um benefício diferenciado é fácil e rapidamente copiada por outro competidor. Há companhias que fazem do ato de copiar as melhores práticas alheias um de seus pilares estratégicos (basta lembrarmos como se estabeleceu no mundo todo a indústria coreana no setor de eletrônicos, por exemplo).

Assim, como a percepção de valor do cliente será sempre relativa às opções que ele tem disponíveis, a oferta que mantém um único valor ao longo de uma perspectiva de tempo mais ampla é, cada vez mais, uma raridade. É por isso que a atividade de criação de valor precisa ser sistêmica, ou seja, deve ser uma atividade que faz parte do DNA da companhia. Você deve ter notado a grande semelhança entre esse conceito e as definições de inovação, tão em evidência. Não é acidental. São duas atividades que fazem parte do mesmo contexto. Em muitas ocasiões, agregar um valor diferenciado em minha oferta já é sinônimo de inovação. Na realidade, uma inovação só tem validade quando agrega valor percebido ao cliente. Como se diz por aí, são duas faces da mesma moeda.

O caso já citado da Visa-Vale é exemplar nesse sentido. Hoje, o principal deflagrador de todo o processo de entrada da companhia no mercado, seu cartão eletrônico que substituiu o papel, não é mais seu principal diferencial, pois todos os concorrentes de peso (Ticket, VR, Sodexo) já copiaram essa oferta. Na realidade, essas organizações têm até uma vantagem sobre a Visa-Vale nesse item em específico: elas dão ao cliente as duas opções – o papel e o eletrônico –, pois ainda existem companhias que preferem oferecer a seus funcionários o vale-refeição em papel (isso varia de acordo com a localização geográfica da empresa, tipo de mão-de-obra etc.). O cartão eletrônico deixou de ser um valor único oferecido pela Visa-Vale, mas as ações desenvolvidas em toda a sua cadeia de valor são únicas, conferindo-lhe uma importante vantagem competitiva – como já vimos, ações assim fazem com que seja criado valor em diversas interfaces com o cliente.

Mas a Visa-Vale não pode dormir em berço esplêndido nesse valor único. Ela precisará fazer uma gestão paranóica na busca constante de elementos de diferenciação, uma vez que os tradicionais competidores do setor têm se movido de forma contundente. A manutenção de uma estratégia baseada na criação de um valor único ao mercado é mais desafiante que o próprio processo de criação desse valor – cabe citar aquela máxima dos esportes: mais complicado que atingir a liderança em determinada competição é manter-se líder até o final.

Com isso, relacionamos as principais diretrizes a respeito de valor no contexto organizacional:

- Valor é igual à diferença entre a percepção sobre os benefícios que aquela oferta nos traz menos a recompensa que pagamos por sua aquisição.
- A percepção geral sobre o valor de determinada oferta sempre será comparada à percepção geral a respeito das opções concorrentes.
- Quem define o que é valor é o cliente.
- O valor é mutável.
- O valor deve ser percebido como tal pelo cliente.
- O valor é relativo ao contexto.
- O valor deve ser único.

Essa lista não pretende sugerir que, para criar valor em determinado setor, é necessário seguir todos esses elementos, mas essas são referências importantes a seguir no processo de identificação do valor adicionado. Evidentemente, se você conseguir gerar um valor diferenciado que abarque todos esses elementos, você e sua organização estarão com uma vantagem competitiva relevante no setor em que atuam. Se formos observar com atenção as organizações que vêm obtendo êxito na criação de valor seguidamente ao longo dos anos, notaremos que se trata de uma tarefa complexa, mas não impossível. Para isso, o fundamental é uma gestão orientada a criar e entregar valor em todas as interfaces com o cliente.

Encontramos no ramo de hotelaria um caso que exemplifica bem todo esse processo de criação de valor. Refiro-me ao Hotel Ibis, do grupo francês Accor, o mesmo proprietário do Grupo Ticket. A Accor Hotéis gerencia uma série de bandeiras de hotéis em todo o mundo, como Sofitel, Mercure, Formule 1 e Novotel, entre outros. Cada um tem um posicionamento específico que se traduz em sua oferta e, sobretudo, na forma como criam e entregam valor para o cliente. Os hotéis Ibis atuam com o conceito de hotelaria econômica e adotam a estratégia “*low fare, low cost*”, expressão que ficou conhecida para denominar as organizações com foco em oferecer aos clientes uma tarifa acessível, o que só é viável graças ao foco na gestão de baixos custos internos de produção.

Abro parênteses para explicar que a precursora dessa estratégia e grande responsável por sua popularização é a companhia aérea americana Southwest

Airlines, que revolucionou o setor aéreo americano e mundial ao espalhar uma série de filhotes pelo planeta, como a Gol no Brasil, e gerando uma quebradeira geral de concorrentes no mercado americano, pois conseguiu oferecer passagens aéreas a preços imbatíveis com uma operação saudável. As rivais foram tentar oferecer os mesmos preços Southwest ao cliente final e deram-se mal, pois não tinham a mesma gestão de custos. Atualmente, a Southwest é a maior companhia aérea americana em transporte de passageiros domésticos.

A rede de hotéis Ibis segue o mesmo padrão estratégico da Southwest: oferece hospedagem confortável a preços muito acessíveis. E, observando a significativa ampliação da rede no Brasil, podemos supor que isso é reconhecido como valioso pelo cliente. Seguindo as referências construídas, podemos identificar todos os elementos nessa estratégia. Vamos abordar cada um, relacionando-o com o modelo adotado pelo hotel:

- *Percepção geral do valor (benefícios versus preço)*

Como o preço do serviço prestado é acessível, sua relação com os benefícios da oferta gera uma percepção de valor muito favorável do cliente. Essa relação, alinhada com outros elementos da oferta, constrói uma percepção bastante interessante a respeito do serviço.

- *Relação com ofertas concorrentes*

Devido à mesma dinâmica da relação preço *versus* benefícios, a oferta de valor perante aos concorrentes também é muito atraente. Um aspecto neste item é especialmente importante: a marca Ibis e sua relação com a rede Accor. Uma marca forte pertencente a um grupo expressivo confere credibilidade à oferta de valor – aos olhos do consumidor. Isso lhe dá importante vantagem competitiva em relação às ofertas concorrentes, pois a visão é que se trata de um hotel “bom e barato” e, além disso, confiável (diferentemente dos pequenos hotéis com preços até mais baratos).

- *Quem define o que é valor é o cliente*

A proposta de valor é orientada às necessidades básicas do cliente, de acordo com o posicionamento do hotel. Todos os elementos necessários para uma boa estada estão presentes ali e, para certificar-se de que o cliente seja atendido adequadamente, o hotel criou o “Contrato 15 minutos”. Por meio desse serviço, o cliente tem garantido que qualquer solicitação será atendida em até 15 minutos.

- *O valor é mutável*

Ao longo dos anos, os serviços do hotel foram evoluindo para acompanhar as mudanças no ambiente. Atualmente, a rede oferece serviços sob medida para públicos e interesses diversos, como o “Compromisso Ibis com a Mulher”, a fim de atender a uma clientela que cresce a cada ano; quartos 100% não-fumantes com condições de higienização específicas para os consumidores com aversão ao fumo; apartamentos com aparelhos de televisão de LCD ou tela plana e acesso à internet Wi-Fi para estar alinhada com as demandas do público executivo etc. Essas ações foram geradas com o objetivo de acompanhar a evolução do consumidor e continuar criando valor diferenciado ao longo do tempo.

- *O valor deve ser percebido pelo cliente*

Para comunicar o valor criado, a rede lança mão de ações de comunicação que sempre evidenciam a questão do preço em sintonia com um serviço de qualidade. Além dessas ações tradicionais de publicidade, chama a atenção uma estratégia adotada pela rede no que se refere ao papel do profissional de atendimento Ibis na divulgação do valor para os clientes. Quando realizam seu check-in, os atendentes são treinados a informar todos os benefícios que o hotel oferece e também suas restrições, como, por exemplo, o fato de o café-da-manhã não estar incluído na diária ou a ausência de produtos no frigobar do quarto – é preciso adquirir garrafas de água mineral, por exemplo, no bar do lobby e levar para o frigobar. Com isso, o hotel alinha as expectativas do consumidor com seu serviço, comunicando, no ato de consumo do serviço, todo o valor entregue, evitando, assim, uma possível insatisfação com o serviço prestado.

- *O valor é relativo ao contexto*

O padrão do hotel é o mesmo para as cerca de 40 unidades espalhadas por todo o Brasil, porém existem variações locais para alguns serviços. O elemento mais representativo nesse sentido é a política de preços, que varia de acordo com a localização do hotel. Ao adaptar sua oferta de acordo com as necessidades regionais, o hotel entrega um valor alinhado com o ambiente em que está inserido, buscando estar em sintonia com aquela demanda particular.

- *O valor deve ser único*

É com a reunião de todos esses atributos que o hotel consegue entregar um valor único a seus clientes. Nenhum item é mais relevante

do que outro. O valor é criado a partir da soma de todas as ações em sinergia com a estratégia adotada pelo grupo.

O caso mostra que desenvolver um projeto que consiga entregar valor diferenciado ao cliente não é tarefa simples, porém absolutamente factível, desde que haja uma gestão integrada de todos os esforços nesse sentido.

Em alguns ambientes de vendas, esse processo é mais complexo que em outros, é claro, demandando maior esforço das empresas. Assim, particularmente nesses ambientes, envolver o cliente no processo de criação de valor é uma alternativa muito interessante para conquistar um posicionamento diferenciado. Já que exploramos com detalhes o significado de valor, podemos partir para o maior entendimento do processo conhecido como de co-criação de valor.

### **A CO-CRIAÇÃO DO VALOR: TRAZENDO O CLIENTE PARA DENTRO DO PROCESSO**

A tendência de envolver o cliente no processo de criação de valor é proveniente do conjunto de movimentos que exploramos até agora, porém, o mais importante deles é o comportamento do consumidor. Com seu maior poder de barganha nas relações comerciais, esse consumidor habituou-se a participar mais ativamente do momento do consumo. Tal anseio fica claro ao analisarmos o grande impacto que a chamada mídia colaborativa tem causado na sociedade, por exemplo. Em síntese, essa mídia se caracteriza pela participação ativa do cliente no processo de produção de seu conteúdo. Esse tipo de mídia faz parte do que se convencionou chamar por Web 2.0, termo que foi cunhado para definir o uso da internet como plataforma de colaboração em rede em que a qualidade do que é produzido é incrementada com a participação de seus usuários. A enciclopédia on-line Wikipedia ([www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org)) é uma das pontas-de-lança mais visíveis da tendência – todo o conteúdo dessa enciclopédia é gerado pelos próprios clientes que, inclusive, supervisionam sua adequação e assertividade. O processo é dinâmico e anárquico, pois acontece de acordo com os interesses dos visitantes do site. Observem que esses colaboradores não são recompensados por esse serviço. Retificando: não são recompensados no formato clássico, eminentemente financeiro. Em realidade, há uma recompensa subjetiva que se traduz no atendimento a seu desejo de colaborar, contribuir, “ser uma voz na multidão”.

Além da Wikipedia, encontramos uma profusão desses canais digitais cujo conteúdo é basicamente construído por seus participantes. Enquadram-se nessa categoria o Second Life, Orkut e YouTube, entre outros. Um dado mais que relevante é que o Brasil é um dos países recordistas no uso desse tipo de serviço, o que tem feito com que esses sites tropicalizem seu conteúdo, traduzindo-o para português na busca desse mercado.

Esse movimento mostra que o atual consumidor deseja mesmo ser o principal protagonista do processo de criação. Acostumado a desempenhar o papel de ator coadjuvante, ao deparar com um ambiente que lhe oferece condições para participar ativamente da experiência de consumo, ele assume as rédeas do negócio e dá sua contribuição. Não é um movimento digital. O fato de esse movimento estar relacionado com o mundo digital se explica apenas porque foi esse o contexto que primeiro lhe ofereceu condições para isso (provavelmente a demanda já existia, mas estava adormecida até então). Assim, ao projetarmos o movimento para fora dos limites virtuais, veremos que a demanda é a mesma. O consumidor é um só, seja no mundo real, seja no mundo virtual, e ele quer criar.

É essa demanda que será atendida com o processo de co-criação de valor. Mostra-se necessário, portanto, desenvolver um espaço compartilhado com o cliente para criação de valor, o que significa convidá-lo para participar da construção de um ativo desenvolvido para ele. Significa, assim, explorar seu anseio em participar ativamente de todo esse processo, trazendo como benefício para a organização o fato de que a oferta já está sendo desenvolvida idealmente e com endereço certo.

Esse movimento não é tão recente como se pensa. O artigo que deu origem ao já citado livro *O futuro da competição*, dos professores C.K. Prahalad e Venkatram Ramaswamy, foi publicado na edição americana da revista *Harvard Business Review* em janeiro de 2000.<sup>4</sup> De lá para cá, alavancada pelo comportamento do consumidor, essa tendência se espalhou por diversos setores de atividade.

Para que essa abordagem funcione, é necessário que o centro gravitacional na relação entre cliente e fornecedor migre da empresa e seus produtos para o cliente. Não é a empresa que dita como e onde o valor é criado. Da mesma forma, essa abordagem não deve ser confundida como mais uma maneira de

<sup>4</sup> PRAHALAD, C.K. e RAMASWAMY, Venkatram. Co-opting customer competence. *Harvard Business Review*. Boston, janeiro de 2000.



pesquisar os interesses do cliente. Evidente que esse é um dos atributos da ação, porém seu alcance deve ser extrapolado, culminando efetivamente no desenvolvimento de produtos e serviços destinados ao mercado. Veja o caso da franquia de cursos profissionalizantes Microlins no quadro “Do foco no cliente à co-criação de valor: a história da Microlins”.

O principal insumo para a abordagem de co-criação de valor é, como se viu no caso da Microlins, a construção de um diálogo franco com os clientes que melhor representam seu público-alvo. Os negócios operam em um ambiente interconectado, em que é possível aprender continuamente sobre as necessidades das pessoas (já falamos sobre isso no capítulo sobre estratégia e em seu processo de formulação), e interagir com elas, oferecendo-lhes novas proposições de valor. O diálogo permite não somente o intercâmbio de informações com o cliente, como também o entendimento da natureza da relação entre empresa e consumidor. Não significa apenas ouvir o que o cliente deseja e reagir a isso. Significa envolver-se com o cliente, interagir, entender o significado de sua oferta e, sobretudo, agir no desenvolvimento de soluções que sejam adequadas.

Essa interação deve ser plena. A possibilidade de geração de valor existe em toda a cadeia produtiva e nas diversas interfaces do cliente com seu negócio. O potencial de criação de valor na rede de relacionamentos corporativa tem um alcance que podemos não conseguir enxergar se não estivermos dispostos a fazê-lo. O caso da Microlins mostra isso, porém garanto que é apenas um caso – dos mais interessantes que conheço – que explorou o manancial de opções disponíveis, mas muitas vezes escondidas, no mercado (ainda neste capítulo nos dedicaremos a analisar outros casos similares).

E o que a área comercial tem a ver com isso? Tudo – e mais um pouco. O departamento de vendas reúne todas as condições para ser um importante impulsionador desse movimento, já que se localiza em posição estratégica – privilegiada – na cadeia de valor: está próximo do cliente, catalisando suas demandas, e está próximo da organização, entendendo sua potencialidade. Eu digo mais: a criação de valor nas organizações passa, inexoravelmente, por sua área de vendas. A influência da área em todo o processo vai variar de acordo com o ambiente de vendas, porém subestimar essa lógica é sinônimo certo de fracasso.

Para entender com mais precisão os impactos desse movimento em vendas, analisaremos como ele ocorre em cada um de seus ambientes, como temos feito até agora.

## DO FOCO NO CLIENTE À CO-CRIAÇÃO DE VALOR: A HISTÓRIA DA MICROLINS

Conheci a Microlins, uma empresa de cursos profissionalizantes organizada no sistema de franquia algum tempo atrás, e fiquei muito impressionado com a visão de seus gestores. Não por acaso, depois de alguns anos, seu fundador e presidente, José Carlos Semenzato, foi capa da revista *Exame* como um dos empreendedores brasileiros de sucesso.<sup>5</sup> A Microlins é a maior franquia de cursos profissionalizantes do Brasil. Hoje, possui 700 unidades localizadas em todo o país. Quando iniciei seu negócio, em 1991, dedicava-se a oferecer cursos de informática ao mercado.

O ponto de inflexão de sua operação aconteceu quando a organização iniciou uma reflexão mais profunda a respeito das demandas de seu público-alvo. O modelo clássico de desenvolvimento de cursos nesse negócio normalmente considera uma análise preliminar do mercado, o desenvolvimento de conteúdos predefinidos e sua oferta aos interessados. Como a rede se dedicava a oferecer cursos de informática, sua ação básica destinava-se a entender quais eram os novos tipos de sistemas e programas que surgiam e desenvolver conteúdos para facilitar sua apreensão pelos alunos. Quando a Microlins resolveu trazer o cliente para o centro do processo e pesquisar suas demandas, chegou à conclusão – que hoje pode parecer óbvia – de que o principal motivo pelo qual os clientes utilizavam seus serviços era para se colocar no mercado de trabalho. Como conhecimento básico sobre informática no início da década de 1990 era um elemento de diferenciação nos currículos profissionais, havia uma corrida para esse tipo de curso na época.

<sup>5</sup> *Revista Exame*, 18/09/2006.

Entendendo que, de fato, sua missão não era oferecer cursos de informática, e sim colocar seus alunos no mercado de trabalho, a empresa mudou o rumo de seu negócio e, a partir de 1999, deixou de ser uma escola de informática para se tornar um Centro de Formação Profissional, ampliando e diversificando a oferta de cursos.

Como esses cursos devem estar em sintonia com as necessidades do mercado de trabalho, pois só assim conseguem atingir os objetivos de seus clientes, a rede desenvolveu um sistema próprio de pesquisa que lhe permite identificar quais são as ofertas principais de vagas de trabalho nos distintos segmentos de negócios e, nelas, quais são as capacitações requeridas. Daniel Guedes, diretor de operações da rede e um dos responsáveis por esse projeto, comentou comigo que, com isso, além de a empresa atender ao consumidor final adequadamente, ela conseguiu aumentar a rentabilidade de seus franqueados, que ampliaram o leque de opções de acordo com a região geográfica na qual estão instalados – não se limitando aos cursos de informática originais.

Foram criados na Microlins mais de 40 cursos. Desde cursos para telefonista, recepcionista, operador de telemarketing até web designer e rotinas administrativas, entre outros. Tendo em seu DNA o processo de geração de valor e colocando o cliente no centro das atenções, a empresa deu mais um passo em direção a outro componente de sua rede de relações que é estratégico: os clientes corporativos. Afinal, é justamente esse ator o responsável pela parte mais sensível do projeto: a contratação dos alunos Microlins.

Ao colocar seu foco nessa parte da cadeia de valor, a organização observou que existem empresas de determinados setores com uma dificuldade crônica em completar seus quadros profissionais devido à falta de mão-de-obra qualificada. Candidatos existem, porém candidatos que cumpram os pré-requisitos definidos são escassos. Além disso, ao contratar esse tipo de mão-de-obra, tais empresas têm de alocar um investimento considerável na sua capacitação técnica. Mais do que o investimento financeiro, essa prática demanda um tempo que é cada vez mais precioso. O setor de empresas de *call center*, com sua demanda por operadores de telemarketing qualificados, por exemplo, é um exemplo clássico disso.

Considerando esse quadro, a Microlins realizou uma aproximação com essas organizações para entender suas demandas com exatidão e começou a projetar conteúdos que fossem totalmente adequados às necessidades de capacitação dessas empresas. Recorreu a uma espécie de co-criação de valor, que é do que estamos falando. Com isso, as empresas recebem uma mão-de-obra já pré-qualificada, inclusive no que tange aos conhecimentos técnicos, muitas vezes particulares, de cada empresa, sem a necessidade de investimento adicional em tempo ou dinheiro. Por outro lado, os alunos têm a garantia de que serão levados em conta para essas vagas. Isso não significa que serão contratados, porém a probabilidade de colocação é alta – isso depende de seu desempenho, mas seguramente é maior que a existente antes de ingressarem na escola.

Para dar a dimensão do êxito dessa iniciativa, vale citar um caso que ocorreu no início do ano 2000. Nesse período, em que houve a explosão das privatizações em telefonia no Brasil, a Microlins criou, em con-

junto com as organizações do setor, cursos específicos para suas necessidades latentes, como os de instalador e reparador de linhas, por exemplo. Como a demanda por esse tipo de mão-de-obra antes da privatização era muito pequena, não havia uma quantidade razoável de profissionais pré-qualificados no mercado. O sucesso da iniciativa foi tanto que as empresas contratavam classes inteiras de alunos – devido à urgência, estes nem sequer passavam pelas fases clássicas de um processo de seleção. Algumas franqueadas relatam casos em que os contratantes chegaram às vias de fato para ter acesso prioritário a determinados trabalhadores e o conflito teve de ser resolvido na delegacia local. No final das contas, essa iniciativa gerou mais de 30 mil profissionais qualificados pela rede para o mercado de trabalho.

Hoje, a Microlins está em forte ritmo de expansão, identificando outros setores em que pode ingressar baseado em sua principal proposição de valor: auxiliar seus alunos a ingressarem no mercado de trabalho. Nesse sentido, inaugurou em 2006 a rede de franquias Embelezze, escolas cujo principal objetivo é oferecer capacitação a profissionais interessados em atuar no setor de beleza e estética.

Se a Microlins não tivesse se reorientado para o cliente, colocando-o no centro das atenções e fazendo de seu negócio um reflexo dele, e depois não tivesse partido para a co-criação de valor com os potenciais empregadores, correria o sério risco de seguir até hoje oferecendo exclusivamente cursos de informática, negligenciando todo o potencial de seu negócio. A vantagem de deslocar o centro de gravidade da organização foi tão grande que lhe abriu canal para outro componente de sua cadeia de valor: as empresas contratantes.

## O PROCESSO DE CRIAÇÃO DE VALOR NOS DIVERSOS MODELOS DE VENDAS

Não é só sua posição na cadeia de valor que faz com que o processo de criação de valor esteja tão alinhado com a atividade de vendas. Para uma organização, só faz sentido agregar valor ao cliente quando isso resultar em algum tipo de benefício próprio. Esses benefícios podem significar maiores margens, maior escala nas vendas, abertura de novos mercados etc. Enfim, de acordo com os interesses estratégicos, a organização almejará alguma recompensa pelo esforço dedicado – e, invariavelmente, essa recompensa estará relacionada com vendas.

Criar valor que seja reconhecido pelo cliente e valorizado pela organização é uma atividade de vendas. É evidente que o processo envolve uma série de outras áreas e funções que são fundamentais para seu êxito, porém sua natureza guarda relação intrínseca com as responsabilidades das áreas comerciais nas organizações. Criar valor ao cliente é igual a vender mais e melhor. Dessa forma, o valor gerado para o cliente terá como consequência valor gerado para a organização.

Sempre existirá um potencial desalinhamento natural entre as demandas da organização e as do cliente, contudo. Muitas vezes, por exemplo, o valor que o cliente almeja não tem o mesmo significado para a empresa. É necessário um alinhamento entre as duas demandas que resulte naquela sentença já famosa e batida: a relação “ganha-ganha”. Essa relação pode parecer óbvia, mas muitas vezes uma série de empresas pressionadas por resultados mais rápidos ou pela recuperação de vendas declinantes adota a redução dos preços como recurso comercial. O cliente pode adorar a idéia, porém, se essa ação não estiver alinhada a uma estratégia comercial bem elaborada, o valor criado ao cliente será sinônimo de destruição de valor para a empresa. O resultado disso tudo no longo prazo já é sabido: fracasso certo.

O tema valor também é chave para a análise dos três modelos de vendas de que tratamos neste livro. Basicamente, o que caracteriza esses modelos distintos é a natureza da demanda do consumidor, que, em consequência, gera a necessidade de abordagens comerciais diferenciadas. A natureza dessas demandas muda de acordo com a orientação de valor que o cliente busca. Assim, rapidamente, o que distingue um modelo de vendas de outro é o tipo de valor demandado pelo cliente. Esse processo pode ser racional ou não. Em algumas situações, o cliente não tem um apurado nível de consciência acerca de sua demanda.

Para fundamentar essa visão, resgato o quadro apresentado no Capítulo 1 baseado no conceito de Levitt sobre orientação de valor na oferta e sua síntese (veja a Figura 5.3):

- Um cliente que tem o foco no produto genérico ou esperado (no bem essencial) demandará um modelo de vendas simples e um fornecedor que seja um qualificado provedor de produtos (foco em baixos custos e conveniência no acesso).
- Um cliente que tem o foco no produto aumentado (conjunto de produto e serviços) demandará um modelo de vendas ampliadas e um fornecedor que seja um provedor de soluções.
- Um cliente que tem o foco no produto potencial (visão integrada de diversos recursos) demandará um modelo de vendas integradas e um fornecedor que seja um provedor de experiências únicas, considerando a construção de ofertas personalizadas.

Essa visão trata dos fundamentos da orientação do valor em cada modelo de vendas. Para que possamos traduzir a orientação efetivamente no processo de criação de valor, é importante refletirmos sobre sua influência em cada um desses ambientes, e sobre como traduzir esse esforço em mais e melhores vendas.

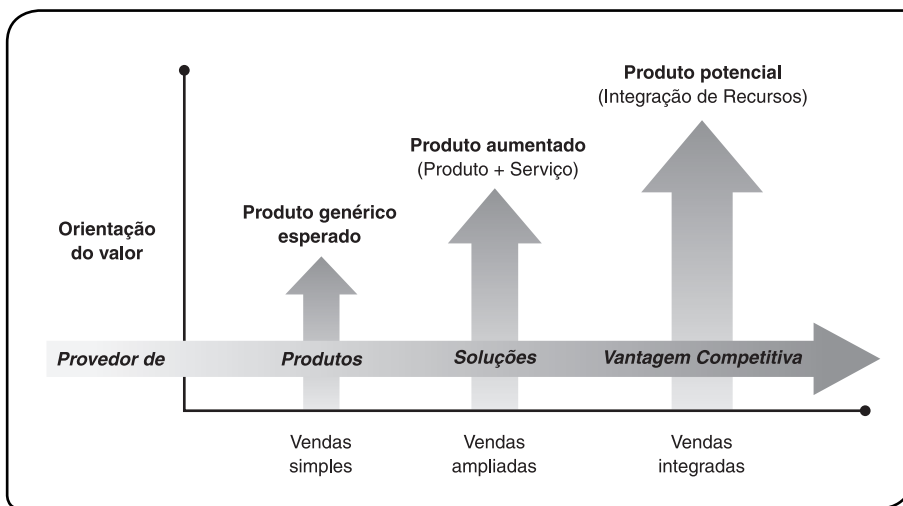


Figura 5.3

## CRIANDO VALOR NO MODELO DE VENDAS SIMPLES

O valor que o cliente busca nesse modelo de vendas está orientado aos chamados produtos genéricos (bem essencial) e esperados (condições mínimas para o bom funcionamento da oferta como entrega, prazos de pagamento etc.). Desse modo, o processo de criação de valor deve partir desse composto. O valor tanto pode ser criado provendo melhorias no bem quanto em seus serviços essenciais.

Nesse modelo de vendas, o cliente tem preferência pelas ofertas que apresentam conveniência no processo de aquisição e preço acessível. Esse último elemento – o foco no preço – traz consigo implicações importantes no processo de criação de valor nesse contexto.

Em geral, o processo de criação de valor para o cliente envolve custos de operação. Esses custos são absorvidos pela organização ou são repassados ao consumidor alterando a precificação da oferta. Ao adotar a segunda opção, a organização deve assegurar-se de que o valor adicionado não só é percebido como relevante, como também será remunerado pelo cliente. Retomando aquela visão mais sintética a respeito de valor, temos que este é a diferença do *benefício percebido* menos o *preço* em relação às *opções concorrentes*. Alterar qualquer uma dessas variáveis terá impacto no resultado da equação. Em um ambiente de vendas em que a questão preço é tão evidenciada, recomenda-se cautela em todo processo cuja alteração possa gerar conseqüências negativas.

No entanto, esse risco potencial não pode desestimular as ações que visam agregar valor ao cliente nesse ambiente de vendas. Nesse sentido, dois caminhos são recomendados: incrementar serviços na oferta básica ou aprimorar a gestão operacional de toda cadeia de valor da organização.

A estratégia de incrementar serviços na oferta básica não significa a criação de novos serviços que serão mais importantes que o essencial. O foco aqui continua centrado no bem essencial, só que com a geração de outros benefícios ao cliente. As estratégias adotadas pela empresa de seguros Porto Seguro exemplificam bastante bem essa ação, como mostra o quadro “O caso da Porto Seguro”.

A oferta de benefícios suplementares ao cliente pela seguradora Porto Seguro é uma estratégia importante, inoculada no DNA dessa organização. Enquanto eu escrevia este livro, a Porto Seguro lançava para seus associados mais um serviço nessa linha: assistência técnica para computadores pessoais, um serviço de *Help Desk* muito comum nas empresas em que o funcionário

## O CASO DA PORTO SEGURO

A Porto Seguro atua no Brasil há cerca de 60 anos e é líder no segmento de seguros para automóveis. Essa liderança foi conquistada por diversas ações bem-sucedidas adotadas pelo grupo, sendo que as que mais chamam a atenção são aquelas que oferecem uma série de benefícios exclusivos ao cliente Porto Seguro.

Para entender o impacto dessas ações, é importante dar uma rápida analisada na natureza da relação entre cliente e fornecedor nesse setor. Uma das questões mais críticas do serviço de seguros é que, quando o cliente faz esse tipo de contratação, seu último desejo é utilizá-lo. Talvez se trate de um dos poucos setores da economia em que o consumidor compra o bem com o propósito de não consumi-lo. Com isso, sua relação com o fornecedor muitas vezes fica circunscrita ao momento da contratação ou da renovação do serviço. Esse foco faz com que, em muitas ocasiões, o cliente contrate esse serviço como uma *commodity*, ou seja, seu foco prioritário fica centrado exclusivamente na variável preço, já que não enxerga os benefícios agregados da oferta.

A estratégia selecionada pela Porto Seguro para buscar outro posicionamento no setor foi justamente oferecer benefícios exclusivos relacionados com o serviço essencial prestado aos associados, criando outros momentos de interface da marca com os consumidores do setor e tornando palpável, assim, o valor de sua oferta. A empresa foi pioneira na oferta de serviços como, por exemplo, descontos em algumas redes privadas de estacionamento. Hoje, essa oferta se banalizou, porém, durante muitos anos, a empresa foi a única a tê-la, com o mérito adicional de que, além de estar relacionada ao serviço essencial oferecido pela empresa (já que colabora para a segurança do automóvel), divulga a todo o universo de clientes-alvo (todos os proprietários de automóveis) os benefícios exclusivos de ser um associado Porto Seguro. Assim, principalmente quando essa prática não estava tão disseminada, os consumidores que não faziam seguro da Porto Seguro percebiam

que estavam perdendo algo e achavam que os serviços da empresa tinham mais valor.

Outro exemplo alinhado com essa estratégia foi a oferta de serviços de manutenção da residência. Também é outra prática que se disseminou pelo mercado, sendo atualmente oferecida pela maioria das empresas do setor, mas a Porto Seguro foi pioneira nisso. Ao oferecer serviços diversos de manutenção para a residência de seus segurados de automóvel, a empresa tornou palpável, de forma ainda mais freqüente, os benefícios de seu serviço. Considerando que a essência desse serviço é oferecer tranquilidade ao cliente, o conceito transcendeu a relação exclusiva com o automóvel, estendendo-se a outro foco de problemas: a manutenção residencial. Além de reiterar seu posicionamento de criar valor para seus clientes, estando mais presente em seu dia-a-dia, a Porto Seguro deu início a um processo de consolidação em outro segmento do setor: o negócio de seguros residenciais.

A estratégia adotada pela empresa foi tão relevante que definiu um padrão para o segmento: hoje, todas as principais organizações que atuam no setor têm como principal proposta de valor a seus clientes a oferta de benefícios suplementares ao serviço essencial. Para entender a importância dessa ação, basta analisar os anúncios realizados pelas empresas do segmento observando os principais conceitos que são trabalhados: cessão de carro-reserva, check-up gratuito para o veículo, descontos em serviços diversos como despachantes e alinhamento de pneus, entre outros benefícios.

Além disso, tradicionalmente, a empresa estabeleceu uma política comercial *premium*, ou seja, os preços cobrados por seus serviços geralmente são mais altos que os da concorrência (é evidente que esse movimento é muito dinâmico e que essa relação sempre sofre oscilações). Considerando que a empresa consolidou ao longo dos últimos anos sua liderança no setor, podemos concluir que o cliente reconheceu o valor criado e se predispôs a recompensá-la pelo esforço.

tem uma área de suporte à sua disposição, porém, aqui, oferecido ao cliente Porto Seguro em seu lar. Mas essa estratégia só faz sentido quando a oferta essencial tem qualidade e é entregue ao cliente de acordo com o que foi contratado. Não adianta nada a Porto Seguro, ou qualquer empresa de seu setor, oferecer uma miríade de benefícios exclusivos se, no ato da utilização do seguro, o cliente tiver problemas com o essencial: o reparo pelos danos causados. Relembrando: o foco do cliente no modelo de vendas simples está centrado no bem essencial.

Algumas empresas, no afã de buscar um posicionamento diferenciado, acabam por não dar o foco necessário para a operação básica do negócio. Novamente citando Carlos Alberto Júlio e uma de suas frases prediletas: “Muitas vezes encontramos muito chantilly para pouco bolo no mundo dos negócios.” O primeiro passo para adotar uma estratégia voltada a agregar valor com a oferta de benefícios suplementares é certificar-se de que a oferta essencial está sendo entregue de forma ideal. Esse é um pressuposto básico que não deve ser negligenciado nunca, jamais, sob o risco de adicionar um custo para a operação do negócio que não será percebido pelo cliente, já que ele terá problemas em sua demanda mais básica.

O outro caminho para agregar valor ao cliente no modelo de vendas simples é com a gestão operacional de toda a cadeia de valor da empresa. Como já vimos, as oportunidades de criar valor ao cliente não estão circunscritas ao momento do consumo. Analisando toda a cadeia de valor do negócio, é possível identificar possibilidades até então negligenciadas que farão diferença decisiva. O foco aqui é buscar oportunidades que diminuam os custos da operação ou aumentem a conveniência de consumo para o cliente.

Uma boa referência nesse sentido é a empresa mexicana Cemex. Atualmente, a organização, de propriedade da família Zambrano, é a terceira maior produtora de cimento do mundo, com atuação em 50 países. O grande salto que a organização promoveu em sua operação teve início no começo da década de 1990, liderado por Lorenzo Zambrano, seu presidente desde 1985. Tendo como visão fazer o negócio crescer para ganhar corpo perante a concorrência de robustas companhias globais, a empresa iniciou uma agressiva estratégia de aquisições e tornou-se referência mundial nessa prática, que até hoje faz parte de sua cultura (existem vários estudos acadêmicos que apresentam o caso Cemex sob essa ótica).

Tal estratégia, porém, apresenta limitações no momento em que se esgota o estoque de alternativas de empresas disponíveis. Por ser vítima dessa



limitação, a companhia aliou a estratégia de aquisições a uma estratégia de crescimento no mercado interno, visando o aumento das vendas e, em consequência, o aumento do faturamento do grupo. É aí que entram lições importantes a respeito de agregar valor ao cliente por meio de uma gestão operacional mais eficiente.

Para entender os diferentes caminhos para o crescimento, Zambrano percebeu que seria necessário “pensar fora da caixa”, já que tinha a sensação de ter feito tudo que estava a seu alcance para aumentar as vendas. Então, contratou uma equipe de filósofos – sim, isto mesmo –, cuja principal função foi refletir sobre as alternativas de crescimento possíveis. Esse exercício deu origem a um processo de análise das principais proposições do negócio e da natureza das demandas de seus clientes. Então, descobriu-se que, já que cimento é uma *commodity* clássica, a alternativa para diferenciar-se estava concentrada nos serviços que tivessem afinidade com a oferta essencial. Ao avaliar qual a principal oportunidade de aumentar a percepção de valor junto ao cliente, Zambrano e sua equipe concluíram que o serviço de entrega do produto era um dos dados mais críticos do setor. Ou seja, o cliente sempre daria prioridade à empresa que conseguisse entregar o produto mais rápido.

A partir dessa análise, a organização iniciou um estudo para avaliar empresas e negócios que tinham a entrega como fator crítico em sua operação. Foram analisadas organizações que atuam com entrega de flores, alimentação e transportes, entre outras. O objetivo era encontrar o espelho que melhor refletisse os desafios da Cemex e que, assim, pudesse servir de parâmetro para possíveis melhorias a serem adotadas na entrega de cimento. Surpreendentemente o espelho foi o serviço de emergências da cidade americana de Chicago, o chamado 911.

A seleção desse serviço como referência se deveu ao fato de que, a partir da solicitação telefônica do atendimento, o atendente deve, em poucos segundos, saber identificar exatamente qual é a oferta mais adequada à necessidade em questão, enviando um veículo de resgate preparado com os equipamentos necessários para aquela situação. Nesse caso, se o diagnóstico for ineficaz, corre-se o risco da perda de vidas (imagine se o veículo de resgate é encaminhado com equipamentos respiratórios, quando o problema causado pelo acidente de carro se refere a determinado trauma que ocasionou um problema nas vias respiratórias do acidentado).

Essa dinâmica apresenta semelhanças com diversas solicitações dos clientes Cemex. Esses compradores, em muitas ocasiões, têm urgência por dado

produto para dar continuidade a obras de grande porte e, com certa frequência, não têm conhecimento técnico a respeito do material necessário. É de responsabilidade do atendente fazer o diagnóstico correto para essa demanda e enviar o caminhão com o produto mais adequado. Quando ocorrem problemas nesse processo, são gerados prejuízos inestimáveis para o comprador, principalmente no que se refere ao tempo paralisado da obra, prejuízos que se estendem à Cemex, que tem de refazer o pedido, gerando, além de perdas financeiras, transtornos no fluxo de produção.

Com esse cenário bem definido, a equipe da Cemex se dedicou a estudar a gestão da operação do serviço de emergência de Chicago para desvendar como essa organização chegou ao atual nível de excelência.

Esse estudo revelou a chave de tanta eficiência. O passo inicial para a construção da estratégia de Chicago foi um minucioso levantamento de todas as ocorrências geradas na terceira maior cidade americana. A análise permitiu constatar o padrão de ocorrências de cada região. Determinada região tem um maior índice de traumas ortopédicos, pois se caracteriza por um tráfego intenso de automóveis, por exemplo. Em outra, há uma grande incidência de problemas respiratórios devido a uma forte concentração de fábricas no entorno. E assim por diante. Todo o território de cobertura do serviço foi mapeado de acordo com os padrões encontrados e suas peculiaridades.

Com essas informações categorizadas, foi dado o segundo passo. Os veículos de emergência foram equipados previamente para atender a cada um dos padrões de ocorrência da cidade de Chicago. Eles têm disponíveis os equipamentos necessários para atender a qualquer tipo de urgência, porém conseguem atender com mais agilidade as previamente definidas. Preparados dessa forma, os veículos não ficam estacionados no quartel-general da organização aguardando os chamados de emergência, e sim circulando nas áreas de maior ocorrência – preparados com os equipamentos de acordo com os padrões de acidente de cada região. Com isso, quando a central de atendimento recebe uma solicitação, rapidamente é identificado o veículo mais próximo, que chega a seu destino com agilidade e pronto. Além de economizar tempo, esse procedimento também atenuou os problemas que ocorriam anteriormente devido às falhas no diagnóstico realizado pelo atendente da solicitação, já que, de acordo com os padrões de ocorrência de cada região, esse profissional tem mais informações para identificar adequadamente a natureza do problema.

A Cemex adotou a mesma estratégia de Chicago. Mapeou geograficamente todo o perfil de demanda existente nos mercados em que atua no México. Em cada região, identificou qual o tipo de produto mais utilizado. Em vez de manter os caminhões estacionados na central de distribuição aguardando o chamado dos clientes, fez com que circulassem diariamente nas regiões de maior demanda com uma preparação prévia de cimento de acordo com o padrão de consumo local. Essa estratégia permitiu que a companhia diminuísse pela metade o tempo médio despendido entre o ato do pedido e o da entrega, fazendo-a consolidar uma liderança inequívoca nesses mercados – e gerando o crescimento almejado.

Esse caso mostra como é possível criar valor por meio de melhorias na gestão operacional de toda a cadeia produtiva mesmo em uma *commodity* clássica (o cimento), produto típico do modelo de vendas simples. E reforça a visão quanto à viabilidade de gerar valor em todas as interfaces com o cliente, e não apenas no ato do consumo. Para chegar a essa fórmula, basta uma análise de toda a cadeia produtiva do negócio, bem como das diversas interfaces geradas com o cliente. Essa análise certamente apresentará áreas nas quais pode ser gerado mais valor ao cliente de forma diferenciada da concorrência.

O caso Cemex contém uma lição de gestão da cadeia produtiva da organização, que culminou com uma redefinição de processos e o aprimoramento de um dos atributos da oferta – no caso, a entrega do produto. Outra forma de criar valor ao cliente, também por meio da gestão operacional da cadeia de valor, pode ser atingida pela definição de processos que permitam a personalização da oferta de valor. Essa prática está alinhada com a demanda cada vez mais latente do consumidor de soluções personalizadas (ou que, pelo menos, sejam percebidas como tal) às suas necessidades.

Atualmente, acompanhamos o êxito de empresas de todos os portes que atuam no ambiente de vendas simples e encontraram alternativas operacionais para oferecer soluções customizadas às necessidades de cada cliente. O setor de gráficas é um exemplo importante nesse contexto. Atualmente, as empresas do setor oferecem desde soluções robustas para necessidades de grande porte, como a impressão deste livro em escala (mais de mil cópias impressas), até soluções customizadas que permitem, por exemplo, que você produza um livro personalizado com sua mensagem para ser distribuído a seus amigos. Essa estratégia só foi possível graças à revisão na gestão dos processos desse negócio aliado à adoção de novas tecnologias no sistema de produção.

Como vimos, criar valor ao cliente no ambiente de vendas simples não se limita à prática de oferecer preços menores. É possível adicionar valor oferecendo benefícios relevantes, seja por meio da oferta de serviços suplementares ao bem essencial, seja por meio de uma gestão mais eficiente de toda a cadeia produtiva e das diversas interfaces da organização com o cliente. São dois caminhos possíveis com o mesmo fim: criar um valor que seja percebido como tal pelo cliente.

### **CRIANDO VALOR NO MODELO DE VENDAS AMPLIADAS**

No modelo de vendas ampliadas, o cliente muda seu interesse de uma orientação exclusiva ao bem essencial para uma demanda mais abrangente, considerando outros benefícios potenciais da oferta. Seu foco migra para o chamado produto aumentado (composto pelo conjunto de produto e serviços da oferta).

Nesse ambiente, temos clientes que buscam uma solução mais personalizada para atender às suas demandas. Muitas vezes, as características intrínsecas do bem presente na oferta são encaradas como indiferenciadas, *commodities*, e, por isso, percebidas como recursos de baixo valor. O maior potencial de criação de valor ao cliente encontra-se na elaboração de soluções construídas por meio da gestão de diversos elementos presentes na oferta principal.

Como no modelo de vendas simples, os modelos de criação de valor aqui também podem ocorrer por meio da oferta de benefícios diferenciados ou pela gestão da cadeia operacional, porém, devido ao foco do consumidor típico deste ambiente, essa estratégia deve ser agregada a um esforço mais concentrado na gestão da solução ofertada.

Aqui devemos dar uma pausa e procurar entender melhor o que significa o termo “solução” nesse contexto. Esse conceito é recente no mundo dos negócios, até então habituado a uma visão orientada ao produto presente na oferta. Talvez por isso seja utilizado de forma tão descuidada. Hoje, vende-se solução para tudo: desde uma sofisticada solução de gestão até uma solução desenvolvida para resolver seus problemas estéticos. Em nosso cenário, a solução gerada deve seguir alguns critérios que lhe conferem adequação a visão aqui trabalhada:

- Deve integrar produtos e serviços para atender a necessidades específicas dos clientes.

- O relacionamento entre cliente e fornecedor deve ser íntimo, indo além do relacionamento estrito de compra e venda.
- Deve considerar algum nível de adaptação ou personalização para o cliente.
- Deve ter, dessa forma, uma forte orientação às necessidades do cliente.

Considerando que já temos mais claro o significado do termo, retornamos ao tema principal desta seção: para criar valor nesse modelo de vendas devem ser desenvolvidas ações que visam transformar soluções de negócios em oportunidades únicas e diferenciadas ao cliente. Analisando esse cenário de forma mais abrangente, é possível concluir que a oferta de soluções ao cliente se apóia em estratégias em que a organização vendedora assume alguma atividade que auxilia na gestão do negócio do comprador, visando oferecer-lhe maior produtividade (seja por meio de economia de custo, seja pela obtenção de ganhos financeiros). Em geral, essa atividade poderia ser exercida pelo comprador, porém é vantajoso cedê-la a um fornecedor capacitado, em razão dos ganhos proporcionados.

Dessa visão, temos a primeira regra fundamental em se tratando de criação de valor no modelo de vendas ampliadas: é indispensável que a solução desenvolvida represente algum tipo de ganho reconhecido pelo cliente. Sem isso compreendido, não andamos para a frente. Pode parecer algo óbvio, mas já se apontaram aqui os riscos que muitas organizações correm ao desenvolver uma oferta recheada de serviços adicionais que simplesmente são ignorados pelo cliente, que não enxerga o valor criado ali. Nesses casos, novamente vemos um movimento citado repetidas vezes neste capítulo, mas nunca é demais reforçá-lo. Ao ignorar os benefícios potenciais da oferta, o cliente, mesmo estando em um ambiente clássico de vendas ampliadas, migra seu foco exclusivamente para o bem essencial. Como seu principal interesse, nesse modelo, é pôr uma solução diferenciada para seu negócio, ocorre, de duas, uma: ou o cliente simplesmente ignora o fornecedor e vai procurar outra empresa que entenda suas necessidades e lhe atenda ou ele migra para uma percepção totalmente baseada em preço baixo, pois só reconheceu valor na parte da oferta que julga ser indiferenciada: seu bem essencial.

Para fugir dessa armadilha, nem um pouco favorável a fornecedor algum, recomenda-se analisar as diversas possibilidades de geração de valor na solução oferecida. Então, lembrando, o princípio básico nesse caso é desenvol-

ver uma solução que represente um ganho de produtividade ao cliente e isso vale tanto para o consumidor individual final como para o corporativo. Sob a ótica do cliente, a maior produtividade poderá ocorrer por meio da aquisição de soluções que representem redução de custos em sua operação ou por meio de ganho de performance em que a organização vendedora transfere habilidades que desempenha com mais efetividade ao comprador. Para o fornecedor, a opção pela adoção de uma dessas ações depende da estratégia comercial predefinida, que estará alinhada com sua vocação e seus recursos disponíveis. Desse modo, não há uma hierarquia sobre qual das duas ações é melhor, e sim uma análise sobre qual das duas é a mais adequada.

Além disso, a maioria das ações bem-sucedidas acaba atendendo aos dois interesses. Ou seja, as soluções nas vendas ampliadas acabam representando

### **A SHELL E A CRIAÇÃO DE VALOR NAS VENDAS AMPLIADAS**

O caso da Shell, uma das maiores empresas globais do setor petrolífero, forte em distribuição de combustível no Brasil, mostra a dinâmica de um processo de criação de valor por meio do desenvolvimento de uma solução comercial diferenciada. A Shell sempre se dedicou a distribuir combustível por meio de seus postos de distribuição. Com o tempo, viu a necessidade do desenvolvimento de uma estratégia mais estruturada para empresas que, devido à natureza de seu negócio, têm grande demanda de combustível. Aqui não me refiro exclusivamente a empresas transportadoras, mas também a organizações de grande porte que gerenciam grandes frotas de meios de transporte (automóveis, trens, barcos, aviões). O movimento inicial consistiu em criar uma forma de abastecimento exclusiva para esses clientes, o que significou a instalação de um posto de combustível ou de distribuição exclusivo nas instalações dos clientes e uma política de vendas diretas sem intermediários.

Notando uma oportunidade de crescimento junto a esse público corporativo, a Shell desenvolveu uma análise orientada para as demandas dos clientes, visando detectar outras possibilidades de negócios geradas desse modo. Ao colocar o cliente no centro das atenções, observou que havia uma grande oportunidade no desenvolvimento de soluções que auxiliassem os clientes na gestão do combustível de suas frotas. Esse insumo, em geral, é o maior coeficiente de despesa dessa parte do negócio e o cliente não tem conhecimento técnico para uma gestão sofisticada, pois essa atividade não faz parte de suas atividades essenciais – não é seu *core business*. Por outro lado, trata-se de uma atividade que faz parte do DNA da Shell, em que ela detém um conhecimento técnico relevante indispensável para a gestão de seu negócio.

Com essa visão clara, a Shell começou a desenvolver uma série de projetos que têm o objetivo de oferecer aos clientes que gerenciam grandes frotas,

ganhos financeiros e de desempenho para o comprador, na medida em que vêm de um fornecedor que tem conhecimento sobre sua gestão. Mas vale um alerta: mesmo considerando essa interseção, é necessária uma clara identificação da essência da oferta para que isso permeie toda a abordagem comercial. Veja o quadro “A Shell e a criação de valor nas vendas ampliadas”.

Observe que uma solução como a da Shell tem o mérito de garantir maior envolvimento com o cliente, fazendo-o migrar de um ambiente de vendas simples, com o foco exclusivo no produto – no caso uma *commodity* –, para um ambiente de vendas ampliadas, em que o foco migra para a solução completa ofertada e, dessa forma, se mostra apto a oferecer ao fornecedor uma recompensa maior pelo serviço prestado – nesse caso, traduzida pela taxa paga exclusivamente ao serviço “Shell E-Quip”.

soluções que representem otimização do uso do combustível requerido. Essas soluções foram enquadradas em uma unidade de negócios chamada “Shell Transportes” e opera diversos serviços a esse público, como, por exemplo, o serviço de diagnóstico do uso do combustível intitulado “Shell E-Quip”.

Esse serviço oferece aos clientes o monitoramento das condições de seus equipamentos, prevendo potenciais falhas e oferecendo recomendações de “manutenção preditiva”. O principal objetivo é reduzir o risco de parada nos veículos dessas frotas, o que acarreta prejuízos a seus proprietários (o tempo parado de um veículo de forma imprevisível pode representar milhões de reais de perdas). Todo esse serviço é gerenciado pela internet e a Shell é remunerada por meio de uma taxa fixa mensal de acordo com o volume de equipamentos monitorados.

A própria Shell reconhece que oferecer serviços de monitoramento de equipamentos em geral não é uma prática

nova. Já se transformou em uma *commodity* oferecida pela maior parte das organizações do setor. Nova é a abordagem completa oferecida pela empresa no que se refere à análise dos dados coletados dos clientes e à postura proativa quanto às recomendações de uso do combustível. Essa solução aliou uma das principais áreas de conhecimento da organização a uma necessidade relevante das organizações com essas características.

Uma decisão inteligente da empresa foi não restringir esse serviço aos produtos Shell. O cliente pode utilizar o serviço da empresa para monitorar os combustíveis que utiliza de outro fornecedor. Com isso, a Shell, além de tornar palpável sua proposta de valor (“Sou uma provedora de soluções aos meus clientes, independentemente do produto utilizado”), consegue monitorar a concorrência nesses clientes estratégicos, ganhando subsídios para uma ação comercial mais agressiva de sua divisão de produtos.

O foco dessa iniciativa está centrado em oferecer uma série de atividades que não fazem parte do negócio central de seus clientes, mas são representativas para eles, uma vez que significam um coeficiente de despesa alto na gestão de seus negócios. A Shell oferece um serviço que melhorará a performance dos negócios do cliente e, ao mesmo tempo, representará uma economia financeira para ele. Ou seja, como já citado, as estratégias de criação de valor com essa dupla característica são particularmente promissoras.

Agora, uma questão importante: o foco da Shell foi melhorar o desempenho de seus clientes; a economia veio praticamente como subproduto. Essa é a essência de uma solução no ambiente de vendas ampliadas.

Toda a abordagem comercial desenvolvida por uma organização que adota caminho similar deve estar centrada em aumentar a performance da organização compradora.

Em outras situações, o principal benefício oferecido ao cliente na criação de valor se refere mesmo à redução em seus custos de produção. É o caso, também característico, das empresas que gerenciam grandes frotas de veículos. Refiro-me ao negócio de terceirização de frotas de automóveis oferecido pelas principais locadoras de carros do Brasil às empresas.

Nesse caso, o foco restrito está centrado nas empresas que utilizam grandes frotas de automóveis. A lógica por trás do desenvolvimento dessa solução está no fato de que muitas organizações que não atuam no setor de transportes têm a necessidade de gerenciar um volume grande de automóveis, destinados a diversos fins, sem que tenham expertise nessa atividade. Além disso, essas organizações acabam imobilizando um capital financeiro expressivo em um ativo que não faz parte de seu negócio essencial. Enquadram-se nesse contexto desde empresas que têm a responsabilidade de prestar serviço técnico a um volume elevado de clientes, como as companhias telefônicas, com instalação, assistência técnica e outros serviços realizados para o consumidor final, até organizações com frotas destinadas ao uso de seus executivos (desde veículos para os cargos gerenciais até carros mais sofisticados de uso da diretoria e presidência, que fazem parte do pacote de benefícios oferecido como forma de remuneração).

Uma das locadoras que oferece essa solução no Brasil é a Localiza, líder do segmento. A empresa estruturou uma unidade de negócios só para atender as contas corporativas, chamada Total Fleet. Há algum tempo, tive um encontro com Sílvio Guerra, diretor de relações com investidores da empresa, que comentou que esse negócio, além de ter uma ótima



perspectiva de criação de valor para os clientes corporativos, contribui para proporcionar uma experiência interessante aos consumidores finais, pois, à medida que são atendidos por esse serviço no desempenho de suas funções profissionais, vão conhecendo melhor o produto e podem adotá-lo para uso pessoal em outras situações – o que funciona como uma degustação remunerada do produto.

O serviço de gerenciamento de frotas oferece assistência para todas as necessidades relacionadas à gestão dos veículos na empresa. Incluem-se aí a substituição de automóveis no caso da necessidade de reparos, renovação da frota e serviços de documentação, entre outros. Além disso, a empresa oferece assistência 24 horas aos usuários dos carros e disponibiliza informações gerenciais periódicas aos responsáveis pela gestão dos contratos nos clientes. O cliente remunera a Localiza por esse serviço com uma taxa mensal (a modalidade do contrato varia de acordo com as necessidades de cada empresa).

Esse serviço tem um foco claro na vantagem proporcionada pela redução desse tipo de custo ao cliente. A abordagem comercial das empresas de locação de automóveis baseia-se em estudos que mostram as vantagens financeiras na adoção do serviço de gerenciamento de frotas. A força de vendas dessas empresas tem de providenciar estudos customizados avaliando o impacto financeiro da adoção do serviço *versus* o uso de frota própria (além da questão da redução dos custos, existe a desmobilização do capital representada pela locação dos veículos em detrimento de sua aquisição).

Esse serviço mostra como é possível desenvolver uma iniciativa de criação de valor ao cliente por meio de uma solução que represente maior produtividade de sua gestão com a redução dos custos de operação.

O risco embutido nessa estratégia (de gerenciamento de frotas) é que, à medida que o cliente conhece as vantagens desse serviço e tem informações sobre como adotá-lo, tende a encará-la como uma *commodity*. A partir do momento em que o cliente tem informações sobre como gerenciar os fornecedores desse serviço, a tendência é que ele coloque seu foco exclusivamente nas taxas cobradas, já que os benefícios oferecidos pelos fornecedores são muito similares. Ou seja, se no caso da Shell houve uma iniciativa que levou o negócio do modelo de vendas simples para o modelo de vendas ampliadas por meio de um serviço diferenciado, aqui pode acontecer o oposto: quando o cliente tem informações sobre como gerenciar seus fornecedores, não havendo nenhum tipo de diferencial no serviço prestado, seu foco

migra para o bem essencial da oferta, independente dos outros benefícios apresentados. Mas há uma saída para esse risco, como mostro no quadro “Fugindo do risco: um caso do setor de refeições industriais”.

O movimento de criação de valor da Grand Saporte foi tão importante que, na verdade, está remodelando o setor de refeições industriais. Atualmente, todas as empresas representativas no segmento de alimentação industrial oferecem soluções diferenciadas ao cliente. A francesa GRSA já fechou um acordo com as redes de fast-food Spoletto e Casa do Pão de Queijo, entre outras empresas do setor, para oferecer seus serviços no seu portfolio de opções, por exemplo.

## FUGINDO DO RISCO: UM CASO DO SETOR DE REFEIÇÕES INDUSTRIAIS

Um projeto similar desenvolvido em outro setor mostra que a saída para esses casos reside em um processo de inovação contínua tendo como foco agregar valor à solução ofertada. Refiro-me ao setor de refeições industriais. O foco inicial das empresas que atuam no segmento foi o de permitir a empresas de grande porte que terceirizassem seu serviço de alimentação, propondo-se a assumir a gestão de seus refeitórios e tudo o que representasse demandas relativas à alimentação dos funcionários. A princípio, a abordagem comercial das empresas do setor teve como prioridade a economia de custos gerada pela adoção desse serviço – que não faz parte do negócio essencial da maioria das organizações e representa um investimento importante, principalmente em se tratando de empresas com grande número de funcionários. Recordo-me de que, há algum tempo, fiz uma visita a um gestor de recursos humanos da Johnson que me contou que só na

planta de São José dos Campos, cidade do interior paulista, a empresa consome por ano na compra de pães para alimentação dos funcionários algo em torno de R\$1 milhão.

Com a evolução do negócio no setor, algumas terceirizadas iniciaram um processo de diferenciação por meio do desenvolvimento de soluções diferenciadas ao cliente. O ponto fundamental dessa estratégia baseou-se no fato de que a alimentação oferecida aos funcionários de uma organização tem valor estratégico no que se refere à performance e ao nível de satisfação dos profissionais em relação à empresa em que atuam. Atualmente, essa relação – nível de satisfação e produtividade – é reconhecida pelas principais empresas de todos os setores da economia.

A partir do reconhecimento desse quadro, algumas organizações do setor começaram a oferecer serviços diferenciados que visam tornar a experiência dos funcionários com a alimentação nas

Esse caso nos dá uma idéia da dimensão de oferecer um valor diferenciado ao cliente baseado na inovação contínua que resulte em economia de custos, aliando tudo isso a uma estratégia que represente ganho de produtividade para sua operação, representada aqui pelo maior envolvimento e satisfação dos funcionários das empresas que adotam esse serviço.

Para agregar valor por meio do desenvolvimento de soluções diferenciadas, a organização vendedora deve abrir mão do foco exclusivo no bem essencial da oferta e fazê-lo migrar para a solução oferecida. Ou melhor, deve migrar para as demandas que o cliente apresenta – que serão atendidas por meio da aquisição dessa solução.

empresas em uma ocasião agradável, similar à que eles encontram fora dos limites da empresa, em um shopping center, por exemplo. Uma das empresas pioneiras nesse sentido foi a Grand Sapore, a maior companhia brasileira desse setor. Tive a oportunidade de visitar a empresa há algum tempo e conversar com seu presidente e fundador, Daniel Mendez. Na época, o que mais me chamou atenção foi a visão de Mendez, que me disse que o principal concorrente da Grand Sapore não é a GRSA (uma das líderes do setor no país) ou a Sodexo. Para ele, o maior concorrente da empresa são as praças de alimentação dos shoppings, que é onde o usuário de seus serviços está acostumado a se alimentar – com o qual ele comparará a sua experiência.

Com essa visão, a empresa tem se caracterizado pela orientação para a inovação, tendo como foco o desenvolvimento de soluções customizadas para as empresas do seu portfolio de clien-

tes, soluções essas que visam oferecer aos funcionários dessas organizações experiências únicas. Isso se materializa nos restaurantes amigáveis dentro das empresas, em detrimento dos tradicionais refeitórios frios e pouco convidativos; em cardápios diferenciados de acordo com o interesse dos usuários; em ações temáticas para gerar uma maior atratividade aos clientes, entre outras iniciativas.

Com esse movimento, a Grand Sapore sai da batalha por oferecer a tarifa mais baixa e migra para um campo no qual a qualidade do serviço oferecido é relevante e existem organizações dispostas a pagar o diferencial de preço requerido por esse valor. É evidente que a questão do preço continua sendo importante para o negócio; esse atributo continua – e sempre continuará – tendo relevância. Porém, cria-se um valor que gera outro cenário para a análise do cliente corporativo.

Retomo aqui a visão de Prahalad e Ramaswamy: é necessário colocar o cliente no centro do processo. Um setor que tem realizado essa migração de forma muito interessante e que já foi alvo de outras citações neste livro é o de tecnologia da informação. A maioria das empresas do segmento tem migrado seu negócio do foco exclusivo em produtos para uma visão mais centrada na cessão de serviços aos seus clientes-chave. Atualmente, ao adquirir um sofisticado sistema de software da SAP, por exemplo, o cliente muitas vezes tem a necessidade de realizar um investimento quatro vezes maior em serviços de suporte para garantir que todo o aparato tecnológico rode adequadamente. Essa necessidade foi detectada – e aproveitada – pela IBM, uma das empresas mais representativas de seu setor, que, como vimos no Capítulo 3, fez uma opção clara por se transformar em uma empresa de serviços.

Para que as empresas coloquem o cliente no centro do processo de maneira efetiva, as áreas comerciais dessas empresas têm trabalhado com muito afinco para mudar sua orientação do produto para o cliente. Trata-se de um projeto absolutamente complexo, já que, como as atenções sempre estiveram centradas no produto, criou-se toda uma cultura com esse perfil. Ao optar por criar valor ao cliente por meio da gestão completa da solução oferecida, na verdade a empresa confrontará outra necessidade de mudança: sua cultura precisará mudar, o cliente terá de ser visto com outros olhos lá dentro. Ele deverá ser encarado como co-produtor do valor gerado. É dele que o valor provém e é ele o principal beneficiário de sua geração.

Há ainda uma última lição, mas nem por isso menos importante, em se tratando do processo de criação de valor no modelo de vendas ampliadas. Em minha opinião, deve ser adicionada à estratégia de ações que visam reduzir custos na operação do cliente e/ou oferecer ganhos de performance uma visão paranóica orientada a ações de pós-venda. Isso mesmo: a palavra é paranóica. Retomo aqui uma visão já trabalhada nesta obra que tem estreita relação com o tema desta seção: considero que as ações de pós-venda – e aqui me refiro à entrega efetiva da solução adquirida pelo cliente, sua instalação, e não somente seu acompanhamento – são tarefas de responsabilidade da área comercial. Mesmo aquelas atividades mais técnicas que exigem especialização muitas vezes não-existente no escopo do vendedor (como as relativas à tecnologia) devem requerer um envolvimento pleno desse profissional e da área de vendas. A lógica por trás dessa prática é simples: como um dos atributos mais importantes para esse modelo de vendas é o relacionamento no longo prazo com os clientes, o vendedor que garante

sua satisfação por meio da entrega adequada do que foi adquirido gera uma nova ação de vendas representada pelo ato da renovação da compra daquela solução. A renovação de uma venda tem início no momento em que o cliente começa a avaliar a performance da solução adquirida.

Desse modo, é possível criar valor ao cliente no modelo de vendas ampliadas nas atividades de pós-venda. Uma estratégia com essa orientação pode representar importante atributo de diferenciação e reforçar decisivamente os laços com o cliente, já que lhe proporciona segurança e falta de interesse pela mudança de fornecedor. Essa orientação para o serviço de pós-venda está mais do que alinhada com a prática de colocar o cliente no centro de todo o processo.

Como vimos, a orientação para a criação de valor ao cliente no modelo de vendas ampliadas é crucial para o sucesso das organizações que desejam atuar com esse foco. Ela é tão crítica que, nos momentos em que o cliente não percebe o valor que lhe está sendo entregue, passa a não se comportar como um comprador de vendas ampliadas. Ele se sintoniza com o modelo de vendas simples: seu foco migra para as características intrínsecas do produto, ignorando todos os benefícios gerados por outras ações.

Esse é o pior dos mundos, diga-se de passagem. Afinal, já foram desenvolvidas iniciativas para gerar uma solução de valor que incorreram em custos. Torna-se imperativa, portanto, uma análise que considere a criação de valor na solução gerada por meio de uma forte orientação ao cliente, tendo como foco o aumento da performance de seu negócio e/ou redução de custos em sua operação. Tudo isso, sem nunca se esquecer do serviço de pós-venda. Inegavelmente, um belo desafio.

## **CRIANDO VALOR NO MODELO DE VENDAS INTEGRADAS**

Em um flashback rápido, no modelo de vendas integradas o cliente busca um parceiro que possa desenvolver soluções customizadas para suas necessidades específicas, integrando distintos recursos e capacidades disponíveis nas duas empresas. Integração é a palavra-chave nesse modelo de vendas.

O valor entregue em todo o processo é proveniente, portanto, de uma visão compartilhada entre cliente e fornecedor, que juntos desenvolvem a melhor solução possível para as demandas apresentadas. O resultado da soma do esforço das partes envolvidas na ação é como o daquela música: “Um mais um é sempre mais que dois”, ou seja, é muito maior do que seria possível atingir cada uma das partes isoladamente.

Como já explorado aqui, todos os três modelos de vendas comportam a co-criação de valor, mas é aqui, nas vendas integradas, que o conceito apresenta uma aderência inequívoca. Afinal, a co-criação de um novo valor pelo cliente e fornecedor é um atributo básico e essencial para esse contexto. Nos casos típicos desse ambiente, o centro de gravidade da venda – e do processo de co-construção das soluções – desloca-se para um ambiente no qual o cliente participa ativamente do desenvolvimento da oferta.

O valor proveniente dessa venda não está centrado na organização vendedora nem em sua oferta. Tampouco está centrado no cliente, considerando o sentido limitado de uma empresa que busca a aquisição dos insumos para sua sobrevivência. O valor de todo esse processo reside na visão compartilhada entre cliente e fornecedor.

Por isso, a orientação na criação de valor neste modelo de vendas deve basear-se na construção de um espaço de experiências compartilhado, porque é na interseção entre os envolvidos que ocorre a criação de uma nova solução. Neil Rackham afirma até que, nesse ambiente, o valor é criado na fronteira entre os participantes do processo ou, sendo mais específico, na redefinição dessa fronteira.<sup>6</sup>

É evidente que, em razão dos paralelos entre os modelos de vendas ampliadas e integradas, as orientações sobre valor apresentadas no primeiro também são adequadas ao segundo, porém aqui se requer um aprofundamento do processo de desenvolvimento da solução em questão. No modelo de vendas integradas, a oferta é elaborada de forma individualizada e customizada para cada cliente de acordo com suas demandas específicas. Em muitas situações, o processo de criação dessa solução até envolve mais de um fornecedor – quando a solução pede um leque de habilidades não encontradas em um fornecedor único.

Um caso recente que materializa bastante bem esse conceito ocorreu no setor de comunicação e marketing. Refiro-me ao projeto de criação da Rádio SulAmérica Trânsito em São Paulo, como mostra o quadro “O rádio e a SulAmérica Seguros”.

O caso de co-criação de valor da Sul América Seguros e sua rádio voltada ao trânsito paulistano continua rendendo frutos. Novas pesquisas Top of Mind realizadas com o consumidor do serviço mostram que a Sul América se descolou do bolo de empresas que compunham o segundo lugar do

<sup>6</sup> RACKHAM, Neil e VINCENTIS, John De. *Rethinking the sales force: redefining, selling to create and capture customer value*. New York: McGraw Hill, 1998, p. 169.

ranking e atualmente se consolida como vice-líder isolada em reconhecimento pelo consumidor. Considerando que o projeto tem pouco mais de um ano de vida, é possível inferir que as perspectivas de longo prazo são muito favoráveis.

O caso SulAmérica nos traz uma série de lições representativas em relação à criação de valor no modelo de vendas integradas. Em primeiro lugar, o valor não foi gerado na SulAmérica, na MPM ou na Rede Bandeirantes. Na verdade, o valor foi gerado nas interfaces desses três componentes, que, somente juntos, conseguiram criar uma solução tão diferenciada. O cliente principal de todo o processo foi a empresa de seguros, naturalmente, porém todos os responsáveis pela continuidade e êxito do projeto o usufruem. Cada um tem um papel nisso e o resultado da soma das partes é muito maior do que poderia ser gerado se cada um buscasse criar algo similar sozinho. O valor está contido na fronteira do relacionamento entre todos os envolvidos.

O caso apresenta uma dimensão que deve ser levada em consideração por todas as empresas que atuam nesse modelo de vendas. Em geral, o processo de criação de uma solução nesses moldes é deflagrado pelo fornecedor, pois é ele quem usualmente tem a visão mais plena do cenário. Além disso, os clientes ainda têm muita dificuldade em perceber claramente o potencial de desenvolvimento de projetos com esse perfil e os fornecedores em potencial dessa solução. Esse aspecto faz com que seja necessária uma postura proativa das organizações envolvidas nesse ambiente na realização de excelentes diagnósticos, desenhos de projetos e captação dos clientes.

O processo inicial de abordagem ao cliente costuma requerer grande quantidade de pesquisa – o fornecedor precisa demonstrar compreensão clara de seu negócio e de seus problemas e apontar a possível solução com profundidade de análise. Esse processo, em regra, leva bastante tempo (vejam que no caso citado todo o processo levou mais de 12 meses) e requer o uso de capacitações multidisciplinares pelo fornecedor, além das naturalmente terceirizáveis, sendo algumas delas não tradicionalmente associadas a seu negócio essencial. Esse é um aspecto que requer especial atenção das empresas que atuam no ambiente de vendas integradas:

Normalmente, o processo de criação de uma solução como a da rádio SulAmérica Seguros, envolvendo três parceiros, é deflagrado pelo fornecedor, não pelo cliente, pois é o fornecedor quem tem a visão do cenário todo.

## O RÁDIO E A SULAMÉRICA SEGUROS

Coube à agência MPM Publicidade liderar o processo de criação da Rádio SulAmérica Trânsito na cidade de São Paulo para seu cliente SulAmérica Seguros, numa típica história de co-criação de valor em um ambiente de vendas integradas. A MPM pertence ao maior grupo de comunicação brasileiro, liderado por Nizan Guanaes (no setor de agências de publicidade, além da MPM, o grupo detém o controle das agências África, DM9DDB e Loducca).

A Seguradora SulAmérica demandava um reforço institucional urgente para sua marca no negócio de seguros para automóveis, principalmente no mercado da cidade de São Paulo. Pesquisas de reconhecimento de marca (*top of mind*, em inglês) realizadas junto aos principais consumidores do setor apontam como líder do segmento no mercado paulistano a empresa Porto Seguro. A SulAmérica Seguros e as outras empresas do setor ficavam muito longe da Porto e, pior, não se percebia uma diferenciação clara entre os demais integrantes do mercado – ou seja, o segundo lugar, depois da Porto Seguro, na pesquisa Top of Mind, era dividido por uma série de empresas, sem que nenhuma se destacasse.

Entre o momento de concepção do projeto da rádio e sua estréia, em fevereiro de 2007, passaram-se mais de 12 meses. Um dos principais responsáveis pelo projeto e líder em sua implementação foi Daniel Chalfon, sócio e diretor de

mídia da MPM Publicidade. Conversei com Daniel para entender melhor todo esse processo, que se encaixa como uma luva na descrição do modelo de vendas integradas, pois foi gerada uma solução inédita totalmente customizada às necessidades do cliente, integrando diversas habilidades e recursos dos parceiros envolvidos.

O objetivo da ação consistiu em buscar um formato diferenciado dos modelos convencionais de publicidade e que possibilitasse uma relação mais estreita da empresa com o consumidor de seguro de automóvel. Então, analisaram as diversas alternativas e viram claramente que o rádio é o que tem uma relação mais forte com esse público, principalmente em se tratando de uma cidade com o trânsito caótico como São Paulo. Com base nessa visão, a agência começou a avaliar as possibilidades de uso diferenciado do meio e estudar como o consumidor interage com ele. Desse processo, surgiu a idéia de criar um projeto de comunicação único, envolvendo conteúdo e oferta de serviços ao consumidor final.

A forma dada a esse conceito foi a da criação de uma estação de rádio cuja programação fosse inteiramente destinada à cobertura jornalística do trânsito da cidade. Todas as estações de rádio oferecem esse serviço aos ouvintes atualmente, porém ele está “pulverizado” ao longo da programação, entrando no ar em horários ou ocasiões estratégicas, como os horários de rush ou saída e retorno de feriados



prolongados, por exemplo. No caso da rádio SulAmérica Seguros, a programação integral é destinada ao tema, o que facilita sobremaneira a vida do consumidor que está no trânsito. Além da inovação editorial em si, o projeto tinha o mérito de inovar na forma como a marca se relaciona com seu consumidor, saindo do formato convencional de mídia para uma posição proativa, assumindo o papel de prestador de um serviço relevante à comunidade. Um golaço, em se tratando de posicionamento de marca e relacionamento com o público-alvo.

Mesmo tendo a aprovação e o consentimento do cliente quanto à validade da idéia, contudo, a MPM precisava de outras habilidades para colocá-la em prática. Suas habilidades estão mais centradas na esfera estratégica, de concepção e conceituação do negócio. Para a rádio operar de fato, seria necessária a utilização de outras habilidades mais táticas e operacionais.

A saída para isso foi buscar um parceiro que tivesse expertise para transformar a idéia em um projeto efetivo. Nesse ponto, entrou em cena o Grupo Bandeirantes de Comunicação. Daniel bateu à porta do grupo, um dos principais do país na área de comunicação e com longa tradição no meio do rádio, e não se arrependeu. Viu que esse parceiro teria todas as condições de operar o produto e, além disso, a vantagem de aproveitar sua estrutura de cobertura jornalística do trânsito já realizada nas outras duas estações do grupo com

foco em notícias: Rádio Bandeirantes e BandNews.

A ação ainda tinha o mérito adicional de estar alinhada com a estratégia do Grupo Bandeirantes, que é estar presente no dial com diversas rádios e focos distintos (já são cinco em São Paulo: Nativa FM, Band FM, Rádio Bandeirantes, BandNews FM e, agora, Rádio SulAmérica Auto). Assim, o Grupo Bandeirantes abraçou a idéia e se dispôs a gerar alguns pilotos para sua validação. Depois de diversos testes, esses programas se mostraram alinhados com as necessidades do cliente e bateu-se o martelo para seu lançamento no início de 2007.

Para a ocasião, foi desenvolvida uma estratégia de comunicação com diversos veículos (não somente os meios do Grupo Bandeirantes) apoiada na apresentação de *teasers* que estimulavam a curiosidade do público-alvo com a mensagem de que a Sul América Seguros revolucionaria o mercado paulistano.

Em 12 de fevereiro de 2007, a rádio foi lançada e teve sucesso imediato. Além da adesão do público (atualmente, a rádio recebe mais de 3.500 ligações de ouvintes por dia), o projeto recebeu mais de 17 prêmios nacionais e internacionais de propaganda, incluindo um Leão de Bronze na categoria *Media Lions*, da 54ª edição do Festival Internacional de Publicidade de Cannes, em 2007, o maior evento de publicidade e marketing do mundo.

criar valor nesse contexto envolve, em muitas situações, o desenvolvimento de capacitações adicionais às já tradicionais presentes no negócio. Nesse caso, a agência MPM, além de suas clássicas habilidades relacionadas à estratégia de marketing e comunicação, teve de conhecer a fundo uma estação de rádio, além de desempenhar o papel de intermediária entre todas as partes envolvidas, orquestrando com excelência todos os elementos presentes no projeto.

O melhor é que esse desenvolvimento de novas habilidades e capacitações acaba gerando a competência necessária para replicar projetos similares a clientes distintos, desde que não haja conflitos de interesse. No final das contas, o novo escopo de capacitações desenvolvido permite adquirir certa escala no desenvolvimento de projetos com características similares (tendo como foco outra natureza de demanda, a agência África, do mesmo grupo da MPM, desenvolveu, com o Grupo Bandeirantes, a rádio Mitsubishi para este cliente, utilizando a mesma lógica de negócios).

Outro caso, o da Tetra Pak, exemplifica bastante bem esse processo. A multinacional com sede na Suíça e presente há 50 anos no Brasil revolucionou o setor de embalagens de nosso país e tornou-se sinônimo de embalagem longa vida. Hoje, ostenta um faturamento que gira em torno de R\$3 bilhões, com uma carteira de mais de 300 clientes espalhados por diversos setores, como o de laticínios, bebidas, alimentos, entre outros. A força da empresa em território nacional é tão grande que ela possui impressionantes 98% de participação de mercado no setor de embalagens. O que mais nos chama a atenção, no entanto, não é a exatamente a política que a empresa adota para a venda de embalagens. O representativo para nossa discussão a respeito de valor no ambiente de vendas integradas é a estratégia que ela adotou na unidade de negócios denominada “soluções integradas”.

Há algum tempo, a empresa observou que sua condição de crescimento no setor de embalagens esbarrava no crescimento do negócio de seus clientes. Em muitas ocasiões, esses clientes, principalmente os de pequeno e médio portes – e nos setores em que atua existe uma grande concentração de empresas com esse perfil –, tinham muita dificuldade de alavancar recursos e conhecimento para atualizar seu maquinário, visando a adoção de embalagens mais modernas.

Com esse insight, a organização estruturou uma unidade destinada a ir muito além da comercialização da embalagem. A unidade oferece soluções de ponta a ponta, desde o processamento do alimento até seu envase,

viabilizando, além do maquinário e de seu financiamento, um serviço de assessoria completa na gestão da linha de produção. Além disso, a Tetra Pak auxilia os clientes a fazerem marketing, oferecendo-lhes, entre outros benefícios, pesquisas de mercado que, pelo investimento requerido, teriam sua aquisição inviabilizada por esses clientes.

Além de reduzir a necessidade de desembolso de recursos para os clientes de pequeno e médio portes, esse conjunto de iniciativas da Tetra Pak garante condições para que eles sejam mais competitivos. As vantagens para a fabricante de embalagens suíça são o incremento no volume de embalagens adquirido (a organização administra as duas áreas como autônomas, mas é evidente que os clientes prestigiarão a empresa na aquisição desse insumo) e o aumento do nível de integração entre as empresas, fortalecendo os laços de fidelidade e retenção.

Cada solução é desenvolvida de forma customizada para cada cliente e requer o envolvimento de diversas áreas na Tetra Pak:

- A equipe de vendas se dedica a entender o negócio do cliente, trazendo para a empresa informações qualificadas.
- A equipe de pré-projeto cria e desenvolve os projetos que serão apresentados pela equipe comercial.
- Quando necessário, a equipe financeira avalia as possibilidades de financiamento para o cliente.
- A equipe de pós-venda e assistência técnica entrega a solução e acompanha a evolução do projeto.

Todas essas áreas atuam em sinergia, totalmente integradas, pois suas atividades são interdependentes. Em alguns projetos mais robustos e estratégicos, há participação direta do presidente da subsidiária brasileira.

Estamos diante de um caso clássico de valor que está concentrado na interseção entre cliente e fornecedor. As habilidades e o conhecimento dos clientes Tetra Pak são impulsionados por meio do conhecimento, da alavancagem financeira e da estrutura desse fornecedor. É gerada uma nova solução de acordo com o negócio de cada cliente, em que a oferta vai além do fornecimento de equipamentos ou embalagens. Segundo a empresa, os pontos fortes de sua oferta são a troca de experiências, conhecimentos e tecnologias de forma personalizada, de acordo com as necessidades do cliente.

A gestão e os processos dessa unidade de negócios da Tetra Pak foram desenvolvidos de forma tão estruturada que sua replicação é possível nos mais distintos contextos. Atualmente, a organização tem analisado outras áreas com demandas similares para uma possível estratégia de ampliação do negócio. Ou seja, por mais complexa que seja uma iniciativa como essa, é possível estruturar um modelo passível de replicação e ganho de escala. O ponto fundamental é a criação de processos claros para apoiar o cliente e, mais uma vez, colocar o cliente no centro do processo de criação de valor.

À medida que as partes transformam-se em sócios nesse modelo de vendas, emerge um aspecto muito interessante – e onipresente: o fornecedor assume parte do risco da operação. A parcela de risco vai variar de acordo com a natureza da operação, mas estará presente em todos os projetos com estas características – será, inclusive, um dos itens do contrato comercial entre as partes. O cliente reduz o risco da sua operação compartilhando-o com um parceiro que tenha know-how ou ativos para auxiliá-lo – e enxerga isso como um valor.

**No compartilhamento de riscos no modelo de vendas integradas, o conceito de parceria deve ser interpretado no sentido extremo, o que significa dizer que o cliente não tem apenas direitos, mas também deveres identificados com clareza no início do processo.**

É evidente que o compartilhamento de riscos também envolve responsabilidades do cliente. O conceito de parceria deve ser interpretado no sentido extremo, o que significa dizer que o cliente não tem apenas direitos, mas também deveres identificados com clareza no início do processo. Ou seja, esse compartilhamento não se resume a uma questão eminentemente financeira, mas também no que diz respeito à performance de determinada linha de negócios ou até mesmo à ação estratégica.

Posso mencionar um caso que exemplifica bem a questão, no qual tive a oportunidade de ser um dos protagonistas. Ocorreu na HSM, empresa na qual ocupo a posição de diretor comercial. A HSM é uma empresa líder no setor de educação executiva na América Latina. A principal missão da organização é levar à comunidade executiva dos países onde atua o que há de melhor em conhecimento sobre gestão. A empresa foi fundada no Brasil há mais de 20 anos e fez a opção, desde o início de sua operação, por ser uma organização com alto nível de excelência nos serviços que oferece ao mercado, até porque o público-alvo da empresa sempre foi o dos principais executivos do Brasil, universo com-

posto por consumidores altamente exigentes. O foco da equipe que lidero na HSM são os clientes corporativos, cujas necessidades relativas a marketing atendemos por meio da oferta de patrocínios, dos anúncios nas mídias da empresa e do desenvolvimento de projetos especiais.

O primeiro negócio a ser desenvolvido pelo grupo foram os eventos corporativos – apresentam diversos formatos, mas, em geral, se caracterizam por seminários que abordam temas do mundo da gestão (desde estratégia e marketing até inovação e liderança entre outros), que atingem uma audiência que varia de 100 (eventos menores mais focados) até 4.500 executivos (caso específico do maior evento de gestão da América Latina, a ExpoManagement, que acontece no Brasil há oito anos).

Com o passar do tempo, o grupo diversificou sua atuação e desenvolveu produtos de mídia como a revista HSM Management, o site HSM On-Line e o canal de televisão ManagementTV. Essa ampliação de portfolio sempre teve como diretriz a manutenção do foco da empresa em seu negócio principal; o que mudou foram os meios como a companhia leva conhecimento à comunidade executiva mundial.

Mesmo considerando essa ampliação de portfolio, a HSM sempre se manteve muito identificada com os eventos que leva ao mercado. Eu diria que os eventos, por serem vivenciais e permitirem um contato visual com os clientes, é o negócio que mais tangibiliza a excelência da organização nos serviços prestados e por isso chama tanto a atenção. E foi aí que surgiu uma oportunidade de co-criação de valor, como relato no quadro “Co-criação na HSM”.

O projeto de eventos HSM Management, uma co-criação da HSM com uma empresa de telefonia, tem total sinergia com o modelo de vendas integradas. Ele representou o desenvolvimento de um produto totalmente novo, fruto da interseção de ativos e conhecimentos dos dois parceiros. Um dos principais e mais importantes motivos de a empresa patrocinadora adquirir essa solução consistiu em diminuir o risco de fracasso de uma iniciativa similar, realizada isoladamente. É claro que esse risco teria recorrências financeiras, porém o ponto mais relevante era o risco de performance no produto. Ao buscar uma empresa que detém habilidades específicas na gestão de eventos para executivos, a patrocinadora de telefonia assegurou-se de que o resultado auferido seria maior e melhor do que aquele atingido isoladamente. Também é evidente que isso se refletiu em um investimento maior do que o que seria demandado na promoção de um evento com estrutura própria. O resultado atingido com esse modelo, porém, compensou

## CO-CRIAÇÃO NA HSM

A HSM, empresa líder no setor de educação executiva na América Latina da qual sou diretor comercial, sempre foi alvo de consultas de empresas que desejavam que a empresa organizasse seus eventos corporativos, principalmente aqueles destinados a clientes. A lógica por trás da solicitação é simples: desejo oferecer um evento de valor e impactante a meus principais clientes. Para tanto, foi contratar a melhor empresa do setor para isso. Ao longo de todos esses anos, a HSM foi reticente em relação a essa prática porque acreditava que, para atender a esse novo objetivo, tinha de desenvolver habilidades e competências completamente novas. Essa crença, porém, foi substituída por maior abertura com o passar do tempo, com um processo de reflexão acerca da possibilidade de transferência das atuais habilidades do grupo a clientes parceiros desde que fossem obedecidas algumas regras.

Essa mudança de postura corporativa foi seguida de uma mudança de postura da equipe comercial, que começou a ficar mais atenta às diversas possibilidades geradas no mercado. Foi justamente uma dessas possibilidades que permitiu o desenvolvimento de um projeto inédito para a HSM, que teve como foco principal a estruturação de um produto até então inexistente no mercado, gerado pela soma de conhecimentos de vários parceiros.

Esse processo teve início no final do ano de 2006 quando, ao visitarmos

uma empresa que atua no setor de telefonia corporativa, detectamos uma oportunidade nova de negócio. Essa empresa atua na oferta de serviços de telefonia para empresas de pequeno e médio portes. Sua principal missão é assumir os serviços de telefonia e comunicação dessas empresas, para que elas mantenham o foco em seu negócio essencial. A organização tem crescido de forma ininterrupta ao longo dos anos e o planejamento da empresa para 2007 e 2008 considerava um plano de expansão do negócio muito agressivo, tomando como um dos principais focos sua expansão geográfica, pois o objetivo era intensificar a oferta dos serviços a empresas fora da cidade de São Paulo, onde é líder incontestante.

Como a empresa não atuava em outras cidades brasileiras de forma intensa, não detinha relacionamento com os principais clientes regionais e, assim, necessitava acelerar sua visibilidade e permitir que sua força de vendas tivesse contato pessoal com um universo grande de clientes, que seriam o núcleo central do crescimento planejado. E a utilização de eventos corporativos seria uma forma inteligente de chegar a esse público, pois, além da aproximação e do relacionamento, permitiria trabalhar o posicionamento da empresa como o de uma organização interessada no aperfeiçoamento da gestão de seus negócios. O problema da companhia telefônica é que desenvolver uma iniciativa com essas características

isoladamente lhe representava grande risco, pois sua marca não era reconhecida nessas regiões – uma platéia vazia era um risco óbvio.

Ao depararmos com esse cenário, criamos juntos uma solução inédita. Desenvolvemos uma série de eventos regionais com a HSM sendo posicionada como principal realizadora e essa empresa como patrocinadora. Diferentemente dos eventos realizados pela HSM, esses teriam como foco principal conteúdos nacionais, com palestrantes nacionais. Além disso, foram disponibilizados ao projeto outros ativos da empresa:

- Ao participar do evento, cada convidado recebe como presente uma assinatura anual da revista *HSM Management*. Essa ação fortalece o posicionamento da empresa patrocinadora como parceira no desenvolvimento da gestão dos negócios de seu cliente.
- A HSM detém uma base de dados robusta composta pelos principais executivos da comunidade executiva nacional (são cerca de 300 mil nomes). O patrocinador selecionou a segmentação desejada de acordo com o *target* para seus produtos e, em cima dessa orientação, foram identificados os clientes convidados para o evento.
- O conteúdo dos eventos foi planejado tendo como foco conteúdos de gestão com alto valor agregado ao público e que tinham conexão

com a mensagem almejada pelo patrocinador.

Uma preocupação de todos os parceiros do projeto foi identificar o evento com o universo de iniciativas da HSM, porém sem que isso criasse uma expectativa de que esse produto tivesse as mesmas características dos outros produtos HSM (existem diferenças importantes entre os modelos, como, por exemplo, a predominância de conteúdos internacionais nos eventos HSM tradicionais). Então, em vez de os eventos serem identificados com a marca HSM, eles foram batizados de eventos HSM Management. Preservou-se a marca principal do grupo, utilizando, assim, outra de igual reputação no mercado executivo brasileiro.

Inicialmente, planejou-se um evento-piloto para uma audiência de 200 pessoas a fim de validar o novo modelo. A empresa patrocinadora foi responsável pelo investimento total da ação, que teve êxito absoluto. A participação da audiência foi intensa, o nível de satisfação, alto, e a patrocinadora conseguiu de uma só tacada lançar e fortalecer seu posicionamento na região visada – relacionou-se com um universo de 200 empresas nessa primeira cidade, o que ofereceu subsídios importantes a sua força de vendas.

O modelo foi tão interessante que, após a realização desse primeiro evento, outra empresa do grupo telefônico com um serviço complementar ao dessa se aliou à iniciativa, o que levou à viabilização de mais três eventos.

o aumento do investimento e a chegada do novo parceiro tornou possível desenvolver um modelo financeiro que permitiu diluir o investimento da ação, tornando-a mais acessível.

Da empresa vendedora (a HSM), por sua vez, requereu-se uma nova forma de organização interna, com o desenvolvimento de novos processos específicos para esse modelo – até então, inexistentes. Foram desenvolvidas novas capacitações e houve uma reestruturação na forma de relacionamento com o cliente. O processo envolveu diversas áreas corporativas, da mesma forma que no caso Tetra Pak, e a área comercial também teve de assumir um novo papel, principalmente no que se refere à mediação entre os interesses de todos os parceiros no projeto e sua execução.

Além de ser didático sobre a criação de valor pela diminuição do risco da performance da solução adquirida, esse caso nos mostra novamente a importância do envolvimento da área comercial na entrega dessa solução ao cliente. Se, no modelo de vendas ampliadas, essa questão é relevante, aqui é fundamental. Como os processos de vendas nesse modelo de vendas sempre levam em consideração relacionamentos profundos e de longo prazo entre cliente e fornecedor, o foco na qualidade do serviço entregue é imperativa para sua continuidade – e, reitero, isso é uma função de vendas, e não somente das áreas de apoio.

Como no modelo de vendas ampliadas, uma das formas de criação de valor nas vendas integradas se dá por meio de uma atuação comercial fortemente orientada para as ações de pós-vendas. Como o cliente almeja relações de longo prazo, privilegiará aqueles fornecedores que têm sua confiança e estão comprometidos legitimamente com seu negócio. Dessa forma, um valor diferenciado é criado por meio do compromisso da área comercial com a efetividade daquilo que vendeu ao cliente.

Se fosse necessário resumir em poucas palavras o significado de todas essas práticas de criação de valor no modelo de vendas integradas, eu escolheria a seguinte frase: a organização vendedora se posiciona como estratégico provedor de vantagem competitiva ao cliente.

## **AGREGAR VALOR AO CLIENTE É UMA ATIVIDADE DE VENDAS**

Cada capítulo deste livro renderia um livro inteiro por si e aqui não é diferente: a questão do valor é tão importante para o mundo das vendas que mereceria um livro inteiro. Como vimos, é o valor entregue que distingue os diversos ambientes de vendas e, dessa forma, define toda a estratégia e



todo o modelo comercial adotado. Citamos neste capítulo mais de 14 casos de empresas ou setores que utilizaram alguma estratégia alinhada a essa visão. Em meu dia-a-dia, encontro outros tantos casos em que o principal norteador estratégico é a criação de valor por meio de uma forte orientação ao cliente. É por conta dessa experiência que afirmo, sem medo de errar: as estratégias de criação de valor ao cliente, em sintonia com toda a operação comercial, ganharão cada vez mais força e serão elas que definirão o sucesso ou fracasso das iniciativas comerciais implementadas daqui por diante.

De acordo com a percepção de valor do cliente, o fornecedor migra de um modelo de vendas para outro sem perceber (assim como acontece com o cliente nos casos em que ele não percebe o valor que lhe é entregue e, em conseqüência, transfere seu foco para o preço em detrimento dos demais benefícios). Esse movimento tende a ser facilmente sinônimo de perda do controle de toda a operação e pode resultar em prejuízos estruturais irrecuráveis ao longo do tempo. Por outro lado, quando o movimento é bem-sucedido, o cliente mostra-se disposto a recompensar todo o esforço. Em determinados setores, têm emergido novas empresas desse contexto – novos concorrentes que conseguem, com mais efetividade do que as organizações estabelecidas, catalisar adequadamente as aspirações do consumidor. Esse é um dado crítico de todo o processo e traz uma conseqüência-chave: quem é o principal responsável por coletar essa percepção do cliente?

Na verdade, essa resposta já emergiu ao longo deste capítulo: o vendedor. É ele o elo mais bem posicionado, em toda a cadeia, para assumir essa responsabilidade. Só que não basta estar bem posicionado na cadeia para usufruir seus benefícios. É necessário se preparar para lidar com essa responsabilidade e, sobretudo, para executá-la com êxito.

Agora quero conversar com o profissional de vendas diretamente. O próximo capítulo proporá uma reflexão sobre como o vendedor pode aproveitar todas as oportunidades do novo universo de vendas que foi desenhado até aqui e também se posicionar como um ativo estratégico em sua organização.

Uma empresa pode ter uma estratégia ímpar, uma execução perfeita e uma prática de criação de valor única, porém, se não tiver pessoas que desempenham seu papel com excelência, nada acontecerá. Vamos analisar como construir e concretizar essa visão.



# O PERFIL DO SUPERVENDEDOR DO SÉCULO XXI

PROPONHO AGORA QUE entremos no túnel do tempo. O leitor está preparado para a viagem? Regrediremos ao início da década de 1990 tendo como destino o Brasil. O processo de crescimento galopante da inflação que se iniciou com mais vigor em 1985 agora se consolida – entre os anos de 1990 e 1994 a inflação média anual é de 764% (ou seja, mais de 60% de inflação por mês). Faço minha estréia no mundo das vendas atuando com meu tio Mário na comercialização de produtos alimentícios (mais especificamente, amendoim confeitado, pirulitos, balas e afins) entre distribuidores atacadistas da região da Grande São Paulo.

Nesse ambiente de vendas, todo o foco está centrado na oportunidade de compra do produto mediante a iminente mudança da tabela de preços (essa tabela, para quem não se lembra, inicialmente era mensal e depois, devido à ainda mais rápida deterioração do dinheiro, transformou-se em semanal – quando não ocorria alguma mudança no preço da matéria-prima que

necessitasse mais de uma alteração na semana). Nosso principal argumento para vender os produtos que representamos é justamente este: “Vamos aproveitar a virada da tabela.”

Parece que isso aconteceu ontem, não? Pois essa dinâmica, confortável para o vendedor, embora aterradora do ponto de vista econômico, perdurou em nosso país por quase duas décadas, não importando o setor de atividade. Só veio arrefecer com o advento do Plano Real em 1994, porém seus resquícios foram notados até o final da década de 1990.

Naquelas circunstâncias, o foco da venda estava centrado exclusivamente em questões financeiras da proposta de valor, sem perspectiva alguma de longo prazo. Inexistia espaço para uma abordagem mais técnica orientada aos principais benefícios do produto ou serviço. Mais longe ainda estavam as práticas comerciais orientadas à criação de soluções compartilhadas com o cliente, mais sofisticadas, que considerassem todas as potencialidades do negócio. Ou seja, o vendedor não se concentrava no bem e em seu potencial de negócios, e sim no preço da mercadoria.

Nessa época, moldou-se o tradicional comportamento do vendedor brasileiro, que é o de “ir tomar um cafezinho com o cliente”, pois, já que as condições de compra estavam submetidas a uma variável única – o preço mediante uma necessidade imperativa do comprador –, estar com o cliente era de longe o principal fator de sucesso.

Fiz esse exercício de regressão não por saudosismo, garanto. Meu intuito é que possamos refletir com mais propriedade sobre o perfil de vendedor adequado ao presente e ao futuro próximo. Retomo a frase do célebre Peter Drucker que utilizei no início do Capítulo 1: para refletir sobre o futuro, é necessário entender o passado.

Olhando para a história recente do profissional de vendas no Brasil, deparamo-nos com este cenário: durante cerca de 20 anos, uma geração inteira de profissionais de vendas apoiou sua ação comercial na variável “preço”, tendo-a como foco principal ou até mesmo exclusivo. A despeito de todas as considerações sobre o processo comercial e sobre treinamentos de vendas (estes não muito frequentes no passado), a instabilidade financeira impôs um terrível legado às relações comerciais brasileiras.

E o foco no preço não é a única “herança maldita” dessa história. Situações macroeconômicas adversas geram também um ambiente propício para que deficiências no processo comercial sejam maquiadas, já que tanto a dificuldade em vender como a facilidade são estruturais – ou seja, o processo

de vendas deixa de se concentrar no sistema para se voltar a fatores externos. Foi por isso que o comportamento inadequado e as eventuais incompetências dos vendedores não afloraram como problemas; a gestão de vendas estava centrada exclusivamente no ambiente externo e nas dificuldades que este impunha aos negócios.

Essa situação começou a ser colocada em xeque, contudo, entre o final dos anos 90 e o início desta década. Primeiro, veio a estabilidade econômica, que derruba o principal argumento comercial de um grande universo de vendedores, porque a tabela deixou de mudar com tanta frequência. Em seguida, na esteira dessa estabilidade e da abertura do mercado às importações, houve o aumento do nível de concorrência na maioria dos setores econômicos organizados (e, como já vimos, esse movimento se acentuaria gradativamente com o advento da revolução tecnológica). Dessa realidade, discutimos no Capítulo 2, emergiu um cenário com clientes muito mais poderosos, que têm à disposição muito mais opções de produtos e serviços e informações sobre eles.

E o vendedor, nesse cenário? Evoluiu? Em que direção? Bem, o vendedor muitas vezes ficou preso a práticas da década passada que atualmente não funcionam com a mesma eficácia. Não, isso é um eufemismo. Para ser sincero, essas são práticas certamente fadadas ao fracasso. Com frequência, sou procurado para realizar projetos comerciais (principalmente treinamento e palestras) com forças de vendas ou tenho conversas com meus colegas de ofício que invariavelmente se encaminham para uma mesma reclamação: meu time de vendas tem como princípio comportamental pôr seu foco de atuação no preço da mercadoria em detrimento de todos os benefícios da oferta. Como consigo fazer minha área comercial migrar de uma orientação ao preço para uma orientação ampliada, que leve em conta todo o potencial do negócio?

No capítulo anterior, abordamos a questão da criação de valor em conjunto com o cliente e o tema foi bastante destacado, porém é necessário que o conteúdo seja complementado com uma análise a respeito do comportamento dos profissionais de vendas. Acho natural que boa parte dos vendedores tenha o hábito de colocar seu foco na variável preço. É natural e, até certo ponto, óbvio, pois esses profissionais agiram assim durante quase 20 anos – e com sucesso. Se considerarmos a longevidade de um profissional no mercado, principalmente a fase de sua carreira mais consolidada, vemos que existe um universo de vendedores que conhece apenas essa realidade. Faça

as contas comigo: uma pessoa alçada à posição de vendedor aos 25 anos, no início da década de 1980, tem participação ativa no mercado profissional hoje na casa dos 40 anos.

Desse cenário, extraio uma lição importante a esse respeito, que transmito a meus interlocutores com convicção sempre que o tema vem à baila: exigir que os vendedores mudem de comportamento por si mesmos não adianta; é necessário estabelecermos as bases para a mudança desse perfil.

O principal vetor de mudança deve ser, contudo, o próprio profissional de vendas, é claro, porque, afinal, mudar é sempre uma escolha pessoal. É imperativo ele reconhecer que estamos em um ambiente de mudança constante, numa velocidade de mudança ímpar em nossa história e é necessário se adaptar a esse contexto ou “morrer” – no sentido de ficar alijado do mercado de trabalho. Recordo-me de uma conversa com o grande Júlio Ribeiro, fundador e presidente do grupo publicitário Talent e um dos mais admiráveis executivos desse setor. Falávamos justamente sobre esse ambiente efervescente, em rápida transformação, e sobre a necessidade de termos times com alta capacidade adaptativa. Então, Júlio soltou uma frase que me marcou muito: “Não são as pessoas que ficam ultrapassadas. É seu conhecimento que se torna obsoleto.” Essa visão trata da mais pura realidade na prática. É necessário que cada um de nós repense permanentemente seu modelo mental e suas crenças a respeito da atuação profissional para que esteja apto a lidar com esse ambiente do tipo “metamorfose ambulante” que vivemos.

Então, esbarramos em outro problema. O estereótipo do profissional de vendas é o do resistente a mudanças (já falamos sobre isso), o sujeito nada disposto a buscar novos conhecimentos em outras áreas que não a da mão na massa. Por trás dessa visão, há uma crença de que a prática é muito mais relevante do que qualquer teoria. De fato, se olharmos a nosso redor, reconheceremos esse perfil em boa parte do universo de vendedores presentes nas organizações de negócios.

Mas também há um universo vibrante de executivos que atuam em vendas ávidos pela busca de novos conhecimentos e paradigmas, que entendem a necessidade de pesquisar novas soluções para os novos problemas que surgem dia após dia. Esse universo é composto por profissionais de formações e faixas etárias distintas, mas com algo em comum: o compromisso de ser melhor a cada manhã. Então, a capacidade adaptativa já existe em alguns pontos do mapa dos vendedores brasileiros. E se em outros não é vista, ela pode ser instalada.

Com isso, creio que você já percebeu qual é a primeira regra para o sucesso do supervendedor do século XXI, ao menos em minha convicção: reveja o conhecimento estabelecido e crie espaço para novas crenças e modelos. Conteúdos importantes estão sendo desenvolvidos por estudiosos e pensadores do mundo da gestão todos os dias e merecem ser analisados por nós, profissionais de vendas, aumentando nosso repertório. É importante adotar uma postura inquieta em relação à busca de conhecimento procurando sempre novas referências que nos tornem melhores.

Como metáfora, arrisco dizer que deveríamos adotar a postura do médico. Como o negócio da medicina evolui todos os dias (novas doenças, tratamentos e medicamentos surgem em uma velocidade espantosa), esse profissional é obrigado a adotar a prática de se reciclar como parte de seu ofício. Essa postura é imperativa nos dias atuais e, ao que tudo indica, não será diferente nos próximos anos. O mesmo acontece com os negócios atualmente: novos problemas, processos e soluções surgem em uma velocidade espantosa.

As empresas devem, no entanto, assumir a parte que lhes cabe na reciclagem de conhecimento de seus funcionários. Em vez de generalizarem e aceitarem a visão acerca das limitações dos vendedores, precisam entender a dinâmica de todo o processo que estes vivenciam e oferecer-lhes os recursos necessários para que se superem, tanto em programas de aprendizado como na estrutura organizacional, para que se crie um contexto adequado ao processo de mudança.

De forma bastante sintética, esse é o quadro geral em que estive envolvido o vendedor nas últimas décadas. Evoluindo cronologicamente nessa leitura, chegaremos aos dias atuais, quando é necessária uma análise mais profunda do impacto que as forças modeladoras da atual dinâmica dos negócios causaram nesse profissional. Agora é hora de darmos uma olhada com mais calma no que está acontecendo no mercado hoje – e qual é o papel do vendedor nesse cenário.

## O VENDEDOR COMO UM GESTOR DE NEGÓCIOS

Nos capítulos anteriores, dedicamo-nos a desenhar o cenário no qual está inserido o profissional de vendas que atualmente constrói o modelo de Vendas 3.0. Observamos esse movimento através de lentes variadas: a dos distintos ambientes de vendas, a do comportamento do consumidor, a da estratégia comercial, a da importância da execução, a da ascensão do valor

em vendas. Vimos que há uma demanda por maior profundidade de análise no ambiente comercial e, se formos em busca dos motivos para isso, chegaremos ao advento de clientes mais poderosos nas relações de negócios.

Aliás, eu observaria que também é essa a explicação para a existência deste livro, pois, não fosse dessa forma, as práticas correntes baseadas nas clássicas habilidades de vendas continuariam funcionando. Só que o novo paradigma é irreversível e, gostemos disso ou não, os clientes continuarão a ter cada vez mais poder nas relações com seus fornecedores. Vejamos o caso do setor de telefonia móvel, no quadro “O superconsumidor dos celulares”.

A mudança lembrada no quadro não é mero exercício de historiografia. É a prova cabal de que o consumidor de telefonia celular conquistou um poder inédito e é agora quem dá as cartas nesse setor. Para ser sincero, o universo inteiro das vendas cabe nessa descrição, e não apenas o setor de

## O SUPERCONSUMIDOR DOS CELULARES

Sou capaz de apostar que a maioria dos leitores que adquiriu – ou tentou adquirir – um telefone celular no final da década de 1990 provavelmente teve de entrar em uma fila de interessados e pagar cerca de US\$2 mil pelo direito de comprar um aparelho popularmente conhecido como “tijolão”, devido a seu formato nem um pouco prático para um produto que se intitulava móvel. Menos de 10 anos depois, esse quadro se alterou radicalmente. Com a privatização do sistema de telefonia móvel no Brasil, em 1997, o setor ganhou, no mínimo, quatro competidores de peso que iniciaram uma agressiva batalha pela conquista de novos clientes.

A realidade anterior, em que se pagava pelo direito de comprar um equipamento, cedeu vez a outra em que os assinantes de maior consumo recebem gratuitamente – ou como programa de

fidelidade pelo uso daquele serviço ao longo do tempo – aparelhos de última geração que, em absolutamente nada, lembram o tal “tijolão” – o qual se transformou em peça de museu.

Hoje, o consumidor conta com muitas opções de aparelhos e operadoras, e ainda dispõe de meios suficientes para conhecer as principais características das alternativas. Em 2008, com a nova regulamentação que derruba o bloqueio do número do celular, cai por terra a última barreira de saída que existia no setor e gerava uma potencial resistência do consumidor pela mudança de prestador de serviços: a partir de então, o assinante pode mudar de operadora e levar consigo seu número de telefone, que passa a ser propriedade dele. Com isso, acentua-se nesse setor a tendência de que triunfem as organizações – e as equipes de vendas – mais orientadas ao cliente.



telefonia móvel. Os clientes superpoderosos são a condicionante de todos daqui por diante.

É evidente que as habilidades clássicas de vendas – abordagem de vendas, superação de objeções, técnicas de fechamento e conhecimento técnico da oferta – continuam sendo necessárias, porém elas não bastam mais. No modelo de Vendas 3.0, essas habilidades representam apenas pressupostos básicos para uma atuação comercial, requerendo complementação para a obtenção de uma alta performance em vendas.

Uma das principais transformações provocadas pelos clientes superpoderosos é o fato de que os profissionais de vendas precisam lhes oferecer uma vantagem de relacionamento perceptível. Caso contrário, esses clientes migram para modos de consumo mais automatizados, que geram maior comodidade, como a internet – aqui considerada de modo ampliado, bem além dos sites de comércio eletrônico, ocupando esse espaço de forma irrefutável.

Na área corporativa, é inquestionável, essa já é a realidade. Alguns estudos realizados no mercado americano apontam que, em determinadas categorias de produtos do setor de tecnologia, especificamente no negócio de hardware, por exemplo, mais de 36% das vendas em 2005 ocorreram por meio de leilões reversos eletrônicos.<sup>1</sup> Nessa modalidade, que representa uma derivação do clássico modelo de leilões, a empresa compradora disponibiliza ao mercado informações a respeito do bem que deseja adquirir e do preço máximo que deseja pagar. As empresas fornecedoras inserem no sistema suas propostas e vence aquela que oferecer as melhores condições para o mesmo bem, de acordo com a percepção do comprador. Tudo isso ocorre normalmente às margens da ação tradicional do vendedor, sem nenhum contato físico na hora principal, ou momento da verdade, o ato da venda.

Aqui no Brasil, até devido à interdependência das empresas multinacionais, esse processo não é diferente. Em empresas como Superbid e Mercado Eletrônico, que se dedicam a explorar o negócio de leilões corporativos no Brasil, é cada vez mais freqüente esse tipo de leilão. A Superbid é pioneira nesse negócio no país e a Mercado Eletrônico lidera o setor na América Latina, tendo movimentado mais de R\$30 bilhões de transações eletrônicas corporativas em 2006.

<sup>1</sup> UNDERSTANDING what your sales manager is up against. *Harvard Business Review*. Boston: Edição 84, julho/agosto 2006, p. 51.

É evidente que as implicações desse movimento para a atividade de vendas são profundas. Requer-se do profissional que atua nesse contexto outro tipo de atitude, principalmente no que se refere à coleta de informações antes do momento do leilão. Só por meio de um amplo conhecimento a respeito das reais necessidades do cliente é que será possível entender como posicionar sua oferta nesse processo; só assim será possível saber também quando não é vantajoso participar da concorrência.

Mesmo nos negócios envolvendo pessoa física, a opção pela utilização de leilões eletrônicos para transacionar mercadorias tem crescido. O site americano de leilões e-Bay, um dos pioneiros nessa área, registrou um crescimento galopante ao longo dos anos e se consolidou como o maior portal de leilões eletrônicos do mundo. Aqui no Brasil, o site Mercado Livre, fundado em 1999, é a principal empresa do setor. Essa liderança foi conquistada graças ao crescimento do negócio no país e na América Latina, aliado a uma agressiva política de aquisições de empresas concorrentes, como Lokau, Arremate etc. Esse crescimento chamou a atenção do gigante americano e, em 2001, foi realizada uma aliança estratégica entre o Mercado Livre e o e-Bay que durou até 2006. Em 2007, o Mercado Livre gerou uma receita de cerca de U\$80 milhões na América Latina, com ações baseadas em transações por meio de leilão eletrônico.

O fato mais relevante desse movimento, em se tratando da ação do profissional de vendas, é que, ao optar pela adoção de uma ferramenta com essas características, o cliente está dando sinais inequívocos de que ele não percebe valor na atuação direta e pessoal do profissional de vendas no momento da aquisição do bem. Calma: isso não significa que esse cliente não veja valor algum na ação do vendedor. O que ele almeja é um tipo de relacionamento com características distintas das do caminho tradicional. Existem outros momentos na relação com o cliente em que esse profissional pode ter uma atualização valorizada, como nas fases que antecedem a consolidação do leilão – na fase de prescrição das características da oferta, por exemplo. Mas o vendedor que não enxergar essa dinâmica e se acomodar em um comportamento tradicional baseado nas habilidades clássicas de vendas terá um perfil em dissonância com as demandas desse consumidor e, em conseqüência, tenderá a ser ineficiente.

A nova realidade demanda do profissional de vendas a conquista de um posicionamento diferenciado, em que sua função seja percebida como fonte de vantagem competitiva para os clientes e também para sua organização

– afinal, o efeito sobre o consumidor é o mesmo que impacta a organização: se sua atuação não for percebida como geradora de valor para a empresa, é mais vantajoso substituí-lo por tecnologia.

Estar perto do cliente não é mais suficiente. Pelo contrário, trata-se apenas de uma pré-condição essencial ao desenvolvimento de todo e qualquer projeto comercial. Como visto no exemplo dos leilões, é a partir do contato pessoal e freqüente com o cliente que o vendedor conseguirá enxergar os requisitos fundamentais para o êxito da venda – requisitos que, às vezes, acontecem longe dos olhos do próprio cliente. Refiro-me à busca de informações adicionais para compor um pacote vencedor, ao aprofundamento do conhecimento sobre o produto que o vendedor está oferecendo, ao relacionamento com diversos parceiros internos para o desenvolvimento de soluções de valor ao cliente, entre outras atividades essenciais para que se obtenha um posicionamento adequado no processo.

Assim, o vendedor do século XXI pensa mais como um gestor de negócios ou como um empreendedor do que como um vendedor tradicional, cujo perfil foi desenhado em decorrência de toda essa evolução histórica. Essa visão independe do ambiente de vendas em que o profissional está inserido. É evidente que, nos ambientes de vendas ampliadas ou integradas, essa atitude é ainda mais fundamental, porém, mesmo no ambiente de vendas simples, espera-se uma mudança nos padrões clássicos em função do nível de exigência do consumidor atual.

**Até no ambiente de vendas simples, hoje se espera, cada vez mais, um vendedor que pense como um gestor de negócios ou um empreendedor.**

Alguns consultores de empresas mais agressivos afirmam hoje que “essa coisa de tomar cafezinho com o cliente é para perdedores”. Reconheço exagero nessas palavras, já que a construção de relacionamentos de longo prazo é um dos fatores importantes para o sucesso de qualquer projeto comercial – falaremos sobre isso daqui a pouco. No entanto, também tenho de reconhecer que a afirmação tem fundamento quando esse comportamento é extremado, pois basear a atuação profissional exclusivamente na construção de relacionamentos, sem adicionar valor relevante ao cliente, só produzirá desgaste em sua imagem no médio e no longo prazos, porque o próprio cliente “acordará” e almejará algo mais.

Essa discussão sobre a migração do vendedor para o perfil de gestor de negócios não é recente, admito, mas tenho claro para mim que o movimen-

to continua traduzindo-se em uma quebra de paradigma importante para os profissionais. E até devido aos resquícios de um passado bem diferente de hoje, muitos executivos de outras áreas das organizações ainda identificam o vendedor como um simples elemento de comunicação com o mercado, ou seja, como um dos recursos utilizados para transmitir o valor de uma oferta aos clientes.

Comunicação é, sim, uma das funções básicas do vendedor, porém é urgente extrapolar os limites dessa visão, sob pena de reduzir o potencial desse profissional a um tipo de ação que pode ser realizada por outros meios com mais eficiência e economia – como a própria internet ou como outras iniciativas do tipo marketing direto. O atual ambiente dos negócios é muito propício tanto à irrelevância do vendedor quanto a seu posicionamento como importante fonte de vantagem competitiva – não só para a organização, mas também para seus clientes.

Um setor, já citado nessa obra, que tem aprendido as diferenças entre a prática do vendedor em comunicar o valor de uma mercadoria e sua atitude proativa na geração de valor ao cliente é a indústria farmacêutica – como em outras ocasiões, consideramos aqui os vendedores como seus propagandistas. É um bom exemplo de setor em que a atuação do profissional de vendas tem sofrido importantes mutações – principalmente devido ao avanço da tecnologia da informação, que permite que os médicos, os principais interlocutores dos vendedores, tenham à sua disposição, no computador do consultório, um volume infindável de informações acerca de novos tratamentos e medicamentos para seus pacientes. Esse cenário se torna ainda mais complexo por outra circunstância: o médico tem uma agenda cada vez mais cheia, com seu tempo disputadíssimo, para distribuir, usualmente, por cerca de 50 a 60 propagandistas de forma regular – executivos experientes da indústria afirmam que, em geral, um médico reconhecido pelo mercado guarda em sua relação de confiança apenas 15 profissionais do setor. Trata-se de um universo de referência que ostenta alta dose de credibilidade e é fonte de informações permanente para o médico.

Pois esse é o espaço mais almejado pelos profissionais de vendas de qualquer organização do setor, o que lhes confere um posicionamento muito favorável. A questão que se coloca é: Como atingir esse status? Acompanhe a história no quadro “O novo propagandista da Schering-Plough”.

Na história da Schering-Plough, observe como a nova atitude do propagandista é frontalmente distinta da postura clássica desse profissional, que,

## O NOVO PROPAGANDISTA DA SCHERING-PLOUGH

O CEO mundial da companhia farmacêutica americana Schering-Plough, Fred Hassan, foi responsável por conduzir um bem-sucedido processo de recuperação da organização. Ao assumir o posto em 2003, Hassan encontrou uma organização com vendas estagnadas e uma perspectiva financeira nada promissora. Em três anos, esse cenário se alterou drasticamente com a organização recuperando seus índices de desempenho em diversas áreas. Segundo o executivo, a chave para essa virada foi a atuação da área comercial.<sup>2</sup>

Qual foi a principal estratégia de Hassan? Preparar sua equipe de propagandistas – ou de representantes, como ele prefere chamar os profissionais de sua força de vendas – para posicionar-se adequadamente perante os principais médicos de diversas especialidades do mercado americano.

Para atingir esse objetivo, Hassan partiu da crença de que vendedores confiáveis são muito úteis a esses profissionais. Tal crença se baseia no fato de que os médicos atualmente estão muito mais pressionados do que no passado. Se por um lado, como comentamos, eles têm acesso a um enorme volume de informações, por outro, curiosamente como resultado desse benefício potencial, encontram muita dificuldade em selecionar as informações que de fato têm relevância. Aliado a isso, os pacientes, que têm o mesmo acesso às infor-

mações, exigem médicos muito bem informados e preparados, já que chegam às consultas devidamente “pautados”. Quinze anos atrás, os pacientes – sem acesso a informações técnicas de saúde como ocorre hoje – nem ousavam questionar os médicos.

Foi nesse cenário que a Schering-Plough viu a oportunidade para o profissional de vendas se posicionar como fonte de vantagem competitiva para o cliente médico, auxiliando-o a lidar com os questionamentos dos pacientes por meio de informações pré-qualificadas acerca dos principais tratamentos e tendências para as mais diversas especialidades. O propagandista da empresa se diferenciou ao orientar seu foco a ciência, passando a acompanhar as diversas descobertas relevantes do setor, e, sobretudo, centrando-se no paciente – o cliente de seu cliente.

Esses foram os preceitos básicos sob os quais foi desenvolvida a estratégia que levou a Schering-Plough de uma empresa estagnada a uma organização mais agressiva e com níveis de performance melhores. Sinais dessa mudança de postura e fome de crescimento também são verificáveis aqui no Brasil, onde, em 2006, a empresa desfez uma parceria de 15 anos com a Mantefarma (que, desde então, atende pelo nome de Mantecorp) e optou por uma atuação solo no país, visando potencializar sua participação por aqui.

<sup>2</sup> LEADING change from the top line. *Harvard Business Review*. Boston: Edição 84, julho/agosto 2006, p. 90.

como diz o próprio nome do ofício, foi condicionado ao longo do tempo a propagandar os benefícios dos medicamentos que promove, em vez de estudar a evolução da medicina e do comportamento dos pacientes. Como efeito secundário, porém não menos importante, da mudança de papel, esse profissional ainda passa a basear sua ação em integridade e franqueza, pois só conseguirá construir um relacionamento confiável quando sua credibilidade for inquestionável e percebida.

O exemplo da empresa farmacêutica contribui para visualizarmos o vendedor como gestor de negócios, desgarrado do modelo tradicional do ofício. Essa visão considera o posicionamento do profissional de vendas uma fonte de vantagem competitiva tanto para a organização que o emprega como para o cliente que atende. Como vimos no exemplo da Schering-Plough, o novo perfil preconizado tem o mérito de entregar valor aos clientes – no caso, os médicos, auxiliando-lhes a se preparar para atender seus clientes – e à organização, já que, com essa postura, conseguem entrar no “círculo de confiança” desses médicos e ter uma receptividade maior para seu produto. Em adição a essa postura, é necessário destacar algumas competências específicas que, independentemente do ambiente de vendas no qual o profissional está inserido, são de importância estratégica para a performance do vendedor. Esse é o foco da próxima seção deste capítulo.

## COMPETÊNCIAS DO SUPERVENDEDOR DO SÉCULO XXI

Para não correr o risco de interpretar determinados termos utilizando como base apenas o senso comum, é importante definir a diferença entre o conceito de competência gerencial e o de habilidade. Competência gerencial pode ser entendida como o conjunto de conhecimento, atitude e habilidades que, de forma integrada, resultam no desempenho profissional de determinado indivíduo. A professora Maria Tereza Fleury sintetiza ainda mais essa conceituação ao definir que competência pode ser entendida como o estoque de recursos que o indivíduo tem.<sup>3</sup> Por seu turno, habilidade se refere a um talento particular, técnico. Ou seja, uma competência gerencial é composta, entre outras coisas, por diversas habilidades específicas. Considere que, na área de vendas, uma competência importante é “orientação para resultados”. De acordo com a definição que estamos adotando, essa competência é composta, além do conhecimento e da atitude do profissional,

<sup>3</sup> FLEURY, M.T.L. e OLIVEIRA JR., M. M. (orgs.). *Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências*. São Paulo: Atlas, 2001.

de habilidades como gestão financeira, técnicas de abordagem comercial e superação de objeções, entre outras.

Assim, quando falarmos em competências gerenciais, estaremos analisando a qualificação do profissional sob um enfoque mais amplo e, quando nos referirmos a habilidades, nossa preocupação estará relacionada com habilidades específicas. Importante destacar que essa conceituação está centrada no ambiente corporativo – daí o fato do termo “competência gerencial”, e não apenas “competência”.

Ao refletirmos sobre o conjunto de habilidades e competências gerenciais necessárias à alta performance do vendedor do século XXI, devemos adotar uma visão mais abrangente sobre o tema, para não cairmos na tentação de simplificar demais as coisas. Sou partidário da tese de que todos temos algum tipo de talento importante. Esse talento pessoal reúne algumas habilidades e competências específicas. Algumas dessas características são natas, ou seja, nós as temos como herança genética. Outras foram desenvolvidas em experiências da infância e juventude. E há ainda as que serão desenvolvidas.

Minha experiência pessoal mostra que a evolução profissional de um vendedor esbarra inexoravelmente na análise sobre quais são suas lacunas de performance e o que ele faz para atenuá-las. Sim, atenuá-las, porque devemos estar cientes de que nunca conseguiremos desenvolver algumas competências em alta performance, devido a algum tipo de obstáculo estrutural – existem competências que só mesmo quem tem uma excelente formação em determinada disciplina pode atender com êxito, por exemplo, em algumas situações, a “orientação para resultados” pode depender muito da proficiência em finanças.

Veja bem: a meta não é ser o super-homem atendendo a todos os requisitos indispensáveis para ser um profissional perfeito – isso provavelmente nem estará alinhado a seu estilo pessoal. A meta é entender quais são os requisitos para uma atuação em alta performance e garantir que esses requisitos se afinem com seu perfil pessoal. O supervendedor do século XXI não precisa – nem deve – ser um super-homem, e sim alguém humano que combine requisitos de alta performance com seu perfil pessoal.

Desse modo, os elementos que elencarei aqui, fruto do que tenho estudado e de minha experiência prática, devem ser vistos como um leque de competências que fazem sentido no cenário geral em que estamos inseridos. Para uma interpretação mais apurada, sugiro que você as relacione com seu

perfil e sua realidade, refletindo sobre como pode adotá-las. Você se recorda daquele processo denominado “análise de *gap*” que abordamos no Capítulo 4, sobre execução em vendas? Pois bem, sugiro que você o desenvolva de qualquer maneira, substituindo a análise do sistema de vendas por sua auto-análise. Nas competências que você não tem, analise como você quer e pode introjetá-las, tendo em vista suas limitações naturais. E não perca o foco de uma máxima que é chave em processos de aprendizado e que, em minha opinião, norteia também a aquisição de competências: o aprendizado é um processo eminentemente pessoal; só aprende quem quer.

É natural que o primeiro foco de um vendedor que se inicia no ofício esteja em adquirir mais conhecimentos acerca da oferta que comercializa. À medida que sua função vai adquirindo relevância, a demanda por outras competências se acentua, uma vez que a complexidade de sua relação com o negócio tende a crescer.

Procurei resumir aqui as competências gerenciais que, do meu ponto de vista, além de indispensáveis para uma boa gestão comercial, são capazes de sustentar a evolução necessária ao vendedor nos tempos atuais, porém há uma infinidade de outras competências que podem ser adicionadas a essa lista. Vamos adotar a premissa de que esse conjunto representa somente o essencial para um vendedor do século XXI. O mesmo raciocínio valerá ao avaliarmos, mais adiante, a relação das competências gerenciais com os três modelos de vendas existentes – sim, de acordo com o ambiente de vendas, também o perfil profissional do vendedor sofre alterações, tema que receberá tratamento específico nas próximas seções. Nossa lente aqui estará focada nas cinco competências que constroem a base do profissional de vendas:

- Conhecimento da oferta
- Construção de relacionamentos
- Capacidade de comunicação
- Orientação para resultados
- Atitude empreendedora

Observamos que há alta dose de interdependência entre as competências que iremos estudar. Por exemplo, para que eu aprimore a competência “conhecimento da oferta”, é necessário investir na “construção de relacionamentos”. Isso se explica porque, para aumentar meu nível de conhecimento sobre o modo como meu cliente interage com o bem que comercializo, te-



nho de adotar uma postura investigativa, orientada ao cliente, e que, muitas vezes, é alimentada pelo feedback desse cliente. Ao ler cada uma das cinco competências a seguir, portanto, o leitor deve manter em mente que elas são interconectadas.

### *Conhecimento da oferta*

“Conhecimento da oferta” significa o nível de conhecimento que você possui sobre o bem que comercializa. Pressupõe-se aqui que o vendedor tenha uma postura investigativa acerca de sua oferta, que não se limite às características intrínsecas do bem – mesmo considerando esse tipo de conhecimento fundamental. Ou seja, o conceito inclui a visão sobre os benefícios que o bem entrega ao cliente. Alia a orientação de “dentro para fora” com a de “fora para dentro”.

Quanta obviedade e quanto senso comum!, dirá o leitor, com toda razão. A importância dessa competência é evidente por si – é difícil imaginar um vendedor bem-sucedido que não conheça em profundidade as características do bem que comercializa e não entenda como este faz diferença para seu cliente.

No entanto, o óbvio nem sempre é adequadamente entendido. E o senso comum, que nivela as coisas pela média, tampouco ajuda os conceitos a serem compreendidos de modo pleno. O fato fundamental é que a evolução do ambiente organizacional fez com que essa competência mudasse de perfil ao longo dos anos. Se antes ostentar conhecimento sobre a oferta se resumia ao nível de conhecimento técnico a respeito das principais características do bem ofertado (os mercados se caracterizavam por uma demanda maior do que a oferta, lembra?), agora se faz necessário também o conhecimento de todo o sistema do cliente, além de habilidades complementares que considerem uma maior orientação ao modo como a oferta se integra ao universo do cliente.

Em outras palavras, a competência “conhecimento da oferta” tem hoje um escopo mais amplo do que o tradicional, uma vez que considera também a relação do cliente com o bem. Conhecer apenas as “tecnicalidades” do bem não credencia o vendedor a ter êxito comercial porque exclui o cliente – o modo como ele se relaciona com o bem – da equação.

O perfil dessa competência poderá ser mais técnico, sim, em segmentos caracterizados por produtos ou serviços com alto nível de especificidades técnicas, como os de tecnologia, engenharia, automobilístico ou os que de-

mandam mão-de-obra especializada – mesmo de vendas –, a exemplo de algumas áreas do setor de saúde e da construção civil. Mas mesmo aí o conhecimento do cliente será essencial.

Isso significa que em outros setores de atividade o conhecimento técnico do vendedor é menos importante? Não. Apenas quer dizer que, nesses setores, poderá haver menor concentração do vendedor em conhecimento especializado. E, diga-se de passagem, mesmo em categorias com alto nível de especialização há produtos ou serviços que não demandam formação especializada. O setor automobilístico é um bom exemplo disso. Se analisarmos o perfil do vendedor de qualquer organização que comercializa autopeças para montadoras, dificilmente veremos um profissional bem-sucedido que não tenha alto nível de conhecimento técnico, com formação, na maioria das vezes, em engenharia. Mas os profissionais de vendas que atendem os distribuidores de autopeças com o foco no consumidor final, por exemplo, não necessariamente precisam de um nível de conhecimento teórico tão específico, porque os produtos são mais padronizados, dentro de um modelo de vendas simples. Estou convicto de que o perfil do conhecimento técnico requerido do profissional de vendas está intrinsecamente relacionado com as características da oferta e do ambiente de vendas no qual ele atua.

O importante é entender bem a mudança do paradigma em relação ao conceito apresentado: conhecer com profundidade as especificações técnicas de minha oferta não é o suficiente; você tem de aliar esse conhecimento ao universo do seu cliente. Entendeu?

De que vale, por exemplo, o conhecimento técnico de um vendedor em uma ação comercial em que o cliente optou por adotar o leilão reverso, como no exemplo que citamos anteriormente? Ele é válido na especificação da proposta – e só. Se o vendedor não desenvolver outro tipo de relação com o cliente que permita entender os motivos do comportamento deste e encontrar as variáveis que ele valoriza, seu conhecimento técnico será quase inútil. E quem pagará a conta?

### *Construção de relacionamentos*

Ao analisar essa competência no atual universo comercial, concluímos rapidamente que “construção de relacionamentos” em vendas é sinônimo de desenvolvimento de relacionamentos de longo prazo baseado na confiança mútua entre as partes ou, de forma mais sintética, desenvolvimento de relacionamentos baseados em credibilidade. Já falamos aqui sobre a questão

do tradicional cafezinho com o cliente. A visão mais alinhada com nossa atualidade considera que só é possível construir relacionamentos legítimos de longo prazo baseados em credibilidade com o cliente quando lhe entregamos valor. Então, construção de relacionamento com o cliente demanda entregar valor ao cliente de forma sistemática e freqüente, em vez de tomar cafezinho.

Além disso, não podemos nos esquecer das habilidades interpessoais de relacionamento. A evolução tecnológica, com o advento de novas formas de comunicação, trouxe como principal benefício maior agilidade no intercâmbio de informações. Porém, esse benefício, inegável e irreversível, trouxe também uma excelente “muleta” para o vendedor: o e-mail. Seduzindo pela facilidade de uso e pela “proteção” proporcionada pela ferramenta – que requer pouco esforço e lhe poupa do eventual constrangimento de receber um “não” ao vivo –, o vendedor faz uso do e-mail de forma exagerada e inadequada. Com isso, elimina um dos principais ativos da construção de relacionamentos: as interfaces pessoais.

Mesmo atualmente, construir relacionamentos estreitos continua sendo possível só por meio dos contatos pessoais, “olho no olho”. (Reconheço que isso pode mudar no futuro.) Relacionamentos construídos a distância tendem a ser mais frios e, seguramente, a superficialidade deles não ajudará nada em venda complexas, por tornarem mais difícil a captação de informações estratégicas do cliente.

Esse tema já foi abordado em detalhes por estudiosos muito mais preparados do que eu. Assinalo que tampouco tenho a pretensão de esgotá-lo. Porém, mantenho-me firme em minha crença: quanto mais a tecnologia nos distanciar, mais será requerido o contato pessoal como forma de resgatar a demanda humana pelo compartilhamento de experiências, inseguranças, visões e tudo que cerca o universo de um indivíduo, inclusive quando ele representa uma empresa.

Não estou aqui fazendo um tratado contra o uso das ferramentas de comunicação à distância. Pelo contrário. É inegável o ganho de produtividade obtido em vendas com essas novas tecnologias. Basta nos recordarmos de nossa realidade até o final dos anos 90, quando a internet não estava tão disseminada: você se recorda do volume de recados que recebia ao chegar

**Hoje, continua sendo obrigatório o contato pessoal para quem quiser construir relacionamentos estreitos. O uso do e-mail de forma exagerada e inadequada é um problema.**

ao escritório? Era impossível retornar a todos com rapidez e, em não raras situações, como essa era a única forma de contato, aquele recado que você não conseguia retornar em tempo era justamente do cliente com maior urgência, o qual, devido à falta de retorno, resolvia seu problema com o concorrente. Minha bandeira é que se aliem as facilidades tecnológicas com o foco no relacionamento pessoal, tradicional, orientado ao cliente e às suas necessidades. Nada como uma boa conversa para ganhar a credibilidade de seu interlocutor.

Há outro aspecto óbvio em se tratando da construção de relacionamentos que, muitas vezes, passa-nos “batido” no afã de obtermos os resultados de vendas no curto prazo. Para construir relacionamentos sólidos, é necessário tempo. Não existem atalhos para a maturação de um relacionamento. Pode até haver uma empatia inicial, porém a conquista da credibilidade e a maior abertura na relação estão intrinsecamente relacionadas com o investimento realizado com esse objetivo ao longo do tempo. Desse modo, para desenvolver essa competência de forma plena, exige-se do vendedor uma orientação ao médio e ao longo prazos. Isso significa que muitas vezes a ação que está sendo realizada agora só vai reverter em benefícios práticos daqui a meses, quando não anos.

Não dá para negarmos a complexidade dessa escolha, já que a premência por resultados rápidos caracteriza nosso ofício. Porém, se abriremos mão desse comportamento, poderemos não ter aquele cliente almejado nem hoje nem daqui a 10 anos. Pessoalmente, tenho uma série de exemplos de clientes cuja conquista demandou um longo tempo de investimento. A boa notícia é que, a partir do momento em que você constrói os fundamentos legítimos dessa relação, ela é duradoura, o que lhe garante acesso a um ativo muito disputado pelos concorrentes: a confiança do cliente. A construção de um relacionamento íntimo com um cliente constitui, de fato, um dos principais ativos de qualquer vendedor. Mas atenção: esse relacionamento não pode ser usado como poder de barganha, sob graves riscos, como mostra o quadro “Quando o vendedor pensa pequeno”.

Para finalizar, existe um paralelo fundamental dessa competência com a anterior: o conhecimento da oferta. Elas são semelhantes no que diz respeito à necessidade de uma orientação legítima às demandas de seus clientes. Mais do que uma habilidade, essa orientação constitui uma atitude que, cada vez mais, deverá balizar a prática do vendedor bem-sucedido.

## QUANDO O VENDEDOR PENSA PEQUENO

Alguns vendedores usam o ativo “confiança do cliente” de maneira equivocada, como poder de barganha para ganhar força na organização que o emprega. Ou fazem os colegas de outras áreas terem dificuldades em interagir com esse cliente ou não compartilham com a empresa informações estratégicas sobre ele. Sem meias palavras, isso é falta de foco e orientação para o curto prazo, é pensar pequeno demais para quem ambiciona grandes realizações. Se o vendedor necessita utilizar esse subterfúgio para obter reconhecimento e importância na empresa em que atua, é necessário revisar seu presente e futuro, pois ele está lastreado em bases não tão sólidas. A relevância do trabalho do profissional de vendas é muito mais abrangente do que sua rede de contatos. É uma visão menor, e antiga, essa de que o vendedor é proprietário de seus clientes. Principalmente (mas não exclusivamente) em ambientes nos

quais o nível do conhecimento sobre o universo do cliente e a demanda pela integração com outras áreas da empresa são fatores críticos de sucesso, isso pode até minar os lucros.

Acredito que é possível conquistar mais respeito e importância na organização por meio de uma gestão comercial mais estratégica – levando em conta toda a amplitude do termo – do que controlando informações importantes e o acesso ao cliente. E, se levarmos essa visão de “dono do cliente” ao extremo, logo reconheceremos sua fragilidade: ela significa que a organização poderá abrir mão do profissional de vendas quando conseguir acesso ao cliente por outros meios mais rentáveis. Além disso, devemos lembrar que a visão moderna do perfil do vendedor considera esse profissional uma fonte de vantagem competitiva não só para o cliente, mas também para a organização.

### *Capacidade de comunicação*

De que vale você conhecer tudo a respeito do bem que comercializa se não consegue comunicar adequadamente seu valor ao cliente? Você se recorda daquela visão que apresentei no Capítulo 2 a respeito de percepção? Eu disse que o que não é percebido não existe.<sup>4</sup> Pois bem, sua capacidade de comunicação é uma das competências essenciais para que o cliente perceba o valor que você está oferecendo e, dessa forma, confere valor à sua própria atuação.

Capacidade de comunicação deve ser entendida como saber comunicar. Trata-se da competência de compreender, trabalhar e transmitir informa-

<sup>4</sup> Veja a página 40.

ções e conhecimentos. Inclui a habilidade de se colocar no lugar do cliente, um dos pilares fundamentais para que essa competência seja plenamente desenvolvida. É necessário colocar-se “na pele do lobo” para entender se a mensagem que desejo transmitir está alinhada com o universo do cliente, a fim de facilitar seu entendimento.

Um dos maiores desafios do atual mundo corporativo, relacionado com essa competência, diz respeito à alta assertividade demandada, necessária para que você possa, em um tempo cada vez mais espremido, passar sua mensagem. Hoje, também ele espremido, o cliente nos oferece um tempo cada vez mais exíguo para transmitirmos nossa mensagem. Gostemos ou não gostemos dessa situação, é a adaptação a esse ambiente que fará com que sejamos bem-sucedidos em muitos relacionamentos comerciais. Levando essa realidade em consideração, é muito importante treinar para ter nossa abordagem básica de vendas na ponta da língua e para que seus diferenciais possam ser transmitidos em poucos minutos.

Gosto daquela metáfora do *speech* (discurso) do elevador. Imagine que você esteja há anos investindo para falar com o cliente mais importante de seu setor. Sua oferta tem muito valor para ele e seu maior desafio é conseguir conversar com o presidente da organização para mostrar seus planos. Você sabe que um único pedido desse cliente pode mudar o patamar de vendas de sua empresa nos próximos anos – e sua remuneração acompanhará essa evolução. Mas você não consegue agendar uma reunião com ele de forma alguma, esbarrando sempre em obstáculos e interlocutores típicos em casos como esse (secretárias, assessores e todo tipo de filtro entram em ação para que você não tenha acesso a esse executivo). Em um dia como outro qualquer, você vai a uma reunião em uma empresa que se encontra no mesmo prédio desse cliente tão almejado e, para sua surpresa, pega o elevador com seu presidente. De repente, você consegue, de forma inesperada, aquilo que tem buscado por anos: o acesso exclusivo ao cliente que pode mudar sua vida. É a chance pela qual você trabalhou por anos a fio. O único problema é que você tem menos de 30 segundos para conquistar a atenção e o interesse dele. Então, você se apresenta. Ele diz ter ciência de suas tentativas de agendar um encontro e lhe dispara a pergunta-chave (já se passaram mais de 10 segundos): “Então, como sua oferta pode fazer a diferença para meu negócio?”

Se você não tiver na ponta da língua essa resposta de forma convincente e assertiva, todo o seu investimento de anos caiu por terra, pois você sequer

terá a oportunidade de tentar uma reunião novamente (você acaba de ser excluído das pendências desse executivo, não sabia?).

Devemos estar sempre preparados para situações desse tipo. Resuma para si mesmo: Quais são os principais benefícios que sua oferta entrega ao mercado? E mais importante ainda: estruture muito bem em sua cabeça como você deve comunicar esses benefícios de forma rápida e clara.

Essa capacidade lhe parece menor, muito tática? Você se engana. Cansei de ver vendedores com grande preparo intelectual e alta capacidade de construção de relacionamentos que engasgam na hora de comunicar ao cliente, de forma efetiva e breve, o valor que lhe podem agregar. E por isso perdem o negócio.

Uma habilidade do contexto de comunicação que tem adquirido muita relevância em vendas é a da negociação. Ou melhor, essa habilidade sempre foi relevante nesse ambiente, porém seu perfil e sua orientação têm mudado muito ao longo dos anos. Isso ocorre devido à dinâmica atual do mundo corporativo, que torna cada vez mais necessário negociar não apenas com os clientes, mas com todos os *players* envolvidos em uma ação comercial: clientes internos na organização, parceiros de negócios, eventuais fornecedores e muitas vezes até concorrentes. O que muda em relação à visão clássica sobre o tema é a concepção dessa habilidade. Sai a força bruta e entra a persuasão. O tradicional foco nas próprias necessidades – que culmina com as práticas do “empurrômetro” – é substituído pela habilidade de se colocar na posição de seu interlocutor (de novo).

Enfim, o processo ganha sofisticação e requer muito mais cautela e foco do que simplesmente uma prática que visa extrair do cliente aquilo que você deseja. Essa visão ultrapassada não combina com a orientação para a construção de relacionamentos de longo prazo, já que você só consegue enganar o cliente uma vez na vida. Na próxima oportunidade, esteja certo de que ele – com toda razão – dará o troco. Em suma, a habilidade de negociação migra de uma visão tática, orientada ao curto prazo, para uma visão estratégica.

Essa habilidade é tão relevante que alguns especialistas a consideram uma competência, pois, para seu aprimoramento, devem ser desenvolvidas uma série de habilidades específicas (abordagem, superação de objeções, técnicas de fechamento, entre outras). Mesmo reconhecendo a validade dessa visão, entendo que, devido à mudança em seu perfil, ela continue fazendo parte da comunicação – só que de um escopo bem maior

de comunicação –, integrando-se a todo o conjunto de habilidades presentes nesse contexto.

Assim, a capacidade de comunicação contempla uma visão abrangente acerca da forma como o vendedor comunica ao cliente o valor que agrega. Nesse contexto, é importante entendermos uma velha máxima muito conhecida no meio publicitário: tudo comunica. Isso significa que o cuidado com a comunicação não pode ficar circunscrito à abordagem comercial. Ele deve ser levado em consideração nas formas de comunicação “não-verbais”, como na elaboração de propostas, nas apresentações e em todos os elementos que têm como principal objetivo levar uma mensagem clara ao cliente.

Não se trata de fazer terrorismo, mas todo cuidado é pouco para que as condições de absorção da mensagem sejam otimizadas, uma vez que o cliente, em geral, é bombardeado por um sem-número de informações. Posicionar-se adequadamente nesse contexto pode fazer toda a diferença do mundo para suas vendas.

### *Orientação para resultados*

As três primeiras competências analisadas têm como foco específico o processo comercial; referem-se ao pacto comercial e ao relacionamento com o cliente. Esta e a próxima já têm um foco mais comportamental. Ou seja, dizem respeito especificamente à relação do vendedor com seu próprio universo e performance pessoal.

Começemos pela chamada “orientação para resultados”. Essa competência pode ser definida como a orientação que o vendedor tem para a geração de resultados efetivos para o seu negócio. Sua abrangência não se restringe exclusivamente ao atingimento das metas de vendas. Mesmo tendo em mente que isso é o elemento mais importante dessa competência, você tem de contextualizá-la dentro da geração de resultados para a empresa e dentro de sua performance pessoal. Só assim seu foco migrará de uma visão exclusivamente centrada em vendas para uma realmente orientada a resultados.

É importante resgatar a visão do vendedor como fonte de vantagem competitiva também para a organização. E, para isso, é fundamental que ele saiba o que é valor para a empresa: por exemplo, é mais importante a busca por uma fatia de mercado mais ampla ou por maior rentabilidade? Quais são os segmentos de clientes mais importantes e estratégicos para a empresa? Quais são os mercados em que ele deve se aprofundar? Qual é a orientação



de médio e longo prazos da companhia? Para que consiga desenvolver plenamente uma clara orientação a resultados, é fundamental você entender o significado de geração de resultados para a organização.

Partindo para uma visão mais individual e tática, essa competência pressupõe algum nível de conhecimento sobre finanças. De acordo com o ambiente de vendas em que você atua, o conhecimento requerido será mais ou menos complexo – certamente um vendedor que trabalha com produtos financeiros necessita de um domínio muito mais amplo sobre o tema do que outro que atua em determinado serviço simples, como limpeza de condomínios. De qualquer forma, não existe mais espaço para aquele vendedor de antigamente, que não sabia sequer como realizar uma operação simples para calcular uma negociação para determinado cliente.

É imperativo o domínio sobre todos os números que envolvem seu universo. Algumas perguntas básicas devem ser respondidas:

- Qual é o peso dos clientes mais importantes em minha carteira?
- Quantos clientes ativos devo ter no ano para atingir meus números?
- Qual é o ticket médio desses clientes, ou seja, quanto deve gastar em média no período cada cliente ativo para que eu atinja minhas metas?
- Qual é a taxa média de renovação em minha carteira de clientes no ano? Ou seja, quantos clientes novos tenho de captar todo ano para compensar a evasão natural de clientes antigos?

Além de demandarem uma resposta precisa, essas e outras questões importantes para o desempenho comercial exigem um acompanhamento periódico para que sua previsão de vendas esteja cada vez mais próxima da realidade. Minha experiência comercial tem mostrado que pior do que não conseguir atingir os números é não fazer o acompanhamento adequado de sua ação comercial e, por conta disso, perceber que não irá conquistar seu objetivo quando já não há mais tempo para recuperação.

É evidente que previsão de vendas, como o próprio nome já diz, é uma visão antecipada dos fatos, e não o fato em si. Porém, quando você se distancia demais da realidade, essa visão gera na empresa uma percepção de desorganização e falta de gerenciamento em sua ação comercial. Além dessa percepção, diferenças significativas na previsão de vendas, quando não reparadas em tempo, têm potencial de geração de prejuízos substantivos

para a organização que, em muitos setores, já provisionou todas as despesas considerando a potencial receita gerada – ou seja, estamos falando de desperdício na certa.

O americano utiliza um termo que não tem tradução literal em português e do qual gosto muito, em se tratando de orientação para resultados: *accountability*. Correndo o risco de errar, minha interpretação dele é a responsabilidade que o profissional tem em relação a seus indicadores financeiros. O profissional que desenvolve essa habilidade é o que tem tanto domínio sobre seus números e conhece tão bem os caminhos requeridos

**O vendedor do século XXI precisa ter *accountability*, ou seja, ter tanto domínio sobre seus números e conhecer tão bem os caminhos requeridos para atingir seus resultados que é capaz de prestar contas sobre eles a quem quer que seja.**

para atingir seus resultados que é capaz de prestar contas sobre eles a quem quer que seja, com transparência. Creio que essa explicação torna o termo um pouco mais palpável.

Uma das razões de sua importância é que o vendedor sempre foi caracterizado como um profissional não afeito às questões financeiras e a uma maior precisão nas informações de vendas. Estou convicto de que o desenvolvimento dessa competência tem alto poder de geração de vantagem competitiva no âmbito individual. Ou seja, o profissional que a desenvolve tem amplas condições de se diferenciar de forma positiva no mercado, pois surpreenderá seu interlocutor e terá plenas condições de discutir questões estratégicas para a companhia de igual para igual com seus pares ou líderes da área financeira, por exemplo.

Para encerrar essa análise com uma reflexão fundamental a essa competência, retomo aqui a metáfora da *Alice no país das maravilhas* que utilizei no Capítulo 3 sobre estratégia comercial: Alice não sabe qual caminho deve seguir e pergunta ao Gato de Cheshire qual a melhor alternativa; ao perceber que a garota não sabe aonde quer chegar, o Gato responde prontamente: “Para quem não sabe aonde quer chegar, qualquer caminho serve.” Aqui vale a mesma máxima para evidenciarmos a matéria-prima básica de uma genuína orientação para resultados: seus objetivos gerais devem ser absolutamente claros – não exclusivamente as vendas a realizar no período predeterminado, mas uma visão mais abrangente, que inclui o resultado a gerar para sua organização e suas próprias demandas individuais. Pode parecer

óbvio, mas em minhas andanças ainda deparo com vendedores que não formulam seus objetivos comerciais adequadamente ou sequer os têm claros. Se eu não sei aonde quero chegar, como traçarei um caminho para minha jornada? Uma visão desprovida dessa orientação resultará em desperdício de tempo e energia, e sua produtividade tende a ser dilapidada. Mesmo que atue em uma organização que não tem como cultura o acompanhamento e a formulação adequada dos objetivos comerciais, recomendo ter essa prática por conta própria.

A carência de uma visão orientada a resultados pode ser a diferença entre um profissional bem preparado que dispersa seus recursos devido à falta de gestão de indicadores financeiros e outro que, a despeito da diferença de preparo, compensa a lacuna com uma maior produtividade de vendas, pois orienta seus esforços aos elementos de maior relevância para os resultados almejados. O melhor dos mundos é aliar as duas qualidades. Tarefa difícil, mas não impossível – como todos os desafios que se apresentam todos os dias na vida de um bom vendedor.

### *Atitude empreendedora*

Essa competência tem uma orientação comportamental porque se refere a uma atitude que, em minha opinião, separa o joio do trigo. Acredito que as demais competências podem ser adquiridas por meios formais (até mesmo a habilidade na construção de relacionamentos pode ser aprendida por meio de técnicas específicas de relacionamentos interpessoais), mas ter uma atitude empreendedora exige que se alie o conhecimento formal a uma vontade interior significativa. Em minha opinião, essa competência esbarra no desejo pessoal de fazer a diferença, notável, por exemplo, quando não se aceita passivamente um não, quando a falta de êxito nas vendas provoca inquietude.

Nenhuma das habilidades ou competências de vendas é mais importante do que uma atitude empreendedora perante as naturais adversidades do ofício. Em uma situação convencional, o vendedor recebe mais retornos negativos do que positivos em sua abordagem – ouvir mais “não” do que “sim” dos clientes é um dos fatos da vida desse profissional. Ou seja, se o profissional não desenvolver uma atitude empreendedora que lhe permita compreender as negativas como parte do processo de aprendizado e como ponte para as adesões que virão no futuro, ele não terá, no médio e no longo prazos, êxito em suas ações.

Um profissional com atitude empreendedora carente de competências e habilidades busca o conhecimento necessário para vencer. Mas um profissional com conhecimentos e habilidades sem atitude empreendedora é sinônimo de uma passividade incompatível com o ofício. É evidente que essa visão não pode ser levada ao extremo, pois, mais cedo ou mais tarde, o mercado em que atua vai requerer do vendedor o conhecimento técnico necessário e esse será um pré-requisito de sucesso. De qualquer forma, ter uma atitude empreendedora é uma característica comum a todos os profissionais bem-sucedidos em vendas na atualidade.

Essa atitude é distinta do tradicional conceito da pressão em vendas. Atitude empreendedora não significa pressionar o cliente até que ele decida sobre aquilo que o vendedor necessita, e não sobre a solução legítima para suas demandas. Seu significado está alinhado com uma atitude proativa orientada a aprender continuamente com a evolução do seu negócio, por meio dos erros e acertos, e buscar com persistência a solução para suas demandas, não esmorecendo com os reveses típicos da profissão.

Outro motivo para que essa competência tenha mais relevância para o vendedor do que para outros tipos de profissional, em especial nos dias atuais, é a independência de ação e, por que não dizer, o caráter individualista da ação do vendedor. Boa parte das relações comerciais mais cruciais é dirigida apenas pelos profissionais de vendas. Em algumas situações, até existe o envolvimento de mais profissionais no processo, mas, em geral, a responsabilidade pelo êxito ou não da venda cabe exclusivamente ao vendedor (inclusive com reflexos em sua remuneração individual).

**Assim como o goleiro no futebol, o vendedor precisa muito ter uma atitude empreendedora.**

Costumo fazer uma analogia do vendedor com o goleiro no futebol, não por acaso minha posição favorita nesse esporte: trata-se de um esporte coletivo e seu sucesso está relacionado com todo o time, principalmente com os jogadores da defesa. Porém, nas horas (ou momentos) da verdade, a responsabilidade maior por não falhar e não comprometer o desempenho do time está apenas em suas mãos. A ineficiência de um goleiro é muito mais facilmente sentida do que a de um artilheiro que não consegue marcar gols, pois sua influência no placar final do jogo é relativamente maior (basta tomar um gol “besta” e pronto). Por isso, todo bom goleiro tem uma característica que se assemelha à “atitude empreendedora”: ele “chama” para si o jogo. Ou seja, ele pede para assumir a responsabilidade por aquela partida.

Assim é o vendedor. O princípio básico que sustenta qualquer negócio, desde uma multinacional até uma empresa familiar de pequeno porte, são as vendas. Se estas não saem, o negócio simplesmente não acontece. Assim, se o vendedor não desempenha adequadamente seu papel, tudo fica comprometido. Não estou levantando aqui a bandeira de que o vendedor é o único responsável pela performance da organização, até porque estaria desdizendo todos os conceitos que venho trabalhando nesta obra. Minha crença caminha mais na direção de reconhecer as peculiaridades do vendedor e sua posição estratégica na cadeia de valor da organização. Nem surpreende que algumas organizações, ao se darem conta disso, definam como um de seus pilares estratégicos uma forte orientação a vendas e envidem todos os esforços nesse sentido. Já abordamos algumas neste livro, como Wise-up, Oracle e Microlins, entre tantas outras.

Desenvolver uma atitude empreendedora, de caráter eminentemente individual, requer uma reflexão freqüente sobre os caminhos para evoluir. Um aspecto de fundamental relevância nesse sentido é a motivação para atuar em vendas. Dificilmente uma pessoa que não se identifica com a atividade adotará uma atitude empreendedora diante de todas as adversidades que surgirem no caminho. Parece-me incongruente a visão de um vendedor de alta performance que não tenha afinidade com todas as características inerentes ao ofício. A motivação é o combustível que alimenta a atitude empreendedora.

Ainda em relação à natureza da atividade, outra característica presente em todo vendedor bem-sucedido tem relação com a atitude empreendedora: a propensão a correr risco. Ter aversão a riscos é um comportamento que não combina nem um pouco com essa modalidade profissional. Pode-se dizer que o vendedor começa a assumir riscos quando o dia nasce. Independentemente do setor de atuação, existem inúmeros fatores que fazem com que o profissional de vendas tenha de assumir riscos para obter um bom desempenho: sua remuneração tende a ser variável; sua performance está atrelada à geração de negócios todos os dias; fatores externos sobre os quais o vendedor não tem controle podem fazer “gorar” alguns negócios etc.

O profissional que busca sempre a zona de conforto é, portanto, inadequado à função. Ao assumir o papel de vendedor, tenderá a estar sempre inseguro e insatisfeito, pois sempre buscará controlar um contexto que, por definição, é incontrolável. Na realidade, ao vendedor cabe influenciar o ambiente para que ele produza resultados favoráveis, porém nada garan-

te 100% que os resultados almejados serão os atingidos. A única certeza 100% é que, se não forem adotadas as práticas ideais, os resultados não aparecerão. Infelizmente, a contrapartida não é verdadeira.

Não existe a chamada “receita do bolo” para o desenvolvimento de uma atitude empreendedora. Há regras importantes relacionadas à competência, como o foco na autogestão, que pressupõe sempre buscar de forma autônoma soluções para as adversidades que surgirem em seu caminho; o desenvolvimento de uma atitude positiva diante desses obstáculos, não se acomodando e não os aceitando passivamente, e, sobretudo, a facilidade em assumir que faz parte do ofício do vendedor uma alta dose de imponderabilidade e que você pode influenciar o ambiente para reduzir essas incertezas e aumentar a chance de êxito.

Em linhas gerais, debruçamo-nos sobre as cinco competências básicas que formam as bases para um vendedor bem-sucedido apto a atuar em qualquer contexto de vendas, analisando como elas vêm mudando ao longo do tempo. Mas insisto: você, leitor, deve fazer uma análise específica da adequação dessa visão a seu ambiente de vendas, pois, para que o vendedor tenha êxito em um contexto, deve se adaptar a ele, adotando um conjunto de competências e habilidades que lhe sejam peculiares.

A próxima seção analisará as competências gerenciais específicas requeridas em cada um dos três modelos de vendas abordados neste livro: vendas simples, vendas ampliadas e vendas integradas.

## AS COMPETÊNCIAS DO VENDEDOR DO SÉCULO XXI APLICADAS AOS MODELOS DE VENDAS

Como cada modelo de vendas tem uma peculiaridade, faz-se necessária uma análise do perfil do vendedor mais adequado a cada ambiente.

Um conceito importante por trás dessa análise diz respeito à visão de que é possível a estruturação de equipes comerciais equiparando o perfil de seus vendedores de acordo com as características de cada ambiente de vendas.

É claro que, como já abordamos, há determinadas circunstâncias em que está presente mais de um modelo de vendas no mesmo negócio. De qualquer forma, sempre existirá a predominância de um desses modelos de acordo com a estratégia da organização.

As competências relacionadas a cada modelo de vendas são complementares às competências básicas apresentadas. Em boa parte dos casos, colo-

caremos mais o foco em habilidades específicas do que no conceito mais amplo acerca de competência. Isso irá variar de acordo com a complexidade do ambiente comercial.

## AS COMPETÊNCIAS DO VENDEDOR DO SÉCULO XXI NO MODELO DE VENDAS SIMPLES

O profissional que atua em um ambiente caracterizado pelo modelo de vendas simples deve adaptar-se a um perfil de consumidor que busca, em essência, custo e conveniência na relação comercial.

Portanto, a atenção desse vendedor deve concentrar-se em tornar o processo aquisitivo o mais rápido, conveniente e barato possível para o cliente. O que é preciso agregar ao escopo de competências básicas nesse caso? A orientação para a eficiência no processo comercial, buscando sempre a excelência operacional na execução de suas vendas.

Ser eficiente nesse contexto significa realizar as tarefas necessárias com o menor custo possível, já que todo e qualquer dispêndio financeiro, irremediavelmente, resultará em menores margens para a organização ou em maior desembolso para o cliente. Como o foco desse consumidor reside, acima de tudo, nas questões financeiras, qualquer esforço que tenha um impacto financeiro na oferta de valor representará grande risco para a operação.

Essa mesma lógica se estende à execução, tema já abordado em detalhes no Capítulo 4. Esse modelo de vendas requer que o vendedor tenha uma clara orientação operacional em todo o processo comercial, visando torná-lo cada vez mais produtivo – os esforços demandados no sistema devem gerar resultados práticos (leiam-se vendas) ao menor custo possível. É evidente que uma parcela desse processo é de responsabilidade da organização (como a automatização de processos, conforme já abordamos), porém é importante que também o vendedor inclua essa orientação em seu escopo de competências, adotando um comportamento alinhado com essa visão. Há algum tempo, desenvolvi um projeto com uma equipe comercial que atua no setor alimentício em um ambiente de vendas simples e relato o caso no quadro “Perfil de vendedor do setor alimentício”.

A história da empresa alimentícia só confirma que, independentemente do sistema comercial, o vendedor do ambiente de vendas simples deve ter como foco aumentar a eficiência de sua atuação buscando a excelência em seu modelo de execução comercial. Esse ambiente – não esqueçamos – sempre limita o potencial de adição de valor do vendedor devido às preferências

## PERFIL DE VENDEDOR DO SETOR ALIMENTÍCIO

Algum tempo atrás, determinada divisão de uma empresa de alimentos estabeleceu como um de seus principais objetivos aumentar – ao máximo – a produtividade da área comercial, porque o principal produto que comercializa opera com margens de lucro muito baixas. Ou seja, o ganho ocorre no aumento da escala de vendas. Assim, qualquer centavo economizado ou aumento na velocidade das vendas gera um impacto direto na lucratividade da companhia. Para avaliar a produtividade da área foi desenvolvida uma série de métricas, tendo como foco principal identificar o padrão de atuação ideal da equipe de vendas em relação a parâmetros importantes para esse ambiente, como índice de cobertura de carteira, total de visitas por dia e índice de conversão de vendas *versus* visitas pessoais, entre outros.

O foco principal do projeto – do qual participei – era aumentar a eficiência da equipe comercial, mas a formalização do sistema de mensuração teve um impacto difuso na força de vendas. Alguns vendedores encararam o sistema como parte do processo e aceitaram a adoção das métricas como forma de

eleva sua produtividade. Outros sentiram-se desconfortáveis com os controles, achando que tornariam o processo muito inflexível. Esse tipo de comportamento dual é natural em processos de mudança.

Não estou fazendo aqui uma apologia ao aumento de controles à força de vendas; meu foco está na adoção de ferramentas que permitam um maior ganho de produtividade do vendedor. E o fato concreto é que a implementação dessas ferramentas resultará em nada se elas não forem adotadas pelos vendedores. Essa adoção, sabemos todos, é fruto, em última instância, da crença pessoal do profissional de vendas de que o incremento da produtividade de seu próprio sistema comercial levará ao crescimento de suas vendas.

O projeto mencionado foi implementado com êxito e tem evoluído ano após ano, de acordo com o aprendizado gerado por meio de seu uso efetivo. Desnecessário dizer que os profissionais que não se adaptaram ao novo sistema se desligaram da companhia gradativamente, até que a nova cultura fosse implementada por toda a equipe.

claras de clientes com esse perfil. No contexto, a esfera de influência desse profissional se restringe a ações que resultam, para o cliente, em incremento da conveniência ou em diminuição do custo da compra. Qualquer comportamento que resulte na tentativa de gerar soluções pelas quais os clientes não se mostraram dispostos a pagar resultará no aumento do risco para todo o processo, o que pode culminar em frustração profissional e não atingimento das metas estabelecidas – confesso que, em situações como essa, nunca sei o que é causa e o que é efeito.



## AS COMPETÊNCIAS DO VENDEDOR DO SÉCULO XXI NO MODELO DE VENDAS AMPLIADAS

O modelo de vendas ampliadas, lembremos, apresenta características mais complexas do que o de vendas simples. Nele, requerem-se do vendedor uma postura mais consultiva e mais condições de adicionar valor ao cliente por meio da ação pessoal.

Essa demanda é inerente a um ambiente cuja principal característica é o relativo desconhecimento do consumidor – ou dos elementos que compõem a oferta (considera-se aqui a soma dos componentes tangíveis e intangíveis do bem) ou de suas próprias necessidades. Em ambos os casos, é um terreno fértil para o vendedor se posicionar como provedor de soluções de valor para esses clientes, ocupando lugar central no relacionamento deles com a organização.

A capacidade de geração de valor do vendedor pode se materializar em diversas circunstâncias. Por exemplo, ele pode ajudar o cliente a conhecer em mais profundidade suas demandas, auxiliando-o na análise das possíveis soluções requeridas em cada situação. Ou então pode trazer essas demandas para dentro da organização e liderar a construção de soluções sob medida, gerando, desse modo, um benefício realmente significativo para o cliente.

Para ter sucesso nesse ambiente de vendas ampliadas, o profissional de vendas também deve adicionar outras competências às cinco fundamentais. O foco na construção de relacionamentos aqui é mais do que essencial, pois só mesmo por meio de um relacionamento sólido baseado em confiança é que o cliente liberará o acesso do vendedor a informações estratégicas fundamentais para o desenvolvimento de uma abordagem comercial de sucesso. Essa competência, no entanto, deve ser acompanhada de outras duas que devem ser analisadas de forma integrada: a capacidade de realização de diagnósticos excelentes e a capacidade de desenhar as soluções requeridas para as demandas diagnosticadas.

Há de se reconhecer que aprender a realizar bons diagnósticos não é tarefa fácil. O melhor paralelo que me ocorre nesse sentido é o dos bons médicos. Eu me refiro à figura daquele médico tradicional, o chamado médico de família, clínico que se dedica a uma avaliação plena das condições do paciente. Em geral, os profissionais com esse perfil têm como hábito adotar a prática da anamnese no diagnóstico de seus pacientes, técnica que consiste numa longa entrevista como ponto inicial de diagnóstico para identificar todos os fatos candidatos a causas dos sintomas apresentados. Esse processo

se baseia na relação entre médico e paciente e na antiga e boa conversa. Estudos mostram que uma anamnese bem conduzida pode responder por 85% do diagnóstico correto (deixando 10% por conta de exames clínicos – físicos – e 5% para os exames laboratoriais).

É possível traçarmos um paralelo dessa relação com a atividade comercial. A dinâmica do modelo de vendas ampliadas valoriza os diagnósticos bem realizados. E a boa conversa entre vendedor e cliente é o momento inicial de toda a abordagem e seguramente um dos principais responsáveis pelo êxito da venda.

Para que façamos uma anamnese com nossos clientes potenciais, é imperativo adotar uma postura investigativa acerca do universo do cliente, buscando entender todas as inter-relações de sua cadeia de valor. Por isso, outra competência que emerge com força nesse ambiente é a visão estratégica. Aqui podemos adotar a mesma visão utilizada no Capítulo 3, que teve como foco a “estratégia comercial”, porém agora transformada em estratégia pessoal do vendedor. Para desenvolver essa visão estratégica, é fundamental ter uma noção apurada sobre as relações de causa e efeito presentes no negócio do cliente. Temos de “entrar na pele do lobo” e enxergar o mundo com os olhos desse cliente. Uma ação assim nos permitirá a obtenção de um posicionamento único, embora não seja sinônimo de vendas. Tenho testemunhado casos concretos de profissionais que, a despeito de terem uma excelente leitura do mundo do cliente, encontram dificuldades de convertê-la em mais vendas. Isso faz parte do processo e deve fazer-nos refletir sobre as razões para que as vendas não ocorram. Uma das possíveis explicações pode estar na capacidade de desenhar soluções de valor aos clientes que sejam **percebidas** como tal.

Se, quando abordamos a questão da capacidade de realizar bons diagnósticos, recorremos ao paralelo com o médico, aqui podemos comparar o bom vendedor ao bom arquiteto. No final das contas – e é por isso que a visão estratégica constitui competência tão relevante nesse contexto –, a principal habilidade ao desenhar um projeto comercial é relacionar a necessidade do cliente com sua empresa, tornando palpável a solução em uma oferta de valor diferenciada. É o mesmo processo adotado pelo arquiteto, que, ao realizar um diagnóstico acerca da visão de seu cliente, constrói uma solução que concretiza aquela demanda em vias concretas, representada aqui pelo projeto de arquitetura – note que aqui, mais uma vez, evidenciamos a questão do diagnóstico, pois, se o arquiteto não entender o “sonho do cliente”, o resultado será um fiasco.

Fazem parte do escopo da competência de se desenharem soluções de valor ao cliente as habilidades de comunicação interpessoal. Certa vez, desenvolvi um projeto com uma reputada consultoria de estratégia. Como o projeto tinha um atrativo alto para essa organização, foi alocado um quadro respeitável de consultores para interagir diretamente com meu time. Um desses profissionais me chamou a atenção por sua rapidez de raciocínio e capacidade de relacionar adequadamente as causas e os efeitos de nosso negócio. Como se tratava de um projeto relacionado à tecnologia e que envolvia uma série de variáveis novas, essa é uma competência importante e valorizada. O fato é que, quando esse profissional se dedicava a apresentar suas principais conclusões, o resultado era uma tragédia, pois ele tinha dificuldades claras em expressar todo o conhecimento aportado no projeto. Em mais de uma circunstância, essa situação quase resulta na perda de credibilidade de seu potencial pessoal. Ou seja, devido à falta de habilidade de comunicação interpessoal, esse profissional pode ter uma percepção distinta de seu real potencial, resultando em dissonância e dificuldade no entendimento do valor que está endereçando. A saída que a consultoria em questão teve para essa situação foi envolver outros executivos mais habilidosos para realizar as apresentações para nós, clientes.

Para se integrar adequadamente a um ambiente com essas características, é necessário que o profissional alie as competências mais adequadas a esse contexto com as clássicas habilidades de comunicação interpessoal e persuasão, tão tradicionais no mundo das vendas.

A qualidade do relacionamento nesse modelo de vendas é mais importante que a quantidade, e as oportunidades não podem ser desperdiçadas. Neil Rackham menciona que, se no ambiente de vendas simples o foco está centrado no ganho de eficiência, aqui a orientação do vendedor deve migrar para o incremento da eficácia. O termo deve ser entendido aqui como a capacidade do vendedor de gerar negócios em maior quantidade junto a seus clientes. Aqui, o foco migra para a qualidade no atingimento de seus objetivos, já que se faz necessário um maior envolvimento do vendedor com cada situação específica.

Uma das lacunas mais representativas que tenho testemunhado em ambientes de vendas ampliadas está na adoção – equivocada – de práticas e métricas de performance típicas do ambiente de vendas simples. Utilizam-se indicadores como “quantidade de clientes visitados por período” e “quantidade de contatos realizados”, entre outros, para avaliar a precisão de

um processo comercial que, em algumas situações, leva mais de seis meses para resultar em uma venda efetiva. Posso assegurar ao leitor que essa prática resultará em fracasso, pois o desalinhamento salta aos olhos.

É fundamental desenvolver indicadores que estejam alinhados com o contexto das vendas ampliadas. Espera-se, para isso, a quebra de alguns paradigmas bastante consolidados em vendas. Quantas visitas diárias um vendedor deve fazer? A resposta, aqui, pode variar de 20 a 1. Depende das demandas do ambiente e do consumidor. Quando eu atuava como vendedor de produtos alimentícios atendendo a atacadistas, realizava cerca de 13 visitas por dia. Atualmente, liderando um negócio que atua no modelo de vendas ampliadas, se realizo mais de 10 na semana, não consigo fazer o *follow-up* necessário a cada venda. Ou seja, não existe uma resposta pronta para questões como essa. A resposta, na realidade, reside na leitura adequada do ambiente e na adaptação do esforço de vendas e da ação do vendedor ao contexto.

Em síntese, o modelo de vendas ampliadas pede um vendedor que, além de possuir profunda compreensão do negócio do cliente, tenha conhecimento técnico da aplicação do produto que vende e de suas potencialidades, além de habilidades pessoais para conseguir fazer com que o comprador enxergue o valor da solução desenvolvida.

É evidente que esse perfil profissional não se acha em qualquer esquina. Porém, é o caminho mais seguro para o êxito em um ambiente caracterizado pela complexidade.

## AS COMPETÊNCIAS DO VENDEDOR DO SÉCULO XXI NO MODELO DE VENDAS INTEGRADAS

Como já disse mais de uma vez neste livro, o modelo de vendas integradas guarda muitas coincidências com o modelo de vendas ampliadas, como uma extensão desse conceito. A diferença básica, sem querer cansar o leitor, é que a demanda do cliente por uma solução numa venda integrada é complementada pela necessidade de maior integração de seu negócio com o do fornecedor, o que gera a criação de uma nova solução totalmente customizada às suas necessidades. O valor gerado nesse ambiente está localizado na interseção das visões do cliente e do fornecedor que, juntos, desenvolvem a melhor alternativa possível para a demanda apresentada.

Também já abordamos o fato de que, devido à complexidade natural desse modelo, em muitas ocasiões é o principal gestor da organização que

acaba assumindo o papel de executivo de vendas e líder dos processos comerciais. Esse comportamento está calcado em diversas características dos negócios gerados nesse contexto, como a necessidade de liderar várias áreas internas à organização ou a demanda por uma interlocução especialmente qualificada entre as empresas envolvidas.

Apesar dessa sombra dos presidentes, um vendedor tem totais condições de se apropriar cada vez mais desse espaço, mas, para isso, deve fazer um expressivo investimento pessoal em capacitação, ou seja, deve desenvolver ao extremo as competências necessárias para desempenhar a função.

Devem ser agregadas às cinco competências fundamentais listadas no início deste capítulo e às demandadas no modelo de vendas ampliadas, estas devidamente aprofundadas e complementadas, ainda outras, mais afinadas com esse contexto.

A principal regra do vendedor que almeja ser bem-sucedido nesse ambiente deve consistir em desenvolver competências e habilidades que extrapolem o foco exclusivo do campo das vendas, migrando para uma visão mais estratégica, de negócios. Esse é um dos requisitos indispensáveis para ser bem-sucedido nesse ambiente.

Essa visão se coaduna perfeitamente com a visão contemporânea do profissional de vendas, de um gestor de negócios e de fonte de vantagem competitiva para o cliente e para a organização. Suas habilidades comerciais devem ser incrementadas com as que lhe permitam orquestrar os recursos disponíveis na organização para satisfazer as demandas do cliente.

Portanto, algumas competências-chave devem ser reforçadas. A primeira – e talvez a mais óbvia – é a visão estratégica. Se, no modelo de vendas ampliadas, essa competência já é relevante, aqui sua importância cresce exponencialmente, uma vez que o sucesso do processo comercial depende totalmente do entendimento do negócio do cliente e dos modos como se desenvolvem soluções únicas adequadas a cada situação.

Um elemento adicional importante nesse cenário, relativo à visão estratégica, diz respeito ao nível de conhecimento que o vendedor deve ter sobre o negócio de sua organização. Para isso, o vendedor deve ter um perfil mais generalista e multidisciplinar, já que, em muitas ocasiões, o desenvolvimento de uma solução poderá abarcar áreas tão díspares como marketing, finanças, tecnologia e operações, entre outras. Naturalmente, é inviável termos um profissional com conhecimentos profundos sobre cada uma dessas áreas. O contexto demanda um conhecimento mais específico e profundo

nas questões mais críticas do negócio em que o vendedor está inserido e um nível de conhecimento mais básico dos outros elementos que envolvem a solução desenvolvida. O ponto fundamental é que, para liderar o processo, é necessário conhecer as principais proposições envolvidas. Quando isso não ocorre, o vendedor abre espaço para que outro profissional, muitas vezes de outra área, ocupe a lacuna – lembrando que, nesse ambiente, o processo comercial envolve uma série de áreas e de esforços internos.

Essa premissa traz à tona outra competência muito relevante que até agora não foi evidenciada. Para vencer nesse ambiente, o vendedor deve desenvolver suas habilidades de liderança. No entanto, essa competência será mais demandada dentro da própria organização do que fora, porque liderar o processo significa estar à frente de todos os esforços da equipe interna em relação ao projeto do cliente. Por exemplo, as habilidades de comunicação interpessoal, cuja relevância até aqui foi atrelada à relação com o cliente, tem uma aplicabilidade maior na relação com os diversos clientes internos envolvidos no desenvolvimento e na execução da solução comercializada.

Retoma-se a importância dos conceitos de negociação que abordamos nas definições sobre as competências fundamentais do supervendedor do século XXI. O mesmo perfil de adoção dessas habilidades tendo como foco o cliente externo vale agora com a visão do cliente interno. Para liderar o processo comercial, o vendedor deve atuar como mediador nos conflitos de interesses entre o cliente e a organização, avaliando os principais focos de discordância e agindo proativamente na solução desses problemas. Outra vez, o padrão de negociação migra da mera persuasão para a esfera da influência, em que se busca um alinhamento de visões entre comprador e vendedor.

Como a complexidade do processo comercial aumenta exponencialmente aqui, devido ao número de variáveis envolvidas, o profissional de um ambiente de vendas integradas deve conseguir utilizar raciocínio lógico para que possa ter a visão do todo. Justamente por isso já encontramos muitos profissionais com formação em engenharia atuando em contextos com essas características (na realidade, nos últimos anos, pelo mesmo motivo, encontramos uma profusão de vendedores engenheiros nos mais diversos ambientes de vendas). Isso é perceptível no modelo comercial de uma organização do setor imobiliário que atua em um nicho muito específico, como relato no quadro “O megadesafio imobiliário”.

O exemplo do nicho *built-to-suit* do setor imobiliário serve para materializar a complexidade de liderar comercialmente um projeto no ambiente de

## O MEGADESAFIO IMOBILIÁRIO

Recentemente, estudei o modelo comercial de uma organização que atua no setor imobiliário em um nicho muito específico. Trata-se do negócio denominado “*built to suit*” (algo como “construção sob medida”, em português), que, em linhas gerais, traduz-se no desenvolvimento e execução de empreendimentos imobiliários customizados para empresas com necessidades de expansão ou de construção de novas instalações que não têm o objetivo de imobilizar seu capital nessas iniciativas.

Para atender a essa demanda, um investidor executa um empreendimento imobiliário segundo os interesses de um futuro usuário já determinado, que se compromete com sua locação durante um período de tempo definido, garantindo, assim, o retorno do investimento realizado por esse investidor. Dessa forma, elimina-se a necessidade de imobilização do capital da organização-cliente, substituindo esse dispêndio pelo da locação do imóvel.

Essa modalidade é muito utilizada nos Estados Unidos e na Europa e, recentemente, começou a ser adotada no Brasil. A construção do prédio novo do Ibmecc São Paulo (que iniciou sua operação em dezembro de 2005), por exemplo, foi viabilizada por meio de uma operação com essas características.

Normalmente, para viabilizar uma operação desse tipo, é necessário um intermediário que se responsabilize por

orquestrar os diversos parceiros envolvidos no desenvolvimento da solução adequada ao cliente. Para liderar o processo, esse intermediário organiza as relações com construtoras, escritórios de arquitetura para projetos de exteriores e interiores, empresas de engenharia, empresas de incorporação, entidades financeiras que realizarão a arquitetura financeira do negócio, escritórios de advocacia etc.

Observe a complexidade da viabilização de um negócio com essas características e o volume de variáveis envolvidas. A análise que fiz do modelo comercial dessa empresa mostrou que, em geral, existe um executivo sênior liderando todos esses esforços. Esse executivo tem conhecimentos amplos que envolvem, de alguma forma, todas essas relações. É um profissional amparado por uma equipe multifuncional que lhe oferece suporte nas questões técnicas fora de seu domínio.

Em geral, duas das habilidades mais requeridas desse gestor são as habilidades de comunicação interpessoal e de negociação, já que seu foco é na busca de consenso envolvendo interesses diversos, muitas vezes não convergentes. A visão estratégica é fundamental para entender a natureza de todos os interesses e buscar um alinhamento com as demandas de seu cliente (a organização locatária do espaço) – ou descartar o que não se encaixa.

vendas integradas. É inegável que isso demanda um histórico de conhecimentos e habilidades muito amplo e diversificado. Não à toa os executivos que assumem essa posição são profissionais experientes, com uma senio-

ridade evidente. Em minha opinião, formar vendedores adequados a esse contexto é um dos maiores desafios das organizações na atualidade.

Essa mesma lógica prevalece quando o foco migra para o profissional: desenvolver esse conjunto de competências é o maior desafio para o vendedor que almeja crescer nesse ambiente. A boa notícia é que, ao desenvolver um perfil tão sofisticado, o profissional já está se preparando para ocupar uma posição de mais relevância na organização. Seguramente, o conjunto de competências desenvolvidas para esse cenário o credencia a ocupar a posição do principal gestor da organização no médio ou longo prazos.

## INVESTIMENTO CONSTANTE EM CAPACITAÇÃO:

### A RECEITA DO SUCESSO

Ao analisarmos todo o cenário esboçado até agora, é fácil constatar a crescente complexidade que o ambiente de vendas tem imposto aos profissionais da área, maior à medida que os modelos de vendas avançam do ambiente das vendas simples ao das vendas integradas. Essa complexidade gera o aumento do risco assumido pelos vendedores em seus negócios, pois, se não acompanharem o ritmo das mudanças, poderão estar alijados do mercado de trabalho. Já abordei minha crença de que se faz necessária a constante revisão de nosso conhecimento sobre o contexto em que estamos envolvidos. Mas essa “releitura” só será possível se investirmos efetiva e constantemente em nossa capacitação.

Não se trata aqui de nos atermos exclusivamente à visão clássica de vendas, mais relacionada com treinamentos formais ou cursos de formação e extensão. É necessário complementar essa visão com uma orientação constante ao aprendizado, inserindo a disposição de aprender em nossa prática diária. A capacitação nunca mais será algo estanque, como data de início e término. Hoje, ela deve se dar no dia-a-dia, e essa orientação será, cada vez mais, um imperativo para nossa sobrevivência e sucesso. Não se trata de uma opção, e sim de uma necessidade.

O autor Jeffrey Thull tem uma frase muito interessante nesse sentido: “Não existe mágica: a conquista de um sucesso excepcional é precedida por uma preparação excepcional.”<sup>5</sup> Tive a oportunidade de estar mais de uma vez com o vitorioso técnico da seleção brasileira de vôlei masculino, Bernardino. Quem já assistiu a uma palestra desse prestigiado brasileiro sabe

<sup>5</sup> THULL, Jeff. *Mastering the complex sale: how to compete and win when the stakes are high!* New Jersey: John Wiley and Sons, 2003.



a ênfase que ele dá à fase de treinamento, que ele chama de “treinamento extremo”. A principal lógica por trás dessa prática é resumida em uma única frase que ele sempre repete quando aborda sua visão sobre o tema: “Mais importante do que o jogo em si é a preparação para o jogo.” É aí que os atletas aprendem como terão sucesso no momento da batalha, na hora da verdade. As duas visões apresentadas – a de Thull e a de Bernardinho – são incrivelmente adequadas para adotarmos em nossa rotina. Uma é apresentada por um especialista que conhece muito nosso universo das vendas. Outra vem de um líder vencedor no cenário dos esportes, ambiente que apresenta muitas similaridades com nosso negócio, pois reúne profissionais em alta performance sempre em busca do atingimento de suas metas.

Para que possamos tratar do tema com a seriedade e a profundidade que ele merece, vale a pena quebrarmos outro paradigma estabelecido em nosso ambiente que já mencionamos anteriormente. Os profissionais de vendas tendem a subestimar o conhecimento formal, preferindo a experiência prática. A lógica subentendida por trás dessa visão é que o conhecimento prático é mais rico do que o formal. Na realidade, uma coisa complementa a outra. O melhor dos mundos é unir a reflexão sobre a atividade prática e a busca de referências formais externas para que a performance seja aprimorada.

Uma das práticas adotadas por Bernardinho na fase de preparação é justamente o estudo formal de seus adversários, além da análise das possibilidades de aumentar o potencial de sua equipe. Essa fase ocorre fora dos limites da quadra. Ou seja, trata-se de uma preparação formal.

Há algum tempo, estive com Thomas Davenport (já o citamos nesta obra quando abordamos o comportamento do superconsumidor do século XXI) em uma palestra proferida para a HSM. Nessa conferência, Davenport apresentou em vídeo uma técnica adotada pelo Exército dos Estados Unidos, que alia muito bem as vantagens do conhecimento prático com a reflexão formal sobre seu desempenho. Trata-se do programa conhecido como *After Action Review*, o AAR (algo como “revisão depois da ação”, em português).

Esse exercício ocorre depois das ações militares: todos os envolvidos se reúnem para discutir a diferença entre aquilo que ocorreu em determinada missão e o que foi planejado. Ou seja, o objetivo é debater o intervalo entre o planejado e o realizado. Esses encontros têm dois formatos: um formal e outro informal. O modelo formal busca maximizar ao máximo o aprendizado proveniente da experiência e envolve a participação de soldados e oficiais

mediados por um facilitador que é o responsável pela aplicação da metodologia do programa e pelo encaminhamento dos assuntos mais delicados. O modelo informal costuma ser conduzido pelos próprios soldados, quando os recursos e tempo disponíveis não são suficientes para uma discussão mais estruturada. Seu foco é na agilidade do processo de aprendizado, porque, em muitas ocasiões, esse aprendizado será necessário para a performance na próxima missão, que pode acontecer em algumas horas e de cujo resultado dependem suas vidas.

**A análise *a posteriori* dos projetos comerciais permite aprender mais com a prática e realmente entender os conceitos da teoria aplicada.**

Tenho feito, com minha equipe, análises *a posteriori* em vários projetos comerciais que desenvolvemos. Os resultados são sempre muito interessantes, pois, além de aprendermos com a prática – e aprimorarmos constantemente nossa atuação –, conseguimos entender melhor também a teoria aplicada. Em muitos casos, não temos clareza sobre quais foram as verdadeiras causas de determinados êxitos ou fracassos. Então, recorreremos ao conheci-

mento formal, buscando conceitos ou teorias que nos auxiliem. Na realidade, trata-se de um exercício muito simples de ser implementado, que pode contribuir muito para o constante aprendizado pessoal e do time de vendas que demanda, sobretudo, interesse e tempo disponível.

Está mais do que na hora de reconhecermos que o tempo investido na preparação para a venda, tanto no que se refere ao estudo do ambiente como em nossa capacitação, é tão ou mais importante que o encontro com o cliente. Uma visão que não está presente na maioria dos gestores comerciais e que deveria ser adotada, pois reflete a pura realidade, é que a preparação para a venda já faz parte do processo em si. Do mesmo modo, é parte do processo de venda a análise *a posteriori*, porque aprendemos muito ao refletirmos sobre nossa prática. Infelizmente, muitos ainda acham que a venda se esgota no contato pessoal com o cliente, visão que reduz o escopo do negócio a uma de suas partes que não representa o todo.

O programa do exército americano embute uma lição importante, porque ninguém melhor do que nós mesmos para conhecer nossas fraquezas e potencialidades. Mas, para que isso funcione, é necessária uma boa dose de humildade. Não se trata de submissão, veja bem, algo que destrói a auto-estima do profissional. Significa apenas o reconhecimento de que existem outras referências e conhecimentos válidos que devem ser adotados

por quem quer ser um profissional melhor, mais efetivo, mais qualificado. Não é possível supor que, com tanto conhecimento teórico e prático sendo gerado no mundo, não exista nada que possa nos auxiliar a ter uma melhor performance.

De qualquer forma, conhecimento de valor é aquele que gera ação prática. O conhecimento que fica circunscrito na mente de alguns iluminados tem seu valor proporcional somente a seu alcance. Estudos realizados no mercado americano<sup>6</sup> mostram que, depois de um treinamento de vendas convencional, 87% dos vendedores perdem as novas capacitações que haviam aprendido, ou seja, de todo o investimento, eles apreendem apenas 17% dos conteúdos. Esse resultado mostra ao vendedor a necessidade de correlacionar os programas de capacitação com o universo. E isso só é possível por meio da reflexão individual.

Temos de nos comprometer com o uso efetivo daquilo que aprendemos. Não basta adotarmos uma postura passiva perante os programas de aprendizado; devemos ver cada momento desses como uma oportunidade de crescimento e de melhoria para nossa prática ou, reduzindo tudo a uma linguagem que conhecemos, oportunidades para vendermos mais e melhor.

Estou convicto de que a questão da capacitação constante é um dos pilares fundamentais para a construção do supervendedor de futuro, no século XXI e além. Mas não me baseio exclusivamente em minha convicção, e sim nos movimentos existentes no atual ambiente de vendas. A velocidade das mudanças vai demandar de nós, vendedores, um alto poder de adaptação e, quanto melhor e mais rápido nos adaptarmos aos diversos ambientes, mais bem-sucedidos seremos.

Finalizo esta seção com uma situação real que cito muitas vezes em minhas palestras e aulas, saída do mundo esportivo. Ao final de mais uma jornada vitoriosa, o lendário jogador de golfe americano Tiger Woods participou de uma coletiva de imprensa. Nessa partida, para variar, Woods fez um *hole in one*, a jogada máxima da modalidade (aquela tacada perfeita que faz a bola acertar o buraco a uma distância incrível). Um dos repórteres perguntou ao golfista de forma bem-humorada: “Puxa, Tiger, que sorte você deu naquela tacada, não é?” Sem pensar duas vezes, o jogador respondeu de bate-pronto: “Pois é, é uma incrível coincidência! Quanto mais eu treino, mais sorte eu tenho.”

<sup>6</sup> RACKHAM, Neil e VINCENTIS, John De. *Rethinking the sales force: redefining, selling to create and capture customer value*. New York: McGraw Hill, 1998.

## A ÉTICA E A ALTA PERFORMANCE EM VENDAS

Reconheço que o universo comercial é bastante heterogêneo, abrangendo desde vendedores de móveis até aqueles que comercializam turbinas de avião. Nesse cenário, encontramos de tudo. Porém, existe algo comum a todos os vendedores bem-sucedidos que conheço e que independe do ramo de atuação: todos gozam de sólida reputação pessoal, sendo reconhecidos – e respeitados – por seus clientes como uma referência.

A credibilidade pessoal de um vendedor é seu maior ativo na relação com o cliente. Um profissional de vendas com credibilidade reconhecida pode, em última instância, vender qualquer coisa em qualquer lugar (sem levar em consideração o conhecimento técnico, é óbvio).

Assim, a construção de uma reputação sólida deveria ser um objetivo buscado incessantemente pelo profissional desde os seus primeiros passos no ofício. Desconheço um profissional vencedor no longo prazo reconhecido como alguém com valores questionáveis. Pois essa visão será cada vez mais predominante em nosso setor, como você verá a seguir, e quem não se encaixar nela será relevado a posições, contextos e empresas de menor valor. Às vezes, o atalho aparentemente é a melhor solução. Na realidade, não existe atalho para a construção de uma carreira lastreada por fundamentos sólidos. E o prêmio ao trabalho árduo é que os frutos desse investimento serão coletados por anos a fio.

Veja que não falamos de uma empreitada simples, até devido ao estereótipo predominante do vendedor, costumeiramente associado ao tipo bom de papo que “dá nó em pingo d’água”. Como vimos, essa visão está lastreada pelos fundamentos históricos do ofício desde o caixeiro-viajante, talvez a figura que melhor tenha incorporado e imortalizado esse perfil. O fato é que os tempos mudaram e atualmente estamos inseridos em um contexto maior em que a atividade de vendas tem conquistado espaço significativo nas organizações e requer um alinhamento de suas práticas com as práticas corporativas. Em um cenário em que as questões éticas ganham cada vez mais força, é inexorável que as ações comerciais se balizem pela mesma visão. Não é sustentável uma empresa se declarar uma organização ética e manter práticas discutíveis em sua atividade comercial.

Sob a ótica pessoal, do profissional de vendas, também cabe uma reflexão bastante profunda desse aspecto, tendo como foco sua própria sustentabilidade no mercado de trabalho. Também aqui temos de reconhecer a complexidade do tema, já que, da mesma forma, existe uma herança que nunca pode ser desprezada.

Em 2004, o professor André Torres Urdan, da Fundação Getulio Vargas, publicou um estudo fruto de uma pesquisa realizada com 138 vendedores no Brasil cujo principal objetivo foi analisar os padrões éticos desse profissional no país.<sup>7</sup>

Para realizar essa análise, a pesquisa apresentava uma série de situações delicadas, em que o entrevistado deveria inserir sua própria avaliação. Por exemplo, em uma delas, relatava-se o caso de uma mulher que foi diagnosticada com um tipo raro de câncer e cujo medicamento para o tratamento estava nas mãos de um único laboratório que se recusava a reduzir o preço de modo a tornar possível sua aquisição pelo marido da paciente. A principal questão em torno disso era: O marido da paciente deveria roubar a droga ou não? Na seqüência, os entrevistados eram questionados sobre uma série de questões correlatas que justificavam essa atitude.

A principal conclusão do estudo foi que, em alguns indicadores, o nível de intenção antiética do profissional de vendas no Brasil é maior do que 50% do padrão estabelecido como aceitável. Ou seja, mais da metade dos entrevistados apresentaram algum desvio ético em suas respostas sobre determinado tema. O próprio autor reconhece a limitação do alcance da pesquisa devido à heterogeneidade presente nos profissionais da área, porém seu resultado não é desprezível; empiricamente, sabemos que se trata de uma fotografia do que ocorre em nosso universo.

A pesquisa mostra, portanto, o imenso caminho que ainda temos a percorrer. Porém, ao mesmo tempo, deixa evidente que o vendedor pode encarar como oportunidade de diferenciação sua apresentação ao mercado com um comportamento ético lastreado por valores sólidos. Afinal, se a percepção geral a respeito do ofício é negativa, ao sermos seu contraponto, tenderemos a surpreender positivamente nosso cliente, conquistando sua credibilidade e melhorando nossa reputação.

Você pode estar se perguntando por que uni as questões da ética e da alta performance em vendas na mesma seção. Qual é a relação entre os dois temas? Pois, em minha opinião, andam muito juntos. Explico o porquê.

Na rotina do vendedor, a cobrança pela alta performance é uma constante. Como a principal métrica de sucesso da atividade fica exclusivamente circunscrita ao volume de vendas, em geral, somos pressionados de forma ininterrupta por resultados que, em determinadas circunstâncias, estão fora

<sup>7</sup> URDAN, André Torres. *O gerente de vendas no Brasil e a intenção de comportamento antiético*. Relatório de Pesquisa FGV. São Paulo: Edição 22, 2004.

de nosso alcance. Afinal, a despeito de toda qualidade que apporto na relação comercial e de meu desejo de que o cliente compre, ele pode simplesmente não querer comprar.

Aliado a isso, temos um contexto em constante mutação que, como vimos, demanda forte investimento pessoal em capacitação e autodesenvolvimento para que seja possível acompanhar tamanha ebulição do conhecimento.

De forma mais simplista, eu diria que é impossível estar 100% preparado para lidar com esse contexto de maneira plena, o que, ao lado da pressão que recebemos para fechar mais vendas, tende a gerar um aumento de nossos níveis de ansiedade e a busca por caminhos mais curtos para vendermos mais – e assim diminuirmos o estresse. É aí que mora o perigo.

**O conceito de alta performance deve ser analisado com uma lente de longo prazo. Ninguém consegue atuar no ponto ótimo todos os dias, durante anos, nem uma máquina.**

O conceito de alta performance deve ser analisado com uma lente de longo prazo. Ninguém consegue atuar no ponto ótimo todos os dias, durante anos. Somos seres humanos e é natural que tenhamos altos e baixos. Na realidade, nem mesmo uma máquina consegue desempenhar-se ao máximo durante muito tempo sem correr o risco de explodir. Considerando essa realidade, é importante assumirmos o compromisso de sermos melhores a cada dia que passa, com uma visão orientada para a construção de nossa performance em bases sólidas.

Ao buscarmos os atalhos para gerar vendas de forma mais rápida sem o compromisso com tais valores sólidos, estaremos colocando o foco no curto prazo. Talvez você consiga atingir a meta daquele mês, ou do trimestre, porém você está dilapidando seu potencial de alcance das metas para o ano, ou para os próximos anos. Ao enganar ou omitir informações ao cliente ou utilizar-se de outras motivações além daquelas que pertencem à relação comercial convencional para que o cliente adquira seu bem, você estará destruindo valor, em vez de construir algo sólido. Garanto a você que o resultado no curto prazo não compensa o esforço, como revela o caso Oracle no quadro “Os limites da Oracle”.

Ou seja, o que aprendemos com o recuo de Larry Ellison e seus vendedores é que devemos nos preocupar em atingir a meta do mês, mas também a meta do ano todo (e dos próximos anos). Só assim atuaremos legitimamente

## OS LIMITES DA ORACLE

Mais de uma vez, mencionei nesta obra a equipe comercial da Oracle, que é uma referência em se tratando de alta performance em vendas. O crescimento dessa gigante da indústria de tecnologia da informação foi, em grande parte, decorrência de sua excelência em vendas, aliada à forte liderança de seu fundador, o polêmico Larry Ellison. Eu disse que, quando a cultura da alta performance em vendas passa do limite ético aceitável, ela gera problemas, não disse? Pois foi o que aconteceu na Oracle. Em agosto de 2002, a revista americana *Business 2.0*,<sup>8</sup> um dos principais títulos de negócios do mundo (principalmente dos digitais), publicou uma matéria de capa cujo título era “Fora de Controle” (“*Out of Control*” no original) e tinha estampada a foto do próprio Ellison. A matéria se dedicava a explorar os riscos que a empresa estava correndo provenientes de uma cultura comercial agressiva demais.

Entre os problemas daquela cultura Oracle descritos no artigo, apareciam situações em que o vendedor realizava vendas sem o conhecimento dos clientes nos últimos dias do ano para atingir sua meta e depois essas vendas eram

canceladas, gerando enormes transtornos a esses clientes; depoimentos de clientes ou ex-clientes que questionavam a pressão exercida pela força de vendas da empresa – que, em uma situação específica de uma concorrência com um dos estados americanos, chegou a ameaçar seus interlocutores de levar os processos a instâncias judiciais (e processar o cliente não é exatamente a forma mais recomendável de conquistar sua satisfação).

A mesma matéria demonstrava a preocupação da própria organização a respeito do tema e apresentava medidas que estavam sendo adotadas com vistas a equilibrar melhor essa atitude empreendedora em vendas, tão importante, sem ultrapassar os limites regulamentares. Se a organização não tivesse adotado procedimentos para equacionar essa questão na época, não sei se continuaria tendo o êxito que vem tendo. O mais provável seria que, no médio e no longo prazos, as relações com o mercado se dilapidassem gradativamente e, no momento em que os clientes comesçassem a ter opções concorrentes mais interessantes, houvesse uma avalanche de mudanças de fornecedor.

em alta performance. Não se iluda com aqueles vendedores que alcançam resultados por meios ilícitos. Esse sucesso tem prazo de validade. Baseie sua atuação nas próprias crenças, pois, mais cedo ou mais tarde, os resultados aparecerão de forma consistente e com maior longevidade.

<sup>8</sup> OUT of control: How Oracle's sales culture became its own worst enemy. *Business 2.0*. Califórnia: Volume 3, número 8, agosto de 2002.

A valorização das questões éticas nas corporações não é mais uma tendência. Trata-se de uma realidade irreversível. E não vale só para as empresas; os profissionais éticos tendem a ser cada vez mais valorizados.

#### A LUZ NO FIM DO TÚNEL

Voltemos ao túnel do tempo com que iniciamos este capítulo. A vida era mais difícil para os vendedores brasileiros – com inflação média anual de 764% – e, mesmo assim, era mais fácil. Mas estou convicto de que o saudosismo é a pior atitude para quem tem de enfrentar um desafio do tamanho do nosso. Sou um otimista – faltou dizer, talvez, que o supervendedor do século XXI continua sendo otimista, mantendo viva pelo menos essa herança do caixeiro-viajante – e, portanto, acredito que há luz no fim do túnel e ela não se localiza nos anos 80, mas no próprio século XXI. Basta aprendermos a incorporar as habilidades certas e manejarmos as ferramentas certas. Basta aprendermos a controlar nossas emoções. Basta aprendermos sempre, todos os dias.



# O MODELO DE VENDAS 3.0

AO CHEGAR AO final desta jornada, dou-me conta de que estamos diante de mais um daqueles paradoxos tão presentes em vendas: o final representa um recomeço.

Essa crença é construída quando analisamos as variáveis condicionantes do atual ambiente de vendas que procurei explorar ao longo desta obra. Eu seria capaz de apostar que, ao recuperar o fôlego da leitura e refletir sobre as bases do modelo de Vendas 3.0, você está pensando: “Puxa, é complicado demais gerenciar todas essas variáveis em meu negócio! Será que é importante mesmo pensar de forma tão profunda sobre a dinâmica das minhas vendas?”

Dou a resposta com absoluta convicção: Sim! É imperativo refletir com mais profundidade sobre seu negócio e a dinâmica de suas vendas. Se, por um lado, as ameaças decorrentes de não realizar essa reflexão são crescentes (até porque seu concorrente pode estar justamente agora fazendo essa análise), as oportunidades resultantes desse comportamento têm a mesma proporção, ou seja, são muitas e tendem a crescer.

Em suma, não creio que haja escolha, mais. Temos de nos preparar adequadamente para esse novo mundo, a fim de liderarmos as iniciativas dos

negócios e de não sermos liderados. Temos de transformar as possíveis ameaças em oportunidades únicas, especiais.

Pensando sobre a inserção de cada um de nós, profissionais de vendas, nesse contexto, lembrei-me da tradição de algumas empresas americanas – a de estruturar suas equipes comerciais tomando como base a contratação de esportistas e militares. A lógica por trás dessa prática é que essas categorias profissionais estão habituadas com a pressão e têm muita motivação para vencer. Essa iniciativa tem raízes lá atrás na história, mas perdura até hoje em um bom número de organizações americanas, como descobre quem dá uma olhada nos times de vendas empresariais daquele país.

No entanto, apesar de fazer sentido, essa prática tem perdido força e prestígio. Por quê? Porque motivação e vontade de vencer já não bastam. É necessário que o profissional e a organização estejam bem preparados para **gerenciar** adequadamente todo esse contexto. O técnico do atleta hoje pode ser mais adequado que o atleta em si. O vendedor que empurra ao cliente aquilo que necessita vender hoje certamente é muito menos adequado que aquele que entende o cenário geral do mercado, as necessidades específicas do cliente e se compromete com sua satisfação.

Um atleta ou militar pode até ter essa visão de vendas, naturalmente, mas ele terá de trabalhar muito para desenvolver as habilidades e competências necessárias se quiser atingir o desempenho requerido. Ou seja, é fundamental unir toda a motivação que eles possam ter a um altíssimo nível de preparação.

Nunca subestimo a força de vontade dos atletas, até porque sou um apaixonado por esportes. Porém, acredito que, mesmo sem termos uma platéia tão grande nos ovacionando em nossas batalhas, somos atletas a nosso modo. Muitas vezes, nossa platéia está reduzida a um cliente que está lá, sentado à nossa frente, à espera de nosso discurso. Outras vezes, falamos para platéias maiores, em reuniões com seis, sete, oito clientes presentes. Não importa o tamanho da audiência, o fato é que sempre temos a responsabilidade de realizar a atividade econômica mais importante para a organização que representamos, nosso time do coração: suas vendas. Assumir esse papel é uma grande responsabilidade, tão grande que devemos, tal qual um atleta no final de um campeonato, nos doar ao máximo e fazer o nosso melhor.

Afinal, a cada dia temos um novo jogo, uma nova batalha. O ambiente das Vendas 3.0 descrito neste livro e replicado a seguir demanda que superemos desafios e obstáculos continuamente. Aproveitando a referência ao

esporte, é como se participássemos de uma prova de decatlo em uma Olimpíada (aquela em que o atleta vencedor é o que tem a melhor performance em 10 provas distintas). Da mesma forma, nossas conquistas se renovam de acordo com nossa performance. E, diferentemente de um atleta que, em geral, tem carreira curta, nós, vendedores, podemos continuar ganhando nossas medalhas ao longo de muitos anos de vida útil no trabalho. Basta nos prepararmos e cuidarmos de nosso ativo principal: nossa capacidade intelectual.



Tenho insistido muito nesse tema em todas as oportunidades em que falo com vendedores, gestores e líderes empresariais em minhas palestras, aulas e conversas. A chave para a liberdade nos negócios é o conhecimento que adquirimos. É por meio dele que crescemos e nos preparamos para os obstáculos que surgirão cotidianamente aqui e acolá. É com ele, sobretudo, que reunimos condições de ir e vir com liberdade de ação. Um dos principais fatores para uma ação em alta performance em vendas é a autoconfiança em nosso próprio potencial.

Não podemos deixar de lado o compromisso de sermos melhores a cada dia. Esse compromisso não deve ser firmado com a empresa em que você trabalha, com seu chefe ou com sua família. Esse é um compromisso que você sela consigo mesmo. Nossa profissão se caracteriza por uma ação muito isolada, individualista. E nós mesmos sabemos quando estamos atuando em alta performance e quando estamos apenas “dando para o gasto”. Com a evolução no ambiente de negócios, que representamos aqui ao longo destas

páginas, acabou-se o espaço para a ação que não seja embasada no melhor que podemos oferecer. É necessário buscar sempre superar nossos limites em um padrão de desempenho de primeira classe.

Ah, só mais um recado essencial: não podemos esquecer nunca de nos divertir... muito...

# BIBLIOGRAFIA

- AHLSTRAND, Bruce, LAMPEL, Joseph e MINTZBERG, Henry. "Todas as partes do elefante". In: *Estratégia e Planejamento: autores e conceitos imprescindíveis. Publifolha*. São Paulo: 2002.
- ANDERSON, Chris. *A cauda longa: do mercado de massa para o mercado de nicho*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- BECK, John C. e DAVENPORT, Thomas H. "The attention economy". Boston: *Harvard Business Review*, 2001.
- BOSSIDY, Larry e CHARAN, Ram. *Execução: a disciplina para atingir resultados*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- CARLZON, Jan. *Moments of Truth*. Nova York: Ballinger Publishin, 1987.
- CARROLL, Lewis. *Alice no país das maravilhas: através do espelho e o que Alice encontrou lá*. São Paulo: Summus, 1980.
- COBRA, Marcos. *Administração de vendas*. São Paulo: Atlas, 1994.
- \_\_\_\_\_. *Vendas: como ampliar seu negócio*. São Paulo: Marcos Cobra Editora, 1994 (b).
- ELOGIO à simplicidade. *HSM Management*. São Paulo: Edição 68, p. 66.
- FLEURY, M.T.L. e OLIVEIRA JR., M. M. (orgs.). *Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências*. São Paulo: Atlas, 2001.
- FRIEDMAN, Thomas. *O mundo é plano: uma breve história do século XXI*. Rio de Janeiro: Objetiva, 2005.
- GOVINDARAJAN, Vijay e TRIMBLE, Chris. *Os 10 mandamentos da inovação estratégica: do conceito à implementação*. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2006.
- HAMEL, Gary e PRAHALAD, C.K. "A competência essencial da organização". In: MONTGOMERY, Cynthia A. e PORTER, Michael (orgs.). *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 1998.

- JÚLIO, Carlos Alberto. *A arte da estratégia: pense grande, comece pequeno e cresça rápido*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- KAPLAN, Robert e NORTON, David. *Organização orientada para a estratégia*. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2000.
- KIM, W. Chan e MAUBORGNE, Renée. *A estratégia do oceano azul: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante*. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2005.
- KOTLER, Philip. *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. São Paulo: Pearson Brasil, 2000.
- LEVITT, Theodore. *A imaginação do marketing*. São Paulo: Atlas, 1990.
- “Leading change from the top line”. *Harvard Business Review*. Boston: Edição 84, julho/agosto 2006.
- MEANS, Grady e SCHNEIDER, David. *Meta-Capitalismo: a empresa e a revolução do e-business e dos mercados*. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2001.
- MINTZBERG, Henry. “A criação artesanal da estratégia”. In: MONTGOMERY, Cynthia A. e PORTER, Michael (orgs.). *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 1998.
- \_\_\_\_\_. *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 1998.
- “Out of control: How Oracle’s sales culture became its own worst enemy”. *Business 2.0*. Califórnia, v. 3, n. 8, agosto de 2002.
- PORTER, Michael. *Competição: estratégias competitivas essenciais*. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 1999.
- \_\_\_\_\_. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 1986.
- PRAHALAD, C. K. e RAMASWAMY, Venkatram. *O futuro da competição: como desenvolver diferenciais inovadores*. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2004.
- \_\_\_\_\_. *Co-opting customer competence*. Boston: Harvard Business Review, janeiro/2000.
- RACKHAM, Neil e VINCENTIS, John De. *Rethinking the sales force: redefining, selling to create and capture customer value*. New York: McGraw Hill, 1998.
- SAMPSON, Anthony. *O homem da companhia: uma história dos executivos*. São Paulo: Companhia das Letras, 1996.
- SENGE, Peter. *A quinta disciplina: arte e prática da organização de aprendizagem*. São Paulo: Best Seller, 2000.
- SCHEIN, E.H. *Organizational culture and leadership*. São Francisco: Jossey Bass, 1992.
- SCHWARTZ, Barry. *O paradoxo da escolha*. São Paulo: Girafa, 2007.
- THULL, Jeff. *Mastering the complex sale: how to compete and win when the stakes are high!* New Jersey: John Wiley and Sons, 2003.
- “Understanding what your sales manager is up against”, *Harvard Business Review*. Boston: Edição 84, julho/agosto 2006.
- URDAN, André Torres. *O gerente de vendas no Brasil e a intenção de comportamento antiético*. Relatório de Pesquisa FGV. São Paulo: Edição 22, 2004.
- WILSON, Larry e WILSON, Hersch. *Stop selling, start partnering*. S.I.: Oliver Wight Publications, 1994.
- WIND, Yoram (Jerry). *Convergence Marketing: strategies for reaching the new hybrid consumer*. New Jersey: Prentice Hall, 2002.

# ÍNDICE DE EMPRESAS

- Apple, 112
- Avon, 142
- B2W, 56
- Blockbuster & Netflix, 55
- Casas Bahia, 73, 135
- Cemex, 176-179
- Cirque du Soleil, 112
- Imóveis Folha de S.Paulo
  - classificados de imóveis, 44
- Cultura Megastore, 51, 52
- Dell, 10, 11, 18, 27, 28, 72, 73, 112-113
  - alianças estratégicas, 18
  - canal de varejo, 11
- E-Bay, 210
- Folha de S.Paulo, 44, 148
- Ford, 112
- Grand Sapore, 187
- Grupo Accor, 154, 164, 165
- Habib's, 96, 97, 99
- Hotel Ibis, 164
- HP, 105, 106
- HSM, 153, 196, 197, 198, 199, 200, 241
- IBM, 11, 107, 108, 188
- Livraria Cultura, 50, 51, 52, 84
- Livraria do Crime, 10
- Localiza, 184, 185
- Lojas Americanas, 56
- Magazine Luiza, 56
- Mckinsey, 101, 102
- Mercado do Luxo, 14-15
- Mercado Livre, 53, 210
- Microlins, 169, 170, 171, 229
- Microsoft, 145, 146, 147, 148
- Natura, 142
- Nintendo, 112
- Nokia, 76, 77, 92
- Oracle, 84, 85, 101, 143, 229, 246, 247
- Phillips Lighting, 29
- Porto Seguro, 174, 175, 176, 192
- Procter & Gamble, 107
- Schering-Plough, 212, 213, 214
- Shell, 182, 183, 184, 185
- Sodexo, 154, 163, 187
- Southwest Airlines, 164-165
- Starbucks, 69
- Sul América, 190, 193
- Superbid, 209
- Suzano Papel e Celulose, 76, 92
- Teleperformance, 105, 106
- Tetra Pak, 194, 195, 196, 200
- Thinker, 129
- Ticket, 80, 154, 163, 164
- Vale Refeição, 163
- Visa Vale, 153, 154, 155, 163
- VR, 80, 154, 163
- Wal-Mart, 9, 19, 28, 73, 135
- Wikipedia, 167, 168
- Wise-up, 141, 142, 229
- Xerox, 17, 92, 93

















**Acreditamos que sua resposta nos ajuda a aperfeiçoar continuamente nosso trabalho para atendê-lo(a) melhor e aos outros leitores. Por favor, preencha o formulário abaixo e envie pelos correios ou acesse [www.elsevier.com.br/cartaoresposta](http://www.elsevier.com.br/cartaoresposta). Agradecemos sua colaboração.**

Seu nome: \_\_\_\_\_

Sexo:  Feminino  Masculino CPF: \_\_\_\_\_

Endereço: \_\_\_\_\_

E-mail: \_\_\_\_\_

Curso ou Profissão: \_\_\_\_\_

Ano/Período em que estuda: \_\_\_\_\_

Livro adquirido e autor: \_\_\_\_\_

#### Como conheceu o livro?

- Mala direta  E-mail da Campus/Elsevier  
 Recomendação de amigo  Anúncio (onde?) \_\_\_\_\_  
 Recomendação de professor  
 Site (qual?) \_\_\_\_\_  Resenha em jornal, revista ou blog  
 Evento (qual?) \_\_\_\_\_  Outros (quais?) \_\_\_\_\_

#### Onde costuma comprar livros?

- Internet. Quais sites? \_\_\_\_\_  
 Livrarias  Feiras e eventos  Mala direta  
 Quero receber informações e ofertas especiais sobre livros da Campus/Elsevier e Parceiros.

**Siga-nos no twitter @CampusElsevier**



**SAC** | 0800 026 53 40  
ELSEVIER | [sac@elsevier.com.br](mailto:sac@elsevier.com.br)



## CARTÃO RESPOSTA

Não é necessário selar

**0 SELO SERÁ PAGO POR  
Elsevier Editora Ltda**

20299-999 - Rio de Janeiro - RJ

## Qual(is) o(s) conteúdo(s) de seu interesse?

### Concursos

- Administração Pública e Orçamento  Arquivologia  Atualidades  Ciências Exatas  Contabilidade  Direito e Legislação  
 Economia  Educação Física  Engenharia  Física  Gestão de Pessoas  Informática  Língua Portuguesa  
 Línguas Estrangeiras  Saúde  Sistema Financeiro e Bancário  Técnicas de Estudo e Motivação  Todas as Áreas  
 Outros (quais?) \_\_\_\_\_

### Educação & Referência

- Comportamento  Desenvolvimento Sustentável  Dicionários e Enciclopédias  Divulgação Científica  Educação Familiar  
 Finanças Pessoais  Idiomas  Interesse Geral  Motivação  Qualidade de Vida  Sociedade e Política

### Jurídicos

- Direito e Processo do Trabalho/Previdenciário  Direito Processual Civil  Direito e Processo Penal  Direito Administrativo  Direito Constitucional  
 Direito Civil  Direito Empresarial  Direito Econômico e Concorrencial  Direito do Consumidor  Linguagem Jurídica/Argumentação/Monografia  
 Direito Ambiental  Filosofia e Teoria do Direito/Ética  Direito Internacional  História e Introdução ao Direito  Sociologia Jurídica  
 Todas as Áreas

### Media Technology

- Animação e Computação Gráfica  Áudio  Filme e Vídeo  Fotografia  Jogos  Multimídia e Web

### Negócios

- Administração/Gestão Empresarial  Blografias  Carreira e Liderança Empresariais  E-business  
 Estratégia  Light Business  Marketing/Vendas  RH/Gestão de Pessoas  Tecnologia

### Universitários

- Administração  Ciências Políticas  Computação  Comunicação  Economia  Engenharia  
 Estatística  Finanças  Física  História  Psicologia  Relações Internacionais  Turismo

### Áreas da Saúde

### Outras áreas (quais?):

### Tem algum comentário sobre este livro que deseja compartilhar conosco?

Atenção:

-As informações que você está fornecendo serão usadas apenas pela Campus/Elsevier e não serão vendidas, alugadas ou distribuídas por terceiros sem permissão preliminar.

-Para obter mais informações sobre nossos catálogos e livros, por favor, acesse [www.elsevier.com.br](http://www.elsevier.com.br) ou ligue para **0800 026 53 40**.