

**ALCANÇANDO
EXCELÊNCIA
em VENDAS**

**SPIN[®]
SELLING**

**CONSTRUINDO RELACIONAMENTOS
DE ALTO VALOR PARA SEUS CLIENTES**

Neil Rackham



ALTA BOOKS
GRUPO EDITORIAL
Rio de Janeiro, 2023

Sumário

Introdução à Edição Brasileira	9
Prefácio	11
1. Comportamento e Sucesso em Vendas	15
Sucesso na Venda Grande	18
A Venda Grande	20
Os Quatro Estágios de uma Visita de Vendas	25
Perguntas e Sucesso	28
2. Obtenção de Compromisso: Fechar a Venda	33
O Que É Fechamento?	35
O Consenso quanto ao Fechamento	35
O Início da Pesquisa	36
Pesquisa Inicial	37
O Estudo da Loja de Revelação Fotográfica	45
Fechamento e Exigência do Cliente	48
Fechamento e Satisfação Pós-Venda	50
Por que o Resto do Exército Está em Descompasso?	51
Obtendo o Compromisso Certo	56
Obtenção do Compromisso: Quatro Ações Bem-sucedidas	63

3. Necessidades do Cliente em uma Venda Grande	67
Como as Necessidades se Desenvolvem	70
Necessidades Implícitas e Explícitas	71
A Equação de Valor	75
Sinais de Compra na Venda Maior	76
4. A Estratégia SPIN	81
Perguntas de Situação	81
Perguntas de Problema	84
Perguntas de Implicação	88
Perguntas de Necessidade de Solução	95
A Diferença entre Perguntas de Implicação e Perguntas de Necessidade de Solução	103
De Volta a Perguntas Abertas e Fechadas	105
O Modelo SPIN	106
Como Usar as Perguntas SPIN	109
5. Oferecendo Benefícios em Vendas Grandes	115
Características e Benefícios: As Formas Clássicas de Demonstrar Capacidade	115
Os Impactos Relativos a Características, Vantagens e Benefícios	123
Por que as Vantagens se Desgastam?	127
Vendas de Novos Produtos	127
Demonstrando a Capacidade com Eficiência	131
6. Evitando Objeções	133
Características e Preocupações de Preço	136
Vantagens e Objeções	139
Benefícios e Apoio/Aprovação	149

7. Abertura: Iniciando a Visita	153
Primeiras Impressões	154
Aberturas Convencionais	155
Uma Estrutura para Abrir a Visita	159
8. Transformando Teoria em Prática	163
As Quatro Regras de Ouro das Habilidades de Aprendizagem	164
Um Resumo dos Estágios da Visita	168
Uma Estratégia para Aprender os Comportamentos SPIN	171
Uma Palavra Final	174
Apêndice A – Avaliando o Modelo SPIN	177
Correlações e Causas	179
É Possível Ter Provas?	184
Entra a Motorola Canadá	189
Um Novo Teste de Avaliação	197
Idéias Finais sobre a Avaliação	202
Apêndice B – Escala de Atitude de Fechamento	205
Calcule sua Pontuação	208
O que Significa a Pontuação?	208
Índice	211

1

Comportamento e Sucesso em Vendas

Um vice-presidente de Vendas encontrou-me no aeroporto de O'Hare e, em minutos, atravessamos de carro os subúrbios de Chicago. Não perdemos tempo falando de negócios. “Quero que você faça esta pesquisa”, ele me explicou, “porque nossas vendas estão cerca de 30% abaixo do que deveriam. Como você sabe, somos uma empresa da lista *Fortune100* e investimos muito em recrutamento e treinamento. No entanto, não estou obtendo os resultados desejados. Quero que vocês procurem pessoas para viajar com alguns de meus representantes de vendas e descubram o que há de errado.”

Tratava-se de uma ótima oportunidade. Minha empresa, a Huthwaite, trabalhou muitos anos para desenvolver um método chamado de análise comportamental, que nos permitia observar vendedores no trabalho e identificar quais comportamentos de vendas utilizados por eles eram os mais ligados ao sucesso. Agarrei a chance de experimentar novos métodos. Usando nossa equipe de pesquisa e alguns gerentes da própria organização do vice-presidente, observamos em campo como os funcionários dele se comportavam em visitas de vendas.

Dois meses depois, estávamos prontos para encontrá-lo novamente e expor nossas constatações. Na sala de reunião, ao me levantar para falar ao vice-presidente e à sua equipe de gerenciamento de vendas, sabia que ele não gostaria de ouvir o que tínhamos a dizer. Decidi primeiro tratar de coisas mais amenas, então disse que tínhamos observado 93 visitas e estivemos com alguns de seus profissionais de melhor desempenho e com alguns que — bem, procurei uma forma delicada de dizer — não chegavam a ser os melhores.

“Sim”, ele disse, com impaciência. “Não precisa me lembrar disso. O que vocês constatarem?”

Respondi com cautela. “Primeiro vamos discutir o que está acontecendo nas visitas de vendas bem-sucedidas”, sugeri, “e ver o que as diferencia. Descubrimos...”

“Deixe-me adivinhar”, ele interrompeu. “Vocês estiveram com alguns de nossos astros. Acho que sei qual é a diferença nas visitas deles. Eles sabem fechar vendas. Estou certo?”

Hesitei por um momento. “Não muito”, respondi, “pelo menos não se você quer dizer com isso que eles usam muitas técnicas de fechamento. De fato, nas visitas bem-sucedidas registramos muito menos fechamentos do que nas visitas que fracassaram.”

“É difícil acreditar nisso”, ele protestou. “O que mais descobriu?” Antes que eu pudesse responder: “Acho que lidar com objeções poderia ser tão importante quanto o fechamento”, ele admitiu. “Talvez meus principais funcionários saibam superar objeções.”

Algo me dizia que seria uma reunião difícil. “Ah, de novo, não foi bem isso”, respondi. “Descobrimos que suas visitas bem-sucedidas continham muito poucas objeções. Em termos de habilidades na condução de objeções, não notei diferença entre os melhores e os piores funcionários.”

Obviamente, eu não devia ter dito aquilo. Um dos gerentes de vendas presentes sugeriu: “Por que você não nos diz o que constatou sobre as habilidades de sondagem?”. Era uma tentativa de nos ajudar. “Acho que isso seria mais útil.”

O vice-presidente animou-se visivelmente. “Sim”, disse ele, “as habilidades exploratórias são muito importantes. Quando sou convidado para dar aulas de treinamento em vendas, sempre enfatizo o quanto é essencial, em vendas, fazer boas perguntas. Muitas perguntas abertas — você sabe, aquelas que não podem ser respondidas em apenas uma palavra. Eu digo aos novos funcionários para evitarem perguntas fechadas e se concentrarem em fazer mais dessas perguntas abertas. Foi isso que você viu meu pessoal fazer, não?”

Fui encostado contra a parede e estava encrencado. Com a voz hesitante, respondi: “Você está certo ao afirmar que as boas habilidades exploratórias são importantes. Contudo, ao observar seu pessoal vendendo, não parece importar se as perguntas deles são abertas ou fechadas. De fato, seus melhores funcionários não são diferentes dos piores em termos de como usam perguntas abertas e fechadas.”

O vice-presidente ficou indignado. “Você está falando sério?”, ele perguntou, incrédulo. “Você percebe que tomou as três áreas mais importantes em vendas — fechamento, lidar com objeções e investigar — e me disse que elas não importam?” Ele olhou à volta da mesa e perguntou: “Não é o que esse cara está dizendo?” Fez-se um silêncio constrangedor. Finalmente, um dos gerentes juniores falou, escolhendo as palavras com cuidado.

“Se o que ele está dizendo estiver certo”, começou com cautela o gerente júnior, “eu devo questionar, então, se perdemos muito tempo e dinheiro em nosso treinamento de vendas. Afinal, é exatamente o que estamos treinando as pessoas a fazer — descobrir necessidades usando perguntas abertas e fechadas, superar objeções e fechar o negócio.”

O vice-presidente refletiu por um momento. “Tem razão”, ele disse. “Essas são as três ações principais que ensinamos a nossos vendedores. E não apenas nós — é isso que outras grandes corporações ensinam a seu pessoal também.” Ele tentou se lembrar. “É o que a IBM ensina”, ele disse. “É o que a GTE faz, a Xerox e a AT&T também.”

“E a Honeywell e a Exxon”, acrescentou um de seus gerentes.

“Eu estava na Kodak”, disse outro, “e esses eram os três pontos principais no treinamento de vendas deles.”

O vice-presidente virou-se para mim. “Não quero lançar dúvidas à sua capacidade de pesquisar”, disse ele, “e agradeço-lhe por seus esforços. Entretanto, tenho certeza de que você entenderá que suas conclusões vão contra nossa experiência — e a experiência de outras importantes corporações. Por isso, somos forçados a acreditar que suas conclusões estão erradas.”

A reunião estava encerrada. Como jovem pesquisador, pouco conhecido, eu não tinha o poder de questionar a relevância do treinamento de vendas das principais empresas do mundo. Lambi minhas feridas durante o vôo para casa e, para ser honesto, tive de admitir que minhas evidências não eram fortes o suficiente para serem convincentes. Se eu estivesse no lugar do vice-presidente, também não teria dado ouvidos a elas.

Desde aquela reunião desagradável, meus colegas e eu temos coletado muito mais evidências contundentes. Passamos 12 anos analisando mais de 35 mil transações de vendas. Estudamos 116 fatores que poderiam ter um papel no desempenho de vendas e pesquisamos vendas satisfatórias em 27 países. Nossos estudos constituem a maior investigação sobre sucesso em vendas. Agora, tendo obtido o benefício de uma pesquisa tão profunda, poderíamos dar a esse vice-presidente. Algumas respostas convincentes. Poderíamos dizer a ele, por exemplo, que:

- O treinamento em vendas dele era válido para vendas simples. O que descobrimos foi que os métodos tradicionais de vendas que seu pessoal estava usando paravam de funcionar quando as vendas se tornavam maiores. Era por isso que seus melhores representantes, que estavam fazendo vendas de alto valor, já não podiam se apoiar em técnicas como lidar com objeções e fechamento.
- Agora sabemos que existem técnicas muito mais efetivas que profissionais bem-sucedidos usam em vendas grandes. Na época não entendíamos tão

bem desses métodos para descrevê-los convincentemente, mas agora seríamos capazes de dizer ao vice-presidente como seus melhores vendedores estavam usando uma estratégia poderosa de exploração (ou investigação) chamada **SPIN** e que esta, mais do que qualquer outra habilidade de vendas, respondia pelo sucesso deles.

Além disso, também poderíamos dizer a ele algo igualmente convincente sobre as empresas que ele citou e que estavam ensinando os tradicionais modelos de investigação com perguntas abertas e fechadas, a superarem objeções e a fazerem o fechamento. Embora nenhum de nós soubesse disso na época, muitas dessas corporações estavam bastante descontentes com a utilidade dessas habilidades tradicionais em vendas. Desde então, mais de dois terços das empresas citadas durante a reunião procuraram a Huthwaite, pedindo-nos uma reformulação de seu treinamento em vendas para contas grandes. Com base em nossa pesquisa sobre o que aumenta o sucesso nas vendas, temos ajudado essas empresas a substituírem os modelos tradicionais de vendas por um treinamento novo e mais eficaz.

Sucesso na Venda Grande

A pesquisa tem uma forma inconveniente de chegar a evidências que os pesquisadores às vezes gostariam de nunca descobrir. Foi o que aconteceu comigo. Eu estava totalmente satisfeito com as teorias tradicionais de vendas. Quando começamos nossas investigações, nossa meta era mostrar que os métodos clássicos de treinamento em vendas funcionavam realmente e tinham um impacto positivo no sucesso delas. Só depois de descobrirmos o fracasso consistente no treinamento em vendas para aprimorar resultados em vendas grandes foi que iniciamos a longa pesquisa que nos levou ao desenvolvimento dos métodos descritos neste livro. Antes de nossa pesquisa, eu me dava por satisfeito em pensar nas vendas nos termos tradicionais, que nossas descobertas agora desafiam. Aprendi — e talvez você também — que uma visita de vendas consiste de alguns passos simples e distintos:

1. *Abertura.* As teorias clássicas de vendas ensinam que o método mais efetivo para iniciar visitas de vendas é encontrar meios de se relacionar com os interesses pessoais do comprador e fazer as declarações iniciais de benefícios. Conforme descrito no Capítulo 7, nossa pesquisa mostra que esses métodos de abertura podem ser eficazes em vendas simples, mas talvez tenham um registro de sucesso duvidoso em vendas maiores.
2. *Investigando necessidades.* Quase todos que passaram por treinamento em vendas nos últimos 80 anos aprenderam sobre perguntas abertas e fe-

chadas. Esses métodos clássicos de fazer perguntas podem funcionar em vendas simples, mas certamente não o ajudarão nas maiores. Mais adiante, neste capítulo, apresentarei um método mais eficaz de investigar, que descobrimos a partir da análise de vários milhares de visitas de vendas e da observação de alguns dos melhores vendedores do mundo em ação.

3. *Oferecendo benefícios.* Uma vez descobertas as necessidades, o treinamento tradicional de vendas ensina a apresentar as vantagens que mostram como as características de seu produto ou serviço podem ser utilizadas ou ajudam o cliente. Oferecer benefícios dessa forma pode ser muito útil na venda simples, mas na grande é um fracasso total. O Capítulo 5 introduz um novo tipo de benefício que a pesquisa mostra ser bem-sucedido nas vendas grandes.
4. *Manejo de objeções.* Provavelmente, você aprendeu que superar objeções é uma habilidade vital para o sucesso em vendas e conhece as técnicas-padrão para lidar com objeções, como esclarecer a objeção e formulá-la de um modo aceitável. Essas habilidades de lidar com objeção são boas quando se está fazendo vendas simples, mas nas vendas grandes elas contribuem muito pouco para a sua eficácia. Vendedores bem-sucedidos concentram-se em evitar a objeção, e não em lidar com ela. Com base em nossa análise de como eles fazem isso, o Capítulo 6 descreve métodos que podem ser utilizados para reduzir em mais da metade o número de objeções recebidas dos clientes.
5. *Técnicas de fechamento.* As técnicas de fechamento que podem ser efetivas em contas menores realmente irão fazê-lo perder negócios à medida que as vendas tornam-se maiores. A maioria das técnicas de fechamento ensinadas simplesmente não funciona para vendas maiores. O Capítulo 2 descreve maneiras efetivas de obter o compromisso do cliente nessas vendas.

Em suma, os tradicionais modelos, métodos e técnicas de vendas que a maioria de nós foi treinada a usar funcionam melhor em vendas simples. Por ora, quero definir como simples uma venda que normalmente pode ser completada em uma única visita e que envolve um valor menor em dinheiro. Infelizmente, essas técnicas testadas e comprovadas para vendas de menor valor — a maioria delas data da década de 1920 — não funcionam hoje em vendas complexas, de alto valor. O problema com essas técnicas não é que elas estão desatualizadas; as pessoas não as estariam usando depois de 80 anos, a não ser que tivessem algo válido a oferecer. Sua inadequação, e minha razão para este livro, é que essas técnicas só funcionam efetivamente em vendas muito simples, de baixo valor. Uma vez que a maioria dos escritores e designers de treinamento fez a suposição imprecisa de que o que funciona em uma venda simples

funcionará automaticamente em uma mais complexa, as pessoas infelizmente passaram a supor que essas técnicas tradicionais de vendas são igualmente válidas em vendas grandes, mas neste livro será mostrado que o que funciona em vendas simples pode afetar o seu sucesso à medida que as vendas crescem — e eu apresentarei nossas descobertas de pesquisa que revelaram modelos novos e melhores para o sucesso em vendas grandes.

A Venda Grande

Escrevo este livro para pessoas cujo negócio é a venda grande — que, como eu, ficaram insatisfeitas com a eficácia dos tradicionais modelos de vendas e estão procurando algo mais sofisticado. Muitos dos vendedores que atendem contas-chaves com quem eu trabalho reclamam que os treinamentos de vendas tradicionais os tratam como se estivessem vendendo carros usados. Ou pior, tratam seus clientes como tolos, esperando que sejam seduzidos por afirmações enganosas e manipulação. Programas desse tipo, lamentavelmente, são a regra na maioria das organizações, e não a exceção — e suas recomendações são uma receita para o desastre em vendas grandes. O principal objetivo de nossa pesquisa tem sido substituir esses modelos simplistas por aqueles destinados especialmente à interação de negócios de alto nível que as vendas grandes exigem.

Tem-se escrito mais sobre a definição de vendas grandes do que sobre como obter sucesso nesse tipo de vendas, uma vez que estas foram definidas. Não vou aborrecer ninguém com definições. Estou certo de que qualquer que seja o termo utilizado — quer se fale de vendas para contas-chave ou apenas “as grandes” — qualquer um sabe o que é uma venda grande quando encontra uma.

O que farei é passar brevemente por algumas características de vendas grandes em termos de psicologia do cliente. São as mudanças nas percepções e no comportamento do cliente que tornam as vendas grandes diferentes. Vamos examinar algumas dessas diferenças e como elas podem afetar sua venda.

Duração do Ciclo de Vendas

Enquanto uma venda simples, de baixo valor, pode muitas vezes ser efetivada em uma única visita, uma venda grande pode exigir visitas durante meses. Um de nossos ex-colegas de classe, que atua como vendedor no setor de aeronaves, uma vez levou três anos sem fazer uma única venda. À primeira vista, parece que estou fazendo a observação óbvia de que as vendas grandes demoram mais para serem feitas. É mais que isso. É importante saber que as vendas que exigem muitas visitas têm uma psicologia completamente diferente daquelas que requerem uma apenas. Um fator-chave é que em uma venda feita em uma única visita a decisão de compra geralmente é tomada na presença do vendedor, mas em uma venda

multivisitas as discussões e as deliberações mais importantes prosseguem quando o vendedor não está presente, durante o intervalo entre as visitas.

Suponhamos que eu seja um comunicador brilhante capaz de fazer uma apresentação convincente do produto. Eu provavelmente me sairei bem em uma venda pequena. Isso acontece porque a pessoa a quem estou vendendo pode ficar suficientemente impressionada com a excelência de minha apresentação para dizer sim no ato e me dar o pedido. O que ocorre, porém, quando se trata de um ciclo de vendas mais longo, no qual eu não obtenha o pedido imediatamente depois de fazer minha apresentação? Quanto do que eu disse o cliente se lembrará amanhã, depois que eu for embora? Ele seria capaz de repetir minha sofisticada apresentação para seu chefe?

Perguntas como essas nos levaram a fazer um pequeno estudo em uma empresa de produtos para escritório, por meio do qual descobrimos que menos da metade dos pontos principais que os vendedores trataram em suas apresentações de produto era lembrada pelos clientes uma semana depois. Pior ainda, os clientes que nos disseram logo após a apresentação que provavelmente comprariam os produtos perderam muito do entusiasmo por eles em uma semana.

Uma boa apresentação de produto pode ter um efeito *temporário* sobre um cliente, mas, alguns dias depois, grande parte dele se perdeu. Por isso, se for possível ter uma decisão no ato — como normalmente pode haver em uma venda de uma única visita — então não há razão para não usar o efeito temporário de uma apresentação de produto para aumentar o entusiasmo do cliente e ajudá-lo a fechar o negócio de imediato. Entretanto, você vai se lamentar se não conseguir uma decisão imediata. Na semana seguinte seus clientes terão se esquecido de muito do que foi dito e perdido o entusiasmo pelo seu produto.

Outra de nossas descobertas, que examinaremos mais detalhadamente no Capítulo 6, foi que na venda de uma única visita, é preciso vender o produto sob pressão, superando qualquer objeção e forçando o fechamento do negócio — mas em uma venda multivisitas esse estilo pode ser perigoso e malsucedido. Por quê? Talvez a experiência como comprador nos dê a resposta. Lembrome, por exemplo, de entrar em um showroom de automóveis há alguns meses. O vendedor era um daqueles tipos insistentes muito comuns no comércio automotivo. Depois de algumas perguntas superficiais, ele me deu um ultimato, usando todos os fechamentos clássicos encontrados em livro. Eu não estava pronto para decidir. Por isso, a pressão dele foi desagradável e irritante. Depois de finalmente escapar, fiz todo tipo de jura solene para nunca mais voltar naquele showroom. Tenho certeza de que você já passou por essa experiência. Poucos clientes se sujeitarão a sentir pressão de novo. Em termos de sua própria venda, quando se pressiona um cliente potencial, talvez ele não deseje encontrá-lo novamente. A regra parece ser que não faz mal pressionar quando se consegue o pedido na hora, mas uma vez que você e seu cliente se despedem

sem efetivar o pedido, a insistência reduziu a chance do sucesso final. E uma vez que o cliente não quer voltar a conversar, talvez nunca se descubra onde houve erro. Logo, embora um estilo de pressão e insistência possa funcionar em vendas menores, geralmente é prejudicial quando são necessárias várias visitas para conseguir o negócio.

Grau de Compromisso do Cliente

Por definição, grandes compras envolvem decisões mais complexas do cliente, e isso altera a psicologia da venda. Em uma venda pequena o cliente é menos consciente do valor. À medida que o tamanho da venda aumenta, os vendedores bem-sucedidos devem construir o valor percebido de seus produtos ou serviços. A construção do valor percebido é, provavelmente, a habilidade mais importante em vendas maiores. Nós a estudamos em detalhes e vários capítulos deste livro são dedicados a como aumentar o valor do que é oferecido aos clientes.

Há muitos anos começamos um estudo que, em virtude de uma reorganização na força de vendas de nosso cliente, nunca foi completado. É uma pena, porque se tratava de como a necessidade de vender valor aumenta à medida que as vendas aumentam. O cliente, que vendia produtos de alto custo, tinha nos pedido orientação quanto à possibilidade de recrutar novos vendedores cuja única experiência anterior em vendas tivesse sido com produtos mais baratos. No ponto onde o projeto parou, estávamos chegando a algumas respostas interessantes. Descobrimos que os vendedores que não eram bem-sucedidos na transição para vendas maiores eram aqueles que tinham dificuldade em construir a percepção de valor do cliente.

Lembro-me de encontrar com uma dessas pessoas não muito bem-sucedidas no aeroporto de Buffalo, antes de sair com ele para fazer algumas visitas. Sentado em um banco, com sua maleta aberta, ele estava cercado de literatura de produtos suficiente para manter uma fábrica de papel reciclado funcionando durante meses. Ele explicou, desanimado, que estava estudando os detalhes do produto porque acreditava que isso o ajudaria a ser bem-sucedido. “Em meu último emprego”, ele explicou, “eu vendia bens de consumo e o meu conhecimento de produto fazia diferença”. Ele podia ter razão, mas foi seu conhecimento de produto que o *impediu* de ter sucesso uma hora depois, quando não conseguiu convencer uma gerente de escritório a comprar uma grande copiadora. Era compreensível o nervosismo da cliente só de pensar em gastar dezenas de milhares de dólares. O vendedor tentou lidar com essa incerteza conversando sobre detalhes do produto, mostrando todo o seu conhecimento recém-adquirido do produto. Não funcionou. A cliente não estava disposta a comprar porque não via valor suficiente para justificar uma decisão tão importante. Afinal, suas copiadoras funcionavam relativamente bem. É certo que ha-

via problemas de confiabilidade e que a qualidade das cópias não era excelente, mas esses fatores justificariam um gasto na casa de cinco dígitos? Ela jamais faria isso — e tudo o que o vendedor sabia de cor não alteraria o fato básico de que sua cliente não percebia o valor.

Como ele deveria ter conduzido a visita? Os capítulos posteriores sobre a metodologia **SPIN** mostrarão em detalhes como construir um valor crescente em casos como este. A lição extraída da visita em Buffalo é: o que pode funcionar bem na venda menor pode agir contra você em vendas maiores.

O Relacionamento Contínuo

A maioria das vendas grandes envolve um relacionamento contínuo com o cliente. Em parte, isso ocorre porque as compras grandes geralmente exigem apoio pós-vendas — o que significa que o comprador e o vendedor devem se encontrar uma ou mais vezes após a venda. Além disso, as pessoas que vendem bens ou serviços de alto valor em geral obtêm grande parte de seus negócios cultivando seus clientes existentes. Em contrapartida, uma venda menor pode ser um evento único em que o comprador nunca mais encontrará o vendedor.

Como a duração do relacionamento afeta a psicologia de decisão do cliente? Talvez a maneira mais fácil de ilustrar isso seja através de um exame pessoal. Hoje em dia, como presidente da empresa, faço compras com mais frequência que vendas. Algumas semanas atrás, como comprador, tive a noção exata de como o relacionamento contínuo de uma venda grande pode influenciar as decisões. Eu estava envolvido com um novo programa de projeção de despesas gerais para meu escritório, então pedi a um fornecedor local para enviar um representante de vendas para conversar comigo. Apareceu um indivíduo extremamente abjeto, que bem poderia ser encontrado vendendo fotos indecentes na periferia em algum antro mal freqüentado. “Hoje é seu dia de sorte”, começou ele, “tenho certeza de que você mal pode esperar para ouvir o negócio que tenho pra você!” Na verdade, mal podia esperar que ele saísse de minha sala. Contudo, o preço dele era bom, eu precisava de um programa de projeção e nunca mais o veria. Então, encurtei a apresentação de vendas dele, dei-lhe o pedido e em cinco minutos ele foi embora. Do ponto de vista dele, a venda foi um sucesso. De certo modo, também foi um sucesso para mim, como comprador. Adquiri um novo programa de projeção a um bom preço — e só levou cinco minutos repugnantes.

Mais tarde, naquele dia, eu me envolvi em uma venda mais significativa. Estávamos pensando em mudar tanto o hardware quanto o software de nosso sistema contábil. A mudança significaria alguns computadores novos, uma solução integrada de software contábil e seis meses para integrar tudo. Estimei que falávamos de uma decisão de \$ 70 mil. O vendedor era uma pessoa sensata — talvez

um pouco superficial e ansiosa demais para fazer o negócio — mas certamente, representava um excelente aprimoramento em relação ao representante de programa de projeção de despesas gerais de quem efetuei uma compra naquele dia. No entanto, à medida que a visita prosseguiu, eu comecei a hesitar. Quanto à venda do programa de despesas gerais, o preço era bom — e certamente eu precisava de um novo sistema — mas relutava cada vez mais em ir em frente. “Pensaremos nisso e o avisaremos”, eu lhe disse. Depois, quando analisei o que tinha acontecido, percebi que hesitei na compra do sistema informatizado porque eu não estava apenas adquirindo um produto, mas iniciando um relacionamento. Ao contrário do caso do programa de projeção de despesas gerais, quando eu esperava fervorosamente nunca mais ver o vendedor, com o computador eu estava iniciando uma decisão em que teria de trabalhar com o vendedor durante alguns meses. Não tinha certeza de que queria fazer isso.

Qual é a moral da história? Mais uma vez isso mostra que o que funciona em vendas menores pode se tornar inapropriado, à medida que o tamanho da decisão aumenta. Em uma venda pequena é relativamente fácil separar o vendedor do produto. Embora eu odiasse o vendedor do programa de projeção, gostei do produto o suficiente para comprá-lo. Com a decisão maior, porém, ficava cada vez mais difícil separar o vendedor do produto. Embora eu gostasse do sistema informatizado, não havia como eu comprá-lo sem comprar também o relacionamento com o vendedor. Uma vez que decisões maiores geralmente incluem um envolvimento contínuo com o cliente, elas exigem um estilo de venda diferente. Os capítulos seguintes analisam qual é essa diferença e como usá-la para construir relacionamentos duradouros com o cliente.

Se você se parece com os vendedores de contas-chaves com quem trabalho, às vezes se sentirá uma peça muito pequena da engrenagem de uma máquina de vendas grande e impessoal. Frequentemente é difícil perceber um impacto mensurável de seu trabalho. Por isso, deve ser reconfortante saber que, à medida que as vendas crescem, o cliente coloca *mais* ênfase no vendedor como um fator na decisão. Em uma venda grande, produto e vendedor podem se tornar inseparáveis na mente do cliente.

O Risco de Erros

Em uma venda pequena, os clientes podem assumir riscos porque as conseqüências dos erros são relativamente pequenas. Eu mesmo tenho um closet cheio de bugigangas que comprei e não funcionaram ou tiveram menos utilidade do que eu imaginara. A prateleira de cima contém, entre outras coisas, dois discadores automáticos, uma cafeteira sofisticada e um relógio que anuncia a hora completa com um sotaque eletrônico improvável. Imagino que não seja o único a comprar coisas inúteis de vez em quando — talvez você tenha