

**ALCANÇANDO
EXCELÊNCIA
em VENDAS para
GRANDES
CLIENTES**

AMOSTRA

NEIL RACKHAM.

**ALCANÇANDO
EXCELÊNCIA
em VENDAS para
GRANDES
CLIENTES**



ALTA BOOKS
GRUPO EDITORIAL
Rio de Janeiro, 2023

Sumário

Prefácio.....	11
1 Como os Clientes Tomam Decisões.....	15
A Base da Pesquisa.....	17
O Processo de Tomada de Decisão do Cliente.....	17
Por que as Fases São Importantes.....	22
Estratégia de Vendas na Fase de Reconhecimento de Necessidades.....	22
Estratégia de Vendas na Fase de Avaliação de Opções.....	23
Estratégia de Vendas na Fase de Resolução de Preocupações.....	27
Estratégia de Vendas na Fase de Implementação.....	29
Um Resumo e uma Perspectiva para o Futuro.....	29
2 Estratégia de Entrada nas Empresas – Chegando aonde Importa ..	33
O Canal de Compras.....	34
Onde Está o Tomador de Decisão?.....	35
Estratégia de Entrada.....	37
Os Três Pontos Focais de uma Estratégia de Entrada.....	38
O Foco de Receptividade.....	39
Os Perigos da Receptividade.....	41
Passando da Receptividade à Insatisfação.....	42
O Lançamento de Produto em Acapulco.....	44
Identificando o Foco de Insatisfação.....	45
Influenciando o Foco de Insatisfação.....	46
Movendo-se para o Foco de Poder.....	49
Vendendo no Foco de Poder.....	50
Quando o Foco de Poder Muda.....	53
Desenvolvendo Estratégias de Entrada.....	54

3 Como Fazer seus Clientes Precisarem de Você: Estratégias para a Fase de Reconhecimento de Necessidades.....	59
Objetivos para a Fase de Reconhecimento de Necessidades.....	60
Descobririndo a Insatisfação.....	61
Estabelecendo seus Objetivos.....	64
Planejando suas Perguntas.....	65
Fazendo Perguntas de Situação.....	67
Fazendo Perguntas de Problema.....	68
Como os Problemas se Desenvolvem.....	69
Vendendo para o Foco de Insatisfação.....	71
Conseguindo Acesso ao Tomador de Decisões.....	71
Vendendo Indiretamente para os Tomadores de Decisão.....	73
Preparando seu Patrocinador.....	74
Perguntas de Necessidade de Solução.....	76
A Estratégia de Perguntas SPIN®.....	76
4 Influenciando a Escolha do Cliente: Estratégias para a Fase de Avaliação de Opções.....	81
Reconhecendo a Fase de Avaliação de Opções.....	83
Objetivos para a Fase de Avaliação de Opções.....	87
Como as Pessoas Fazem Escolhas.....	88
Identificando Diferenciais.....	89
Estabelecendo a Importância Relativa dos Diferenciais.....	91
Julgando as Alternativas de Acordo com os Diferenciais.....	92
Como os Critérios de Decisão Influenciam o Sucesso em Vendas.....	93
Alguns Pontos sobre os Critérios de Decisão.....	96
Influenciando os Critérios de Decisão.....	100
Desenvolvendo Critérios a partir das Necessidades Descobertas no Início da Venda.....	102
Reforçando os Critérios de Decisão Cruciais que Você Pode Cumprir.....	103
Aumentando os Critérios Incidentais nos quais Você é Forte.....	104
Reduzindo a Importância de Critérios de Decisão Cruciais.....	105
A Psicologia de Lidar com Critérios de Decisão Cruciais.....	114
Algumas Palavras Finais sobre os Critérios de Decisão.....	115
Resumo.....	116

5 Diferenciação e Vulnerabilidade – mais sobre Estratégia

Competitiva.....	119
O Conceito de Diferenciação	120
O que há de Especial na Microdiferenciação?	121
Diferenciais “Concretos” e “Abstratos”	123
Estratégia Competitiva com Diferenciais “Concretos”	125
Acelerando o Ciclo de Decisão.....	126
Transformando Diferenciais “Abstratos” em “Concretos”	129
O Juiz Especialista.....	130
Ofuscando os Diferenciais “Concretos”	132
Usando Diferenciais na Venda Competitiva.....	133
Vulnerabilidade.....	136
Análise de Vulnerabilidade	136
O que é um Concorrente?	137
Estratégias para Combater a Vulnerabilidade.....	141
Estratégia 1 – Alterar os Critérios de Decisão	141
Estratégia 2 – Aumentar seus Pontos Fortes	142
Estratégia 3 – Diminuir a Força de seu Concorrente	144
Duas Estratégias Bem-sucedidas para Falar sobre os Concorrentes	146
Levantar Pontos Fracos Indiretamente.....	146
Expor Pontos Fracos Genéricos, e não Específicos.....	147
Saindo da Fase de Avaliação de Opções	150

6 Superando os Medos Finais: Estratégias para a Fase de

Resolução de Preocupações.....	151
Resolvendo Preocupações em uma Venda Grande	152
Decisões Maiores	153
Mais Pessoas.....	153
Maior Concorrência	153
Ciclo de Venda mais Longo	154
Mais Questões de Implementação	154
Risco na Fase de Resolução de Preocupações	155
Consequências: os Riscos de Seguir em Frente.....	156
Objetivos da Fase de Resolução de Preocupações.....	157
O que Gera Questionamento sobre Consequências?.....	158
Reconhecimento: o Primeiro Passo Essencial.....	162
Alguns Sinais de Alerta.....	163
Detectando Consequências Face a Face	165

8

Sinais que Sugerem Consequências.....	165
Discrepâncias: o Fator Comum	167
Como Lidar com as Consequências?.....	167
Alguns Princípios Básicos	168
Os Três Pecados Mortais na Hora de Lidar com as Consequências	170
1. Minimizar.....	171
2. Prescrever.....	172
3. Pressionar.....	173
Lidando com Problemas de Consequência de Maneira Bem-sucedida	176
E, Por fim.....	178
7 Negociação de Vendas: como Oferecer Concessões e	
 Combinar os Termos.....	179
Por que a Diferença entre Vendas e Negociação É Importante	180
A Regra de Ouro: Negocie Depois.....	182
Negociação: uma Forma Onerosa de Resolver Consequências	185
Paradas Forçadas	187
A Hora Certa de Negociar	189
Todo Mundo Negocia	189
Definição de Negociação.....	190
Estudos sobre Especialistas em Negociação	192
Curto Prazo <i>versus</i> Longo Prazo	192
Foco em Áreas de Alavancagem Máxima.....	193
Estabelecer e Estreitar Intervalos	197
Passo 1: Estabeleça seus Limites Superior e Inferior.....	198
Passo 2: Ajuste seus Limites Superiores	200
Passo 3: Ajuste seus Limites Inferiores.....	202
Passo 4: Negocie Dentro de seu Intervalo Estreitado.....	204
Planeje e Faça Perguntas	206
Planeje suas Perguntas com Antecedência.....	212
Diferenciar a Compreensão de um Acordo	213
Sondar Rigorosamente para Evitar Mal-entendidos	214
Por que algumas Negociações Fracassam.....	214
Uma Palavra Final sobre Negociação	217
8 Como Garantir o Sucesso Contínuo: Estratégias de	
 Implementação e Manutenção de Contas.....	221
A Fase de Implementação	222

1. A Etapa do “Brinquedo Novo”.....	226
2. A Etapa de Aprendizagem	228
3. A Etapa da Eficácia	231
A Queda da Motivação	231
Três Estratégias para Lidar com a Queda da Motivação	233
Da Instalação ao Desenvolvimento de Contas	236
Por que o Desenvolvimento de Contas É tão Importante?.....	237
Cinco Estratégias Simples para o Desenvolvimento de Contas	238
Estratégia 1: Desenvolva, em vez de Manter	238
Estratégia 2: Documente as Boas Novas	239
Estratégia 3: Gere Indicações e Referências	240
Estratégia 4: Reavalie seu Entendimento das Necessidades do Cliente ..	241
Estratégia 5: Influencie Futuros Critérios de Decisão	242
Um Erro Estratégico a Evitar.....	242
Uma Última Palavra sobre o Desenvolvimento de Contas	242
9 Anatomia de uma Estratégia de Vendas	243
15 de fevereiro: O Lançamento do Produto	243
15 de fevereiro: Primeiras Ideias.....	244
22 de fevereiro: Erros em uma Conta Pequena.....	245
23 de fevereiro: Encontrando um Ponto de Entrada	245
25 de fevereiro: Primeiro Contato com a Conta.....	246
1º de março: Estratégia de Entrada	246
2 de março: Reunião Inicial.....	246
9 de março: Estratégia de Entrada – no Foco de Receptividade.....	247
14 de março: Progresso Lento para Harry.....	247
23 de março: Estratégia de Entrada – Preso no Foco de Receptividade	247
25 de março: Estratégia de Entrada – Passando para o Foco de Insatisfação	248
30 de março: Estratégia de Entrada – Identificando uma Provável Insatisfação	249
13 de abril: A Fase de Reconhecimento de Necessidades.....	250
14 de abril: Reconhecimento de Necessidades – Descobrimo a Insatisfação	250
15 de abril: Avaliação Inicial de Custos.....	251
18 de abril: Clientes Potenciais “Quentes” Evaporam.....	251
22 de abril: Identificando o Foco de Poder.....	252

25 de abril: Reconhecimento de Necessidades – Ensaiaando o Patrocinador	253
5 de maio: Termina a Fase de Reconhecimento de Necessidades	254
16 de maio: Entrando na Fase de Avaliação de Opções	254
17 de maio: Más Notícias – e um Erro Estratégico	255
24 de maio: Estratégia dos Critérios de Decisão	256
25 de maio: Resposta Inicial à SDP.....	257
31 de maio: Sucesso – Sobrevivendo à Filtragem Inicial	257
7 de junho: Descobrimdo e Influenciando os Critérios de Decisão	258
8 de junho: Análise dos Critérios de Decisão	258
9 de junho: Entendendo a Concorrência	259
10 de junho: Um Concorrente É Eliminado	261
14 de junho: Apresentando a Adequação ao Comitê.....	262
16 de junho: Pressão para Negociar	264
17 de junho: Um Mau Sinal	264
21 de junho: Sinal de Perigo.....	264
22 de junho: Pistas de que Existem Problemas de Consequências	265
23 de junho: A Fase de Resolução de Preocupações	265
25 de junho: Decisões Estratégicas para Resolver as Consequências.....	266
28 de junho: Lidando com as Consequências.....	266
29 de junho: O Problema da Consequência É Resolvido	267
30 de junho: Mais Pressão para Negociar o Preço	269
1º de julho: O Concorrente Reage.....	269
5 de julho: A Incerteza na Negociação	269
12 de julho: Por fim, o Sucesso	269

Índice Remissivo	271
-------------------------------	------------

1

Como os Clientes Tomam Decisões

Quer estejamos falando de uma estratégia global para um mercado ou de uma estratégia específica para uma conta individual, a estratégia de venda envolve clientes. A medida de uma estratégia de venda eficaz é o nível em que ela consegue influenciar as decisões de compra dos clientes. Se avaliarmos o sucesso de uma estratégia por seu impacto sobre os clientes, quanto melhor entendermos o processo de decisão do cliente e como influenciá-lo, melhor será nossa estratégia. O que conta é o cliente. Estratégias de venda que ignoram ou que não levam suficientemente em conta o comportamento do cliente têm probabilidade de fracassar. Por isso, o foco central deste livro é entender o comportamento do cliente. Vamos usar pesquisas e estudos de casos para explorar o processo de decisão do cliente e mostrar a você como ele muda ao longo de uma grande venda. Como veremos, diferentes estratégias de venda são bem-sucedidas em diferentes fases do ciclo de venda. A estratégia que funciona melhor durante as primeiras fases da venda pode se tornar ineficaz conforme o ciclo de venda progride.

É muito fácil, em grandes vendas, deixar sua estratégia de venda ficar carregada de procedimentos e técnicas. Já vimos muitas estratégias de contas fracassarem porque se tornaram tão complexas que esqueceram o fato essencial de que as decisões são tomadas por pessoas. Todas as pessoas, sejam elas influenciadores, tomadores de decisão, agentes de compra ou comitês de avaliação, normalmente passam por diferentes fases psicológicas quando tomam decisões. Ao compreender essas fases e como influenciá-las, você vai achar mais fácil formular estratégias práticas de contas que tenham efeito

positivo sobre seus clientes. Uma estratégia eficaz começa com um conhecimento de como as pessoas compram. As estratégias que você desenvolve a partir da perspectiva do comprador são uma forma poderosa de guiar suas ações em vendas competitivas difíceis.

É preciso ter muita cautela com relação a modelos de estratégia que se concentram exclusivamente em como vender. Muitos dos clientes que vieram à Huthwaite para obter aconselhamento sobre aumento da produtividade de vendas nos mostraram modelos elaborados do processo de venda. Esses modelos geralmente se apresentam na forma de uma série de fases de venda que eles exigem de seus vendedores. Um exemplo típico pode ter fases de venda como prospecção, qualificação, investigação, apresentação, proposta e fechamento. Cada uma dessas fases representa uma atividade que o vendedor é obrigado a realizar para executar a estratégia. Geralmente, cada fase também está associada a uma burocracia que o vendedor ou o gerente de vendas deve cumprir.

Normalmente damos dois conselhos. O primeiro, simplesmente, é reduzir a burocracia. Em algumas organizações, os vendedores gastam até 10 horas por semana completando formulários em nome da estratégia de venda. Grande parte desse tempo é improdutivo; muitas dessas informações são falsas a tal ponto que não são confiáveis como um guia para ações administrativas. A medida da saúde de uma organização de vendas é a quantidade de tempo que ela gasta se relacionando com os clientes, em comparação com o tempo que leva se relacionando com as necessidades internas da empresa. De acordo com essa medida, muitas organizações estão doentes, e já vimos algumas que são quase doentes terminais. Assim, nosso primeiro conselho normalmente é diminuir a burocracia.

Nosso segundo conselho é construir uma estratégia de venda que se concentre nas fases que o cliente executa para tomar uma decisão, e não nas fases que o vendedor executa ao fazer uma venda. São duas coisas diferentes. Como veremos nos próximos capítulos, as estratégias baseadas no processo de venda geralmente são muito menos eficazes do que as estratégias baseadas no processo de compra. Nosso problema, como vendedores, é o fato de ser muito mais fácil compreender as fases de venda que as de compra. E isso é ainda mais perigoso, porque temos a tendência de basear a estratégia naquilo que entendemos, e não naquilo que é eficaz.

A Base da Pesquisa

Antes de examinar cada uma das fases de uma decisão de compra, vamos falar brevemente da origem das ideias abordadas neste livro. Eu gostaria de ser um gênio de vendas que decidiu compartilhar com vocês meus *insights* exclusivos sobre estratégias de venda. Infelizmente, eu não sou. Permitam-me confessar: não sou um estrategista de vendas; sou um *voyeur*. Passei muitos anos observando outras pessoas venderem. Dirigi equipes de pesquisa que estudaram mais de 35 mil visitas de vendas em 23 países. Com meus colegas aqui na Huthwaite, observei o comportamento de mais de 10 mil vendedores. Estudamos muitos mercados nos quais a estratégia é fundamental. Nos mercados de computadores, trabalhamos com a IBM e a Digital; no setor de telecomunicações, com a AT&T e a GTE; no setor bancário, com o Citicorp e o Chase Manhattan; e, nos mercados de equipamentos para empresas, com a Kodak e a Xerox. A partir da massa de dados que coletamos com essas e muitas outras empresas que já trabalharam com a Huthwaite, conseguimos tirar conclusões sobre o comportamento do cliente e como ele muda durante a venda. Acreditamos que essas conclusões podem ter profundas implicações para a estratégia da conta.

Nossa pesquisa utiliza um método chamado análise do comportamento. Em sua forma mais básica, esse método envolve observar as visitas de vendas e contar quantas vezes os vendedores ou os clientes usam certos comportamentos-chave. Isso nos permite construir modelos estatísticos que mostram como comportamentos específicos estão associados ao sucesso da venda. O método de análise do comportamento nos tem permitido incluir sólidos princípios de pesquisa da psicologia experimental na arte complexa e sutil de vender, que tem resistido com teimosia à análise objetiva. Pelo que sei, nossa equipe na Huthwaite é o primeiro grupo de pesquisadores a usar esses métodos de análise de comportamento como uma ferramenta para entender as vendas e aprender a torná-las mais eficazes.

O Processo de Tomada de Decisão do Cliente

Dissemos anteriormente que o processo de decisão do cliente em uma grande venda normalmente passa por fases distintas. Três dessas fases acontecem antes da decisão, e uma quarta fase acontece depois que a decisão já foi to-

mada. Essas fases normalmente são visíveis até mesmo em vendas simples. Pense em suas próprias decisões de compra – a compra de um carro, por exemplo. Como começa seu processo de decisão? Se você estiver completamente satisfeito com seu carro atual, não há nenhuma decisão a ser tomada. O processo de decisão começa quando você já não se sente totalmente satisfeito. Você começa a perceber problemas em seu carro. Talvez ele esteja ficando velho, ou esteja menos confiável, ou não pareça tão bom quanto os modelos mais recentes – por algum motivo, você se sente insatisfeito. Você está na primeira das três fases da decisão de compra, que chamamos de Reconhecimento de Necessidades. Durante essa fase, você passa de pequenas irritações à insatisfação real e, finalmente, a um ponto em que você decide agir. Depois que toma a decisão de agir, você sai da primeira fase do processo de compra e avança para a segunda: Avaliação de Opções. Na fase de Reconhecimento de Necessidades, sua principal preocupação é: “Preciso fazer algo sobre meu carro atual?”. Agora, na Fase de Avaliação de Opções, sua preocupação passa a ser: “Quais são minhas opções? Conserto meu carro atual? Faço um empréstimo para comprar outro? Se eu comprar, qual modelo devo escolher? Como faço para escolher entre os modelos concorrentes?”. Essa fase normalmente começa com uma confusa gama de escolhas e opções. À medida que ela continua, você tem cada vez mais clareza em relação à opção que melhor lhe convém. Finalmente, você escolhe a opção que considera mais adequada às suas necessidades. Vamos imaginar que você decide comprar um carro usado de boa qualidade que viu na vitrine de uma concessionária.

Depois de definir essa preferência claramente, você entra na última fase psicológica da decisão de compra. Chamamos essa fase de Resolução de Preocupações, e, como veremos, esta pode ser uma das fases mais importantes e complexas de qualquer decisão. Durante essa fase, embora você tenha decidido que precisa mudar e que esse carro é a melhor opção considerada, você pode relutar em prosseguir. Você pensa em coisas como: “E se houver um defeito oculto que eu não percebi?”, “Como vou dizer à minha família que decidi gastar tanto dinheiro?” ou “Será que o serviço pós-venda realmente é tão bom quanto dizem?”. Antes de superar esses medos, você não estará pronto para avançar e tomar a decisão final.

O processo que descrevi para comprar um carro provavelmente se aplicaria da mesma forma a qualquer decisão de compra na qual (1) a decisão

é tomada ao longo de um período de tempo relativamente longo, e não em uma única reunião ou visita de vendas; (2) há alternativas concorrentes entre as quais você pode escolher; e (3) existem sanções ou riscos se você tomar uma decisão ruim. Sendo assim, comprar um pacote de feijão em um supermercado não é uma decisão que passa pelas três fases, porque, apesar de existirem marcas alternativas concorrentes, a decisão costuma ser tomada imediatamente e tem sanções insignificantes se você fizer a escolha errada. No entanto, a maioria das decisões de compra importantes que fazemos como indivíduos passa pela sequência de Reconhecimento de Necessidades, seguida da Avaliação de Opções e, por fim, pela Resolução de Preocupações. Todo o processo de decisão do cliente, incluindo essas fases, está ilustrado na Figura 1.1. Pense na última vez que você tomou qualquer decisão de compra de grande porte, como a compra de uma casa. Você provavelmente consegue se lembrar de cada fase, como se sentiu, e como, no papel de comprador, você teve preocupações diferentes em cada ponto.

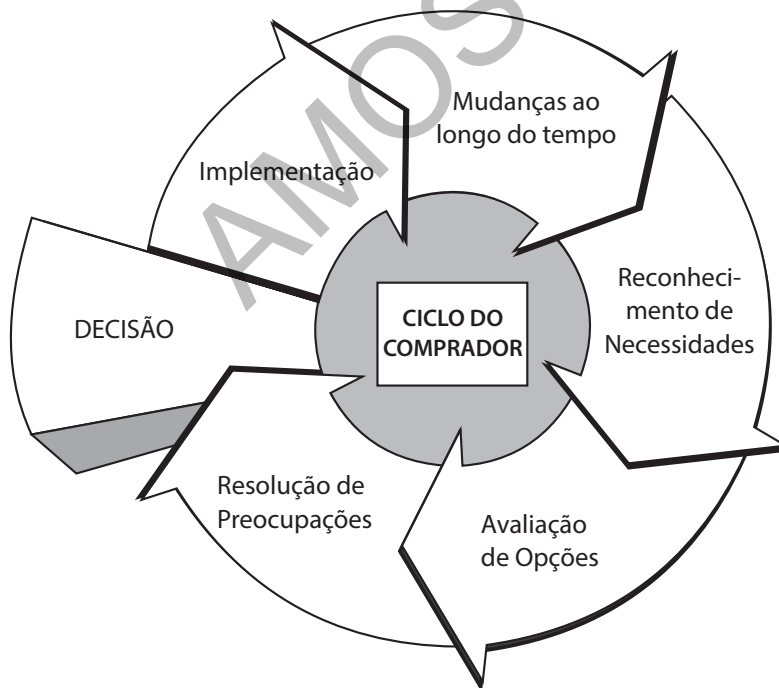


Figura 1.1. O Processo de Decisão do Cliente.

As mesmas fases ocorrem quando um de seus principais clientes está tomando uma decisão de compra importante. Primeiro, as pessoas se tornam insatisfeitas com a situação existente e começam a reconhecer uma necessidade de mudança. Durante essa Fase de Reconhecimento de Necessidades, a estratégia de venda mais eficaz, como veremos no Capítulo 3, é descobrir a fonte de insatisfação e aumentar a percepção dos clientes em relação a sua intensidade e urgência.

Depois que as pessoas concordam com a necessidade de mudança, a venda passa para a segunda fase – a Avaliação de Opções. Durante essa fase, o cliente está avaliando diversas opções e seus méritos. Às vezes, isso envolve um procedimento formal, com especificações escritas, um processo de proposta e uma comissão de avaliação. Em outras ocasiões, o procedimento pode ser livre e relativamente informal, de modo que apenas uma pessoa precisa ser convencida de qual é a melhor opção. Em ambos os casos, sua estratégia de venda ideal nessa fase da venda é influenciar a seu favor os critérios que o(s) comprador(es) está(ão) usando para avaliar as opções disponíveis. Veremos melhor como fazer isso nos Capítulos 4 e 5. Por fim, quando há um consenso do cliente em relação a quais opções atendem adequadamente aos seus critérios, começa a terceira e última fase da decisão: a Resolução de Preocupações.

Nesta fase final, o comprador pode apresentar uma grande ansiedade em relação aos riscos de seguir em frente com você e seu produto. Como veremos no Capítulo 6, às vezes, essas preocupações lhe são abertamente reveladas. No entanto, isso nem sempre acontece. Muitas vezes, os problemas que surgem durante a fase de Resolução de Preocupações podem ficar escondidos ou podem ser atribuídos a questões de preço. Uma boa estratégia de venda neste momento da venda é encontrar uma maneira de descobrir e resolver medos e preocupações desse tipo. É aqui, na fase final da venda, que você provavelmente será pressionado para negociar condições especiais ou fazer algumas concessões adicionais para conseguir fechar o negócio. No Capítulo 7, examinaremos as estratégias para uma negociação de vendas eficaz.

Em seguida, vem a decisão. Em vendas menores, quando a decisão é tomada, sua venda termina. Isso normalmente não acontece em vendas maiores. Geralmente há uma fase de Implementação na qual você continua a apoiar e ajudar o cliente após a venda ter sido realizada. Durante essa fase,

existem algumas oportunidades interessantes de venda que as pessoas deixam passar. Veremos no Capítulo 8 como prestar atenção a essas oportunidades na formação de uma estratégia pós-venda eficaz.

Fases da Decisão de Compra

No início de nossa pesquisa, pedi a Fred Mostyn, da Central de Compras da British Petroleum, que descrevesse as fases de uma decisão de compra típica que ele ia enfrentar. Na época, não tínhamos criado o modelo de três fases de decisão de compra, por isso nem Fred nem eu sabíamos que sua resposta seria comparável às nossas descobertas. A seguir, com as fases entre parêntesis e marcadas em itálico, você verá a descrição que ele apresentou para uma típica decisão de compra.

“Não é exatamente um procedimento padrão, mas suponho que a maioria das novas aquisições – nas quais não temos um pedido de rotina com um fornecedor – começam porque alguém na organização tem um problema que não consegue resolver com o equipamento ou os suprimentos existentes. Ou é isso ou há uma insatisfação com relação à qualidade ou à entrega. (*Reconhecimento de Necessidades*)

Em seguida, recebemos um telefonema ou uma solicitação de um departamento. Discutimos o assunto e tentamos criar uma especificação com eles. Elaboramos, por exemplo, uma lista de ‘é necessário ter’ e ‘seria bom ter’. Ajudamos as pessoas a pensarem objetivamente em como tomar uma decisão eficaz em termos de custo-benefício. Então avaliamos diversos fornecedores. (*Avaliação de Opções*)

Se for uma grande decisão, enviamos um pedido formal como proposta. No caso de decisões menores, o método varia muito. De qualquer maneira, quando descobrimos nossa pequena lista – que pode ter um, dois ou, possivelmente, três fornecedores potenciais –, avaliamos cuidadosamente cada um para confirmar suas referências, sua estabilidade financeira, sua capacidade de produção, e assim por diante. Não queremos correr riscos desnecessários, por isso esse processo de verificação é importante, ainda mais se tivermos preocupações quanto ao fornecedor.” (*Resolução de Preocupações*)