

Matthew Dixon e Brent Adamson

A VENDA DESAFIADORA

Assumindo o controle da conversa com o cliente

TRADUÇÃO
Cristiana Serra



Copyright © The Corporate Executive Board Company, 2011

Copyright das imagens de “Os benefícios de planejar o inesperado” © W.W. Grainger.
O Programa de Desenvolvimento de Desafiadores® e o Modelo Desafiador de Vendas®
são marcas registradas da The Corporate Executive Board Company.
O Método de Negociação de Venda Situacional (ssm™) é uma marca registrada do Bay Group
International, Inc.

A Portfolio-Penguin é uma divisão da Editora Schwarcz S.A.

*Grafia atualizada segundo o Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa de 1990,
que entrou em vigor no Brasil em 2009.*

PORTFOLIO and the pictorial representation of the javelin thrower are trademarks of Penguin Group (USA) Inc.
and are used under license. PENGUIN is a trademark of Penguin Books Limited and is used under license.

TÍTULO ORIGINAL The Challenger Sale: Taking Control of the Customer Conversation

CAPA Thiago Lacaz

PROJETO GRÁFICO Mateus Valadares

PREPARAÇÃO Flavia Lago

ÍNDICE REMISSIVO Probo Poletti

REVISÃO Huendel Viana e Jane Pessoa

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Dixon, Matthew

A venda desafiadora : assumindo o controle da conversa com o cliente /
Matthew Dixon, Brent Adamson ; tradução Cristiana Serra. — 1ª ed. —
São Paulo : Portfolio-Penguin, 2013.

Título original: The Challenger Sale: Taking Control of the
Customer Conversation.

ISBN 978-85-63560-71-1

1. Administração de vendas 2. Clientes – Contatos
3. Clientes – Satisfação 4. Desempenho 5. Negociação 6. Vendas
7. Vendas e vendedores I. Adamson, Brent. II. Título.

13-06043

658.85

Índices para catálogo sistemático:

1. Estratégias em vendas : Administração de marketing 658.85
2. Negociação em vendas : Administração de marketing 658.85
3. Sucesso em vendas : Administração de marketing 658.85
4. Vendas e vendedores : Administração de marketing 658.85

[2013]

Todos os direitos desta edição reservados à

EDITORA SCHWARCZ S.A.

Rua Bandeira Paulista, 702, cj. 32

04532-002 — São Paulo — SP

Telefone (11) 3707-3500

Fax (11) 3707-3501

www.portfolio-penguin.com.br

atendimentoaoeditor@portfolioapenguin.com.br

SUMÁRIO

Prefácio, por Neil Rackham	9
Introdução. Um vislumbre surpreendente do futuro	19
1. A jornada evolutiva da venda de soluções	25
2. O Desafiador (Parte 1): Um novo modelo para o alto desempenho	35
3. O Desafiador (Parte 2): Exportando o modelo para a massa	53
4. Ensinando para diferenciar (Parte 1): A importância das ideias	70
5. Ensinando para diferenciar (Parte 2): Como construir um diálogo movido a ideias	94
6. Personalize para encontrar eco	135
7. Assuma o controle da venda	156
8. Os modelos de vendas Desafiador e Gerencial	181
9. Lições de implementação dos pioneiros	216
Posfácio. Um desafio para além da venda	237

Apêndice A: Guia de <i>coaching</i> do Desafiador (fragmento)	247
Apêndice B: Autodiagnóstico do estilo de venda	250
Apêndice C: Guia de contratação de Desafiadores: perguntas essenciais a serem feitas na entrevista	253
Agradecimentos	259
Índice remissivo	267

1

A jornada evolutiva da venda de soluções

NO COMEÇO DE 2009, a equipe do SEC se propôs a encontrar uma resposta para a pergunta mais premente dos gestores de vendas naquele época: como vender em meio à pior crise econômica em décadas?

Era uma interrogação cercada, naturalmente, de um profundo senso de urgência e preocupação — e até medo — mas também de um verdadeiro mistério. Em um contexto em que as vendas B2B estavam praticamente estagnadas, para surpresa dos executivos de vendas certos representantes comerciais continuavam fechando acordos típicos dos melhores tempos, o que não fazia o menor sentido em uma situação tão grave. O que estariam fazendo de diferente? Como continuavam vendendo bem enquanto os demais praticamente não vendiam mais nada?

Ao nos debruçarmos sobre essa questão, fizemos uma descoberta surpreendente. O que fazia a diferença, no caso desses profissionais que se destacavam, não era tanto sua capacidade de vender em plena recessão, mas seu domínio das assim chamadas vendas complexas — que implicam em um ônus considerável, tanto para os representantes comerciais quanto para os clientes, no sentido de pensar e agir de maneira original. Esse modelo, também conhecido como “venda de

soluções” ou “abordagem de soluções” (ou simplesmente “soluções”), passou a dominar as vendas e as estratégias de marketing no decorrer dos últimos dez a vinte anos.

O que descobrimos em nossa pesquisa, porém, apontou para um elemento da maior importância no que diz respeito à venda de soluções: o ritmo vertiginoso de sua evolução. Enquanto os fornecedores se empenhavam em vender “soluções” cada vez maiores, mais complexas, mais desestabilizadoras e dispendiosas, os clientes b2b passavam a comprar com mais cuidado e relutância do que nunca, o que acabou por reescrever o passo a passo do processo de compras. O resultado foi que técnicas de vendas tradicionais e de eficácia comprovada deixaram de funcionar. Profissionais de desempenho até então razoável agora só não se debatem nas vendas mais objetivas, deixando um rastro alarmante de acordos pela metade e fazendo malabarismos para adaptar-se às cambiantes demandas dos clientes e a comportamentos de compra em constante mutação.

Sob esse aspecto, a crise econômica que preocupava os experientes executivos de vendas a ponto de impulsionar o início deste estudo revelou-se como uma pista falsa. A recessão apenas exacerbou a lacuna crescente que separava os representantes de desempenho mediano daqueles de desempenho extraordinário; não foi sua causa. Com efeito, a história que contamos aqui nada tem a ver com economia. Trata, sim, da evolução da venda de soluções e das competências necessárias para assegurar o êxito comercial num futuro previsível, independente das condições econômicas. O universo da venda de soluções segue em transformação, e a pesquisa do SEC aponta com clareza para um novo leque de competências de vendas que têm chances bem maiores de obter resultados comerciais de excelência do que aquelas enfatizadas na venda de produtos tradicionais ou nos primórdios da venda de soluções. Para compreender plenamente sua importância, será útil começar por uma revisão da própria história desse modelo.

O caminho até a venda de soluções

A venda de soluções abrange diversas possibilidades, mas em geral descreve a substituição do foco nas vendas transacionais de produtos individuais (que normalmente têm por referência o preço ou o volume) pelo foco na venda consultiva mais ampla, de “pacotes” de produtos e serviços. O segredo de seu sucesso é a criação de ofertas conjugadas, que não atendem apenas as necessidades gerais do cliente de forma ímpar e valiosa, mas também não podem ser reproduzidas com facilidade pela concorrência. As melhores soluções, portanto, são não apenas exclusivas, mas sustentáveis, permitindo que o fornecedor responda aos desafios propostos pelo cliente de maneira inédita ou mais econômica que a dos concorrentes.

Qual a importância disso? A venda de soluções está intimamente relacionada às tentativas dos fornecedores de escapar à pressão irresistível exercida pelo processo de comoditização, à medida que produtos e serviços individuais tornam-se, com o passar do tempo, cada vez menos diferenciados. Dada a dificuldade crescente para que um concorrente disponibilize todo o espectro de recursos compreendido em um pacote de soluções bem elaborado, fica mais fácil sustentar preços elevados nesse tipo de venda que na de produtos tradicionais.

Não admira que, por isso mesmo, a nova abordagem tenha ganhado ampla popularidade no segmento B2B. Com efeito, para se ter uma ideia do quanto vem se disseminando a venda de soluções, em um levantamento recente do SEC pedimos a gestores de vendas que descrevessem sua principal estratégia dentre um continuum de opções que iam da venda tradicional de produtos, num extremo, à venda de soluções inteiramente personalizada, no outro. O resultado? Três quartos dos que responderam relataram a intenção de serem provedores de soluções de algum tipo para a maioria de seus clientes. Basicamente, a venda de soluções, qualquer que seja a forma, tornou-se a estratégia de vendas preponderante em quase todas as indústrias.

Figura 1.1. Passagem da venda de produtos para a de soluções



FONTE: Pesquisa do SEC.

Não discutimos o valor dessa transição a longo prazo para a venda de soluções — sobretudo como forma de escapar da pressão implacável exercida pelo processo de comoditização — mas, de todo modo, é uma estratégia que acarreta uma série de desafios reais. Destes, os dois principais explicam como — e por que — se deu a imprescindível evolução do modelo de soluções ao longo do tempo. O primeiro é o ônus que as soluções implicam para o cliente. O segundo, o ônus envolvido para o vendedor.

O ônus das soluções para o cliente

Por definição, a passagem para a venda de soluções leva o cliente a esperar que você efetivamente “solucione” problemas específicos, em vez de se limitar a fornecer produtos confiáveis. É uma tarefa árdua, que requer não só que você compreenda, tão bem ou melhor que o próprio cliente seus problemas ou dificuldades subjacentes, mas também que

indique novas e melhores maneiras de enfrentar esses desafios, identifique vantagens claras do uso de recursos limitados para solucioná-los (em contraposição a propostas concorrentes) e determine quais serão as referências corretas para mensurar seu êxito. A única maneira de dar conta de tudo isso é crivando o cliente de perguntas. Assim, os representantes passam um tempo enorme perguntando coisas como “O que tem tirado seu sono à noite?”, na tentativa de compreender verdadeiramente suas dificuldades.

O problema dessa “investigação” toda é que não raro ela dá a sensação de um pingue-pongue interminável entre cliente e fornecedor. O cliente explica suas necessidades; o representante comercial resume o que entendeu; o primeiro confirma se está certo; o segundo cria uma proposta; o comprador a analisa e corrige, e assim por diante.

Esse processo complicado e, com frequência, bastante demorado exige do cliente um enorme grau de envolvimento a cada passo, onerando-o sob dois aspectos distintos: primeiro, em termos de tempo; segundo, de investimento. Toda essa dança não só demanda do cliente um substancial comprometimento com uma vasta gama de envolvidos, reuniões e apresentações como, do ponto de vista do representante, tanto esforço ocorre num momento muito inicial, bem antes de se poder vislumbrar no horizonte algum valor. Com efeito, não deixa de ser, da parte do representante, um ato de fé no retorno que todo esse trabalho trará no futuro.

Em virtude disso, ocorre o que chamamos de “fadiga das soluções”. À medida que cresce a complexidade das soluções, aumenta também o ônus para os clientes, levando-os a se relacionar de maneira muito peculiar com seus fornecedores quando se trata de negociações complexas. Assim, no tocante à transformação acelerada do comportamento de compra dos clientes, quatro tendências se destacam.

ASCENSÃO DAS VENDAS BASEADAS EM CONSENSO

Em primeiro lugar, assistimos a um considerável aumento da necessidade de consenso para fechar um negócio. Dado o grau de incerteza

quanto ao retorno da compra de uma solução complexa, mesmo executivos de nível C com razoável autoridade hesitam em assinar uma compra de grandes proporções sem a cobertura de sua equipe. Nossas pesquisas no SEC indicam que a aprovação geral da equipe a um determinado fornecedor é a primeira coisa que os gerentes procuram ao tomar uma decisão de compra (descoberta que discutiremos em mais detalhes adiante).

É evidente que a necessidade de consenso tem profundas implicações para a produtividade das vendas. O representante passa a ter de reservar tempo para localizar todos esses indivíduos e vender-lhes sua solução, e o risco de que um deles diga “não” aumenta a cada novo envolvido com quem o vendedor entra em contato.

MAIOR AVERSÃO A RISCO

Em segundo lugar, à medida que os contratos crescem em complexidade e custo, a maioria dos clientes passa a se preocupar bem mais com o retorno sobre seu investimento. Assim, muitos requisitam com insistência que seus fornecedores explicitem os riscos envolvidos nessas soluções, percebidos como mais altos. Não há nada de novo em clientes solicitando entrega *just-in-time* ou produção sob demanda, mas cada vez mais são revistas as próprias medidas usadas por eles para avaliar o quanto a implementação de determinada solução foi bem-sucedida. Desse modo, no universo das soluções complexas, o êxito costuma ser mensurado pelo desempenho da empresa compradora e não dos produtos do fornecedor.

Portanto, os fornecedores que pretendem crescer no negócio de soluções terão de atacar o risco de frente, incorporando-o diretamente à sua proposta de valor, visto que um número cada vez maior de clientes já não se dispõe mais a simplesmente aceitar que as “soluções” vão de fato proporcionar o tipo de valor prometido de primeira pelos fornecedores.

MAIOR DEMANDA POR CUSTOMIZAÇÃO

Em terceiro lugar, o aumento da complexidade dos contratos é acompanhado de uma tendência natural dos clientes a querer modificá-lo de modo a satisfazer mais integralmente suas necessidades específicas. Embora os fornecedores tendam a ver a customização apenas do ponto de vista do custo, os clientes a consideram parte da promessa da venda de uma “solução”: “Se você vai ‘resolver’ meu problema, é disto que eu preciso. Por que me custaria mais caro? Afinal, se não fizer isso, não será uma ‘solução’ de verdade, não é?”. É difícil discutir com esse tipo de lógica. Customização: todo mundo quer, mas ninguém quer pagar mais por ela.

A ASCENSÃO DOS CONSULTORES EXTERNOS

Por fim, nos últimos anos assistimos ao vertiginoso e perturbador aumento do número de consultores externos contratados pelos clientes para ajudá-los a “extrair o maior valor possível da decisão de compra”. Prática bem estabelecida em determinados setores — como o de seguros de saúde corporativos nos Estados Unidos, por exemplo —, essa tendência decolou em todo o mundo no fim de 2009, impulsionada pela necessidade da maioria das empresas em cortar gastos, por um lado, e, por outro, pelo anseio ainda mais urgente da leva de especialistas recém-demitidos da indústria por encontrar uma ocupação. De modo geral, esses novos consultores vendiam seus serviços alardeando sua capacidade de ajudar as empresas a economizar. Nesse caso, “extrair o maior valor possível da decisão de compra” a rigor não queria dizer nada além de fazer tudo o que estivesse ao seu alcance para reduzir o preço dos fornecedores, a ponto de auditar contratos anteriores em busca de possibilidades de renegociação.

Com o passar do tempo, no entanto, organizações maiores também começaram a se envolver mais profundamente no processo de compra. Em seu caso, “extrair o maior valor possível da decisão de compra” normalmente significa algo mais próximo de ajudar os clientes a transitar pela complexidade de soluções. O fato é que, enquanto os fornecedores

procuram vender soluções cada vez mais amplas para problemas de complexidade crescente, não raro tal complexidade alcança tamanha magnitude que os próprios clientes se veem sem condições de percorrer — e muito menos de avaliar — por conta própria os possíveis cursos de ação. Precisam de ajuda. Contudo, em vez de recorrer aos próprios fornecedores, lançam mão de especialistas externos “neutros”.

Dessa forma, hoje os fornecedores são frequentemente confrontados com novos e agressivos intermediários independentes, ávidos por seu quinhão de “valor” na venda — e pode ter a certeza de que sua mordida será dada no lado do fornecedor, não no do cliente, já que é para este que tais consultores trabalham. Neste contexto, pode-se facilmente acabar com todas as atividades do cliente nas mãos, mas não ver a cor do seu dinheiro.

Essas quatro tendências no comportamento de compra dos clientes acarretaram uma dura realidade para as organizações de vendas em todo o mundo — e sobretudo para os profissionais que as representam: embora o cenário econômico tenha melhorado, vender não ficou mais fácil. São as leis da venda: os fornecedores partiram para a jogada das soluções e os clientes contra-atacaram, buscando modos de reduzir tanto a complexidade quanto o risco que o investimento dos fornecedores na venda de soluções lhes impôs.

Uma lacuna de talento cada vez maior

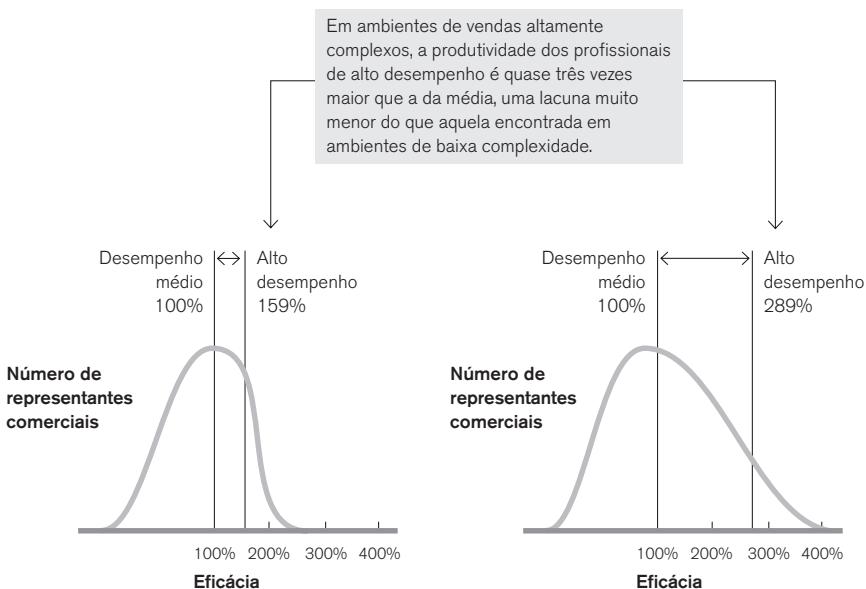
Que efeitos tem isso tudo para o desempenho individual dos profissionais de vendas? O impacto tem sido, para dizer o mínimo, drástico.

Em um estudo recente, nossa equipe no SEC realizou uma análise das consequências do modelo de vendas de uma empresa — nesse caso, venda transacional versus venda de soluções — sobre a distribuição de desempenho de seus representantes de vendas. O que descobrimos foi alarmante e bastante perturbador.

Em um ambiente de vendas transacional, a lacuna de desempenho entre os melhores vendedores e os medianos é de 59% — isto é, os profissionais médios vendem cerca de metade em relação àqueles que se destacam. Já nas empresas com venda de soluções, a distribuição é bem

diferente: os vendedores de desempenho extraordinário superam os de resultados médios em quase 200%, uma lacuna quatro vezes maior. Em outras palavras, à medida que as vendas ganham em complexidade, a diferença entre os melhores profissionais e os medianos aumenta exponencialmente.

Figura 1.2. Profissionais de médio e de alto desempenhos em ambientes de vendas transacionais (à esq.) e de soluções (à dir.)



FONTE: Pesquisa do SEC.

Isso nos leva a três conclusões. Primeiro, como fornecedor de soluções, você precisa encontrar uma maneira de cobrir seus melhores vendedores de todos os mimos possíveis e imagináveis — afinal, eles carregam um piano nas costas. Não faz muito tempo, um diretor de vendas de uma prestadora de serviços empresariais revelou-nos que, dos seus cem representantes comerciais, dois eram responsáveis por 80% da receita da empresa. Mesmo que a situação na sua organização não chegue a esse extremo, em muitos casos a passagem para a venda

de soluções sem dúvida ocasionou o agravamento radical dos problemas de dependência em relação aos protagonistas da força de vendas. Não é só um piano que esses profissionais de resultados muito acima da média carregam nas costas; em geral, carregam a empresa inteira.

Em segundo lugar, quanto mais complexo se torna seu modelo de vendas, maior valor terá o estreitamento da lacuna que separa seus vendedores de nível médio dos excepcionais. No universo transacional, chegar à metade do caminho entre o bom e o excelente já é uma melhora de 30%, o que não é nada mal. Entretanto, o valor desse mesmo movimento num ambiente de soluções corresponde a um rendimento quase 100% maior. Em outras palavras, agora a eliminação dessa lacuna vale muito mais do que antes.

Por fim, caso essa falha não seja sanada, as consequências serão desastrosas. Caso você se descuide, seus representantes comerciais medianos ficarão cada vez mais para trás, até se tornarem completamente incapazes de executar o novo modelo.

Um novo caminho pela frente

Neste mundo em que o comportamento de compra dos clientes vem sofrendo transformações radicais e a divergência entre os níveis de desempenho de seus profissionais de vendas é crescente, se sua abordagem de vendas não evoluir você vai acabar ficando pra trás.

A pergunta, então, é: o que você vai fazer agora? Se quiser seguir em frente, terá de munir seus vendedores dos meios necessários para gerar novas demandas em um mundo de clientes relutantes e avessos ao risco — e que estão tão empenhados em comprar soluções complexas quanto você está empenhado em vendê-las. Nesse contexto, será de fato necessário um tipo muito especial de profissional de vendas. Enquanto o universo de vendas mudava radicalmente ao longo dos últimos dez ou vinte anos, nossa pesquisa mostra que os melhores vendedores se mantiveram atualizados graças a um conjunto peculiar de competências poderosas. É a elas que nos vamos nos deter agora.