



Geração de Oportunidades também é problema seu, sim

Paulo César Faria(*)

O que faz com que demonstrar o valor da sua oferta seja tão difícil hoje em dia? Como fugir da guerra de preços e da comoditização rápida de todos os tipos de produtos e serviços?

Vendedores, mesmo experientes e treinados para fazer as perguntas certas, galgar os níveis certos, procurar necessidades críticas e aplicar soluções de longo prazo para os desafios dos clientes, freqüentemente encontram-se diante de compradores que focalizam a discussão no preço. O Vendedor é ensinado a vender para os tomadores de decisão, mas às vezes não dispõe do ferramental necessário para atingir os altos escalões da empresa. Ele é ensinado a se comportar como um Consultor Estratégico para o cliente, que na verdade não está particularmente interessado em receber consultoria do Vendedor. Vender nesse ambiente significa vender com grandes descontos – mesmo quando se ganha, perde-se.

Na outra ponta dessa equação está o pessoal técnico, a quem cabe implantar e manter o produto da venda. Não adianta imaginar que o vendedor é um super-homem: bem informado, perspicaz, carismático, auto-motivado, preparado, sensato, pró-ativo, flexível, criativo, atualizado, e sei lá o quê mais. Super-homem não existe. Vender é um trabalho de equipe e gerar oportunidades é tarefa de todos, principalmente de quem está mais próximo dos clientes.

De vez em quando eu ouço um consultor ou especialista, que trabalha com implantação, manutenção ou atendimento a clientes, dizer que gerar oportunidades não é problema dele, é problema do marketing ou do comercial. Será? Se não se vende, não se produz, não se instala, não se mantém e o pessoal técnico também fica sem ocupação.

Antigamente era assim. Antigamente as coisas mudavam mais devagar e de modo mais previsível. Os avanços da tecnologia se davam ou por aumento da velocidade e da capacidade ou por redução do tamanho e do consumo. O vendedor tinha mais tempo para se atualizar.

Mas as mudanças estão mudando. As coisas mudam mais rapidamente e de forma mais ampla do que ocorria até algum tempo atrás. A competição hoje é feroz. As empresas tem que escolher entre crescer ou morrer. E não basta crescer de qualquer modo, a qualquer custo. É preciso crescer de modo rentável. Isto é, crescer a receita e reduzir os custos de maneira regular e consistente.

O crescimento das empresas se dá através de iniciativas de aumento de receita e de redução de custos. Nos momentos de grande crescimento econômico, quando as oportunidades “pululam” ao redor da empresa, é muito fácil aumentar as receitas. A demanda de mercado é grande, a oferta quase não acompanha, o mercado aceita pagar mais, as empresas aceitam produzir com menos eficiência para não perder tempo e oportunidades. Em geral, nesses momentos, somos tomados de ansiedade, de medo de perder as inúmeras oportunidades e buscamos o aumento de receita a qualquer custo. Após períodos longos de atividade econômica crescente, como experimentamos nos últimos anos, a empresa se vê às voltas com custos elevados, originados da orgia de vendas e, ao primeiro sinal de crise, descobrimos que já não sabemos trabalhar com eficiência.

Iniciativas desastradas de redução de custos entram em vigor e não nos surpreende quando resultam em cortes dramáticos em áreas que afetam mais a capacidade de crescimento do que racionalizam as despesas. Essa dicotomia ilusória entre aproveitar as oportunidades de mercado e melhorar o rendimento do negócio conduz as empresas a uma situação bipolar, em que ora se expande a qualquer custo, ora corta custos indiscriminadamente e leva junto a rentabilidade e as chances de crescimento.



Essa hora de quase calma por que passamos agora, onde a economia, como no recuo do mar que antecede um tsunami, se prepara para um novo surto de crescimento, é também a hora de nos prepararmos para crescer, hora de por a casa em ordem e implantar uma nova visão de negócios: **crescer com lucratividade é problema de todos na empresa**. Identificar e gerar oportunidades de negócio é problema de todos na empresa.

Todos querem, em princípio, fazer parte da agenda de crescimento da empresa. Mas não sabem como. Hoje, saber vender é conhecimento básico e essencial de todos os profissionais que lidam com diretamente com clientes. Não que todos serão vendedores profissionais, não é isso, mas é fundamental que todos saibam como identificar e qualificar oportunidades, como avaliar competidores, como ajudar o vendedor a se preparar e a se posicionar frente ao cliente.

O papel do consultor hoje é conhecer o máximo possível da indústria, dos clientes e dos seus problemas, sem perder o foco naquilo que é a sua especialidade. E esse papel inclui saber identificar e qualificar as oportunidades e ajudar o vendedor a desenhar a estratégia de atuação no cliente.

Ao longo dos processos de instalação e manutenção é natural que o cliente desenvolva respeito pelo consultor, a partir da sua percepção de competência. À medida que o tempo passa, o consultor começa a exercer uma influência muito forte e positiva no cliente, de tal modo que passa a ser uma das pessoa mais capacitadas a entender os problemas do cliente e a propor soluções durante conversas que nem de longe lembram uma venda. São discussões de trabalho sobre causas de problemas e formas de solucioná-los. Se o consultor souber tratar essas situações com profissionalismo e souber posicionar o vendedor, estará prestando um grande serviço ao cliente. Vender é uma prestação de serviços. Quem não vende para servir, não serve para vender.

Paulo César Faria (pc.faria@growbiz.com.br) trabalhou como alto executivo em empresas como Unisys, Bearing Point, Value Team e Avanade, e conta com grande experiência em vendas complexas e vendas consultivas.