# Figueira, o vendedor com duas bocas e uma orelha

Em 1998 o Figueira ganhou, mais uma vez, o prêmio de melhor vendedor do ano. Destemido, o Figueira coloca a lista de preços em baixo do braço e sai como um caixeiro viajante em busca de novos clientes e novas oportunidades. Tinha uma eloquência impressionante. Diziam que vendia gelo para esquimós. "Ah, como seria bom se houvessem outros Figueiras..." dizia o dono da empresa.

Em 2001 o Figueira foi demitido por baixo desempenho. O Figueira não tinha mudado, mas a empresa dele sim. Instaram um sistema de gestão de vendas (CRM) e passaram a monitorar uma série de indicadores de desempenho. Perceberam que o Figueira não tinha previsibilidade, atirava para tudo o que era lado, fechava as negociações com péssimas margens e gerando uma série de problemas operacionais pós-vendas. Viram que o Figueira não queria seguir os processos e metodologias, não queria fazer relatórios ou previsão de vendas. Ele "fugia" das reuniões semanais de vendas, e não aparecia nos treinamentos - tudo sob o pretexto de estar "vendendo".

A empresa percebeu que os demais vendedores estavam usando os conhecimentos adquiridos nos treinamentos incluindo processos de vendas, metodologias para elaborar estratégias competitivas e ferramentas para monitorar cada passo da negociação. Os gestores passaram a poder contribuir positivamente com as negociações, aumentando a previsibilidade, as taxas de conversão no funil e reduzindo o ciclo da venda. Tudo baseado em análise de dados e ajustes de processos, condutas e argumentação. A venda estava cada vez mais científica - quase que matemática pura.

E este, meus amigos, foi o primeiro passo para o amadurecimento da área de vendas. O vendedor à moda antiga, com “duas bocas e uma orelha”, já não tinha mais serventia.

Nos anos que se seguiram, vieram à mercado as metodologias de gestão de equipe de vendas, onde aprendemos a aplicar modelos matemáticos para estabelecer metas de vendas e indicadores de desempenho, checar probabilidades e previsões de vendas, monitorar cada uma das etapas do funil de vendas, estabelecer a agenda, cadência e roteiro das reuniões de vendas, e até mesmo como conhecer o perfil comportamental dos vendedores para motivá-los e extrair o máximo desempenho deles. Aprendemos também como vincular o desempenho dos vendedores à remuneração de maneira a incentivá-los para vender o que for estratégico para a empresa e para os negócios.

Neste momento estamos passando por mais uma grande evolução em vendas, impostos pela tecnologia de NUVEM. Lembro de um cliente que, nos primórdios da NUVEM disse "a única coisa que muda é que ao invés do produto estar instalado na casa do cliente, agora ele está na tal da nuvem, e ao invés de cobrarmos uma única vez, cobramos mensalmente". Ledo engano! Ledo engano!

A nuvem permitiu que produtos enormes e monolíticos passassem a ser oferecidos em "pacotinhos", o processo de vendas passou a incluir a experimentação (try and buy), e o cliente pode reduzir o pacote ou parar de pagar a qualquer momento. Então, a assinatura do contrato, que era o final de uma negociação, passou a ser apenas o início de uma relação. O pós-venda ganhou grande importância e relevância, e a empresa tem que cuidar para que o cliente continue usando o produto cada vez mais e melhor.

As metodologias tradicionais que modelavam 1 telefonema para prospecção, 1 reunião para qualificação, 3 reuniões para apresentar a solução e obter os dados para gerar a proposta, e mais 2 reuniões para converter a proposta em negociação, simplesmente não "cabem" no novo fluxo de caixa da maioria dos "pacotinhos" vendidos e cobrados em regime de mensalidade. Surgem metodologias onde o vendedor (INSIDE SALES), oferece o produto, ajuda o cliente a acessar a versão "demo", navega com ele pelas principais funcionalidades e pelos pontos que são relevantes às suas necessidades, ajuda ele entender os modelos e opções comerciais, e fecha a negociação POR TELEFONE - tudo isto em 4 telefonemas, 1 por semana.

Os indicadores de desempenho também passam a ser diferentes, o Hunter passa a ser medido pelo total de vendas ($ total e recorrente), número de novos clientes e número de transações, e o Farmer passa a ser medido por % de Churn, "idade" do cliente, lifetime customer value (valor que o cliente gerou até hoje para a empresa) e satisfação de cliente.

Dentro do modelo de vendas tradicional tínhamos que o custo total de vender era de 10% a 15% das vendas, enquanto tínhamos de 1% a 2% de investimento para marketing. Neste novo modelo, marketing ganha o INSIDE SALES e inverte-se a proporção de investimento: marketing é que passa a ter de 10% a 15% enquanto vendas fica com 1% a 2%.

Não menos importante está sendo a mudança na remuneração das pessoas envolvidas em vender. Já tivemos muitos erros incluindo aplicar comissão de vendas "ad aeternum" para os vendedores. Hoje sabemos da importância de estabelecer critérios com reduções temporais e gatilhos para novas remunerações em caso de aumento de uso por parte do cliente.

Mas não pense que acabou aqui. A NUVEM está evoluindo a cada dia, e a cada dia, temos novidades e melhores práticas para a área de vendas e de gestão de equipe de vendas. Teremos mais 5 anos pela frente, no mínimo, de mudanças e amadurecimento. Então, se você quiser vencer e ter sucesso, terá que ficar atento a todas as mudanças.

Dagoberto Hajjar - CEO - ADVANCE Consulting - A ADVANCE é uma empresa de consultoria e treinamento em negócios para as áreas de gestão, marketing, vendas e canais. Temos orgulho de ter em nossa lista de clientes algumas das maiores empresas do Brasil como AWS, Cisco, Equinix, Microsoft, Neogrid, SalesForce, SAP, Panasonic, Sebrae, Softex e mais de 2.500 empresas que adquiriram nossos serviços.