área: 261cm²/ 31%

Data: 09.07.2021

Titulo: Os "Desafiadores" das vendas 828

Pub:



Tipo: Jornal Especializado Semanal



Pág: 17

Os "Desafiadores" das vendas B2B



RUI FRANCO
Coordenador do Programa Executivo
"B2B Sales Performance"
do ISEG Executive Education

São muitos os desafios das vendas B2B, mas vamos centrar-nos apenas num, que é precisamente o de conseguir ser "Desafiador".

Refiro-me ao contexto de vendas complexas (por oposição às meramente transacionais), onde a venda de soluções se impôs há muito.

No entanto, a venda de soluções tem um ónus para o cliente. Na medida em que implica grande disponibilidade de recursos da sua parte, para um processo iterativo com todos os vendedores antes de qualquer resultado e sem garantia do mesmo. Por isso, tem-se assistido a um aumento da compra consensual com múltiplos stakeholders (qual o número médio de stakeholders no seu negócio?), a um aumento da aversão ao risco (partilha de risco), uma maior customização das soluções ("todos querem, mas ninguém quer pagar por isso") e o recurso generalizado a consultores (cuja remuneração depende da redução de preco obtida). Isto levou a uma revolução drástica nos processos de compra, que nem sempre tem tido o acompanhamento correspondente do lado das vendas.

De acordo com a Gartner, o maior driver de lealdade não é o impacto da empresa e da marca (19%), nem a entrega do produto (19%), nem a relação entre valor e preço (9%) mas sim a experiência de compra (53%). Por isso, o maior desafio das vendas B2B é conseguir que os vendedores se posicionem como "conselheiros de confiança", relacionando-se a um nível elevado e fornecendo insights estratégicos sobre o negócio do cliente.

Estes vendedores, os "Desafiadores", são os que provocam debate. Porque têm conhecimento profundo do negócio do cliente, usam esse conhecimento para obrigá-lo a pensar como pode ser mais competitivo, não têm receio de partilhar a sua visão mesmo que seja controversa e têm tendência a pressionar clientes e colegas (incluindo chefes) de forma assertiva. Estes vendedores introduzem uma tensão construtiva na relação com os clientes, sendo assertivos, diretos, construtivos e respeitadores. Mas também desafiando os pontos de vista do cliente.

Secção: Nacional

Este perfil de vendedor "Desafiador" é o que tem maior sucesso na venda complexa e em situações de crise, como aquela que vivemos.

aquela que vivemos.

Os vendedores "Desafiadores" têm três habilidades fundamentais; Ensinam o cliente a diferenciar-se no seu negócio; Adaptam-se, para conseguir ressonância nos vários perfis de compradores e aos vários níveis de stakeholders, que têm diferentes drivers de lealdade; Tomam controlo da venda, criando tensão construtiva.

A boa notícia é que os "Desafiadores" não têm que nascer assim e podem ser forma-dos – é possível fabricar "desafiadores" com ferramentas como o coaching, a formação e os sistemas de incentivos. Mas não basta os vendedores serem "Desafiadores". Eles necessitam de uma organização também "Desafiadora", que garanta alinhamento, coordenação e disponibilização de conteúdo de marketing que possa ser escalável, repetido e adaptado. A crise pandémica veio acrescer este desafio, mas o essencial mantém-se e tornou-se ainda mais importante.

Construir vendedores e empresas "Desafiadores" é uma viagem demorada, que exige recursos e que necessita começar pelo topo das organizações. Só assim é possível gerar valor e ajudar os clientes da melhor forma.

Construir
vendedores
e empresas
"Desafiadores"
é uma viagem
demorada, que
exige recursos
e que necessita
começar pelo topo
das organizações