



Práticas Para Alavancar Suas Vendas de Serviços e Softwares

Best Performance Group
Marcantonio Montesano
Edmilson Neves



O Processo de Vendas

*Mercado
(Quem?)*

*Uso da
Oferta
(o Que?)*

*Habilidades de
vendas
(Como?)*

Como juntar as peças ?



Vendem-se nomes ou verbos?

Exemplo de uma Lista de Características de um Software

Administração de senhas
Visão única das plataformas
Indicadores padrões
Informação do contato
Histórico da conta
Venda cruzada
Acesso 24x7
Mapeamento político
Histórico do índice de fechamento
Análise de campanhas realizadas
etc.



Venda centrada em nomes

- **Ele** vai melhorar sua previsão de vendas!
- **Ele** vai melhorar sua produtividade!
- **Ele** vai reduzir sua rotatividade de clientes!
- **Ele** vai reduzir seu custo de vendas!

Como **Ele** vai fazer isso?



Apontando a solução antes do cliente

O Cliente diz:

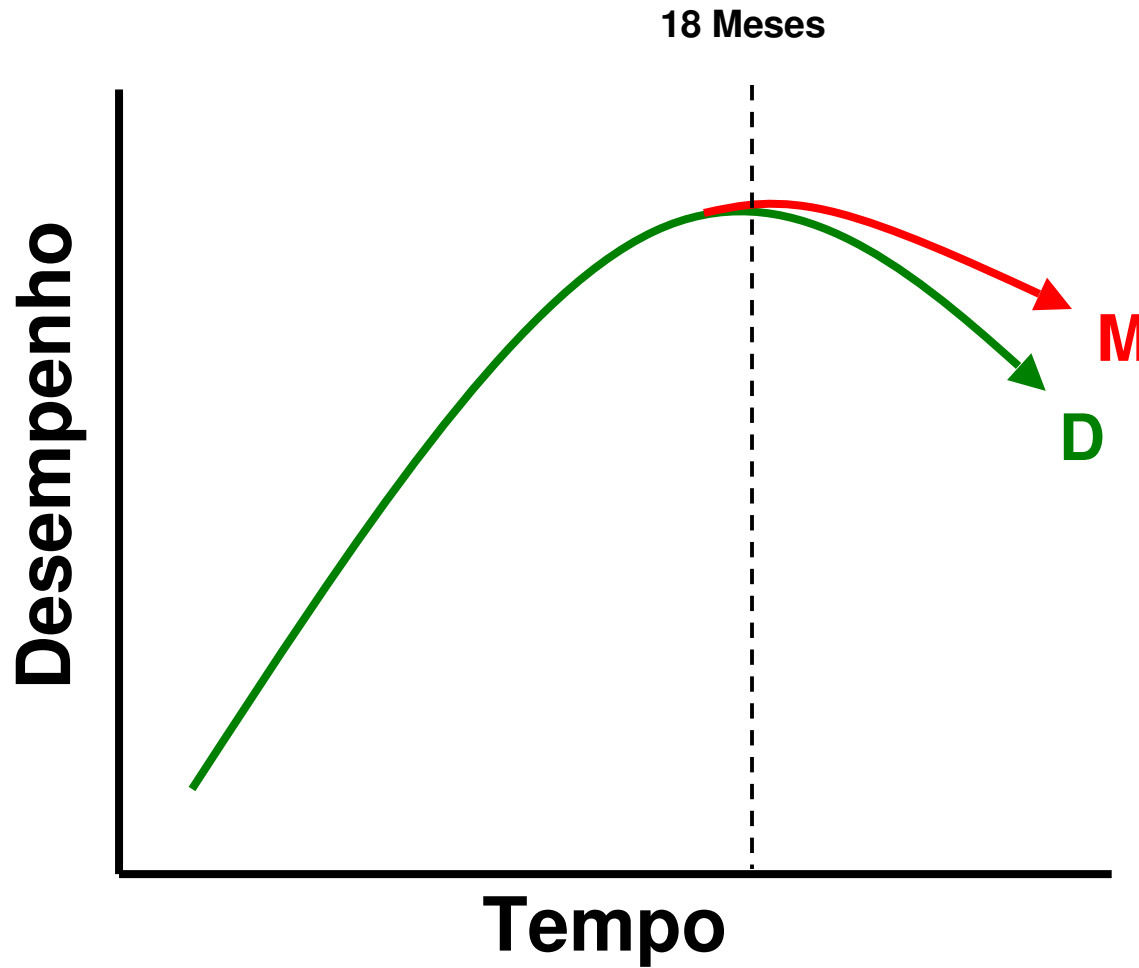
“Nossos custos estão muito altos.”

A pessoa de vendas responde:

“O software da **Oracle** aumenta a produtividade.
Ele vai reduzir **seus** custos.”

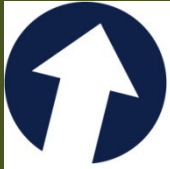


Desempenho do profissional de vendas no tempo

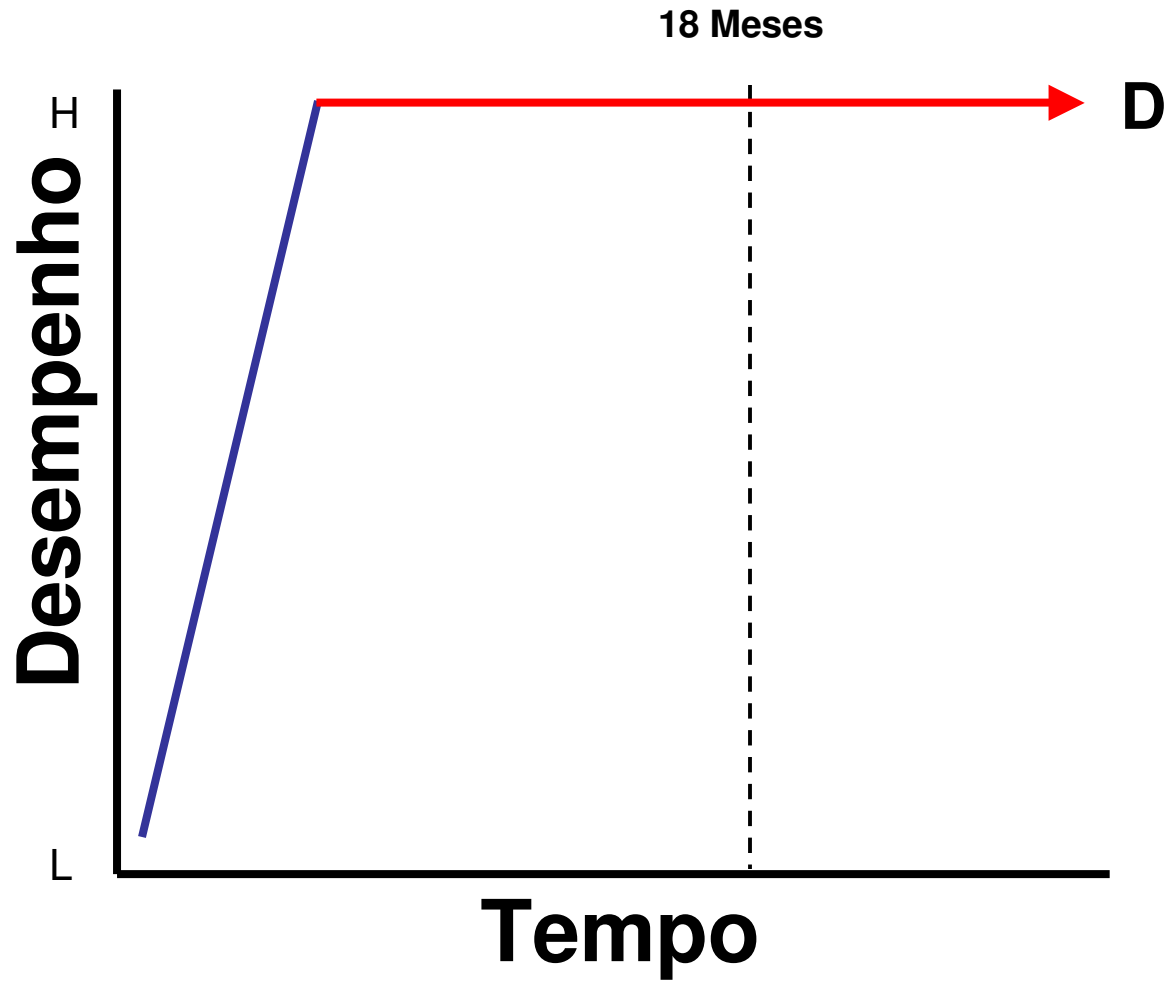




$$E + E = E$$



Antídoto : Inteligência Artificial + Paciência Artificial





Comunicação com o Cliente?

Opiniões/Afirmações

- Convite à contradição
- Causa desalinhamento
- Tentativa de impor sua opinião
- Produz “monólogos”

Perguntas

- Convite a participar
- Facilita o alinhamento
- Permite primeiro entender, e então ser entendido
- Permite outros agregarem valor



Quem compra ?

Mercado Inicial

- 3-5% Inovadores (Entusiastas)
- 12-15% Primeiros a Adotar (*Visionários*)

“O Abismo”

Mercado Principal

- 34% Maioria inicial (*Pragmáticos*)
- 34% Maioria tardia (*Conservadores*)
- 12-18% Retardatários (Céticos)

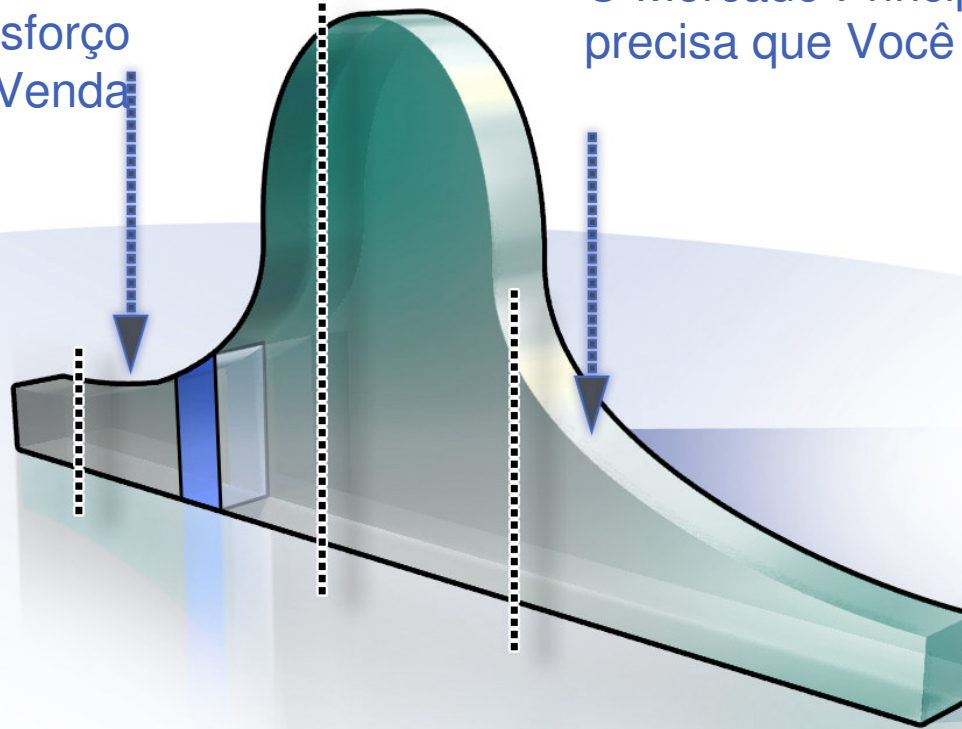
*Geoffrey Moore, *Inside the Tornado*



Entendendo o Abismo

O Mercado Inicial
COMPRA sem o esforço
da Venda

O Mercado Principal
precisa que Você Venda

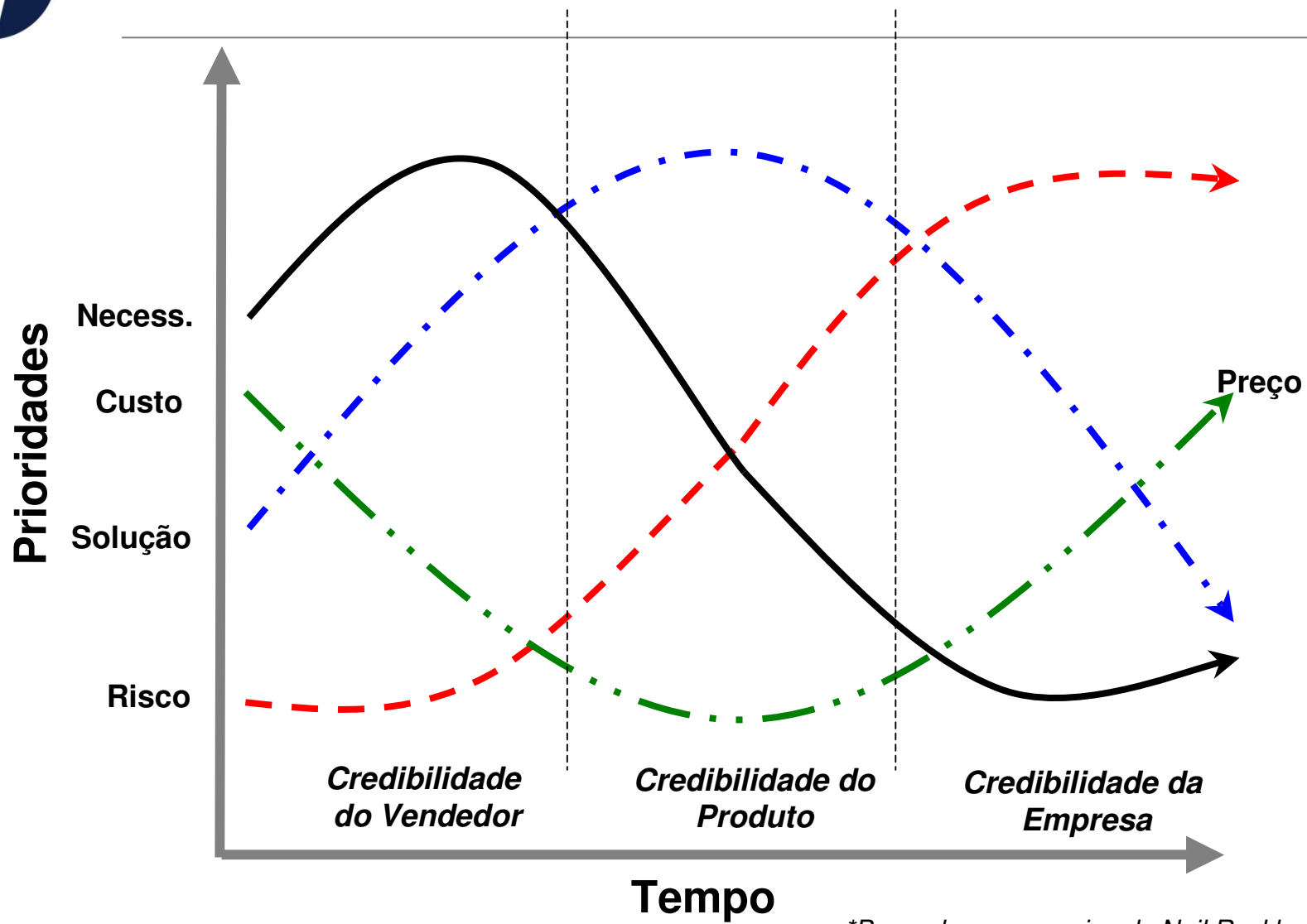


Vender ao Mercado Principal será mais fácil se você puder ajudá-los a *entender* **POR QUÊ** eles precisam e **COMO** eles irão usar sua oferta.



Uma Questão a ser Considerada

**Como os clientes
compram?**



Your road map to revenue growth.

*Baseado em pesquisa de Neil Rackham



Como se vendem Soluções?

Muitas pessoas vendendo “soluções” são incapazes de explicar como suas ofertas **podem ser usadas** para:

- Atingir um objetivo
- Resolver um problema
- Satisfazer uma necessidade



O que é vender focado no Cliente ?

Concentrar o esforço para que o cliente visualize como poderia utilizar a oferta para :

- **Atingir um Objetivo**
- **Resolver um Problema**
- **Satisfazer uma Necessidade**



O Que é um Consultor Eficiente ?

É fazer perguntas dirigidas para ajudar o cliente a visualizar como utilizar a oferta para:

- **Atingir um objetivo**
- **Resolver um problema**
- **Satisfazer uma necessidade**



“Se você tiver sucesso em transformar sua introdução em uma oportunidade para o cliente falar, as perguntas serão as suas melhores ferramentas para ganhar imediata credibilidade. Você deve manter a conversa fluindo fazendo perguntas de diagnóstico que tornem claro o uso de sua oferta. Faça com que seu cliente saiba como você já encontrou e resolveu desafios semelhantes.”

*(Michael W. McLaughlin é autor de “Guerrilla Marketing for Consultants”.
Michael trabalha há 22 anos na Deloitte Consulting LLP)*



Exemplo de Posicionamento

Foco da conversa :

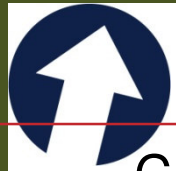
VP Vendas – Atingir metas de faturamento

Característica a posicionar:

Administração de Senhas

Necessidade do Cliente:

Quando as pessoas deixam a empresa, elas levam informações confidenciais com elas



Criando Visões de Uso

Cenário de Uso

A maneira sugerida que um cliente poderia usar uma específica característica, produto ou serviço para atender/evitar uma específica situação

A fórmula EQPA

Evento:

O evento de negócios que causa determinada pessoa em uma função a necessitar uma específica característica da sua oferta

Questão:

Perguntar facilita comprar. Fazer afirmações faz com que o cliente sinta que você está “vendendo”

Pessoa:

Quem ou o que (pode ser um sistema) irá tomar a ação para responder ao evento

Ação:

Como a característica pode ser usada, dito em termos que o cliente possa entender e que relacione à sua função/cargo



Criando 'Cenários de Uso' – Exercício

Ajudando o comprador a visualizar como as funcionalidades são USADAS

Evento: “Se você ouvisse o rumor de que um dos seus vendedores estivesse por deixar sua empresa,
Questão: seria útil
Pessoa: para você
Ação: ser capaz de entrar no seu sistema de CRM e suspender o acesso dessa pessoa aos dados de seus clientes, de qualquer lugar, mesmo se você estivesse viajando?”

Exercício em sala:

Funcionalidade: _____

Evento: _____

Questão: _____

Pessoa: _____

Ação/Como: _____

se Eles fecharem os olhos conseguirão VER isto acontecendo?



Pergunta de diagnóstico focada

Para o cenário de uso que você acabou de criar, quais seriam as perguntas que uma pessoa de vendas deveria fazer para determinar se o cliente tem uma potencial necessidade ou uso para ele.



Eventos de Negócios do seu mercado alvo.

Quais eventos de negócios os compradores que você tem como alvo irão encontrar, que causaria a eles querer ou necessitar as características de suas ofertas?



Determinando Eventos de Negócios – Exemplo CRM

Da lista dos Potenciais Objetivos de Negócios: _____

VP Vendas – Atingir meta de faturamento

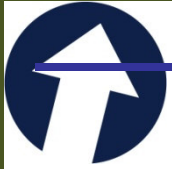
Característica	Quando Necessária
1. Indicadores pré-definidos em uma base central	1. Após as visitas de vendas
2. Proteção de senha para o histórico da conta	2. Quando estiver designando novos territórios
3. Cálculo de taxa de fechamento baseado em histórico, por vendedor	3. De forma sistemática
4. Alertas de oportunidades paradas e recomendações para ação	4. Quando os limites de tempo são excedidos por um indicador



Convertendo Características de Produtos(nome) em Cenários de Uso(verbo) para diálogos focados

A fórmula EPPA

- Evento:** *O evento de negócios que o comprador alvo se encontra causando a ele necessitar de uma específica característica de sua oferta*
- Pergunta:** *Fazer perguntas facilita a compra. Afirmar parece que você está vendendo*
- Pessoa:** *Quem ou o que (pode ser um sistema) tomará a ação para reagir ao evento*
- Ação:** *Como a característica pode ser usada de forma que o comprador possa entender e que relacione à sua função/cargo*



Exemplo de EPPA

Convertendo Características em Cenários de Uso

A fórmula EPPA

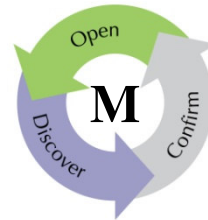
- Alvo do diálogo:** VP Vendas – Protegendo dados do cliente
- Característica:** **Administração de Senhas**
- Situação típica:** Quando as pessoas deixam a empresa elas levam as informações confidenciais da empresa com elas
- Evento:** *Se você ouve que uma pessoa de vendas estará saindo da empresa,*
- Pergunta:** *Seria útil*
- Pessoa:** *Você*
- Ação:** *Ser capaz de entrar no seu sistema de CRM e suspender o acesso desta pessoa aos dados de suas oportunidades e clientes, independente de onde você estiver, mesmo se você estivesse viajando?*



Desenvolvendo as Específicas Necessidades

Ferramenta

(A Inteligência)



Título: VP Finanças

Objetivo: Atingir projeções de lucro com previsões de vendas mais corretas

Oferta: **Automação de Processo de Vendas**

Cenários Potenciais de Uso

Indicador de progresso →

Evento: Após fazerem as visitas
Pergunta: Ajudaria se
Pessoa: Os Representantes
Ação: Pudessem imediatamente informar o andamento, contra um conjunto de indicadores de progresso para cada oportunidade nos seus pipelines?

Acompanhamento Eletrônico →

Evento: Quando revendo o pipeline das pessoas de vendas
Pergunta: Ajudaria se
Pessoa: Os gerentes de Vendas
Ação: Pudessem acessar, de qualquer lugar, uma base de dados central, avaliar o estado das oportunidades e enviar e-mail com sugestões aos representantes para melhorar suas chances de ganhar o negócio?

Histórico das taxas de fech. →

Evento: De forma sistemática
Pergunta: Você gostaria
Pessoa: Que a aplicação
Ação: Pudesse rastrear histórico de taxas de fechamento para cada rep. por indicador de progresso e aplicá-los ao pipeline para previsões de fat.?

Acesso 24x7 →

Evento: Ao avaliar o estado das grandes oportunidades
Pergunta: Seria bom se
Pessoa: Você
Ação: Pudessem acessar uma base de dados centralizada, do seu laptop, de qualquer lugar/a qualquer hora, e revisar o andamento contra indicadores de progresso no processo ?



Posicionando as Capacidades

Construindo a credibilidade da pessoa de vendas

Que perguntas de diagnóstico poderia uma pessoa de vendas fazer para posicionar os cenários de uso?

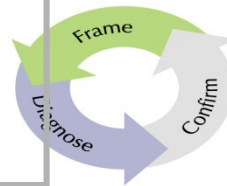
Hoje, como seus compradores alvos respondem a estes mesmos eventos SEM sua oferta e como eles seriam negativamente impactados?



(Paciência) + (Inteligência)

Título: VP Finanças Objetivo: Atingir projeções de lucro com previsões de vendas mais corretas
Produto/Serviço: APV (Automação de Processo de Vendas)

Como você prevê as vendas hoje em dia?



Que capacidades você sente que vai necessitar para prever melhor as vendas?

Perguntas de Diagnóstico

Cenários de Uso

1.As métricas de previsão variam por região? Como elas são executadas? #reps? Os reps são levados e pressionados a prever números? Alguns são bem otimistas? Como eles informam o progresso nas vendas a seus gerentes?

#,%,\$,E?

2.Existem oportunidades não qualificadas na previsão? paradas? Como os gerentes avaliam o estado atual das oportunidades? Como eles orientam os reps para qualificar/desqualificar oportunidades?

#,%,\$,E?

3.As probabilidades de previsão variam por vendedor? Como os gerentes de vendas ajustam para isso ? Você ajusta os números que recebe? Como? Por que?

#,%,\$,E?

4.Uma ou outra grande oportunidade pode "fazer ou quebrar" uma previsão? Como você descobre estas oportunidades ? Ajudaria se tivesse uma melhor visibilidade nestas oportunidades?

#,%,\$,E?

Evento: Após fazerem as visitas
Pergunta: Ajudaria se
Ator: Os Representantes
Ação: Pudessem imediatamente informar o andamento, contra um conjunto de indicadores de progresso para cada oportunidade nos seus pipelines?

Evento: Quando revendo o pipeline das pessoas de vendas
Pergunta: Ajudaria se
Ator: Os gerentes de Vendas
Ação: Pudessem acessar, de qualquer lugar, uma base de dados central, avaliar o estado das oportunidades e enviar e-mail com sugestões aos representantes para melhorar as chances de ganhar o negócio?

Evento: De forma sistemática
Pergunta: Você gostaria
Ator: Que a aplicação
Ação: Pudessem rastrear histórico de taxas de fechamento para cada rep. por indicador de progresso e aplicá-los ao pipeline para previsões de fat.?

Evento: Ao avaliar o estado das grandes oportunidades
Pergunta: Seria bom se
Ator: Você
Ação: Pudessem acessar uma base de dados , do seu laptop, de qualquer lugar/a qualquer hora, e revisar o andamento contra indicadores de progresso no processo ?

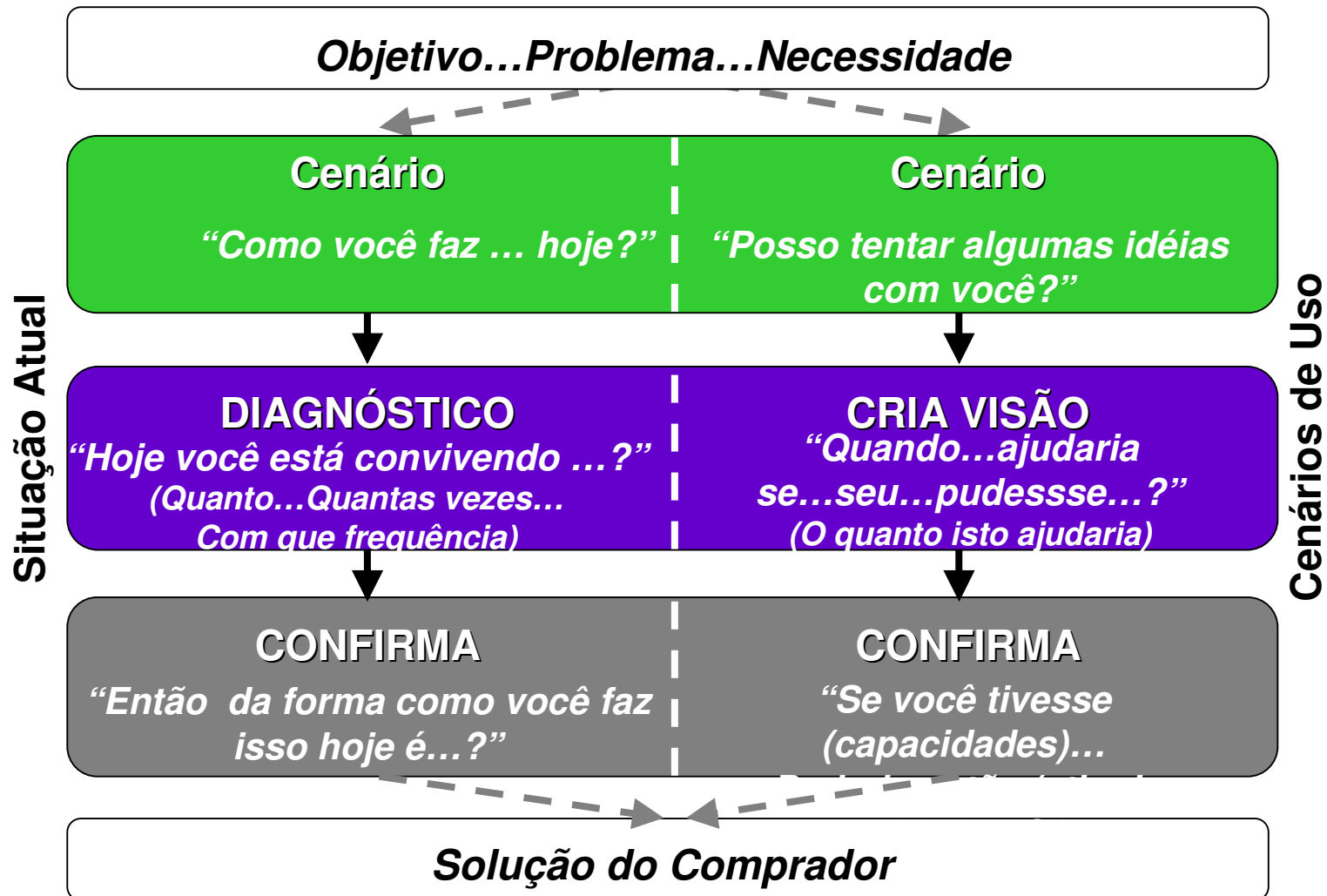
Resume: "Então sua situação atual é ..."

Your road map to revenue growth.

Confirme a Solução: "Se você tivesse(capacid)... você poderia então(atingir objetivo)? 28

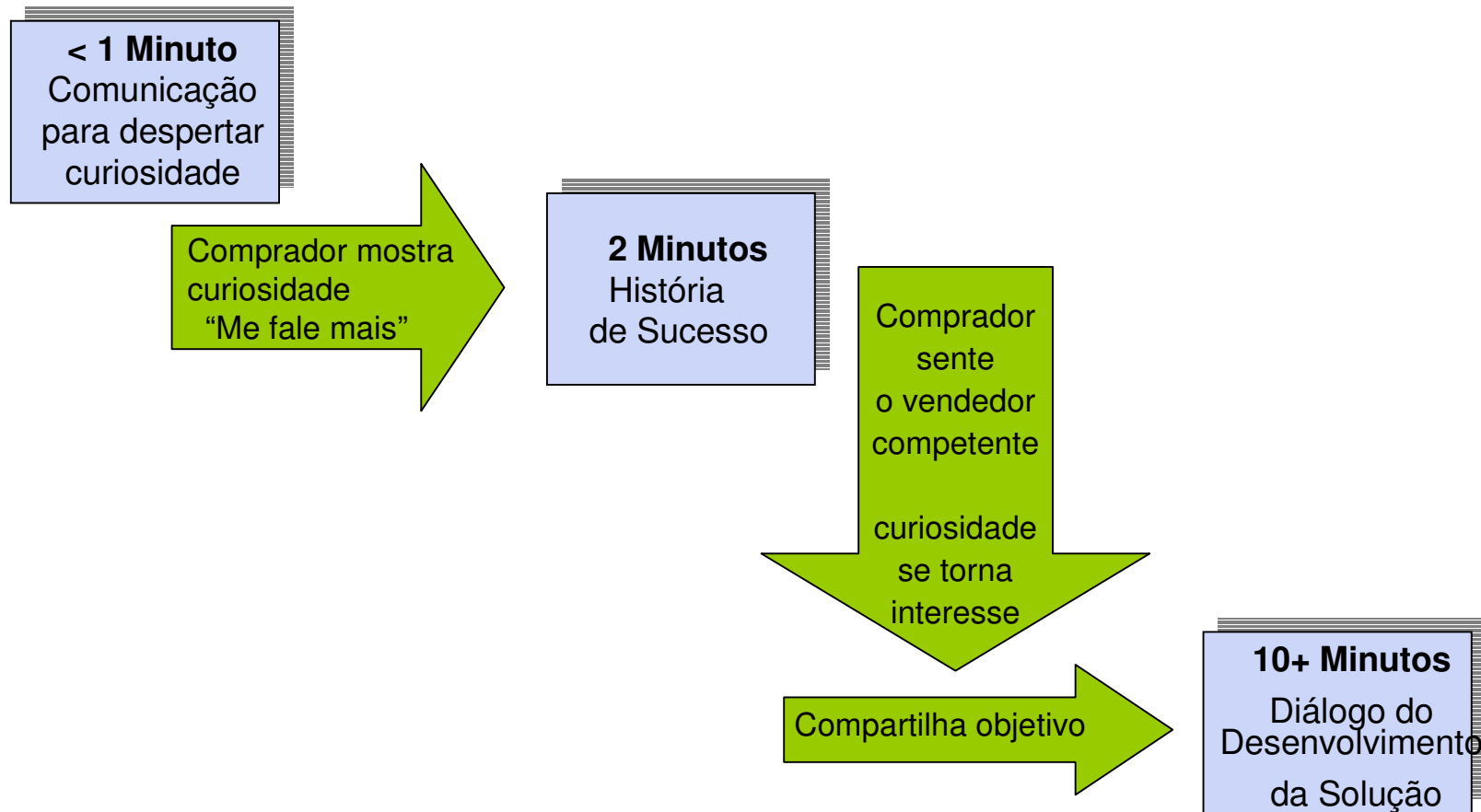


Mecanismo para Desenvolvimento da Solução





Mecanismo para a construção Incremental do interesse





- Sem um reforço no dia a dia, 87% do treinamento em vendas é perdido em 30 dias
- A produtividade do representante de vendas aumenta de 22%(com somente treinamento) para 88%(com a combinação de treinamento + coaching)
- Sem um processo formal(auditável) de implementação, três meses após o treinamento de Vendas 19% do que foi discutido é retido(não usado, somente retido)
- 90% das mudanças de comportamento iniciadas nos departamentos de vendas FALHAM. O verdadeiro impacto é exponencialmente maior que somente perder valioso tempo do pessoal em campo e o investimento feito no treinamento.
- Mais que 80% da probabilidade de sucesso será determinada por se os gerentes souberem como avaliar seu pessoal baseado nos comportamentos desejados

"Sales Executive Council"



Os 3 Componentes para se implantar um Processo de Vendas

1 – Criar Ferramentas.

As pessoas de vendas precisam das ferramentas adequadas para melhorarem suas habilidades e ajudá-las a testarem novos comportamentos.

2 – Torná-lo Replicável

O sucesso (e a sustentável) adoção de um processo de vendas requer o envolvimento dos executivos da empresa.

3 – Monitorá-lo

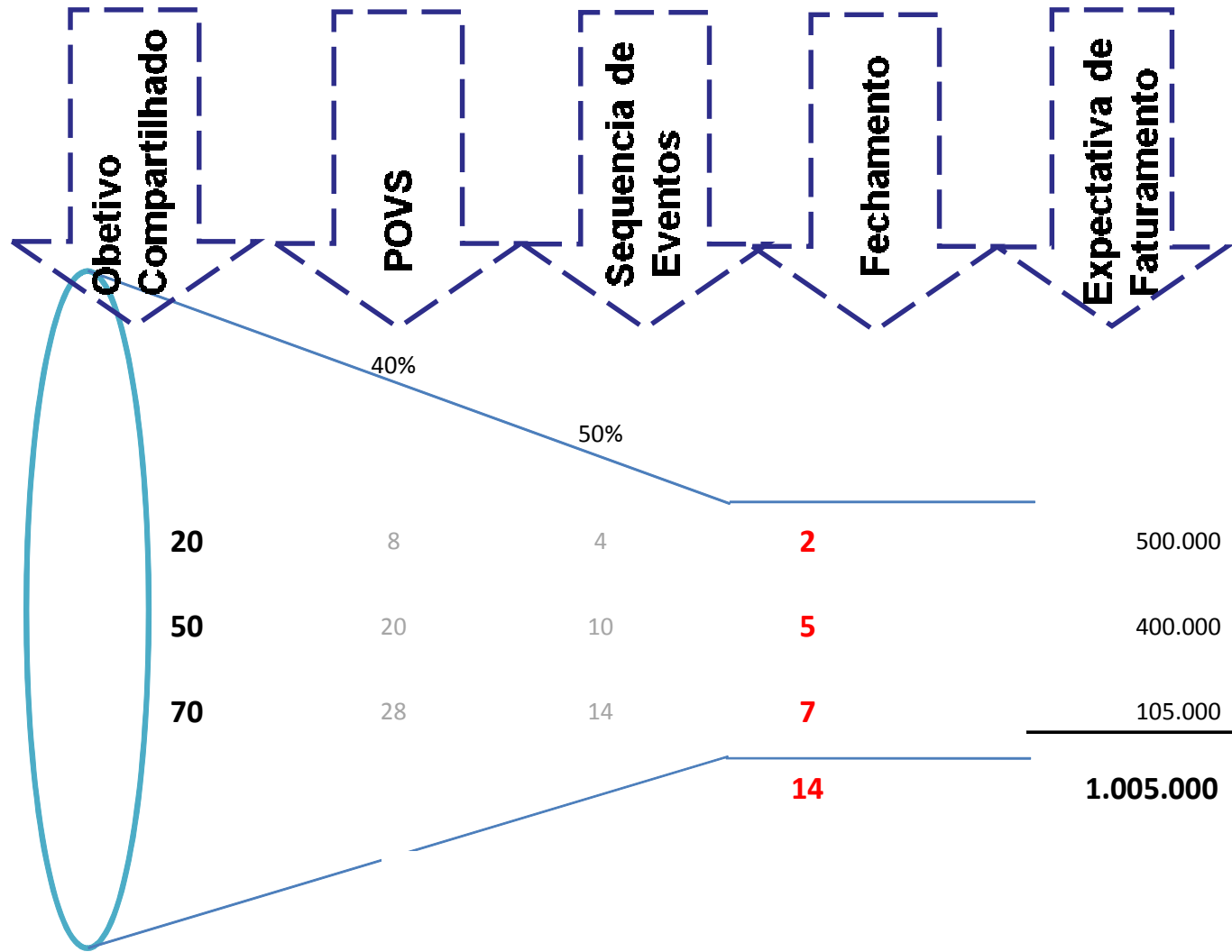
Através de indicadores de direção : são fatores que permitem projetar o desempenho de vendas da organização, como o número de oportunidades qualificadas, número de oportunidades nas várias fases do processo, etc.



O processo define os passos no ciclo de vendas (**o que fazer**) juntamente com as correspondentes técnicas e ferramentas necessárias para desempenhar cada passo (**como fazer**).



GESTÃO DO PROCESSO DE VENDAS



Considerando:

A	250.000
B	80.000
C	15.000

N Funcionários, Faturamento

P	Poder
O	Objetivo
V	Valor
S	Solução

Your road map to revenue growth.

140

34



O Best Performance Group

- Nossa experiência nos ensinou que, para as organizações realmente atingirem os resultados que esperam alcançar, precisam mais que treinamentos de habilidades em vendas.
- É preciso promover uma **mudança de comportamento** na força de vendas através da implantação de um processo de vendas alinhado às necessidades dos seus clientes.
- Os Resultados são a redução do ciclo das vendas, um maior valor médio dos contratos, aumento do faturamento, melhora na exatidão das previsões de vendas e, principalmente, melhora nas margens de vendas.



Obrigado.