

## CAPÍTULO II

### **Gerenciamento do Ciclo de Vendas**

É tempo de vender

Os vendedores não conseguem ficar mais tempo vendendo porque têm de lidar com todas as outras tarefas que dão apoio ao esforço de vendas. As verdadeiras técnicas de venda são então reservadas para um período de tempo especial, que compreende todo o processo de compra do cliente. A este período se dá o nome de **ciclo de vendas**. O ciclo de vendas tem um papel importantíssimo na descrição da **oportunidade de vendas**. Na verdade, este capítulo bem que poderia chamar-se ‘Gerenciamento da Oportunidade de Vendas’, mas por razões que se tornarão mais claras nos próximos capítulos, não o fizemos.

Na hierarquia das competências essenciais, a oportunidade de vendas é diretamente ligada a um contato, e este livro é muito específico sobre isso. É a um determinado contato do cliente que pertence a oportunidade de vendas com o ciclo de vendas associado a ela. Pode-se até argumentar que a oportunidade de vendas vem na verdade de um comitê, uma empresa, uma conta ou um grupo de contatos; em quase todos os casos, porém, há uma figura central que comanda o esforço de compra. É função do vendedor identificar esta pessoa, pois ela é a proprietária da oportunidade de vendas.

Associar uma oportunidade a um só contato facilita muito a tarefa de navegar por uma longa lista de oportunidades. Outros contatos vão com frequência influenciar na decisão de compra, portanto o vendedor deve incluí-los em suas estratégias de vendas. Mas essa pessoa reconhecida

como a proprietária da oportunidade será geralmente aquela que mais se beneficiará com a compra, ou aquela que é a grande defensora da necessidade da compra.

## O Ciclo de Vendas

Por estarem tão intimamente associados, os termos ‘ciclo de vendas’ e ‘oportunidade de vendas’ devem ser discutidos juntos. Uma oportunidade de vendas é assim inteligentemente chamada pois é uma chance do vendedor mostrar seu produto e ganhar uma venda. Uma expressão usada para se referir à oportunidade nesse contexto é ‘rolar’, como em ‘O que tá rolando?’. Ao dizer ‘Tive dois meses muito parados – alguma coisa tem que rolar logo’, o que o vendedor quer dizer é ‘Preciso que alguém (o cliente) me dê uma oportunidade de vender’.

*Oportunidade de vendas:* Uma situação bem definida na qual se dá ao vendedor a chance de vender seu produto ou serviço em oposição à solução da concorrência.

Este elemento de competição é importante, pois vender sempre envolve competição. Uma venda envolve duas partes: uma tenta *influenciar* a outra a decidir por uma dentre várias opções (mínimo de duas). As opções competem entre si – é o cliente que escolhe, e não comprar nada é uma escolha possível. A competição disponibiliza uma infinidade de opções para o cliente e o oferece a possibilidade de negociar os melhores valores.

*O ciclo de vendas:* Medido em unidades de tempo (dias, semanas, meses, anos), é o ciclo de vida da oportunidade de vendas. Representa também o *único* tempo disponível para se fechar a venda.

O ciclo de vendas tem um *início* e um *fim*. Uma vez definida a data de início, sua duração pode ser calculada pela estimativa de quando o cliente tomará a decisão final sobre o que comprar. Com a duração determinada, pensa-se no processo de vendas, que deve obrigatoriamente encaixar-se nesse período. Esta é a razão pela qual o ciclo de vendas é tão importante: a noção de tempo que ele dá permite ao vendedor ficar sempre alerta à quantidade de tempo que lhe resta para trabalhar a venda.

A grande ajuda dada pela automação de vendas nesse sentido é manter uma lista de oportunidades abertas juntamente com o ciclo de vendas atual de cada uma. Dizemos atual porque um ciclo de vendas pode muito rápida e inesperadamente criar vida própria e encolher ou expandir. Como

a data de início é fixa, só se muda um ciclo de vendas ao mover-se seu término, para trás ou para frente.

É a oportunidade de vendas que representa valor real de negócio para o vendedor. Uma oportunidade pode ser caracterizada de várias formas: o valor monetário do negócio, a facilidade de ganhar o negócio, e quando ele pode ser ganho. O ciclo de vendas é a arena na qual competem as habilidades de vendas de cada vendedor para determinar quem ganha a venda. Gerenciar o ciclo de vendas envolve o uso apropriado das habilidades de venda genuínas – *quais* delas usar e *quando*. O vendedor que fizer isso certo tem as melhores chances de ganhar a venda. O fluxo lógico do processo de vendas dentro do ciclo de vendas leva a um melhor entendimento do valor de uma oportunidade de vendas em comparação a outra, e ajuda o vendedor a gerenciar seus recursos para melhor beneficiar o esforço de vendas como um todo.



Figura 11-1: Uma oportunidade de vendas tem um ciclo de vendas associado a ela

## Dois Ciclos de Vendas?

Quando um cliente decide comprar algo, ele segue um processo que lhe garante que a decisão final de compra será a melhor. Pesquisam-se todas as opções e reserva-se um período apropriado de negociação para que se consiga a melhor negociação possível com o fornecedor vencedor. Este processo de *compra* leva tempo, e é tempo alocado dentro do ciclo de vendas. O ciclo de vendas começa assim que o cliente chama os fornecedores potenciais para consultas – este é o ciclo de vendas do cliente, que espelha exatamente o ciclo de compra.

*O ciclo de vendas do cliente:* O tempo decorrido entre o início do processo de compra até a decisão final, segundo a perspectiva do cliente.

Para o vendedor, porém, o início do ciclo de vendas é literalmente o dia no qual eles *encontram* a oportunidade de vendas. Se este for o dia no qual a pessoa de compras do cliente ligar para o vendedor dizendo que precisa de uma segunda proposta para contrapor à da concorrência, será tarde demais – para o cliente, o ciclo de vendas começou há muito tempo. A concorrência já vinha trabalhando essa venda há algum tempo, e você não sabia. A tarefa que te espera, portanto, é árdua: cruze os dedos e reze para conseguir salvar a situação, mesmo que no último minuto.

*O ciclo de vendas verdadeiro:* O tempo decorrido entre a descoberta da oportunidade pelo vendedor e o momento em que o cliente toma a decisão final de compra.

O vendedor só deve se preocupar com esse ciclo de vendas verdadeiro. Aqueles espertos (ou sortudos) que começaram a trabalhar a venda desde o início do processo de compra têm um ciclo de vendas verdadeiro exatamente do mesmo tamanho do ciclo de vendas do cliente. Esta é a situação ideal que todo vendedor deve almejar. Os vendedores que entrarem mais tarde no processo até terão uma chance de participar, mas terão que correr atrás do tempo perdido, pois seu ciclo de vendas verdadeiro é menor do que o ciclo de vendas do cliente. A Figura 11-2 mostra os dois ciclos.

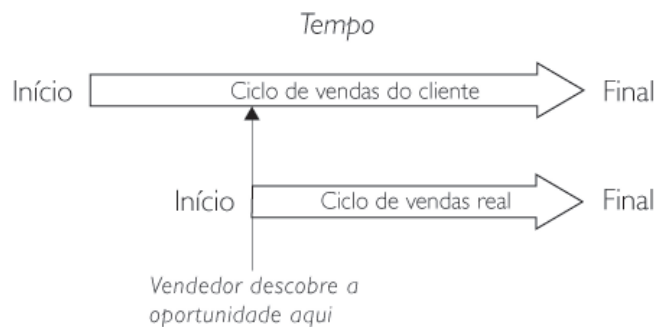


Figura 11-2: O ciclo de vendas na perspectiva do cliente e do vendedor

Considerando que o ciclo de vendas verdadeiro só inicia quando o vendedor fica *ciente* da intenção de compra do cliente, ele é na maior parte das vezes mais curto do que o ciclo de vendas do cliente; em alguns casos, curto demais. Se o cliente esperou dois meses antes de contatar o

vendedor sobre um produto que tem um ciclo de vendas de seis meses, o ciclo de vendas 'verdadeiro' terá então seis meses, enquanto que o ciclo de vendas do cliente terá oito meses. Um ciclo de vendas encurtado significa menos tempo para trabalhar a venda, o que a torna muito mais difícil. É por isso que o vendedor deve manter contato constante com suas bases dentro do cliente, pois assim consegue descobrir as oportunidades *logo* que o ciclo de vendas do cliente inicia.

## Gerenciamento do Ciclo de Vendas

Uma das questões mais importantes do gerenciamento do ciclo de vendas é saber reconhecer que uma oportunidade de vendas existe e que seu ciclo começou. Em qualquer conversa que tenham com clientes e clientes potenciais, os vendedores devem estar atentos e prontos para identificar novas oportunidades. Uma vez identificada a oportunidade, ela deve ser registrada, preferencialmente no sistema de automação de vendas e não só na cabeça do vendedor, para que não seja esquecida.

Os ciclos de vendas podem durar de dias a anos, dependendo da complexidade do que se esteja vendendo.

### Proposição

A essência do Gerenciamento do Ciclo de Vendas é tempo.

O computador entende a data de registro da oportunidade como o início do ciclo. Para que ele possa auxiliar o processo, é fundamental inserir a data na qual se *espera* concluir a venda. Com essas duas datas, o computador calcula a duração do ciclo de vendas em unidades de tempo. Em alguns casos, ele se refere à data de conclusão da venda como *data de fechamento*.

Ao armazenar-se cada oportunidade, vai se construindo uma lista de clientes *potenciais*. Quando se ganha ou se perde a oportunidade, esta é fechada e removida da lista, mas permanece no Arquivo de Conhecimento sobre o Cliente. A descrição de cada oportunidade deve constar de informações básicas como nome do cliente, conta, produto, preço e, a mais importante de todas, a data estimada de término do ciclo de vendas.

Como já foi mencionado, é possível, até provável, que a data de fechamento seja revista muitas vezes. Deve-se, portanto, não só inserir a oportunidade e seus detalhes logo no início, mas também mantê-la *atualizada*

conforme o ciclo de vendas for se desenrolando. Um bom sistema de automação de vendas consegue monitorar o ciclo de vendas diariamente e ficar de olho no que deveria estar acontecendo naquele momento. O que é maravilhoso, mas só acontecerá se o vendedor fornecer informações atualizadas sobre a expectativa de fechamento da venda.

Ficar atento ao tempo que resta para vender é muito importante, mas não é tudo. É preciso também manter *controle do ritmo* dos eventos dentro do ciclo de vendas. No ciclo de vendas, o vendedor interage com o cliente através de reuniões, telefonemas, propostas, e-mail e várias outras formas. Quando agrupadas, essas *interações* formam o processo para executar as estratégias e táticas que a equipe de vendas julga as mais adequadas para garantir a venda. O conteúdo das interações é importante, mas também o é o ritmo no qual elas acontecem. Quando ocorrem no decorrer do ciclo de vendas e como se relacionam entre si? Uma venda bem sucedida requer o domínio de algumas habilidades específicas e a sensibilidade de saber quando e como usá-las nos diferentes momentos do ciclo de vendas. Usar a habilidade errada no momento errado faz a venda andar para trás. O planejamento das interações com o cliente não seria tão difícil de fazer se só houvesse uma oportunidade, mas isso nunca acontece. Um vendedor atarefado pode trabalhar um sem número de oportunidades ao mesmo tempo, e cada uma delas terá um ciclo de vendas funcionando em datas e ritmos diferentes. Manter controle do que fazer e quando fazê-lo é muito difícil. A automação de vendas facilita muito esse trabalho, já que o computador não tem problema algum em prestar atenção ao tempo e determinar quando as coisas devem ser feitas.

## Prevedo o Futuro

Marcar o início de um ciclo de vendas é um evento singular – acontece só uma vez, e é isso aí. Sabemos, porém, que a data de fechamento da venda pode e vai provavelmente mudar muitas vezes durante o ciclo. Há muitas razões para isso, mas a principal é que clientes demoram muito mais para tomar decisões do que se pensa. As expectativas do início do ciclo freqüentemente se provam erradas. Cabe aos vendedores então ficar na ponta dos pés para conseguir enxergar quaisquer mudanças na data estimada de compra, seja adiantando-a ou atrasando-a. Gerenciar o ciclo de vendas significa saber matar a charada de quando a venda vai ser fechada, pois este é o único parâmetro que determina ao vendedor (e ao

computador) quanto tempo resta para concluir a venda.

Prever quando o cliente tomará a decisão final pode ser muito fácil em alguns casos e muito complicado em outros. Talvez o processo prolongue-se por meses, ou até anos. Se o cliente tem um prazo curto para concluir a compra, ele irá com certeza dividir isso com o vendedor para apressar as coisas. Quando não há essa urgência, o ciclo de vendas se arrasta. Quando o ciclo de vendas é longo, com um ano ou mais de duração, é muito difícil prever rapidamente a data de compra, especialmente no início do ciclo. Essa previsão fica obviamente muito mais fácil de ser feita quando nos aproximamos do fim, quando todo o trabalho de avaliação já foi feito e cliente pode ir em frente e tomar a decisão.

Esteja o ciclo de vendas em seu início, meio ou fim, é essencial que o vendedor tenha a mais perfeita noção de quando a venda irá terminar, e que ele mantenha essa informação atualizada sempre que houver mudanças. Essa atualização é esquecida com uma frequência perigosa, e corre-se o risco de se perder a noção da progressão do negócio e de quando ele vai efetivamente acontecer. Este problema fica ainda maior quando várias oportunidades estão sendo trabalhadas ao mesmo tempo.

Prever as datas de fechamento é importante, pois vendedores precisam fazer projeções. Fazer projeções é uma das responsabilidades fundamentais de uma equipe de vendas. A pressão é constante, pois é preciso prever a performance futura, seja trimestralmente ou anualmente. Performance é igual à receita, e receita é resultado do trabalho da equipe de vendas. Os gerentes de vendas lidam com essa questão das projeções de várias formas. Histórico de resultados, o andamento da economia e questões de sazonalidade são alguns dos fatores que influenciam a projeção; nada, porém, tem mais impacto nessa projeção do que a agenda do vendedor. Quer saber o quanto vamos vender na próxima quinzena ou no mês que vem? Pergunte ao vendedor o que ele tem agendado para o período. Ao vendedor, então, não resta outra coisa se não abrir sua lista de oportunidades e rever o ciclo de vendas de cada uma. As definições de término desses ciclos são na verdade a base da projeção.

Mas os vendedores também têm suas próprias razões para determinar o término do ciclo de vendas. Sem ter uma boa noção de quanto tempo ainda resta no ciclo de vendas, fica muito difícil gerenciar a lista de oportunidades atuais. Quanto mais 'inchada' a lista, mais difícil fica – tão difícil que, se o vendedor não prestar atenção, as oportunidades começarão

a escorrer por seus dedos, o que é sinônimo de receita perdida. No ultra competitivo ambiente corporativo de hoje, os vendedores têm territórios maiores, mais contas e, conseqüentemente, mais oportunidades para administrar. Essa lista de oportunidades deve então ser organizada, identificada e gerenciada para que os recursos do vendedor sejam melhor aplicados.

Os vendedores devem rever regularmente as oportunidades em aberto e as datas de fechamento de cada uma. Veremos nos próximos capítulos que os mais espertos revisam suas oportunidades após cada interação importante com o cliente. Faz muito mais sentido registrar qualquer mudança na data de fechamento em um momento como esse.

## **Gerenciando Vários Ciclos de Vendas**

Chegará o dia em que o vendedor estará trabalhando múltiplas oportunidades de vendas. Isso deve fatalmente acontecer, pois nenhum vendedor consegue ganhar todas as vendas das quais participa – a concorrência é feroz. É muito importante revisar a lista de oportunidades regularmente, para garantir que nada está sendo deixado para trás. O problema se complica quando consideramos que várias oportunidades significam vários ciclos de vendas, muitas vezes funcionando em ritmos muito diferentes. Já discutimos alguns porquês disto acontecer: produtos diferentes têm ciclos diferentes, e mesmo a duração média de um ciclo varia muito por causa de tudo o que influencia nele. Outro fator que causa grandes variações de ciclos de vendas é a questão do vendedor descobrir a oportunidade com o ciclo de vendas do cliente já iniciado (esta questão é tão importante que será discutida em profundidade no Capítulo 19).

O vendedor terá de lidar com a situação de ter ciclos de vendas que podem estar no começo (a oportunidade acabou de ser encontrada) ou no final (o cliente está para tomar a decisão, e o vendedor precisa fechar a venda) ou em qualquer ponto entre esses dois. É um cenário difícil de gerenciar, e o vendedor é puxado para várias direções ao mesmo tempo. É o momento de decidir a ordem na qual as oportunidades serão trabalhadas. Simplesmente concentrar-se nas oportunidades mais próximas do fim é uma abordagem um tanto simplista demais. Tal tática freqüentemente leva ao negligenciamento de oportunidades que estão no início do ciclo de vendas, o que significa que tais oportunidades não serão trabalhadas a contento para garantir um fechamento bem sucedido mais tarde. O fato

é que todas as etapas do ciclo de vendas devem ser trabalhadas com a mesma intensidade. Um esforço de vendas consistente é necessário durante todo o ciclo; infelizmente, muito poucos vendedores são disciplinados o suficiente para garantir isso.

Por sorte, o computador consegue fazer este maravilhoso trabalho de manter uma longa lista de oportunidades e garantir que todas serão tratadas com a mesma importância. Este é um exemplo de como este livro pode tornar as responsabilidades do vendedor muito menos sofridas, e é disto que trata a Parte 3.

### **Influenciando a Duração do Ciclo de Vendas?**

Muito já foi escrito sobre o potencial que o CRM e a SFA têm de encurtar o ciclo de vendas, o que teoricamente permite vender mais. Um ciclo de vendas mais curto significa que o cliente precisa de menos tempo para conduzir o processo de compra. Não há dúvida de que as empresas que seguem fielmente os princípios do CRM são muito mais respeitadas por seus clientes, o que significa menos poder de influência da concorrência no relacionamento. O resultado disso é não só negócios mais fáceis de fechar, dos quais a concorrência só participa por participar, mas também em acordos exclusivos, nos quais o cliente se sente tão confortável que nem pesquisa a concorrência.

A vivência de cenários econômicos mais difíceis fez os clientes perceberem o quanto ganham tendo várias empresas dando seus lances na mesa de negociações, e por isso é muito difícil remover todo o aspecto competitivo da negociação. Há porém algumas situações nas quais é possível encurtar o ciclo de vendas. Quando a solução oferecida for única e estiver claramente à frente da concorrência, ou se tiver um diferencial sem paralelo no mercado, o cliente estará certamente disposto a parar seu processo normal de compra e rapidamente decidir comprar seu produto.

Na maioria dos casos, não se pode causar muito impacto em um ciclo de vendas que está para terminar. O processo competitivo de vendas tem o seu ritmo: propostas devem ser revisadas, produtos devem ser avaliados e todos os procedimentos de compra devem ser cuidadosamente seguidos. O processo segue seu curso natural, e muito pouco podem os vendedores fazer para acelerá-lo.

*A Automação de Vendas Aplicada com Precisão* aborda essa questão de forma um pouco diferente, ao sugerir que o vendedor tente *esticar* o ciclo de

vendas. Não estamos de forma alguma falando de adiar o fechamento da venda – em vez disso, sugerimos saber da oportunidade o mais cedo possível, e então esticar o ciclo de vendas verdadeiro. Isto irá, mais do que tudo, garantir que haja tempo suficiente para a venda ser trabalhada, sem a pressão de precisar usar estratégias importantes em momentos inadequados. Se, por alguma razão, o ciclo de vendas for comprimido, o vendedor terá de enfrentar uma dura batalha. O objetivo deve ser fazer todo o possível para garantir que haja tempo suficiente no ciclo de vendas para que o processo de venda seja executado da melhor forma possível.

### **Para Não Esquecer:**

1. A concorrência está na essência do ato de vender, e é de ambientes competitivos de vendas que extraímos oportunidades de vendas.
2. Toda oportunidade de vendas tem um ciclo de vendas mensurável.
3. Capacitar a equipe de vendas para que reconheça o começo do ciclo de vendas o mais cedo possível é o primeiro passo importante na transição da venda reativa para a venda proativa.
4. Acompanhe e atualize! Siga a oportunidade e, ao mesmo tempo, chegue à melhor conclusão possível sobre a data de fechamento. Fique atento às questões que causam mudanças nesta data.
5. O ciclo de vendas verdadeiro é o único no qual o vendedor deve focar. Para o bem ou para o mal, este é o único tempo realmente disponível para que a venda aconteça.
6. É difícil gerenciar múltiplos ciclos de vendas que estão em estágios diferentes de desenvolvimento. Tem de haver uma forma de se atribuir um valor relativo à oportunidade de vendas, o que acontece quando se faz uma análise precisa e detalhada do ciclo de vendas.