

## CAPÍTULO 21

### **O Ambiente de Vendas**

Tudo o que precisamos saber para vencer!

Chegamos ao final da Parte 3, depois de um longo percurso tentando caracterizar a oportunidade de vendas. Apesar deste material ter sido desenvolvido tendo a automação de vendas em mente, ele também se aplica ao entendimento dos aspectos básicos da oportunidade de vendas, mesmo fora do formato do computador. Muito desse entendimento depende da ciência de vender; nós pegamos alguns desses pilares da ciência e os reformatamos para que fizessem sentido para o computador.

Nossa discussão aponta agora na direção daquilo que é mais importante para determinar o sucesso ou o fracasso do vendedor. O que acontece no ciclo de vendas em si?

#### **A Importância da Informação**

Vimos no Capítulo 14 que as Interações Críticas são os componentes essenciais de um processo de vendas confiável porque elas fornecem o ambiente para o diálogo entre o vendedor e o cliente. Há nesse diálogo muita troca de **informação**, e é essa informação que dá forma às estratégias que os vendedores usam em seus esforços para ganhar a venda.

**Estratégia** é elemento essencial da boa venda. Uma estratégia é um plano bem definido para irmos de onde estamos para onde queremos chegar. O plano é formado de uma série de ações que formam o *caminho* estratégico que leva a uma *direção* estratégica. Para os vendedores, o fim é

sempre o objetivo de ganhar a venda. Se eles não estão informados de absolutamente tudo que acontece na venda, voam às cegas e não conseguem desenvolver uma estratégia vencedora. A venda estratégica é fundada no **conhecimento** que se tem sobre o que está acontecendo na venda, processado a partir das informações coletadas nas Interações Críticas. Com informação de boa qualidade entrando, as estratégias podem ser desenvolvidas ou modificadas durante o vôo. O processo é contínuo – as estratégias são iniciadas, refinadas, descartadas ou reinventadas, dependendo do ir e vir da venda.

## O Ambiente de Vendas

Informação e conhecimento são intrinsecamente ligados. Conhecimento é o **entendimento** que se constrói a partir do acúmulo e da análise de informações. Os vendedores precisam ter conhecimento de *tudo* o que pode afetar uma venda. Quem está a cargo de tomar a decisão? Há mais de uma pessoa envolvida? Qual é o montante de recursos disponíveis? Há concorrentes? Quem são? Como estou indo nessa venda? Quais são as questões políticas relevantes dentro da organização a qual pertence meu cliente? Qual é o papel do meu cliente nessa política? Tem um papel importante? E assim por diante, por diante, por diante... Há muito, muito o que saber. Por questões de conveniência, jogamos todas essas respostas em um ‘saco’ de informações que chamamos de **Ambiente de Vendas**.

*Ambiente de Vendas:* Um termo que descreve todos os aspectos e circunstâncias envolvendo a venda, e que irão eventualmente determinar seu resultado final.

O Ambiente de Vendas é a descrição **factual** de todas as questões que afetam a venda. Obviamente, é impossível ter uma só pessoa que efetivamente *saiba tudo de tudo*, seja ela um vendedor, o cliente ou quem quer que seja. O cliente pode até acreditar que os recursos para a compra estão garantidos, mas o CEO da empresa pode perfeitamente não ter intenção alguma de liberá-los. O vendedor pode até acreditar que irá ganhar a venda mesmo sabendo que o cliente não gosta muito dele, ao passo que esse mesmo cliente não tem intenção alguma de comprar o produto.

### Proposição

Em uma venda com todos os concorrentes competindo em iguais condições, ganhará o vendedor com o maior conhecimento do Ambiente de Vendas.

A condição aqui é ‘em iguais condições’, porque de nada adianta a equipe ter o maior conhecimento sobre venda se ela não souber formular e executar a estratégia certa, ou se suas habilidades de vendas não estão no mesmo nível da concorrência.

Alguns aspectos essenciais do Ambiente de Vendas que se precisa entender:

- O Ambiente de Vendas *muda* ao longo do ciclo de vendas. Enquanto o vendedor vai abrindo seu caminho pelo ciclo de vendas, as questões que determinam a venda mudam constantemente, o que conseqüentemente altera o Ambiente de Vendas.
- A percepção que os vendedores têm do Ambiente de Vendas pode ser muito *diferente* da realidade. Nas interações com o cliente, os vendedores devem saber coletar todos os fatos que determinam o Ambiente de Vendas. É fácil errar, mas quanto mais precisamente ele puder ser entendido, melhor.
- Os vendedores têm o poder de *influenciar* o Ambiente de Vendas. Isso é um fato muito relevante, considerando que eles são *metade* da equação de vendas (o cliente é a outra metade).
- O Ambiente de Vendas contém as respostas às perguntas ‘Vai acontecer?’, ‘Vamos ganhar?’ e ‘Quando vai acontecer?’ – Os Aspectos Essenciais das IBOs.

## Descobrimo o Ambiente de Vendas

Os vendedores trabalham dentro do Ambiente de Vendas. São parte integrante dele, como todos os outros participantes: clientes, concorrentes, conselheiros, usuários, e outros. Quando o ciclo de vendas começa, começam também as interações entre essas partes, e a complexa dinâmica do Ambiente de Vendas se revela. Tal qual uma peça de Shakespeare – só que aqui, ninguém está representando.

O grande desafio do vendedor é justamente conseguir descobrir o que é realmente o Ambiente de Vendas. Retomamos nesse ponto discus-

sões anteriores sobre as habilidades fundamentais – a habilidade de *investigar* é usada para descobrir os fatos envolvidos na venda. A Figura 21-1 demonstra esse processo de uma forma muito simples: o círculo à direita representa o que o Ambiente de Vendas realmente é; já o círculo à esquerda representa o que o vendedor acha que ele é. O *espaço* entre os dois círculos representa a diferença de conhecimento que separa a percepção da realidade. Vendedores devem trabalhar muito para diminuir essa diferença. Uma forma garantida de fazer isso é investigar o máximo possível.

## Influenciando o Ambiente de Vendas

Como os vendedores influenciam o Ambiente de Vendas? Usando as habilidades fundamentais de *investigar* e *fechar*.

Se o cliente não entender uma característica importante do seu produto, ele vai naturalmente tender para o lado do concorrente. A performance e o valor devem ser *provados*, o que faz o cliente tender de novo para o seu lado e, assim, mudar o Ambiente de Vendas. A habilidade de provar é um importante agente de mudança do Ambiente de Vendas, e deve ser totalmente dominada.

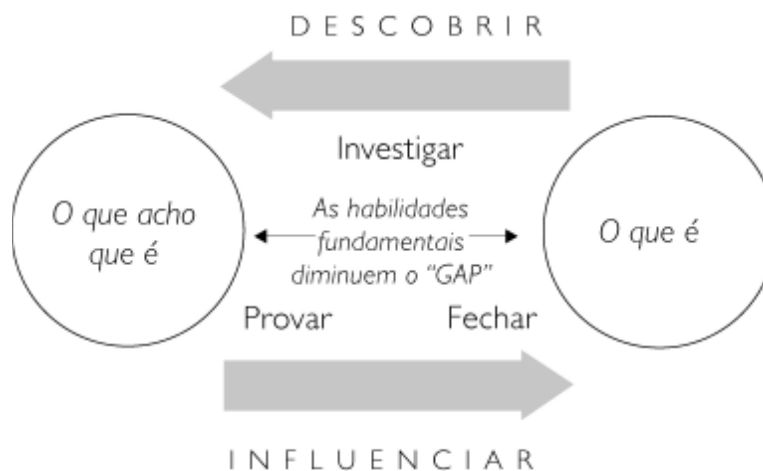


Figura 21-1: Como o vendedor interage com o Ambiente de Vendas

A habilidade de *fechar* pode ter um efeito ainda mais dramático na venda, pois tem o poder de levar o vendedor à vitória, eliminando o Ambiente de Vendas.

Saber provar e saber fechar colocam a marca do vendedor no Ambi-

ente de Vendas. Sua influência leva o Ambiente de Vendas para onde o vendedor *quer que ele esteja*.

### Proposição

As habilidades fundamentais de venda são usadas para diminuir a diferença entre a percepção que o vendedor tem do Ambiente de Vendas e o que ele realmente é.

Desenvolver uma estratégia que funcione depende de coletar o máximo possível de informações no Ambiente de Vendas, e investigar é a melhor forma de fazê-lo. A estratégia é então executada quando se prova e quando se fecha. A venda estratégica depende enormemente da interação com o Ambiente de Vendas.

## As Lições Aprendidas na Parte 3

Essa discussão sobre o Ambiente de Vendas conclui a Parte 3. Cobrimos um vasto número de assuntos, todos eles fortemente relacionados. O resultado é uma caracterização da oportunidade de vendas convenientemente elaborada para ser entendida pelo computador. É preciso entender essas idéias ao prosseguirmos para a Parte 4, que apresentará um método para descobrir o mais precisamente possível o que o Ambiente de Vendas realmente é. Tão importantes que são, essas idéias merecem uma recapitulação, a cargo da Figura 21-2.

Começando com a **oportunidade de vendas**: é vital reconhecer sua existência o mais cedo possível. Não é aceitável registrar uma oportunidade em um sistema de automação de vendas na hora em que o cliente pede a cotação. Entrar na venda o mais cedo possível é um dos fatores mais importantes para ganhá-la. Seguindo essa linha, recomendamos não agir *reativamente* às necessidades do cliente, mas *proativamente*. A automação de vendas auxilia bastante aqui: uma vez que a oportunidade de vendas está registrada no computador, ele se encarrega de lembrar ao vendedor toda vez que esforços de vendas forem necessários.

Toda oportunidade de vendas tem um conjunto único de questões e circunstâncias que determinam seu resultado, que para simplificar chamamos de **Ambiente de Vendas**. Condensamos toda a informação associada ao Ambiente de Vendas em três preocupações cruciais para o vendedor, que são os **Aspectos Essenciais das IBOs**. As respostas a

essas três questões determinam o valor da IBO. Se a melhor resposta intuitiva for atribuída a cada um dos Aspectos Essenciais no desenrolar da venda, as oportunidades terão cada uma uma prioridade que as organiza em uma hierarquia natural, na qual o vendedor confia.

Os Aspectos Essenciais das IBOs dão cada um sua contribuição para o desenvolvimento do processo. ‘**Quando vai acontecer?**’ determina a duração do **ciclo de vendas**; obtém-se sua resposta ao subtrair-se a data de registro da oportunidade da data prevista de término. O ciclo de vendas é então dividido nas três **Fases das Habilidades**, usando a regra dos 50%/35%/15%. Com essas informações, o computador saberá qual habilidade deve ser dominante naquele momento do ciclo de vendas – em outras palavras, ele saberá em que fase estamos.

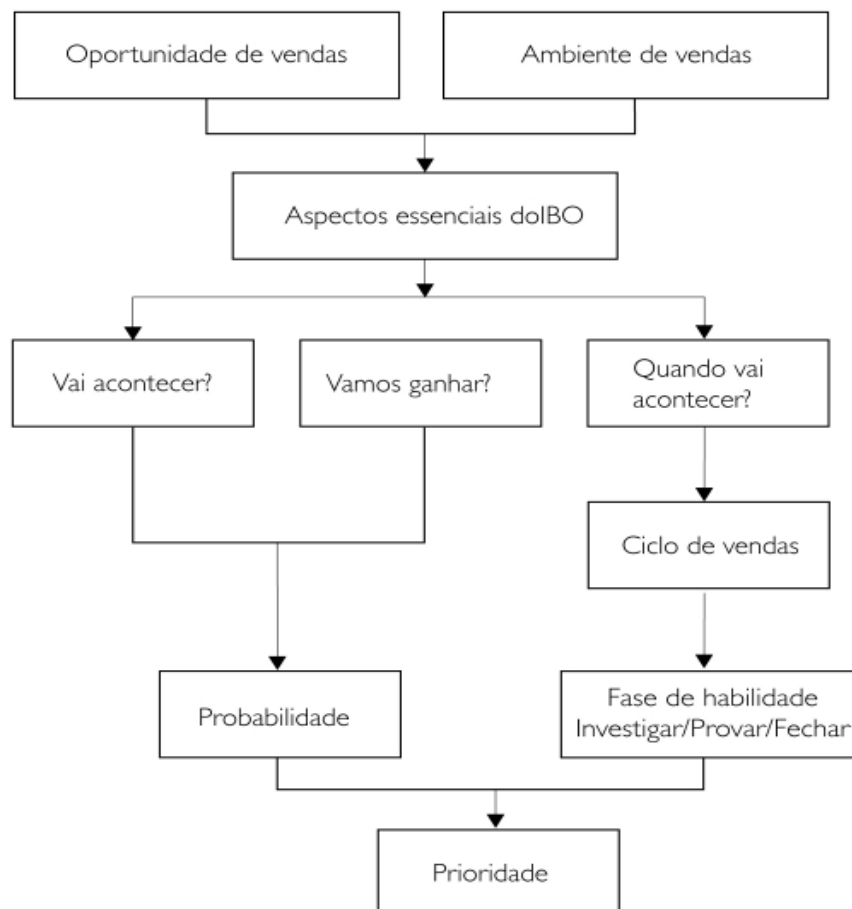


Figura 21-2: Diagrama resumido que mostra a metodologia introduzida na Parte 3

Os outros dois Aspectos Essenciais das IBOs contribuem para um cálculo muito importante, o da **Probabilidade**. Probabilidade é derivada das respostas a ‘**Vai acontecer?**’ e ‘**Vamos ganhar?**’. Quanto atribuímos a cada uma dessas perguntas *um dos três* valores possíveis na Matriz de Probabilidade, o computador identificará cada oportunidade com um dos seis percentuais de probabilidade diferentes. Tudo o que resta fazer agora é mesclar os parâmetros de probabilidade e fase de habilidade para termos a **Prioridade**.

A Figura 21-2 permite focar na conectividade entre as várias partes da história, e destaca a enorme importância dos Aspectos Essenciais das IBOs. A informação incorporada nos três Aspectos tem grande valor no gerenciamento de um portfólio de oportunidades muito ‘populoso’. Dois dos Aspectos permitem uma avaliação consistente das chances de sucesso, o que é fundamental para termos o forecast mais preciso. O outro Aspecto informa quanto tempo ainda há para trabalhar a venda e para se usar as habilidades necessárias em cada momento do ciclo. Os três Aspectos combinados medem a importância de cada oportunidade, de tal forma que o vendedor pode inteligentemente trabalhar uma oportunidade em relação à outra, sabendo que cada minuto de seu precioso tempo está sendo usado com a máxima eficiência. Os Aspectos Essenciais das IBOs são tão interdependentes que, se um deles for retirado, muito de seu valor desaparece. A probabilidade sozinha não ajuda muito a organizar o Portfólio de Oportunidades, porque o ciclo de vendas tem de ser levado em consideração. O que é fantástico no computador é que ele consegue fazer todos os cálculos de base no processo desenhado na Figura 21-2 enquanto mantém um olho constantemente vigiando o tempo. Ainda mais fantástico é que ele faz isso para todas as oportunidades ao mesmo tempo. Tudo o que o vendedor tem que fazer é atualizar os Aspectos Essenciais das IBOs ao longo de todo o ciclo, sempre que o Ambiente de Vendas de uma determinada oportunidade mudar.

O computador também auxilia de uma outra forma muito importante, pois submete a visão que o vendedor tem dos três Aspectos Essenciais a um ‘teste de realidade’.

### Proposição

Os Aspectos Essenciais das IBOs são derivados do conhecimento que se tem do Ambiente de Vendas. Quanto mais detalhado esse conhecimento, mais precisa a resposta.

Determinar as respostas dos Aspectos Essenciais das IBOs não é tarefa fácil. Muitas questões dentro do Ambiente de Vendas influenciam essas respostas. Tais questões podem não ser factuais, e portanto abertas a interpretação. O instinto do vendedor ao determinar se ‘Vai acontecer?’ tem Pouca, Média ou Alta Chance depende de sua habilidade de buscar e identificar os muitos fatores que influenciam a resposta. É do conhecimento detalhado do Ambiente de Vendas que vêm as respostas precisas às perguntas dos Aspectos Essenciais. Vendedores experientes sabem como fazê-lo, mas os iniciantes provavelmente não.

A atualização freqüente e regular dos Aspectos Essenciais das IBOs é um bom exercício porque força o vendedor a repensar o Ambiente de Vendas. Vendedores normalmente checam seus sentimentos em relação a uma venda nas reuniões com seus pares ou gerentes. O Ambiente de Vendas da oportunidade em questão é dissecado em uma análise detalhada de ambas as partes, cada uma tentando achar os buracos na interpretação que a outra tem da situação. O objetivo é chegar aos fatos e desafiar as pressuposições que tenham sido feitas, para se ter certeza de que não sobrou nenhum buraco. Temos abaixo algumas das questões que podem ser abordadas:

- ‘Você tem certeza de que falou com todos os tomadores de decisão?’ (Afeta ‘Vamos ganhar?’)
- ‘Você tem certeza que teremos um pedido em maio e não em junho?’ (Afeta ‘Quando vai acontecer?’)
- ‘Ele vai conseguir a aprovação do Conselho para uma compra nesse momento?’ (Afeta ‘Vai acontecer?’)
- ‘Você tem certeza de que essa necessidade do cliente é realmente urgente?’ (Afeta ‘Vai acontecer?’)
- ‘Nós conhecemos todos os nossos concorrentes nessa venda?’ (Afeta ‘Vamos ganhar?’)
- ‘O cliente diz que vamos ganhar o pedido. Será que Compras permitirá que ele chegue a nós sem que se abra concorrência?’ (Afeta ‘Vamos ganhar?’)
- ‘Será que a cliente está falando a verdade quando diz que é a única tomadora de decisões?’ (Afeta ‘Vamos ganhar?’)
- ‘Você já teve reuniões face a face suficientes com esse cliente para garantir uma venda séria?’ (Afeta ‘Vamos ganhar?’)

- ‘O cliente já começou a construir uma nova ala de pesquisa para abrigar todo esse equipamento.’ (Afeta ‘Vai acontecer?’)

Perceba que as informações nas trocas acima consistem de fatos, observações, interpretações ou percepções. Mas esta é a matéria prima com a qual a equipe de vendas tem que trabalhar. O número de reuniões com o cliente é um fato, e pode ser suficiente ou não dependendo do julgamento da equipe. A nova ala de pesquisa é um fato, e a equipe de vendas chegará às suas próprias conclusões sobre se essa construção será terminada, se será terminada no prazo ou atrasará devido a fatores como cortes nos recursos. A performance da concorrência é uma percepção, baseada na troca de informações entre o vendedor e o cliente; a urgência da necessidade do cliente também é uma percepção. Essas noções sobre a venda vêm da integração de uma miríade de questões na mente do vendedor – e a mente humana é perita nisso. Os melhores vendedores observam o Ambiente de Vendas, são sensíveis a ele, e constroem a compreensão necessária para avaliá-lo corretamente. E então desenvolvem sua estratégia para gerenciá-lo.

Também ajuda muito se o vendedor testar suas idéias com um ouvinte paciente e interessado, pois é muito difícil conduzir idéias no vácuo. Apresentamos agora uma proposição que com certeza irá causar comoção.

#### Proposição

O computador pode ser usado como uma ferramenta muito útil para questionar as pressuposições da equipe de vendas sobre o Ambiente de Vendas.

Podemos inferir então que o computador pode assumir o lugar do ‘ouvinte paciente e interessado’. Para que isso aconteça, o computador tem de ter um determinado nível de entendimento sobre a performance do vendedor na venda. Isso é possível? Sim, se reduzirmos o escopo desse entendimento para a ‘ciência’ de vender. Na verdade, nem estamos reduzindo o escopo tanto assim – a ciência fornece a maioria dos ‘tijolos’ que precisamos para construir uma venda estratégica bem sucedida. Antes disso, temos que desenvolver a tecnologia que fornece a inteligência que o computador precisa, assunto a ser abordado na Parte 4.

## Para Não Esquecer

1. O Ambiente de Vendas contém toda a informação necessária para construir as estratégias de vendas. Entender o Ambiente de Vendas melhor do que a concorrência leva a mais vendas.
2. O vendedor *descobre* o Ambiente de Vendas usando a habilidade de *investigar*.
3. O vendedor *influencia* o Ambiente de Vendas usando as habilidades de *provar e fechar*.
4. Os Aspectos Essenciais das IBOs são parte do Ambiente de Vendas. Para obter a resposta de um Aspecto Essencial, o vendedor avalia e considera todas as contribuições do Ambiente de Vendas e então chega a uma conclusão final.
5. Determinar as respostas aos Aspectos Essenciais das IBOs *força* os vendedores a reavaliar e atribuir mudanças ao Ambiente de Vendas.