

Índice

Grandes vendas	
Quem é que <i>na verdade</i> faz as compras?	
<i>Thomas V. Bonoma</i>	9
Pôr fim à guerra entre as Vendas e o Marketing	
<i>Philip Kotler, Neil Rackham e Suj Krishnaswamy</i>	35
Faça corresponder a estrutura da sua força de vendas ao ciclo de vida do seu negócio	
<i>Andris A. Zoltners, Prabhakant Sinha e Sally E. Lorimer</i>	61
O fim da venda de soluções	
<i>Brent Adamson, Matthew Dixon e Nicholas Toman</i>	87
Vender em micromercados	
<i>Manish Goyal, Maryanne Q. Hancock e Homayoun Hatami</i>	107
Desmantelando a máquina de vendas	
<i>Brent Adamson, Matthew Dixon e Nicholas Toman</i>	127
Venda de desempate	
<i>James C. Anderson, James A. Narus e Marc Wouters</i>	145
Fazer a venda de consenso	
<i>Karl Schmidt, Brent Adamson e Anna Bird</i>	159
A maneira certa de usar a remuneração	
<i>Mark Roberge</i>	175
Como motivar <i>a sério</i> os vendedores	
<i>Doug J. Chung</i>	187

Ir além do «show me the money» Uma entrevista com Andris Zoltners <i>Daniel McGinn</i>	203
Acerca dos autores	213
Índice remissivo	217

Grandes vendas

Quem é que *na verdade* faz as compras?

por Thomas V. Bonoma

Não podem perceber: Willy era um caixeiro-viajante [...]. E para um caixeiro-viajante a vida não dá descanso. Ele não é homem de pôr uma porca num parafuso, nem de ditar as leis nem de receitar um medicamento. Um caixeiro-viajante anda aí fora pela estrada, à boleia de um sorriso e de uns sapatos bem engraxados. E quando as pessoas deixam de retribuir o sorriso, há um terramoto.

– ARTHUR MILLER, *Morte dum Caixeiro-Viajante*

AS AÇÕES DE VENDAS DE MUITAS EMPRESAS são modelos de marketing eficiente. Há planos cuidadosamente desenhados para cada conta, com especial atenção dedicada às contas mais importantes (*key accounts*), e são afetados recursos substanciais a todo o processo de vendas, da identificação de potenciais clientes ao serviço pós-venda. Mas mesmo estratégias de venda impecavelmente planeadas e executadas falham muitas vezes, porque os seus responsáveis têm uma compreensão limitada da psicologia das compras – o lado humano das vendas. Veja-se os dois exemplos que se seguem:

- Uma empresa em crescimento, fabricante e fornecedora de computadores sofisticados, estava a ter dificuldades em vender a potenciais grandes clientes. Ao contrário do que era prática comum no sector – a fixação de preços de base elevados acompanhados por grandes descontos aos utilizadores que comprassem em quantidade –, esta empresa praticava preços de base 10% a 15% abaixo da concorrência, mas oferecia

descontos mais pequenos. Embora os seus preços líquidos fossem, muitas vezes, os mais baixos, a empresa estava a encontrar resistência por parte dos compradores. Descobriram mais tarde o motivo por trás dessa resistência: os agentes de compras mediam o seu sucesso e eram avaliados pelos seus superiores não pelo preço dos computadores que compravam, mas pelo valor do desconto que conseguiam durante as negociações. A simples lógica dos preços não deixava antever a importância do desconto para os compradores.

- Há alguns anos, na divisão Long Lines da AT&T, um gestor de conta competia com um outro fornecedor, com tecnologia possivelmente melhor, que ameaçava subtrair-lhe uma conta importante. Entre os executivos do cliente que poderiam tomar a decisão final sobre se deviam ou não mudar da Bell para outro fornecedor estavam: um gestor de telecomunicações que fora, em tempos, empregado da Bell; um vice-presidente encarregado do processamento de dados que era conhecido por «acabar com as grandes marcas», pois no seu emprego anterior tinha substituído todos os computadores da IBM por máquinas de outros fornecedores; e ainda um gestor agressivo da divisão de telecomunicações que se mostrava incontactável para a equipa da AT&T.

O risco quase paralisou o jovem gestor nacional de contas da AT&T. A sua equipa nunca tinha seriamente considerado o poder, as motivações ou as perceções dos vários executivos nesta empresa, que era, há vários anos, cliente da AT&T. Sem essa análise, era impossível reagir de forma coordenada e eficaz a curto prazo – o único prazo admissível perante ameaças às vendas.

Como chegar aos fatores humanos

Como pode a psicologia melhorar a eficácia de vendas? Defendo que, dando atenção e importância aos fatores humanos no momento da compra, os vendedores conseguem percentagens mais elevadas

Em resumo

Quando é que um comprador não é mesmo um comprador? Como é possível que o melhor produto ao melhor preço desagrade aos clientes? Existem líderes anónimos que tomam as verdadeiras decisões de compra? Como estas perguntas sugerem, comprar e vender nem sempre é o que parece. Pior, os vendedores frequentemente menosprezam os fatores psicológicos e emocionais que pesam fortemente nas compras e nas vendas. Ao ignorar estes aspetos menos tangíveis, um fornecedor pode estar a perder vendas sem saber porquê.

Neste artigo, publicado pela primeira vez em 1982, Bonoma propõe um procedimento para analisar as decisões de compra e explica aos vendedores como aplicar o esquema resultante a situações específicas. Os passos deste procedimento incluem:

- **Identificar os verdadeiros decisores.** Embora isto possa ser uma surpresa, o poder nem sempre corresponde perfeitamente à posição na hierarquia da empresa. O autor aponta cinco bases de poder e sugere seis

indícios comportamentais para identificar os verdadeiros decisores.

- **Entender como os compradores percebem os seus próprios interesses.** Todos os compradores agem de forma egoísta, mas por vezes fazem erros de cálculo. Assim, o diagnóstico correto da motivação é uma das tarefas de gestão mais difíceis. O autor sugere várias técnicas para averiguar de que forma é que os compradores fazem escolhas no seu próprio interesse.
- **Recolher e aplicar informação psicológica.** Não existe uma fórmula para fazer chegar análises psicológicas sólidas às mãos do pessoal de vendas. Contudo, o autor sugere três diretrizes – certificar-se de que as visitas de vendas são altamente produtivas e informativas, ouvir o que diz a força de vendas, e recompensar a recolha rigorosa de factos, análise e execução – para ajudar os gestores a aumentar a eficácia de vendas.