

Challenger Sale



SPINE.

Estratégia e Desenvolvimento em rede



Com o objetivo de ativar a inteligência coletiva e incentivar o engajamento dos times, desenvolvemos a única plataforma de ensino que integra estratégia e desenvolvimento. Nossa plataforma oferece recursos para o desenvolvimento da visão estratégica das pessoas e facilita a construção de Planos de Desenvolvimento Individual (PDI) com ações práticas e cursos EAD para o desenvolvimento de competências valorizadas pelo mercado. Acreditamos que a participação de pessoas qualificadas é fundamental para o sucesso das empresas, e nossa plataforma é a ferramenta ideal para formar times mais capacitados e alinhados com a estratégia do negócio.

Sobre o curso Challenger Sale

A iniciativa propõe uma análise da mudança no modelo de vendas e dos diferentes perfis de vendedores. O objetivo é auxiliar as organizações e suas equipes na melhoria da captação de negócios, inovando as vendas a partir de insights que aumentam a performance comercial.

O vendedor Challenger redefine a sua abordagem comercial a partir de conhecimento detalhado sobre o setor, o negócio e o perfil das pessoas com quem vai falar. As características desse novo vendedor, suas estratégias e as interações durante o processo de venda serão avaliadas em detalhe.



Frederico Madureira

Sócio Spine

Formado em economia, é sócio fundador da Spine. Foi sócio da Kienbaum, gerente de inteligência de mercado do Banco Santander e especialista em planejamento estratégico do Banco Real.

Frederico Madureira tem perfil de inovação e atua em projetos de Gestão de Negócios nas áreas de Planejamento Estratégico, Cenários Futuros, Estudos de Mercado, com destaque para metodologias de Ecossistema.

Atua no desenvolvimento de lideranças de empresas e comunidades. Desenvolveu alguns cursos como Challenger Sale, Negociação e Planejamento Estratégico.

Está à frente do desenvolvimento de plataformas digitais de Empregabilidade, Inclusão e Desenvolvimento que aumentam o alcance e o impacto da empresa nas comunidades onde atua, fortalecendo o seu posicionamento em ESG Estratégia e Desenvolvimento em rede com foco no S.

ROTEIRO

1. Revoluções em venda
2. Três abordagens de venda
3. Diferentes perfis de vendedores
4. Ensinar o cliente a enxergar o problema da forma correta
5. Como criar um insight comercial
6. Reformulando a abordagem comercial em dois negócios diferentes
7. Como adaptar a mensagem para públicos diferentes
8. Como assumir o controle da venda

REVOLUÇÕES EM VENDA

Como foi a evolução das vendas ao longo dos anos?

- A primeira evolução das vendas ocorreu quando as empresas começaram a separar a equipe comercial da equipe operacional com o objetivo de gerar foco da equipe em vendas.
- A segunda evolução ocorreu na década de 30 e 40 quando as empresas, através de treinamentos, começaram a introduzir temas comportamentais e aspectos psicológicos na abordagem comercial.
- A terceira revolução das vendas ocorreu no final das décadas de 80 quando um autor chamado Neil Rackham lançou o livro “Spin Selling”, com uma abordagem comercial de vendas por soluções.

Após isso, houve um avanço significativo da área de compras das empresas, reduzindo o poder da abordagem de venda de soluções.

Existem 4 vetores que vão te ajudar a entender como as empresas se reestruturaram reduzindo o poder da venda por solução:

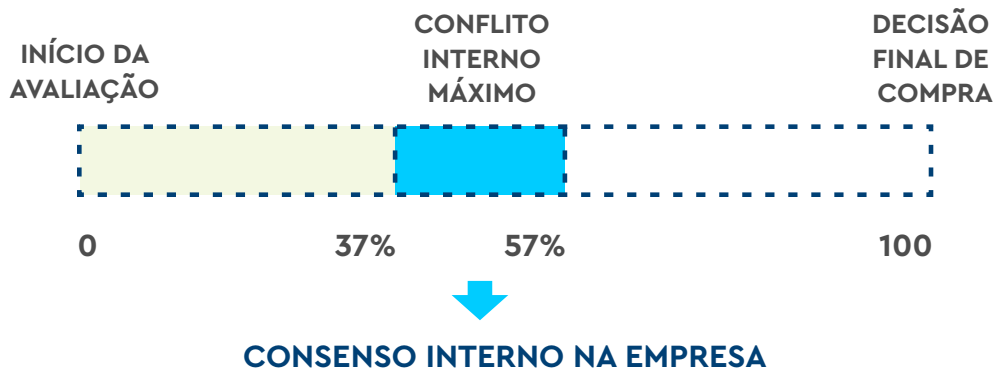
1. **Venda baseada no consenso:** para tomar uma decisão de compra, ainda mais envolvendo um alto valor agregado, as empresas compartilham aquela decisão internamente, buscando apoio de outras áreas e executivos.
2. **Aversão de risco:** quanto maior é o impacto da compra no negócio da empresa, maior será o comportamento de aversão ao risco. Nesse sentido, os executivos compartilharão a decisão com outras áreas e buscarão meios de minimizar o risco.
3. **Aumento da demanda por customização:** as empresas continuam desejando produtos e serviços com diferenciais, mas não querem mais pagar pela customização.

4. **Processo de aumento da concentração de consultorias e agentes externos:** algumas empresas podem contratar especialistas externos para apoiá-las na seleção de fornecedores. Isto aumenta o número de pessoas envolvidas e requer uma abordagem com um público mais especializado no seu produto e serviço.

Na prática, quando uma empresa toma uma decisão de compra:

- Reúne-se para decidir o que é realmente importante;
- Avalia o que ela realmente precisa;
- Avalia o custo-benefício.

O processo de tomada de decisão de compra foi retratado em uma pesquisa de um instituto entrevistando mais de 6.000 vendedores no final dos anos 2000. A pesquisa foi publicada no livro "The Challenger Sale". Para entender melhor esse processo de tomada de decisão de compra vamos imaginar uma escala de 0 a 100. No início, no percentual 0 a 57, a empresa se reúne internamente para definir o que é realmente importante, o que ela precisa e com quais vendedores ela vai contar nesse processo de compra.



O vendedor Challenger atua ANTES dos 57%, moldando a demanda do cliente.

Entre o percentual 37% e 57% ocorre um conflito interno nas empresas. O papel que os fornecedores ou os vendedores estratégicos têm, é de entrar entre esse percentual, tentando criar um consenso interno na empresa.

Somente depois dos 57%, a empresa cliente passa a envolver quais são os seus fornecedores.

O vendedor Challenger também facilita o consenso entre os 37-57%.

TRÊS ABORDAGENS DE VENDA

A pesquisa que deu origem ao livro Challenger Sale revelou que, mesmo durante a crise do subprime em 2008 nos EUA, algumas equipes de vendas e vendedores obtiveram bons resultados de venda. Com isso, os autores começaram a explorar quais seriam as características dos vendedores que se destacavam, qual era o método e a abordagem comercial que estava por trás.

Identificaram uma abordagem que mudava a discussão de preço para valor, que ensinava para o cliente aquilo que ele realmente precisava. Com isso, surgiu uma nova abordagem de vendas: a venda de insights.

UM NOVO MODELO DE VENDAS

	VENDA DE PRODUTO	VENDA DE SOLUÇÃO	VENDA DE INSIGHTS
Natureza da relação	Fornecedor reage à ordem de compra	Fornecedor está mais atento às necessidades do cliente	Fornecedor visto como um conselheiro de confiança
Habilidades de venda	Bom conhecimento do portfólio de produtos	Reúne e adapta produtos em uma solução única para o cliente	Ampla participação em assuntos estratégicos do cliente
Expectativas do cliente	Relação preço qualidade do produto/serviço	Relação preço qualidade do produto/serviço	Em busca de insights estratégicos sobre o seu negócio
Áreas/pessoas relevante no cliente	Área de produtos	Área de produtos	C-level e Mobilizadores
Quando atuar	Cliente avalia opções	Cliente avalia opções	Cliente aberto para aprender
Interação primária de venda	Cliente apresenta um pedido para o vendedor (características do produto)	Cliente apresenta um pedido para o vendedor (características do produto)	Vendedor orienta o cliente no processo de compra (fornece insights)

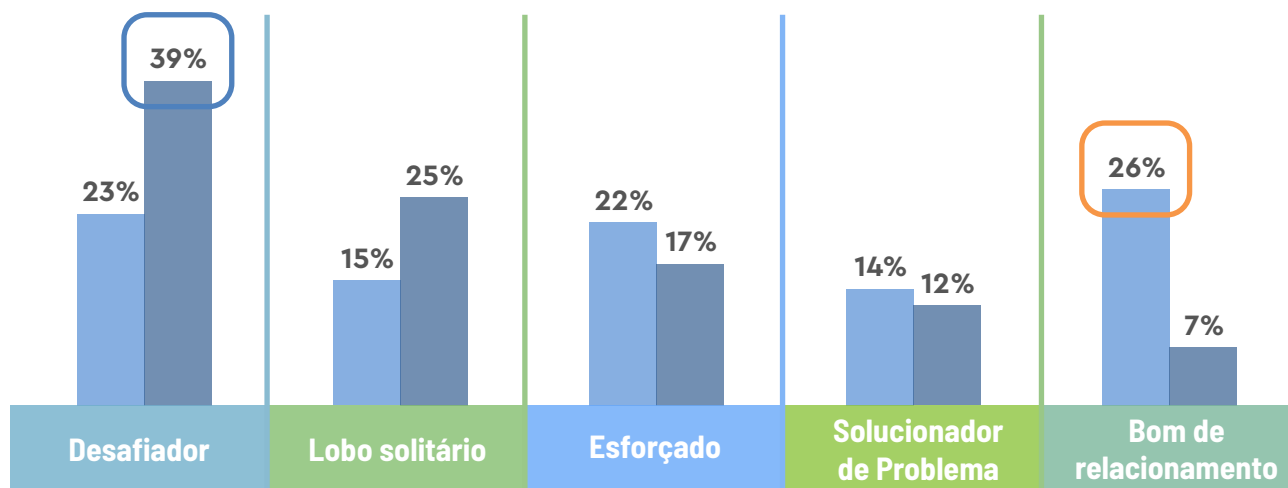
Fonte: Corporate Executive Board Company, Sales Executive Council Research.

DIFERENTES PERFIS DE VENDEDORES

Uma outra forma de aprofundar o que é a venda por insight, é analisando os diferentes perfis de vendedores.

Vamos analisar os 5 perfis de vendedores:

1. **Esforçado:** ele é automotivado, não desiste, está constantemente tentando atingir seus resultados.
2. **Construtor de relacionamento:** é o vendedor que tem um ótimo relacionamento com os clientes, ele é bem aceito, e não gosta muito de questionar os clientes.
3. **Lobo solitário:** trabalha sozinho e vai atrás dos seus objetivos, não importando muito como ele faz isso.
4. **Solucionador de problemas:** detalhista, vai em busca para resolver todos os itens apresentados pelo cliente.
5. **Desafiador/Challenger:** apresenta uma nova perspectiva para o cliente, tem capacidade de criar uma tensão construtiva e desafiar o cliente apresentando novas soluções não demandadas anteriormente.

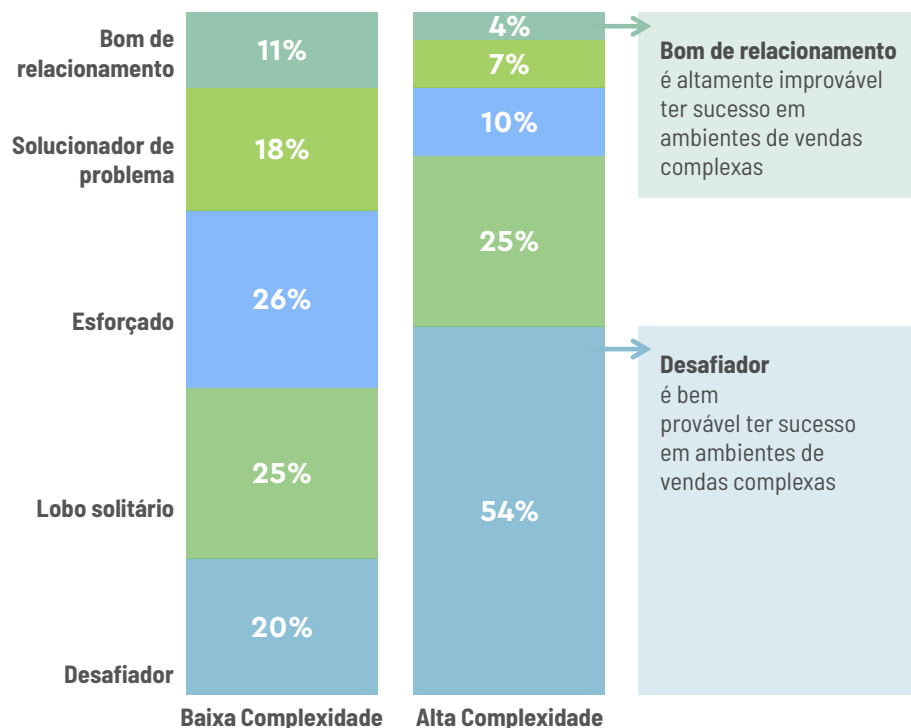


O gráfico acima apresenta o resultado dos vendedores divididos entre Core e High Performers. A primeira coluna está relacionada a vendedores (Core Performer) que atingem a meta. A segunda coluna está relacionada a performance de venda de vendedores (High Performer) que superaram as metas.

Observa-se que os vendedores Challengers representam a maior participação em relação aos demais perfis na amostra de High Performers.

Já na amostra de Core Performer, os vendedores construtores de relacionamento são mais relevantes. Importante também avaliar o tipo de venda. A venda pode ser simples ou complexa.

VENDAS SIMPLES	VENDA COMPLEXA
- Baixo valor agregado - Decisão de compra imediata - Baixo impacto na empresa - O produto é apresentado uma única vez - Não há relacionamento pós venda	- Alto valor agregado - Decisão de compra é lenta - Gera impacto na operação da empresa - Precisa de várias reuniões para fechar um negócio - Exige relacionamento pós venda.



Os vendedores Challengers tem maior participação entre os high performers nas vendas complexas.

O gráfico acima apresenta a distribuição de vendedores High Performance em diferentes ambientes de negócio. Fica evidente uma maior participação dos vendedores Challengers em ambientes de alta complexidade e baixa participação do perfil bom de relacionamento.

O perfil desafiador tem como características criar uma tensão, tirar o cliente da zona de conforto, ser pró ativo e gerar valor para o cliente; já o perfil bom de relacionamento reduz a tensão, quer ser aceito, é reativo e atende as demandas do cliente.

ENSINAR O CLIENTE A ENXERGAR O PROBLEMA DA FORMA CORRETA

Existem 3 características fundamentais no perfil desafiador:

- Ensinar o cliente a enxergar da maneira correta
- Adaptar a mensagem para cada público interno do cliente
- Assumir o controle da venda

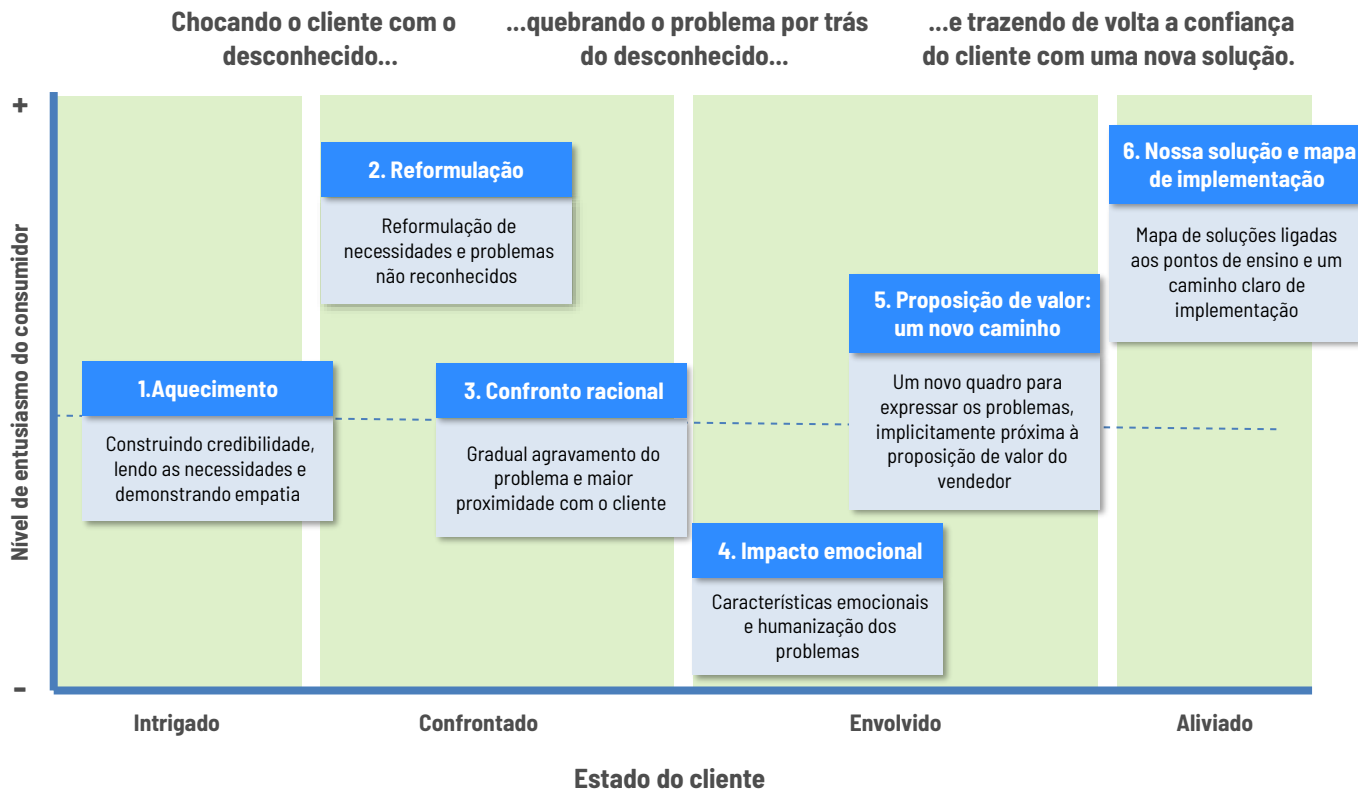
Em uma abordagem normal:

1. O cliente vai definir suas necessidades
2. Avaliar quais são as opções
3. Tomar a decisão

Na abordagem por insight, o fornecedor busca um cliente aberto a aprender com objetivo de moldar a demanda do cliente.



O processo de captação de negócios, a partir da metodologia de venda de insights, segue as etapas abaixo. O desafio dessa abordagem é reformular a necessidade apresentada pelo cliente, realizando um confronto racional e envolvimento emocional para conseguir propor uma nova solução.



Fonte: Corporate Executive Board Company. DesafiadorSale.

COMO CRIAR UM INSIGHT COMERCIAL

O que é um insight?

É uma nova perspectiva, uma nova idéia, uma nova solução que agregue valor ao cliente. Estamos falando sobre uma nova perspectiva para o cliente, que ele não imaginava e não sabia que poderia gerar um alto valor agregado para a sua empresa.

A seguir, acompanhe um exemplo sobre como gerar um insight comercial.

Exemplo:

Empresa: Xerox.

Desafio: Venda de impressoras coloridas para escolas.

O público alvo da venda era as escolas que trabalhavam com alunos de até 12 anos. O desafio era convencê-las a realizar um grande investimento de aquisição de novas impressoras, desta vez, coloridas.

Os 6 passos para criação de um insight comercial foram:

1. Listar os diferenciais
2. Criar uma lista de resultados desejados pelos seus clientes
3. Priorizar um resultado como ponto de partida
4. Listar os direcionadores de resultado
5. Criar conexões entre os seus diferenciais e os direcionadores dos resultados desejados pelos clientes
6. Testar e validar as conexões

Vamos ver como era a abordagem tradicional da xerox, e como essa abordagem comercial foi reformulada ao definir um novo insight comercial.

Abordagem tradicional:

“Nossa nova tecnologia de impressão colorida produz 90% menos perdas que a solução laser equivalente, cria rápidas imagens com cores vibrantes e integra facilmente com os softwares de solução educacional do mercado...”

O vendedor da Xerox interagia muito com o diretor administrativo e com as áreas de suprimentos, porém esse público tinha o interesse em reduzir os custos.

A Xerox reformulou essa nova abordagem iniciando com o envolvimento do diretor acadêmico que realmente estava interessado em aumentar o engajamento dos alunos e a criatividade das aulas.

Vamos ver como a abordagem comercial foi reformulada:

“Eu gostaria de te apresentar o impacto das cores na performance dos alunos! Segundo um estudo publicado, as cores aumentam o foco e o interesse dos alunos em 77%. Você tem interesse em ouvir mais sobre isso?”

**Ele iniciou a abordagem com foco no que importa para o outro público.
Todo o foco estava centrado no cliente. Ele só apresentou quem era a Xerox e os
diferenciais no final do processo de venda.**

REFORMULANDO A ABORDAGEM

Vamos apresentar um segundo exemplo de geração de insights:

Empresa de mineração.

Produto mineral com forte concorrência em preço.

O desafio era tentar se diferenciar da concorrência e mostrar para o clientes que o seu produto agregava mais valor que o da concorrência. Nesse exemplo, o cliente da mineradora era uma empresa de avicultura que utilizava o produto mineral para reduzir a contaminação na produção e comercialização de aves.

ABORDAGEM TRADICIONAL

“Preciso vender 10 toneladas de um produto mineral comoditizado para uma empresa de alimentos. Meu produto é excelente, com características físicas e químicas comprovadas por grandes laboratórios. Tenho muitos concorrentes e a discussão sempre é sobre preço. Como vou convencer a área de suprimentos do meu cliente?”

A abordagem com a área de suprimentos era sempre focada nos seus produtos e serviços e em descontos.

ABORDAGEM REFORMULADA

Desafio de introduzir outros agentes que não participaram do processo comercial. A nova abordagem reformulada foi a seguinte:

“Gostaria de apresentar como a sua empresa pode aumentar as exportações de frango a partir da redução da contaminação da salmonella. Podemos falar mais sobre isso?”

É possível notar que o foco estava no cliente e atender aos novos públicos que foram apresentados: diretor de vendas e diretor de operações.

COMO ADAPTAR A MENSAGEM PARA PÚBLICOS DIFERENTES

A segunda característica do perfil desafiador é adaptar a mensagem para cada cliente. Vamos refletir:

- Nos seus clientes com quais públicos internos você interage?
- Você consegue criar um consenso interno no cliente?
- Com quais públicos internos você não tem acesso e gostaria de levar sua mensagem comercial?

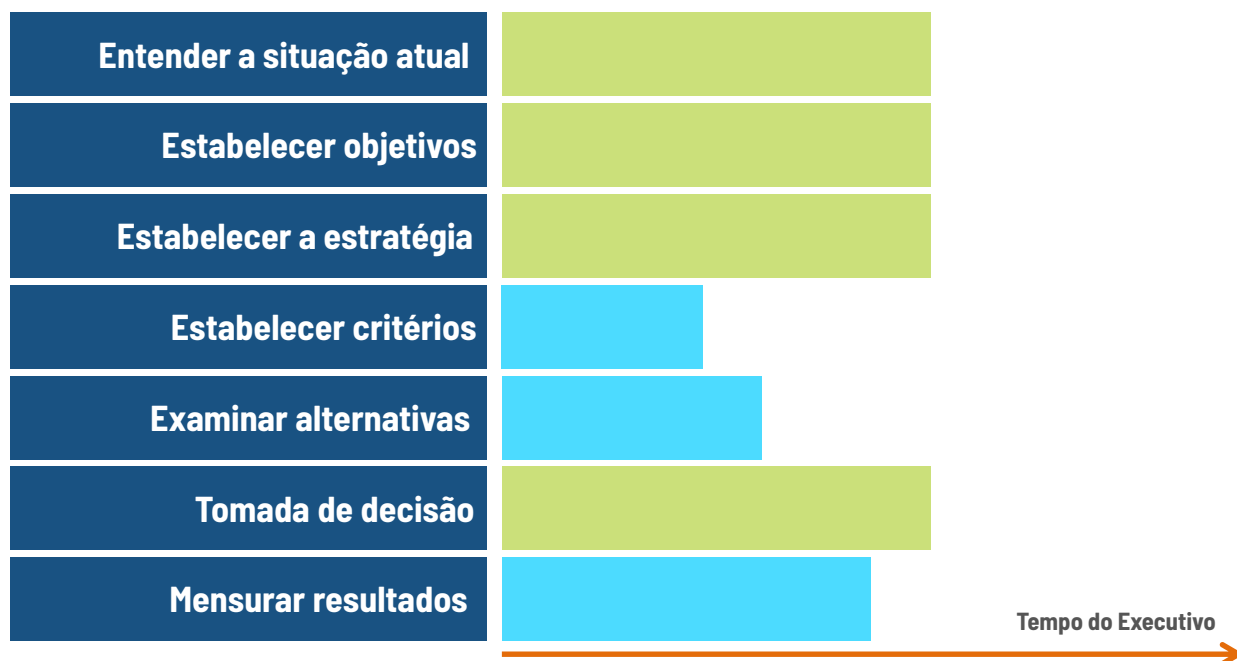
Para desenvolver uma boa mensagem comercial é fundamental levantar diversas informações sobre o cliente. Vamos ver uma estrutura com 4 fontes de pesquisa:

1. Quais informações você tem a respeito do **setor do seu cliente**?
2. Quais são as **estratégias da sua empresa cliente**?
3. O que você sabe sobre os **desafios do cargo** com o qual você está interagindo?
4. O que você sabe sobre o histórico profissional da **pessoa que você está interagindo**?

Se você trabalhar com essas 4 fontes de informação você tem uma grande probabilidade de conseguir adaptar a mensagem.

É também fundamental entendermos as relações hierárquicas dos nossos clientes e como isso afeta um processo de compra. Em momentos de crise ou de compras que podem impactar muito o negócio do cliente, é muito comum que a decisão suba no cliente chegando no C-Level.

Entretanto, o envolvimento desse público estratégico deve ocorrer tanto no início do processo com o objetivo de moldar a demanda quanto no momento de tomada de decisão, conforme demonstrado no gráfico a seguir.



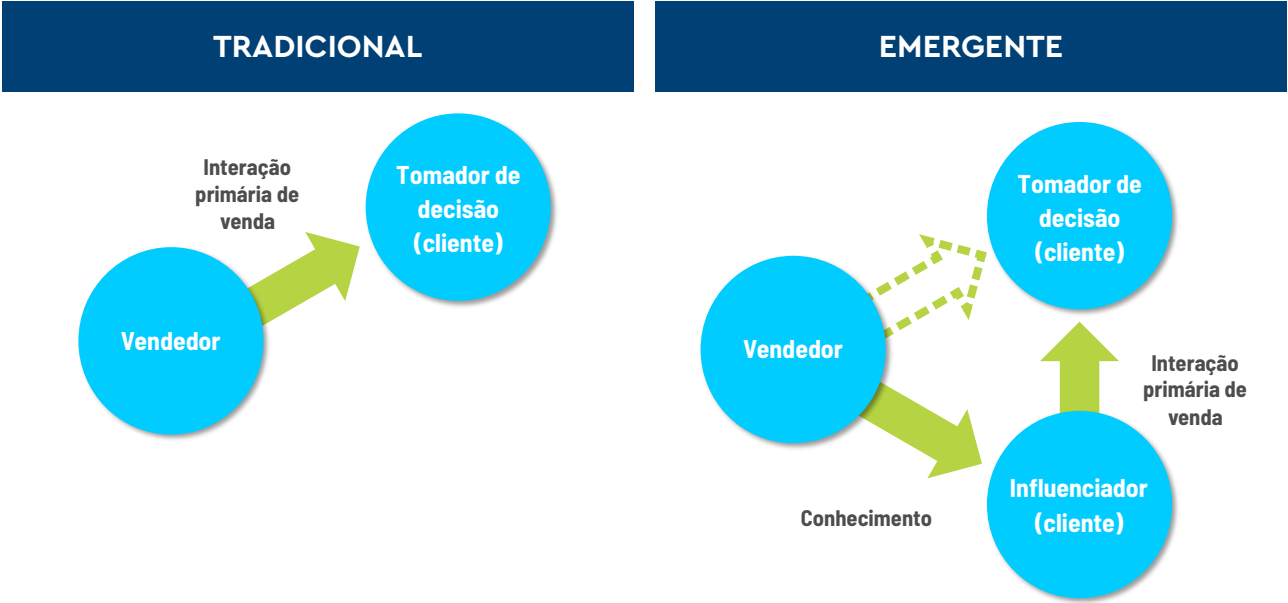
Fonte: Selling to the C-Suite. Nicholas A.C. Read and Stephen J. Bistriz Ed. D., 2010.

A abordagem de vendas por insight sai de uma discussão de preço ou de simples ajustes na solução proposta para uma discussão de temas estratégicos que podem impactar o negócio do seu cliente. Daí a importância de ter acesso ao C-level.

Queremos que o vendedor Challenger se torne um conselheiro de confiança do seu cliente. Para chegar nessa função, é fundamental conseguir agregar muito valor para o negócio do cliente, ter credibilidade.

Se você não tem acesso ao C-LEVEL, um outro caminho de levar o seu insight para dentro do cliente e influenciar a tomada de decisão é através dos mobilizadores ou influenciadores.

Exemplo :



Os influenciadores podem ser classificados em 7 perfis, conforme abaixo.

EMPREENDEDOR	• Em busca de novas ideias • Transforma a ideia em um projeto	MOBILIZADORES
MESTRE	• Apaixonado por compartilhar insights • Habilidade em levar os outros para ação	
CÉTICO	• Interessado em novas ideias, mas duvida de quase tudo • Receoso, vai passo-a-passo	
AMIGO	• Acessível • Gosta de falar e dividir informações	CONVERSADORES
GUIA	• Compartilha todas as informações disponíveis • Pouco orientado a ação	
ALPINISTA	• Movido por interesse próprio • Seu perfil é conhecido na organização	
BLOQUEADOR	• Interessado em manter o status quo • Tem pouco interesse em projetos de melhoria	

Fonte: The End of Solution Sales. Harvard Business Review July-August 2012.

Para identificar qual perfil você deve buscar no seu cliente, a proposta é iniciar a conversa apresentando o insight. Dependendo da forma como a pessoa reagir, você pode identificar se ela é favorável ou não à sua proposta.

Busque os perfis ‘Mobilizadores’ (perfis empreendedores, mestres ou céticos), eles tem maior probabilidade de levar o seu insight até o tomador de decisão.

COMO ASSUMIR O CONTROLE DA VENDA

A 3ª característica do vendedor Challenger é assumir o controle da venda.

Para refletirmos um pouco:

- Quando você vai realizar uma abordagem comercial, você se sente confortável em discutir preços e questões financeiras?
- Como você é durante uma abordagem comercial?
- Você consegue assegurar que haja uma continuidade da sua abordagem comercial após a 1ª visita?
- Você consegue assegurar que haja próximos passos após uma 1ª visita comercial?

Podemos dizer que a comunicação em vendas pode ser assertiva, passiva ou agressiva:

- Na comunicação passiva, o vendedor aceita todas as ordens apresentadas pelo cliente.
- Na comunicação agressiva, há uma alta probabilidade do vendedor não escutar o que o cliente diz
- A comunicação assertiva, é orientada para resultados e objetivos, utiliza uma linguagem direta e objetiva.

Algumas estratégias podem ser utilizadas para reduzir a resistência do comprador para fechar negócio.

Estratégia	Descrição
Substituir	O que pode ser usado no seu lugar?
Combinar	Como integrar ou combinar diferentes ofertas?
Adaptar	Que novas ideias podem ser adaptadas para esta situação?
Exagerar/ampliar	Como dar mais ênfase no valor gerado?
Modificar	Como modificar características da oferta para torná-la mais atraente?
Atribuir um novo uso	Como encontrar um uso secundário?
Eliminar	Que elementos da oferta que o cliente não quer pagar pode ser removido?
Rearranjar	Como mudar a ordem dos elementos da oferta para torná-la mais atraente?
Reverter	Como mudar a abordagem da venda para o oposto?

Fonte: Corporate Executive Board Company. The Challenger Sale.

Esperamos que esse curso gere mais vendas para a sua empresa e agregue valor para os seus clientes.

Esse curso está disponível na Plataforma Spine. Se você gostou, aproveite para assistir outros cursos relacionados como Negociação e Pirâmide da Comunicação.

Acesse:

plataformaspine.net.br

