

# Sua Equipe de Vendas está Criando uma Verdadeira Diferenciação?

POR TOM ROTH, PRESIDENTE, WILSON LEARNING CORPORATION

Para evitar os erros de competir por preço, freqüentemente se diz aos vendedores que devem “vender o valor”. Outra estratégia é “agregar valor”, oferecendo ao cliente serviços extras ou características do produto sem custo. Mesmo que estas estratégias possam ser efetivas em curto prazo, nenhum destes enfoques produz uma vantagem sustentável. Vender o valor implica que o vendedor entenda verdadeiramente o que o cliente valoriza ou que o valor oferecido se perceba como significativamente diferente das ofertas dos competidores. Muito freqüentemente, nenhuma destas duas coisas é verdadeira. Ao mesmo tempo, uma estratégia de valor agregado, tem seus próprios problemas. Mesmo que algumas vezes possa gerar uma venda, também faz com que o cliente espere “coisas gratuitas”, o que também prejudica as margens e pode ser facilmente copiado pelos competidores.

Os vendedores confiam nestas estratégias apesar não serem efetivas, porque é difícil conseguir uma genuína diferenciação baseada em algo que o cliente valorize e seja difícil ser copiado pela concorrência. Porém, suponhamos que um vendedor fosse capaz de criar uma oferta altamente diferenciada que proporcione um valor real que os competidores não podem copiar - porque é única para o cliente. O segredo está em ir além das características e serviços que são facilmente “comoditizados” e desenvolver o que Ted Levitt chamou de “a oferta potencial”<sup>1</sup>. Os vendedores podem alcançar esta classe de diferenciação visualizando além de seus produtos a todos os aspectos da *experiência* do cliente durante todo o processo de comprar e utilizar o produto ou serviço.

O Ciclo de Vida do Cliente, como algumas vezes se chama, proporciona uma lente para entender a experiência em quatro fases críticas, desde a compra da solução até o final de sua vida útil. Cada fase oferece uma oportunidade para um vendedor inovador encontrar fontes de diferenciação.

## O CICLO DE VIDA DO CLIENTE

Os seguintes quatro passos são típicos na experiência do cliente com um produto ou solução:

1. *Selecionar*—Identificar a solução correta e as opções de provedores, estabelecendo os critérios de compra e tomando decisões iniciais de avaliação.
2. *Comprar*—Trazer um produto ou serviço através do processo de contratação, financiamento e pagamento, e receber os produtos e equipamentos.
3. *Usar*—Instalar e utilizar a solução
4. *Descartar*—Atualizar, reciclar, desfazer, substituir

Observando cada uma destas áreas da perspectiva do cliente, os vendedores podem identificar oportunidades para expandir a oferta. Isso pode incluir proporcionar serviços adicionais ou agregar partes à solução, ou ainda oferecer opções que agreguem valor e gerem benefícios que o cliente não pode obter em nenhum outro lado.

Na fase de *Selecionar* por exemplo, há uma grande variabilidade em quão eficientemente as companhias buscam

<sup>1</sup> Theodore Levitt, *The Marketing Imagination*. Free Press.

provedores e soluções alternativas, e que tão clara e precisamente são capazes de definir seus critérios de busca. Os provedores podem ajudar fazendo com que seus serviços e produtos sejam fáceis de encontrar, proporcionando ferramentas e conhecimento para ajudar aos tomadores de decisão a esclarecer a tecnologia e outros requerimentos, assim como os critérios para selecionar um provedor.

La fase de **Comprar** é usualmente mal visualizada pelos vendedores, que se focam nas políticas de sua própria empresa sobre contratos e acordos, mais que nas necessidades do cliente. Compreendendo melhor como o cliente compra, uma organização de vendas pode ajudar ao cliente a resolver problemas - oferecendo opções de locação e financiamento, por exemplo, ou ajudando aos clientes com elementos da compra tais como fazer a entrega de equipamentos ou suprimentos.

**Exemplo:** Um vendedor que vende produtos sanitários a um grupo de hospitais teve a idéia de usar um sistema similar ao usado para reordenar os medicamentos reordenando automaticamente os produtos sanitários à medida que são utilizados.

Embora o **Usar** e a implementação são onde a maioria das companhias agrega valor mais conscientemente à oferta, poucos visualizam além da instalação inicial e dos contratos convencionais de serviço. Esta é uma área em que a inovação e uma compreensão profunda das prioridades e processos de negócio do cliente, podem produzir idéias criativas para oferecer benefícios únicos ao cliente.

**Exemplo:** Um vendedor que trabalha com uma grande companhia de distribuição lhes ajudou a melhorar a eficiência de suas operações de armazém levando um especialista de sua própria companhia para mudar a forma em que os produtos eram codificados.

Dependendo do produto ou serviço, o vendedor pode acompanhar o cliente até que chegue a fase de **Descartar** do Ciclo de Vida. Hoje em dia, existem muitas novas oportunidades de se diferenciar neste ponto.

As companhias estão começando a enfatizar a reciclagem e o reuso à medida que o "green" se torna um valor e uma meta corporativa. Os vendedores podem buscar formas de ajudar as companhias que devem descartar equipamentos ou subprodutos, proporcionar opções para reciclagem e reuso de parte ou totalidade dos produtos ou equipamentos.

**Exemplo:** Um vendedor de uma companhia que vende produtos de papel desenvolveu uma maneira inovadora para ajudar aos clientes de sua companhia a reciclar o papel de escritório usado, ajudando a aumentar as vendas e a lealdade do cliente. Outra companhia proporcionou uma forma em que seus clientes podiam descartar os recipientes de um de seus produtos que vinha em forma de spray aerosol.



Em um mundo em que é muito fácil para os competidores duplicar rapidamente até mesmo as características mais singulares dos produtos, ainda é possível para um provedor criar uma oferta diferenciada, agregando valor para o cliente individualizado que os competidores não podem proporcionar facilmente. Para ajudar a assegurar que seus vendedores estão expandindo sua oferta frente um valor potencial total para cada cliente, pergunte-se se estão buscando nos lugares corretos ao longo da gama total de experiência do cliente com sua companhia, produtos ou serviços.

## TESTE RÁPIDO

Sua companhia está alcançando o valor “potencial total” para os clientes?

1. Tornamos as condições fáceis para os prospectos nos encontrar e entender nossos produtos e serviços. **S N**
2. Temos a capacidade de oferecer conhecimento, ferramentas e outros apoios para ajudar aos clientes a determinar seus critérios para uma boa solução e que soluções se ajustam melhor a sua situação. **S N**
3. Oferecemos diversos enfoques para que os clientes adquiram nossos produtos ou serviços, tais como opções de pagamentos diferentes, locação, financiamento, etc. **S N**
4. Podemos e ajudamos a nossos clientes com a logística e outros temas relacionados com a recepção de nossos produtos e serviços. **S N**
5. Proporcionamos opções flexíveis para apoiar e ajudar aos clientes a instalar, implementar e usar nossos produtos e serviços. **S N**
6. Temos uma gama de opções disponíveis para ajudar aos clientes a reciclar, reusar, reduzir o desperdício, atualizar e descartar nossos produtos ao final de sua vida útil. **S N**

Se você respondeu Sim às seis perguntas, parabéns por satisfazer os critérios de criar uma oferta diferenciada para seus clientes. Você poderia, no entanto, perguntar a si mesmo se todos seus vendedores estão aplicando conscientemente a estratégia do Ciclo de Vida e estão maximizando o potencial para cada cliente.

Se você respondeu Não a todas ou a maioria das perguntas, tal vez queira aumentar a consciência de sua equipe de vendas sobre as possibilidades oferecidas pela análise do Ciclo de Vida e começar a pedir a eles que explorem como podem diferenciar melhor encontrando oportunidades em cada fase do Ciclo de Vida.

Se suas respostas foram meio a meio, analise as perguntas nas quais respondeu Não e identifique se está perdendo oportunidades adicionais em algumas etapas do Ciclo de Vida do cliente. Explore possibilidades com sua equipe e aumente sua consciência do valor de buscar oportunidades de diferenciação ao longo das quatro fases.

## Acerca do Autor:

### TOM ROTH

Tom Roth é Presidente de Wilson Learning Corporation. Com más de 27 anos de experiência desenvolvendo e implementando soluções de melhoria do desempenho humano, proporciona uma valiosa experiência e direção estratégica à companhia. Ele apóia a equipes de liderança executivas com temas relacionados com o envolvimento dos colaboradores, o desenvolvimento da liderança, alinhamento estratégico e transformação de negócios. Roth é o co-autor do livro *Criando a Equipe de Alto Desempenho* e é um conferencista internacional freqüente representando o ponto de vista de Wilson Learning em uma grande variedade de temas, incluindo liderança, compromisso dos colaboradores, mudança, implementação da estratégia e compromisso do cliente. Tem sido publicado em numerosas publicações de negócio.

Para saber mais sobre como utilizar o enfoque do Ciclo de Vida e outras estratégias de diferenciação, contate a Wilson Learning América Latina em [www.wilsonlearning-latam.com](http://www.wilsonlearning-latam.com) ou 55 11 5096-1580 no Brasil



[WWW.WILSONLEARNING.COM](http://WWW.WILSONLEARNING.COM)  
© 2009 Wilson Learning Worldwide Inc  
All rights reserved.

Wilson Learning Corporation  
8000 W. 78th, suite 200,  
Edina, MN 55439

1.800.328.7937