

ENTREVISTA



JONATHAN
FARRINGTON,

consultor britânico com experiência global,
apresenta uma nova visão sobre o processo de
vendas e dá dicas para você aproveitar as tendências
do momento para vender mais e melhor

VENDA MAIS[®]

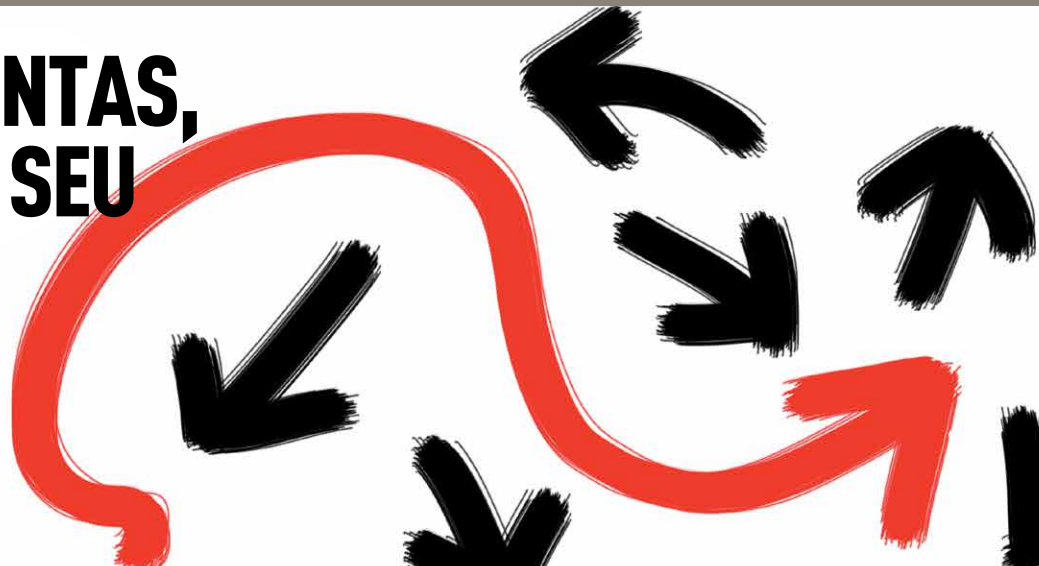
ANO 20 | Nº 250 | MARÇO/2015 | R\$ 19,50

VENDAMAIS.COM.BR

CONHECIMENTOS | HABILIDADES | ATITUDES

AFINAL DE CONTAS, O QUE QUER O SEU CLIENTE?

5 dicas para
desvendar
esse
mistério
e vender
para o novo
consumidor



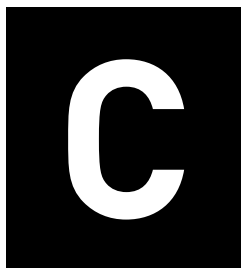
ESPECIAL NRF
Conheça as lições
de vendas do
maior evento de
varejo do mundo

**TECNOLOGIA
EM VENDAS**
14 aplicativos que
vão facilitar
sua vida

INFOGRÁFICO:
saiba como colocar em
prática os 13 princípios
do livro *Pense e
enriqueça*, de
Napoleon Hill



UMA NOVA ANÁLISE SOBRE O PROCESSO DE VENDAS



COM ATUAÇÃO EM TODOS OS SEIS continentes, a Jonathan Farrington & Associates é genuinamente uma empresa de consultoria global. No seu comando, está o britânico que dá nome à companhia e é *coach*, mentor, palestrante, pensador de vendas e liderança e coeditor da revista Top

Sales. E é ele nosso entrevistado do mês.

Em uma conversa franca, Jonathan Farrington – que entende das particularidades do mercado de vendas no mundo todo como poucos, pois já ajudou centenas de milhares de empresas e indivíduos a alcançar grandes níveis de performance com seus conselhos, *workshops* e treinamentos – conta como visualiza os vendedores de alta performance hoje, fala sobre como imagina que será a rotina em vendas em cinco anos, revela quais são as grandes dificuldades dos líderes de vendas atualmente e muito mais. É uma nova (e interessante) análise sobre o processo de vendas. Acompanhe e aprenda com ele.

“Comprometa-se em ser o melhor que você pode ser. Alguém tem que ser o melhor, então por que não você? Vender é o melhor trabalho do mundo – se você vende bem!”





VendaMais – Como você define um vendedor de alta performance?

Jonathan Farrington – Com uma visão bem analítica da questão, cheguei à seguinte equação:

Atitudes + habilidades
+ processos + conhecimento
= sucesso

Meu raciocínio inicial era este:

Atitude é fundamental para qualquer conquista, pois indivíduos com as atitudes corretas têm muito mais chances de desenvolver as **habilidades** essenciais, reconhecer o controle que o **processo** traz e ter o desejo de continuamente expandir seu **conhecimento**.

Habilidades são as ferramentas do negócio e precisam ser desenvolvidas continuamente. Elas também precisam ser específicas – e especificadas, pois muito tempo pode ser perdido desenvolvendo habilidades irrelevantes para uma determinada função e sem um plano para o futuro.

Processos geram organização, eficiência e controle tanto para o profissional quanto para a empresa. Processos efetivos permitem análises objetivas e indicadores que podem medir de maneira precisa o desempenho dos profissionais.

E aí tem, claro, a necessidade de construir o **conhecimento** – e isso inclui o conhecimento do produto/serviço que se vende, da

concorrência, da empresa, do mercado e, por último, mas não menos importante, de si mesmo!

O vendedor de alta performance segue essa equação.

Como você imagina que será a rotina de um vendedor de alta performance nos próximos anos?

Obviamente, o papel dos profissionais de vendas vem mudando dramaticamente nos últimos anos. À medida que mais e mais soluções se popularizam, a presença do vendedor em alguns processos de compra e venda se torna desnecessária, uma vez que os consumidores podem fazer suas compras on-line.

Além disso, com o avanço da tecnologia, os encontros presenciais deixaram de ser uma necessidade e passaram a ser uma opção. Por conta disso, os times internos de venda crescem e, geralmente, são capazes de lidar com todo o ciclo de venda da empresa. Para as empresas, tudo isso pode ser considerado bom, uma vez que elas conseguem reduzir seus custos eliminando – ou pelo menos reduzindo – os times externos de venda, que são muito caros.

No entanto, na outra ponta, o vendedor consultivo se torna cada vez mais importante, porque as vendas de soluções de valor agregado requerem uma série de habilidades sofisticadas, e esses bons profissionais continuarão sendo requisitados.

Você diz que “embora alguns profissionais de vendas tenham dez anos de experiência, a maioria tem um ano de experiência

dez vezes”. O que você sugere com essa afirmação?

O fato é que a maioria dos vendedores participa de treinamentos no começo da carreira e depois simplesmente para de se desenvolver – como se eles acreditassem que um curso ou dois fossem suficientes para prepará-los para encarar uma vida inteira em vendas. E, aí, eles ganham um ano de experiência e repetem esse ano continuamente.

Em vendas, tudo muda rapidamente. Precisamos estar sempre preparados e atualizados para o que pode vir, e isso só se consegue com investimento em educação. A real experiência de dez anos em vendas só vem assim.

Você acha que cada vendedor deve ser responsável por todo o processo da venda – da prospecção ao pós-venda? Ou acredita que é melhor dividir o processo entre diversos vendedores?

Acredito que depende do tipo de venda, mas, na minha opinião, o melhor mesmo é que cada vendedor fique responsável por todo o processo, passando por três fases:

- > **Geração de negócios:** Geração de *leads*, *cold calling*, envio de e-mail marketing, utilização das redes sociais, estímulo a indicações e aproximação com os *prospects*. Nessa etapa, estamos transformando *suspects* em *prospects* qualificados.
- > **Gestão de negócios:** Aqui, os *prospects* serão convertidos em clientes. Apresentação, proposta de valor, negociação e habilidades de fechamento são postas à prova nesta fase.



“A verdade é que está tudo muito nivelado em vendas: produtos e soluções estão muito parecidos, os preços são quase os mesmos e assim por diante. O grande diferencial – talvez o único – somos nós. Nosso jeito de vender, nossa personalidade, nosso carisma e, acima de tudo, nossa integridade.”

➤ **Desenvolvimento de negócios:** A fase final é a gestão e o desenvolvimento da carteira de clientes. Geralmente é aqui que a maioria das empresas peca. Na ânsia de gerar novas oportunidades, 80% delas negligenciam seus atuais clientes – apesar de haver muitas oportunidades de aprimorar os negócios com eles para serem aproveitadas. Precisariamos ensinar técnicas e estratégias de retenção de clientes, *upselling*, *cross-selling* e assim por diante para melhorar o desempenho dos vendedores nesta fase.

Quais são as principais tendências das vendas B2B em 2015? Como aproveitá-las para vender mais?

1) As vendas sociais continuarão tendo muito impacto. Todo profissional de vendas precisa se dedicar a entender o poder de canais como LinkedIn, Twitter, Facebook, YouTube, etc., ou arrisca ficar para trás.

2) Os vendedores estão desempenhando cada vez mais papéis dentro das empresas – simplesmente porque isso faz mais sentido economicamente. Mas para que isso

funcione, eles precisam investir em capacitação. Os melhores vendedores – os top 5% – continuarão investindo no seu próprio desenvolvimento ao invés de esperar que as empresas se preocupem em desenvolvê-los. Para isso, utilizarão a riqueza dos recursos gratuitos disponíveis na web.

3) Mais e mais soluções se popularizarão e farão com que o trabalho de alguns profissionais de vendas não seja tão importante. Com isso, o marketing ganhará mais ênfase para criar consciência de marca e cuidar de elementos pós-venda, como suporte.

Como um consultor com abrangência global, você consegue identificar diferentes necessidades em empresas que atuam em diferentes países?

Sim, com certeza! Enquanto podemos identificar vários pontos em comum no que diz respeito à maneira como vendemos, nossas diferenças culturais e de estilo ditam que sempre haverá especificidades.

Por exemplo, no Oriente Médio, não é comum que um vendedor e um comprador se encontrem várias vezes e tomem chá juntos antes de discutir qualquer negócio. Já mais perto da minha casa, digamos, na França, as vendas são feitas de maneira muito formal. Um vendedor nunca chama o cliente pelo primeiro nome, sempre de *monsieur* (senhor) e *madame* (senhora).

Mas não é preciso falar em países diferentes para falar em vendas diferentes. De empresa para empresa, muita coisa muda também, e o vendedor de alta performance sabe disso e preocupa-se em se adaptar a cada realidade em que atua.

Qual é o principal papel do líder de vendas?

Ser um modelo a ser seguido, sem dúvidas. A responsabilidade de tudo que acontece com e por causa dos vendedores começa e termina no líder. Se um time falha, o líder falhou.

Uma das perguntas que eu mais costumo responder é se há diferenças-chave entre um líder e um gestor, e esta frase de Field Marshal Slim é a melhor que já li sobre o

assunto, pois responde a questão de forma sucinta e brilhante:

“Há diferença entre liderança e gestão. Liderança é o espírito; gestão é a mente. Gestores são necessários, mas líderes são essenciais. Nós precisamos encontrar gestores que são não apenas habilidosos e organizados, mas inspirados e inspiradores líderes.”

Eu acredito que é possível comprar a presença física de alguém, mas não se pode comprar sua lealdade, seu entusiasmo ou sua devoção – isso você precisa conquistar.

Sem gestores, as visões dos líderes são apenas sonhos. Líderes precisam de gestores para transformar suas visões em realidade. Para o sucesso contínuo, as empresas precisam de ambos – líderes e gestores. No entanto, como muitos parecem ser muito bons gestores e maus líderes, é preciso encontrar maneiras e ter os dois ao mesmo tempo.

Talvez a melhor maneira de lidar com esse paradoxo seja fazer com que gestores desejem ser gerentes quando vistos de cima, líderes quando vistos de baixo e que se lembrem de que a necessidade de habilidades de liderança cresce quando se sobem de graus em uma organização.

Qual é a maior dificuldade dos líderes de venda?

Eu acredito que “controle” é o principal problema. Muitos líderes têm suas agendas apertadas e “contratos” que duram apenas 18 meses – o que faz com que vivam uma espécie de “tempo emprestado”.

Infelizmente, todos assumem o cargo inadequadamente preparados e geralmente o conseguem porque, na ocasião em que a vaga abriu, eram os vendedores com melhores resultados.

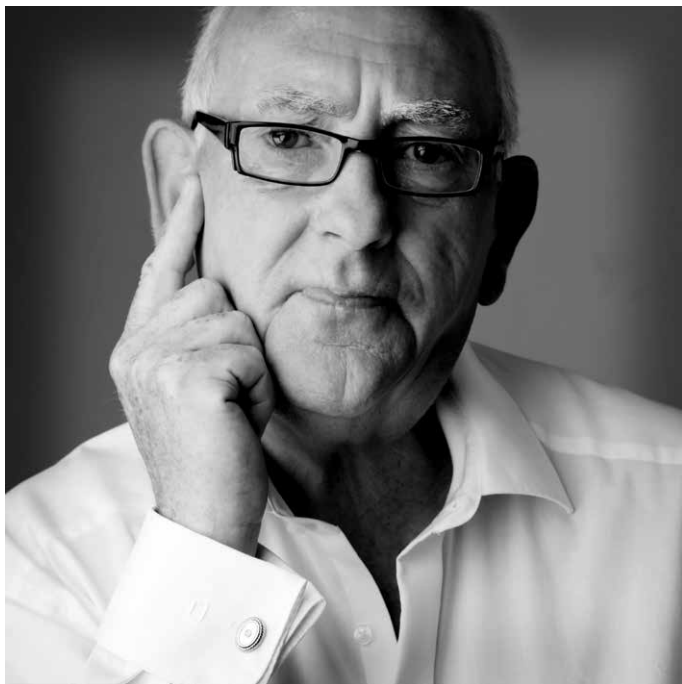
Porém, obviamente, o conjunto de habilidades necessárias para ser um bom vendedor é diferente do conjunto de habilidades necessárias para ser um bom líder – mas muitas empresas parecem não saber disso. Como consequência, elas não fazem os investimentos necessários para desenvolver as habilidades fundamentais para o sucesso dos seus líderes.

Isso significa que a grande maioria dos líderes é mal preparada, mal desenvolvida e sobrecarregada. Alguma dúvida de por que muitos falham?

Em um de seus mais recentes artigos, você disse que as emoções afetam 84% das decisões de compra. O que esse número ensina aos vendedores?

A verdade é que está tudo muito nivelado em vendas: produtos e soluções estão muito parecidos, os preços são quase os mesmos e assim por diante. O grande diferencial – talvez o único – somos nós. Nosso jeito de vender, nossa personalidade, nosso carisma e, acima de tudo, nossa integridade.

Quando se depara com cinco possíveis opções, o comprador sempre – ou pelo menos 84% do tempo – escolhe aquela com a qual o vendedor faz ele se sentir mais confortável. Por favor, não confunda essa ideia com “gostar”.



“O fato é que a maioria dos vendedores participa de treinamentos no começo da carreira e depois simplesmente para de se desenvolver – como se eles acreditassem que um curso ou dois fossem suficientes para prepará-los para encarar uma vida inteira em vendas. E, aí, eles ganham um ano de experiência e repetem esse ano continuamente.”

Gostar é algo muito simplista. Se fosse uma cor, seria cinza pálido. Nós NÃO precisamos que nossos *prospects* gostem da gente. Nós precisamos que nos respeitem e confiem em nós.

Quais são suas dicas finais para os vendedores que desejam alcançar a alta performance?

Comprometa-se em ser o melhor que você pode ser. Alguém tem que ser o melhor, então por que não você? Vender é o melhor trabalho do mundo – se você vende bem!

Os melhores vendedores não chegaram lá da noite pro dia. Eles trabalharam (e continuam trabalhando) incansavelmente para desenvolver e afiar seu conjunto de habilidades, insistem em processos regulares de aperfeiçoamento e procuram profissionais tão bons quanto eles para aprender coisas novas e continuar melhorando. Eles têm uma sede infinita por conhecimento sobre sua indústria e seu setor.

Por último, eles se concentram em eliminar qualquer ponto fraco e ficam ansiosos para serem avaliados e receber feedback constante.

Preparado para ser um vendedor de alta performance?