

Venda consultiva: estreitando o relacionamento com seu cliente

Henrique Santin Scarpari
Fabio Matuoka Mizumoto
Eder Kioji Okamura

Estamos acompanhando uma grande mudança nas formas de interação entre os *agrodistribuidores* e seus clientes. É o ambiente que se torna cada vez mais competitivo diante da redução das margens de venda e da tendência de consolidação do setor por meio de fusões e aquisições. Neste contexto, são muitos os investimentos, tanto dos *agrodistribuidores* como dos seus fornecedores, na capacitação de gestores orientados para uma atuação profissional na geração de valor. Isto impacta os processos de venda e de relacionamento com o cliente.

No passado, era comum a venda pura e simples de produtos sem a preocupação de ofertar serviços diferenciados. Permita-nos denominá-la como venda transacional. Hoje, essa modalidade continua sendo praticada no atendimento aos grandes clientes, em que a compensação vem do ganho de escala. Também tem sido praticada para atender os clientes que procuram produtos já conhecidos e que não estão interessados nos serviços adicionais que o consultor de vendas pode oferecer, ou seja, são clientes que focam no preço do produto.

Por outro lado, surge uma nova modalidade de atendimento pautada no atendimento especializado, diferenciado e voltado para a venda de soluções que visam atender todas as necessidades dos clientes. Para isso, é necessário maior proximidade do consultor de vendas com seus clientes, conhecê-los e oferecer maior suporte em cada estágio da venda. Nessa modalidade, denominada de venda consultiva, o consultor de venda deve focar na oferta de soluções em que o cliente enxergue valor.

Compartilhando os conceitos desenvolvidos pelo autor do livro SPIN Selling®, Neil Rackham, o artigo tem como objetivo mostrar os estágios do modelo de venda consultiva num ambiente altamente competitivo e com pouca diferenciação entre produtos e serviços. A figura 1 evidencia os estágios que serão descritos.



Figura 1. Os estágios da venda consultiva



Fonte: Neil Rackham. Modificado pelos autores

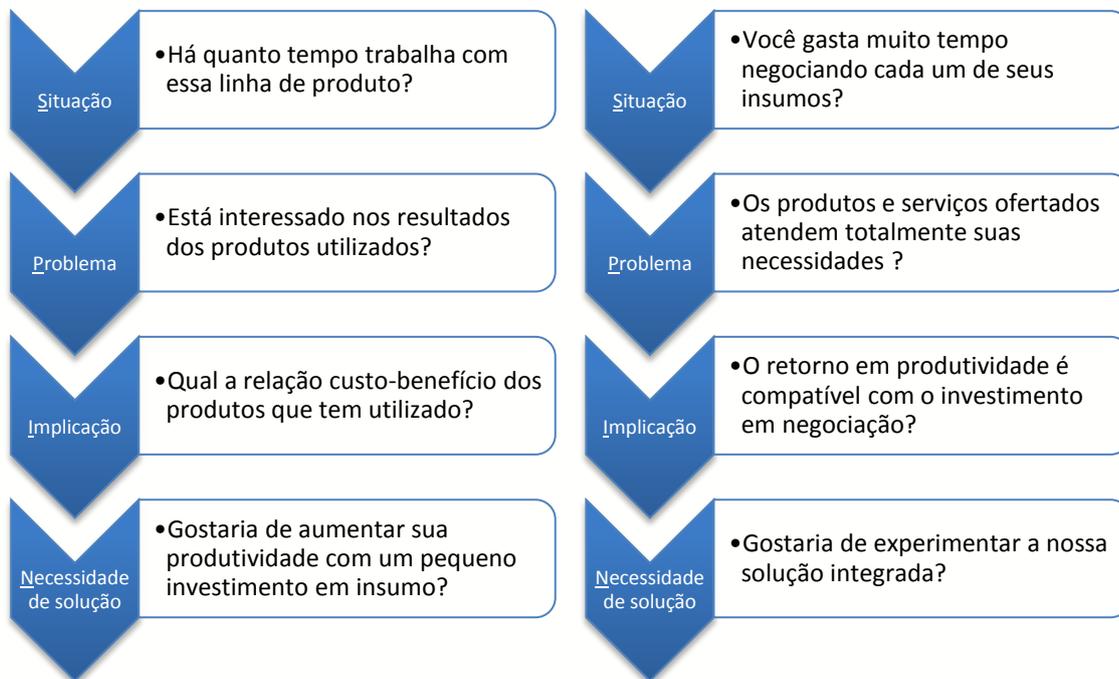
O primeiro estágio descrito por Rackham é a *abertura*, que compreende basicamente as ações e atitudes na abordagem ao consumidor. No caso de clientes *prospects*, o consultor de venda deve se atentar em como se apresentar, se portar perante o cliente e como conduzir a conversa. Caso o cliente seja “da casa”, esse estágio já foi desenvolvido ao longo do tempo e, portanto, pode-se desconsiderá-lo.

Na sequência está a importante fase da *investigação*, um dos momentos mais críticos de qualquer venda. Entender melhor o cliente, descobrir quais são seus reais interesses e necessidades é o principal objetivo desse estágio. Nesse sentido, é muito importante saber quando e quais perguntas devem ser feitas durante uma visita. Como exemplo, a figura 2 mostra a sequência de questionamentos desenvolvida no modelo SPIN (Situação, Problema, Implicação e Necessidade de solução).

Inicia-se com as perguntas de situação para inserir um contexto ou até mesmo um “quebra-gelo” e sentir o ambiente do cliente. Atenção, é importante ter cuidado para não passar do limite para evitar que o cliente se irrite. Em seguida, devem ser desenvolvidas as perguntas problema, com o intuito de obter a necessidade implícita do cliente. Estas perguntas exigem conhecimento e experiência do consultor de vendas.

Posteriormente, as necessidades implícitas do cliente são desenvolvidas por meio das perguntas de implicação, cujo principal objetivo é fazer com que o cliente visualize o tamanho e as consequências de seus problemas. Dessa forma, o cliente não só estará mais atento ao ouvir as perguntas de necessidade de solução como também estará mais aberto a compartilhar suas necessidades explícitas. Por fim, a solução deve ser ofertada de forma personalizada, destacando seus potenciais benefícios.

Figura 2. Exemplo da sequência SPIN de perguntas para a fase de investigação.



Fonte: elaborado pelos autores com base em Rackham, 1988.

O terceiro estágio é o da *demonstração de capacidade*. Basicamente deve-se mostrar que existem soluções para as necessidades ou para os problemas explícitos do cliente e que as mesmas irão contribuir positivamente para sua atividade. Além disso, como rota de fuga do argumento preço, é preciso mostrar ao consumidor que além da solução para seu problema específico, também existem outros benefícios marginais inclusos na oferta. Nessa fase, pode-se lançar mão, por exemplo, de casos de sucesso ou apresentações dos benefícios dos produtos e serviços da sua empresa.

Por fim, a *obtenção do compromisso*. Resumidamente o compromisso pode ser o fechamento do pedido, ou, simplesmente, uma permissão para desenvolver um campo demonstrativo na fazenda ou ainda a oportunidade de levar a oferta para o tomador de decisão. O que importa é que os argumentos sejam convincentes e levem o cliente a confiar na solução proposta. Nesse caso, as portas estarão abertas para que se continue a mostrar os potenciais benefícios.

Nota-se que a venda consultiva é complexa, exige habilidades e competência do consultor de vendas e possui importantes etapas que devem ser estudadas e bem desenvolvidas. Saber tirar proveito e utilizá-la como ferramenta para criar valor ao produto ou serviço é o grande desafio. E fica a pergunta: você tem praticado a venda consultiva para gerar valor ao seu negócio?

* Os autores (Fabio e Henrique) são consultores da Uni.Business Estratégia e atuam em projetos em agronegócios e distribuição de insumos agropecuários. Para informações visite www.unibusiness.org



Henrique Santin Scarpari é engenheiro agrônomo pela ESALQ-USP. Possui atuação na área de gestão estratégica e distribuição de insumos agrícolas (E-mail: henrique@unibusiness.org).



Fabio Matuoka Mizumoto é engenheiro agrônomo pela ESALQ-USP, mestre e doutor em administração pela FEA-USP e professor da FGV-EESP e do INSPER (E-mail: fabio@unibusiness.org). Especialista no desenvolvimento de empresas familiares.

Eder Kioji Okamura é engenheiro agrônomo pela ESALQ-USP.

