WILSON LEARNING

Vendas como uma Fonte de Vantagem Competitiva

Como os Profissionais de Vendas diferenciam as suas Ofertas

Sumário

As novas realidades competitivas obrigam, cada vez mais, as Organizações a reexaminarem a forma como a sua força de vendas contribui para a vantagem competitiva da Organização. Este estudo da Wilson Learning foi realizado numa organização no sector dos Seguros, com o objectivo de definir o papel dos Profissionais de Vendas na criação de vantagens competitivas e diferenciadoras. Este trabalho modelou a nossa compreensão das competências necessárias no actual contexto de vendas. A nossa pesquisa mostra um aumento de 32% na Performance atribuído à capacidade dos Profissionais de Vendas actuarem como Consultores e Estrategas.

Vendas como uma Fonte de Vantagem Competitiva?

Compreender os factores que conduzem a performance da força de vendas é algo crítico para o sucesso de uma Organização. O desconhecimento pode causar sérias consequências: aumento dos custos de estar no mercado, perda de quota de mercado, perda de Clientes e o custo de suportar Colaboradores fracos.

Ao longo dos últimos anos, a Wilson Learning teve a oportunidade de trabalhar com inúmeras companhias, descobrindo assim que as fontes de vantagem competitiva residem nos seus Profissionais de Vendas e Gestores de Vendas. O nosso trabalho foca-se principalmente no desenvolvimento de técnicas para avaliar os níveis de competências, no desenvolvimento de competências críticas nas equipas de vendas e no apoio da aplicação destas competências na interacção com os Clientes. Também recolhemos dados sobre a performance de vendas de muitas companhias com o objectivo de analisar o impacto destas competências nas Organizações. Este estudo reporta cinco das Organizações estudadas, para de forma independente demonstrar como estas competências melhoram de forma contínua o sucesso financeiro. Estes estudos examinam Organizações que operam em ambientes altamente competitivos e que possuem complexos processos de vendas, onde os profissionais de vendas necessitam de competências de consultor e estratega avançadas. As Organizações que vamos focar oferecem ao Mercado produtos e serviços com múltiplas componentes e possuem uma tendência para longos ciclos de vendas, apesar das diferenças de cada Indústria.

Neste trabalho, chegámos a algumas conclusões importantes:

> Profissionais de vendas eficazes desempenham dois papéis complementares— Consultores de negócio para os sues Clientes e Estrategas de negócio para a sua Organização.
>
> As competências em ambos os papéis são essenciais para uma Performance de vendas eficaz. Se um faltar, a eficácia global será menor.
>
> A Performance de vendas está intimamente ligada à capacidade dos profissionais de vendas cumprirem ambos os papéis. Dependendo da Organização, entre 17% e 67% das diferenças entre Profissionais de vendas de elevada e baixa Performance é atribuída às diferenças nestas competências.

© 2004 Wilson Learning Worldwide Inc.

Competências de Consultor e Estratega

Uma Nova Era nas Vendas

Para compreender a diferença entre os papéis do consultor e do estratega, é importante e útil examinar o histórico do papel do profissional de vendas na criação de vantagens competitivas. Num passado distante, o sucesso de um profissional de vendas devia-se à sua capacidade de persuasão, à característica de ser um bom apresentador e ao facto de ser um perito nos produtos ou serviços que apresentava. Esta abordagem às vendas serviu o mercado, principalmente, na década de 50 a 70, quando os Clientes tinham pouca informação e estavam ávidos de comprar e envoltos num clima de expansão.

Na década de 70 e, até um certo ponto actualmente, o profissional de vendas era visto como um "solucionador de problemas" e esse era um sinal do seu sucesso. Os profissionais de vendas descobriram a importância de conhecer profundamente as necessidades dos seus Clientes, de alinharem os seus recursos com os problemas dos Clientes e lidarem eficazmente com as objecções de compra.

Para alguns dos nossos Clientes, especialmente aqueles cujas ofertas são altamente flexíveis e possuem produtos complexos, esta abordagem do "solucionador de problemas" estava a falhar no que diz respeito à conquista de vantagens competitivas. À medida que trabalhamos com estas Organizações, um novo ponto de vista sobre a eficácia da Performance de vendas começou a emergir. O grande contraste desta nova abordagem era que o facto de se centrar numa única perspectiva já não era suficiente. Em vez disso, os profissionais de vendas tinham de vestir dois chapéus em simultâneo: o Consultor de negócios e o Estratega de negócios.

O Chapéu do Consultor de Negócios

Quando um profissional de vendas "veste" o chapéu do Consultor de Negócios o seu foco está em *providenciar vantagens ao Cliente*. Os profissionais de vendas de hoje devem adicionar valor à relação com os seus Clientes. E podem fazê-lo, descobrindo como a sua própria Organização pode desempenhar um papel estratégico junto do Cliente, comunicando credibilidade com executivos e compreendendo o Cliente como uma cadeia de valor, de forma a identificar os passos a dar para realizar os processos do Cliente e oferecer os seus produtos como soluções. O profissional de vendas Consultor estabelece o valor das suas soluções em termos de lucro, economia de custos e competitividade melhorada.

O Chapéu do Estratega de Negócios

Quando um profissional de vendas "veste" o chapéu do Estratega de Negócios o seu foco está em *proporcionar vantagens para a sua própria Organização*, seleccionando *targets* altamente posicionados e executando estratégias win-win. Os profissionais de vendas como Estrategas compreendem que o custo da venda é grandemente influenciado pelo seu rácio ganho/perda e asseguram-se disso, antes de perseguir uma oportunidade, e sabem quando o Cliente está disposto a comprar, se vai comprar e quando vai comprar. Um Estratega não está apenas consciente da sua concorrência, ele compreende as estratégias de vendas da sua concorrência e cria um ambiente onde as forças dos seus competidores se tornam em fraquezas. Estrategas de Negócio sabem que, uma vez escolhida uma oportunidade de negócio a perseguir, devem utilizar toda a sua capacidade e recursos para vencer. Também sabem que é melhor abandonar uma oportunidade antes de investirem o seu tempo e recursos quando as hipóteses de vencer são escassas.

© 2008 Wilson Learning Worldwide Inc.

Modelo de Eficácia nas Vendas

O papel do Consultor e do Estratega não são contraditórios; representam dois lados da mesma moeda—Eficácia nas Vendas, o que se vê representado no modelo abaixo.

Adicionalmente, aos papéis do Consultor e do Estratega, o modelo inclui dois conjuntos de competências aos quais nos referimos como Eficácia Pessoal e Eficácia Técnica. Estas competências foram tradicionalmente pensadas como as capacidades mais importantes dos profissionais de vendas e servem com um apoio importante ao papel do Consultor e do Estratega. A Eficácia Pessoal inclui competências como auto-gestão, inovação e competências interpessoais base. Eficácia Técnica inclui o conhecimento base das componentes da função, conhecimento do produto e precisão no negócio. Enquanto estas competências são críticas e, a dada altura, foram suficientes para uma Performance de vendas eficaz, hoje, o seu papel principal é ajudar o profissional de vendas a ser um Consultor e Estratega mais eficaz.

O Impacto das Competências do Consultor e do Estratega na Performance

Uma coisa é trabalhar com Organizações para identificar um conjunto de competências de vendas para criar vantagens competitivas, outra coisa é demonstrar a relação entre essas competências e a Performance. Verificar esta relação é essencial se o objectivo é integrar estas competências na estratégia de vendas de uma Organização. Por esse motivo, trabalhamos com cinco Organizações que cumpriram os seguintes critérios:

Vendiam produtos e serviços com componentes múltiplas e que podiam ser configuradas de diferentes formas, com ciclos de venda relativamente longos.

As Organizações representaram um largo leque de Indústrias.

Tivemos acesso, para efeito do estudo, a todos os profissionais de vendas de cada Organização ou a Departamentos completos.

As Organizações estavam dispostas a partilhar informação sobre a Performance de cada profissional de vendas envolvido. Para este estudo queríamos uma medição de Performance que pudesse ser aplicada de forma universal, e para tal utilizámos a percentagem da quota anual conseguida.

As Organizações estavam também dispostas a aplicar questionários, na própria Organização e junto dos seus Clientes para medir as competências de Consultor e Estratega e a satisfação dos Clientes.

© 2008 Wilson Learning Worldwide Inc.

Estas cinco Organizações compreenderam este trabalho como uma fonte de vantagem estratégica; e por esse motivo, não podemos identificá-las nem revelar onde operam. Contudo, podemos indicar que todas elas competem num de três mercados verticais: Farmacêutico, Serviços ou Financeiro.

A primeira fase do nosso trabalho focou-se na identificação das competências do Consultor e do Estratega. Dentro de cada Companhia existia um largo *mix* de competências e experiência e, em primeiro lugar, o nosso objectivo foi descobrir se estas competências eram importantes para um Elevado Desempenho, e nesse caso, que competências eram as mais críticas. Assim, para conseguirmos estabelecer esta base de trabalho desenvolvemos estudos antes de qualquer treino em vendas ocorrer.

Medir a Performance e as Competências de Vendas

Para a grande parte das Organizações, a Performance de vendas é multi-dimensional. O que significa que alguns resultados são vistos como importantes para a Performance de venda global. Para mostrar o efeito complete das competências do Consultor e do Estratega, medimos duas componentes que todas as Organizações identificaram como críticas para a Performance de vendas:

Receitas de Vendas: Examinamos as receitas através da percentagem da quota conquistada pode cada profissional de vendas. O que nos permitiu comparar de forma equitativa as cinco Organizações, onde existia uma grande variação face aos custos dos produtos e um preço de venda médio.

Satisfação do Cliente: Muitas Organizações consideram a satisfação do Cliente menos importante do que as receitas. A nossa medição da satisfação do cliente prevê coisas como a retenção de Clientes, compra repetida e vendas por ano. Apesar disso, a satisfação dos Clientes foi medida como um indicador de uma Performance de vendas de longo prazo.

Os estudos foram todos conduzidos da mesma forma:

Criámos um questionário para medir as competências de venda base acima descritas. O questionário consistiu em 34 questões que tinham sido, previamente, testadas para serem uma fonte credível e válida de medição das competências (A Wilson Learning disponibiliza mais detalhes sobre a validação desta ferramenta).

Os questionários foram distribuídos na forma de um sistema de feedback de 360-graus. O que significa que profissionais de vendas, gestores de vendas e Clientes realizaram o questionário.

As Organizações entregaram-nos informação sobre a quota conquistada por cada profissional de vendas nos 12 meses anteriores.

Ao mesmo tempo que foi administrado o questionário sobre as competências de vendas, distribuímos um questionário sobre satisfação do cliente para gerar um Índex de Satisfação de Cliente (CSI). Este CSI também foi previamente testado para ser uma fonte credível e válida da medição da satisfação do cliente.

Para demonstrar a ligação entre competências de vendas e as duas formas de medição da Performance, utilizamos uma conhecida técnica de análise de regressão múltipla. Em poucas palavras, os resultados desta análise traduzem-se numa percentagem entre (referida como R^2) 1.00 e 0.00. Este número indica a previsão da Performance de vendas, em termos percentuais, através do conhecimento das competências de vendas dos profissionais de vendas. Quanto mais alto for o R^2, maior será o impacto das competências de vendas na Performance.

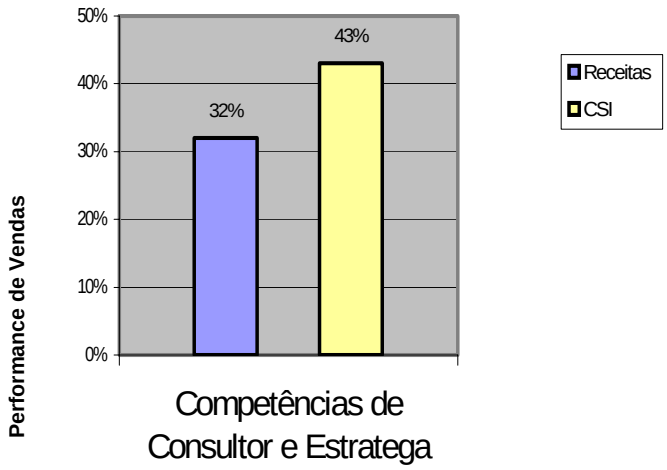
© 2008 Wilson Learning Worldwide Inc.

Descobertas

Profissionais de vendas com melhores competências de vendas conseguem mais receitas e maior satisfação dos seus Clientes.

Não podemos revelar a medição da Performance actual (porque se trata de informação confidencial e porque existiu grande variedade entre as cinco Organizações), mas podemos revelar o padrão de resultados dos cinco estudos. O gráfico abaixo mostra a diferença percentual nas Receitas e CSI dos profissionais de venda com os mais altos níveis de competências de Consultor e Estratega, quando comparados com profissionais de vendas sem estas competências. Os profissionais de Elevado Desempenho obtiveram mais 32% em receitas e mais 43% de satisfação de clientes do que os outros profissionais.

Percentagem de Performance de vendas prevista pelas competências de vendas



Diferenças entre as Organizações

Houve também diferenças interessantes entre as Organizações, na forma como as competências de vendas prevêem a Performance. Essa informação está contida no gráfico abaixo. A proporção de receitas obtidas através das competências de vendas variaram entre 67% e 17%, e a satisfação do cliente variou entre 52% e 36%.

Percentagem de Performance de vendas prevista pelas competências de vendas, por Companhia

Grupo de Estudo	Receitas	Satisfação do Cliente
Equipamento Óptico	67%	46%
Serviços Legais	50%	37%
Sistemas de Controlo	29%	52%
Serviços de Desenvolvimento	23%	50%
Serviços de Seguros	17%	36%
Média	32%	43%

© 2008 Wilson Learning Worldwide Inc.

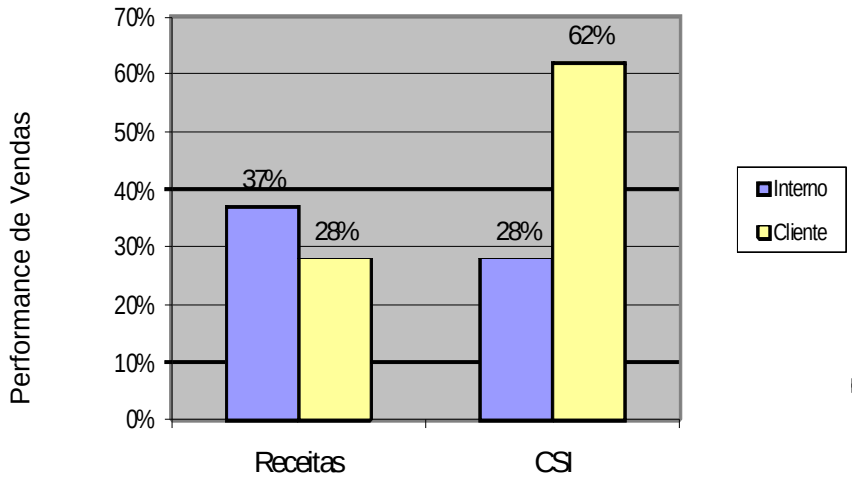
A Companhia de equipamento óptico é um exemplo interessante. Neste mercado, a prescrição de lentes tornou-se uma comodidade, com poucas diferenças entre os produtores. Apesar disso, em muitos casos, a empresa confia nos seus profissionais de vendas como a sua maior fonte de vantagem competitiva. Dado isto, faz sentido haver uma proporção tão alta de diferenças entre os seus Colaboradores de baixo e alto Desempenho relacionada com as competências de Consultor e Estratega.

Diferentes Perspectivas sobre as Competências de Vendas

Outra descoberta interessante está relacionada com as diferenças de Performance face a quem classificou as competências dos profissionais de vendas.

Tal como descrito anteriormente, este projecto foi implementado como um sistema de feedback de 360 graus. Nesse sentido, pudemos comparar as classificações dos clientes face a classificações internas das organizações (como dos gestores e pares dos profissionais de vendas). O gráfico abaixo mostra o ponto de vista do cliente e das equipas internas da organização separadamente. As equipas internas prevêem um melhor cenário nas receitas e os clientes atribuem maior importância à satisfação do cliente.

Percentagem da performance de vendas atribuída por diferentes classificadores (Equipas Internas da organização e Clientes)



Uma explicação para esta diferença é a contribuição relativa das competências do Consultor e Estratega em cada grupo de classificadores. É aceitável que tanto os pares como os gestores coloquem um maior ênfase nas competências de Estratega, e que clientes coloquem maior ênfase nas competências de Consultor. Apesar disso, este facto apoia a ideia de que estes dois conjuntos de competências são complementares e contribuem de forma única para a construção de uma relação de confiança e longo prazo com o cliente.

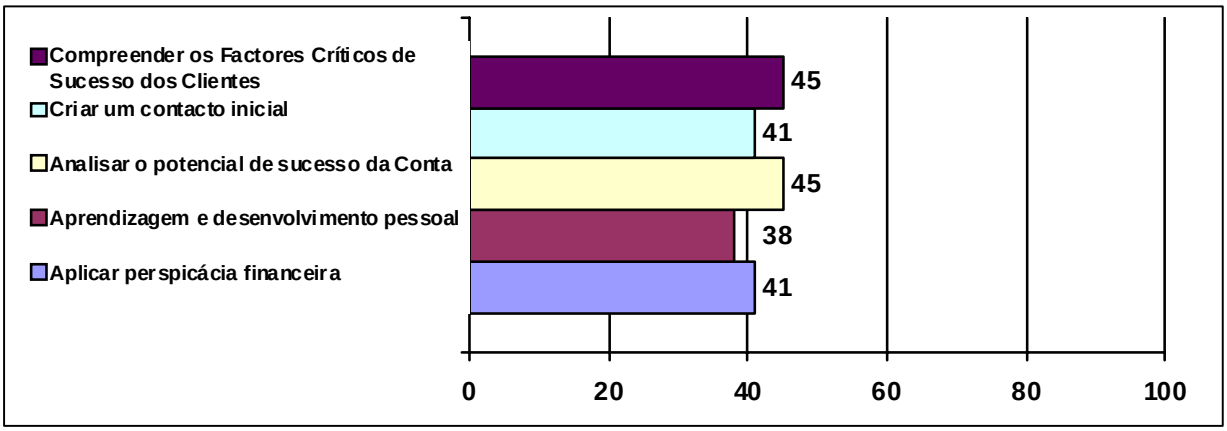
Se um profissional de vendas apenas tiver competências de Consultor, poderá ter clientes altamente satisfeitos, mas devido ao seu foco de *providenciar vantagens ao Cliente*, poderá não estar a lidar da melhor forma com o posicionamento da concorrência. Por outro lado, se um profissional de vendas apenas tiver competências de Estratega, as suas vendas até podem aumentar temporariamente, mas o foco em *proporcionar vantagens para a sua própria Organização* irá acabar por gerar clientes insatisfeitos, que acabam por recorrer a outro fornecedor mais focado nas suas necessidades estratégicas.

© 2008 Wilson Learning Worldwide Inc.

Quais são as Oportunidades Críticas de Desenvolvimento da Força de Vendas?

Se, por um lado, cada profissional possuiu a suas forças e áreas de melhoria individuais e cada organização possui diferentes necessidades de desenvolvimento, encontramos alguns padrões consistentes acerca das necessidades gerais dos profissionais de vendas dos nossos dias. A tabela abaixo mostra as cinco competências de vendas em que os profissionais de vendas demonstraram menos eficácia.

Percentagem de eficácia em cada competência de vendas



1. A primeira competência, *Compreender os Factores Críticos de Sucesso dos Clientes,* é uma competência de Consultor focada na capacidade do profissional em conhecer as áreas críticas do negócio do cliente e os seus factores críticos de sucesso. Esta competência, com eficácia de 45%, é necessária para configurar produtos à realidade dos clientes e posicionar uma solução como uma iniciativa estratégica.

2. A segunda competência, *Criar um Contacto Inicial*, é uma competência de Estratega focada na capacidade do profissional de vendas tirar partido das relações e desenvolver mensagens de acesso eficazes. Esta competência obteve uma eficácia de apenas 41%.

3. A terceira competência é também de Estratega. *Analisar o Potencial de Sucesso da Conta*, obteve uma eficácia de 45%. Esta capacidade traduz-se na análise da oportunidade de vendas para determinar o seu potencial, no ciclo de vendas. Esta etapa é extremamente importante para que o profissional de vendas saiba determinar quais os recursos necessários para conquistar/ vencer a oportunidade.

4. A quarta competência, *Aprendizagem e Desenvolvimento Pessoal*, é uma competência de Eficácia Individual, que indica a capacidade do profissional em procurar e adquirir novos conhecimentos que o ajudarão nos seus esforços de vendas. Essa informação pode traduzir-se em descobrir informação estratégica e financeira do cliente, desenvolver um conhecimento mais profundo da sua indústria. No entanto, foi a competência com menor nível de eficácia, apenas de 38%.

5. A última competência, *Aplicar Perspicácia Financeira*, é uma competência de Eficácia Técnica. Representa a eficácia do profissional na sua capacidade para analisar as condições financeiras do cliente e a sua predisposição para fazer negócio. Apenas 41% dos profissionais demonstraram eficácia nesta competência.

© 2008 Wilson Learning Worldwide Inc.

Conclusão

Os resultados deste estudo mostram a ligação estreita entre as competências de vendas, performance e satisfação do cliente. O estudo sugere que ao desenvolver as competências de Consultor e Estratega, os profissionais de vendas e organizações poderão aumentar no mínimo até 32% as suas receitas, e no máximo até 67%.

O estudo também sublinha a importância de medir e desenvolver as competências de vendas. Se estas organizações tivessem avançado com o treino sem uma análise prévia dos gaps de competências das suas equipas de vendas, muito provavelmente estariam a desenvolver competências menos críticas e despender tempo valioso, que poderia ser rentabilizado no terreno. Ao analisar detalhadamente o gap actual de competências e o seu impacto na performance de vendas, os esforços de desenvolvimento e treino foram mais eficazes e bem sucedidos.

Ao focar no desenvolvimento das competências fundamentais do Consultor e Estratega, estas organizações aumentaram eficazmente a performance das suas forças de vendas.

Por: Michael Leimbach, Ph.D.
Vice President, Research and Design
Wilson Learning Worldwide

Recursos Adicionais

Os seguintes artigos estão disponíveis no website da Wilson Learning Portugal:

A Gestão de Vendas como uma Fonte de Vantagem Competitiva: De que forma os Gestores de Vendas acrescentam valor à Organização

Liderança integrada - O equilíbrio entre essência e forma

Redefinir a Satisfação dos Colaboradores: Performance Organizacional, Satisfação e Práticas de Liderança

Para mais informações sobre o ***Sales Navigator*** da Wilson Learning, por favor contacte:

WILSON LEARNING

jose.santos@wilsonlearning.com.pt

Wilson Learning Portugal
Rua Fonte de Maio, 37, 1º
2770-065 Paço de Arcos
(t) 21 4400410

www.wilsonlearning.com.pt

© 2008 Wilson Learning Worldwide Inc.