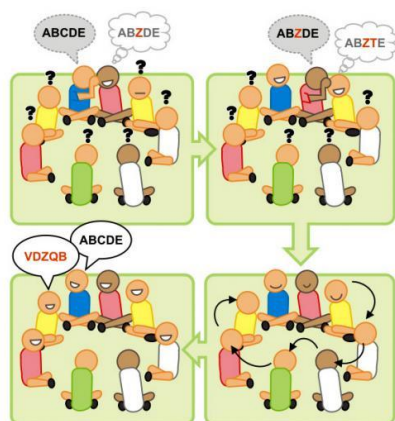


## O TELEFONE SEM FIO DA COMUNICAÇÃO CLIENTE, CANAL E FORNECEDOR

JORGE COUTO\*



Vejam a definição da Wikipedia para a brincadeira do Telefone sem Fio:

“A brincadeira do telefone sem fio é uma tradicional brincadeira popular que funciona assim: numa roda de muitas pessoas, quanto mais pessoas mais engraçado ela fica, o primeiro inventa secretamente uma palavra e fala - sem que ninguém mais ouça - nos ouvidos do próximo (à direita ou à esquerda). Assim, o próximo fala para o próximo e assim por diante até chegar ao último. Quando a corrente chegar ao último esse deve falar o que ouviu em voz alta. Geralmente o resultado é desastroso e engraçado, a palavra se deforma ao passar de pessoa para pessoa e geralmente

chega totalmente diferente no destino. É possível competir dois grupos para ver qual grupo chega com a palavra mais fielmente ao destino. Costuma-se também fazer referência a essa brincadeira em qualquer situação que possa haver falhas de comunicação num ambiente que depende de um passar a informação para o outro sucessivamente até chegar num destino. Pode-se fazer crítica a alguma hierarquia numa empresa, por exemplo, dizendo que a ordem do chefe passou como um "telefone sem fio" até chegar ao último empregado que a executou de forma totalmente diferente.”

Na venda de valor feita ao cliente com a intermediação de uma revenda é que se nota uma grande necessidade de evitar a ocorrência desse problema. No Brasil, com suas dimensões continentais, é praticamente impossível para qualquer fornecedor levar os seus produtos e soluções aos clientes com a cobertura geográfica necessária sem a ajuda de canais de venda e distribuição.

A revenda, por estar mais próxima do cliente da venda indireta, tende a ter uma melhor compreensão da necessidade do cliente. Obviamente, que um treinamento prévio de venda consultiva é essencial para que essa compreensão possa ser efetiva, ou seja, para que os vendedores consigam captar em detalhes as necessidades do cliente e desenhar soluções adequadas às mesmas.

Esse primeiro passo da venda consultiva, entender corretamente a necessidade do cliente e obter do mesmo a confirmação de que estamos aptos a ajudá-lo, é fundamental, pois se começarmos errado daqui, todos os demais passos serão infrutíferos.

Porém, na grande maioria das vezes, a revenda precisará da ajuda do(s) fornecedor(es) para executar os próximos passos da venda de valor até o fechamento e para que isso seja efetivo o bom entendimento pelo(s) fornecedor(es) da necessidade do cliente levantada pela revenda é uma condição essencial para que o trabalho em equipe funcione de maneira harmoniosa e produtiva.

Aí é que entra a necessidade de algumas definições, que normalmente são fornecidas no treinamento de vendas consultivas. Alguns exemplos: você já validou a oportunidade? O que é uma oportunidade válida? Não pode ser uma coisa para o fornecedor e outra totalmente diferente para a revenda. A oportunidade está qualificada? De novo o mesmo desafio. O problema é que nos maiores projetos quem prepara a proposta é o fornecedor com as informações fornecidas pela revenda. Imagine o desperdício de tempo e de dinheiro quando a comunicação é mal feita!

Novamente, voltamos à máxima: o que não se mede, não se gerencia. E como podemos medir a efetividade dessa comunicação? Com o velho e bom indicador de produtividade de vendas, o win rate. O quadro abaixo fala por si mesmo:

Win Rate Solução A	Venda	
	Direta	Indireta
Menor que 50 mil reais	55%	40%
De 50 a 100 reais	60%	35%
De 100 a 300 mil reais	58%	32%
De 300 a 700 mil reais	53%	30%
de 700 mil a 2 milhões de reais	50%	25%
<b>Acima de 2 milhões de reais</b>	55%	<b>10%</b>

A decisão quase que irresistível do fornecedor seria: a partir de hoje somente vamos vender a solução A diretamente aos nossos clientes. A outra alternativa, para quem pretende desenvolver o seu canal e conquistar um share of shelf adequado é entender a causa do baixo win rate da venda indireta, principalmente nas vendas maiores, e implementar ações para melhorá-lo. E o cliente é a melhor fonte de informação nesse processo. Eu não ficaria surpreso se a causa principal aqui fosse a entrega de propostas em não conformidade com a necessidade do cliente.

Somente tome cuidado com um importante aspecto que ainda não havia sido mencionado. Um win rate de 100% significa que somente as oportunidades ganhas estão sendo lançadas no sistema.

Não só por ter lido este texto, mas também pela experiência no dia a dia, vocês já devem estar convencidos da importância de uma comunicação eficiente na relação entre o fornecedor, o canal e o cliente. Como nos dois artigos anteriores, sobre Win Rate e sobre Previsibilidade de Forecast, estamos diante de uma grande oportunidade de obter um forte diferencial competitivo.

Algumas dicas que podem ser úteis aos que querem aproveitar essa excelente oportunidade:

- 1) Adote uma terminologia comum e centrada no cliente entre o fornecedor e o canal na venda indireta.
- 2) Escolha um treinamento de vendas consultivas compatível com a metodologia adotada e treine todas as pessoas envolvidas no processo de vendas indiretas.
- 3) Modifique os sistemas utilizados interna e externamente para que estejam em conformidade com a terminologia e o treinamento adotados.
- 4) Defina sub-etapas para o processo, disparadas em função de cada fase da venda e seus pré requisitos. Ex. Quando já houve um correto entendimento da necessidade do cliente e a oportunidade já está validada (tem data definida) e qualificada (tem budget aprovado), devo emitir a proposta. A recíproca é verdadeira.
- 5) Implante métricas para gerenciar o pipeline de vendas indiretas com base na terminologia adotada.
- 6) Faça uma avaliação dos processos internos e externos para identificar as boas práticas e as oportunidades de melhoria.

Como já foi dito no artigo anterior, a área de Vendas não pode parar, ou seja, é necessário "pintar o avião em pleno vôo". Por isso, é recomendável que projetos de implantação de melhorias na comunicação entre o canal e o fornecedor sejam conduzidos com o auxílio de uma empresa externa especializada. Para quem quer analisar alguns exemplos práticos de projetos de melhoria em Vendas já implantados sugiro que visite <http://www.bitools.com.br/sc1.htm>.