



**Sampler**

# COMO VENDER VALOR

O REVOLUCIONÁRIO SISTEMA  
VENDA + VALOR®  
PARA RESOLVER OS PROBLEMAS  
DOS CLIENTES E VENCER

2ª EDIÇÃO

**PEDRO LUIZ ROCCATO**

*“Se você ainda não conhece a pílula mágica do conhecimento, sugiro ler esta obra até o fim. Nela, Roccato detalha com clareza e numa simplicidade ímpar os pontos principais para atrair, desenvolver e reter canais indiretos de vendas e distribuição; multiplicar sua força de venda e ainda auxiliar seus canais de vendas no processo de elaboração de uma proposta de valor a seus clientes. Tudo de maneira clara e muito simples.”*

Jorge Sukarie Neto, presidente da ABES  
(Associação Brasileira de Empresas de Software)

*“O uso da metodologia Venda+Valor® faz parte do meu dia a dia como responsável pelas vendas de soluções de digital marketing, não somente porque o conceito funciona, mas pelo fato de não haver alternativa quando o que se vende é somente o resultado (lucro) obtido pelos meus clientes. É notável como muitos profissionais de vendas não conseguem ver o valor de suas soluções através da ótica do cliente. Para estes, resta somente o recurso preço/desconto/prazo para negociar. Como já foi dito, o valor perdura, já o desconto, este, tem vida curta.”*

Luís Maian, Latin America partner  
sales manager da Adobe Systems INC.

*“Graças aos projetos de consultoria, aos cursos ministrados e às publicações de conteúdo, todos disponibilizados pela Direct Channel, incluindo o novo livro da série Venda+Valor®, centenas de profissionais com sólidos conhecimentos dos princípios que regem a montagem e a manutenção de um canal de venda e distribuição foram formados como especialistas nessa área e trazem imenso valor à cadeia de valor do canal brasileiro.”*

Sérgio Basílio, general manager da Westcon Brasil

*“Dizem que não se deve propagar as qualidades da esposa, da empregada doméstica e da equipe de vendas. Quebro a regra em reconhecimento ao trabalho do Roccato. Graças a sua contribuição criamos um espetacular sistema de vendas, capaz de dobrar o volume vendido em meio a uma das piores crises do setor imobiliário. Num mercado que oferece enormes descontos, optamos por vender valor. E sabe o quê? Superamos as nossas metas semana a semana.”*

José Paim de Andrade Jr., CEO da MaxCap  
Real State Investment Advisors

*“A importância da agregação de valor na relação fornecedor-cliente é a chave para o crescimento sustentável e perene das organizações. A aplicação da metodologia Venda+Valor® traz resultados imediatos e é a base para a construção de uma relação de confiança e um diferencial competitivo, que converge em fidelização. Um guia prático que contribui e muito para o desenvolvimento das empresas. O livro traz insights importantes e deve ser relido de tempos em tempos. Na Network1, esses conceitos abordados estão incorporados culturalmente e são praticados todos os dias.”*

Rafael Nassar Paloni, presidente para América Latina  
da Network1 by ScanSource

*“Sabemos que a colaboração entre as pessoas e empresas faz parte da metodologia Venda+Valor®. E talvez por isso seja tão gratificante aprender e compartilhar pensamentos com o Roccato, visto que ele sempre nos remete a uma nova forma de atuação junto ao mercado, pois vivemos na incessante busca do processo colaborativo para alcançarmos bons resultados.”*

Renato Lovisi, diretor de Advanced Solutions  
da N&DC Systems Integrator

*“Após o curso de Venda+Valor® meu horizonte se expandiu. A metodologia me permitiu exercitar, diariamente, novas abordagens, ouvir mais o cliente, com humildade e real interesse em entender mais o seu negócio. Uma cortina se abriu e as oportunidades foram aparecendo, novos cenários sendo debatidos e uma conversa muito prazerosa a se desenrolar, muito diferente dos debates assíduos de bits e bytes, intermináveis e chatos, típicos do mercado de tecnologia. Que o selo Venda+Valor® se torne o eterno reconhecimento de profissionais bons e batalhadores, entusiastas que ousaram proporcionar uma experiência diferenciada para si mesmos e para seus clientes.”*

Nycholas Szucko, territory sales manager  
da ForeScout Technologies Inc.

PEDRO LUIZ ROCCATO

# COMO VENDER VALOR

O REVOLUCIONÁRIO SISTEMA  
VENDA + VALOR®  
PARA RESOLVER OS PROBLEMAS  
DOS CLIENTES E VENCER

2ª EDIÇÃO



EDITORA



portaldocanal

[www.directchannel.com.br](http://www.directchannel.com.br)

São Paulo

2017

**Sampler**

©2017 by Pedro Luiz Roccato

**Produção Editorial**

Casa de Ideias

**Capa**

Humanix e W5 Comunicações e Artes Gráficas

**Foto do autor**

Aislan Augusto

---

**Dados de Catalogação na Publicação**

---

Roccato, Pedro Luiz.

Como Vender Valor. O Revolucionário Sistema Venda+Valor® para resolver os problemas dos clientes e vencer/Pedro Luiz Roccato.

2017 - São Paulo, SP, Brasil - Grupo Direct Channel®.

1. Vendas
2. Administração
3. Negócios

ISBN: 978-85-94254-03-0

---

2017

Grupo Direct Channel®.

Todos os direitos reservados.

Proibida a reprodução total ou parcial.

*Dedico esta obra a minha esposa Priscila,  
que me motiva a cada dia a ser uma pessoa melhor.*



## SUMÁRIO

<b>Introdução</b>	<b>17</b>
<b>1. O senhor cliente</b>	<b>21</b>
Cliente: o início de tudo e também o fim	21
A metodologia de Redesign de Portfólio, na prática	22
Foco no cliente ou foco do cliente?	23
O cliente interconectado: você está preparado para ele?	24
Conheça o “cliente cirúrgico”	26
E as mídias sociais? Saiba o que falam de você e de sua empresa	27
Taxa de <i>churn</i> : qual a sua taxa de perda de clientes para os concorrentes?	28
<b>2. Coloque as pessoas em primeiro lugar</b>	<b>31</b>
Entenda as prioridades dos seus clientes: a hierarquia dos três cérebros	31
A importância da individualização	34
<i>Customer experience</i> : Brasil versus Estados Unidos	34



<b>3. Quais os modelos de vendas conhecidos?</b>	<b>41</b>
O modelo transacional	41
O modelo relacional	41
<b>4. Diagnóstico: como identificar as necessidades de nossos clientes?</b>	<b>43</b>
Como atender às necessidades de nossos clientes se não entendermos quais são?	43
Consultores de vendas: médicos de clientes	44
Que tal se tornar especialista em clientes?	47
A pergunta que vale um milhão: o que motiva um cliente a comprar de você e não de seu principal competidor?	48
O dinamismo do diagnóstico	49
<b>5. O que é valor agregado? A importância da percepção de valor</b>	<b>51</b>
O que é percepção?	51
O valor percebido	52
Como saber o que é valor agregado entre os atributos de minha oferta?	53
A pirâmide Venda+Valor®	54
A precificação: qual o preço ideal?	56
O dinamismo da percepção de valor	58

Simplicidade na venda de valor agregado	59
<b>6. Os seis paradigmas do cliente moderno</b>	<b>61</b>
Como ilustração do cenário, um caso de percepção de valor nas cafeterias	61
Primeiro paradigma: o produto mais caro é melhor	62
Segundo paradigma: produtos importados são melhores que os nacionais	63
Terceiro paradigma: comprar diretamente do produtor/fabricante é muito melhor	64
Quarto paradigma: antes de abordar os clientes, já sei quem poderá ou não comprar meu produto	66
Quinto paradigma: o vendedor precisa vender, mas não necessariamente o que eu preciso comprar	68
Sexto paradigma: vendedor não é uma profissão, mas sim uma ocupação temporária	69
<b>7. Como elaborar sua proposta de valor agregado</b>	<b>71</b>
<b>8. A importância do valor percebido pela sua marca</b>	<b>75</b>
O poder da marca	75
Revendedor: construa a sua marca aliada a marcas conhecidas	76
Marcas próprias de varejistas	77
E o pós-venda?	79
Um show de pós-venda	80

Quer saber o que não fazer no pós-venda?	81
<b>9. Como quebrar oito paradigmas para sucesso na venda de valor agregado</b>	<b>85</b>
Primeiro paradigma: os clientes compram produtos	85
Segundo paradigma: os clientes sabem qual é a melhor solução para seus problemas	88
Terceiro paradigma: o que importa para os clientes é sempre o menor preço	90
Quarto paradigma: tudo virou <i>commodity</i>	91
Quinto paradigma: o e-commerce possui diferenciais de prazo de pagamento e preço que inviabilizam a competição sadia com o varejo tradicional offline	93
Sexto paradigma: os grandes competidores do meu setor possuem condições diferenciadas que me deixam fora do jogo	94
Sétimo paradigma: vender mais é sempre a melhor solução	95
Oitavo paradigma: tenho de conhecer tudo sobre o que vendo e ter resposta na ponta da língua para todas as dúvidas do cliente	96
<b>10. Ferramentas de gestão de vendas</b>	<b>99</b>
O fechamento como objetivo ou como consequência?	99
Entenda o ciclo de venda de cada produto ou serviço que comercializa	100
Como fechar uma venda? Gestão do funil de vendas	102
Saiba como obter e gerenciar a taxa de conversão em vendas	106

O plano de contas	107
Vamos aos exercícios numéricos práticos	108
Exercício de análise de viabilidade financeira de contratação de um novo colaborador	109
Exercício de análise de viabilidade financeira de realização de uma ação de marketing	111
<b>11. O ensaio: a importância da preparação e do planejamento para seu “show de vendas”</b>	<b>113</b>
O aquecimento é fundamental	113
E no caso de visitas presenciais aos clientes?	115
Como funciona o preparo prévio?	115
<b>12. Estratégias de abordagem</b>	<b>117</b>
A primeira abordagem	118
O foco na experiência diferenciada	119
A poderosa arte da observação do comportamento de nossos clientes e as técnicas de leitura corporal	120
Identifique o perfil de comportamento do cliente	121
Que tal um contraexemplo de falta de atenção e de observação dos clientes?	122
<b>13. Como vencer objeções</b>	<b>125</b>
Dicas para a condução do processo de vendas diante de objeções	125

Como vencer a objeção “seu produto está caro”?	127
Descontos: o maior inimigo de sua empresa	128
Como garantir que o cliente saia da loja com a compra realizada?	129
Concorrentes diretos e indiretos	130
<b>14. Fechou a venda? Foque no <i>up</i> e no <i>cross-selling</i>!</b>	<b>133</b>
Como identificar oportunidades de <i>cross</i> e de <i>up-selling</i> ?	133
Cuidado com o pecado mortal!	134
<b>15. A venda de valor orientada a mercados e verticais e à oferta de produtos, serviços e soluções</b>	<b>137</b>
Venda de valor aplicada ao mercado de varejo/consumo	137
Venda de valor aplicada ao mercado <i>SMB/PME</i>	139
Venda de valor aplicada ao mercado corporativo	142
É possível a oferta de valor agregado para o governo?	143
Como ofertar valor na venda de produtos	144
Como ofertar valor na venda de serviços	145
Como ofertar valor na venda de soluções	146
Particularidades do mercado de seguros	147
O mercado imobiliário é muito diferente dos demais?	149

<b>16. O encantamento</b>	<b>153</b>
A busca pela experiência de compra diferenciada	154
Explore todos os sentidos	155
Preste atenção nos movimentos e desejos de seus clientes	156
<b>17. A inovação</b>	<b>161</b>
Devemos inovar sempre?	161
Quebra de paradigmas do processo de inovação	162
O processo cíclico e sua retroalimentação	163
Inovação e liderança	163
Exemplos de inovação	164
<b>18. A fidelização dos clientes pelo comprometimento com a solução de seus problemas</b>	<b>167</b>
O comprometimento com o cliente	168
Quem é o chefe?	169
O que os clientes buscam?	170
A importância da emoção no processo de vendas	171
<b>19. A importância da comunicação e do feedback</b>	<b>175</b>
O efeito destruidor do “ruído” no ambiente de negócios	175

Unificação do discurso institucional da empresa	176
A importância do feedback	177
A sabedoria de ouvir nossos clientes	179
<b>20. Liderança e motivação pela Venda+Valor®</b>	<b>183</b>
O que é valor para nossa equipe?	183
Motivação e premiação da força de vendas	185
O poder da observação do comportamento e respostas de nossa equipe	190
A importância da capacitação e do ensaio prévios no desenvolvimento da venda de valor	191
A composição da equipe	193
A postura do líder	194
<b>21. Atenção para o processo colaborativo e as alianças estratégicas</b>	<b>197</b>
A colaboração faz a força	197
A colaboração de forma multifacetada	198
Alianças estratégicas	200
<b>22. Estratégia <i>omni-channel</i> e a Web com a venda de valor agregado</b>	<b>203</b>
A evolução da estratégia <i>multi-channel</i> para a <i>omni-channel</i>	203

A Web de forma interativa	207
Os impactos da mobilidade no comportamento do cliente	208
<b>23. Vale a pena ser organizado? Como dou o primeiro passo?</b>	<b>211</b>
Organização para uma reunião de negócios	211
<b>24. Como garanto que estou no caminho correto? Gestão por indicadores</b>	<b>215</b>
A importância das métricas de controle	215
Os indicadores por elo da cadeia	216
Indicadores típicos de vendas	217





# INTRODUÇÃO À EDIÇÃO COMEMORATIVA DE SETE ANOS DA METODOLOGIA VENDA+VALOR®

---

Em 2010, lancei o primeiro livro da série Venda+Valor®, que recebeu o título “Venda+Valor®: Como Vender Valor e não Preço”. O livro apresentou a metodologia de venda de valor agregado, desenvolvida ao longo de mais de 23 anos de experiência em canais de vendas e distribuição. Meu objetivo sempre foi auxiliar os profissionais de vendas a conseguir proporcionar uma experiência de compra diferenciada.

Nos últimos sete anos, o processo foi sendo ampliado e atualizado, proporcionando uma evolução da série Venda+Valor®, hoje composta por cinco livros, considerando as variações de versões, inclusive de idioma. Ao meu ver, não faltam motivos para celebrar, pois em menos de doze meses, não só lançamos a primeira versão comemorativa, quanto a segunda edição, esta que você tem em mãos, como também, em maio de 2016, disponibilizamos a edição norte-americana, em inglês, que não só foi traduzida, como localizada para atender às necessidades dos leitores dos EUA, recebendo o título “How to Sell Value -The Revolutionary Sale Value System to Solve Client Problems and Win”, hoje disponível nas livrarias dos EUA, Canadá e México.

Considerando a evolução do processo, provavelmente lançarei nos próximos anos, novas edições, em outros idiomas, como é o caso da versão em espanhol, que já recebemos inúmeras solicitações. Portanto, só tenho a agradecer aos leitores pela confiança e ótima repercussão que nosso trabalho tem proporcionado a todos.

Como nosso desafio é constante ao que se refere a surpreender positivamente nossos clientes a cada novo contato, a situação nos

leva a evoluir de todas as formas possíveis e imagináveis para atingirmos nossa missão. Afinal, se vocês me perguntassem qual a missão de um profissional de vendas, eu diria que é proporcionar uma experiência de compra diferenciada a cada novo contato.

Infelizmente, a indústria nos condiciona a vender produtos, visto que é isso o que ela produz. Porém, os gestores da indústria se esquecem que eles precisam produzir produtos, mas como clientes, nós não precisamos comprar produtos. De fato, o que necessitamos é ter acesso aos benefícios que os produtos proporcionam. Veja o simples exemplo do livro que está em suas mãos agora. Você precisa do livro ou do conhecimento que ele proporcionará a você? Sob a ótica de valor agregado, ele figura apenas como um meio que você dispõe para que seu objetivo de adquirir conhecimento e ter mais sucesso em vendas seja atingido.

Enquanto toda a cadeia de vendas e distribuição não perceber este fato simples, todos enfrentarão dificuldades crescentes para conquistar seus clientes, afinal, os produtos estão cada vez mais parecidos. Se você sustentar sua defesa simplesmente no que o produto é, e não em sua proposta de valor ao cliente, a competição será cada vez maior, e o seu lucro, conseqüentemente, cada vez menor.

Lembre-se que, na visão do cliente, o vendedor precisa vender não necessariamente o que o cliente precisa comprar. A partir deste princípio, a relação entre o profissional de vendas e o cliente já tem seu início sustentado na desconfiança. Portanto, o papel do profissional de vendas será cada vez mais importante em sua estratégia de abordagem aos clientes, pois ele será a peça-chave para identificar as reais necessidades e dores deles, bem como, relacioná-las à solução proporcionada por sua proposta de valor. E a fidelização tão sonhada virá pelo comprometimento do profissional de vendas com a solução dos problemas dos seus clientes.

Espero que você esteja preparado para atender a este novo cliente, muito mais exigente, com elevado conhecimento e que tem como processo nativo a colaboração entre seus pares, especialmente pelas redes sociais. Tenha certeza que ele compartilhará com colegas, amigos e desconhecidos a experiência que teve com você e sua empresa, tenha sido ela boa ou ruim.

Diante deste cenário, tenho como missão, com esta obra e as demais que publiquei, auxiliá-lo neste desafio maravilhoso de proporcionar uma experiência diferenciada de compra aos clientes, para que não só comprem com você, mas que queiram retornar para comprar mais, como também sejam multiplicadores entre aqueles que participam de suas comunidades e espectro de contato.

Sejam todos bem-vindos ao maravilhoso universo da metodologia Venda+Valor®!

Boa leitura e boas vendas a todos!

Pedro Luiz Roccato



## O SENHOR CLIENTE

Toda a cadeia de vendas e distribuição existe para atender às suas mais profundas necessidades. O foco no cliente deve nortear nossas decisões, lembrando que ao mesmo tempo em que todos os problemas enfrentados estão direta ou indiretamente a ele relacionados, todas as soluções também estão. O primeiro capítulo desta obra possibilitará conhecer o cliente um pouco mais para que você tenha sucesso quando abordá-lo.

### Cliente: o início de tudo e também o fim

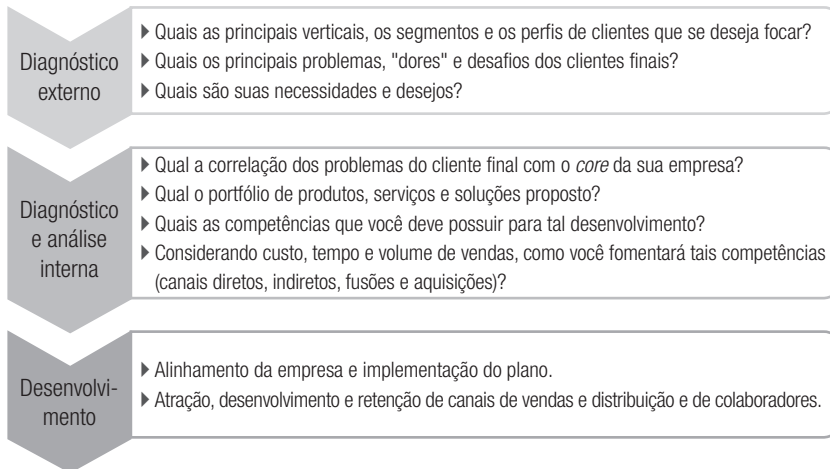
Quando o assunto é a venda, não há ninguém mais importante que o cliente. Tudo deve começar nele e também terminar em função dele. Infelizmente, muitos processos de concepção de uma oferta não começam no cliente, mas sim em uma demanda sinalizada aos engenheiros dos fabricantes que, com base no que acreditam ser uma grande sacada, criam produtos para depois ofertarem aos clientes. Esse processo muitas vezes resulta em uma resposta negativa do cliente, elemento a partir do qual todo o processo deveria ter começado. Acreditamos que o processo de concepção de um produto ou oferta deve começar sempre no cliente, ou seja, da identificação de uma necessidade do cliente, mesmo que nem mesmo ele ainda a tenha identificado. Tal situação é mais comum que você imagina, quero dizer, de uma necessidade oculta no cliente, que nem mesmo ele tomou conhecimento do “problema”, bem como de uma provável solução. Na condição de profissionais de vendas, nossa função é

identificar essas necessidades e trazer para dentro de nossa empresa buscando uma solução. Para isso há uma forma estruturada de desenvolvimento, uma metodologia por nós desenvolvida e que será apresentada no próximo tópico.

## A metodologia de Redesign de Portfólio, na prática

Para auxiliar nossos clientes no alinhamento de sua operação e portfólio ao cliente, desenvolvemos uma metodologia própria que chamamos de Redesign de Portfólio. A metodologia permite a realização de uma análise das oportunidades a partir do cliente, tendo como base suas necessidades, “dores”, desejos e aspirações. Veja, a seguir, uma representação gráfica do processo:

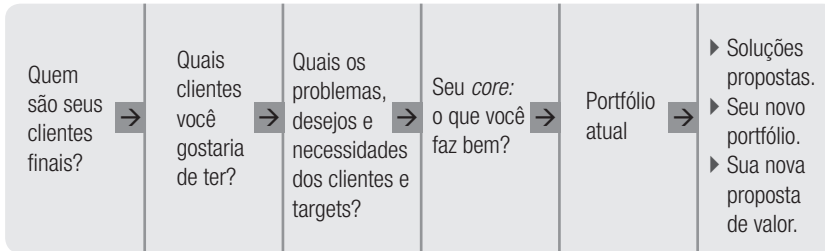
**Figura 1.1** Representação gráfica da metodologia Redesign de Portfólio aplicada na definição de suas ofertas.



Com base na Figura 1.1 você pode perceber que o processo de definição do portfólio deve começar no grupo de clientes que você definiu como foco, ou seja, no sentido inverso que muitas empresas escolhem o que desejam vender. O processo mais comum acontece no sentido inverso, isto é, da empresa para o cliente. Porém, não acredito em sua eficácia. Segundo nossa metodologia, a definição de seu portfólio deverá ser uma consequência de dois pontos: o primeiro seria quais as dores dos clientes que você definiu como foco, enquanto o segundo, a correlação das dores com suas competências,

com seu *core*, com tudo aquilo que você faz bem. Desse modo, sua proposta de valor será bem aceita pelo cliente.

**Figura 1.2** Representação simplificada da metodologia.



Da forma inversa, quando você define os produtos e depois vai atrás dos clientes para ver se eles precisam daquilo que você oferece, as chances de sucesso são bem menores. Por esse motivo que encontramos muitos revendedores focados em cotações, pois não sabem bem qual o seu *core*, não estão focados nos clientes, mas no preço. Assim, para ganhar a venda terão de dar desconto, o que pode consumir todo o seu lucro. A partir disso você já sabe que o desconto é o maior inimigo de sua empresa, não sabe? Portanto, este seria o melhor caminho a seguir? Acredito que não.

## Foco no cliente ou foco do cliente?

Somente fazendo uma correlação com comentários e contradições que encontro em cursos, consultorias e palestras que ministro, há pessoas que contestam a metodologia de foco no cliente, defendendo que o foco não deveria estar nele, mas no fato de assumir o “foco do cliente”. Agora eu pergunto: se assumirmos o foco previamente definido pelo cliente, não estaríamos assumindo um risco, ao considerarmos que o foco definido pelo cliente está correto? A melhor alternativa não seria deixar de assumir um cenário previamente definido para garantir a isenção e o desprendimento, uma vez que estaríamos dispostos a ajudar o cliente a encontrar a melhor solução para seu problema? Será que todos os clientes sabem a melhor solução para seus problemas? Pela experiência que tenho em ajudar pessoas e empresas a resolver contratemplos, posso



afirmar que não, pois já encontrei as mais variadas situações, como clientes que nem sabiam que estavam com um problema ou que conheciam o problema mas ignoravam haver solução para ele, bem como outros que já tinham definido uma solução para seu problema, mas a solução escolhida não era a mais adequada. Portanto, muito cuidado ao assumir o “foco do cliente”.

## **O cliente interconectado: você está preparado para ele?**

Desde 2004, participo da convenção anual da NRF (National Retail Federation), o maior e mais importante evento de varejo do mundo, que ocorre na cidade de Nova York. O encontro reúne os principais executivos do varejo online e offline do mundo, de todos os setores, tais como: tecnologia, vestuário, turismo, alimentos, serviços etc. A principal preocupação dos varejistas presentes na edição de 2012 foi exatamente o cliente conectado. No ano seguinte, no entanto, o termo utilizado já não era mais “conectado”, mas “interconectado”.

Nos dois últimos anos, o ar que pairava no evento beirava o pânico, visto que muitos varejistas com lojas físicas, especialmente os norte-americanos e japoneses, estavam perdendo venda dentro da própria loja. Os clientes, agora interconectados 24 horas por dia em todos os lugares possíveis e imagináveis, estavam visitando as lojas físicas, apontando seus dispositivos conectados (smartphones, tablets e outros) para o código de barras do produto (EPC – *Electronic Product Code*), realizando a consulta de preço e efetivando a compra fisicamente dentro de sua loja, mas com o pedido em outra, neste caso uma loja virtual concorrente. Além de deixar de comprar em sua loja, ele também compartilhava a experiência que teve em sua loja com seu grupo de contatos, seja por um site de comunidades de usuários afins, seja pelo Facebook®, Twitter® ou outras redes sociais.

Agora vamos analisar friamente a situação. Essa possível perda de venda está centrada no objetivo do cliente de encontrar o menor preço ou na falta de diferenciação do profissional de vendas da loja física no processo de contato com o cliente? Se a loja tivesse proporcionado uma experiência diferenciada de compra ao cliente,

será que, mesmo assim, ele teria realizado a compra pelo dispositivo móvel em seu concorrente? Eu tenho minhas dúvidas. Quanto mais conhecer a metodologia Venda+Valor<sup>®</sup>, mais você perceberá que o problema principal não está no cliente que realiza a compra da forma como illustrei, mas sim no varejista, que não ofereceu uma proposta diferenciada de compra ao cliente.

A interconexão já é uma realidade acessível a todos. Em janeiro de 2014, eu estava em Nova York e recebi a missão de realizar as compras do enxoval da minha filha que estava prestes a nascer. Como minha esposa estava prestes a ganhar o bebê, ela não me acompanhou na viagem. Anos atrás, não seria possível escolher, do Brasil, os produtos que você gostaria de comprar em uma loja nos Estados Unidos. Com a Internet esse processo se tornou muito simples. Minha esposa fez um cadastro na loja Buy Buy Baby<sup>®</sup>, uma das maiores redes de lojas de produtos para bebês dos Estados Unidos, escolheu os produtos e os inseriu em sua lista de desejos, que foi compartilhada comigo e eu pude ter acesso prévio a tudo que ela queria, sem que ela precisasse estar presente. Até aqui não há muita novidade, mas vou descrever a experiência a partir desse ponto.

Quando cheguei à loja, de posse de meu iPad com a lista de desejos que ela havia preenchido previamente no site, comecei a procurar os produtos pela loja, mas enfrentei certa dificuldade, pois não só havia outros produtos tão bonitos quanto os previamente selecionados, como também produtos da lista que só estavam à venda no site, ou ainda, estavam indisponíveis no estoque da filial na qual eu me encontrava. Uma vez com o perfil de cliente interconectado, optei pelo uso da tecnologia para vencer a distância de mais de 7 mil quilômetros que me separava de minha esposa no Brasil. Como gostaria de compartilhar aquele momento único de compra de roupinhas para nossa primeira filha, liguei para ela pelo FaceTime<sup>®</sup> do meu iPhone<sup>®</sup> e a convidei a participar virtualmente da compra comigo. Habilitei a câmera de vídeo e comecei a andar pela loja mostrando os produtos a ela. Pudemos também compartilhar nossa opinião pelo canal de voz. Permanecemos nesse processo durante mais de uma hora e saí com mais de 60 peças

de roupas e outros produtos para nossa filhinha. A experiência foi única e inesquecível.

A interconexão permite a aproximação das pessoas tornando a compra uma atividade compartilhada. Anos atrás, na própria NRF, foi apresentada uma loja do futuro, na qual meninas adolescentes poderiam compartilhar roupas e habilitar a webcam do provador para que as amigas compartilhassem seus desejos de compra e pudessem receber auxílio das amigas e parentes no momento de decisão de compra. Você está aproveitando os recursos de interconexão que a tecnologia nos disponibiliza?

### **Conheça o “cliente cirúrgico”**

Os clientes de hoje estão muito mais informados e capacitados que nossa força de vendas. É comum encontrar o cliente que chamamos de “cliente cirúrgico”, ou seja, o cliente que pesquisou muito antes de realizar a compra. Analisou a opinião de outros clientes que já adquiriram o mesmo produto, teve contato com pesquisas comparativas com seus principais concorrentes e leu comentários de clientes que já tiveram uma experiência de compra com a sua marca. Esse cliente provavelmente está muito mais preparado para realizar a compra que seu profissional de vendas para realizar a venda. Quando visita uma loja, após ter realizado toda a coleta prévia de informações, o cliente busca identificar qual fornecedor será merecedor de sua compra. E o merecedor será aquele que proporcionar uma experiência diferenciada de compra. De fato, o que o cliente quer realmente saber é se você merece o dinheiro dele. Se o surpreender positivamente no atendimento, sim. Se o surpreender negativamente ou for neutro, ou seja, não fizer qualquer diferença, ele provavelmente não realizará a compra com você. Ou, caso realize, pedirá um desconto que, na minha opinião, significa uma compensação pela péssima experiência que teve com você. Achou cruel? Infelizmente essa situação é mais comum que se imagina. O pior é que o cliente nunca vai dizer isso para que você melhore, pelo contrário, simplesmente vai abandoná-lo e realizar a compra com seu concorrente, além de falar mal de você e de sua empresa.

## E as mídias sociais? Saiba o que falam de você e de sua empresa

Ainda sob a ótica dos clientes interconectados, temos os usuários das mídias sociais, como Facebook<sup>®</sup>, Twitter<sup>®</sup> e outras. Não atente apenas ao aplicativo ou site que ele estará utilizando, pois, após eu ter finalizado a elaboração deste livro, provavelmente já haverá 20, 30, 100 ou 1.000 novos sites e aplicativos. Afinal, a escolha é do cliente. Ele define onde quer publicar seu testemunhal sobre a experiência com seu atendimento e com sua marca. O mesmo vale para o pós-venda. Pessoas acima de 40 anos optam por acionar primeiro o SAC (Serviço de Atendimento ao Cliente) para registrar uma reclamação de pós-venda. Esse perfil de cliente somente realiza uma publicação da reclamação em um site ou rede social, caso não seja atendido a contento. No entanto, usuários abaixo de 40 anos fazem exatamente o contrário, ou seja, publicam primeiro nas redes sociais e sites de reclamações, sem acionar o SAC da empresa em questão. Você não achou injusto o cliente “gritar a todos os ventos” seu descontentamento com sua empresa? Bem-vindo à era do cliente interconectado! Ele escolhe como prefere exteriorizar sua opinião e a experiência que teve com a sua empresa. Portanto, fique atento em como a sua empresa está sendo vista. Talvez haja um distanciamento entre como você é visto e como gostaria, ou imagina ser visto pelo mercado. Preste atenção nas comunidades que podem estar a seu favor, e você vai usufruir de seus benefícios de propagação em uma velocidade jamais vista, como também as contrárias à sua empresa, que também poderão ter uma força devastadora para sua marca e reputação. Não há como ficar de fora delas, bem como ignorar o que falam de você e de sua marca. A mensagem é muito simples. Conecte-se aos usuários e incentive a formação de comunidades. Acompanhe a percepção que as pessoas têm de sua marca. Estimule fóruns de discussão, se posicione com relação à onda e aos movimentos do mercado, esteja conectado a eles e não fique fora do jogo, pois as mídias sociais vieram para ficar. O modismo está nas ferramentas, não na forma de comunicação. Se o futuro dependerá do Facebook<sup>®</sup> ou de qualquer outra comunidade, ninguém sabe, mas que as redes sociais permanecerão, eu não tenho dúvida.

## Taxa de *churn*: qual a sua taxa de perda de clientes para os concorrentes?

A perda de clientes para os concorrentes se chama *churn*, termo muito utilizado em alguns mercados, como os de telecomunicações e seguros, mas trata-se de um conceito aplicável a qualquer segmento. A taxa de *churn* é um indicador de perda de clientes de sua carteira atual para os concorrentes diretos. Você poderá perder clientes de duas maneiras: pelo cancelamento de serviços sem a migração para um serviço concorrente ou a migração do atendimento para outra empresa que oferece serviços compatíveis ao seu. No caso de *churn*, o seu cliente deixa de ser atendido pela sua empresa porque migrou para uma das empresas que concorrem diretamente com ela, ou seja, possuem uma oferta igual ou muito semelhante, mas foram consideradas mais atrativas. Muitas empresas se preocupam excessivamente com a conquista de novos clientes e, em contrapartida, parecem pouco se importar com a perda de clientes de sua base atual. Se considerarmos o mercado de telecomunicações no Brasil, por exemplo, presenciamos os primeiros anos das privatizações em que os executivos das operadoras eram medidos por novas ativações, ou seja, novas linhas vendidas. Ninguém estava olhando para a perda na base, visto que o volume de vendas era tão grande que causava um desvio de atenção. A situação atual não sofreu grandes mudanças, mas já se percebe alguma preocupação com a retenção. O custo de um novo cliente é muito alto e, muitas vezes, demanda que ele permaneça na carteira por mais de um ano. Contudo, com os contratos de planos de serviços vinculados ao fornecimento do aparelho a custos subsidiados por 12 meses ou mais, assim que o cliente encerra seu período de retenção, ele abandona a operadora, seduzido pela oferta de um novo aparelho, este vinculado ao plano da operadora concorrente. Portanto, o seu posicionamento estratégico de desenvolvimento da carteira de clientes finais é de fundamental importância para a longevidade de sua empresa. Tão importante quanto captar novos clientes é reter os que já compraram em algum momento de você. Nosso desafio não é apenas mantê-los conosco, mas também fazer que comprem mais e mais e falem bem de sua empresa. O mesmo conceito deve ser aplicado em sua

carteira de canais de vendas e distribuição, caso detenha uma rede de revendedores e distribuidores que ofereçam seus produtos, serviços e soluções. A peça-chave para o sucesso em canais será sempre o seu Programa Estruturado de Canais. Ele vai auxiliá-lo em seus desafios de atrair, desenvolver e reter canais. E os distribuidores? Poderão sofrer do mesmo mal? Sem dúvida alguma! Nesse caso, a solução está na disponibilidade de um Programa Estruturado de Fidelização e Relacionamento.

### **Para fixar o conteúdo, veja a seguir os principais tópicos abordados neste capítulo:**

- ▶ Foco do cliente.
- ▶ Foco no cliente: “Metodologia de Redesign de Portfólio”.
- ▶ O cliente interconectado e as redes sociais.
- ▶ Conheça e esteja preparado para o “cliente cirúrgico”.
- ▶ Atenção para o pós-venda.
- ▶ Cuidados com a taxa de *churn* (perda de clientes para os concorrentes).



# O AUTOR



**Pedro Luiz Roccato** é o autor de vários livros no Brasil e exterior sobre os temas de canais de vendas e distribuição, venda de valor agregado e marketing, como: “How to Sell Value -The Revolutionary Sale Value System to Solve Client Problems and Win”, “Venda+Valor 2.0 “Venda+Valor 2.0: Como Vender Valor e não Preço”, “Venda+Valor Aplicada a Canais de Vendas e Distribuição”, “Venda+Valor: Como Vender Valor e não Preço”, “A Bíblia de Canais de Vendas e Distribuição” e “Canais de Vendas e Distribuição”. Possui mais de 23 anos de experiência na área de tecnologia e gestão de empresas, figurando como um dos principais especialistas em canais de vendas e distribuição e em vendas

de valor agregado do país. Já atuou como executivo de fabricantes, como Microsoft, Itautec Philco e Parks, e também de canais, como Brás & Figueiredo, Infocenter e outros.

Roccato fundou e preside o Conselho de Canais de Vendas e Distribuição do Brasil e coordena a Delegação Oficial Brasileira para NRF Annual Convention & Expo, o maior e mais importante evento de varejo do mundo. Pelo Grupo Direct Channel, desenvolve atividades que beneficiam todos os elos da cadeia de vendas e distribuição, tendo em sua carteira de clientes os principais players do segmento, como Adobe, Apple, Microsoft, Symantec, CA, Cisco, Enterasys, IBM, Dell, HP, Lexmark, Xerox, Lenovo, Positivo, Epson, Bematech, Siemens, Eaton, Emerson, APC by Schneider Electric, VMWare, Ingram Micro, Officer, Network1, ScanSource, Arrow, Avnet, Claro, GVT, Vivo, Telefonica, Oi/Brasil Telecom, Terra Networks, Carrefour, Brasoftware, Sonda IT, Totvs, U.S. Department of Commerce, MAPFRE, Volkswagen, Gilbarco e outros.



**directchannel**  
SOLUÇÕES PARA GESTÃO DE CANAIS

Av. das Nações Unidas, 12995 – 10o Andar - 04578-000 São Paulo SP  
+55 11 32949400

[proccato@directchannel.com.br](mailto:proccato@directchannel.com.br)

[www.directchannel.com.br](http://www.directchannel.com.br)

[www.portaldocanal.com](http://www.portaldocanal.com)



@PedroRoccato



Pedro Luiz Roccato



"Como líder da área de vendas de soluções para marketing digital, a metodologia **Venda+Valor** é parte da minha rotina, pois o conceito realmente funciona"

*Luís Maian*, gerente de canais de vendas para a América Latina  
Adobe Systems Inc.

"Graças à metodologia **Venda+Valor**, centenas de profissionais com sólidos princípios que guiam a criação e manutenção dos canais de vendas e distribuição são agora experts, trazendo grande valor para a cadeia"

*Sergio Basilio*, Director, Solutions & Strategy Latam  
Westcon Group

"Graças a contribuição da metodologia **Venda+Valor**, criamos um espetacular sistema de vendas, capaz de dobrar o volume vendido em meio a uma das piores crises no setor imobiliário. Num mercado que oferece enormes descontos optamos por vender valor. E sabe o que? Superamos as nossas metas semana a semana!"

*José Paim de Andrade Jr.*  
CEO da MaxCap Real State Investment Advisors

"A importância de agregar valor na relação fornecedor-cliente é a chave para um sustentável e permanente crescimento das organizações. A metodologia **Venda+Valor** traz resultados imediatos"

*Rafael Paloni*, presidente América Latina  
Network1 by ScanSource

"O treinamento em **Venda+Valor** expandiu meus horizontes, permitindo que eu praticasse novas abordagens diariamente e escutasse melhor o cliente, com real interesse em entender seu negócio"

*Nycholas Szucko*, country manager Brasil  
FireEye

**Sampler**

EDITORA



portaldocanal

Agência Brasileira do ISBN  
ISBN 978-85-94254-03-0



9 788594 254030