



## FERRAMENTA: CAPACITAÇÃO DE CLIENTES EM GRANDES CONTAS

ESTRATÉGIA E GESTÃO

**INDICADO PARA** pequenas empresas que querem conquistar clientes de grande porte.

**SERVE PARA** orientar o micro e pequeno empreendedor na conquista de contas de empresas de grande porte.

**É ÚTIL PORQUE** apresenta uma abordagem que o empreendedor pode seguir ou ajustar para sua realidade.

**SOBRE A FERRAMENTA:** Em geral, os empreendedores sonham em vender para grandes empresas, mas isso nem sempre traz os benefícios imaginados. Ter um ou alguns grandes clientes no início das operações pode ajudar a conquistar outros do mesmo porte e, principalmente, os de menor porte. Nessa situação, o grande cliente é uma espécie de “atestado de qualidade” da pequena empresa.

Mas depender de grandes contas pode ser um tiro no pé para empresas menores quando os contratos não são renovados. De uma hora para outra, a empresa pode perder 50%, 70%, 90% das suas vendas. Além disso, empresas de grande porte podem pressionar preços, negociar condições especiais de pagamento e exigir certificações.

Esta ferramenta oferece uma sugestão de roteiro, desde o preparo para o contato com o executivo da grande empresa até a gestão da carteira de clientes.

**Como usar:** A ferramenta Captação de Clientes: Grandes Contas é uma abordagem passo a passo.

**As etapas para conquistar grandes contas são:**

1) Estratégia para clientes - A decisão de fornecer para uma grande empresa pode ser tomada considerando as seguintes premissas:

- a) Aumentar as vendas: situação mais comum;
- b) Ocupar capacidade de produção: nos casos de ociosidade;
- c) Posicionar empresa: clientes de grande porte podem sinalizar para os menores que a pequena empresa é mais confiável.
- d) Combinação das premissas anteriores.

2) Priorização das grandes contas - Elabore uma lista priorizando as empresas que se encaixam melhor na estratégia de clientes. Escolha um critério para definir quais delas seriam as mais oportunas. Esses parâmetros podem incluir potencial de compra, proximidade logística, reconhecimento da marca etc.

3) Inteligência competitiva - Antes de fazer um contato, analise como a empresa-alvo adquire o produto ou

serviço que sua empresa quer vender.

Além de saber quem são os fornecedores atuais, procure obter informações sobre o nível de satisfação com fornecimento.

4) Tomador de decisão - Identifique quem é a pessoa (o comprador) que tomará a decisão de fechar um possível contrato com a sua empresa.

5) Tática de acesso ao tomador de decisão - Identifique pessoas que poderão fazer a ponte entre você e o tomador de decisão (ou alguém próximo a ele ou ela).

6) Preparação de discurso de venda - Os compradores das grandes empresas são extremamente ocupados. Por isso, seu discurso de venda deve ser muito objetivo e persuasivo. Deve ficar muito claro qual é o problema que a sua empresa resolve, como a questão será resolvida, por que esta é a melhor solução e quais são as vantagens adicionais na adoção dessa abordagem. Ajuste o discurso para cada tipo de cliente.

7) Agendamento da reunião - É importante pedir para que o comprador faça sugestões de datas e horários. Se puder, escolha as sugestões na parte inicial da manhã quando seu interlocutor ainda tende a estar de bom humor, mais descansado e sem muitas pendências do dia (se comparado, por exemplo, a um horário no final da tarde e nas quintas ou sextas-feiras).

8) Reunião de venda - Todo bom vendedor tem uma técnica que ele mesmo desenvolveu. Você precisa ter a sua. Ler livros e coleccionar dicas de técnicas de vendas (infelizmente há poucos cursos sobre o tema) podem ajudá-lo (a) a desenvolver a sua própria. Em linhas gerais, é o momento de você aplicar o discurso de venda preparado anteriormente.

9) Próximos passos - Todo processo de venda termina com a etapa dos próximos passos. O passo seguinte ideal é o fechamento da venda, mas o comprador pode não se interessar por sua proposta. Nesse caso, deixe o caminho aberto para manter o relacionamento para um futuro contato.

10) Fechamento e manutenção do cliente - Ao conseguir a venda, além de entregar o produto ou o serviço, prepare-se antecipadamente para atuais e/ou futuras exigências da compradora, como padronizações, atestados, declarações, normatizações e certificações.



# FERRAMENTA: CAPACITAÇÃO DE CLIENTES EM GRANDES CONTAS

## ESTRATÉGIA E GESTÃO

### Estratégia de clientes de grande porte

Aumento de vendas (lucros)    Ocupação de capacidade ociosa    Posicionamento    Outros. Qual?

### Priorização das grandes contas (Lista das principais empresas-alvo)

Critério de priorização:    Potencial de compra    Proximidade logística    Reconhecimento da marca    Outros. Qual?

1.	2.	3.
4.	5.	6.

### Inteligência competitiva<sup>1</sup> (Análise dos principais concorrentes)

Concorrentes	Pontos fortes (do que seus clientes gostam)	Pontos fracos (do que seus clientes não gostam)

### Tomador de decisão e acesso ao tomador de decisão<sup>2</sup> (Lista de contatos)

Empresa-alvo	Nome do tomador de decisão	Pessoa que poderia indicá-lo(a)
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		

### Discurso de venda e reunião (venda persuasiva)

Etapas	Objetivo	Seu rascunho (pontos principais)
1. Situação atual	É o momento em que você demonstra seu conhecimento detalhado a respeito do negócio do cliente. O objetivo é conseguir algo como "sim, isso explica minha situação atual".	
2. Definição do problema do cliente	Dentro do contexto acima, há um problema (melhor chamar de desafio) que a empresa precisa resolver (ou não está resolvendo bem). O objetivo é conseguir algo como "sim, esse é nosso desafio atual".	
3. Sua solução	Dado o problema acima, é preciso discutir qual seria a solução ideal. O objetivo é conseguir algo como "sim, essa seria a solução ideal".	
4. Funcionamento da sua solução	Este é o momento de apresentar sua solução e como ela faz parte do modelo ideal. O objetivo é fazer com que a atenção do comprador aumente.	
5. Vantagens da sua solução	Além de fazer parte da melhor solução, o seu produto/serviço oferece vantagens adicionais. O objetivo é fazer com que o comprador tenha consciência de que teria muito mais vantagens se optasse por sua solução.	
6. Próximos passos	É o momento de negociar as questões do fechamento do contrato. Mas pode acontecer de o sim não surgir na fase 3. Neste caso, é preciso tentar manter as portas abertas para uma futura aproximação.	

### Manutenção do cliente de grande porte (Checklist)

Exigências especiais	Detalhes das exigências (certificados, atestados, normatizações etc...)

#### Manutenção do cliente de grande porte (Checklist)

<sup>1</sup> GRANDES EMPRESAS USAM DIVERSAS TÁTICAS DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA QUE ESTÃO LONGE DO ORÇAMENTO E DOS RECURSOS LIMITADOS DAS EMPRESAS DE MENOR PORTE. SE NÃO CONSEGUIR INFORMAÇÕES COM PESSOAS QUE CONHEÇAM SEUS CONCORRENTES, É POSSÍVEL TENTAR A SORTE COM BUSCAS NA INTERNET E TENTAR FAZER CONSULTAS EM EMPRESAS COMO O SERASA, QUE DISPONIBILIZAM FICHAS CADASTRAIS QUE LISTAM OS PRINCIPAIS FORNECEDORES DA EMPRESA.

<sup>2</sup> É MUITO PROVÁVEL QUE VOCÊ ENCONTRARÁ O NOME DA PESSOA RESPONSÁVEL PELA DECISÃO DE COMPRA NO SITE DE RELACIONAMENTO PROFISSIONAL LINKEDIN (WWW.LINKEDIN.COM), TAMBÉM É POSSÍVEL QUE VOCÊ ENCONTRE ALGUÉM EM SUA REDE PESSOAL QUE PODERIA ATUAR COMO PONTE ENTREVOCÊ E O EXECUTIVO DA GRANDE EMPRESA.



## FERRAMENTA: CAPACITAÇÃO DE CLIENTES EM GRANDES CONTAS

### ESTRATÉGIA E GESTÃO

#### ..DICAS DE USO DA FERRAMENTA

•**Grandes clientes são mais estratégicos para prestadores de serviços:** Ter grandes empresas na carteira de clientes é especialmente importante para empresas de pequeno porte prestadoras de serviços, como consultorias e auditorias. Isso funciona como um selo de qualidade: “se tal empresa já prestou serviço para a Unilever, deve ser uma companhia interessante”, podem imaginar futuros interessados no serviço.

•**Grandes clientes podem ser uma fragilidade para empresas fabris:** Não há dúvidas de que grandes clientes representam grandes fontes de receitas. Mas a perda de um grande cliente pode ser desastrosa para qualquer tipo de negócio de pequeno porte, mas as fabris - com altos custos fixos - tendem a sofrer mais para se adequar (financeiramente) à nova realidade de vendas.

•**Não coloque todos os ovos na mesma cesta!** A frase não é de um ditado popular, mas de uma estratégia de diversificação de carteira de investimentos e vale também para o empreendedor, principalmente o industrial. Grandes empreendedores, como Alexandre Costa, da Cacau Show, ou Sidney Rabinovitch, da FOM, quase quebraram quando perderam grandes clientes (nos dois casos, eram grandes empresas varejistas) e nunca mais repetiram o mesmo erro.

•**Estratégia balanceada de clientes:** Em geral, não há uma única estratégia de clientes que funcione bem em todas as fases da vida de uma empresa. No início, quando a empresa quase não pode escolher com que cliente trabalhar, todos podem ser muito bem-vindos. E atender poucos (e se possível grandes) clientes pode ser uma vantagem operacional para a empresa, que não precisa fazer muitas reuniões, nem trabalhar com muitos pedidos pequenos. Mas passada esta fase probatória, é o momento de buscar novos clientes para “não colocar todos os ovos em uma cesta só”. Esse é o momento de adotar metas mais descrentes, como “um cliente não pode responder por mais do que 30% das vendas”. Depois essa meta pode cair para 20%, 10%. A empresa deve buscar a maturidade com uma grande carteira de clientes sem uma grande dependência de um ou outro.

•**Nem todos os clientes grandes podem ser grandes clientes.** Em algumas situações, ter um cliente de grande porte pode ser muito nocivo para uma empresa pequena. Parceiros de empresas que se envolvem em escândalos podem ser atingidos, mesmo que não tenha nenhuma relação com os fatos. Clientes de grande porte também podem abusar dos pequenos, exigindo preços impraticáveis ou mesmo mudanças no modelo operacional que só atendem às suas exigências. No caso do rompimento do contrato, a pequena empresa estaria em sérios apuros para ajustar suas operações para voltar a atender outros clientes, por exemplo.

•**Comece pelas beiradas:** Pequenas empresas conquistam grandes contas, geralmente, pelas beiradas, fechando contratos pequenos para atividades não estratégicas. Encare essas oportunidades como um treinamento para contratos maiores. O fornecimento para qualquer empresa é fechado considerando preços e prazos, mas é conquistado e mantido no desenvolvimento contínuo de confiança do serviço ou do produto.

•**Sua lista de contatos está na internet:** A chance de você encontrar as pessoas que tomam a decisão de compra em uma grande empresa é muito grande. Boa parte deles está em sites de relacionamento profissional como o LinkedIn. E um ponto interessante no LinkedIn é visualizar as pessoas da sua rede de contato que estão entre você e a pessoa da empresa-alvo. Se cair na situação de não ter ninguém para atuar como “ponte”, preocupe-se. Sua rede de relacionamento é muito ruim e você não irá muito longe como empreendedor..

#### MATERIAL ADICIONAL RECOMENDADO:

ROMEY, R. **VENDAS B2B: COMO NEGOCIAR E VENDER EM MERCADOS COMPLEXOS.** PRENTICE HALL, 2007.

PEASE, A.; SCHWARTS, S.M. M.; **COMO SE TORNAR UM CAMPEÃO DE VENDAS.** EDITORA SEXTANTE, 2009.