Vendas e Marketing

Trazendo o lean para sua equipe de vendas

BRENT WAHBA – 07/12/2016

Um dos departamentos mais desafiadores para implementar o lean é o de vendas. Mas esses desafios precisam ser trabalhados, porque vendas é um departamento com processos, fluxos de trabalho e insights de clientes que são críticos para a criação de uma organização lean de ponta a ponta. O membro do corpo docente do LEI Brent Wahba compartilha sua experiência introduzindo o lean aos departamentos de vendas.

Uma parte central de uma transformação lean é identificar e eliminar desperdícios. Quais são alguns exemplos de desperdícios que são únicos das vendas?

Um dos aspectos mais desafiadores do trabalho do setor de vendas é que os vendedores e os gerentes têm múltiplos papéis dentro de um grande "sistema" ou mercado. O setor de vendas tem seus próprios processos, como prospecção, cotação, análise competitiva e processamento de pedidos, além de suportar outros fluxos de valor internos e se tornar parte integrante do fluxo de valor de um cliente ("viagem do comprador") para que ele possa trilhar seu melhor caminho para a satisfação. Ao longo de cada processo, as organizações de vendas têm de criar e melhorar o fluxo de informações úteis para que outros possam fazer seu trabalho. Isso exige muito esforço e complexidade.

Como todos esses processos estão interconectados, qualquer desperdício que a organização de vendas possa evitar ou eliminar é positivamente combinado para proporcionar um benefício ainda maior para o sistema global. Por exemplo, preparar muitas garantias de vendas (folhetos, e-mails, vídeos) não só leva muito tempo para criar e produzir, mas sobrecarrega aqueles que têm de receber e processar essas informações – mesmo que seja apenas para exclui-las ou reciclá-las. Outro exemplo é vender demais (superprodução) quando não há capacidade organizacional suficiente para projetar ou entregar o que foi prometido. Isso leva a problemas internos e com os clientes.

Então, obviamente, os 7 (ou 8 ou 9) desperdícios se aplicam ao setor de vendas também, mas há outro que acho que raramente é discutido: uma estratégia ruim. Se não possuímos uma finalidade e uma estratégia boas e que geram valor, então criamos desperdício para toda a organização, todos nossos clientes (que precisam nos escutar sobre nossas soluções ineficazes), bem como todos nossos investidores e fornecedores, porque todos nós estamos indo na direção errada juntos. Em muitos casos, isso pode ser fatal.

Então vamos passar para a transformação em si. Você tem tornado lean todos os fluxos de valor, e agora o setor de vendas é o próximo. Qual é a melhor maneira de informá-los quanto a o que está prestes a acontecer?

Na maioria das organizações, vendas e marketing geralmente são os últimos departamentos a serem convidados a participar de uma transformação lean, e isso é ruim, porque suas melhorias de processo dão a outros fluxos de valor maior capacidade e uma definição mais clara de valor pelo ponto de vista do cliente. Se o setor de vendas não estiver alinhado com o de operações, por exemplo, lutaremos para atender às expectativas de entrega ao cliente e nivelar cargas de trabalho e muitas vezes perderemos grandes oportunidades para aumentar a lucratividade. Outro problema de "atraso para o partido lean" é que a maioria das histórias internas e dos exemplos externos é em operações. Para o lean ser bem sucedido em vendas, ele tem de ser ensinado e entendido no contexto e na terminologia de vendas – não de fabricação de Camrys e Corollas. Uma transformação lean é muito difícil, e adicionar mais complexidade não vai melhorar a taxa de sucesso.

Para combater esses desafios, eu gostaria de começar com perguntas simples, como "o que o está impedindo de vender mais?" ou "que problemas seus clientes estão tendo?". Uma vez compreendido que o lean realmente tem a ver com aprender a resolver seus próprios problemas com suas próprias soluções (e não criar um exército de robôs burros que falam japonês), a maioria dos vendedores sobem a bordo muito rapidamente, porque eles reconhecem o lean como uma solução, e não apenas como um conjunto de boas tarefas para adicionar a sua vida sobrecarregada. É útil ressaltar que muitos bons vendedores são naturalmente lean, porque resolvem os problemas internos e os de clientes, se comunicam de forma eficiente, se concentram nos alvos mais promissores e treinam outros para criarem melhores capacidades organizacionais. E, finalmente, uma série de conhecidas metodologias de vendas têm fortes ligações com o lean, pois são processos gerenciados de forma eficiente com aprendizagem e ciclos de melhoria construídos. Lean não é um bicho de sete cabeças, por isso só precisamos respeitar e envolver os profissionais de vendas para alavancar suas próprias ideias, e não cegamente aceitar nosso pensamento. A forma como estamos lidando com isso, tentando jogar alguns conhecimentos especiais secretos sobre eles, não incentivará qualquer um – na verdade, frequentemente terá o efeito oposto.

E, quando eles estiverem preparados para o que está por vir, qual você acha que é a melhor maneira de começar a transformação? Gerenciamento visual? *Kanbans*? 5S? Etc.?

Como há tanta complexidade e variação (para não mencionar oportunidade) nos processos de vendas e gerenciamento, não há uma abordagem única para todos que será universalmente bem sucedida. Algumas organizações tiveram sucesso com uma abordagem "fábrica de vendas" (usando muitos conceitos da manufatura lean), enquanto outras falharam miseravelmente com os mesmos métodos. O caminho para uma transformação lean bem sucedida é, portanto, situacional – independentemente de quais processos específicos ou organizações estão sendo aprimoradas.

Assim, em vendas, você não sabe por onde começar até todos olharem para os objetivos estratégicos da organização (quais são nossas principais lacunas no longo prazo?). E começarem a conversar com os vendedores de linha de frente, que se encontram com os clientes todos os dias. A maioria das empresas não tem um bom *feedback* de vendas para tirar proveito desses *insights* internos profundos do cliente que os representantes têm. Trabalhei com uma empresa que, como todo mundo, queria vender mais. No entanto, à medida que investigamos seus problemas, descobrimos que a eficiência de vendas estava longe de ser sua

maior questão. Eles estavam tendo problemas para entregar produtos no tempo combinado, e, como resultado, seus representantes ficaram com medo de visitar clientes por temerem ser repreendidos. Eles também tinham pouca coordenação gerencial de alto nível entre as unidades de negócios, e isso criou uma tonelada de desperdícios para os representantes, porque as prioridades em constante mudança e uma estrutura de compensação quebrada não suportavam o alinhamento (ou lucro, nessa questão). Esses podem soar como problemas complicados, mas, uma vez que são identificados, eles realmente não são tão difíceis de resolver com as pessoas multifuncionais certas na sala e algumas ferramentas de resolução de problemas simples, como A3 ou mapeamento de fluxo de valor.

O maior objetivo de vendas é (surpresa) vender mais. O lean pode certamente acelerar as coisas e reduzir o desperdício, mas isso se traduz necessariamente em aumento nas vendas?

Definitivamente! Há duas partes principais. Em primeiro lugar, se entendermos melhor o que os clientes valorizam, desenvolveremos melhores produtos, serviços e capacidades operacionais para oferecer esse valor. Isso naturalmente levará a mais vendas. Além disso, dentro do processo de venda estaremos fornecendo informações mais valiosas para esses clientes no momento, no lugar, no formato e na quantidade adequados para ajudá-los a tomar melhores decisões de compras, que (espero) incluam nossas ofertas mais valiosas.

Em segundo lugar, só depois de entendermos o valor poderemos entender o desperdício e, portanto, poderemos concentrar nossos esforços nas atividades que realmente levam a mais vendas. O magnata da loja de departamentos John Wanamaker declarou: “metade do dinheiro gasto em publicidade é desperdiçado; o problema é que eu não sei qual metade”, mas acho que ele era extremamente otimista. Amo aqueles divertidos comerciais do Super Bowl tanto quanto qualquer um, mas o problema é que a grande maioria não leva a mais vendas ou a uma melhor percepção da marca. Há uma enorme ineficiência na promoção e na publicidade, por isso precisamos melhorar essa ciência da psicologia do comprador juntamente com os nossos conceitos lean, para que realmente acrescentem valor e não apenas cegamente simplifiquem nosso desperdício.

Fonte: Lean Enterprise Institute