



O QUE TEM A VER UMA OFERTA DE VALOR BEM SUCEDIDA NO *BUSINESS-TO-BUSINESS* COM O ROTEIRO DE UM FILME DE CURTA OU LONGA METRAGEM? TUDO A VER, SEGUNDO O AUTOR; E ELE NOS MOSTRA COMO TIRAR PARTIDO DESSAS ANALOGIAS.

PAULO ROBERTO
SÁ GRISE

VENDER
é cinema e a
PROPOSTA
é um roteiro

Com todas as mudanças que o ambiente empresarial viveu ao longo dos tempos, já não faz mais sentido apresentar ao cliente uma proposta de fornecimento. Então, como se prepara e apresenta uma oferta para um cliente?

Um roteiro de cinema parece ser uma alternativa bastante interessante.

Uma proposta, nos moldes tradicionais, se parece com uma fotografia. Fotografia tem como sinônimo retrato e outro sinônimo, que quase ninguém usa hoje, é instantâneo. Tirava-se um instantâneo.

As propostas de fornecimento tradicionais são como os instantâneos. Um momento do tempo congelado. Tudo é fixo: o produto, a quantidade, o preço, o prazo de entrega, as condições de pagamento. Essas condições de fornecimento têm até prazo de validade.

Atualmente, a relação com um cliente é filme, não é um instantâneo.

A relação com um cliente é resultado de um conjunto grande de interações de diversas pessoas da empresa que vendem com outro tanto de pessoas da empresa que compram. Muitas vezes, com a participação intensa de outras pessoas, de outras empresas que não compram, nem vendem, mas que participam direta e indiretamente em alguma fase desse processo. Isso acontece em vários momentos ao longo do tempo.

Empresas constroem histórias de relacionamento com outras empresas. Fornecedoras ou clientes, as empresas, atores principais, estão sempre construindo histórias com outras empresas. São atores coadjuvantes os projetistas, os instaladores, os distribuidores, os operadores logísticos e muitos outros.

Histórias, felizes ou tristes, bem contadas, dão bons filmes.

Uma ressalva que se deve fazer aqui é que, ao contrário da arte, os atores citados vivem suas próprias vidas e não fingem ser outras pessoas. Nenhuma pessoa normal suportaria fingir ser um personagem ao longo de toda uma vida.

Com tudo o que mudou, ainda assim a prática mais comum é reduzir a relação com clientes a fotografias, a instantâneos. O cliente pede uma cotação. O vendedor faz uma visita. Acontece uma venda, uma entrega. Alguém cobra. Um assistente técnico vai lá fazer um atendimento. E assim vai. Um conjunto de ações isoladas, fotografias.

Os fatores que sinalizam as novidades são muitos: a lógica dominante do serviço é um deles. Nessa lógica bastante presente nos negócios entre empresas, uma delas faz algo em benefício de outra, coproduzindo valor através de interações, utilizando suas competências e pressupondo competências do cliente para a criação de valor, dependendo da correta utilização pelo cliente para que o valor se concretize. Isso é bem mais do que um ponto no tempo, é algo que exige relações que se estendem por longos períodos e envolvem diversas pessoas em múltiplas situações.

Um segundo fator é a velocidade das inovações. “O produto que foi entregue hoje ao cliente já está obsoleto. Eu vendo a capacidade da minha empresa de fazer algo diferente.” Essa frase foi dita pelo diretor de uma empresa muito inovadora que produz embalagens e está percebendo que seus clientes querem sempre novos produtos e novos serviços. Atender uma empresa que busca inovação vai muito além de fazer cotações e entregar quantidades contratadas. Exige evolução permanente.

Outro fator é a incerteza. Os ciclos de produção estão cada vez mais curtos, as variações de quantidade, as mudanças nos hábitos das pessoas, a entrada de novos produtos, a participação de fornecedores globais, tudo isso dificulta o planejamento e exige que a flexibilidade seja um atributo fundamental para a sobrevivência próspera das empresas.

Considerando apenas esses fatores – serviço, inovação e incerteza e seus correspondentes coautoria, evolução e flexibilidade – fica claro que aquele tipo de proposta de

fornecimento, a cotação, a concorrência e, por consequência, o leilão reverso e todas as formas de compra eletrônica já não servem para as empresas que pretendem construir prosperidade no longo prazo.

Um roteiro de cinema. Vender com sucesso, no ambiente atual, é um roteiro de cinema.

O roteiro de um filme (ou de qualquer peça audiovisual) não é o filme. Também não é a história que o filme vai contar (isso é o argumento). Nem é um resumo do filme (isso seria a sinopse).

O roteiro é um texto escrito de forma estruturada que apresenta as diversas cenas que vão compor o filme. Cada cena que será gravada é apresentada em quatro partes básicas: o cabeçalho de cena – a cena e o local onde será gravada, cenário, arrumação do ambiente; ação – o que vai acontecer nesse ambiente, quem estará lá, o que cada um vai fazer; diálogos – o que cada personagem vai dizer ao longo da ação; transições – qual é a próxima cena que se conecta com essa.

Nos roteiros, a ação deve ser sempre escrita no tempo presente. O roteiro não diz ao

diretor como ele deve fazer seu trabalho e também não diz ao ator como deve atuar.

O roteiro é uma peça de trabalho e de apresentação do que o filme pretende ser. O roteiro vai apoiar o trabalho do diretor. O roteiro também vai ser apresentado aos técnicos e aos possíveis financiadores do projeto.

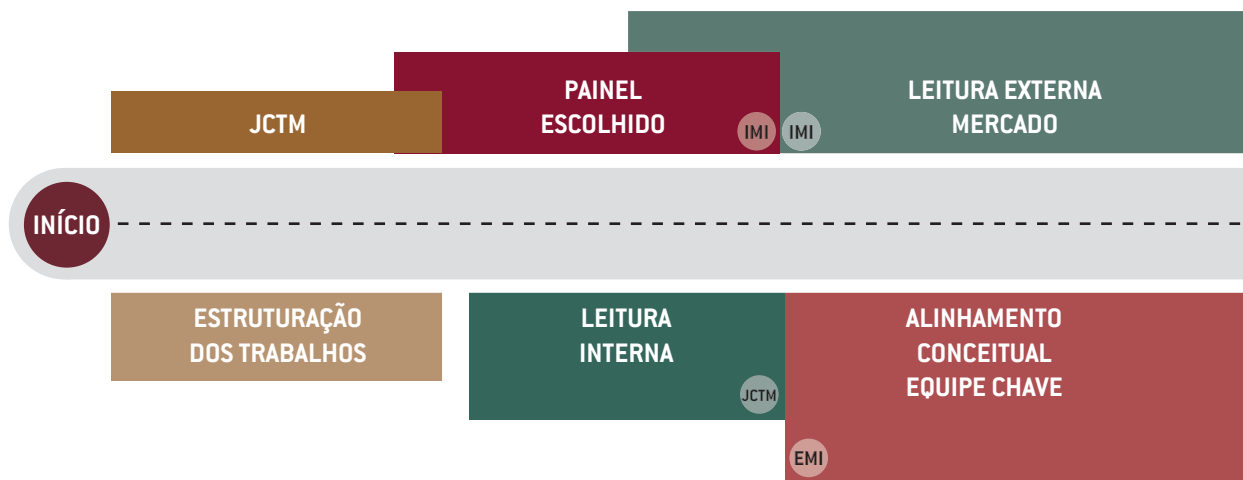
O roteiro de um filme é a penúltima coisa que se prepara antes da filmagem. A última é a revisão do roteiro. Depois disso, o diretor do filme começa a dirigir a filmagem das cenas estabelecidas no roteiro. Aí entra a genialidade do diretor, a excelência dos atores, fotógrafos, cenógrafos, figurinistas, compositores, um infindável número de profissionais que tornam o filme uma obra de arte.

O roteiro é a proposta do filme.

Nas relações entre empresas, recomendo o roteiro como proposta. Mesmo que o cliente peça uma cotação de uma quantidade determinada de certo produto bem especificado, recomendo que se escreva, se entregue ao cliente e se discuta com ele um roteiro.

Um bom roteiro de vendas é composto de Princípios para o Trabalho em Conjunto,

EXEMPLO DE ROTEIRO SIMPLIFICADO DE PROJETO DA JCTM MARKETING INDUSTRIAL



SEM OS DETALHES, EM CADA CAIXA DO FLUXO ESTÁ INDICADA UMA AÇÃO QUE ACONTECERÁ AO LONGO DO PROJETO CONTRATADO.

Entendimento, Objeto do Trabalho, Objetivos, Resultados Esperados, Tecnologia e Conceitos, Equipes de Trabalho, Processos.

Os Princípios para o Trabalho em Conjunto reafirmam os valores que norteiam a empresa. Nossa Empresa trabalha assim e acredita nisso e naquilo como bases para a construção de relações duradouras com seus clientes.

Entendimento é o resumo do melhor conhecimento sobre o que o cliente está vivendo e o que se percebeu que ele espera da relação com a Nossa Empresa. Objeto do Trabalho é sobre o que se pretende trabalhar em conjunto para gerar uma solução de alto valor compartilhado.

Objetivos são propostos para o trabalho em conjunto. Resultados Esperados relatam em detalhes o que se pretende obter e ouvir de todos envolvidos após o término do processo.

Tecnologia e Conceitos são as bases de conhecimento que serão utilizadas para dar consistência ao processo, em busca do objetivo pretendido. Representam a contribuição potencial da empresa fornecedora.

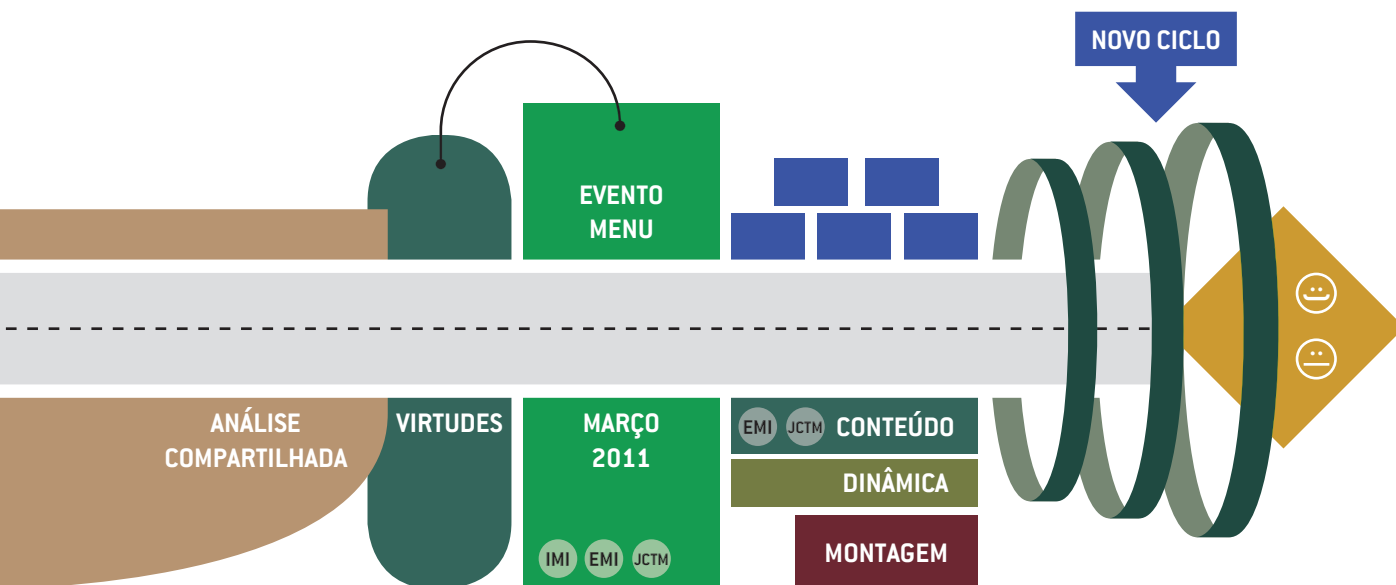
Equipes de Trabalho são os times que vão interagir com os times do cliente em cada fase do processo.

Processos são as diversas cenas que se imagina viver com o cliente ao longo de todo o relacionamento que pretende estabelecer. É aqui que a semelhança com o roteiro de um filme é grande. Cada cena vai ter um cabeçalho com o nome, o cenário; a ação, o que cada um vai fazer; os diálogos, quem participa da ação e o que faz; a transição, como essa cena se conecta com outras.

Também aqui, ninguém vai dizer ao vendedor (ou ao *key account manager*) como ele deverá agir. Nem será explicado o trabalho de cada pessoa da estrutura, seja ele um técnico, alguém de finanças ou de produção.

Os diálogos não farão parte desse roteiro. Nas relações entre empresas caberá sempre a ação por competência e por improviso. Os diálogos serão criados na hora. *Stand-ups* ou criações coletivas, com ensaio prévio ou pura capacidade de resposta imediata.

O cliente quer comprar uma máquina. Dá para responder com um roteiro?



NORMALMENTE, O FLUXO É ACOMPANHADO DE UMA BREVE DESCRIÇÃO DA ATIVIDADE E DA LISTA DAS PESSOAS ENVOLVIDAS.

Um caso de curta-metragem: na loja de máquinas e ferramentas da Rua Piratinin-ga, o cliente vai chegar de carro e o nosso manobrista vai estacionar para ele, vai indicar a entrada da loja e apresentá-lo a um vendedor que conhece o que ele quer comprar; esse vendedor vai entender o que o cliente quer e mostrar alternativas de solução; crédito e condições de pagamento serão combinados com alguém da área financeira; entrega, instalação e eventuais treinamentos para o uso serão objeto de trabalho da equipe técnica; o cliente fecha o negócio e pega seu carro com o mesmo manobrista que o recebeu e que agora se despede perguntando se tudo correu bem. Vários acontecimentos se sucedem em consequência desse primeiro contato. A máquina vendida vai operar na empresa do cliente por algum tempo e sua manutenção vai proporcionar diversas oportunidades de ampliação do valor construído.

Se não foi possível apresentar a parte inicial do roteiro, o cliente percebeu que parte dele foi executado e que outra grande parte foi combinada para acontecer no futuro.

Um longa-metragem para a máquina encomendada especialmente de um fabricante pode ter as seguintes cenas:

- Reuniões de entendimento,
- Estudos de aplicação e especificações básicas,
- Aspectos financeiros e jurídicos do fornecimento,
- Contrato,
- Ajustes e detalhamento das especificações,
- Produção da máquina,
- Preparação e obras para instalação da máquina,
- Treinamento de operadores,
- Entrega e instalação,
- Testes e operação inicial,
- Ajustes à matéria-prima e às condições locais,

- Orientação aos operadores,
- Entrega para a operação rotineira,
- Treinamento da equipe de manutenção,
- Acompanhamento das manutenções,
- Fornecimento de peças de reposição,
- Atualizações do equipamento e de seus *softwares*,
- Aumentos de capacidade e novos fornecimentos.

Nessa ordem ou em outra parecida. Com diferentes pessoas de competências variadas, o elenco. Cenário, ação, elenco, diálogos e transições. Para desenvolver e aplicar em casos reais.

Algumas (poucas) empresas utilizam essa forma de apresentar suas ofertas aos clientes e a resposta relatada por elas é muito positiva.

Com grandes clientes é possível construir um projeto individual, específico.

Com clientes menores, é razoável construir um roteiro básico exemplar, aquele conjunto mínimo de interações que será executado para gerar um valor percebido pelo cliente que demonstra a real qualidade da contribuição da Nossa Empresa.

A produção de roteiros de cinema se aprimora com a prática. Aos iniciantes se recomenda ler os que resultaram em grandes filmes e fazer muitos, praticar.

O mesmo se diz de bons roteiros de relacionamento duradouro, valor elevado compartilhado e prosperidade mútua. Vamos pôr em prática.

Para quem quiser saber mais sobre roteiros (os de cinema), o site: www.roteirodecinema.com.br tem várias orientações, inclusive com manuais *online* e links interessantes. ■

PAULO ROBERTO SÁ GRISE
ENGENHEIRO, É CONSULTOR DA JCTM
MARKETING INDUSTRIAL E EXECUTIVO-
PROFESSOR DA ESCOLA DE MARKETING
INDUSTRIAL.

Marketing Industrial

construção de relações duradouras entre empresas



CIENTISTA-CHEFE

Orquestrando o Conjunto da Obra

VENDER É CINEMA E A PROPOSTA É UM ROTEIRO
Um novo jeito de conceber ofertas de valor

EMBAIXADA, VALOR, ESSÊNCIA E DNA
Conheça mais o seu fornecedor, fortaleça o DNA dele e... bom proveito mútuo!

ENERGIA EMPREENDEDORA
Uma ferrovia moderna e competitiva, para a logística do agronegócio

OS COMPORTAMENTOS DE COMPRA DOS CLIENTES EMPRESARIAIS
Se a sua oferta é diferenciada, como os clientes vão reagir?

O PRESENTE E O FUTURO DOS PROGRAMAS DE INCENTIVO – MOTIVAÇÃO EM VENDAS 2.0
As novas gerações de vendedores esperam mais de suas empresas