



Velocidade para fechar a venda

Quando as empresas dispõem de pouco tempo e dinheiro, sua prosperidade – e até a sobrevivência – depende da rapidez com que concretizam as vendas, questão que passa a ser uma preocupação central.

Ao abordar esse problema, o lendário professor de Harvard Ben Shapiro propõe que, para acelerar o fechamento das transações entre empresas, os executivos enxerguem além da magnitude e da importância do cliente. Seu método, detalhado neste artigo, consiste em detectar os clientes que podem fechar acordos rapidamente, melhorar a proposição de valor para eles e diminuir o risco que eles correm. Seu enfoque é especialmente válido para as vendas mais difíceis, como as operações com novos produtos e serviços.

Utilizando conceitos como o da adoção de inovações, Shapiro recomenda que se monte um portfólio de clientes que possa ser abordado em etapas. Assim, diz o especialista, é possível garantir ao processo de venda um começo rápido e um final sólido, como se a empresa fosse capaz de disputar tanto uma corrida de cem metros como uma maratona, na metáfora escolhida pelo autor.

**HSM Management/
Ano 5/Número 28/
setembro - outubro
2001**

Além disso, Shapiro dá vários conselhos sábios que são esquecidos no dia-a-dia, como este: “Pessoas compram, empresas não. Para fazer uma venda veloz, você precisa conhecer bem as pessoas da equipe de compras de seu cliente”. Acompanhe todos os gráficos, como a matriz mostrada no (quadro número 8).

No século XX, uma equipe de vendas era mensurada basicamente por sua eficácia e por sua eficiência. A eficácia (a execução do trabalho) era mensurada pelo volume de vendas, pelo crescimento da receita e pela penetração. A eficiência (o retorno por unidade) era geralmente avaliada pelo quociente despesa–receita.

No século XXI, administrar o esforço de vendas está ficando mais difícil devido ao surgimento de um imperativo adicional. A velocidade tornou-se fundamental em nossos dias. Os pedidos precisam ser gerados (eficácia) com recursos mínimos (eficiência) e velocidade máxima. A natureza da administração de vendas precisa mudar para cumprir esse novo imperativo.

Este artigo destina-se a ajudar executivos de marketing e de vendas do alto escalão a entender a necessidade urgente de uma abordagem nova, mais rápida e mais disciplinada das vendas, bem como a fornecer um conjunto de ferramentas para administração desse esforço.

Combinação correta de atratividade e velocidade

Os profissionais de marketing foram treinados para identificar segmentos de mercado atraentes. Os atributos típicos de um segmento de mercado atraente incluem tamanho, crescimento e boa adequação entre as necessidades do segmento e os produtos e serviços da empresa. Nas empresas com bases concentradas de clientes, esses mesmos atributos são geralmente utilizados para identificar clientes atraentes. O “valor testemunhal” (capacidade de recomendar o produto) de um cliente potencial também é um elemento importante da atratividade.

Essa, entretanto, é apenas metade da história. A outra metade concentra-se no “tempo



Está claro que, levada ao extremo, a concentração de esforços na velocidade para fechar a venda pode representar uma armadilha.

para fechar a venda”, que depende muito das unidades do cliente responsáveis pela tomada de decisão e pelo processo de compra.

Quando a unidade responsável pelas decisões é grande, com muitas pessoas envolvidas ativamente na decisão de compra, o tempo para fechar a venda geralmente é longo. O tempo para fechar é o menor possível nas empresas com um processo simples de tomada de decisão, um pequeno grupo para tomar as decisões, e na qual a mesma pessoa controla tanto o problema que o fornecedor está procurando eliminar como o orçamento para resolvê-lo.

Como se vê no Quadro 1, é útil combinar as variáveis “tempo para fechar” e “atratividade do cliente”. O quadrante superior direito corresponde à situação ideal, mas geralmente fica relativamente vazio. Muitos clientes grandes e atraentes aparecem no quadrante superior esquerdo porque seu próprio tamanho significa que possuem uma grande unidade de tomada de decisões e um processo complexo. Assim, no caso de uma empresa em início de operação, o quadrante inferior direito, com clientes menos atraentes mas que fecham uma venda mais rapidamente, pode ser uma boa aposta.

Enfrenta-se também a diferença entre a perspectiva de marketing e a perspectiva de vendas. A dimensão “atratividade do cliente” é uma responsabilidade da equipe de marketing. A outra dimensão, “tempo para fechar”, é mais relevante para a equipe de vendas. Quando um gráfico como o do Quadro 1 não é explícito, os grupos de marketing e vendas discutem sem chegar a uma conclusão. Não há como tomar decisões firmes e alimentam-se rivalidades entre essas duas áreas.

Está claro que, levada ao extremo, a concentração de esforços na velocidade para fechar a venda pode representar uma armadilha. Se uma empresa pioneira no mercado tivesse se concentrado apenas em clientes menos atraentes e mais rápidos, poderia ter vencido apenas a batalha da primeira fase de desenvolvimento do mercado. Uma empresa retardatária poderia concentrar-se em clientes mais atrativos e, aproveitando o impulso de mercado criado pelos primeiros negócios obtidos pela empresa pioneira, fechar os pedidos com uma boa velocidade.

Assim, a empresa pioneira teria batalhado na difícil fase inicial de desenvolvimento do mercado e um concorrente teria tido a oportunidade de “montar” na curva de adoção que a primeira havia alimentado. Para prevenir essa situação, essa empresa pioneira precisa ter um portfólio de clientes e uma abordagem especial para eles a fim de garantir tanto um início rápido como uma finalização sólida. A corrida é de velocidade, mas é também de longa distância. O problema é que, para competir na de longa distância, precisamos ganhar a de velocidade.

Aperfeiçoar a adoção de inovações

Talvez a melhor teoria no campo do marketing envolva a adoção de inovações. Ela explica a natureza e a velocidade da difusão das inovações e o papel dos formadores de opinião. Esse raciocínio poderoso pode ser aplicado à velocidade do processo de venda comercial e, mais amplamente, ao processo de desenvolvimento de mercado.

Se colocarmos em um gráfico a receita de um cliente e compará-la com as visitas do profissional de vendas, é bem provável que o resultado seja o gráfico do Quadro 2. As visitas iniciais não geram vendas. Elas destinam-se a apresentar e familiarizar o cliente potencial com a empresa e o produto ou serviço do fornecedor. As visitas iniciais também são utilizadas pelo profissional de vendas para investigar a oportunidade, definir o problema e as necessidades do cliente e desenvolver a solução e a abordagem de venda. À medida que o processo caminha, o foco vai sendo transferido para a redução de riscos para o cliente e para a geração do impulso de compra.

Quando analisamos uma curva de desenvolvimento de mercado como a ilustrada no Quadro 3, vemos a soma de uma série de curvas semelhantes à do Quadro 2. Existe um segmento reto, no qual nenhuma venda é feita no início do processo. Em seguida, o processo de venda adquire velocidade e impulso.

Nesse momento, a equipe de vendas descobre como apresentar melhor sua proposição de valor e como lidar com as equipes de compra do cliente e seus processos. O mais importante é que os primeiros clientes podem ser utilizados como “clientes-vitrine” para



Uma das maneiras de diminuir o risco é reduzir o tamanho da venda e a exposição financeira do comprador. Muitas empresas oferecem “pilotos”

testemunhar a capacidade de sobrevivência da empresa fornecedora e a viabilidade de seu produto e/ou serviço. Um aspecto significativo desse processo são os testemunhos de formadores de opinião.

Para as empresas recém-nascidas ou que lançam novos produtos ou serviços, o desafio reside em deslocar a curva para a esquerda, ou seja, acelerar o índice de adoção, como ilustra o Quadro 4. A receita agregada logo no início pode ser a diferença entre a vida e a morte de empresas em início de operação, ou daquelas prestes a atingir o sucesso, e a vida e morte de um programa ou linha de produtos de empresas já estabelecidas que estejam introduzindo um novo produto ou serviço.

Essa receita inicial torna-se ainda mais importante em mercados nos quais a liderança precoce determina a posição de longo prazo. A America Online e a Cisco são ótimos exemplos. O recente sucesso de ambas como provedoras de serviços de Internet e fornecedoras de equipamentos para a Internet é, em parte, o resultado de sua precoce liderança de mercado.

Ao comprovar a validade de seu conceito e de sua proposição de valor, ganhar *market share* prematuramente e reinvestir a receita inicial na construção de sua posição de mercado, essas empresas, literalmente, aumentaram o tamanho de sua receita. Elas conseguiram não apenas deslocar a curva para a esquerda por meio da aceleração, como também a levantaram verticalmente, como mostra o Quadro 5.

Isso representa a essência do que os economistas chamam de “efeitos da rede”. O valor do produto ou serviço aumenta para todos os compradores (antigos e atuais) à medida que outros compradores entram no jogo. Ao longo do tempo, o produto ou serviço torna-se o “padrão” aceito como “seguro”. Esse fato agrega uma enorme importância no longo prazo à questão “tempo para fechar”.

Esse raciocínio nos leva a três ações:

1. Definir como alvo os primeiros *prospects* certos, os quais, por sua natureza, são mais rápidos para fechar uma venda, e desenvolver e manter, ao longo do tempo, um portfólio de *prospects* e clientes ativos.
2. Aperfeiçoar a proposição de valor e adequá-la aos *prospects*-alvo.
3. Acelerar o processo de vendas.

1. Selecionar os compradores

É difícil, mas não impossível, desenvolver conjuntos de regras genéricas para direcionar a equipe de vendas para os melhores clientes potenciais. Isso é, de certa forma, um paradoxo. Os “clientes-vitrine”, com alto valor testemunhal, geralmente são lentos para fechar. Por outro lado, eles representam um nível formidável de potencial de vendas. É possível avaliar o impacto do tamanho dos clientes ativos ([veja o quadro “O impacto do tamanho do cliente”](#)).

A capacidade de fechar rapidamente é, em geral, resultado de um cliente com equipe de compras pequena, que tem poder para tomar decisões e se guia por um processo simples e claro. Muitas vezes, os formadores de opinião são os grandes “clientes-vitrine”, com equipes de compras numerosas, processos complexos e poder de decisão difuso. Esse é o conflito entre os quadrantes superior esquerdo e inferior direito do Quadro 1. O que fazer?

O melhor é não achar que se trata de um mundo binário, composto apenas de pequenos clientes potenciais (desconhecidos porém rápidos no fechamento de uma transação) e de grandes clientes (famosos mas lentos no fechamento). Vale a pena aprofundar a investigação e levar em consideração as diversas nuances.

As empresas não estão divididas simplesmente em grandes e pequenas. Há uma ampla faixa de tamanhos que inclui companhias de médio porte (que podem estar na média tanto do ponto de vista de rapidez para fechar negócio quanto como valor testemunhal). Podemos pensar nelas como sendo o centro do Quadro 1, conforme ilustrado no Quadro 6.

Se analisarem e segmentarem cuidadosamente a rica distribuição de *prospects*, equipes de vendas/marketing inteligentes conseguirão identificar vários segmentos “intermediários” apropriados.



Uma abordagem diferente é oferecer um desconto introdutório. Mas as propostas de preço introdutório devem ser utilizadas com grande cuidado

Outra possibilidade são as divisões ou unidades de negócios de médio porte das grandes empresas com alto grau de autonomia. Essas divisões ou unidades podem ter a mesma agilidade e simplicidade que uma empresa de pequeno porte e o mesmo poder testemunhal que uma empresa de grande porte.

Existem ainda algumas empresas de menor porte que, devido a sua reputação, são formadoras de opinião em certos setores.

Quando incluímos na análise um terceiro atributo atraente, o crescimento natural, essa fica ainda mais rica. Algumas pequenas empresas apresentam altos índices de crescimento, o que propicia a seus fornecedores a capacidade natural de crescer junto com elas.

Podemos compreender melhor o papel do crescimento analisando mais uma vez o Quadro 1. O crescimento desloca os clientes do quadrante inferior direito para o quadrante superior direito. À medida que cresce, uma empresa transforma-se em um cliente mais atraente.

2. Aperfeiçoar a proposição de valor

A proposição de valor combina os produtos e serviços que oferecemos com os preços que cobramos. Em muito poucos casos, a proposição de valor de um produto ou serviço é igualmente valiosa para todos os clientes potenciais. Alguns sentem o “problema” com mais intensidade e, por isso, têm uma necessidade maior do produto.

Portanto, a melhor maneira de abordar a venda veloz é examinar a adequação entre os vários clientes potenciais e a proposição de valor existente. Em geral, um cliente que recebe alto valor tende a:

1. Ser capaz de pagar mais.
2. Ter uma alta probabilidade de compras eventuais.
3. Fechar a compra mais rapidamente.

O Quadro 7 ilustra uma forma de representar graficamente o conjunto dos vários *prospects* com base nas dimensões “valor recebido” e “tamanho”. A distribuição do esforço de venda deve levar em conta as duas dimensões. Entretanto, o gráfico foi montado para enfatizar a dimensão “valor” em detrimento da dimensão “tamanho” porque, para os objetivos da venda veloz, ela é predominante.

O risco –entendido como a exposição a consequências negativas– também varia de acordo com o cliente. Por isso, outro caminho para aperfeiçoar a proposição de valor na venda veloz é reduzir o risco inerente à compra de um novo produto ou serviço ou nas compras de um novo fornecedor. O risco retarda o processo e pode até matar uma venda.

Uma das maneiras de diminuir o risco é reduzir o tamanho da venda e a exposição financeira do comprador. Muitas empresas oferecem um “piloto” para demonstrar os benefícios e as características de seu produto, o que lhes permite limitar o risco.

As novas empresas que vendem produtos e serviços “cruciais para a missão” são as que enfrentam as maiores dificuldades nas vendas velozes. Uma abordagem possível é dividir o produto ou serviço em seus elementos componentes e transformar o mais atraente deles em um “cavalo-de-tróia”. O candidato ideal a “cavalo-de-tróia” tem as seguintes características:

1. Representa um alto valor como módulo independente e, portanto, a venda deve ocorrer.
2. Representa um risco limitado e, portanto, as vendas serão fechadas em um tempo razoável.
3. Fornece uma plataforma para a construção de um relacionamento que pode ajudar a vender o produto ou serviço completo crucial para a missão. Quando não proporciona essa plataforma, o “cavalo-de-tróia” transforma-se em uma venda independente da parte mais fácil de vender da linha de produtos.

Os “cavalos-de-tróia” são diferentes dos “pilotos”. Estes representam um teste limitado do produto ou serviço completo. O índice valor/risco não sofre alterações. No caso do “cavalo-de-tróia”, o teste não é representativo do resto do produto ou serviço. Representa o melhor índice valor/risco e, com frequência, é obtido de forma mais limitada



As vendas fechadas rapidamente são mais rentáveis que as vendas lentas porque precisam de menos esforços e criam receitas com mais rapidez

que a do produto ou serviço completo. O risco para o fornecedor é que o teste não ajuda a aumentar as chances de fazer a venda completa. As decisões sobre criar ou não um “cavalo-de-tróia” devem ser tomadas, portanto, com muito cuidado.

Outra abordagem é colocar o foco apenas no lado da definição do preço. Uma possibilidade é fixar o preço com base no uso, ou seja, o comprador paga apenas pela parte utilizada. No início, a Xerox cobrava por cópia e não pelo aluguel da copiadora.

Uma abordagem diferente do foco na definição do preço é oferecer um desconto introdutório. As ofertas de preço introdutório devem ser utilizadas com grande disciplina e cuidado. Na pior das hipóteses, elas podem ser encaradas como depreciadoras do produto ou serviço, ou até mesmo como um sinal de desespero de uma empresa à beira do fracasso.

3. Acelerar o processo de venda

Os processos de compra tendem a seguir um certo ritmo e a cumprir um conjunto definido de etapas. A equipe de vendas precisa compreender profundamente todos os eventos com chances de exercer impacto sobre os membros da equipe de compras do cliente.

Há várias maneiras de analisar as etapas do processo de compra e as etapas correspondentes do processo de venda. Para os fins deste artigo, vamos utilizar um esquema bastante simples, com apenas três fases:

1. Negação.
2. Reconhecimento do problema.
3. Escolha da solução.

Na fase de negação, os membros da equipe de compras simplesmente torcem para o problema desaparecer. Eles preferem não enfrentá-lo. Essa fase dura por um período indeterminado, mas representa uma verdadeira armadilha para a venda veloz, pois as pessoas não compram durante a fase de negação. Muitas empresas eficazes na venda veloz deixam para seus concorrentes a tarefa de exorcizar a negação de seus clientes comuns.

Em seguida, o cliente reconhece o problema e deseja que alguém o ajude a esclarecê-lo. Esse é o momento certo para vender um “conceito”. Embora possa demorar um tempo até o fechamento do negócio, o que não favorece a venda veloz, geralmente essa é a fase na qual é desenvolvida a especificação para a solução do problema. E aquele que consegue desenvolver a especificação geralmente ganha a venda.

A última fase, a escolha da solução, é aquela na qual a equipe de compras escolhe formalmente o fornecedor que lhe oferece a solução que a empresa acredita que funcionará. Em geral, essa fase leva apenas algumas semanas. O tempo gasto com os clientes na fase de escolha da solução é, às vezes, bem e rapidamente recompensado. O problema é que, em geral, a decisão é tomada durante a fase de definição do problema. Se você ajudou a definir o problema, provavelmente terá a chance de resolvê-lo. Se não, seus esforços, embora agradavelmente breves, não serão recompensados.

Lembre-se: pessoas compram, empresas não. Portanto, para realmente fazer uma venda veloz, você precisa conhecer bem as pessoas que compõem a equipe de compras, suas motivações, suas percepções e seu poder.

Falamos anteriormente sobre a importância do risco no contexto comercial e mencionamos rapidamente a percepção do risco. Agora ele entra em cena. A possibilidade de surgimento de problemas financeiros e de desempenho é geralmente amplificada pela percepção que alguém tem do risco a que sua carreira está exposta. Portanto, a reafirmação e a redução do risco são muito importantes na venda comercial, e particularmente importantes na venda veloz.

Muitas pessoas responsáveis por compras têm poder de veto, que pode ser sutil ou “opressivo”, quando o presidente simplesmente diz “não”. Compreender a prevalência do poder de veto é um aspecto importante da venda veloz. O mesmo vale para o “veto indireto”, que ocorre quando o membro de uma equipe de compras retarda um processo alegando que precisa de mais dados.



Arrancar a vitória das garras da derrota

Se considerarmos o benefício ao cliente como o valor que ele recebe menos o custo da compra, podemos desenvolver o conceito da urgência do fechamento do negócio. O cliente somente comprará com urgência se as pessoas da equipe de compras acreditarem que obterão um benefício maior naquele momento do que no futuro.

Se o valor do produto para o cliente estiver aumentando ao longo do tempo porque o produto está sendo aperfeiçoado e/ou passando por testes mais completos, ele terá um bom motivo para esperar. Ou, se o preço do produto tiver alguma chance de cair ao longo do tempo, é provável, mais uma vez, que o cliente prefira esperar.

Esse tipo de situação requer um “evento acelerador”. Uma equipe de vendas inteligente poderia ter a idéia de montar um quadro com as consequências estratégicas para o cliente potencial de “ser deixado para trás”. É uma venda difícil, particularmente quando todos ficam imaginando se as vantagens de ser o pioneiro são efetivamente reais.

Uma abordagem usada nessa situação é a chamada de “o encerramento da crise”. Nela, o profissional de vendas explica que não pode mais se dar ao luxo de continuar gastando seu tempo em visitas. Às vezes, a simples “ameaça” dá novo vigor ao processo de compra. Outras vezes, ela simplesmente deixa a equipe de compras aliviada.

Antes de pensar seriamente em utilizar essa tática, os profissionais de venda precisam analisar as consequências do fracasso. Essa tática só pode ser implementada com sinceridade e disciplina. Se não funcionar, o profissional de vendas não poderá voltar atrás.

Da corrida de velocidade para a corrida de longa distância

Assim que as primeiras vendas começam a ser fechadas, o foco deve, naturalmente, ser transferido para a administração do portfólio de clientes ativos. À medida que passa da corrida de velocidade para a de longa distância, a empresa precisa encontrar uma forma de equilibrar os esforços despendidos para desenvolver e manter os clientes ativos e os despendidos para ganhar novos clientes. O Quadro 8 pode ajudar.

Inserimos no quadro os principais clientes potenciais e clientes ativos de uma empresa fictícia com base nas vendas correntes e no potencial remanescente de cada cliente ativo. Os clientes ativos com altos níveis atuais de compras e elevado potencial remanescente (quadrante superior direito) devem ser a prioridade máxima da empresa. Devem ser atendidos por profissionais de vendas que sejam eficientes em desenvolvimento de clientes, atendimento e garantam bom volume de negócios. Os clientes ativos do quadrante inferior direito precisam ser atendidos por profissionais de vendas do tipo “fazendeiro”, que enfatizem o atendimento e garantam os negócios já fechados.

Os “caçadores”, aqueles profissionais de vendas difíceis de encontrar, que conseguem ganhar novos clientes e novos pedidos por meio da venda veloz, são necessários para os clientes ativos do quadrante superior esquerdo (compras baixas ou inexistentes e alto potencial).

Essa mudança no *mix* de clientes ativos exige uma transformação da equipe de vendas. Às vezes, a mudança de uma equipe de vendas puramente geográfica para uma especializada em produto/serviço, tipo de cliente ou função (por exemplo, “caçador” de novos clientes *versus* “fazendeiro” de clientes atuais) é uma decisão acertada. Todas as reorganizações na área de vendas precisam ser administradas com muito cuidado e destinadas a beneficiar a base de clientes.

Adotar programas com largada rápida

O mesmo raciocínio rápido para fechar o negócio precisa ser aplicado de maneira mais ampla aos programas de marketing, de vendas e até de engenharia. O retorno do investimento pode ser a meta final, mas a velocidade não pode ser esquecida.

O Quadro 9 é bastante semelhante ao Quadro 1, que representa a relação atratividade/tempo para fechar. A dimensão vertical é o retorno do investimento e a horizontal é o



período de retorno do investimento – o tempo necessário para gerar um fluxo de caixa igual ao investimento.

Nos dois quadros, a dimensão vertical representa os “benefícios de longo prazo” e a horizontal, uma medida do retorno em curto prazo. O quadrante superior esquerdo é uma armadilha porque, se os recursos forem limitados e o tempo curto, a promessa de atratividade de longo prazo não será cumprida.

Por outro lado, embora represente os retornos em curto prazo, o quadrante inferior direito também pode ser uma armadilha caso um concorrente com mais recursos possa consumir as negociações ou concluir os programas citados no quadrante superior esquerdo. Uma equipe gerencial inteligente se esforçará muito para identificar os clientes e os programas no quadrante superior direito dos Quadros 1 e 9. E montará um portfólio de clientes e programas de tal modo que os sucessos em curto prazo do quadrante inferior direito financiem os “gols” em longo prazo do quadrante superior esquerdo.

O sucesso na corrida de velocidade

Examinamos uma série de abordagens que procuram acelerar o fechamento das vendas. Escolha os primeiros clientes potenciais corretamente. À medida que as vendas forem se concretizando, procure ganhar mais *prospects* que sejam ainda mais atraentes. Concentre-se naqueles clientes que mais se beneficiam de sua proposição de valor. Faça os ajustes necessários em sua proposição de valor para agilizar as primeiras vendas. Administre o processo de compra para minimizar os riscos, e maximize a velocidade de fechamento.

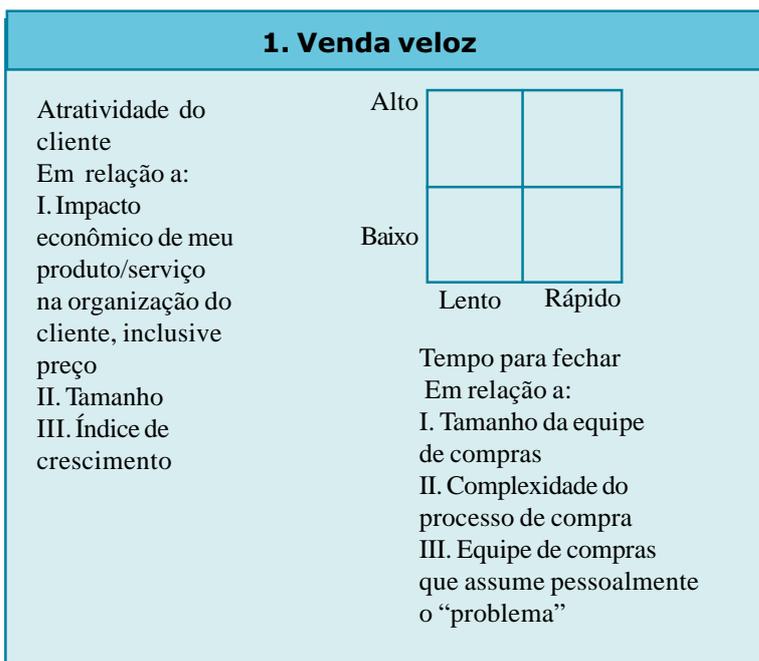
As vendas fechadas rapidamente são mais rentáveis que as vendas lentas porque precisam de menos esforços e criam receitas com mais rapidez. Uma série de simulações demonstra que a economia realizada nos altos custos de vendas é muito mais importante do que a velocidade com que uma receita mais alta é gerada.

Em geral, as vendas rápidas são fechadas com descontos mais baixos ou preços mais altos. Quando a equipe de vendas precisa vencer um processo mais lento, geralmente o cliente coloca mais pressão para obter descontos e condições melhores. A equipe de vendas, em sua frustração, geralmente se junta ao coro pedindo descontos melhores. Os grandes “clientes-vitrine” geralmente são os mais propensos a pressionar por descontos melhores porque conhecem seu poder e prestígio.

Finalmente, as vendas fechadas rapidamente proporcionam a receita e o impulso necessários para a empresa construir posições de liderança em seu setor de atividade, com volumes de venda cada vez mais altos no futuro. As recompensas justificam o trabalho árduo. O vencedor da corrida de velocidade lidera a corrida de longa distância.

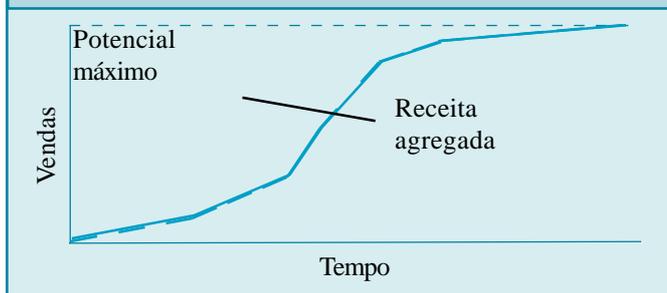
© *Benson Shapiro*



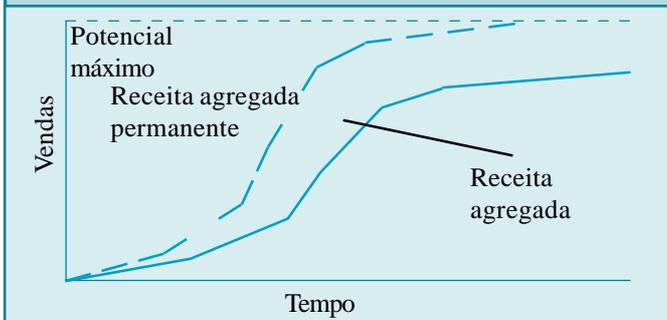




4. Desenvolvimento de mercado aprimorado

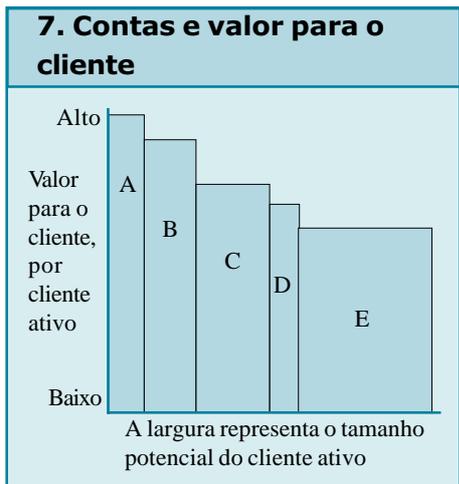


5. Desenvolvimento de mercado aprimorado



O IMPACTO DO TAMANHO DO CLIENTE		
	Pequenos clientes	Grandes clientes
Natureza	<ul style="list-style-type: none"> ■ Equipe de compras pequena ■ Processo de compra claro e simples ■ Poder centralizado –em geral, o presidente é envolvido, assume o “problema” pessoalmente e tem poder 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Equipe de compras grande ■ Processo de compra complexo e demorado ■ Poder difuso –muitas pessoas podem vetar ou retardar a compra
O valor na venda veloz e no desenvolvimento de mercado	<ul style="list-style-type: none"> ■ Rápidos para fechar 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Alto potencial de vendas ■ Alto valor testemunhal
O problema na venda veloz e no desenvolvimento de mercado	<ul style="list-style-type: none"> ■ Baixo potencial de vendas ■ Baixo valor testemunhal 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Lentos para fechar





8. O portfólio de clientes ativos

Potencial remanescente	Alto	Ataque	Agressivo
	Baixo	Esqueça	Defesa
		Baixo	Alto
		Vendas	

9. Retorno sobre o investimento e período de retorno do investimento

Retorno do investimento	Alto		
	Baixo		
		Lento	Rápido
		Período de retorno do investimento	



**Saiba mais sobre
Benson Shapiro**

O lendário professor de Harvard Benson “Ben” Shapiro é uma das maiores autoridades em marketing e vendas do mundo, conhecido por ter sido um dos primeiros a alertar para o fato de que as empresas também devem escolher seus clientes.

Consultor de mais de 200 empresas, Shapiro é autor de 14 livros, entre os quais *Conquistando Clientes e Mantendo Clientes* (ambos, ed. Makron Books) e *Sucesso e Marketing Industrial*, escrito com Thomas Bonoma (ed. Harbra).

HSM Management já publicou dois artigos de Shapiro, nas edições de número 7 (página 58) e 11 (página 18). O especialista fará seminário no Brasil em abril de 2002, a convite da HSM do Brasil.