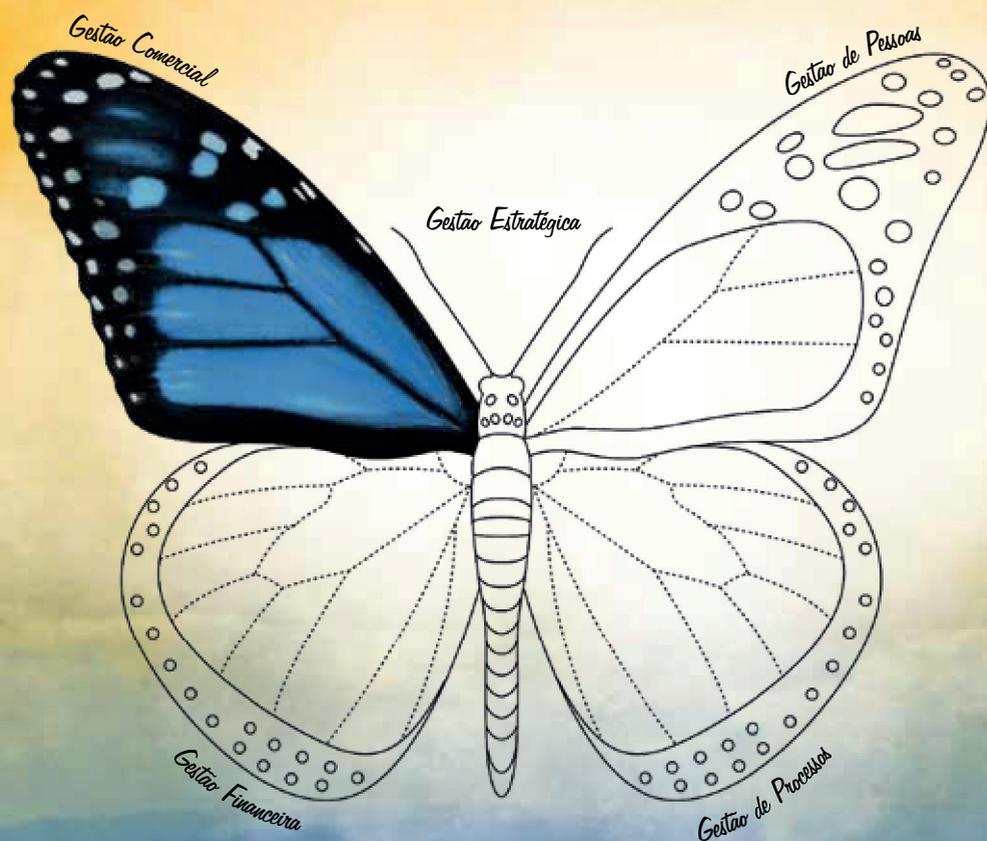


Jarbas Martins

IMPULSIONE E TRANSFORME SUAS VENDAS



ADONIS

Copyright © 2022

Jarbas Martins

Projeto Editorial

Magali Berggren Comelato

Projeto Gráfico

Paula Leite

Ilustrações

Paulo R. Masserani

Revisão e Edição

Murilo Basso

**CIP-BRASIL. CATALOGAÇÃO-NA-FONTE
SINDICATO NACIONAL DOS EDITORES DE LIVROS, RJ**

M343i

Martins, Jarbas

Impulsione e transforme suas vendas / Jarbas Martins ; ilustração Paulo R. Masserani. - 1. ed. - Americana [SP] : Adonis, 2022.

160 p. : il. ; 17 x 24 cm.

ISBN 978-65-86844-65-8

1. Vendas - Administração. 2. Sucesso nos negócios. 3. Administração de empresas. I. Masserani, Paulo R. II. Título.

21-74669

CDD: 658.81

CDU: 658.811

Camila Donis Hartmann - Bibliotecária - CRB-7/6472

25/11/2021 29/11/2021

EDITORA

ADONIS

Serviços editoriais feitos na Editora Adonis.
Rua José Bonifácio, 174, Chácara Machadinho
Americana/SP, CEP 13478-040

Tel: (19) 3471.5608 www.editoraadonis.com.br

AGRADECIMENTOS

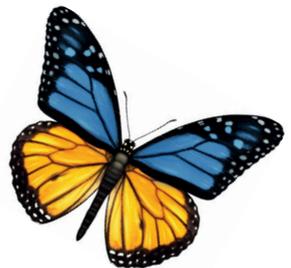
A construção de um caminho ocorre em várias etapas, mas acontece, sobretudo, nos momentos vividos com amigos ao longo da trajetória.

Por isso, gostaria de agradecer, em primeiro lugar, a Deus, que esteve sempre ao meu lado durante essa jornada.

Faço um agradecimento especial aos meus pais, que forneceram a base do que sou e são a razão do meu viver. Agradeço também à minha família: minha amada esposa, Fabiana, pelo imensurável apoio; minha querida filha, Juliana; e meus filhos, Felipe e Daniel, que tanto me ensinam, dia após dia.

Aos meus sócios, Sonia Santos e Rafael Martins, que com sua dedicação e valiosas contribuições foram fundamentais para que este projeto fosse concluído.

Agradeço também aos amigos empresários que confiaram em meu trabalho e me abriram suas empresas, servindo como um amplo laboratório de provas, conquistas e sucesso, além, é claro, de minha equipe de trabalho, fundamental para que cada projeto desenvolvido ao longo dessa trajetória tivesse êxito.



SUMÁRIO

Prefácio	7
Guiando as empresas para o futuro	11
Parceria que agrega	12
Ferramentas que levam ao crescimento	14
Introdução	17
Capítulo 1: O que vendemos?	19
Capítulo 2: Conhecendo as necessidades do cliente	27
Capítulo 3: O processo de vendas	47
Capítulo 4: Como estruturar o setor de vendas	63
Capítulo 5: Qual é o papel do gestor de vendas?	77
Capítulo 6: Como desenvolver uma estratégia de vendas?	97
Capítulo 7: Como implementar indicadores de desempenho de vendas	111
Capítulo 8: Treinamento em vendas	135
Capítulo 9: Como fidelizar os clientes e trabalhar o pós-venda	143
Conclusão	155
Bibliografia	157

PREFÁCIO

CARO EMPRESÁRIO,

O cenário atual é marcado pela complexidade, competitividade e constante evolução tecnológica, trazendo consigo mudanças cada vez mais rápidas e transformações inesperadas. O mercado é turbulento, movido por frequentes ameaças e oportunidades, no qual pequenas decisões corretas podem gerar diferenciais competitivos capazes de inspirar grandes resultados. É nessa conjuntura que escrevo este livro, **“Impulsione e Transforme suas Vendas”**, fruto da minha experiência vivenciada em mais de uma centena de empresas atendidas em mais de 17 anos de atuação como consultor em **Gestão Estratégica de Negócios**.

Mas por qual razão escrevê-lo? Tenho acompanhado de perto as dificuldades que muitos empresários encontram para se sobressair em um mercado cada vez mais fragmentado, com clientes melhor informados, exigentes e ávidos por atendimento diferenciado, buscando preços e prazos menores. Do outro lado está a equipe comercial, por vezes despreparada, focada demais no produto e querendo vender rápido, mas sem estratégia, ferramentas e, principalmente, sem se voltar às reais necessidades do cliente,

Este livro está distribuído em **nove capítulos**, com conteúdo de leitura prática, rápida e de fácil compreensão. Descrevo, aqui, quais são as estratégias, planos e ações comerciais que uma empresa deve seguir para se manter competitiva no mercado.

Logo nas páginas iniciais do **primeiro capítulo**, discorro sobre a importância da **definição correta do negócio** como ponto de partida para uma excelente atuação em vendas, pois há uma grande tendência em confundi-lo com o **produto/serviço** da empresa. O perigo dessa confusão é criar dentro da própria organização uma falta de foco na venda, gerando uma grande **miopia estratégica**. Para evitar isso, é preciso que o **conceito do negócio como o entendimento do principal benefício esperado pelo cliente** esteja claro. Para lhe ajudar nesse processo, deixo

um passo a passo para que possa elaborar ou reavaliar a definição do seu negócio estratégico. Ainda, para lhe inspirar, preparei uma lista com exemplos de negócios míopes *versus* negócios estratégicos de alguns clientes da JM consultoria.

O segundo capítulo, voltado a conhecer as necessidades do cliente, reforça que entender e conhecer o consumidor é a chave para qualquer negócio. Para tanto, há meios de identificar quem é o seu cliente ideal, começando pelo entendimento do funcionamento do negócio sob a ótica da receita previsível e venda pontual. Explico como fazer a gestão da carteira de clientes visando vendas sustentáveis a partir de um passo a passo para estruturar a curva ABC de clientes, junto à orientação de como ter uma curva ideal, capaz de maximizar seus resultados nas vendas. Encerro o capítulo com a ferramenta de PCI, uma forma de determinar, de maneira clara, qual cliente você quer ter e por qual motivo ele é ideal para o benefício que sua empresa oferece.

O processo de vendas é o tema que abordo no terceiro capítulo. Um dos grandes motivos pelos quais equipes de vendas não conseguem entregar resultados é o fato de muitos vendedores estarem perdidos no processo de vendas, focando somente na etapa de fechamento. Vender deixou de ser algo casual, no qual podíamos contar apenas com o carisma e a habilidade do vendedor. Trata-se, na verdade, de um processo que precisa ter começo, meio e fim. Se você quer que sua empresa venda mais e melhor dentro do seu PCI, é preciso ter, além da definição clara de seu processo de vendas, a prática aplicada no funil de vendas. Reveja seu processo de vendas utilizando o modelo de ferramenta que uso na consultoria e transcrevo aqui.

No **quarto capítulo, a discussão é sobre como estruturar o setor de vendas.** Falo de profissionais capacitados e com visão sistêmica do processo de venda, aquela força comercial composta por um time que tem brilho nos olhos e foco na solução da necessidade do cliente. Oriente-lhe para definir essa estrutura, mostrando como ela pode ser agrupada e como atrair os clientes e retê-los na empresa.

Já parou para pensar que o **gestor comercial** é um profissional essencial para empresas que desejam ser competitivas e ter crescimento

sustentável? Pois é, não adianta ter um setor de vendas estruturado com profissionais eficazes sem essa figura que irá manter o time coeso e direcionado para o resultado. **Esse é o tema que trago no quinto capítulo**, descrevendo qual é o papel do gestor comercial, seus atributos e objetivos fundamentais, com foco na implementação de planos e ações que conduzirão o atingimento das metas de vendas na empresa.

No sexto capítulo, abordo como desenvolver uma estratégia de vendas. Além de explicar esse processo, discorro sobre o instrumento MEV – Matriz Estratégica de Vendas, ferramenta poderosa usada para definir o caminho comercial que a empresa deve seguir para obter expansão de mercado. Avalie como está a sua estratégia de vendas praticando no modelo de ferramenta que uso na consultoria e que transcrevi ao final do capítulo.

Como afirma Peter Drucker, o que não é medido não pode ser melhorado. Num ambiente competitivo e desafiador, para fazer gestão comercial, é preciso tomar decisões constantes, desenvolver estratégias e avaliar resultados. Ocorre que nada disso é possível sem **indicadores** que apontem o caminho. Assim como um médico que avalia os exames do paciente para saber que remédio prescrever, o gestor comercial deve avaliar seu conjunto de indicadores para ter um diagnóstico preciso de quais pontos de melhoria devem ser trabalhados com sua equipe comercial. **Entenda no sétimo capítulo que indicadores são fundamentais para a gestão comercial do seu negócio.**

No oitavo capítulo, o assunto é treinamento de vendas. Pare para pensar: seus vendedores estão preparados e motivados para vender mais e melhor? Como está a qualificação do seu time? A equipe tem atingido as metas estipuladas? Independentemente do estágio que se encontra seu time comercial, treinamentos e capacitações de vendas eficazes permitem aumentar conhecimentos, habilidades e a motivação dos vendedores, o que impacta diretamente na performance individual e da empresa.

Por fim, no último capítulo, falo sobre como fidelizar os clientes e trabalhar o pós-venda. Trago alguns apontamentos de diversas pesquisas que demonstram como os clientes gostariam de ser tratados e

como realmente são. É uma oportunidade para você rever internamente o que tem feito para valorizar e dar atenção ao seu cliente para que ele continue a adquirir seu serviço/produto. Lembre-se que um cliente bem atendido, além de fidelizado, pode atuar como divulgador, o que aumenta a visibilidade do seu negócio.

Ao ler este livro, você poderá observar que junto ao conteúdo há algumas ferramentas relacionadas aos temas. Minha dica é que você as utilize. Elas estão sendo disponibilizadas porque acredito que são um meio eficaz para você refletir mais sobre o que já tem e o que precisa ser implementado ou aprimorado na empresa, a fim de lhe ajudar a alavancar mais os seus resultados em vendas. Afinal, o mercado é mutante e competitivo, com muitas ameaças e oportunidades. Nesse contexto, quem se sobressai é quem está melhor preparado.

Aproveite a leitura e tenha sucesso nas vendas!

GUIANDO AS EMPRESAS PARA O FUTURO

É com grande satisfação que escrevo este prefácio. Sinto-me lisonjeado por fazer parte desta história e poder contribuir com os leitores, pois tal convite demonstra uma afinidade que temos não somente quanto ao tema do livro, mas em termos de valores humanos, como honestidade e persistência. E isso é fundamental para transmitir segurança e confiança quando abordamos juntos um assunto muito valioso: a estratégia.

Em nossa visão, em um mundo com ambientes tão complexos e não lineares como os atuais, estratégia é igual inovação. Explico: a estratégia conduz à liderança e a liderança futura nos leva a ter uma adaptação rápida às mudanças; se essa adaptação rápida é sinônimo de inovação, então estratégia e inovação são dois lados da mesma moeda. Gostando ou não, nós e os leitores deste livro não temos muita escolha exceto descobrir como posicionar nosso negócio frente às mudanças. Estamos em uma nova década, na qual um novo jogo se inicia com regras desiguais.

Nesse sentido, o livro aborda de maneira simples e didática temas que continuam muito atuais e nos ajudam a entender melhor nosso ambiente, fazendo-nos refletir porque velhas formas de fazer as coisas e desenhar a estratégia falham hoje em dia. Foco DO cliente, diferencial competitivo, pessoas e proposta de valor são apenas alguns dos assuntos compartilhados pelo Jarbas. O livro é uma ótima oportunidade para constarmos que o modelo de negócio que conduziu as empresas até o momento não será o que levará as companhias ao futuro.

Desejo uma ótima leitura a todos!

Júlio Junior Banov
CEO Oxipira

PARCERIA QUE AGREGA

Receber o convite para escrever o prefácio deste livro foi uma honra, uma enorme alegria e, ao mesmo tempo, inesperado. Uma pergunta ficou martelando em minha mente: por que eu?

Assim que iniciei a leitura, logo entendi que aqui está contemplada cada etapa do que colocamos em prática. A cada capítulo lido, fui me lembrando de nossa jornada, de todo o desafio enfrentado até chegarmos ao hoje. Nossa caminhada começou há um bom tempo, em 2005, ano em que conheci o Jarbas, meu professor. Lembro-me de nossas aulas, quando eu ainda não fazia ideia de que o universo estava nos unindo com um propósito que ia muito além da faculdade.

Naquela época, eu já trabalhava em minha empresa, pequena e familiar. Sonhávamos em crescer e ser uma organização estruturada, mas como? Solicitamos, então, uma reunião com o professor Jarbas. Ali se iniciava uma parceria para a vida. Com a ajuda dele e de sua equipe, iniciamos um trabalho de (re)estruturação da empresa – e havia muito a ser feito. Um dos pontos foi a criação de um departamento comercial, mas a Milcam sequer tinha uma sala de reunião! Isso, porém, não foi impedimento. Começamos o trabalho nos reunindo na cozinha mesmo, lembrança que hoje rende boas risadas. Mesmo sem um lugar adequado, trabalhamos com foco e disciplina, dando um passo de cada vez.

Uma das primeiras ações consistiu na identificação do negócio estratégico da Milcam, o que nos possibilitou dar o passo seguinte, a segmentação da carteira de clientes, que nos ajudou a conhecer melhor cada perfil de consumidor e direcionar as vendas atendendo, de fato, àquilo que cada um precisava, a partir do desenvolvimento de vendedores especializados em cada setor. Assim, em um curto espaço de tempo, já começamos a ver resultados muito significativos.

Desde o início do trabalho, as reuniões com o time fazem parte da nossa rotina. Para cada segmento estipulamos metas que, ainda que desafiadoras, são possíveis de serem conquistadas.

Fazemos o planejamento de vendas, essencial para a conquista dos objetivos, além do monitoramento diário de nossos clientes e vendedores, treinamentos constantes e colocamos em prática o funil de vendas. E posso afirmar: a aplicação de cada técnica descrita no livro, se bem realizada e acompanhada, é capaz de elevar o crescimento sustentável de toda empresa, assim como ocorre na Milcam.

Hoje, posso, sim, afirmar que somos uma empresa familiar estruturada, muito maior do que pensávamos. Minha gratidão por conhecer essa equipe que transformou não só a minha empresa, mas a minha vida, é enorme. Agradeço, em especial, ao Jarbas, uma pessoa incrível e que mora em meu coração.

Ao finalizar essas breves palavras, obtive a resposta da pergunta que martelou em minha mente por dias: por que coube a mim escrever este prefácio? Para que você veja o quanto Jarbas foi importante para mim assim como ele poderá ser para você, caro leitor.

Milene Barbosa Martins

Diretora Comercial da Milcam Plastic

FERRAMENTAS QUE LEVAM AO CRESCIMENTO

Fiquei surpreso e honrado por receber o convite para escrever este prefácio, o que demonstra a confiança de uma pessoa que conquistou minha admiração logo nos primeiros momentos de desenvolvimento do trabalho de consultoria conosco, no Grupo Costa.

Tudo começou quando um colega, percebendo o momento delicado que atravessávamos na empresa, indicou o Jarbas para nos orientar no processo de desenvolvimento e crescimento da organização. Sendo uma empresa familiar e muito unida, sempre fizemos tudo de forma compartilhada, com foco em todas as áreas, direcionando nosso olhar para onde surgia um problema. Por isso, logo no início do trabalho, ao identificar minhas habilidades, Jarbas sugeriu que eu agregaria muito mais ao negócio se ficasse na gestão comercial... E assim o fiz!

Foi aí que começou um novo marco na história do Grupo Costa. Com o time focado na necessidade do mercado, implementamos o plano comercial com metas desafiadoras e amplamente realizáveis. Degrau a degrau, fomos agregando ferramentas como o funil de vendas e a estratégia de atendimento com base na curva ABC e no perfil de cliente ideal em nossa rotina. Mas o mais importante de tudo isso foi a cultura de reuniões semanais com o time com pautas voltadas ao resultado, discutindo e orientando planos de visitas, prospecção e *follow-up* das ações realizadas e os próximos passos.

Hoje, sentado aqui escrevendo este prefácio, que me honrou profundamente, lembrando de como foi o processo de implantação de cada ferramenta, vejo o quanto estamos bem-preparados para enfrentar cenários adversos, pois temos indicadores que nos mostram rapidamente

o que precisa de atenção. Posso afirmar que o Grupo Costa, com as orientações do Jarbas, tornou-se uma empresa sólida e segura, pois os resultados planejados foram – e continuam sendo – alcançados, acima de tudo, com rentabilidade.

Ao ler cada capítulo deste livro, você verá que as ferramentas que implementamos em nossa empresa estão todas descritas aqui. Aproveite a leitura e coloque os ensinamentos em prática; você verá como seus resultados serão muito melhores. Considere que uma empresa que não tem foco, disciplina e objetivos definidos nunca terá clareza sobre o caminho que está seguindo.

Robson Costa

Diretor comercial do Grupo Costa

INTRODUÇÃO

Não venda produto, venda solução! Esse é um dos jargões mais utilizados na área de vendas – e é uma afirmação verdadeira. A venda só é eficaz quando, de fato, você entrega algo que resolva a dor do cliente. Ainda, sob a ótica dos negócios, **venda é resultado**. O setor de vendas é a área da empresa que tem a conexão com o mercado, que gera oportunidades e que move a companhia. Tudo começa ali: a área de vendas só existe porque atende a uma necessidade de mercado, porque cumpre uma função.

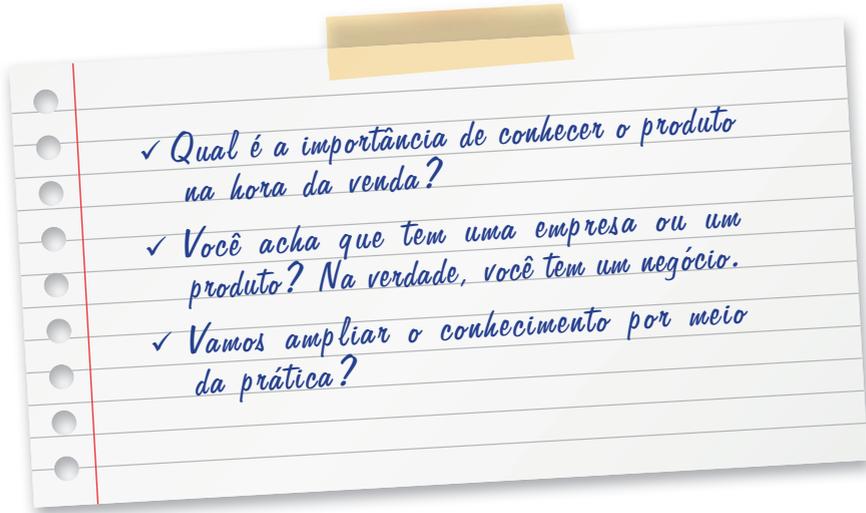
O vendedor deixou de ser um mero “tirador de pedidos” e passou a ser um agente desencadeador de negócios, capacitado para oferecer não só o produto, mas seu valor agregado. Para ser efetivo, o vendedor precisa, sobretudo, estar preparado para integrar em suas ações um papel generalista, que negocie, venda, promova, preste serviços aos clientes e, acima de tudo, proponha as soluções que o consumidor precisa.

Alguns pontos são fundamentais nesse processo – e servirão como base para uma gestão comercial essencial para obter resultados. Vejamos:

- ✓ Conhecer os produtos/serviços detalhadamente para apresentá-los de forma segura, convicta, motivada e entusiasmada, a fim de transmitir confiança ao cliente;
- ✓ Reconhecer as necessidades dos clientes antes da apresentação do produto;
- ✓ Identificar o público-alvo para otimizar o tempo, oferecendo apenas as soluções adequadas às suas necessidades;
- ✓ Identificar e entender os produtos/serviços dos concorrentes, a fim de reconhecer seus diferenciais competitivos;
- ✓ Estar preparado para enfrentar e superar as objeções dos clientes, evitando desistir da venda logo nas primeiras dificuldades;
- ✓ Demonstrar o produto/serviço destacando vantagens e benefícios, para agregar valor e justificar o preço cobrado;
- ✓ Ter segurança ao falar sobre o preço do produto/serviço, com conhecimento acerca dos benefícios trazidos por ele – no caso, a proposta de valor.

CAPÍTULO 1

O QUE VENDEMOS?



A pergunta até pode parecer bem simples de ser respondida. Ao mesmo tempo, errar a resposta é muito fácil. Afinal de contas, todo mundo, a todo momento, está vendendo algo, seja no sentido comercial ou não. O ato de vender está implícito nas ações cotidianas de todos.

Para as empresas, “vender é conquistar”. O que se conquista é o crescimento, são os clientes, é a reputação, é a ampliação dos negócios, é o sucesso tão almejado. Manter-se no mercado com lucratividade está ligado de forma intrínseca às vendas. Assim, não é exagero afirmar que “venda” é sinônimo de “resultado”.

Mas e para quem compra? Qual é o significado de “vendas” para essas pessoas? Leia com atenção o texto abaixo para compreender:

*“Não me ofereça coisas. Não me ofereça sapatos.
Ofereça-me comodidade para os meus pés e o prazer de caminhar.
Não me ofereça casa.
Ofereça-me segurança, conforto e um lugar que prime pela limpeza e felicidade.
Não me ofereça livros.
Ofereça-me horas de prazer e o benefício do conhecimento.
Não me ofereça discos.
Ofereça-me lazer e a sonoridade da música.
Não me ofereça ferramentas.
Ofereça-me o benefício e o prazer de fazer coisas bonitas.
Não me ofereça móveis.
Ofereça-me o conforto e a tranquilidade de um ambiente aconchegante.
Não me ofereça coisas.
Ofereça-me ideias, emoções, ambiência, sentimentos e benefícios.
Por favor, não me ofereça coisas”*

(Autor desconhecido)

Qual é a importância de conhecer o produto na hora da venda?

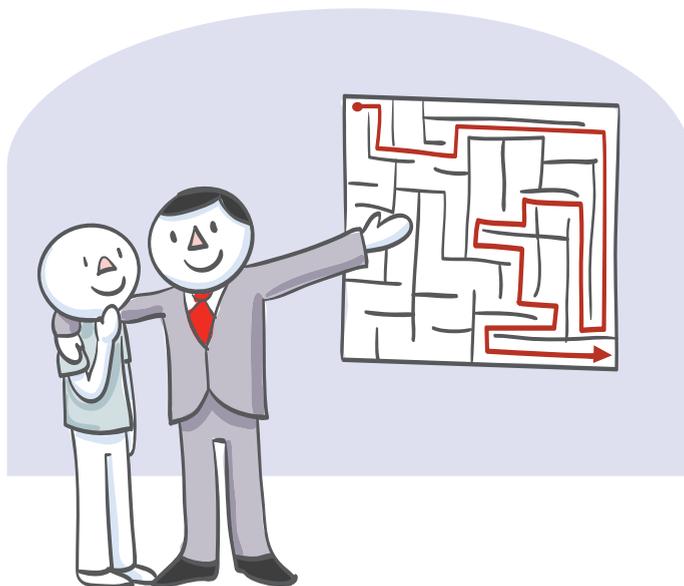
CONHECIMENTO GERA CONFIANÇA E CREDIBILIDADE!

Conhecer o produto é fundamental para o vendedor. Qual é o cliente que compra de alguém que não fala com segurança sobre a resolução de dores e problemas?

Não são poucos os que trabalham diariamente comercializando algo que desconhecem, tanto as funções básicas e benefícios do produto quanto o negócio da empresa. Ocorre que somente quem conhece bem o que está vendendo será capaz de articular com convicção para conquistar a confiança e o interesse do cliente.

Esse é o primeiro passo de um time comercial rumo ao alto desempenho: **conhecer profundamente o(s) seu(s) produto(s) ou serviço(s)**. Para que a equipe exerça sua função de forma eficaz, é essencial ter conhecimento sobre o que está sendo ofertado.

É preciso ficar claro que o cliente **não busca** adquirir uma mercadoria. Na verdade, o que ele quer é a **solução para os seus problemas**. O cliente busca compreender como ele próprio será beneficiado após a compra do produto.



Você acha que tem uma empresa ou um produto? Na verdade, você tem um negócio.

Existe uma grande tendência em se confundir o **negócio** com o **produto ou serviço** da empresa. O grande perigo dessa confusão é criar, dentro da própria organização, uma falta de foco na hora de desenhar a estratégia de comunicação, gerando uma grande **miopia estratégica**.

Quando se fala em miopia estratégica, fala-se em dificuldades para enxergar o que se tem além do produto ou serviço. Tal conceito foi definido em 1975 pelo economista Theodore Levitt como uma limitação ou visão restrita da empresa em relação ao seu negócio. Ela ocorre quando as empresas só enxergam o seu próprio produto ou serviço especificamente, sem se preocupar em mostrar os benefícios que os clientes tanto procuram.

É nesse ponto que surge a importância de identificar com precisão o verdadeiro negócio no qual a empresa está inserida – e quem deve responder a essa pergunta é o **cliente**.

“**Negócio**” pode ser definido como “**o entendimento do principal benefício esperado pelo cliente**”. Ao saber que o cliente compra **benefícios**, identificar e atender a essa expectativa é garantir o sucesso.

Vamos fazer um teste?

Reúna a sua equipe de trabalho, distribua uma folha de papel em branco e peça que todos respondam às seguintes perguntas:



1. *Qual é o nosso negócio?*

2. *Qual deverá ser o nosso negócio no futuro?*

Se as duas respostas forem convergentes, ótimo! Saiba, entretanto, que isso é muito difícil de ocorrer. Como já mencionado, a experiência mostra que há uma tendência em confundir o negócio com o **produto ou serviço** da empresa, gerando a **miopia estratégica**.

Pense bem: se a sua equipe está focada na venda do produto ou serviço e o cliente compra o benefício, o que deverá acontecer? Fatalmente, a companhia vai perder o cliente, vez que este poderá procurar um concorrente que se posicione de modo diferente e faça uma proposta ligada ao benefício.

CASES PARA REFLEXÃO:



- A **Xerox**, apesar de todo o sucesso no **negócio de automação de escritórios**, teve a sensibilidade de perceber uma mudança no seu mercado. Nesse sentido, em 1995, a empresa definiu, no Projeto Xerox 2000, que seu negócio passaria a ser a **digitalização de documentos**, o que foi divulgado por meio do slogan “**Xerox, the document company**”.
- A Ambev nasceu em 1999, a partir da união entre as centenárias **Cervejaria Brahma** e **Companhia Antarctica**. De lá para cá, a companhia buscou aumentar o seu negócio e variar a cartela de sabores para diversificar e garantir a participação nos momentos de comemoração dos clientes. Hoje, são mais de 100 rótulos. O negócio da empresa é “**a cerveja é a nossa grande paixão; o nosso negócio é o seu brinde**”.

Assim como nos dois *cases* expostos, é preciso ter em mente que a sua empresa não está vendendo um produto, mas algo que gere valor e leve o cliente ao processo de compra. É esse o caminho para que a miopia estratégica não ocorra no seu negócio.

Como foi visto na primeira edição do livro “Impulsione e Transforme seu Negócio”, identificar corretamente o negócio estratégico da empresa traz algumas vantagens. Observe-se:

- ✓ AJUDA A COLOCAR O FOCO NO **DIFERENCIAL COMPETITIVO**
Exemplo: Coca-Cola. Negócio “bebidas comerciais”. Orienta como deve ocorrer a distribuição e toda a estratégia comercial.
- ✓ ORIENTA O **MARKETING**
Exemplo: Montblanc. Negócio “escrevendo a vida com arte”. A comunicação deve refletir o benefício e o negócio da empresa; não pode ser dissonante.
- ✓ ORIENTA O **TREINAMENTO**
Exemplo: LATAM Airlines. Negócio “voar com estilo”. A equipe deve estar preparada para entregar o que se propõe na definição do negócio.
- ✓ AJUDA A **CONQUISTAR MERCADO**
Estabelece **proposta de valor**.
- ✓ AJUDA A IDENTIFICAR O **CONCORRENTE**
Exemplo: Revlon. O negócio da empresa não é cosmético, mas “beleza”. Se o negócio é beleza, os concorrentes são muito mais numerosos do que os concorrentes de cosméticos. É preciso refletir quais empresas têm negócios similares e concorrem pelos mesmos clientes. A Água de Cheiro, por exemplo, definia que “quando o negócio é beleza, os outros que me perdoem, mas Água de Cheiro é fundamental”.
- ✓ AJUDA A DIRECIONAR OS **INVESTIMENTOS**
Exemplo: Coca-Cola, mais uma vez. Compra de reservas de água mineral. Se é um diferencial competitivo, deve orientar investimentos estratégicos.

Vamos ampliar o conhecimento por meio da prática?

Agora que você entendeu o que realmente deve vender, chegou a hora do desafio. Que tal impulsionar e transformar o seu negócio? Parece ótimo, não? Vamos, então, definir juntos o negócio estratégico da sua empresa. Para isso, façamos o exercício abaixo:

A) Aponte tudo o que você sabe sobre o seu produto ou serviço (aspectos tangíveis):

→ _____

→ _____

B) Destaque os principais diferenciais que tornam o seu negócio competitivo (aspectos intangíveis):

→ _____

→ _____

C) Liste os principais benefícios que os clientes procuram ao comprar o seu produto ou serviço:

→ _____

→ _____

Agora, você está pronto para a última etapa do processo:

D) Qual é o negócio da sua empresa?

→ _____

→ _____

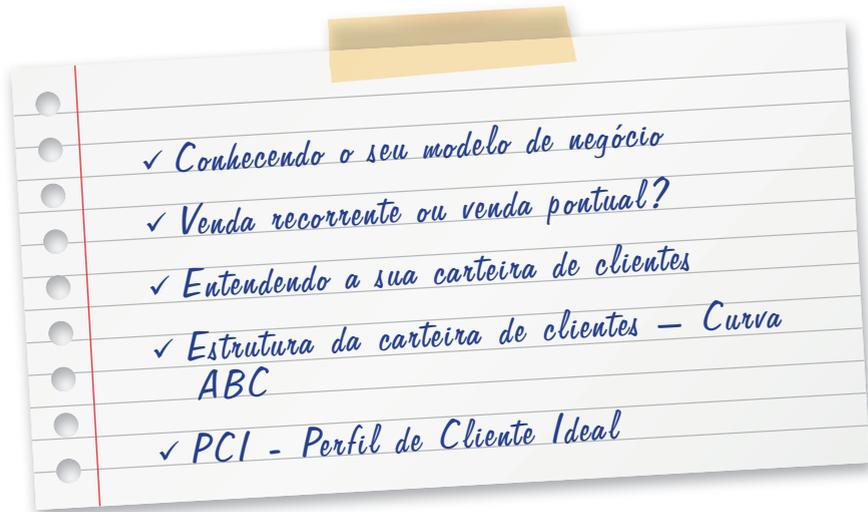
Preparamos uma lista de *cases* de empresas atendidas pela JM Consultoria para que você possa se inspirar:

EMPRESA	NEGÓCIO MÍOPE	NEGÓCIO ESTRATÉGICO
JM	Consultoria	Impulsiona e transforma
Milcam	Tubos plásticos	Soluções em suportes
Grupo Costa	Produtos para construção civil	Parceria que agrega valor
Gigaclima	Condicionadores de ar industriais	Tecnologia / <i>Expertise</i> / Performance
Engtec	Engenharia	Soluções estratégicas em energia
Durapets	Acessórios <i>pet</i> em plástico	Felicidade completa para a família
Interlaser	Peças em acrílico para indústria e varejo	Inovação e eficiência
Enggroup	Obras para subestações de energia	Confiabilidade e durabilidade em subestações de energia

CAPÍTULO 2

CONHECENDO AS NECESSIDADES DO CLIENTE

Entender e conhecer o cliente é a chave de qualquer **NEGÓCIO**.

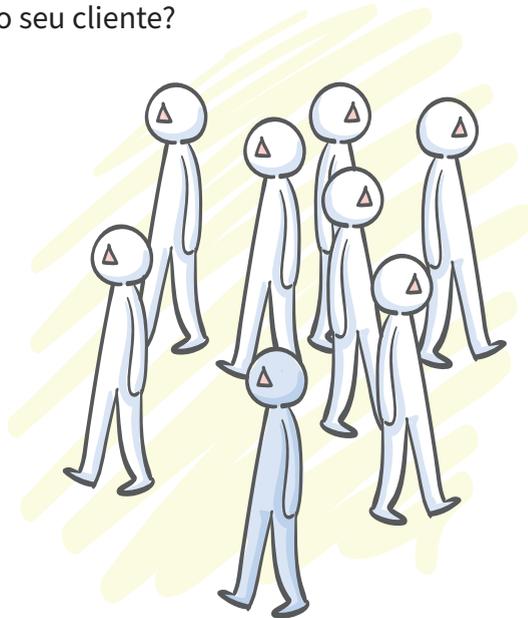


VOCÊ SABE QUEM É O SEU CLIENTE?

Parece óbvio, mas muitas empresas não sabem ao certo quem são seus clientes, não os conhecem profundamente, não sabem quais são seus hábitos, desejos, vontades e, principalmente, o que buscam ao comprar um produto ou serviço.



Mas como saber quem é o seu cliente?



TODA EMPRESA TEM UM CLIENTE CHAMADO “IDEAL”, MAS COMO IDENTIFICÁ-LO?

Antes de nos aprofundarmos nesse tema, é preciso entender outros pontos importantes, que vão lhe dar os melhores meios para encontrar esse cliente ideal.

Conhecendo o seu modelo de negócio

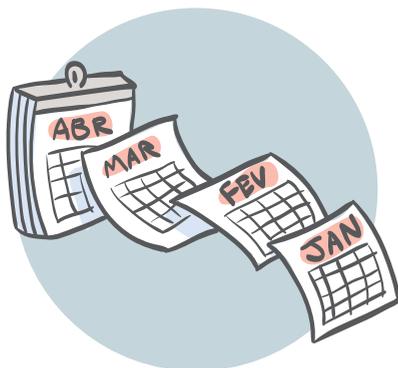
Venda recorrente ou venda pontual?

Os modelos de negócios baseados em vendas recorrentes proporcionam uma grande vantagem competitiva às empresas, a chamada **“receita previsível”**. Trata-se de um aspecto relevante no momento de montar um negócio.

Mas se você já possui uma organização estruturada e em funcionamento e não tem foco nessa estratégia, está convidado a analisar e conduzir esforços nessa direção. Afinal de contas, diversos negócios têm sustentado o seu crescimento em tal estratégia, como Netflix, Amazon e Spotify, para citar alguns.

A) Como funciona a recorrência?

Talvez você esteja pensando que isso não se aplica ao seu negócio. Depois do grande crescimento da internet, é comum pensar que o tema diga respeito a negócios online, somente. É óbvio que com o avanço da tecnologia mais opções de negócios surgiram e tendem a surgir cada vez mais, por ser um meio de crescimento mais rápido e sustentável, mas vale lembrar que a venda recorrente é um modelo de negócio que existe há muito tempo. Pense, por exemplo, nas contas do dia a dia – telefone, academia, escolas de idiomas, universidade, escola. Todas são pagas mês a mês, tendo como base um plano de adesão. A recorrência é intrínseca a esses negócios.

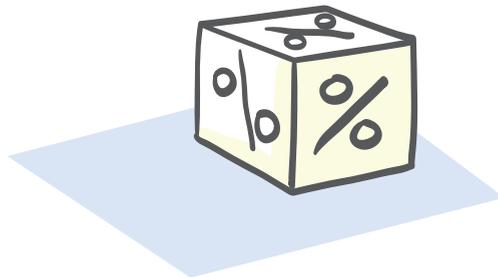


RECORRÊNCIA, portanto, é todo produto ou serviço que é ofertado e consumido de forma contínua. Isso significa que os modelos de negócios baseados em recorrência devem adotar a ideia de que a venda não se dá uma única vez; pelo contrário, deve haver a previsão de que o cliente vai se manter fiel ao negócio por um longo período, consumindo o produto ou serviço repetidas vezes.

B) Como funciona a venda pontual?

Este modelo de negócio tem uma base, justamente, contrária à recorrência: considera-se que a venda é única. Podem ser citadas como exemplos as vendas de imóveis e de projetos de engenharia e arquitetura. É claro que o cliente pode voltar a comprar da sua empresa, mas esse fato é incerto.

A venda pontual garante, em muitos casos, uma melhor rentabilidade para a empresa, mas companhias que a seguem enfrentam muitas dificuldades para crescer. Como o mercado está a cada dia mais competitivo, atuar nesse modelo gera incertezas e aumenta significativamente o esforço de vendas.



No caso da sua empresa, o modelo de negócio está baseado na venda **RECORRENTE** ou **PONTUAL**?

→ _____

Agora que já está claro qual é o seu modelo de negócio, você está preparado para o próximo tema. Vamos lá?

Entendendo a sua carteira de clientes

Tema muito debatido e bem conhecido dos profissionais de vendas. A carteira pode ser definida como um conjunto de clientes com os quais os vendedores ou a empresa mantêm um relacionamento comercial. Esses clientes precisam ser monitorados por meio de dados que facilitem a sua divisão, da seguinte forma:

Carteira de clientes ativos: conjunto de clientes que mantêm um relacionamento comercial regular com a empresa e fazem compras frequentes com base em suas necessidades de consumo. Esses clientes adquirem o produto ou serviço com certa periodicidade, respeitando o ciclo natural de compras.



Carteira de clientes inativos: conjunto de clientes que já fizeram uma ou algumas compras na sua empresa, mas não voltaram a comprar e já deram sinais de que migraram para a concorrência.

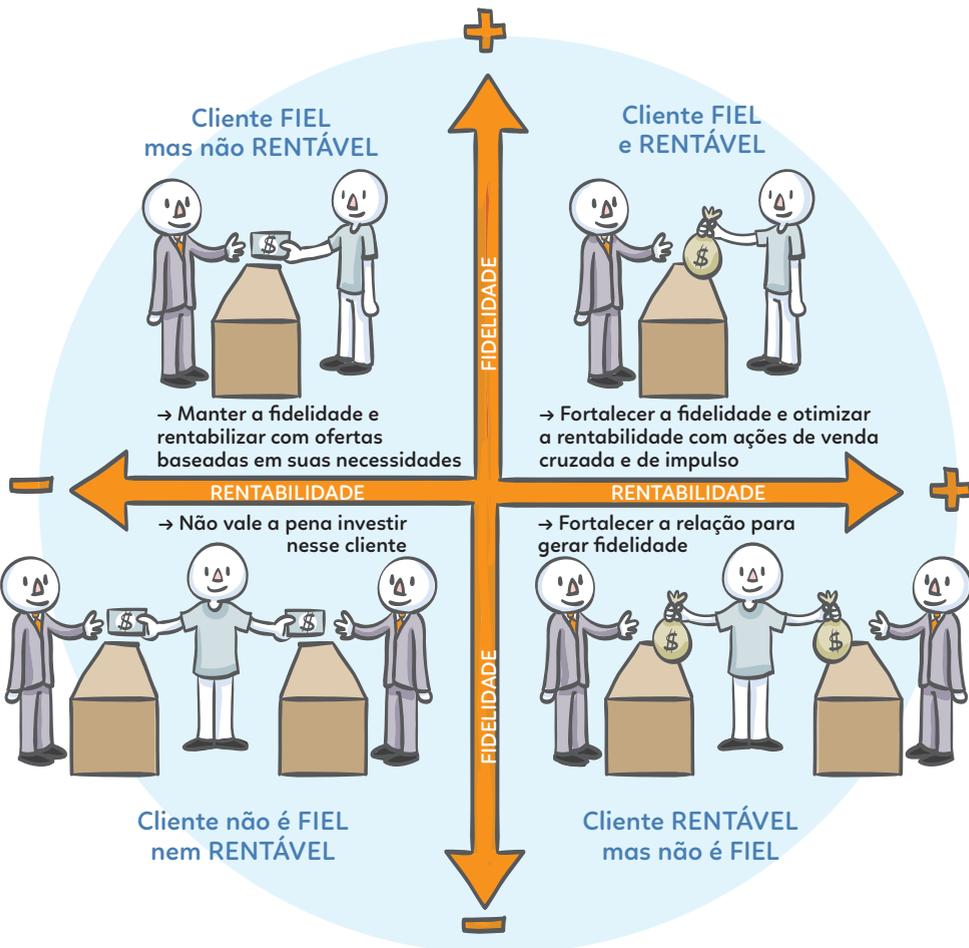


O que você pode fazer com isso?

Gestão de carteira de clientes: como manter as vendas sustentáveis



Mantenha ativos os clientes lucrativos e se afaste dos clientes que não geram lucro significativo para o seu negócio.



A figura acima ilustra a manutenção das vendas sustentáveis. Mas como fazer isso? Como saber quais clientes realmente valem a pena para o seu negócio?

PRINCÍPIO DE PARETO

Vilfredo Pareto foi um sociólogo e economista italiano que, durante seus estudos, percebeu que, em geral, 80% da renda de uma nação estava nas mãos de apenas 20% da população. Tal lógica foi definida como Princípio ou Lei de Pareto.

TUDO SOBRE A LEI DE PARETO

Quem foi Pareto?

Vilfredo Pareto
foi um sociólogo, filósofo e economista italiano.

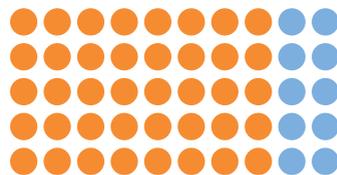
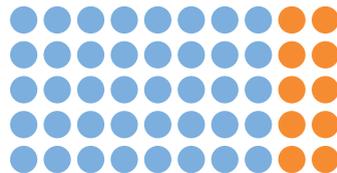


- ✓ Nasceu em Paris, em 1848, filho de italianos.
- ✓ Retornou à Itália em 1867 e iniciou os estudos na Universidade Politécnica de Turim.
- ✓ Em 1893 se tornou professor de economia política na Universidade de Lausanne, na Suíça.
- ✓ Publicou diversos estudos sobre economia, entre eles, um de 1897 sobre distribuição de renda, que deu origem à Lei de Pareto.
- ✓ Foi nomeado senador do Reino da Itália, em 1923, ano de sua morte, na Suíça.

A Lei de Pareto

- ✓ Também conhecida como “Princípio de Pareto” ou “Regra 80/20”.
- ✓ Enunciado geral: 80% dos efeitos são gerados por 20% das causas.
- ✓ Surgiu da descoberta de Pareto de que 80% das terras da Itália pertenciam a 20% da população.
- ✓ Curiosidade: Pareto teve o “*insight*” para sua teoria ao notar que 20% das vagens de seu jardim produziam 80% das ervilhas.

20% DAS CAUSAS



80% DOS EFEITOS

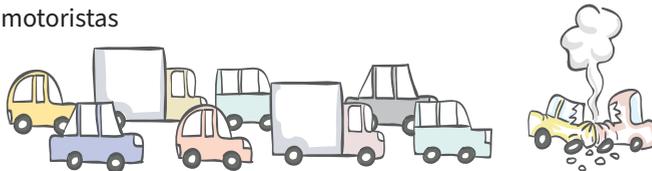
Exemplos da Lei de Pareto

20% dos esportistas participam de

80% das grandes competições



80% dos acidentes de trânsito são causados por **20%** dos motoristas



20% do que você come produz
80% da gordura em seu corpo

20% dos livros contêm
80% do conhecimento



Fonte: Heflo

Uma frase que lembra muito a Lei de Pareto foi dita pelo 34º presidente dos Estados Unidos, Dwight D. Eisenhower:

“O que é importante raramente é urgente, o que é urgente raramente é importante”

MAS POR QUE ESTAMOS FALANDO SOBRE ISSO?

Pense comigo: segundo a Lei de Pareto, podemos afirmar que 20% dos seus clientes são responsáveis por 80% de suas receitas. Não seria, então, interessante descobrir quem são esses 20% de clientes mais efetivos e investir mais neles?

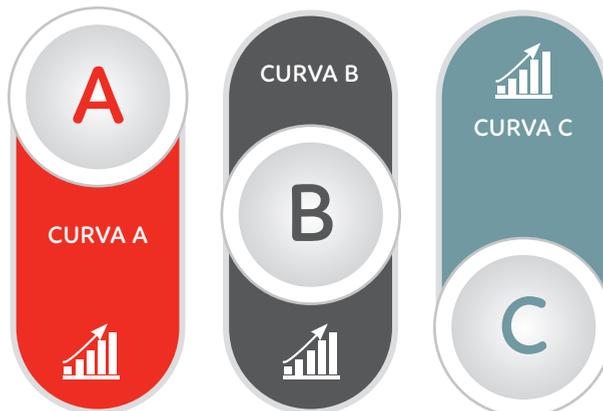
A experiência mostra que clientes que não estão entre esses 20% são, em muitos casos, aqueles que não são fidelizados e buscam como principal atributo o preço ou prazos de pagamento estendidos, além de ter grandes exigências para a aquisição do produto. Por isso, é importante ter claro que clientes pertencem a esses 20% e realmente diferenciá-los em sua empresa.

Estrutura da carteira de clientes – Curva ABC

O que é a Curva ABC?

A Curva ABC é baseada no Princípio de Pareto. Pode ser definida como um método de classificação de informações que tem como objetivo determinar em ordem decrescente quais são os grupos de clientes com maior importância ou impacto em um espaço de tempo (pode ser medido a cada semestre ou ano).

A ordem de relevância é calculada com base na representatividade que cada cliente possui sobre o faturamento da empresa.



O que pode ser feito com a estruturação de uma Curva ABC de clientes?

É possível enxergar com clareza a distribuição dos clientes, qual é a importância relativa que cada um tem nos resultados da empresa e de que forma eles impactam a estratégia comercial.

Como elaborar a curva de clientes no seu negócio? Vamos praticar juntos?

1. Selecione o período (recomenda-se que sejam os últimos seis ou 12 meses):

→ _____

2. Elenque todos os clientes que compraram da sua empresa no período:

CLIENTES
Cliente 1
Cliente 2
Cliente 3
Cliente 4
Cliente 5
Cliente 6
Cliente 7
Cliente 8
Cliente 9
Cliente 10

3. Informe o valor total que cada um desses clientes comprou nesse período:

CLIENTES	VENDA
Cliente 1	R\$90,00
Cliente 2	R\$150,00
Cliente 3	R\$260,00
Cliente 4	R\$60,00
Cliente 5	R\$120,00
Cliente 6	R\$800,00
Cliente 7	R\$370,00
Cliente 8	R\$1.500,00
Cliente 9	R\$1.400,00
Cliente 10	R\$50,00

4. Relacione os clientes por ordem de volume de compra (coloque em ordem decrescente):

CLIENTES	VENDA
Cliente 8	R\$1.500,00
Cliente 9	R\$1.400,00
Cliente 6	R\$800,00
Cliente 7	R\$370,00
Cliente 3	R\$260,00
Cliente 2	R\$150,00
Cliente 5	R\$120,00
Cliente 1	R\$90,00
Cliente 4	R\$60,00
Cliente 10	R\$50,00

5. Some o valor vendido a todos os clientes para encontrar o total geral da empresa no período analisado:

CLIENTES	VENDA
Cliente 8	R\$1.500,00
Cliente 9	R\$1.400,00
Cliente 6	R\$800,00
Cliente 7	R\$370,00
Cliente 3	R\$260,00
Cliente 2	R\$150,00
Cliente 5	R\$120,00
Cliente 1	R\$90,00
Cliente 4	R\$60,00
Cliente 10	R\$50,00
Acumulado	R\$4.800,00

6. Encontre a representatividade de cada cliente no período analisado, dividindo a quantidade que cada cliente comprou pelo valor acumulado:

CLIENTES	VENDA	REPRESENTATIVIDADE
Cliente 8	R\$1.500,00	31,25%
Cliente 9	R\$1.400,00	29,17%
Cliente 6	R\$800,00	16,67%
Cliente 7	R\$370,00	7,71%
Cliente 3	R\$260,00	5,42%
Cliente 2	R\$150,00	3,13%
Cliente 5	R\$120,00	2,50%
Cliente 1	R\$90,00	1,88%
Cliente 4	R\$60,00	1,25%
Cliente 10	R\$50,00	1,04%
Acumulado	R\$4.800,00	100,00%

7. Classifique o volume: Curva A 60%, Curva B 30% e Curva C 10%.

CLIENTES	VENDA	REPRESENTATIVIDADE	CLASSIFICAÇÃO CURVA ABC
Cliente 8	R\$1.500,00	31,25%	60% das vendas concentradas em dois clientes (8 e 9) - Curva A
Cliente 9	R\$1.400,00	29,17%	
Cliente 6	R\$800,00	16,67%	30% das vendas concentradas em três clientes (6, 7 e 3) - Curva B
Cliente 7	R\$370,00	7,71%	
Cliente 3	R\$260,00	5,42%	
Cliente 2	R\$150,00	3,13%	10% das vendas concentradas em cinco clientes (2, 5, 1, 4 e 10) - Curva C
Cliente 5	R\$120,00	2,50%	
Cliente 1	R\$90,00	1,88%	
Cliente 4	R\$60,00	1,25%	
Cliente 10	R\$50,00	1,04%	
Acumulado	R\$4.800,00	100,00%	

QUE POSSIBILIDADES DE ANÁLISE VOCÊ TEM AGORA?

Ao analisar a tabela, num caso hipotético, se você quisesse controlar mais de 75% do volume de vendas, precisaria monitorar apenas os três primeiros clientes, que, somados, representam 77% do total das vendas do período. Tendo em vista a sua representatividade, os clientes de Curva A devem ser monitorados de perto.

Um outro ponto a ser observado é a possibilidade de desenvolvimento de um forte trabalho nos clientes de Curva B, a fim de elevar o volume de vendas e, assim, migrá-los para a Curva A.

Pode-se ampliar a análise dessa curva, abrindo mais colunas e distribuindo as vendas ocorridas entre os meses (seis ou 12 meses, conforme o período selecionado), identificando a frequência de compra de cada cliente e verificando a possibilidade de aumento de vendas para um mesmo cliente, com encurtamento do período de recompra (aumento da positividade).

A ideia aqui apresentada tem por base um planejamento para acompanhar cada faixa de cliente e aproximar os consumidores cada vez mais do seu negócio. Você pode priorizar o atendimento comercial de acordo com os resultados da ferramenta de Curva ABC, conforme sugestão abaixo:

- ✓ **Para clientes faixa A:** visitas semanais da gerência de vendas, visitas mensais da diretoria e três visitas por semana realizadas pela equipe de vendedores;
- ✓ **Para clientes faixa B:** visitas semanais da equipe de vendas, visitas mensais da gerência e visitas anuais da diretoria;
- ✓ **Para clientes faixa C:** visitas mensais dos vendedores e visitas anuais da gerência.

Desenvolve-se, assim, **um sistema de atendimento diferenciado**, capaz de atender à demanda dos clientes e otimizar tempo e investimentos da empresa. Por exemplo:

- a) **Clientes A:** visita pessoal toda semana;
- b) **Clientes B:** visita pessoal na primeira e na terceira semana do mês, telefonemas na segunda e na quarta semana do mês;
- c) **Clientes C:** e-mail marketing na primeira semana, visita na segunda semana, telefonema na terceira e na quarta semana do mês.

Veja a tabela ao lado. Ela se refere a um caso real de uma empresa que fez a avaliação da sua Curva ABC de clientes com base no faturamento anual.

CLASSIFICAÇÃO	% Curva R\$	R\$	Qde. Clientes	% Clientes	Frequência venda
CURVA A	60%	1.140.694	42	13%	Semanal e quinzenal
CURVA B	30%	569.824	93	28%	Quinzenal, mensal e de volume, mas esporádico
CURVA C	10%	186.090	196	59%	Esporádico
TOTAL	100%	1.896.610	331	100%	

Nesse caso, é possível determinar uma frequência de visitas comerciais maior nos clientes da Curva A, algo mais esporádico na Curva B e raramente ou apenas por telefone nos consumidores da Curva C.

Agora que você já estruturou a Curva ABC de seus clientes, é importante refletir:

Qual é o seu resultado e qual seria a curva ideal para a sua empresa?

Você deve buscar reduzir a dependência de poucos clientes. A recomendação é que você cuide para não ter nenhum cliente com participação acima de 25% de suas vendas. Para evitar isso, considere:

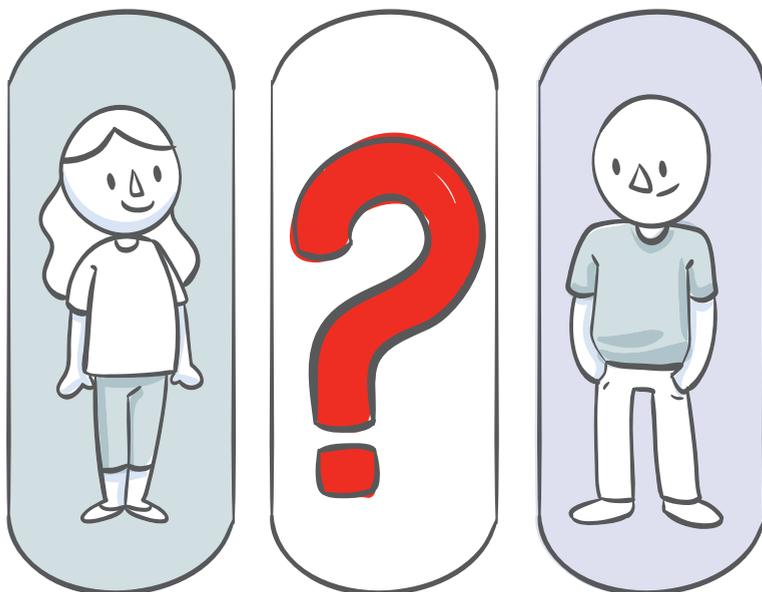
- Avalie quais clientes da Curva C você consegue trazer para a Curva B;
- Avalie quais clientes da Curva B você consegue trazer para a Curva A;
- Quais clientes da Curva C não têm perfil para serem consumidores da sua empresa?
- Que plano de trabalho você precisa fazer para manter os clientes da Curva A fidelizados e aumentar o *ticket* médio?

Perfil de cliente ideal



Dica: toda empresa tem um cliente considerado “ideal”, mas como identificá-lo?

O Perfil de Cliente Ideal (PCI) é uma ferramenta de identificação estratégica do cliente alvo. É uma forma de determinar, de maneira clara, qual cliente você procura e por que motivo ele é ideal para a solução que sua empresa oferece – além de auxiliar na definição de seu negócio.



Método para definir o Perfil de Cliente Ideal (PCI), de acordo com o seu tipo de negócio:

B2B	B2C
<p>A) Escolha entre três e cinco clientes atuais que você classifica como “bons clientes”</p>	<p>A) Escolha entre três e cinco clientes atuais que você classifica como “bons clientes”</p>
<p>B) Quais são as suas principais características?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Qual é o porte das empresas que você prefere atender? • Em média, quantos funcionários possuem? • Operam em qual segmento de mercado? • Quem, especificamente, comprará seus produtos ou serviços e qual é a sua posição na empresa? • Onde essas empresas estão localizadas? 	<p>B) Quais são as suas principais características?</p> <ul style="list-style-type: none"> • São homens ou mulheres? • Qual é a faixa etária? • Qual é a faixa de renda? • Qual é a localidade? • O que compram? • Quais são as condições de pagamento mais utilizadas nas negociações?
<p>C) Qual é o problema desse cliente e como você contribui para solucioná-lo?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quais são os desafios existentes no negócio do cliente e como sua empresa ajuda a resolvê-los? • Quais são os produtos ou serviços que solucionam as necessidades da empresa? • Esse problema é comum nas empresas listadas? 	<p>C) Qual é o problema desse cliente e como você contribui para solucioná-lo?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quais são os desafios existentes e como sua empresa ajuda a resolvê-los? • Quais são os produtos ou serviços que saciam seu desejo de consumo?
<p>D) O que seus clientes mais valorizam na sua empresa?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Qual é o diferencial oferecido por sua empresa? • Que tipos de organização serão atraídos por esse diferencial? 	<p>D) O que seus clientes mais valorizam na sua empresa?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Exemplos: atendimento, produto exclusivo, local para estacionar, formas de comunicação e pagamento, mix de produtos, entre outros.

Se o seu cliente for uma empresa, as questões a seguir são um estímulo nesse sentido para a captação de clientes B2B (*business-to-business*):

- ✓ O que seus melhores clientes possuem que você gostaria de replicar?
- ✓ Quais dos seus clientes foram os mais fáceis de converter?
- ✓ Quais são as similaridades entre eles?

Muitos gestores têm dificuldade em identificar e classificar clientes. A ferramenta a seguir é um mecanismo de classificação e de determinação de prioridades, que permite uma visão estratégica do negócio.

Agora que você já identificou qual é o seu modelo de negócio, classificou seus clientes com a Curva ABC e refletiu que ganhos pode ter ao planejar suas vendas, com certeza está pronto para montar o seu PCI.

Vamos praticar?

I PCI: Perfil cliente ideal

B2B B2C

Projeto _____

Data ____/____/____

A Escolha cinco clientes atuais
Quem você considera como os melhores

1 _____

2 _____

3 _____

4 _____

5 _____

B Quais são suas principais características?

1 _____

2 _____

3 _____

4 _____

5 _____

C Qual é o problema ou necessidade desse cliente e como você contribui para solucioná-lo?

• _____

• _____

• _____

D O que os clientes mais valorizam na sua empresa?

• _____

• _____

• _____

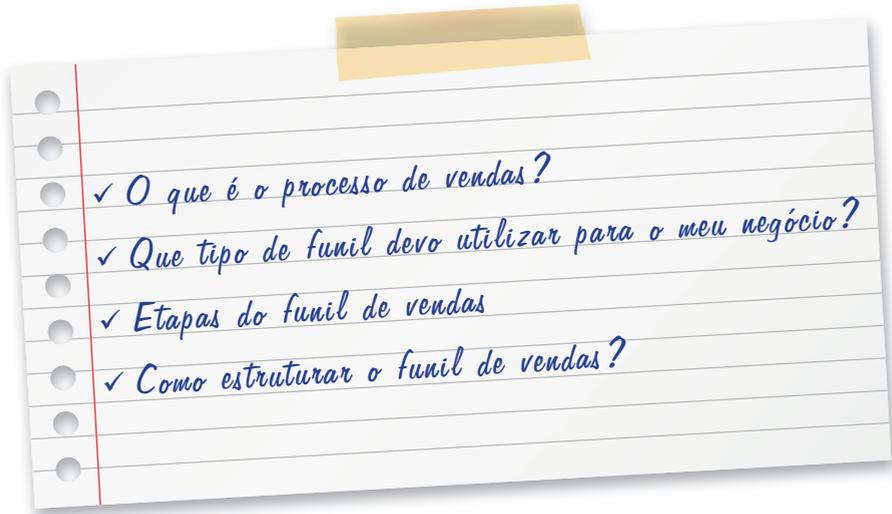
E Perfil do cliente ideal:

• _____

• _____

• _____

O PROCESSO DE VENDAS



Não se esqueça de que venda é um processo. Isso significa que ela tem começo, meio e fim.

Um grande motivo pelo qual equipes de vendas não conseguem entregar resultados é o fato de muitos vendedores estarem perdidos no processo de vendas.

É preciso ter em mente que há um caminho entre a tomada de conhecimento de sua empresa pelo cliente até o momento em que ele assina o contrato e adquire o produto ou serviço. Venda é processo!

Foi-se o tempo em que vender era algo apenas casual, no qual podíamos contar apenas com o carisma e a habilidade do vendedor. É preciso **deixar o processo de vendas claro**.

O que é o processo de vendas?

A definição básica para um processo é: sequência de etapas que são executadas para se chegar a um objetivo. Podemos dizer, nesse sentido, que o processo de vendas consiste em seguir um roteiro determinado com o objetivo de concretizar a venda e satisfazer o cliente.

COMO É DEFINIDO UM PROCESSO DE VENDA?

Um processo se dá pela execução de etapas. O primeiro passo é definir quais serão tais etapas. Independentemente de se tratar de um processo mais simples ou complexo, essa definição exige a identificação de quais são as atividades envolvidas, o estabelecimento de quais procedimentos precisam ser realizados e o sequenciamento dessas atividades e procedimentos para, enfim, formalizar e divulgar o processo como um todo.

Essa sequência é importante pois é a partir dela que os vendedores têm um direcionamento sobre quais ações devem ser tomadas, evitando que ocorram falhas que podem prejudicar o sucesso da venda.

Além disso, com o sequenciamento das etapas e sua formalização, o processo se torna padrão.

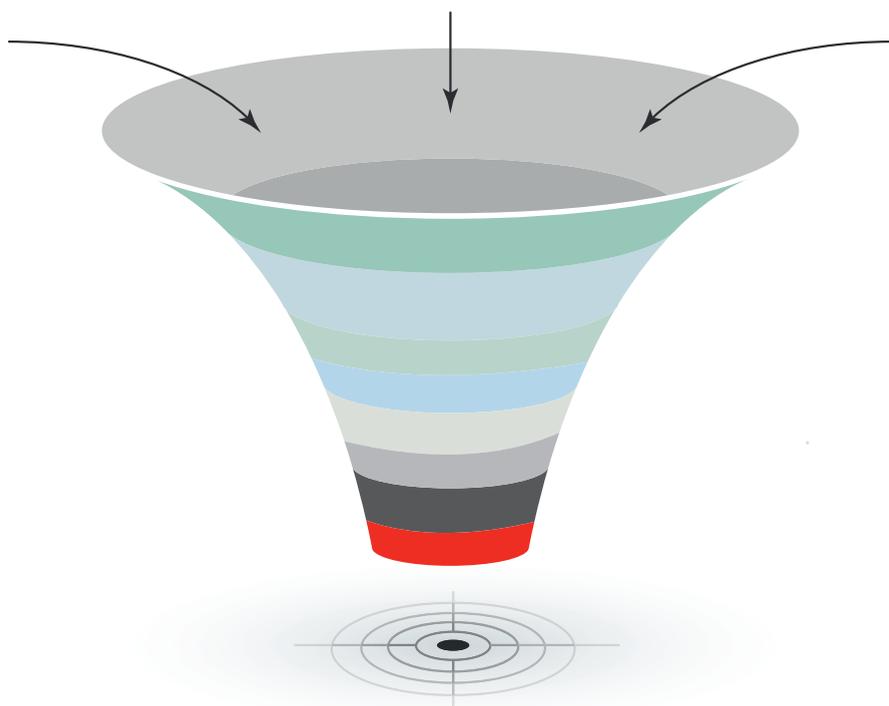
O QUE É O FUNIL DE VENDAS?

De forma simples, o funil de vendas (ou, em inglês, *pipeline*) é uma metodologia que estrutura e classifica as etapas de vendas percorridas por um cliente para que ele chegue até determinada empresa.

O formato de funil se explica pelo fato de que no início temos muitos potenciais clientes (*leads*). Durante o processo, porém, é natural que alguns fiquem no caminho para conseguirmos concretizar a venda para uma porcentagem menor deles ao final.

Que tipo de funil devo utilizar para o meu negócio?

Não existe formato padrão, mas há algumas etapas comuns. É recomendado que você reflita acerca do processo de vendas e tente enxergar as etapas que são próprias ao seu negócio. Por isso, tente visualizar o início e o fim do processo de vendas.

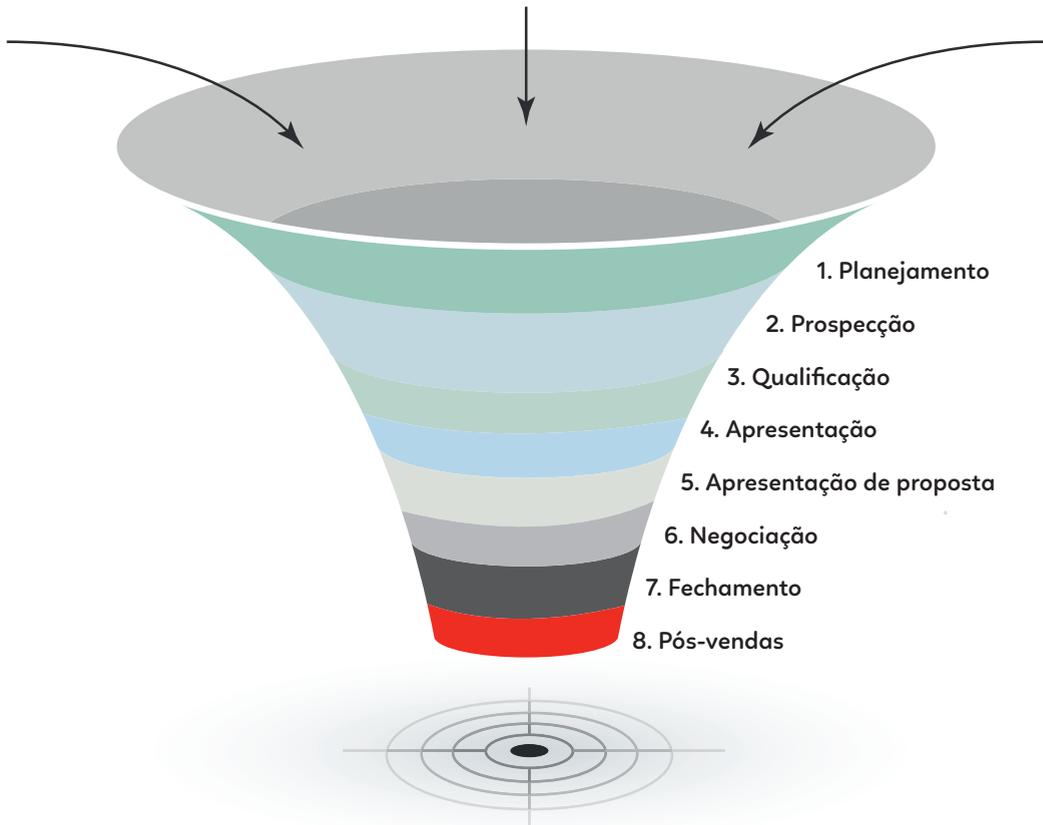


QUAIS SÃO AS FASES OBRIGATÓRIAS?

Não há, tampouco, fases obrigatórias. Não importa se seu processo de vendas é rápido (como uma loja ou padaria) ou lento (como uma imobiliária); sempre há um funil – e é importante identificar as etapas.

A seguir, trazemos a descrição de algumas etapas básicas e como elas se caracterizam. Tente entender quais se aplicam ao seu negócio.

Etapas do funil de vendas



1. Planejamento

Esta etapa já foi amplamente debatida no capítulo anterior e, neste momento, já deve estar claro qual é o **Perfil de Cliente Ideal** (PCI). Definir claramente qual é o PCI da sua empresa e qual será o foco estratégico é fundamental para esta etapa do trabalho.

2. Prospecção

Uma vez definido de forma clara o seu PCI, podemos passar para a etapa de prospecção. Muito se fala neste tema, mas nem todos têm uma visão clara do que ele é, realmente, e como isso pode ser feito.

Numa pesquisa literal da palavra, vamos encontrar a seguinte definição para **prospecção**: análise minuciosa que, ao ser realizada por meio de técnicas especializadas, avalia um terreno, buscando encontrar jazidas minerais, petrolíferas ou gasosas. Quando trazemos essa palavra para o mundo dos negócios, o significado não muda muito, pois prospectar também tem a ver com minerar: **prospectar** é o ato de buscar potenciais clientes (tendo como base o PCI), com maior probabilidade ou propensão a comprar seu produto ou serviço.

POR QUE É TÃO IMPORTANTE PROSPECTAR?

Vamos trazer alguns exemplos reais. Certa vez, uma empresa que comercializa sistemas colocou como meta vender para cinco novos clientes por mês. Ao final de três meses, percebeu que as metas não haviam sido alcançadas, chegando em média a quatro vendas mensais. Ao percorrer seu funil de vendas, a companhia identificou que foram feitas apenas cinco propostas comerciais por mês. Significa que, com esse volume de propostas, a empresa precisava atingir um percentual de 100% de conversão para chegar à sua meta de vendas, o que é ilusório e não pode ser atingido.

Ficou claro que o foco deveria ser trazer novos clientes para o funil, lançando mão de uma estratégia de prospecção, pois o problema não estava nas fases de fechamento. Não importava o quanto a empresa colocasse de esforço nas fases do funil de vendas, como negociação e apresentação; ela nunca atingiria as metas, pois o seu foco deveria estar em trazer novas oportunidades de negócio.

Uma vez verificada a importância deste tema para o dia a dia de sua companhia, é preciso incluir mais alguns conhecimentos que servirão de base na construção do seu modelo de prospecção. Para captar novos clientes, deve-se entender um pouco de **marketing**.

ALGUMAS DEFINIÇÕES:

Marketing é o processo de atração, conversão e retenção de clientes por meio da geração de valor sobre um produto, serviço ou marca. **Marketing** é “a arte de descobrir oportunidades, desenvolvê-las e lucrar com elas” (KOTLER, 1999). A função do **marketing** é compreender o mercado e os consumidores para criar relacionamentos valiosos e gerar lucro.

Dentro das estratégias de marketing para a prospecção de novos clientes, temos duas técnicas diferentes: *outbound* e *inbound marketing*.

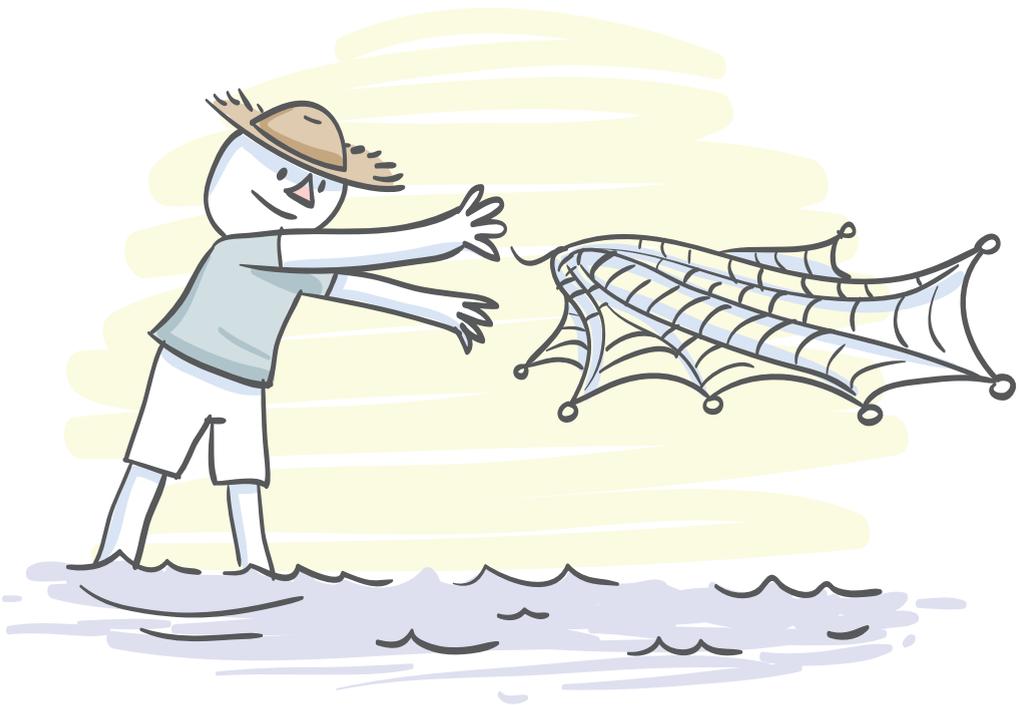
O ***outbound marketing*** pode ser definido como a estratégia tradicional de marketing, pela qual o **vendedor** faz contato com o **lead** primeiro a partir de uma listagem de potenciais clientes. A melhor analogia é a de um pescador que pega peixes grandes com uma arpão ou uma lança.



Para os *leads* que vieram de **outbound marketing**, qual é a estratégia?

- A) Captura de leads:** é dever da empresa saber qual é o seu cliente ideal e onde ele está.
- B) Qualificação dos leads:** é hora de entender se o *lead* está pronto para seguir para a próxima etapa, se está dentro do seu PCI.
- C) Conexão com os leads capturados:** o objetivo é organizar um fluxo de cadência para ganhar a atenção do *lead* e despertar o desejo dele.

Já o **inbound marketing** cria um campo de atração onde o *lead* chega já interessado no seu produto ou nos conteúdos da sua empresa. Significa que é **o lead** que entra em contato com a empresa. Nesse caso, o pescador está usando uma rede no lugar de uma lança.



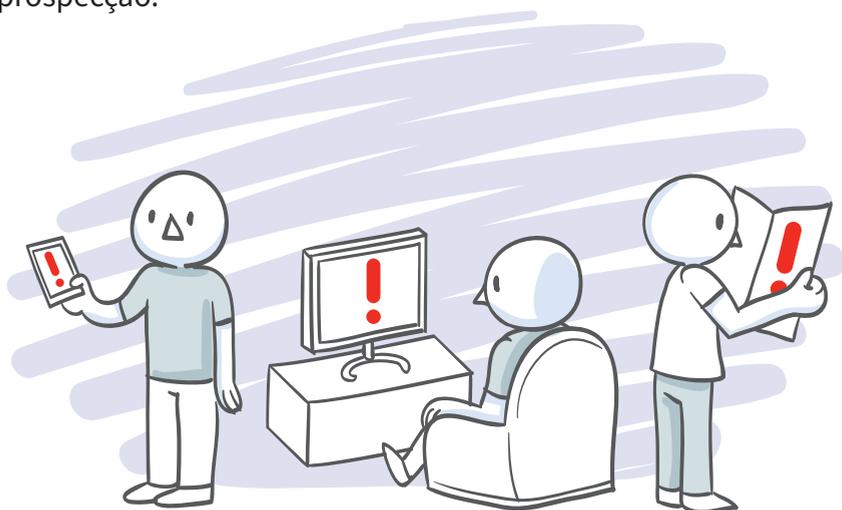
Para os *leads* que vieram de **inbound marketing**, qual é a estratégia?

A) Atração dos potenciais clientes por meio do marketing de conteúdo: artigos no blog da empresa, posts em redes sociais, links patrocinados, etc.

B) Conversão dos *leads* visitantes no seu site. Isso é feito por meio dos materiais ricos produzidos pela sua empresa. Alguns exemplos são ebooks, vídeos, planilhas, infográficos, etc. Esse é o momento em que a pessoa vai fornecer os dados de contato dela em troca dos materiais, permitindo que você construa um relacionamento com ela.

C) Nutrição dos *leads* para que se sintam mais seguros e prontos para comprar. É o fluxo clássico da nutrição *inbound*, que pode ser feita pela automação de e-mails. Ao enviar, periodicamente, um bom conteúdo para os *leads*, você irá inspirar confiança para que eles fechem o negócio.

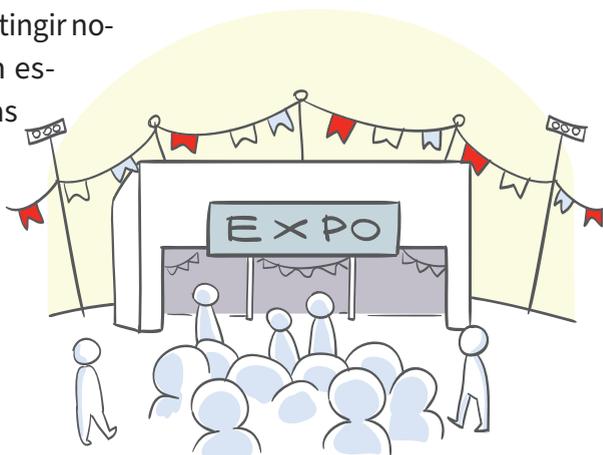
E qual estratégia minha empresa deve utilizar, *inbound* ou *outbound*? O ideal são as duas! Aliás, uma dica importante quando o assunto é prospecção: nunca aposte em apenas uma forma de captação de clientes; diversifique a estratégia e tenha ao mínimo cinco fontes distintas de prospecção.



Vamos a alguns exemplos de fontes geradoras de novas oportunidades de negócios?

- **Marketing digital:** ferramenta que hoje não pode ser ignorada por nenhum negócio, o marketing digital é um caminho fácil para se chegar a novos clientes. As redes sociais exigem muito trabalho e investimentos, pois não alcançam muitas pessoas de graça. Aqui, é possível diversificar em vários canais ou entender qual é aquele mais consumido pelo seu PCI. A estratégia é claramente *inbound*, de oferecer conteúdo, construir autoridade, despertar interesse. Mas se o seu produto é de varejo, focar em ofertas pode trazer ótimos resultados.
- **Indicação de clientes:** um cliente satisfeito faz a famosa propaganda boca a boca com seu círculo social, gerando novas oportunidades para a sua empresa. É um ciclo virtuoso, e quanto melhor a sua empresa entrega, mais oportunidades surgem. Esse, contudo, é um canal que deve ser ativamente trabalhado, estimulando o cliente a indicar novos consumidores através do relacionamento ou vantagens. Não fique esperando o resultado vir apenas naturalmente!
- **Indicação de parceiros:** é importante entender quais são os parceiros que trabalham com o mesmo perfil de cliente que o seu. Eles podem indicar novos negócios, por parceria recíproca ou por comissionamento. Uma cerimonialista indica vários fornecedores para uma festa de casamento, como salão, buffet, fotógrafo e *videomaker*, por trabalhar com comissão ou apenas por indicar empresas de qualidade para satisfazer o cliente. Um arquiteto trabalha recomendando diversas empresas de acabamento e decoração. Identifique esses parceiros e trabalhe se aproximando ativamente deles.

- **Networking:** o *networking* é a ação de trabalhar sua rede de contatos, trocando oportunidades com base na colaboração e ajuda mútua. Essa ação foca na manutenção de relacionamentos interpessoais produtivos. É um conceito de contribuir para ganhar. Ele deve ser construído ativamente, com foco em pessoas que têm uma rede de contatos forte em seu ambiente de negócios. Donos de empresas se relacionam com outros empresários – e estão sempre indicando companhias. O *networking* não acontece naturalmente; ele deve ser trabalhado de forma direcionada, individualmente ou com ajuda de grupos exclusivos para esse fim, como grupos de *networking*, associações de classe, associações empresariais e até esportivas.
- **Prospecção direta ativa:** também conhecida no mercado como prospecção fria, trata-se de um trabalho forte de *outbound* de listar potenciais clientes, conseguir seus dados e contatá-los com o intuito de apresentar uma solução que pode lhes ajudar (seu produto). Pode ser feito de inúmeras formas (contato), como telefone, e-mail, LinkedIn e redes sociais. É uma forma mais trabalhosa e com menor conversão, mas bastante eficiente em muitos mercados se executada de maneira planejada e consistente, com estratégia.
- **Eventos:** eventos e palestras são uma forma muito eficiente de atingir novos clientes. Também estão incluídas aqui feiras setoriais de negócios e exposições. É uma boa forma de atrair o seu PCI, conseguir os contatos e trabalhar ativamente.



- **Clientes inativos:** já foi explicado no capítulo anterior sobre clientes inativos. Não se deve nunca esquecer dessa fonte rica de prospecção de clientes. Os clientes inativos já conhecem a sua empresa, já experimentaram o seu produto, mas por algum motivo não compram mais – muitas vezes é por falta de atenção da empresa. Vale a pena fazer uma listagem desses clientes e contatar um a um no objetivo de trazê-los de volta.
- **Produto isca e conteúdo:** a ideia é oferecer um produto ou serviço que serve como experimentação da sua empresa ou que não é o foco estratégico do negócio, com o objetivo de atrair o perfil de cliente ideal e depois fazer um *upsell* ou uma venda de um produto mais qualificado. Essa experimentação não precisa ser necessariamente gratuita, mas pode ter uma margem menor como parte da estratégia comercial. Pode ser combinada, muitas vezes, com o marketing, oferecendo conteúdos como cursos, palestras, treinamentos e ebooks.

Outra dica valiosa é mensurar todos os canais de prospecção para verificar quais estão tendo mais resultados e, com isso, direcionar mais esforços e investimentos.

A origem de toda oportunidade de negócio deve ser registrada para que seja alimentado um indicador. Lembre-se: o que não é medido não pode ser melhorado. Acompanhe quais canais trazem mais oportunidades e quais mais geram negócios fechados. Uma fonte pode trazer milhares de *leads*, mas se forem todos fora do PCI e com conversão baixa, tome nota.

Idealmente, esse indicador pode ser cruzado com informações de investimento, a fim de mensurar o retorno financeiro. Imagine se dissermos que uma empresa investe R\$ 10 mil mensais em marketing digital. Isso é muito ou é pouco? A resposta é: depende! Quantas vendas são geradas a partir do marketing digital? Essa pergunta só pode ser respondida se você tiver esses indicadores, que vão direcionar suas decisões de investimentos.

3. Qualificação

Aqui é o momento de tentar entender se um cliente *quer/pode/precisa* da sua solução, para saber se você tem a chance de apresentá-la e mostrar o que sua empresa, produto ou serviço fazem. O objetivo desta etapa não é vender, mas conhecer melhor seu *prospect* e entender como apresentar produtos e serviços de forma ideal.

4. Apresentação

É nesta etapa que muitos vendedores brilham. E eles têm muito sucesso justamente por compreenderem como mostrar aos clientes o quanto eles precisam do produto ou serviço ofertado. Ouça bastante! Procure responder a perguntas em vez de “palestrar”. O cliente precisa sentir que o produto ou serviço atende perfeitamente às suas necessidades.

5. Maturação - Proposta

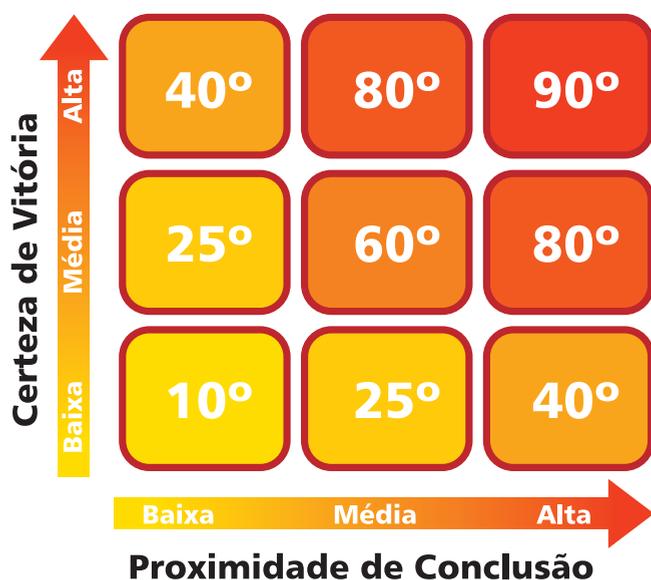
Nesta fase, você já fez a apresentação, mas o cliente precisa avaliar as opções disponíveis e condições apresentadas. Lembre-se de que você ainda pode influenciá-lo; faça um acompanhamento constante, mas não seja “chato” e esteja preparado para objeções. Vendedores experientes sabem que é aqui que o profundo conhecimento dos diferenciais do produto ou serviço vai garantir o avanço para que a venda se concretize, sem prejudicar o relacionamento.

6. Negociação

Brincadeiras à parte, é nesta fase que os clientes choram por descontos e querem reduzir ao máximo o preço. Não entre em brigas. Deixe tudo “preto no branco”. Mostre ao cliente, de forma clara, os resultados que ele terá, prazo, condições de pagamento e todos os demais termos detalhados. Agora é só correr para assinar o contrato, certo? Não! Você precisa deixar bem claro como será a sua entrega, alinhando as expectativas junto ao cliente.

Uma dica importante é classificar todos os negócios em fase de negociação de acordo com a “temperatura” do negócio: quentes, mornos e frios. Isso ajuda o vendedor a definir prioridades, gerenciar tarefas, prazos e estimar suas chances de fechamento, conseguindo, desta forma, fazer uma previsão mais assertiva de sua tendência de fechamento de vendas.

A temperatura do negócio muda conforme duas variáveis: a proximidade da decisão de fechamento vs a certeza de ganho do negócio. Quanto mais próximo, mais quente, e quanto maiores as chances de vitória, mais quente também.



7. Fechamento

O grande momento. Aproveite a oportunidade. Não deixe passar e, se houver espaço, encaminhe para o fechamento.

8. Pós-venda

Muitas empresas acreditam que a venda terminou na etapa anterior, mas o pós-venda é extremamente importante para garantir a satisfação e também indicações futuras de seus clientes.

Como estruturar o funil de vendas?

Vamos desenvolver um passo a passo para criar o seu próprio funil de vendas e partir para um novo patamar em suas vendas.

1. Mapeamento das etapas do funil

Primeiramente, temos que analisar como foram as suas vendas até aqui, como ocorre o seu processo de venda, quando você foi mais assertivo e qual foi o processo usado pela sua empresa. Ainda estamos no começo, então se trata de uma ótima oportunidade para se conectar aos seus clientes e entender, de forma clara, qual foi a jornada de compra deles junto à empresa, para configurar as etapas do funil de vendas.

2. Validação das etapas do funil

Agora que você acabou de mapear a jornada, precisamos definir quais tarefas deverão ser feitas em cada uma das etapas, validando, assim, o processo, para que as oportunidades se transformem em resultados efetivos para o seu negócio.

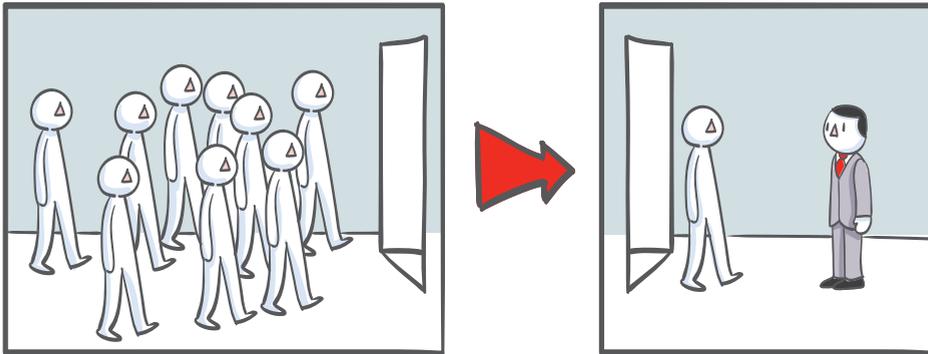
3. Definição do tempo e da taxa para cada etapa do funil

Aqui, vamos determinar o tempo de cada etapa, com o objetivo de evitar a estagnação. Por exemplo: uma imobiliária que aluga imóveis considera que entre o contato do cliente e o agendamento da visita o intervalo não pode ser maior do que 24 horas. Ultrapassado esse tempo, o cliente perde o interesse e parte para outro imóvel ou outra imobiliária.

Além disso, é muito importante definir qual é a taxa de conversão desejada em cada etapa do funil. Assim, será estabelecida uma meta com o número de oportunidades em cada etapa. Se você tem 100 oportunidades na primeira etapa e sua taxa de conversão é de 50%, a previsão é de 50 oportunidades na próxima fase e assim por diante.

Vamos voltar ao exemplo da imobiliária. Se a meta da empresa é alugar 20 imóveis por mês, considerando suas taxas de conversão e as etapas do funil, podemos entender que para ela buscar o resultado desejado é preciso trabalhar, no mês:

- 200 *leads* comerciais ou novos atendimentos;
- 80 visitas a imóveis;
- 40 propostas comerciais;
- 20 fechamentos de aluguel.



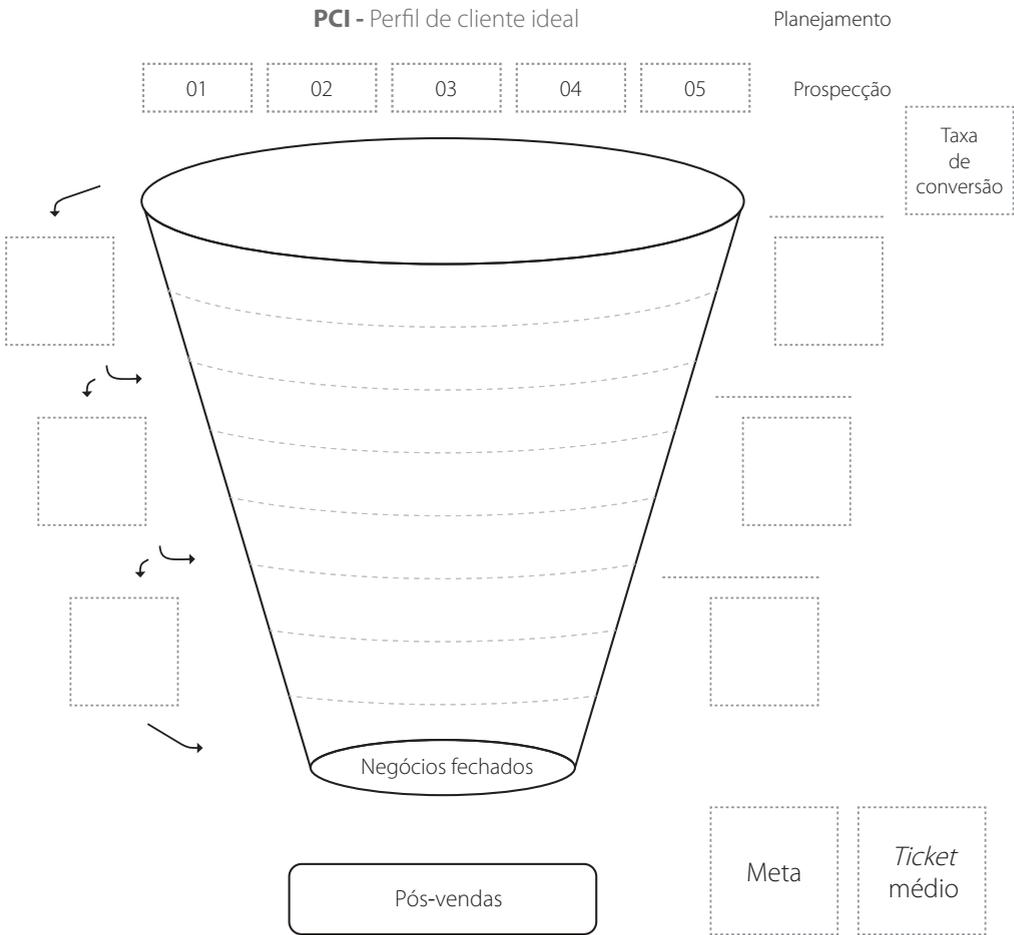
Em cada uma dessas etapas, algum motivo fez com que oportunidades ficassem no caminho. É natural que isso aconteça, por isso esse processo é chamado de funil, mas entender os motivos de não conversão é um trabalho constante e ininterrupto.

4. Motivos de perda em cada etapa do funil

Por fim, seria importante elencar quais são os motivos pelos quais as oportunidades são perdidas em cada uma das etapas. Desta forma, poderá ser desenvolvido um trabalho em cima de tal análise, para que esses motivos diminuam cada vez mais e, conseqüentemente, suas vendas subam de forma constante.

VAMOS PRATICAR?

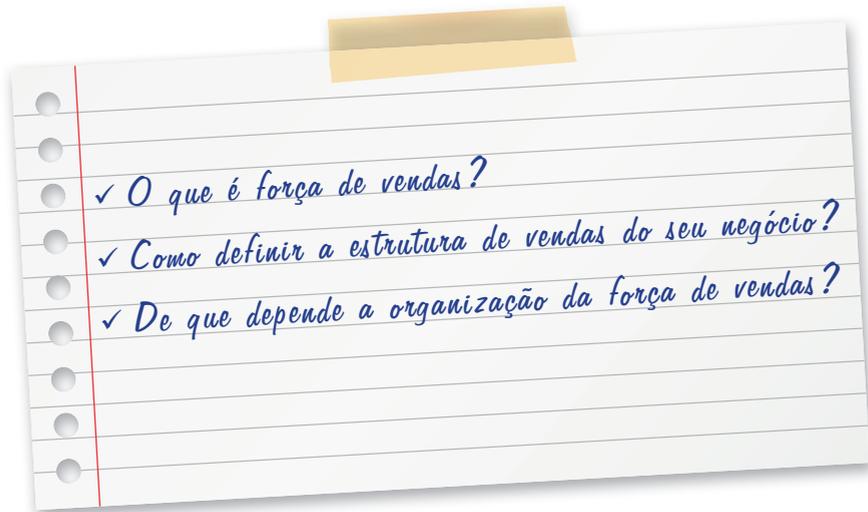
- 1 Qual é a meta?
- 2 Quais são as etapas do funil?
- 3 Quais são as taxas de conversão?
- 4 Quais são os canais de venda?
- 5 Vamos praticar?



CAPÍTULO 4

COMO ESTRUTURAR O SETOR DE VENDAS

Como ter profissionais com brilho nos olhos, capacitados e interessados na busca pela solução das necessidades do cliente?



O que é força de vendas?

A expressão “força de vendas” é muito comum no dia a dia empresarial, mas **no que consiste, exatamente, e o que representa a força de vendas de um negócio?** A princípio, o que vem à cabeça é uma “equipe comercial” ou “vendedores cuja principal finalidade é alcançar metas e atingir os objetivos de vendas”, **CERTO?**



ERRADO!

Quando se fala que um negócio possui uma força de vendas, significa que ele conta com boas estratégias e que suas negociações são feitas de forma inteligente. Significa também que o negócio tem vendedores que conhecem com exatidão aquilo que vendem e fazem isso com brilho nos olhos!

Logo, estamos nos referindo a um grupo de profissionais capacitados e interessados na solução das necessidades do cliente. Para isso, possuem visão sistêmica de todo o processo de vendas, com foco na superação de metas e alcance dos objetivos.

A força de vendas tem compromisso com os resultados do negócio e busca garantir integralmente a satisfação do cliente.

Como podemos saber que força de vendas é mais adequada se não soubermos aonde queremos chegar, afinal?

B) Definir a estrutura de vendas



Talvez não esteja claro para você, mas começar, simplesmente, contratando vendedores não é suficiente para fazer o seu negócio crescer.

É preciso escolher a estrutura da equipe de vendas ideal, de acordo com o perfil do seu negócio. Para tanto, há dois métodos principais de estruturação de força de vendas. Dependendo do segmento de mercado em que a empresa atua e da complexidade do produto, uma ou outra metodologia será a mais adequada.

Vamos entender melhor o porquê:

- Uma é bem tradicional, chamada de “ilha”, na qual cada vendedor é responsável pelos seus clientes, desde a prospecção até o pós-venda;
- A outra é a chamada “linha de montagem”, na qual há profissionais especializados em cada parte do processo.

TRADICIONAL OU ILHA

A metodologia tradicional é aquela em que o vendedor trabalha **sozinho** no processo de venda, podendo desenvolver um profundo **relacionamento** com os seus clientes desde o primeiro contato. Assim, os processos de **atração, qualificação e conversão** de clientes ficam concentrados em cada vendedor. Quando um cliente entra na carteira, conta com **um vendedor “especializado”** em seus interesses, que cuidará de todo o processo pessoalmente.

Em equipes pequenas, com poucos vendedores, essa estrutura tradicional tende a funcionar muito bem. O modelo de estrutura de vendas tradicional é muito comum em imobiliárias, bancos e cooperativas de crédito, que fazem parte de segmentos de mercado estabelecidos e com alta concorrência. Além disso, apesar das transações comerciais desse tipo terem valores altos, elas têm baixa complexidade e não requerem um processo comercial muito elaborado.

O ponto chave é o fato de que ter um relacionamento exclusivo com um vendedor torna a venda mais **confiável e segura** para o cliente, principalmente se ele voltar a fazer contato com a empresa depois da primeira compra.

Dentro desse método, os vendedores tendem a ser mais agressivos, posicionam-se em uma competição acirrada – não só em relação à concorrência, mas na própria equipe.



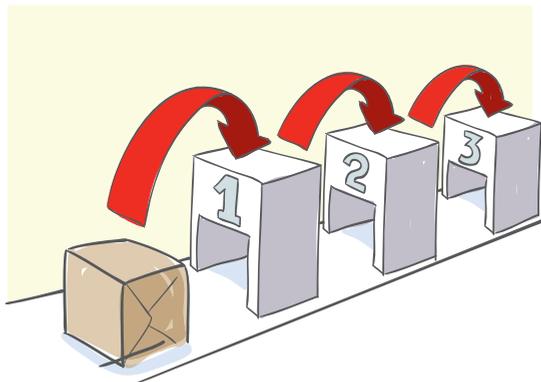
Importante lembrar que em um ambiente de alta competitividade nem tudo são flores. Por isso, essa estrutura traz consigo alguns pontos de atenção:

- Se o gestor não tomar cuidado, a competição entre os vendedores pode passar dos limites, podendo tornar o ambiente de trabalho desagradável, afetando a qualidade de vida dos vendedores e os resultados da empresa;
- Conferindo autonomia para os vendedores, perde-se um pouco do controle sobre como a marca da empresa é exibida no mercado, pois cada vendedor trabalha do seu jeito;
- É mais difícil mensurar os resultados e acompanhar indicadores, pois os vendedores geralmente não alimentam métricas e acabam trabalhando no “*feeling*”.

O método tradicional/ilha tem como principais pontos fortes:

- Baixos custos de manutenção;
- Necessidade de gerenciamento baixa;
- Alto nível de satisfação dos clientes, uma vez que o atendimento é personalizado.

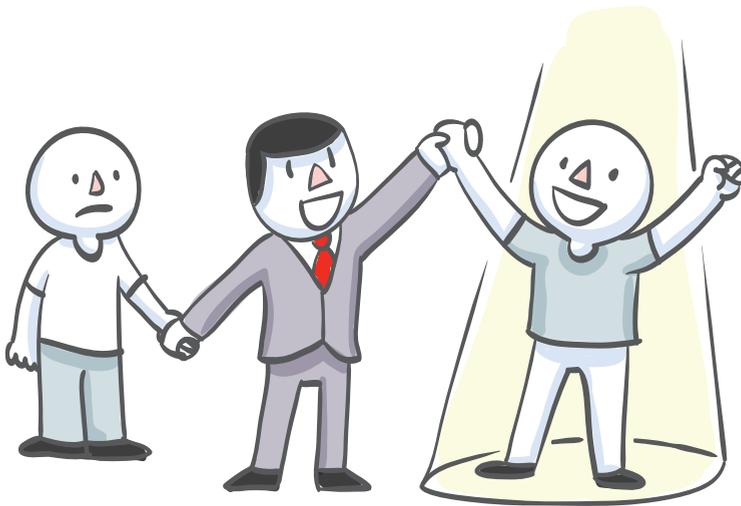
É, em geral, uma estrutura muito benéfica. É preciso, somente, ficar atento aos pontos de atenção mencionados para que a estrutura funcione de maneira saudável para todos os envolvidos e traga o crescimento que a empresa precisa.



LINHA DE MONTAGEM (ASSEMBLY LINE)

Em oposição ao método tradicional, temos a linha de montagem (*assembly line*). Nessa estrutura de vendas, **cada etapa** do processo conta com **profissionais especializados**, o que aumenta a eficiência e é altamente aplicável em vendas complexas. Geralmente, as frentes de trabalho são divididas em:

- **SDR: Sales Development Representatives**, também conhecido como pré-vendedor. É o profissional responsável por fazer a prospecção e um primeiro diagnóstico dos *leads*, responsável pela “triagem” ou “qualificação” dos novos contatos, entendendo seus **problemas e necessidades**.



Uma vez identificada a oportunidade de compra, bem como que o cliente possui o perfil de público-alvo da empresa, ele é transferido para o *Closer*.

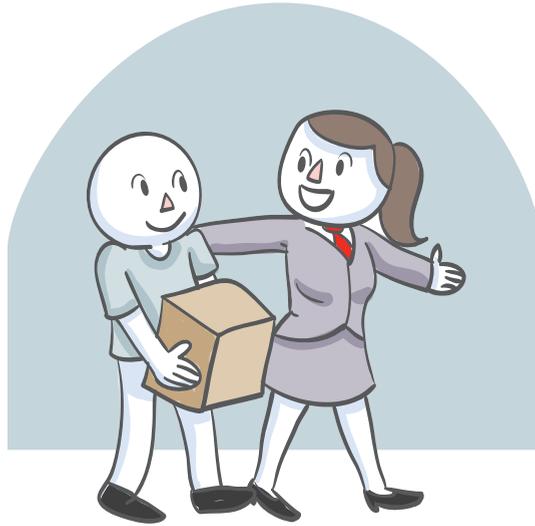
- **Closer:** é um especialista em fechar negócios. Ele entende do mercado e consegue enxergar a necessidade do cliente um tanto além, pois nem sempre o que o cliente quer é o que ele precisa. É esse ponto que um bom *Closer* consegue identificar e trabalhar. Seu papel é apresentar o produto ou serviço para o potencial cliente e mostrar como o seu problema pode ser solucionado. Por esse motivo, o *Closer* precisa ser um especialista na solução que ofe-

rece, devendo conhecê-la como a palma de sua mão. Depois de apresentar o que o produto ou serviço oferece, ele negocia com o cliente para atingir seu objetivo final, que é fechar a venda.



Mas o que fazer depois que o cliente já adquiriu a solução oferecida? É neste ponto que a função de *Customer Success* (CS) se torna valiosa.

- **Customer Success:** na maioria das vezes, a finalização de uma venda é o início de um longo relacionamento entre o cliente e a empresa. Por isso, na estrutura da linha de montagem, há um time dedicado apenas ao atendimento pós-venda. Estamos falando da equipe de *Customer Success* (Sucesso do Cliente). Aqui, inicia-se uma relação mais próxima e personalizada com o consumidor, visto que também cabe a esse time promover uma relação de empatia e confiança. Esses profissionais são responsáveis por acompanhar a satisfação dos clientes, auxiliá-los na implantação ou consumo do produto ou serviço, servir como apoio técnico, esclarecer dúvidas e até dar um “up” ao produto ou serviço já adquirido, agregando uma nova solução relacionada à primeira compra (*upselling* e *cross selling*). Por tudo isso, é fundamental que esse profissional conheça profundamente a solução que foi comprada pelo cliente. Cabe ao *Customer Success*, ao identificar uma dificuldade do consumidor, apresentar a melhor maneira de resolvê-la. Esse conhecimento é um dos pontos que ajudam a evitar o cancelamento de um contrato, que muitas vezes se dá em decorrência do uso incorreto ou parcial da solução adquirida.



Empresas que trabalham com vendas de *Software as a Service* (SaaS, ou softwares como um serviço) se beneficiam muito dessa estrutura de vendas, pois os vendedores tornam-se verdadeiros especialistas no assunto, que muitas vezes é complexo e exige conhecimento técnico.

A estrutura de vendas por linha de montagem pode aumentar a taxa de conversão, já que cada equipe trabalha com mais eficiência, por ser especializada em uma parte do processo, permitindo ao gestor identificar gargalos por meio de indicadores de resultados e fazer correções de irregularidades com base na previsibilidade de vendas.

É preciso, contudo, tomar muito cuidado na passagem do atendimento de um time para outro para não desgastar o cliente. Se isso não for bem executado, o cliente pode formar uma imagem de empresa desorganizada, além de que os vendedores podem perder a visão do

todo quando ficam responsáveis apenas por parte do processo. Para funcionar bem, o time precisa ter sinergia, comunicação clara e engajamento.



De que depende a organização da força de vendas?

A organização do departamento de vendas de uma empresa depende dos seguintes fatores:

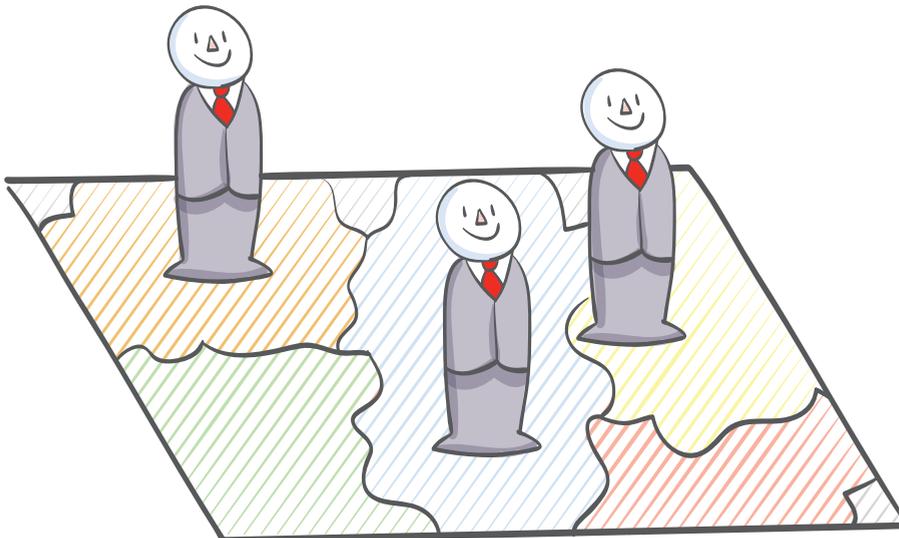
- **Dimensão da empresa:** produto ou serviço a ser comercializado; especificidades; grau técnico;
- **Clientes:** dispersão geográfica dos clientes; que clientes são alvo (PCI).

Há algumas modalidades de divisão de equipes comerciais mais comuns. Observe-se:

A) Território

O vendedor é designado para um território exclusivo. Algumas vantagens dessa forma são, geralmente, a transmissão de uma responsabilidade específica e o aumento do incentivo para cultivar negócios locais e desenvolver ligações pessoais.

A desvantagem pode ser o exclusivismo: a relação fica tão específica que se cria uma dependência do cliente pelo vendedor, dificultando a viabilidade e o surgimento de novos profissionais. Por outro lado, **tal forma proporciona baixas despesas de viagem** quando a área de atuação não é muito extensa.

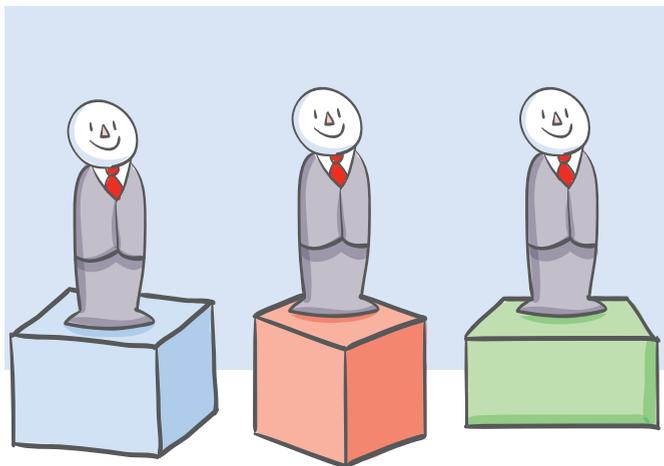


B) Produto

Algumas grandes empresas direcionam sua equipe de vendedores para uma determinada linha de produtos. Essa modalidade se justifica quando as linhas são muito complexas tecnicamente e diferentes entre si, apresentando grande variedade de itens.

A vantagem está no fato de que trabalhar focado apenas em um produto possibilita uma especialização maior: ao conhecer melhor as características dos bens ou serviços a serem ofertados, é possível desenvolver com maior facilidade o poder de convencimento.

Por outro lado, há desvantagens: a ausência do aumento do espectro de atuação dos vendedores e a dependência que a empresa pode desenvolver em relação a eles.



C) Mercado

É relativamente comum que algumas empresas delimitem a atuação de seus vendedores a um grupo ou setor específico de clientes, onde os diferentes perfis de consumidores são determinantes para a escolha do vendedor que vai atuar com determinado público.

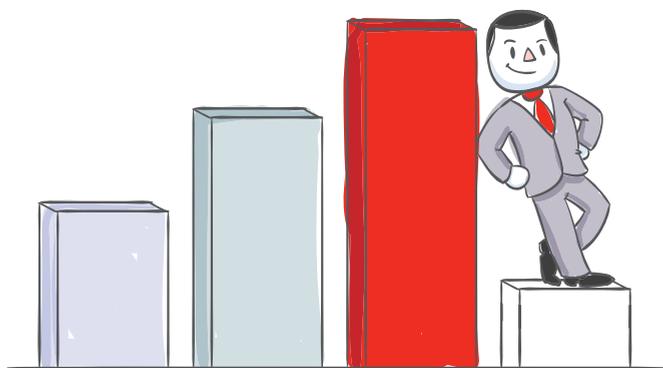
Uma das maiores vantagens dessa modalidade é a aquisição de um conhecimento profundo sobre as necessidades específicas dos clientes por parte do vendedor, o que torna a experiência de venda mais personalizada, possibilitando a fidelização.

Já a maior desvantagem é que os vendedores podem estar espalhados por todo o país, gerando altos custos de viagens.

D) Combinada

Modalidade geralmente aplicada em empresas que comercializam uma grande variedade de produtos para diferentes tipos de clientes, distribuídos em uma extensa área geográfica. Aqui, a combinação das estruturas de vendas pode ajudar bastante. O direcionamento dos vendedores pode ser por território-produto, território-mercado, produto-mercado e assim por diante.

Ao selecionar profissionais para a área de vendas, não existe uma única característica ou habilidade necessária. Há, na verdade, várias: dinamismo, comprometimento, iniciativa, força de vontade, persistência e capacidade de superar desafios, para citar algumas.

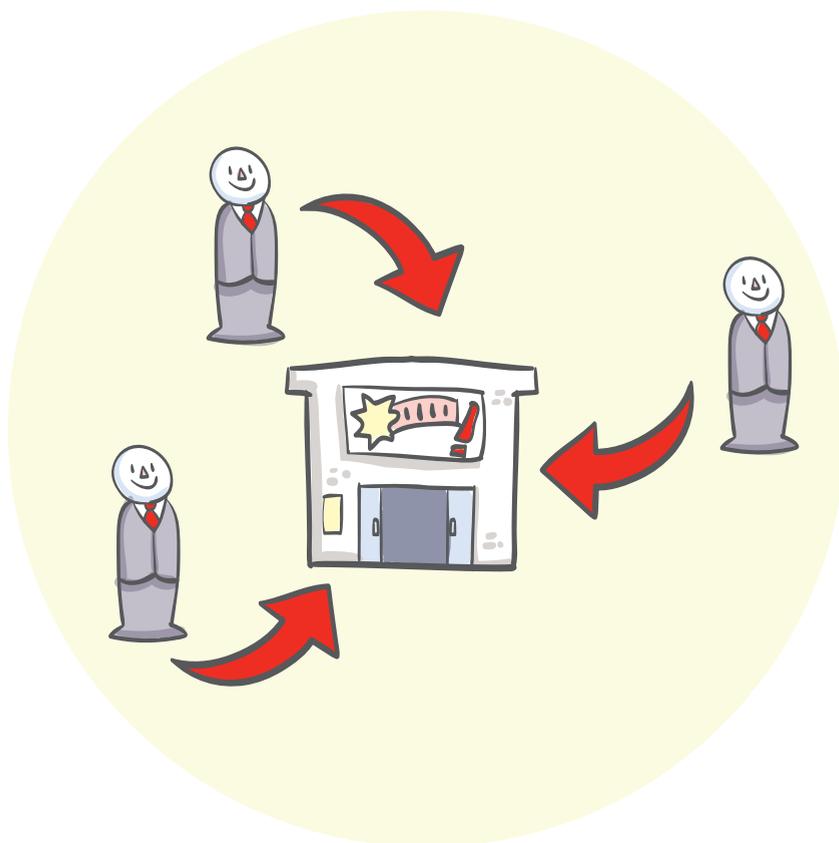


Há, porém, duas habilidades que são consideradas indispensáveis: **comunicação e ambição.**



Para vendas internas, externas, por telefone ou mesmo as que ocorrem online, o profissional precisa se comunicar. Vendedor não tem que falar muito, mas é fundamental que se **comunique bem** – e isso envolve saber ouvir e fazer as perguntas certas.

Quanto à ambição, não estamos falando do desejo de vencer a qualquer custo, mas da vontade de querer algo, de ter sonhos e objetivos próprios realizados, que poderão ser alcançados com o resultado de seu empenho e esforço.



Além de contratar bons vendedores, as empresas devem ter como objetivo manter os melhores, já que excelentes profissionais são disputados pelas organizações.

E onde encontrar um bom vendedor? Podemos citar três maneiras: trazer da concorrência, buscar no mercado ou desenvolver internamente.

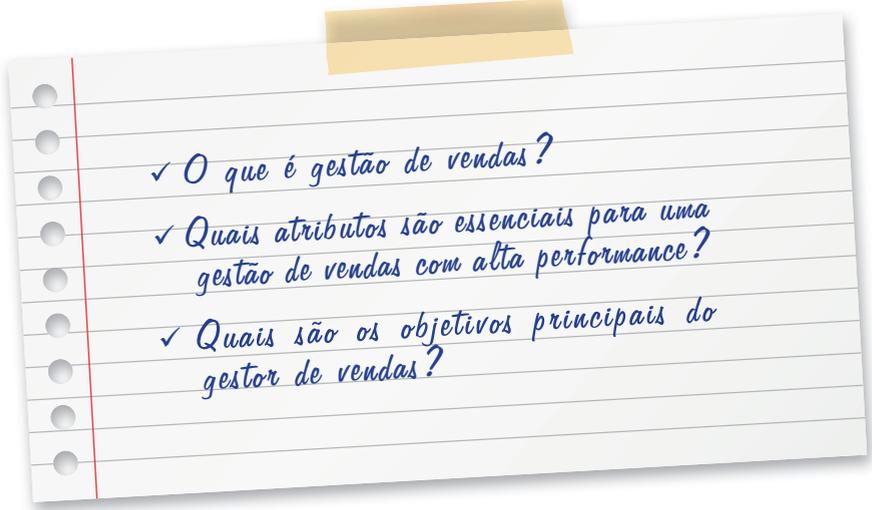
Para atrair e reter a melhor equipe de vendas, as empresas devem considerar alguns pontos importantes:

- ✓ Pagar bons salários e oferecer ótimas condições de trabalho;
- ✓ Conceder benefícios atrativos;
- ✓ Transmitir uma ideia de estabilidade (mas sem comodidade);
- ✓ Oferecer um plano de carreira no momento da contratação.



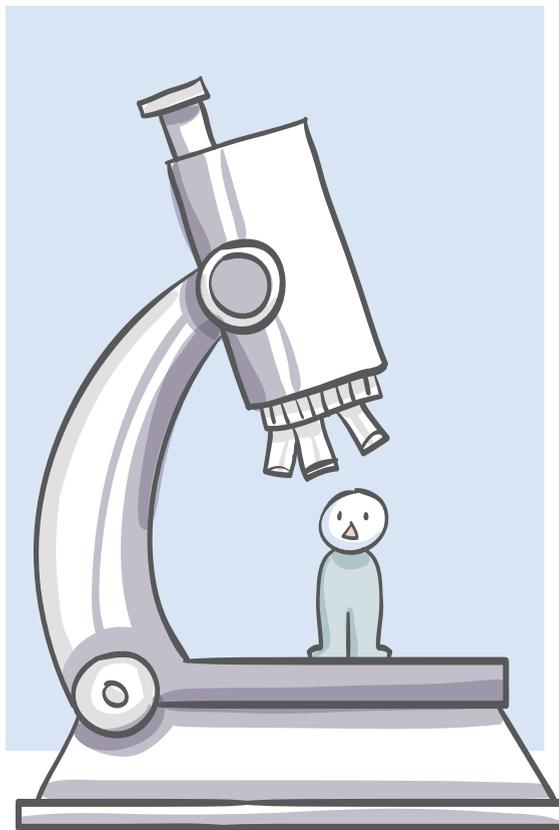
CAPÍTULO 5

QUAL É O PAPEL DO GESTOR DE VENDAS?

- 
- ✓ O que é gestão de vendas?
 - ✓ Quais atributos são essenciais para uma gestão de vendas com alta performance?
 - ✓ Quais são os objetivos principais do gestor de vendas?

No capítulo anterior, o tema abordado foi a estruturação do setor de vendas. Mas de nada adianta estruturar se não houver a figura do gestor, profissional que irá atuar em busca do resultado a partir da estrutura implementada.

Em primeiro lugar, é preciso entender que mudanças são constantes e que cada vez mais o mercado exige uma maior proximidade com o cliente, independentemente do tamanho do negócio. Sendo assim, em todas as empresas deve haver um profissional com a missão de focar no cliente o tempo todo. Esse profissional é o gestor comercial.



A necessidade de tal proximidade deveria estar muito clara para todas as empresas, mas essa não é a realidade que vemos no dia a dia das organizações. Como, então, tratar disso na prática?

O que é gestão de vendas?



DICA!

O desenvolvimento e o crescimento de uma organização integram a essência da gestão comercial. É a gestão de vendas que vislumbra continuamente as conquistas de novos negócios e explora as oportunidades de mercado.



A gestão de vendas diz respeito ao conjunto de ações que visam à evolução comercial de uma empresa e sua busca pela obtenção, sempre, do melhor resultado para impulsionar o crescimento do negócio. Seu objetivo é trabalhar com **metodologias, processos e estratégias adequadas**, além de qualificar os profissionais de vendas, a fim de atingir as metas definidas.



É fundamental que a gestão de vendas atue de forma integrada com a área de marketing, para combinar e alinhar as estratégias e caminhar na mesma direção, alcançando ainda mais resultados positivos.

Para que isso seja possível, a gestão de vendas precisa entender de aspectos como o desenvolvimento de produtos e serviços, precificação, relacionamento com clientes, processo de vendas, entre outros. As atribuições, contudo, não param por aí. Deve-se monitorar as vendas, o cumprimento das metas e os principais indicadores da área, como geração de *leads* qualificados, taxas de conversão, custo de aquisição de clientes e retorno sobre investimento, para citar alguns.



Uma gestão de vendas eficiente sempre tem início pelo planejamento estratégico. Nele, é preciso ter todas as informações sobre como a gestão será realizada, quem são os responsáveis, quais são as funções e objetivos, que áreas de crescimento são miradas, qual é a projeção de faturamento/vendas, quais são as metas de vendedores, que políticas de atendimento serão estipuladas, que indicadores seguir e quais são as medidas corretivas a serem tomadas.

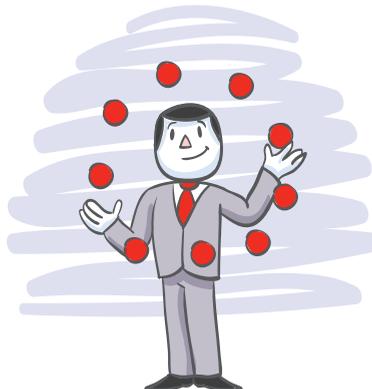


O QUE SIGNIFICA SER GESTOR DE VENDAS?

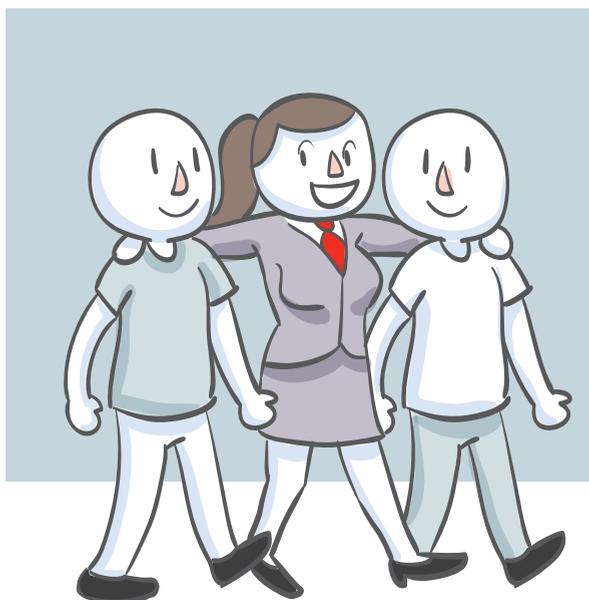
Um erro muito comum cometido por empresas de diversos segmentos é promover vendedores com desempenhos excelentes ao cargo de **gestor**. O bom trabalho desses profissionais deve ser reconhecido e encorajado, é claro, mas não com uma promoção assim. Isso porque o papel de um gestor de vendas é bastante distinto do papel de um vendedor. É preciso entender essa diferença para não acabar atribuindo essa atividade estratégica a pessoas competentes numa função, mas que podem ser péssimas em outra. **Evite fazer valer a máxima: *um bom vendedor, mas um péssimo gestor!***



O **gestor de vendas** é aquele profissional responsável pela equipe desde a capacitação dos colaboradores à motivação orientada para o resultado. Essa figura deve gerenciar o processo de vendas, ter habilidade para formar equipes, capacitá-las, estabelecer metas e monitorar resultados.



Um **gestor de vendas** só alcança metas e resultados desafiadores por meio do trabalho da sua equipe. Por isso, uma das principais características desse profissional é saber como fazer uma excelente gestão de pessoas, além de estar preparado para ser o fiel da balança na hora de julgar prioridades para orientar seus vendedores no caminho mais produtivo para construir e melhor aproveitar as oportunidades.



Um gestor de vendas precisa se dedicar à criação de estratégias, compreender o mercado, avaliar a concorrência, conhecer o produto e ajudar a resolver questões e obstáculos profissionais no desempenho de seu time.

Quais atributos são essenciais para uma gestão de vendas com alta performance?

Até aqui, vimos que a função do gestor de vendas está associada a pontos como estratégia, liderança, motivação e direção. Essa atividade, portanto, deve ser realizada por um profissional que tenha competência para atender às demandas relacionadas ao mercado.



A seguir, estão expostas as principais habilidades necessárias à gestão de vendas e como desenvolvê-las:

- **Desenvolvimento de planos de vendas inovadores:** vender nunca foi uma atividade simples. Ocorre que com instabilidades políticas e econômicas cada vez mais frequentes e devido à evolução tecnológica e acirramento da concorrência, ela se torna a cada dia mais desafiadora. Nesse cenário, é necessário adotar o monitoramento de novas possibilidades comerciais, seja em processos, ferramentas ou estratégias. Por isso, o gestor deve ter consciência das mudanças frequentes e preparar o time para o que há de mais novo e relevante nos planos de vendas. Vale destacar que a inovação é o atributo que determinará os

profissionais de vendas do futuro próximo, moldando gestores e vendedores. **Desta forma, é preciso ficar de olho em formas de utilizar a tecnologia e inovar em vendas, a favor do crescimento da sua empresa no mercado.**

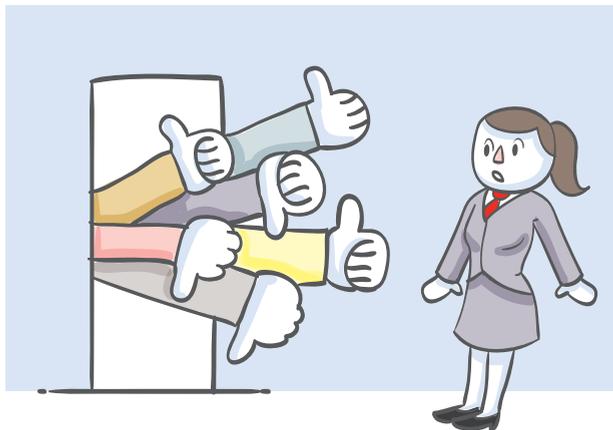
- **Identificação e recrutamento de bons vendedores:** inicialmente, o gestor deve ser capaz de organizar o processo de vendas e buscar resultados com a equipe comercial já efetiva. Em outras palavras, esse profissional precisa **fazer melhor com o mesmo time, de forma a extrair o melhor de cada um e mapear as habilidades essenciais fundamentais para posteriores novos talentos.** No longo prazo, o profissional deverá colocar em prática a sua capacidade de identificar, recrutar e contratar novos colaboradores, fator determinante para o crescimento e sucesso do negócio. É importante saber selecionar profissionais que estejam alinhados com os valores da empresa e com as novas demandas do mercado, profissionais que dominem os processos de prospecção de clientes, realizem as vendas como proposta de valor e saibam atuar em equipe, fortalecendo o engajamento e espírito de time.
- **Liderança da equipe:** o gestor de vendas precisa saber exercer o papel do líder capaz de motivar e engajar os profissionais muito mais do que exatamente demonstrar senso de hierarquia. O bom líder é aquele que identifica as dificuldades e os potenciais da equipe como um todo e de cada vendedor individualmente. Assim, consegue extrair os melhores resultados a partir dessas combinações. Como dito anteriormente, nem sempre vendedores ótimos são necessariamente bons na gestão de vendas, pelo fato de que essas habilidades não estão relacionadas ao domínio dos processos, estratégias e inteligência comercial, mas com a capacidade de montar uma equipe alinhada e ter visão de negócio. Importante reforçar que os resultados só vão ocorrer satisfatoriamente quando uma equipe de vendas enxergar

seu líder como alguém que está remando junto com ela e não apenas cobrando e exigindo desempenho e resultados. O gestor tem tanta responsabilidade nos resultados de vendas quanto a própria equipe.

- **Comunicação e relacionamento:** o gestor de vendas deve ser um bom comunicador e saber cuidar do relacionamento interpessoal. Precisa ser autêntico, honesto e transparente em suas ações e orientações. Acima de tudo, dentro de seu processo de comunicação, precisa dar *feedbacks*, que costumam ser momentos dramáticos na relação entre gestor e os integrantes da equipe. De um lado, os vendedores ficam pensando se vão ser reconhecidos por seus esforços, se vão apontar apenas suas falhas, que tipo de resposta deverão dar. Há até alguns que se revoltam antecipadamente ao imaginar as colocações que serão feitas e outros vão para a reunião temendo ser demitidos. É claro que há os vendedores otimistas e confiantes, que muitas vezes chegam para receber a devolutiva do *feedback* achando que vão ser altamente reconhecidos, receber bônus extra e acabam se frustrando, voltando apenas com um tapinha nas costas.



Para o gestor, a situação também não é nada fácil. Tanto que é muito comum que eles procrastinem ao máximo esse momento. Não porque não saibam como dar o *feedback* à equipe, mas porque têm ciência de que se trata de um momento em que muitas expectativas estão em jogo, sendo necessária muita habilidade.



Esse cenário só ocorre quando, no desenvolvimento do trabalho diário, o gestor não pratica comunicação assertiva e não indica pontos de melhoria para o colaborador, que, por sua vez, mantém a rotina, com erros e acertos, sem enxergar o que pode ser aprimorado.



A capacidade de comunicar falhas e acertos no dia a dia é fundamental para a equipe atuar mais alinhada e de forma conjunta. O gestor também tem a função de estabelecer e comunicar as metas de maneira clara e objetiva, facilitando a atuação dos vendedores para atingir um melhor desempenho. O gestor precisa inspirar o time a maximizar todo o potencial e até promover competições saudáveis com premiações ou bonificações para a conquista de metas realizáveis e desafiadoras, que elevem o patamar da empresa. **Tudo isso tem como foco aumentar os resultados do negócio.**

- **Análise e previsão de resultados:** para que a empresa possa fazer um planejamento de sua receita, cabe ao gestor de vendas ter boas estimativas de vendas. Uma habilidade importante relacionada à parte estratégica consiste na capacidade analítica, aliada à previsibilidade de resultados. Nesse contexto, o gestor deve ter consciência de quanto a equipe consegue produzir e ficar atento à manutenção de um fluxo contínuo.

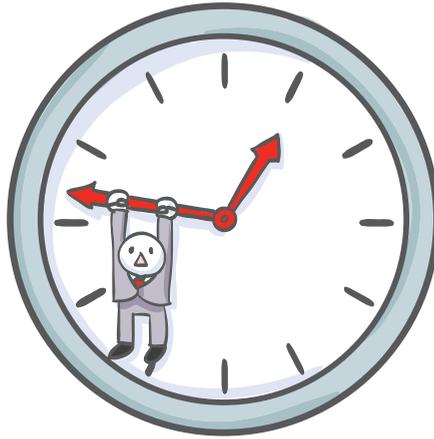
Por exemplo: se os vendedores ficam focados apenas nas etapas de negociação e fechamento, abandonando a prospecção, haverá uma queda nos resultados de vendas nos meses seguintes.

O monitoramento constante desses processos e estratégias de vendas é tarefa do gestor. Com isso, é possível ter uma previsão futura de vendas e receita, o que permite um planejamento financeiro mais eficaz e garante resultados contínuos.



- **Organização e gestão do tempo:** como responsável pela gestão de vendas, a expectativa é de que haja uma grande demanda pelo seu tempo, o que exige organização e planejamento para que as atividades não saiam do controle.

O gestor de vendas precisa estar atento para evitar erros comuns quando o assunto é a gestão do tempo:



- **Falta de foco no que realmente importa:** a falta de foco é resultado de multitarefas oriundas de 24 horas conectados, recebendo enxurradas de notificações de diversos meios online. Com tantas distrações e interrupções no dia a dia, é comum começar uma tarefa e não terminar ou mesmo se perder nas prioridades e acabar cheio de urgências. Todos esses percalços podem ser evitados com a gestão do tempo adequada, que permite o redirecionamento do seu foco ao que realmente importa e traz resultados.
- **Erro de planejamento e organização:** uma agenda lotada não é sinônimo de produtividade, pois a gestão do tempo é sobre planejar e organizar tarefas. Muitas vezes, o planejamento do dia vai por água abaixo com uma reunião urgente, uma demanda de um cliente importante ou uma ocorrência inesperada. Sem um espaço na agenda para imprevistos, o gestor de vendas acaba sem tempo para cumprir suas tarefas importantes, que são estratégicas.

- **Dificuldade na definição de prioridades:** já percebeu que quase tudo é urgente na área de vendas? Não é à toa que uma das principais dificuldades com a gestão do tempo em vendas é a definição de prioridades reais. Se para a sua área comercial tudo é urgente, repense, pois você está correndo o risco de ter tarefas importantes que não estão recebendo a devida atenção. Para que o gestor de vendas possa evitar as famosas tarefas “para ontem”, é muito importante investir na gestão do tempo e aprender a identificar as prioridades.

Para quebrar paradigmas do senso de urgência na área vendas, o gestor precisa:

- **Fazer uma lista de tudo aquilo que deve realizar.** Tudo mesmo! Todas as pendências, inclusive aquelas que guarda na caixa de e-mails. O gestor precisa ter uma única lista de tarefas, pois esse é um dos segredos **da boa utilização do tempo.**



- **Ver o que realmente é necessário fazer, o que vai descartar, o que vai delegar e o que vai descentralizar.** É o momento de avaliar de que forma o tempo é gasto. É possível que haja tarefas na lista que, se deixarem de ser feitas, não vão fazer a menor diferença. Para essas atividades, o gestor deve combinar com os envolvidos e simplesmente descartá-las.

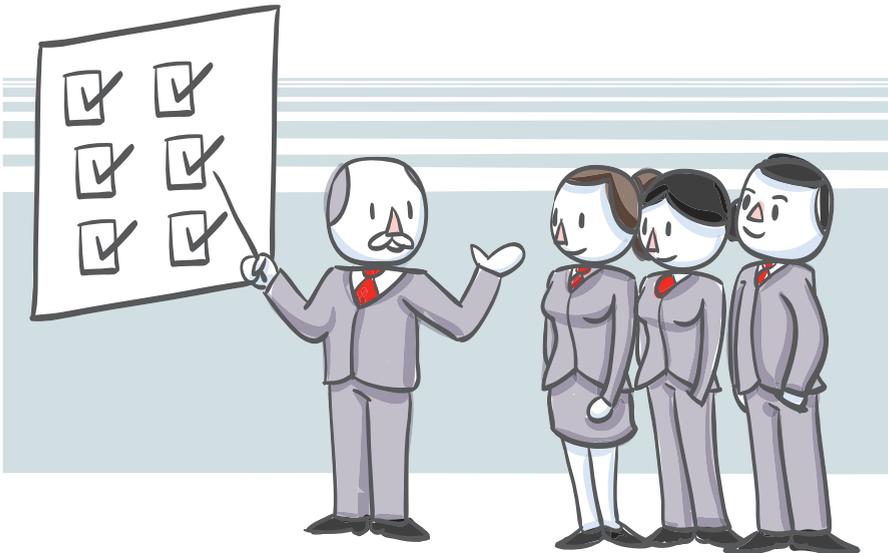


- Com a lista de tarefas atualizada, é possível dar o próximo passo, que é **a definição e o cumprimento de prazos.**



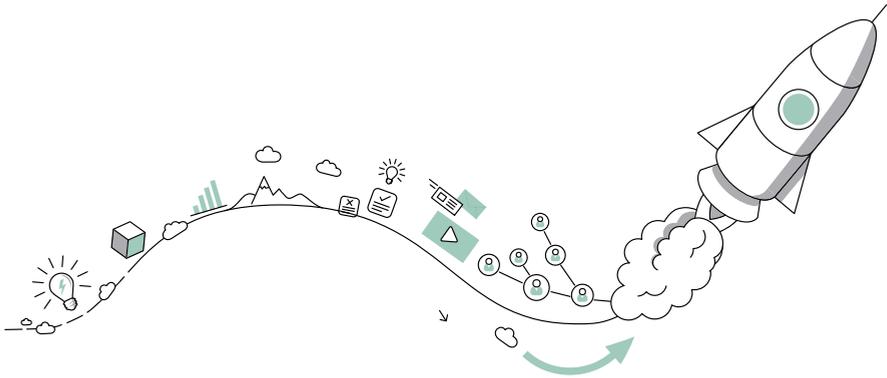
Acima de tudo, porém, para que a rotina funcione de maneira adequada, o gestor precisa ter confiança na equipe para descentralizar tarefas. Assim, é possível evitar que o time dependa cegamente da sua presença e cumpra os seus objetivos.

- **Treinamento e orientação de profissionais:** uma tarefa indispensável para os líderes na gestão da equipe de vendas é o treinamento e orientação dos colaboradores. Afinal, os vendedores precisam dominar todos os processos de vendas apontados neste livro, publicação que servirá de base para essa formação. Para a capacitação da equipe funcionar da maneira adequada, o responsável pela gestão de vendas deve capacitar ou supervisionar a capacitação dos profissionais. Com isso, os vendedores tendem a crescer profissionalmente, dominando o processo comercial e contribuindo para melhorar os resultados da empresa.

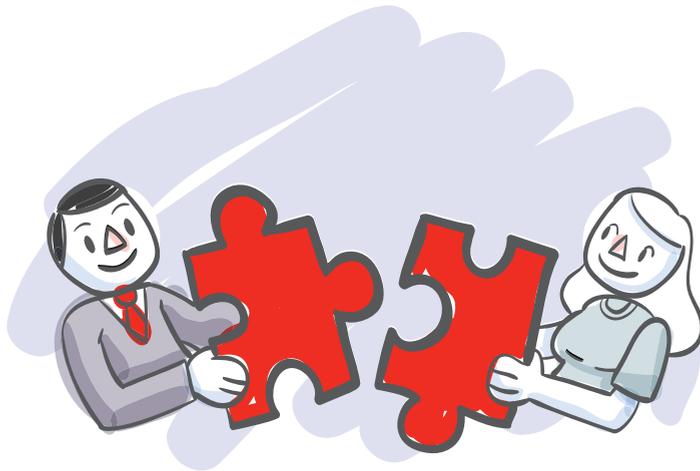


PARA TER ALTA PERFORMANCE, O GESTOR DE VENDAS PRECISA SE ATENTAR AOS SEGUINTE PONTOS:

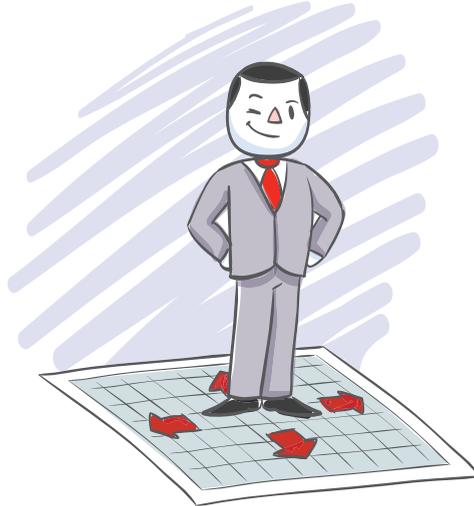
A) Planejamento: analisar todas as características que constituem a área de vendas, definir objetivos e quantificar metas, tornando as informações claras e práticas a todos os membros da equipe. Precisa, também, estabelecer o que será feito, por quem e qual é o prazo limite para a conclusão.



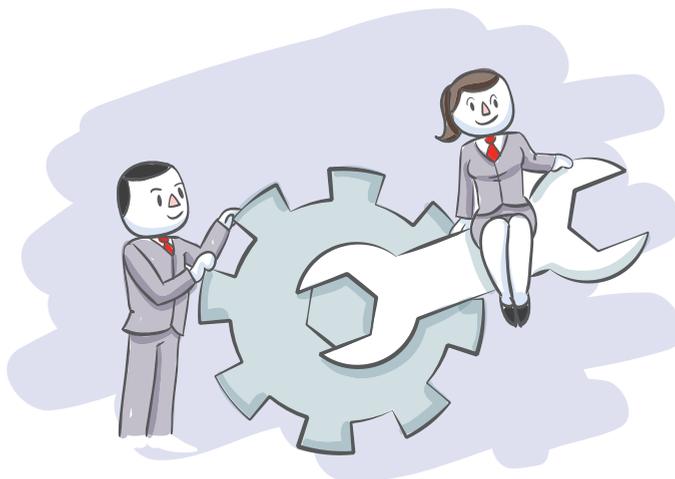
B) Organização: é necessário colocar as pessoas certas nos lugares certos, distribuir tarefas, delegar autoridade e definir normas e regras.



C) Direção: é essencial criar um ambiente de trabalho voltado ao profissionalismo, motivando toda a equipe, orientando e dando apoio, em busca do desenvolvimento profissional de cada um.



D) Controle: acompanhar diariamente todas as atividades da equipe, avaliando resultados e corrigindo erros quando eles surgirem – individualmente quando as falhas forem de um só elemento e coletivamente quando todo o grupo precisar evoluir. O objetivo não é controlar as pessoas, mas os resultados, procedimentos e comportamento do processo.



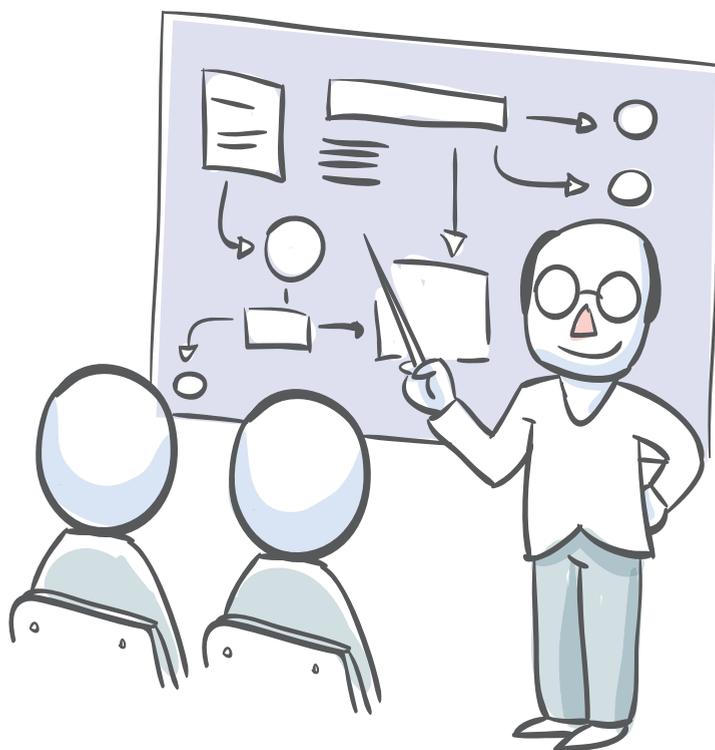
Quais são os objetivos principais do gestor de vendas?

Para encerrar o capítulo, convém ressaltar que o gerenciamento de vendas tem como objetivo o crescimento sustentável, pois as empresas crescem em função do talento e da capacidade administrativa de seus integrantes. Para um bom gerenciamento das vendas, é necessário método: sem isso, algumas tarefas primordiais deixarão de ser executadas.

A um gestor de vendas cabe:

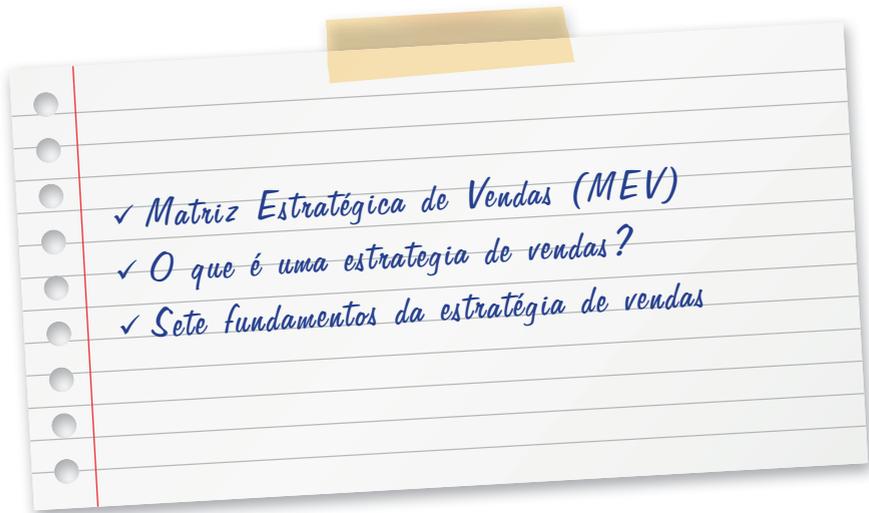
- Abrir novas regiões de trabalho;
- Acompanhar a apresentação de propostas de negócios e seus resultados, administrando contingências de cada processo;
- Acompanhar ações da concorrência;
- Acordar os objetivos de venda para o exercício e estabelecer metas para cada vendedor ou representante comercial;
- Administrar margens de contribuição dos produtos e vendedores;
- Administrar o prazo médio das vendas e os preços médios;
- Administrar o volume de mercadorias em estoque, evitando excessos de produtos morosos ou que possam se tornar obsoletos;
- Apoiar a prospecção de clientes;
- Apoiar o trabalho de pós-venda;
- Assegurar o atendimento à carteira de clientes, cobertura de área ou região, dificultando ações da concorrência;
- Contratar vendedores e representantes comerciais;
- Controlar gastos sob sua responsabilidade;
- Controlar custos com distribuição dos produtos;
- Desenvolver e implantar sistemas de incentivos para vendedores;

- Desenvolver sugestões e planos de ação sobre produtos e serviços;
- Estabelecer alianças comerciais;
- Motivar e capacitar equipes;
- Preparar relatórios sobre desempenho, debatendo resultados;
- Propor novos negócios à empresa e aos clientes;
- Capacitar novos colaboradores.



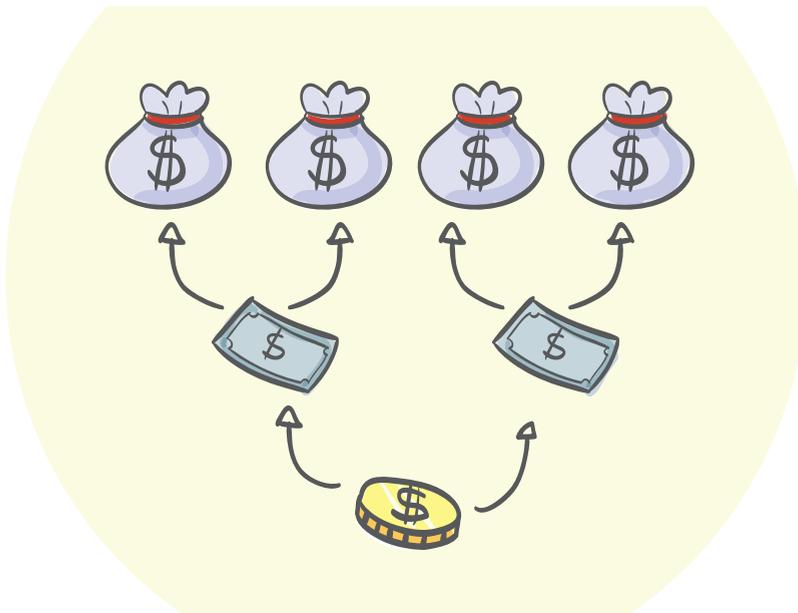
CAPÍTULO 6

COMO DESENVOLVER UMA ESTRATÉGIA DE VENDAS?



Em um contexto de mercado tão dinâmico e competitivo como o que se tem neste momento, o setor de vendas é cada vez mais estratégico nas empresas. Investir em mecanismos que ajudem a companhia a conquistar mercado se tornou um aspecto crucial para o crescimento ou até mesmo para a sobrevivência do negócio.

Mas quais seriam esses mecanismos? Antes disso, é preciso responder à seguinte pergunta: **o que é uma estratégia de vendas?**



Estratégias de vendas têm tudo a ver com a lucratividade de um negócio. É um conceito que versa sobre as táticas que uma empresa usa para construir sua marca, gerar vendas e aumentar sua receita. Como um conjunto de processos, envolve desde a pesquisa e a qualificação de potenciais clientes até medidas para o gerenciamento de contas.

Em outras palavras, diz respeito aos esforços que são feitos para fechar mais negócios e fazer os clientes comprarem os produtos ou contratarem os serviços da sua empresa. Isto posto, é importante saber que, embora sejam parecidas, estratégia de vendas não é a mesma coisa que as técnicas de vendas, tampouco que a estratégia de marketing. Embora os três conceitos se relacionem, cada um possui características próprias.

A estratégia de vendas envolve saber quais objetivos comerciais devem ser atingidos, quando e o que fazer para alcançá-los. Já as técnicas de vendas são habilidades usadas pelos profissionais para atingir objetivos estratégicos operacionais. Por fim, a estratégia de marketing é sobre construir, divulgar e permanecer na mente dos consumidores.

Logo, pode-se dizer que toda estratégia de vendas se relaciona com a estratégia de marketing e possui técnicas de vendas próprias para alcançar seus objetivos.

Matriz Estratégica de Vendas (MEV)

Depois de anos de atuação em muitas empresas de diversos mercados, observando diferentes estratégias comerciais, senti a necessidade de criar uma ferramenta que pudesse auxiliar o empresário em sua gestão comercial.

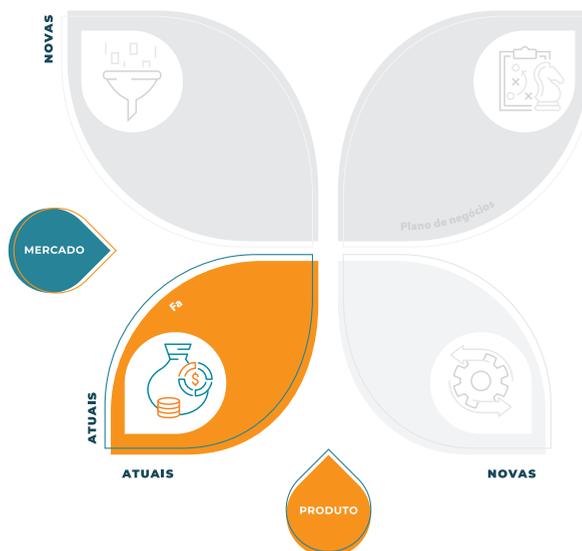
A Matriz Estratégica de Vendas (MEV) é uma ferramenta poderosa para impulsionar e transformar as vendas das empresas. A grande vantagem dessa ferramenta está no fato de que com um bom plano de trabalho é possível fazer com que os negócios cresçam de forma sustentável e estruturada. Resumidamente, a MEV define o caminho comercial que a empresa deve seguir.

A ferramenta é constituída de forma gráfica por dois eixos: no vertical, há mercado/clientes; no horizontal, tem-se produtos ou serviços. A melhor forma de implementar essa ferramenta estratégica é seguindo o passo a passo descrito a seguir:

PASSO 1: Quadrante A

O Quadrante A é formado pelo faturamento da empresa no momento, vendendo seus produtos atuais para clientes atuais.

QA = Clientes atuais X Produtos e/ou serviços atuais



Várias empresas não conseguem visualizar as diversas oportunidades deste primeiro quadrante. Muitas vezes por ansiedade, ignoram seu potencial de negócios e já querem desenvolver estratégias comerciais muito sofisticadas. Recomenda-se, neste momento, fazer os seguintes questionamentos:

- É possível vender mais para os clientes atuais?
- Temos oportunidades a serem exploradas com os mesmos clientes e produtos?
- Há como melhorar a frequência de compra?
- Como está a sua carteira de clientes inativos?

Nada é tão bom que não possa ser melhorado. Direcione a sua estratégia para isso. Você vai se surpreender com a quantidade de oportunidades comerciais que existem apenas no Quadrante A. É o famoso “arroz com feijão” bem executado.



Use como apoio para esta reflexão a curva ABC de clientes e produtos, abordada anteriormente neste livro.

Agora, chegou a sua vez. Monte uma proposta de trabalho para o **Quadrante A** que contenha:

→ *O que vou fazer:* _____

→ *Em que prazo:* _____

→ *Qual é o meu objetivo:* _____

→ *Qual é a minha meta:* _____

As estratégias comerciais do **Quadrante A** têm como principais vantagens:

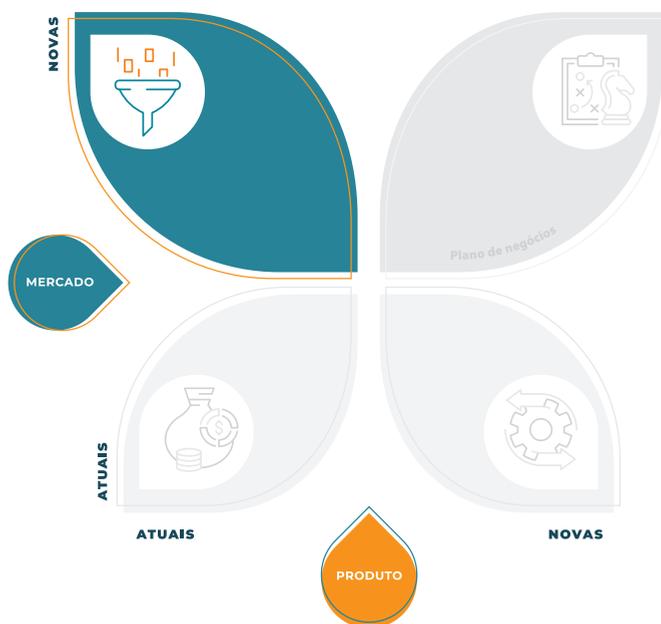
- Baixo custo das ações: são ações simples que exigem pouco ou quase nenhum investimento financeiro;
- Retorno rápido: por serem simples, são igualmente rápidas em retorno;
- Domínio das ações: estão dentro do controle do gestor comercial;
- Aumento do *ticket* médio: melhoram o *ticket* médio e a rentabilidade da empresa.

Pode-se concluir que desenvolver as estratégias do **Quadrante A** é melhorar a performance da área comercial como um todo. Não é possível buscar novos clientes sem ter a certeza de que a empresa está atendendo perfeitamente aos clientes que tem hoje.

PASSO 2: Quadrante B

O Quadrante B é formado pela busca por novos clientes para a sua empresa, com foco na venda de produtos/serviços atuais.

QB = Clientes novos X Produtos e/ou serviços atuais



Uma vez esgotadas as possibilidades oferecidas no passo anterior, deve-se estruturar um novo passo para explorar as oportunidades no **Quadrante B**. Nesta hora, a recomendação é fazer os seguintes questionamentos:

- Temos oportunidades para atingir novos clientes na região em que atuamos?
- Temos como buscar novos clientes em regiões onde não atuamos neste momento?
- O meu funil de vendas está calibrado para as questões acima?



Use o Perfil de Cliente Ideal (PCI) e o funil de vendas nesta etapa. As duas ferramentas já foram discutidas em capítulos anteriores e se adequam com perfeição às demandas desse quadrante estratégico.

Agora é a sua vez. Monte uma proposta de trabalho para o **Quadrante B** que contenha:

- *O que vou fazer:* _____
- *Em que prazo:* _____
- *Qual é o meu objetivo:* _____
- *Qual é a minha meta:* _____

As estratégias comerciais do **Quadrante B** têm como principais vantagens:

- Redução do custo operacional: atingir mais clientes com a mesma linha de produtos significa redução e diluição de custos;
- Aumento do volume de produção e da produtividade: vender mais aumenta a produção e melhora a produtividade;

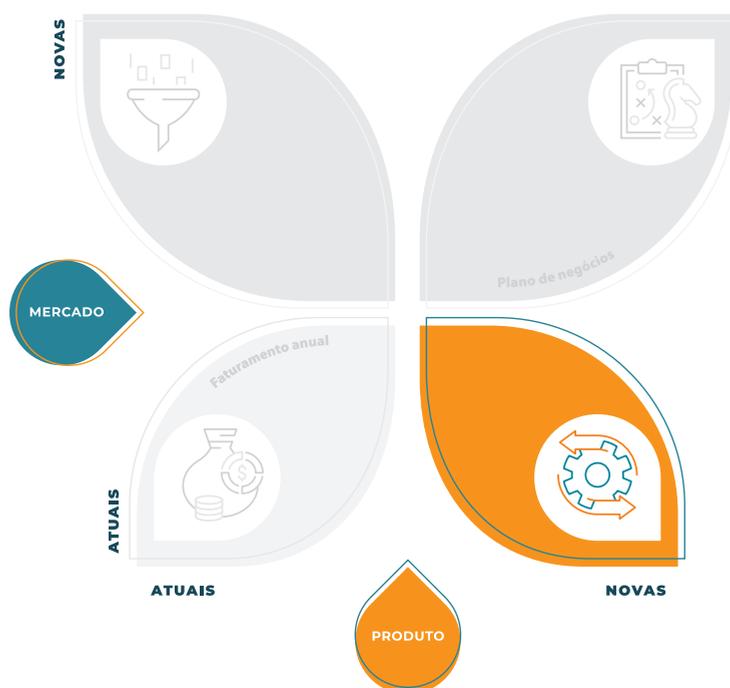
- Reduz a dependência de clientes/mercados: expandir as vendas para mais clientes é diminuir a dependência de poucos clientes que possam estar concentrando muitas vendas.

Na verdade, conclui-se que desenvolver as estratégias do **Quadrante B** é melhorar a performance da área operacional como um todo. Geralmente, é o melhor caminho nos casos em que produtos/serviços com alto desempenho têm capacidade operacional para ser explorada.

PASSO 3: Quadrante C

O Quadrante **C** é formado pela busca por novos produtos e/ou serviços da empresa, com foco na venda para os clientes atuais.

QC = Clientes **atuais** X Produtos e/ou serviços **novos**



Agora, estrutura-se um novo passo para explorar oportunidades pelo **Quadrante C**. É hora de expandir o olhar para novos produtos, fazer crescer o portfólio. São recomendados os seguintes questionamentos:

- Temos oportunidades de lançamento de novos produtos para vender para os clientes atuais?
- Há alguma necessidade dos clientes atuais que não é atendida?
- Como posso aumentar o meu *ticket* médio?



Use como apoio a curva de ticket médio da sua empresa. Esse indicador, que será explicado com mais profundidade no próximo capítulo, pode ser fundamental aqui.

Chegou a sua vez. Monte uma proposta de trabalho para o **Quadrante C** que contenha:

- *O que vou fazer:* _____
- *Em que prazo:* _____
- *Qual é o meu objetivo:* _____
- *Qual é a minha meta:* _____

As estratégias comerciais do **Quadrante C** têm como principais vantagens:

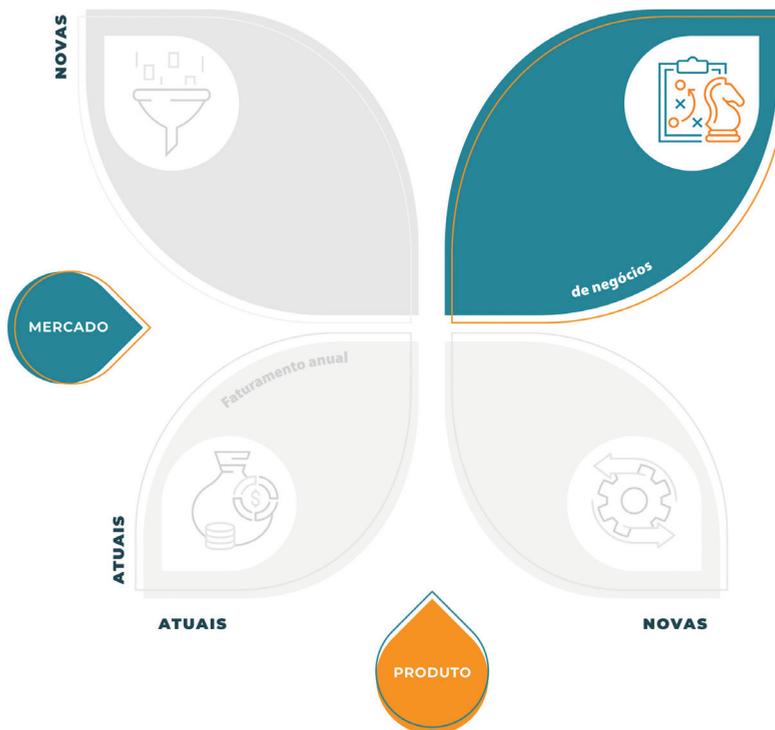
- Aumenta o *ticket* médio;
- Aumenta a fidelização do cliente;
- Amplia o nível de oferta da empresa.

Desenvolver as estratégias do **Quadrante C** é melhorar a performance da área comercial como um todo. Trata-se do melhor caminho nos casos em que se tem clientes com um bom histórico tanto do ponto de vista financeiro como da frequência de compra. É o melhor caminho para consolidar a fidelização.

PASSO 4: Quadrante D

Por último, vamos analisar o movimento mais agressivo de todos – e menos recomendado: o **Quadrante D**. Ele é formado pela busca por novos clientes e simultaneamente pela busca de novos produtos e/ou serviços, ou seja, consiste em buscar um cliente que **eu não tenho** e produtos e/ou serviços que **eu não domino**. Percebe o risco?

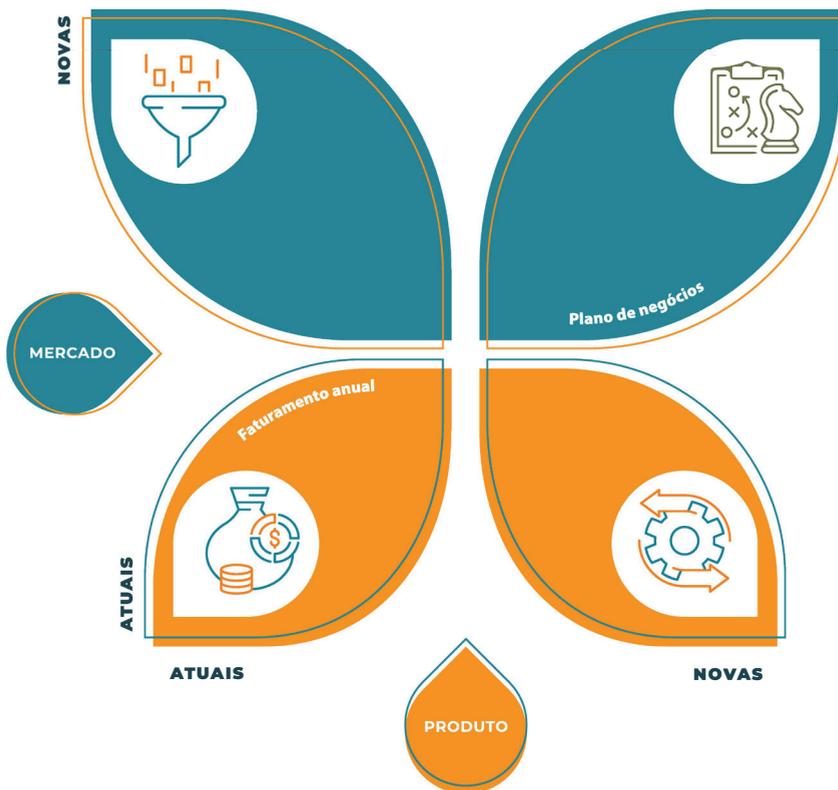
QD = Clientes **novos** X Produtos e/ou serviços **novos**



Buscar um cliente novo com um produto novo é a última estratégia comercial recomendada. Ela exige grandes esforços da empresa e da equipe comercial, posicionando-a em um mercado no qual não está habituada. Na prática, é surpreendente como muitos empresários, ao pensar em expandir vendas, colocam esse passo à frente dos anteriores. Grande erro estratégico. Neste caso, para reduzir os riscos, a recomendação é de que essa estratégia só seja usada se tiver como apoio um bom **plano de negócios (business plan)**.

E como podemos estruturar um plano de negócios? Isso demandaria um conteúdo extenso e dedicado sobre o tema. Em linhas gerais, entretanto, seria preciso aprofundar-se em uma pesquisa extensa e mapeada de mercado e entender o perfil do cliente, buscado, assim como suas preferências de consumo, definir e desenhar a estratégia comercial e seus canais de vendas, posicionamento de marketing, projeção de vendas, estrutura operacional e projeção financeira com indicadores de *payback* (retorno) e viabilidade.

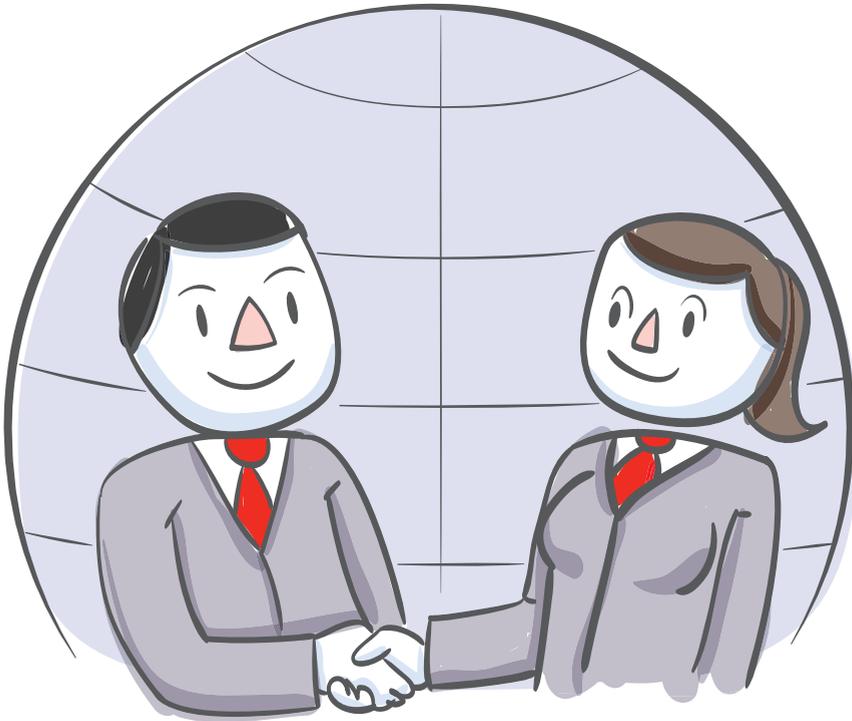
Assim, com os quatro quadrantes da MEV completos, entendemos que é possível desenvolver estratégias comerciais completas e graduais, com fases diferentes e progressivas, em sintonia com os objetivos estratégicos propostos pelo planejamento da empresa.



Para finalizar o capítulo, são trazidos os **sete fundamentos da estratégia de vendas** na gestão comercial.

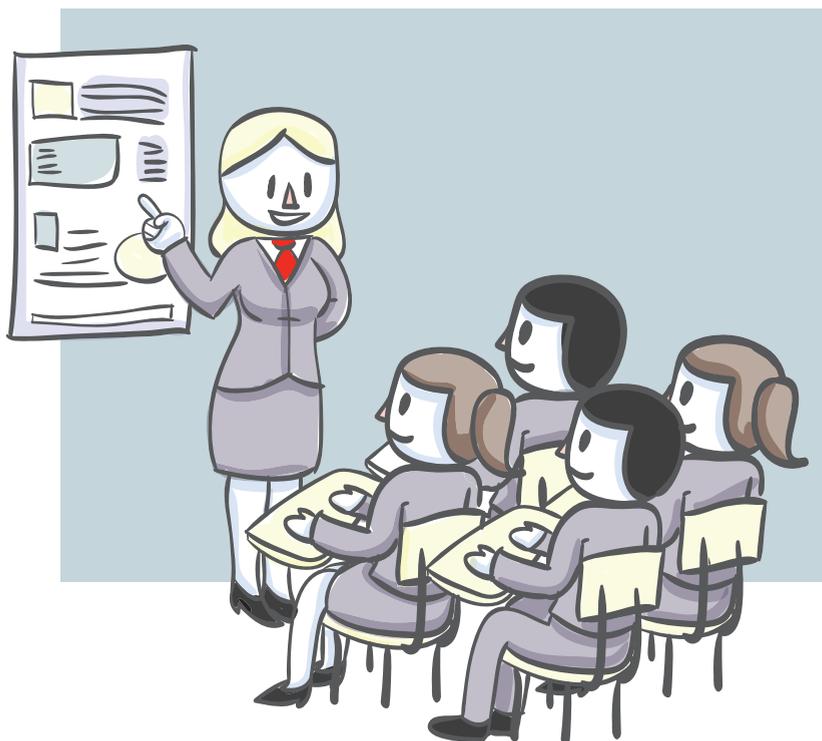
1. Formação da equipe

Contratar e demitir custa caro. Para reter talentos, é necessário selecionar bem e capacitar a equipe desde o início. Não se pode investir pouco em treinamento e limitar o prestígio do vendedor, pois ele está na linha de frente e cuida do bem mais valioso da empresa: o cliente.



2. Metas e objetivos

Uma equipe vencedora acredita nas ideias de seu líder quanto à obtenção de metas. Mas quando ele as define sem envolver o time e não sabe transmitir a ideia de que é possível conquistar os números previstos, normalmente os vendedores sabotam a estratégia. É preciso apresentar fatos, históricos de vendas, planos de ação e trabalhar em conjunto.

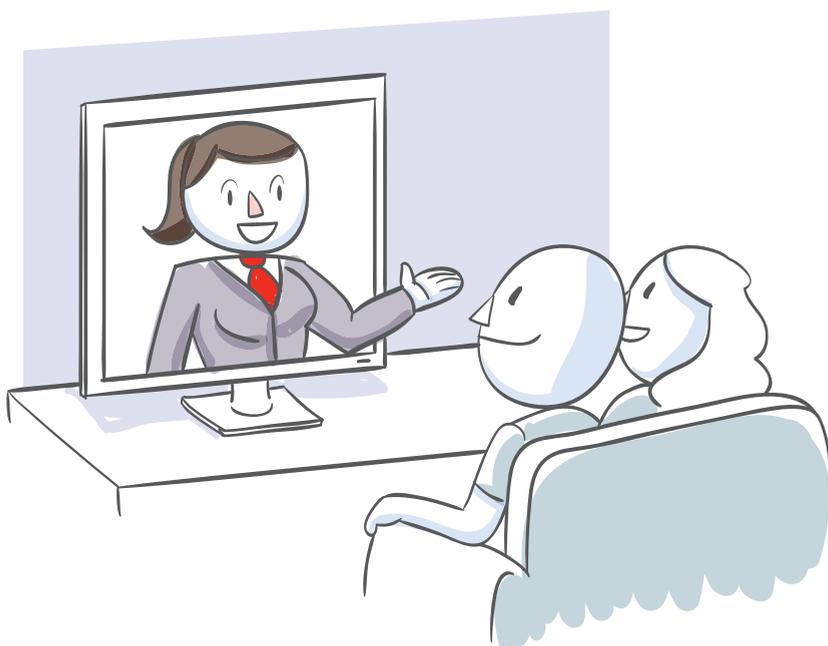


3. Técnicas de vendas

O mercado exige vendas consultivas. Assim, as técnicas de vendas devem se voltar mais ao relacionamento com o cliente. Um “tirador de pedidos” não sobrevive em um mercado em que há clientes mais exigentes e que querem ser notados, bem tratados e ter seus desejos atendidos. O líder precisa ensinar sua equipe a vender, entender e atender de forma eficaz.

4. Atitudes e habilidades de vendas

Conhecimento técnico não basta; ensinar detalhes do produto ou serviço é importante se houver, sobretudo, pessoas automotivadas, que demonstrem preparo, boa comunicação e talento para tratar das objeções dos clientes. Um vendedor com ótimo conhecimento de produto mas que não tem carisma, bom relacionamento e iniciativa não será capaz de vender.



5. Motivação

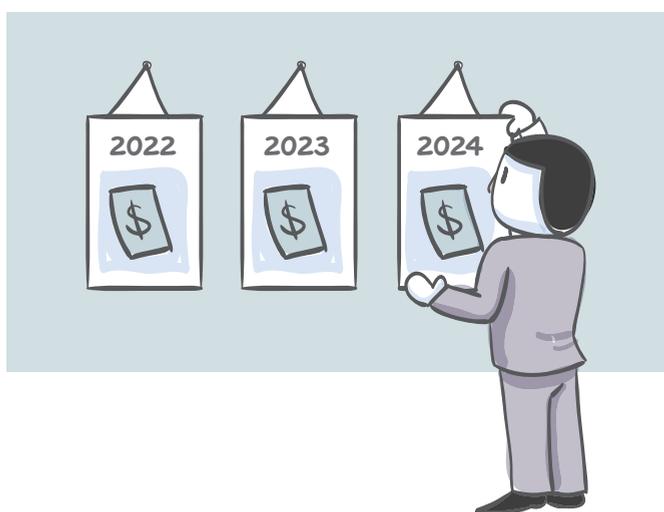
Entusiasmo, atitude positiva e vontade de vencer e ultrapassar desafios e barreiras: esse clima favorável começa pelo líder da equipe. Por isso, o gerente de vendas deve conhecer o ritmo de cada vendedor e aquilo que o motiva, seu combustível e causas que o levam a agir. Nada motiva mais uma equipe do que desafios, responsabilidades e ver seu “chefe” trabalhando junto com ela.

6. Gerenciamento

É preciso medir o desempenho individual e coletivo com controles efetivos que permitam corrigir desvios ao longo de um período, que pode ser um mês ou trimestre. Se o líder não aplica ferramentas de gestão, como mapas de oportunidades, *pipeline* ou funil de vendas, previsões por período e controles de agenda e produtividade, ele fica refém de falsas expectativas vindas de seus vendedores.

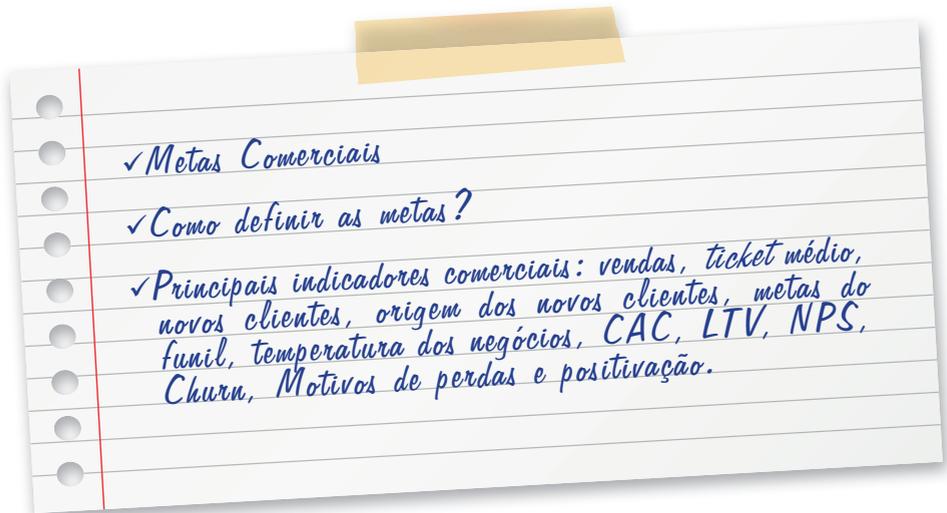
7. Resultado

Ao final do mês, não adianta lamentar o resultado perdido. É preciso monitorar durante o “tempo de jogo” e corrigir na hora do intervalo (de uma semana para outra, por exemplo) aquilo que estiver saindo do planejado: mensurar avanços, ajustar desvios e definir novos meios serão os feitos mais importantes do estrategista em vendas. Um líder completo precisa ter indicadores em mãos, uma equipe engajada, com atitude positiva e foco no resultado, dia a dia, semana a semana, continuamente.



CAPÍTULO 7

COMO IMPLEMENTAR INDICADORES DE DESEMPENHO DE VENDAS

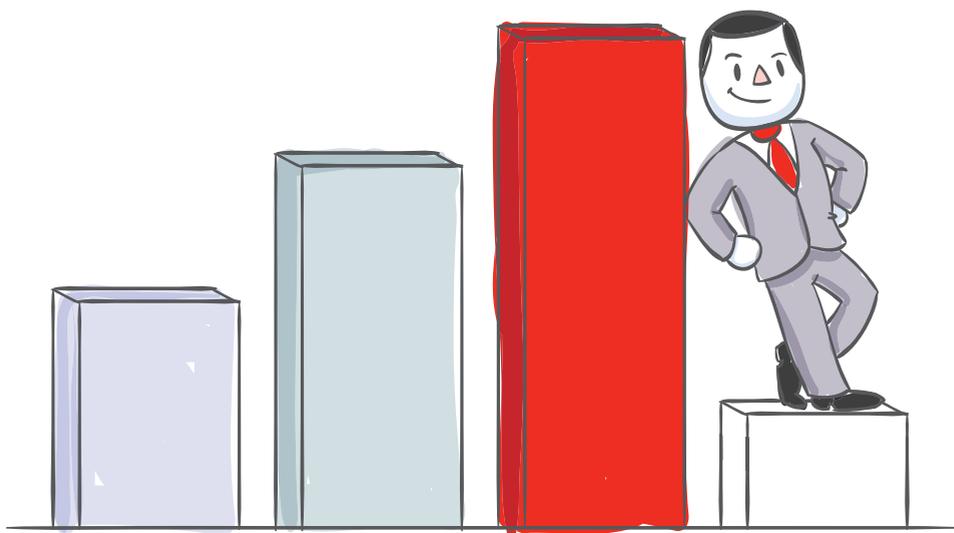


“O que pode ser medido
pode ser melhorado”

(Peter Drucker)

Para fazer uma boa gestão de equipes comerciais, é preciso tomar decisões constantes, desenvolver estratégias e avaliar resultados. Nada disso é possível sem a matéria-prima de toda gestão profissional: os indicadores.

Mas como é possível validar a assertividade de uma ação sem indicadores? Como desenvolver objetivos e metas sem que se tenha algo a ser medido? Tal como o *cockpit* de um piloto de avião, o gestor comercial deve ter à sua disposição um painel com vários indicadores para medir o desempenho de vendas. Assim como um médico que avalia os exames do paciente para saber qual remédio prescrever, o gestor comercial precisa avaliar seu conjunto de indicadores para ter um diagnóstico preciso de quais pontos de melhoria devem ser trabalhados com sua equipe comercial.



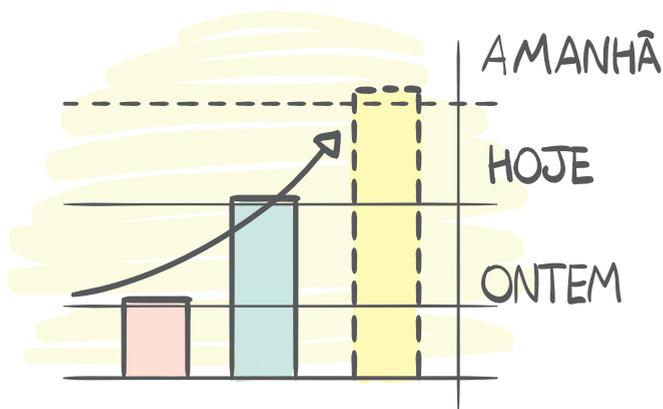
Metas comerciais

Os indicadores andam sempre – obrigatoriamente – acompanhados de um amigo fiel: as metas. De que adianta um indicador sem metas? Um não vive sem o outro. Um indicador sozinho mostra uma informação que só ganha valor quando o gestor aponta, junto com a equipe, um objetivo, um norte, uma direção que mostre aonde se quer chegar.

Alguns vendedores costumam se incomodar bastante com as metas. Diz-se, porém, que ter uma meta é excelente, pois é libertador e balizador. Na ausência de metas, é ausente também uma referência de expectativas. O que é um resultado bom ou ruim? Não se tem um referencial.

Com metas não há discussão: se atingiu, está bom; se não atingiu, precisa melhorar. Assim, os vendedores se livram de avaliações subjetivas, sem critério claro e que variam com fatores de difícil previsão. Ao fim do mês, um vendedor sem metas não sabe se o gestor está satisfeito ou não com seu resultado, uma vez que não houve alinhamento de objetivos. Ainda, muitas vezes, um mesmo resultado pode ser bom em um dia e ruim em outro.

Então, vendedor, lembre-se: a meta é a sua melhor amiga.



E COMO DEFINIR AS METAS?

Uma regra básica de definição de metas é que elas devem ser: suficientemente desafiadoras para que envolvam um esforço para atingi-las, mas atingíveis para que não sejam desestimuladoras. É nesse equilíbrio que mora a meta ideal.

A meta deve levar em conta o histórico de resultados passados, assim como refletir projeções de crescimento futuro, cenário econômico externo, inflação, capacidade produtiva e investimentos internos. Não é que para estipular metas e fazer previsões seja preciso ter uma bola de cristal; ninguém sabe o futuro. Ocorre que as metas devem ser muito bem fundamentadas, embasadas em um raciocínio lógico que dê suporte ao argumento principal de previsão. Um indício forte de que a meta não seguiu boas premissas e deve ser revista é o fato de a empresa ficar constantemente acima de 150% ou abaixo de 50% da meta.

Para ajudar os gestores, há um modelo de construção de metas bastante difundido no mercado: a metodologia SMART.

META SMART

eSpecífica

✓ Que seja exclusiva, especial, particular.

Mensurável

✓ Que possa medir, dimensionar, quantificar.

Atingível

✓ Que seja possível, alcançável, realizável.

Relevante

✓ Que seja importante, que mereça atenção.

Temporal

✓ Que tenha prazo definido, que tenha data.

INDICADORES COMERCIAIS

Neste capítulo, são apresentados 12 indicadores comerciais fundamentais para a gestão de equipes comerciais. É claro que essa lista não é exaustiva. Há outros indicadores que podem ser relevantes dependendo do modelo de negócio. Além disso, com o desenvolvimento da tecnologia e de novos canais de venda, novos indicadores são criados constantemente. Neste momento, contudo, ficaremos atentos à dúzia apresentada a seguir.

Vendas/Faturamento

O que é?

Indicador definitivo e indispensável para a área comercial. As vendas devem, obviamente, medir quanto está sendo vendido na empresa, dentro do dia/semana/mês/ano. Idealmente, quebras dessa informação, seja por produto/serviço, por segmento de mercado e por vendedor/região, são necessárias.

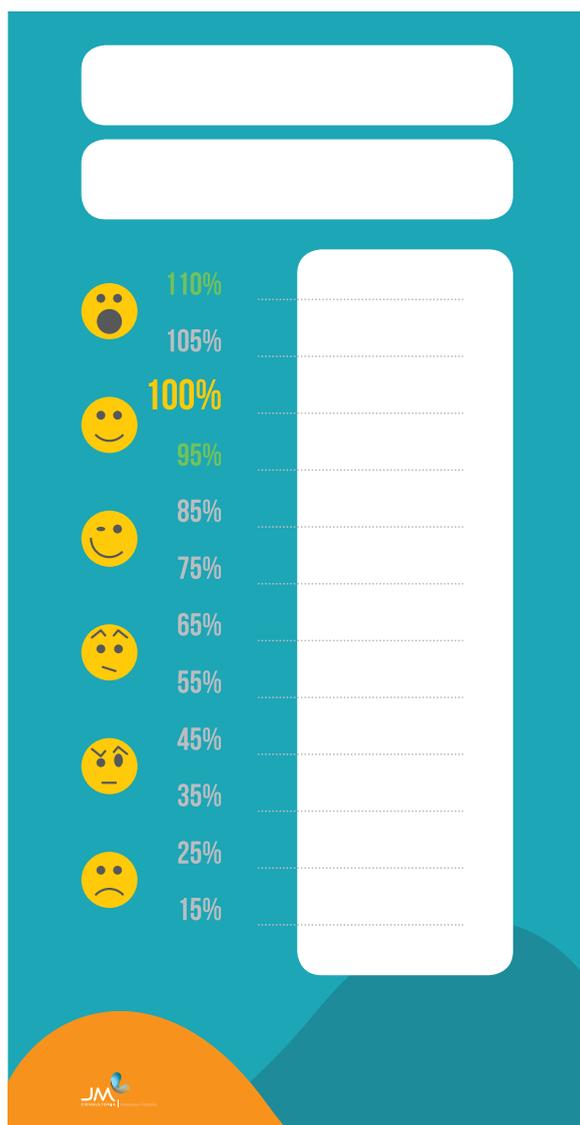
Aqui, algumas recomendações são válidas. A primeira diz respeito a entender se, no caso de sua empresa, o ideal é medir as vendas ou o faturamento. O recomendado é que seja o faturamento quando os dois momentos são iguais ou muito próximos, como é o caso de uma loja, bar ou um restaurante. Se esse prazo for mais distante, recomenda-se que sejam usadas as vendas. É o caso de alguns negócios que vendem hoje e possuem entrega programada para alguns dias ou semanas.

Outra recomendação é não ficar apenas com o indicador de vendas em valor e usar também unidades ou quantidades. O valor sofre impactos pontuais de inflação e pode levar ao erro se analisado sozinho.

Como calcular?

Como falamos, é importante medir as vendas em períodos específicos, como um dia, semana, mês, trimestre ou ano. Faça separações diversas, como por categoria, produto, segmento de clientes, vendedor, etc. Importante sempre construir um comparativo das metas com o resultado (previsto vs realizado).

Dica: monte um painel de vendas, um termômetro comercial, que vai de 0% a 100% da meta e fixe na parede do setor comercial. Conforme a equipe for vendendo, ela pode ir pintando o painel e vendo a progressão em direção à meta. Isso estimula o time, motiva os colaboradores. Vale colocar um sino ao lado do painel para comemorar vendas efetivadas.



Exemplo:

No mês de março, a empresa vendeu R\$ 100 mil, atingindo 108% da meta estabelecida e ficando 15% acima do resultado do mês passado. Sendo assim, no trimestre, a companhia está com 101% da meta alcançada. Na linha de produtos X, foram vendidos 20% acima da meta; na linha Y, 10% acima. Na linha Z, porém, as vendas ficaram abaixo, faltando 5% para que a meta fosse atingida.

Ticket médio

O que é?

O *ticket* médio é um indicador bastante usado pela gestão comercial. Ele demonstra qual é o valor médio de vendas por cliente de uma empresa ou de um determinado produto. Com ele, é possível ter muitas informações, como o entendimento de como anda a venda do mix de produtos de uma companhia, se está concentrada em poucos produtos ou em vários. Pode-se também entender se há oportunidades para aumentar as vendas sem que seja preciso conquistar novos clientes, apenas vendendo mais para a base atual.

No setor de varejo e restaurantes, essa informação é indispensável. Um restaurante com *ticket* médio baixo pode indicar um baixo consumo de bebidas e sobremesas ou de pratos de maior valor. Isso demonstra uma oportunidade grande de aumentar o valor por cliente e abre caminho para ações comerciais direcionadas.

Isso também serve para um varejo como uma loja de calçados. Um *ticket* médio baixo pode indicar que os produtos vendidos são os de menor valor e, ao avaliar, são descobertas oportunidades de venda de um sapato de maior valor ou, ainda, possibilidades de incremento na venda de artigos complementares, como cintos, meias e bolsas.

Como calcular?

O cálculo é simples: basta somar as vendas totais em um determinado período e dividir pelo número de clientes desse mesmo período. Recomenda-se misturar períodos conforme a duração do ciclo comercial.

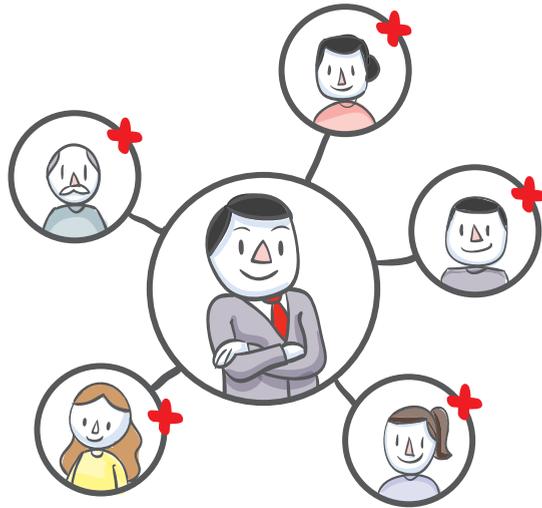
Exemplo:

Durante o mês de janeiro, uma hamburgueria teve um *ticket* médio de R\$ 35,20 por pessoa, uma redução em comparação com o período anterior. Isso pode indicar que as pessoas consumiram mais o hambúrguer mais barato do cardápio, o *cheeseburger*. É preciso intensificar a visibilidade das opções de valor maior e reforçar com os garçons o incentivo ao consumo de bebidas, batatas fritas e sobremesas.

Novos clientes

O que é?

É muito comum que os gestores digam que a equipe comercial deve buscar e conquistar novos clientes. Mas é igualmente comum as empresas não monitorarem essas conquistas com um indicador. Uma vez que um objetivo consiste em uma definição – buscar novos clientes, por exemplo –, é obrigatório, como visto anteriormente, criar uma forma de mensurar se tal objetivo está sendo atingido.



Como calcular?

É fundamental que os critérios que qualificam um novo cliente sejam definidos de maneira clara. O que será levado em conta: apenas a primeira compra ou compras recorrentes? Considera-se que um cliente foi conquistado apenas quando ele conclui a compra? Importante que haja essa definição antes do início do acompanhamento. Recomenda-se também que esse indicador seja medido em quantidade e valor monetário.

Exemplo:

A empresa Novo Horizonte estabeleceu como meta anual agregar em sua carteira 100 novos clientes, o que traria um incremento de R\$ 200 mil em faturamento adicional. Ao final do período, a empresa conquistou 120 novos clientes e aumentou R\$ 240 mil em faturamento. A empresa superou a meta em 20% em comparação com a previsão inicial.

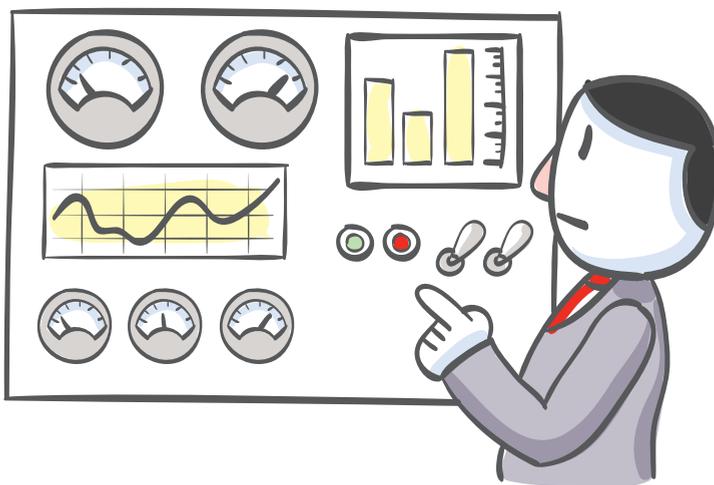
Origem dos clientes novos

O que é?

Imagine a seguinte situação: sua empresa tem um resultado excelente de vendas e consegue conquistar 20 novos clientes. Você deseja reproduzir o sucesso no futuro repetindo as estratégias que deram certo e que trouxeram novos clientes. Acontece que você não sabe como esses novos clientes foram conquistados e de onde eles vieram, por quais canais, de que forma eles chegaram até a sua equipe comercial. Como é possível reproduzir algo que não se sabe como ocorreu?

Essa é a importância deste indicador. Como visto no terceiro capítulo, sobre o funil de vendas, há vários caminhos para alimentar esse funil. O cliente pode ser fruto de ações de prospecção e captação diversas: marketing digital, indicação de clientes, indicação de parceiros, *networking*, prospecção direta, eventos, clientes inativos, entre outras.

Cada canal deve ser acompanhado de perto. A análise de quais deles têm os melhores resultados traz mais oportunidades e promove um retorno sobre investimentos mais interessante. Esse indicador pode despertar decisões importantes, como investir mais em um determinado canal, alinhar a estratégia para que se tenha mais resultados em outro ou até mesmo parar de investir em um deles.



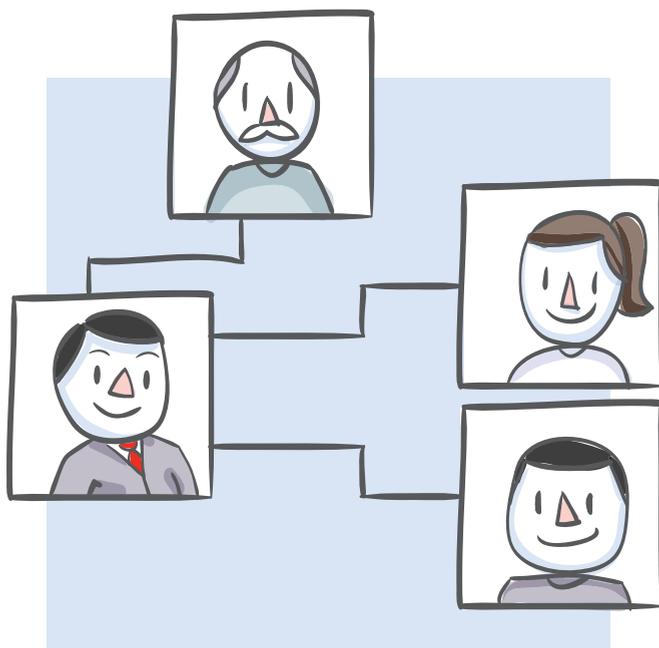
Como calcular?

Antes de tudo, é preciso padronizar as origens de captação, criando um modelo padrão a ser seguido, com um glossário claro para a equipe comercial. Não subestime essa etapa, pois você corre o risco de ter várias classificações subjetivas que, juntas, não podem ser agrupadas para formar um indicador.

Esse indicador pode ser apenas sobre as vendas fechadas, em quantidade e valor, como também sobre as oportunidades geradas dentro do funil, independentemente de terem se transformado em vendas ou não.

Exemplo:

Neste ano, dos negócios fechados de uma empresa, 45% tiveram origem nas campanhas de marketing digital, 30% vieram de indicações de clientes e 25% chegaram por prospecção direta ativa da equipe comercial. Nas oportunidades de negócios, 80% vieram pelo marketing digital, mas essa origem tem uma conversão menor em negócios em comparação com outras fontes de captação.



Metas do funil

O que é?

No terceiro capítulo deste livro, os leitores conheceram o funil de vendas e suas etapas. Uma vez que o funil de vendas está desenhado e definido, o próximo passo é desenvolver uma forma eficiente de monitorar as oportunidades em cada etapa, bem como de que forma elas convertem no caminho do funil.

Com isso, é possível avaliar alguns indicadores, sendo o primeiro deles a taxa de conversão em cada etapa. Saber o percentual que cada etapa converte possibilita a criação de estratégias para atuar de forma a melhorar a conversão de uma etapa específica e, assim, aumentar os resultados de fechamento.

Com essa informação, é preciso definir e acompanhar as metas de conversão em cada etapa para construir o caminho para a equipe comercial atingir o resultado desejado. Se o colaborador sabe que venda é conversão, ele entende que é preciso atingir metas intermediárias e para de focar apenas no resultado final, que vira consequência.

O indicador também permite medir a qualidade dos *leads* gerados e como eles qualificam o processo comercial.

Como calcular?

Com as etapas do funil definidas, converse com a equipe comercial para determinar quando uma oportunidade avança no processo. Ao final de um período, contabilize quantas oportunidades em quantidade ou valor avançaram em cada etapa e, assim, calcule percentualmente a taxa de conversão.

Exemplo:

Uma imobiliária recebe mensalmente, pelos canais digitais, 600 *leads* (oportunidades de negócios). Esses *leads* geram, em média, 80 visitas a imóveis (13% de conversão) e, por consequência, essas visitas têm como resultado 30 propostas (37% de conversão). Das propostas feitas, metade significa negócio fechado – 15 propostas (50% de conversão).

Temperatura dos negócios

O que é?

Em determinado momento, é comum que a empresa tenha vários negócios em andamento, ativos no funil comercial. Com isso, cresce a importância de uma ferramenta de qualificação desses negócios com o intuito de classificar a prioridade, a fim de direcionar a atenção da equipe comercial e, principalmente, trazer mais clareza sobre quais deles são oportunidades mais próximas do fechamento, que têm mais chances de conquista.

Isso ajuda o vendedor a definir prioridades, gerenciar tarefas, prazos de contato e estimar suas chances de fechamento, conseguindo fazer uma previsão mais assertiva de sua tendência de fechamento de vendas.

Imagine uma empresa que tem milhões de reais em negócios em fase de orçamento e, com isso, acredita que facilmente vai atingir suas metas. Ao classificar a temperatura deles, contudo, percebe que apenas uma pequena parte desses negócios é quente, ou seja, com boas chances de fechamento no mês corrente. A visão gerencial muda nessa perspectiva.

Como calcular?

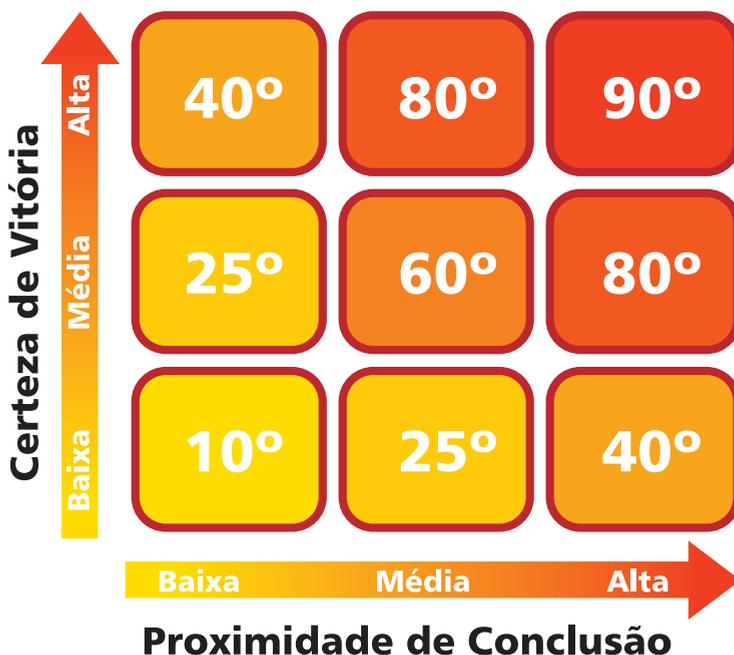
Diz-se que os negócios têm “temperaturas” porque é um padrão do mercado classificá-los como quentes, mornos e frios. A temperatura do negócio varia conforme duas variáveis: a proximidade da decisão de fechamento vs a certeza de ganho do negócio. Quanto mais perto de “quente”, maiores as chances de vitória.

Importante, contudo, ter cuidado, pois as duas variáveis são igualmente determinantes na temperatura de um negócio. Mesmo que a vitória seja praticamente certa, se o negócio for concretizado somente em alguns meses, ele é considerado frio, tornando-se quente quando a data de conclusão estiver próxima. Isso também vale para um negócio que deve ser concluído ainda hoje, mas que tem poucas chances de fechamento. Ele segue frio, independentemente da urgência de negociação.

Dica importante: a temperatura do negócio é uma avaliação subjetiva, estando a critério da percepção do vendedor com base no histórico dos

clientes e nas informações que ele recebe (nesse caso, é importante o monitoramento constante do *follow-up* do cliente). Como gestor, você deve apenas tomar cuidado para que o vendedor não seja muito conservador (classificando todos os negócios como frios) ou muito otimista (classificando todos os negócios como quentes). É bom também ter em mente que a temperatura é uma fotografia e muda de forma constante e rapidamente. Um negócio que neste momento é quente pode se tornar frio em poucos minutos caso o comprador sinalize que não deve tomar uma decisão em breve.

Uma tabela para ajudar a calcular o indicador:



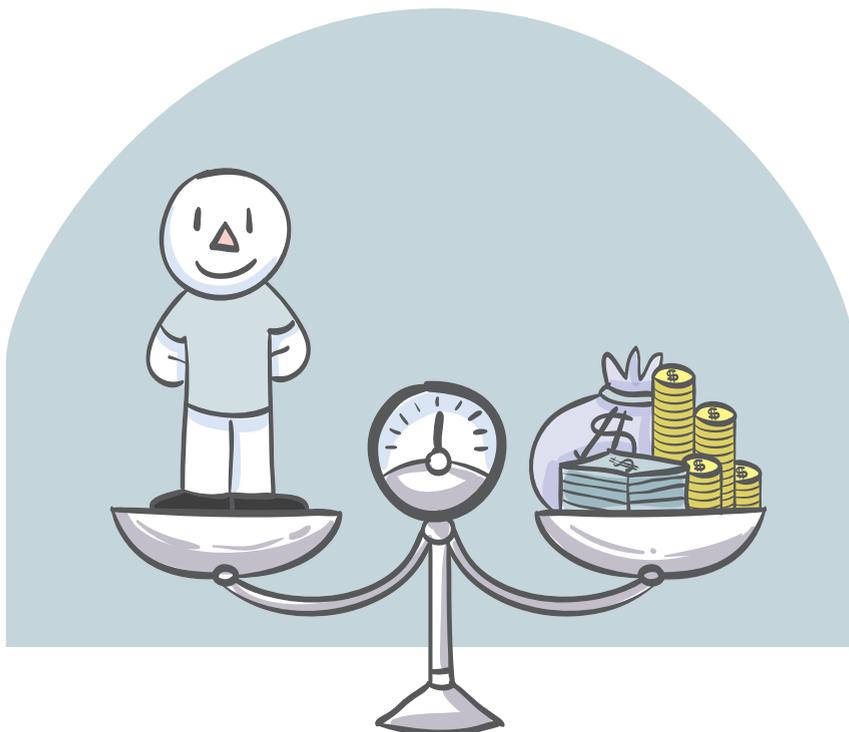
Exemplo:

Uma empresa está hoje com R\$ 5 milhões de orçamentos em aberto, em fase de negociação e aprovação. Desse valor, R\$ 500 mil são classificados como orçamentos quentes, com boas chances de fechamento. Já R\$ 1,5 milhão é considerado morno R\$ 3 milhões são definidos como frios.

O que é?

“CAC” é uma sigla para “Custo de Aquisição de Clientes”. Sabe-se que para cada cliente conquistado houve necessariamente um investimento comercial e de marketing. Esse montante vai desde despesas diretas, como viagens e material de comunicação, até indiretas, como a hora da equipe comercial e investimentos comerciais e de marketing.

Todo investimento feito sugere uma forma de medição de retorno. Daí a importância do CAC. É preciso, como gestor, ter clareza de quanto custa para a empresa adquirir cada cliente, para direcionar investimentos, medir o retorno deles e buscar eficiência nos gastos.



Como calcular?

É uma fórmula simples:

$$\text{CAC} = \frac{\text{GASTOS COM MARKETING E VENDAS}}{\text{NÚMERO DE NOVOS CLIENTES CONQUISTADOS}}$$

Em “gastos com marketing e vendas”, lembre-se de colocar todas as despesas, sem exceção. São exemplos de despesas: salários das equipes de marketing e vendas, despesas com eventos ou participação em feiras, capacitações, despesas com transporte, viagens, combustível, telefonia, softwares específicos, despesas de pesquisas de marketing, investimentos em publicidade e mídia e comissões de vendas.

Determine um período, que varia conforme seu ciclo de vendas, e aponte quantos clientes novos foram conquistados. Acompanhe esse indicador periodicamente.

Exemplo:

Durante esse ano, uma empresa investiu em marketing e vendas um total de R\$ 1 milhão. No mesmo período, foram conquistados 400 novos clientes.

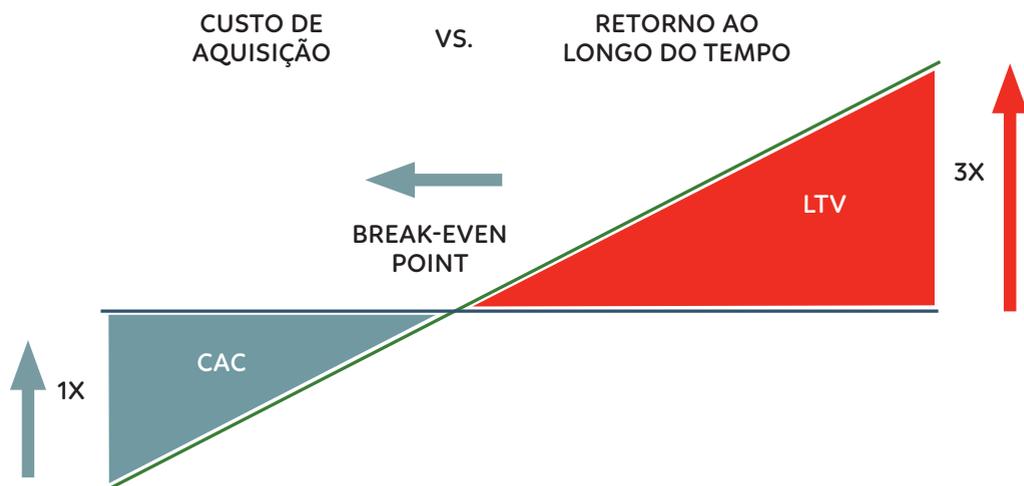
$$\text{CAC} = \text{R\$ 1 milhão} / 400 = \text{R\$ 2,5 mil}$$

LTV

O que é?

A sigla “LTV” vem do inglês “*Lifetime Value*”, que significa o valor do tempo de vida de um cliente. O LTV representa quanto um cliente deixa para a empresa em valores monetários durante o período em que se relaciona com ela. Quanto mais o cliente gastar em cada compra e quanto mais tempo ele for fiel à empresa, maior o LTV.

Esse indicador anda junto com o CAC, pois o CAC nunca pode ser maior do que o LTV. Via de regra, o LTV deve ser ao menos de três a cinco vezes superior ao CAC para que o resultado da empresa seja positivo, considerando todas as outras despesas envolvidas no negócio.



Como calcular?

Se sua venda é recorrente, ou seja, se o seu cliente paga uma mensalidade, o LTV é calculado simplesmente pela multiplicação do tempo médio em meses que um cliente fica na empresa com o *ticket* médio mensal dessa mensalidade. Se a sua empresa não tem venda recorrente, você precisa calcular quanto, em média, um cliente novo gera de receitas ao longo de todo o tempo em que permanece como seu cliente, que pode ser apenas o tempo de uma compra pontual ou de algumas compras ao longo de meses ou anos.



Exemplo:

A empresa Software Plus cobra um *ticket* médio mensal de R\$ 2 mil por cliente e, em geral, os clientes permanecem na empresa por 18 meses. Sendo assim, o LTV é de $18 \times \text{R\$ } 2 \text{ mil} = \text{R\$ } 36 \text{ mil}$.

O que é?

O *Net Promoter Score* (NPS) é uma métrica de satisfação que tem como objetivo medir o grau de lealdade dos clientes das empresas de qualquer segmento, trazendo reflexos da experiência e satisfação dos clientes. Trata-se de um indicador-chave de performance amplamente utilizado em virtude de sua simplicidade, confiabilidade e flexibilidade. O NPS revolucionou os modelos de pesquisa de satisfação de clientes, substituindo os métodos de pesquisa mais obsoletos que, em sua maioria, tornam as pesquisas de pós-venda longas, cansativas e chatas para o cliente.

O NPS virou um indicador forte até mesmo no mercado financeiro, direcionando investidores para comprar ações de empresas com base apenas em seu NPS.

Como calcular?

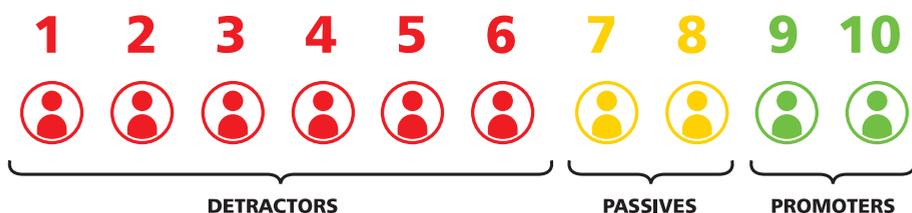
É preciso aplicar, no processo de pós-venda, uma única pergunta, definitiva para o cálculo desse indicador: **“em uma escala de 0 a 10, quanto você recomendaria a nossa empresa para um amigo?”**.

Com as respostas consolidadas, é preciso classificar os clientes em uma dessas categorias: “detratores”, “passivos” e “promotores”, sendo que:

- 0 – 6: detratores
- 7 – 8: passivos
- 9 – 10: promotores

Adicione o total de respostas conforme cada grupo e divida o total do grupo pelo número total de respostas da pesquisa para obter a porcentagem. Agora, subtraia a porcentagem total de detratores da porcentagem total de promotores: o resultado é a sua pontuação do NPS. O *Net Promoter Score* é sempre exibido como um número inteiro em vez de uma porcentagem – e, sim, é possível ter um NPS negativo, já que a pontuação pode variar de -100 a +100.

Net Promoter Score



$$\text{NPS} = \% \text{ (green icon)} - \% \text{ (red icon)}$$

As notas médias podem variar de acordo com o ramo de atuação de empresa, mas é possível estabelecer, de modo geral, a seguinte escala de classificação:

- Excelente – NPS entre 75 e 100
- Muito bom – NPS entre 50 e 74
- Razoável – NPS entre 0 e 49
- Ruim – NPS entre -100 e -1

Exemplo:

A pesquisa foi aplicada com 100 clientes, obtendo-se o seguinte resultado:

- 10 respostas estavam na faixa de 0-6 (detratores) – 10%
- 20 respostas estavam na faixa de 7-8 (passivos) – 20%
- 70 respostas estavam na faixa de 9-10 (promotores) – 70%

Agora, deve-se subtrair os 10% detratores dos 70% promotores, chegando a 60%. Com isso, o **NPS é 60**, um valor considerado bom, mas que pode ser melhorado. É preciso, desta forma, entrar em contato com os detratores e passivos para entender os motivos de suas avaliações e montar um plano de ação de melhoria.

Churn

O que é?

O *churn* nada mais é que uma métrica que indica a taxa de cancelamento de clientes em um determinado período, ou seja, quantos clientes a empresa perdeu. Perder clientes é natural, mas essas perdas devem ser monitoradas com base em um indicador para que os motivos sejam compreendidos. O *churn* é aplicável apenas para empresas com vendas recorrentes, clientes assinantes ou mensalistas.

Em alguns segmentos, como telefonia/internet e locação de imóveis, o *churn* é um indicador fundamental na gestão de negócio. Não adianta a equipe comercial ter agressividade e conquistar novos clientes mensalmente se esse mesmo número – ou mais – é cancelado no mesmo período. Assim, não há crescimento líquido algum.

Como calcular?

Para calcular o *churn*, basta dividir a quantidade de clientes perdidos até o final do período pelo total de clientes que chegaram nesse mesmo período. Importante entender que em alguns negócios a perda de clientes é completamente natural, devendo apenas haver o controle para se certificar de que o valor não é alto e que há crescimento líquido de carteira.

Exemplo:

Uma imobiliária conquistou, com novas locações, 250 clientes no ano. Nesse mesmo período, seu *churn* foi de 20%, perdendo 50 clientes da carteira. Houve, portanto, uma redução percentual, já que foram perdidos menos clientes percentualmente em comparação com o ano anterior.

Motivos de perda de negócios

O que é?

Anteriormente, foi visto que o processo de vendas é chamado de funil de vendas porque ele tem uma conversão natural no processo, que vai se afinando conforme etapas são percorridas. Significa que negócios são perdidos em várias fases, alguns ainda na prospecção, outros na qualificação ou na negociação. Apesar de sabermos que isso é um processo natural e que nenhuma empresa tem 100% de conversão, é fundamental que o gestor saiba os motivos de perda de alguns negócios no funil, para que possa atuar ativamente no intuito de mitigar esses problemas e melhorar a conversão de negócios.

Esse indicador avalia, justamente, os motivos de perda de negócios. Com ele, é possível agir de forma mais assertiva na melhoria do processo comercial. Se o motivo maior for o preço, podemos entender se estamos competitivos no mercado em comparação com os concorrentes, se estamos atuando dentro do perfil correto de cliente (PCI) ou, ainda, se a equipe comercial está apresentando os benefícios do produto/serviço de forma adequada. Se o motivo de perda for o prazo de pagamento, podemos ver se conseguimos formas de financiar o cliente. Se for prazo de entrega, verificaremos de que forma podemos antecipar pedidos e assim por diante.

Um ponto de atenção quando se fala desse indicador se refere ao gestor ter a consciência de que tal indicador é subjetivo: trata-se de uma percepção do vendedor que pode não refletir exatamente o motivo real do declínio por falta de entendimento por parte dele. Outro risco é que ele não reflita a realidade, uma vez que quem avalia é o próprio avaliado – o vendedor –, que tem a tendência de apontar motivos que não estavam sob seu controle.



Como calcular?

Antes de tudo, é necessário determinar com clareza onde o indicador será aplicado, em qual etapa do funil. Recomenda-se que seja utilizado na fase de negociação, na qual muitos negócios são perdidos. Pode ser usado também na fase de prospecção, entre a qualificação e o agendamento de visita.

O próximo passo – muito importante – é categorizar os principais motivos de perda, de forma a criar padrões para a equipe comercial, não deixando o indicador muito aberto de modo a impossibilitar o agrupamento de respostas. Crie de cinco a 10 motivos padrão. Em seguida, faça um treinamento com a equipe comercial, explicando como enquadrar os motivos de perda em cada uma das categorias, para evitar classificações errôneas. Comece, então, a coletar as informações, exigindo que sejam apontados os motivos para todos os negócios perdidos.

Exemplo:

No mês de abril, dos orçamentos negociados, apenas 20% foram convertidos, sendo que 80% foram declinados. Os principais motivos de perda foram o preço (35%), prazo de pagamento (30%) e o prazo de entrega (25%).

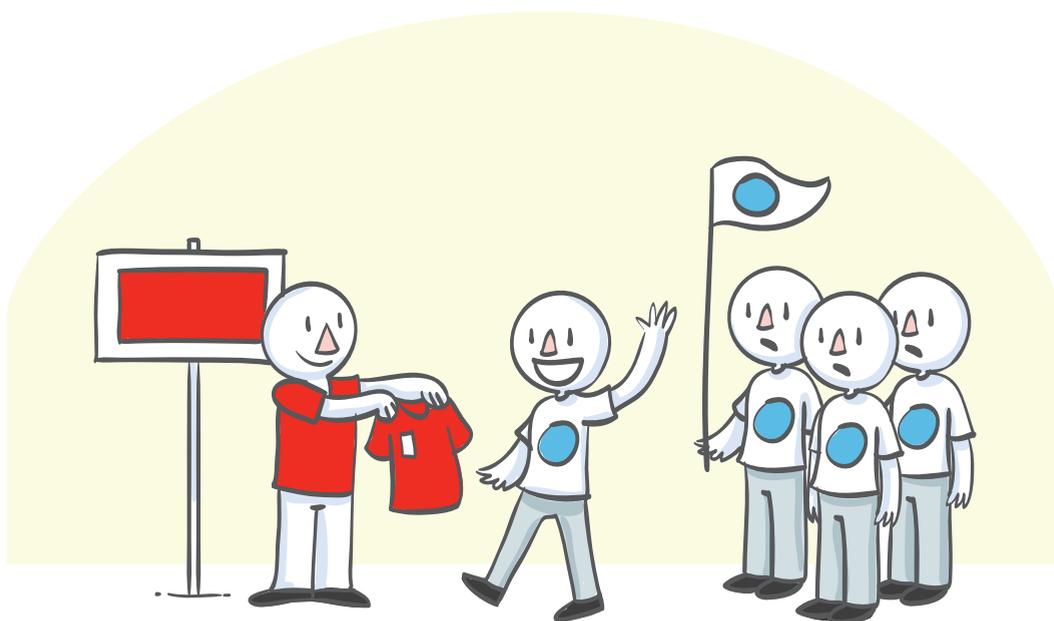
Positivação

O que é?

A positivação é um indicador muito usado em equipes comerciais, principalmente em empresas que vendem para o varejo. Ele também é conhecido em alguns mercados como NCC, que significa “número de clientes convertidos”.

Esse indicador avalia o número de clientes que tiveram vendas concretizadas em um determinado período – em geral, mensalmente. Pode ser avaliado por empresa, produto, região ou até mesmo por vendedor. Ele serve para entender frequência de compra da carteira total ou até mesmo para entender o comportamento de alguma linha de produtos.

Ajuda, ainda, na avaliação de vendedores, que podem não estar atingindo metas de forma consistente porque vendem muito em um mês, estocando de forma inadequada o cliente, o que causa uma redução de vendas no mês seguinte, com clientes retornando apenas no próximo. Se o número de clientes positivados de um vendedor cair, pode significar que o colaborador está dando atenção somente aos clientes maiores e deixando de lado os demais.



Como calcular?

Essa métrica deve ser avaliada por número de clientes – e não pelo número de pedidos. Por exemplo, se um cliente faz três compras durante o mês, teremos a positivação de apenas um cliente. Devemos olhar, então, quantos clientes compraram da empresa naquele mês. A análise fica ainda mais completa quando olhamos o total da carteira anual, por exemplo, comparando a positivação de um mês específico.

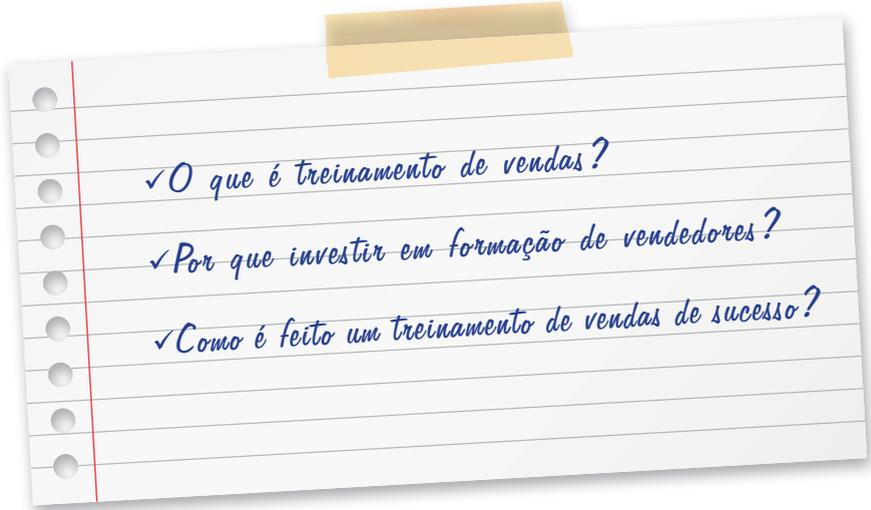
Exemplo:

No mês de setembro, o vendedor Sérgio positivou 58% de sua carteira de clientes, sendo que a meta mensal era 70%. Em relação ao mix de produtos, porém, Sérgio conseguiu positivar 90% dos clientes em setembro, com todas as cinco linhas de produtos.

Neste capítulo, foram reunidos alguns dos principais indicadores comerciais utilizados no mercado. A recomendação é que você procure aqueles que mais se adequam à realidade do seu negócio. Uma dica importante é introduzir novos indicadores aos poucos, para que a empresa possa ir se acostumando com eles e não tenha um excesso de informações que não sejam agregadas à gestão.

CAPÍTULO 8

TREINAMENTO EM VENDAS



✓ O que é treinamento de vendas?

✓ Por que investir em formação de vendedores?

✓ Como é feito um treinamento de vendas de sucesso?

No capítulo anterior, foi abordada a importância de nortear e medir o resultado de vendas por meio de indicadores, com a conclusão de que vender bem é um dos pontos que fazem uma empresa ser bem-sucedida. Esse resultado, porém, é fruto de um trabalho árduo da equipe comercial, levando constantemente ao questionamento:

SEUS VENDEDORES ESTÃO PREPARADOS E MOTIVADOS PARA VENDER MAIS E MELHOR? COMO ANDA A QUALIFICAÇÃO DO SEU TIME? A EQUIPE TEM ATINGIDO METAS?



Independentemente do estágio em que se encontra a sua equipe comercial, o aprendizado contínuo é fundamental, pois o mercado está em constante transformação, sendo cada vez mais competitivo. Quem não se atualiza ou se especializa, fica fadado ao fracasso. Nesse cenário, o treinamento em vendas é essencial.

Uma capacitação eficaz permite aumentar os conhecimentos, as habilidades e a motivação de vendedores, impactando diretamente na performance individual e da empresa.

ACREDITE, VENDER É UMA ARTE!



Vender é uma arte. A magia da venda ocorre quando ela é realizada por pessoas apaixonadas por aquilo que fazem, que conhecem profundamente o que estão vendendo e que transformam as vendas em uma realização pessoal diária.

Vender exige autoconfiança, conhecimento, embasamento e uma comunicação assertiva. Para isso, é preciso ter uma equipe bem capacitada e que esteja em constante evolução.

Treinamentos de vendas são eficazes, já que assim que você o conclui, pode aplicar todas as técnicas aprendidas imediatamente.



Permita-se ter uma preparação voltada a um mercado competitivo: você já parou para pensar que seu concorrente está visitando seu cliente? E se ele estiver mais preparado que você? E se tiver mais ferramentas e técnicas de vendas para fechar negócios com seus prospectos ou clientes?

O QUE É TREINAMENTO DE VENDAS?

O treinamento é um meio sistemático para transferir ao time comercial as melhores práticas que envolvem o processo de vendas, para que, dessa forma, a equipe possa aprender a executar atividades de forma rápida e eficaz, promovendo aumento da produtividade, otimização de tempo e recursos. A capacitação deve focar no desenvolvimento técnico, comportamental e motivacional da equipe, de modo a fornecer conhecimento prático sobre metodologias, técnicas e ferramentas que irão potencializar a assertividade dos profissionais em cada etapa, desde o primeiro atendimento até o pós-venda.



COMO É FEITO UM TREINAMENTO DE VENDAS DE SUCESSO?

Muitos treinamentos de vendas lançam mão de um visual glamoroso, com ótimo *coffee break*, ambiente descontraído e um profissional muito carismático. Ao final do evento, entretanto, muitas vezes os vendedores saem com a sensação de que ouviram “mais do mesmo”, sem nenhum conhecimento novo efetivo e relevante. **Você também já passou por situação semelhante?**



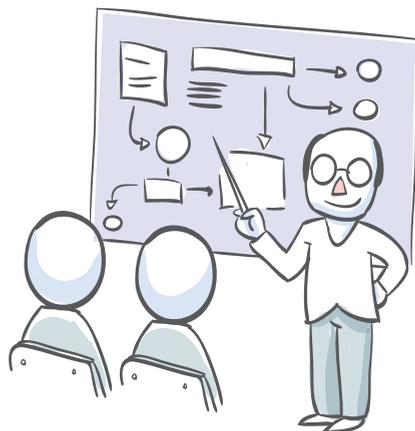
Quando nos voltamos ao dia a dia, à rotina comercial, onde o desafio é vender bem e atingir as metas que foram definidas, chegamos à conclusão de que para promover conhecimento, desenvolver habilidades e motivar o time, é necessário capacitar a equipe de fato. Para que isso seja possível, independentemente do formato que será disponibilizado, é preciso seguir um processo, dividido em quatro grandes blocos:

1. Análise das necessidades de treinamento;
2. Desenho e implementação de um plano de treinamento com foco no que é preciso desenvolver;
3. Avaliação dos resultados;
4. Análise e desenho da solução.

POR QUE INVESTIR EM FORMAÇÃO DE VENDEDORES?

Vender é resolver o problema de alguém. Assim, o treinamento é a ferramenta ideal para auxiliar os vendedores a entender as dores dos consumidores, apresentar a solução, antecipar-se e exceder as necessidades daqueles que compram.

Para desempenhar esse papel com excelência, vendedores precisam de preparo. Investir em formação é essencial para o sucesso de qualquer profissional.

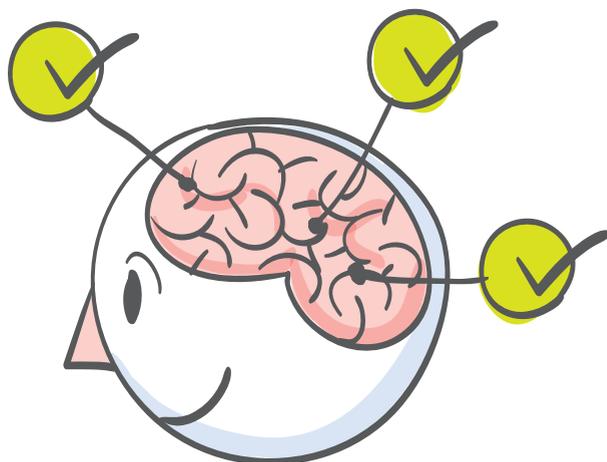


Apesar de o cotidiano ensinar muito, há alguns pontos que só um treinamento poderá oferecer, como:

- Novas técnicas e métodos de abordagem;
- Dúvidas sobre o cenário atual e apresentação de tendências;
- Técnicas de motivação e engajamento do time;
- Treinamento de novos vendedores;
- Apresentação de novas ferramentas de vendas.



Há um entendimento consolidado de que se a pessoa tem características pessoais que favorecem o desenvolvimento de um talento voltado à atividade comercial, então o treinamento de vendas será o diferencial que converterá essas características em talento e as desdobrá em resultados positivos.



Desta forma, o treinamento pode ser definido como um programa planejado dentro da organização, que se esforça em realizar mudanças relativamente permanentes no conhecimento dos vendedores, em suas habilidades, atitudes e comportamento, na busca pelo aumento da produtividade da área, melhoria da moral da equipe, redução do *turnover*, estreitamento das relações da empresa com o cliente e maior eficácia na gestão.

Fazer um bom treinamento de vendas é uma excelente forma de se atualizar. Um vendedor que trabalha motivado tem resultados maiores e melhores.

Todo treinamento de vendas conta com uma parte motivacional. É justamente esse fator que faz com que o time saia da capacitação com garra para alcançar novas metas rapidamente.

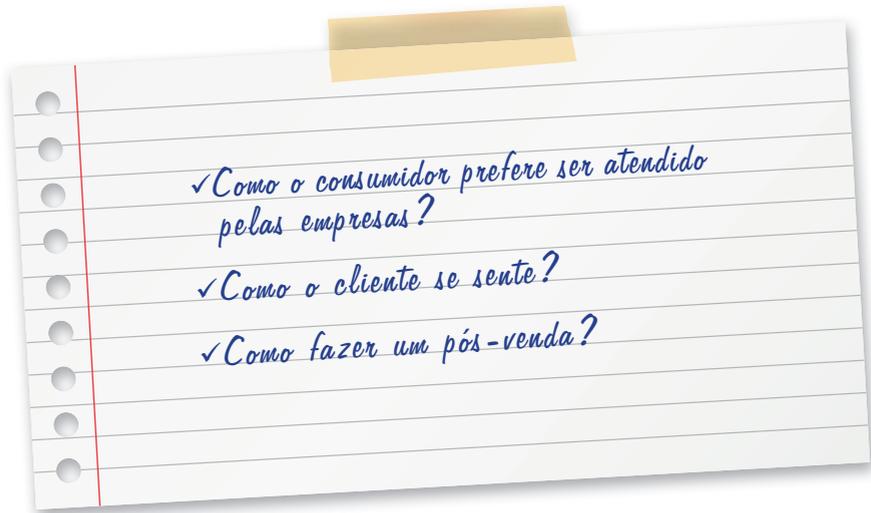
Também não se esqueça da importância do *networking*: nada melhor do que conhecer outros profissionais do mercado para fazer negócios e vender mais, certo? Vendedor ama conversar com vendedor.

Ninguém chega à primeira posição do pódio sem esforço e muito, mas muito treino. Se você quer ser e estar sempre entre os melhores, esteja preparado para se capacitar e buscar aperfeiçoamento contínuo. Considere que o treinamento dos seus vendedores serve como um alavancador crucial de vendas e resultados.



CAPÍTULO 9

COMO FIDELIZAR OS CLIENTES E TRABALHAR O PÓS-VENDA



O que sua empresa faz quando um cliente fecha uma compra? Recorre à esfera interna com as políticas padrões de atendimento, deixando seguir o fluxo normal, partindo automaticamente para outras vendas, sem procurar estreitar relações com ações de pós-venda? Ou todo cliente passa a ser considerado especial, havendo um acompanhamento próximo e construção de relacionamento? **O que sua empresa faz?**



Esse questionamento não é aleatório. Relatório do Sebrae Inteligência Setorial (SIS) sobre fidelização e retenção de clientes revelou que 85% das empresas brasileiras nunca fizeram nenhuma ação de pós-venda e, mais impactante ainda, que **70% das empresas brasileiras não possuem sequer um cadastro de clientes!**



Na contramão, segundo dados da Amdocs, corporação especializada em sistemas e serviços de experiência do cliente, 64% dos consumidores estariam dispostos a compartilhar suas informações para receber orientações mais adequadas por parte das empresas.



Pesquisas demonstram que as companhias perdem entre 8% e 12% de seus clientes anualmente, ou seja, **após cinco anos, uma empresa pode perder ou trocar 50% dos clientes, sendo que para 70% destes o motivo é o relacionamento.**



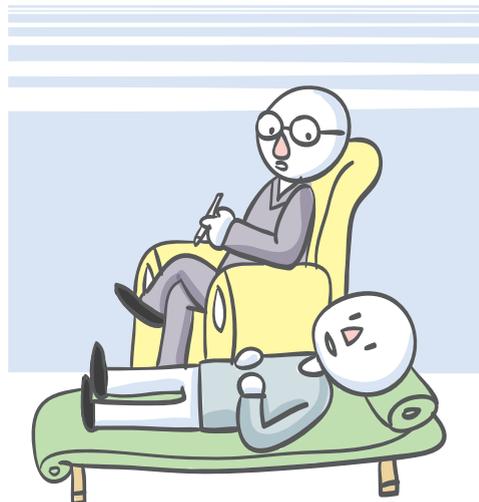
VOCÊ SABE QUAL É O ESFORÇO QUE A EMPRESA PRECISA FAZER QUANDO HÁ UM CLIENTE INSATISFEITO?

Estudos de Ruby Newell-Legner apontam que para cada experiência negativa, a empresa precisa compensar com 12 experiências positivas.



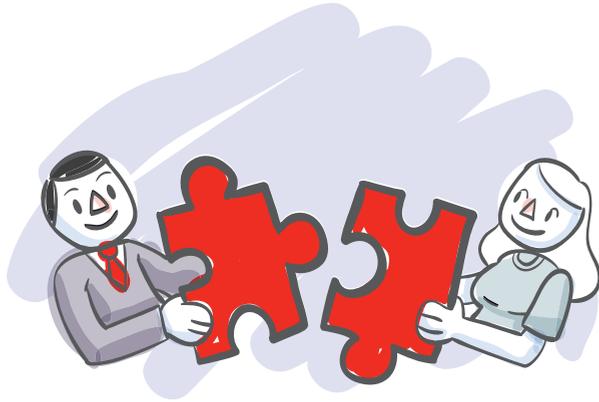
COMO O CONSUMIDOR PREFERE SER ATENDIDO PELAS EMPRESAS?

De acordo com pesquisa da Amdocs, a preferência do público está bem dividida: 50% gostam dos meios de atendimento tradicionais, como telefone, e 50% preferem os meios considerados alternativos, como Facebook e Twitter. Ocorre que quando precisam, de fato, resolver algo, 68% dos clientes recorrem diretamente ao meio alternativo, por não terem à sua disposição imediata um meio para falar ao telefone com um atendente.



COMO O CLIENTE SE SENTE?

Segundo a consultoria empresarial McKinsey & Company, 70% da experiência de compra de um cliente tem como base a forma como ele é tratado, desconsiderando produto e preço. E nove em cada 10 clientes não se importariam em pagar mais caro pelo produto se tivessem atendimento melhor.

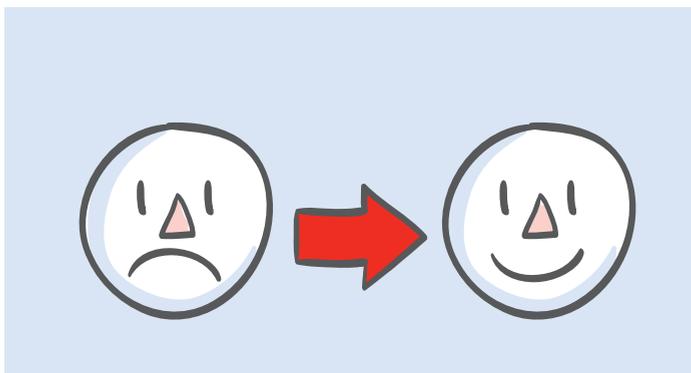


Valorizar e dar atenção ao cliente, portanto, é fundamental para que ele volte a adquirir o seu serviço ou produto. Além disso, um consumidor bem atendido pode atuar como divulgador, o que aumenta a visibilidade do seu negócio.



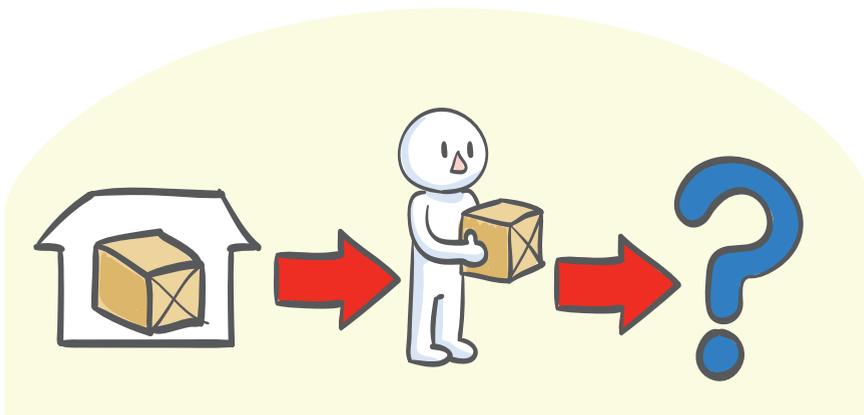
QUE IMPORTÂNCIA O CLIENTE DÁ PARA O ATENDIMENTO?

Se durante o serviço você resolver um problema a favor do seu cliente, as chances de ele voltar a fazer negócios com a sua empresa é de 70%, pontuou estudo da consultoria Lee Resources International.



O QUE SIGNIFICA O PÓS-VENDA?

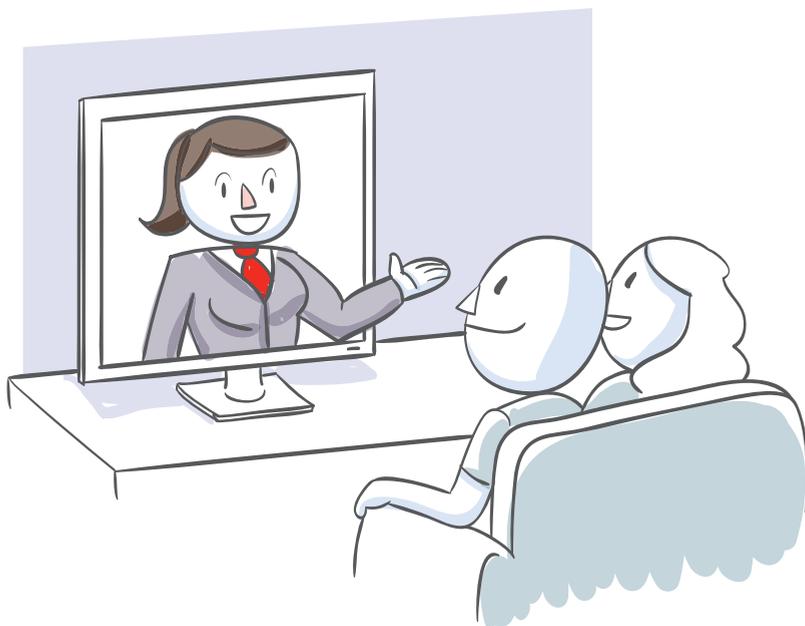
O pós-venda consiste em um conjunto de medidas e estratégias para auxiliar o consumidor nos momentos seguintes à compra. A etapa é importante para garantir a satisfação do cliente, uma vez que, com um suporte adequado, a experiência do consumidor com o produto ou serviço contratado é melhorada, podendo facilitar o caminho para a recompra.



COMO FAZER UM PÓS-VENDA?

É preciso considerar que o pós-venda é tão – ou mais – importante quanto as outras etapas do processo comercial. Assim, marque presença na rotina de seus clientes e sempre seja lembrado! O serviço de pós-venda tem como função dar suporte ao cliente. Suas principais atribuições são:

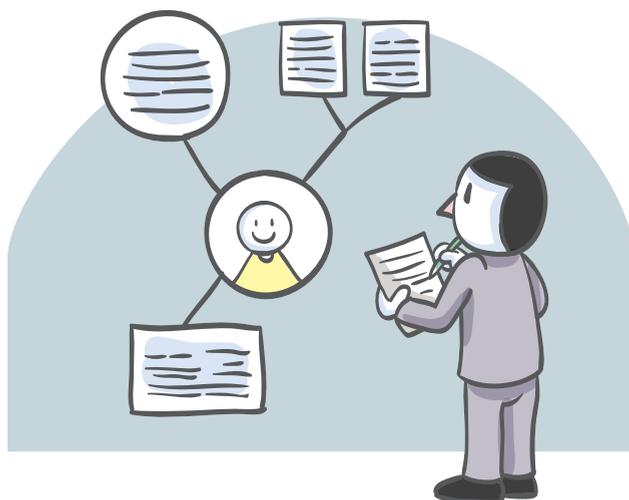
- Solucionar problemas/dúvidas do consumidor com os produtos/serviços;
- Construir um relacionamento com os clientes;
- Fidelizar o público comprador;
- Estimular novas compras;
- Fortalecer a marca para os clientes em potencial.



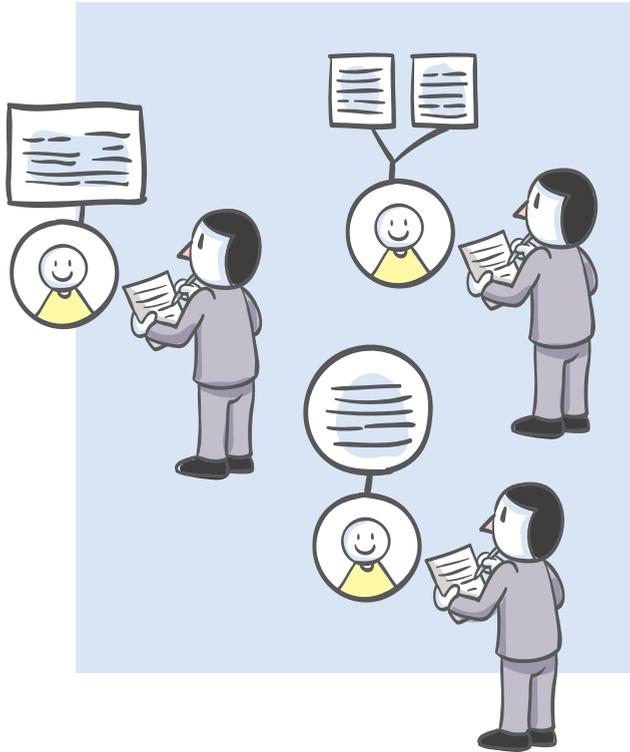
Importante ressaltar que, dependendo do porte de sua empresa, o pós-venda pode ser executado tanto pela equipe de vendas que fechou o negócio quanto por uma estrutura separada, uma equipe especializada no atendimento do novo cliente. Em ambos os casos a comunicação é extremamente importante.



Na primeira situação, quando o processo de pós-vendas é realizado pela própria equipe comercial, o vendedor segue com suas atividades de rotina: prospectando, visitando clientes, dando telefonemas, preparando propostas e apresentações. Para isso, ele precisa ter todos os dados dos clientes organizados, históricos atualizados, visão do funil de vendas e outras informações à mão para conseguir realizar essas duas tarefas sem se complicar. Diante do alto volume de atividades, não haverá como fazer um pós-venda eficiente sem contar com um sistema de dados estruturado e completo, uma ferramenta de gestão comercial que ajude a manter o *follow-up* em dia.



No segundo caso, como há equipes separadas – uma focada em ações de pós-venda e outra em vendas –, é fundamental que os dois times se comuniquem de forma ágil, trocando informações atualizadas e em tempo real, algo que um bom sistema de CRM pode proporcionar.



Pensando nisso, preparamos uma lista com dicas de como fazer um pós-venda eficiente, levando em conta um bom acesso à informação para manter seus clientes satisfeitos:

- 1. Resolver dúvidas/problemas com proatividade:** é no momento em que o cliente apresenta uma reclamação ou problema, dependendo de como a empresa tratar a questão internamente, que um vínculo será gerado. Se o consumidor se tornar prioridade e a solução for ágil, ele ficará satisfeito e permanecerá na empresa;

2. **Bom atendimento:** um bom atendimento não ocorre apenas na venda, mas em todas as etapas posteriores de entrega e pós-venda. Cordialidade, agilidade e empatia são fundamentais;
3. **Pesquisa de satisfação:** o que não é medido não pode ser melhorado. Portanto, crie canais abertos de *feedback* com indicadores claros e periodicidade definida;
4. **Superar expectativas:** atender às expectativas do cliente é o mínimo que se espera. Superá-las, porém, é o que vai fidelizá-los. Sempre procure o “algo a mais” que vai surpreender e encantar;
5. **Construindo relações duradouras:** não pense apenas no curto prazo, com o objetivo de, somente, bater uma meta ou se livrar de um problema. Entenda que relações duradouras também trarão resultados duradouros.

Para manter o relacionamento com os clientes e desenvolver novas oportunidades, deve-se considerar alguns pontos no processo de pós-venda:

- Aproveite seus contatos para ratificar a boa decisão do cliente;
- Demonstre interesse sincero por ele;
- Escute muito, principalmente as críticas;
- Invista na rede;
- Jamais divulgue problemas da empresa;
- Mantenha seus clientes bem informados;
- Mantenha uma agenda atualizada sobre seus clientes;
- Proponha para a empresa um programa que premie clientes mais antigos, aqueles que compram mais e com maior frequência;
- Seja ético sempre!

Mas o mais importante é se lembrar de que **uma venda nunca termina.**



CONCLUSÃO

Em 2019, tive uma experiência muito positiva com o lançamento do livro “Impulsione e Transforme seu Negócio”, no qual abordei temas abrangentes dos cinco pilares de uma empresa, embasados na metodologia exclusiva praticada pela JM Consultoria, ampliando o conhecimento de muitos empresários. Concluí, então, que seria de fundamental importância aprofundar a questão do pilar comercial, por ser, justamente, onde tudo começa. Assim, resolvi escrever este segundo livro.

São mais de 17 anos atuando como consultor em gestão estratégica, vivenciando junto a empresários os desafios de manter suas companhias atualizadas, competitivas e com crescimento sustentável. Por isso, produzir esta obra sobre vendas se tornou uma tarefa prazerosa, pois escrever é rememorar e descrever as implementações que oriento às áreas comerciais, o que tem dado muito certo e alçado organizações a um crescimento jamais experimentado.

É fácil? Óbvio que não! Trata-se de uma tarefa árdua, que exige mudança de cultura, foco e disciplina. É uma construção feita no dia a dia, como foi explicado ao longo dos nove capítulos que você leu. Para funcionar, entretanto, é preciso ter um time coeso, motivado e capacitado para entender o cliente, a fim de atender às necessidades deste com o benefício esperado. Ainda, é preciso que esteja muito claro para todos que sua empresa não vende o que o produto é, mas o que ele faz.

Use este livro como ferramenta de trabalho na área comercial, pois ele servirá de apoio às suas decisões e irá lhe ajudar a **IMPULSIONAR E TRANSFORMAR SUAS VENDAS.**

BIBLIOGRAFIA

- CHIAVENATO, I. **Recursos humanos**. São Paulo: Ed. Atlas, 2000.
- CORRÊA, H.L. et al. **Planejamento, programação e controle da produção: MRP II/ERP: conceitos, uso e implantação**. São Paulo: Atlas, 1997.
- DESSLER, G. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Ed. P. Hall, 2010.
- DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2001-2002.
- DRUCKER, Peter F. **Inovação e espírito empreendedor: prática e princípios**. São Paulo: Pioneira, 2000.
- DRUCKER, Peter F. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. São Paulo: Pioneira / Thomson Learning, 2002.
- DUAILIBI & SIMONSEN. **Criatividade & Marketing**. São Paulo: Makron, 2004.
- GAITHER, Norman; FRAZIER, Greg. **Administração da Produção e Operações**. 8. ed. São Paulo: Pioneira/Thomson Learning, 2002.
- GITMAN, J. Lawrence. **Princípios de Administração Financeira**. SP: Pearson, 2001.
- GREGORI, W. de; VOLPATO, Evilásio. **Capital intelectual e administração sistêmica: um manual de jogos de inteligência, mercado e poder**. Pancast.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 10.ed. Makron Books, 2000.
- LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing: conceitos, exercícios**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- LUSTOSA, L.; MESQUITA, M. A.; QUELHAS, O. **Planejamento e Controle da Produção**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- MATTAR, F. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2001.

- PADOVEZE, Clóvis Luís. **Introdução à Administração Financeira**. São Paulo: Thomson, 2005.
- PONTES, B.R. **Administração de cargos e salários**. Rio de Janeiro: LTR, 2010.
- PORTER, M.E. **Estratégia Competitiva**. 7.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- PORTER, M.E. **Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- RITZMAN, L. P., KRAJEWSKI, L. J. **Administração da Produção e Operações**. São Paulo: Pearson (Prentice Hall), 2008.
- SENGE, P. et al. **A Quinta Disciplina: arte e prática da organização de aprendizagem**. Rio de Janeiro: Ed. Qualitymark, 2002.
- VASCONCELLOS, P. F.; PAGNONCELLI, D. **Construindo estratégias para competir no século XXI**. 3.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- WESTON, J. F.; BRIGHAM, F. E. **Fundamentos da administração financeira**. 10. ed. São Paulo: Makron Books, 2010 .
- WHITLEY, R.A. **A empresa voltada para o cliente**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

Pesquisa Bibliográfica

Revista Exame (www.exame.com)

Revista Venda Mais (www.vendamais.com.br)

www.endeavor.org.br

www.empresendedor.com.br

www.administradores.com.br

www.ideiademarketing.com.br

www.wikiconsultoria.com.br

“Celebre hoje suas pequenas vitórias de ontem, por mais insignificantes que pareçam. Amanhã, uma nova luta se aproxima, e irá exigir toda sua atenção e esforço: a lembrança de uma vitória sempre ajuda a ganhar a próxima batalha”

(Paulo Coelho)

“Ao ler cada capítulo deste livro, você verá que as ferramentas que implementamos em nossa empresa estão todas descritas aqui. Aproveite a leitura e coloque os ensinamentos em prática; você verá como seus resultados serão muito melhores. Considere que uma empresa que não tem foco, disciplina e objetivos definidos nunca terá clareza sobre o caminho que está seguindo.”

Robson Costa

Diretor comercial do Grupo Costa

“Assim que iniciei a leitura, logo entendi que aqui está contemplada cada etapa do que colocamos em prática. A cada capítulo lido, fui me lembrando de nossa jornada, de todo o desafio enfrentado até chegarmos ao hoje. Nossa caminhada começou há um bom tempo, em 2005, ano em que conheci o Jarbas, meu professor. Lembro-me de nossas aulas, quando eu ainda não fazia ideia de que o universo estava nos unindo com um propósito que ia muito além da faculdade.”

Milene Barbosa Martins

Diretora Comercial da Milcam Plastic



EDITORA

ADONIS

ISBN 978-65-86844-65-8



9 786586 844658