



ENTREVISTA

DAVE STEIN

A maior autoridade no mundo em como medir a efetividade dos treinamentos de vendas

VENDAMAIIS®

ANO 19 | Nº 240 | ABRIL/2014 | R\$ 16,00

VENDAMAIS.COM.BR

CONHECIMENTOS | HABILIDADES | ATITUDES



TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO EM VENDAS

UM GUIA COMPLETO

PARA MULTIPLICAR OS GANHOS DE SUA EMPRESA
POR MEIO DO ALINHAMENTO E CAPACITAÇÃO DAS EQUIPES



► **DICAS CASES**
INFOGRÁFICO E MUITO MAIS

Você tem 100% de certeza
que sua equipe de vendas está trabalhando
DA MANEIRA MAIS EFICIENTE E
aproveitando todas as
OPORTUNIDADES?



Que imagem a sua empresa está passando para seus vendedores e clientes?



Seus processos de vendas estão bem alinhados?



Sua equipe está seguindo as etapas corretas do seu ciclo de vendas?



Você conhece bem o perfil da sua equipe comercial?



Seus vendedores entendem a visão e necessidade dos seus clientes?



Você sabe o que os seus clientes falam da sua empresa?



*A VendaMais
pode ajudar
você a:*



Aumentar
as vendas,
rentabilidade e
market share



Turbinar e alinhar
a equipe de
vendas



Mapear passos da
venda, traçar metas
e objetivos, definir
cronograma

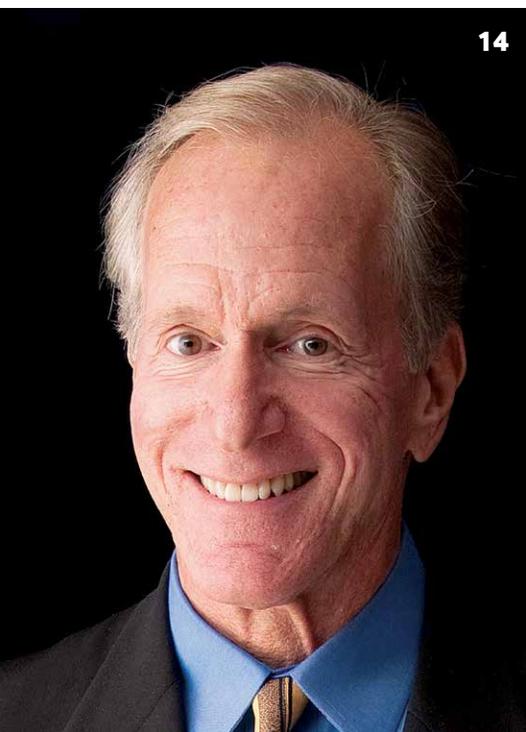
CONHEÇA O RAIO-X VENDAMAIS

VENDAMAIS
Consultoria

SOLICITE UMA PROPOSTA PERSONALIZADA

Entre em contato: (41) 3022-1000 • grupo@vendamais.com.br

www.vendamais.com.br/raiox

**06 EDITORIAL**

Qual assunto melhor do que falar sobre inspiração ao comemorar os 20 anos da VendaMais?

08 RESERVADO PARA VOCÊ

O que inspira você?

12 ENTRE NÓS

Treinamento vivencial

14 ENTREVISTA

Dave Stein, a maior autoridade no mundo em como medir a efetividade dos treinamentos de vendas, em entrevista exclusiva

18 SUPERTREINADOR

Uma empresa que não treina, não agrada – e não retém – bons profissionais, além de afetar sua própria lucratividade

28 CAPA

Treinamentos são poderosas armas para acabar com problemas como alta rotatividade, maus resultados em vendas e insatisfação dos clientes. Saiba o que levar em consideração na hora de promover/contratar um treinamento; invista nisso e veja os resultados aparecerem no seu dia a dia

36 INFOGRÁFICO

O mapa do treinamento em vendas no Brasil

40 O QUE TREINAR E COMO TREINAR

O segundo passo para desenvolver um treinamento de vendas efetivo para sua equipe é definir o que treinar e como

46 RESULTADOS

Afinal, valeu a pena investir naquele treinamento?

50 OS MAIORES ERROS

Os 14 maiores erros de treinamentos em vendas

54 RH E VENDAS

Por que o departamento de vendas deve estar próximo do RH?

60 CHECK-LIST

Confira o resumo dos principais tópicos abordados na edição. Eles irão ajudá-lo a se organizar

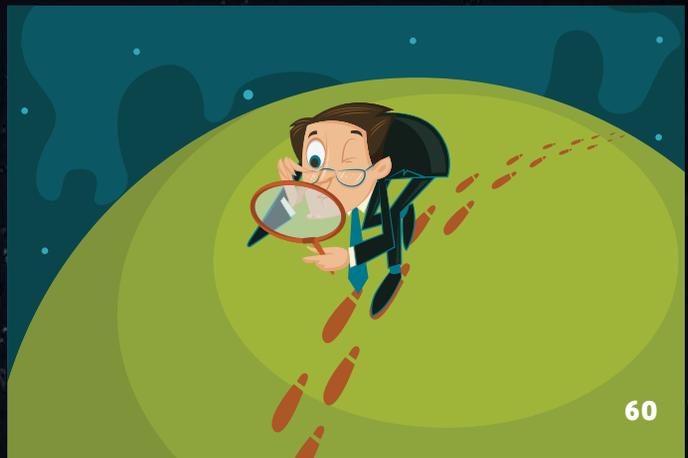
66 DICAS

7 dicas para treinar melhor sua equipe e vender cada vez mais

67 SEU FUTURO E VOCÊ

A imagem que você terá de si mesmo amanhã depende completamente das ações que você vai se ver tomando hoje





Inspirar-se inspirando

QUAL ASSUNTO MELHOR do que falar sobre inspiração ao comemorar os 20 anos da VendaMais?

Perguntei aos meus seguidores no Facebook o que os inspirava.

Só a listas de respostas, em si, é inspiradora (uma das pessoas que participou, inclusive agradeceu, pois só de parar para pensar no que a inspirava já havia se inspirado).

Respostas que me deram no Facebook à pergunta “O que inspira você?”:

- ▶ A família (principalmente filhos – apareceram várias vezes nos comentários)
- ▶ Deus
- ▶ A busca do sucesso
- ▶ Alcançar metas e objetivos
- ▶ Superar desafios
- ▶ Crescimento pessoal e profissional
- ▶ Ajudar os outros
- ▶ Receber elogios
- ▶ O Amor (com ‘A’ maiúsculo)
- ▶ A Natureza
- ▶ As crianças
- ▶ Pessoas de sucesso e seus exemplos
- ▶ Histórias de superação
- ▶ Inovar, buscar o novo, quebrar paradigmas
- ▶ Estudar e se desenvolver

Tenho começado vários dos meus workshops e palestras fazendo essa pergunta para a plateia e as respostas são geralmente bem parecidas com essas.

Depois de ouvir as respostas, comento e proponho que as pessoas fortaleçam

essa inspiração (por exemplo, fazendo um mind map ou uma colagem de fotos inspiradoras). Ter isso na carteira, na bolsa, no espelho, na parede, na área de trabalho, é muito motivador. Cada empresa tem suas regras, mas nada impede de você ter na sua agenda ou num caderno uma série de fotos e imagens inspiradoras (uma ótima forma de começar o dia de trabalho e/ou de recarregar as baterias quando necessário!).

Muita gente já sabe disso mas o faz de maneira um pouco desorganizada – vai juntando coisas que gosta, sem muita lógica. Eu proponho algo mais aprofundado. Se as coisas que você mais ama e mais lhe inspiram realmente têm valor, então precisam ter um destaque e, principalmente, serem tratadas como especiais.

Agora vem a principal pergunta, o principal questionamento e um grande exercício:

Quem VOCÊ inspira?

E como inspira?

Sempre que faço essa pergunta, faz-se um silêncio. Raramente pensamos nisso. A maioria das pessoas, na verdade, está tão preocupada consigo mesma, procurando fontes de motivação/inspiração, que esquece que ele/ela TAMBÉM é uma fonte de inspiração. Ou pelo menos poderia ser.

Sempre que fazemos pesquisas na VendaMais sobre assuntos relevantes aos assinantes, descobrimos que lidar com



objeções a preço, vender valor e diferenciar-se da concorrência aparecem entre os itens mais pedidos.

Uma das coisas que aprendi nestes anos todos é que a melhor forma de se diferenciar é simplesmente inspirando os outros. Ou seja, tornar-se uma referência positiva, um líder, uma pessoa ou empresa que motiva os outros a serem melhores, a aspirarem mais, a alcançar resultados que talvez sozinhos duvidassem conseguir.

Precisamos muito de pessoas e empresas inspiradoras no Brasil. Elas claramente existem, mas não recebem muita atenção. Nós todos somos um pouco culpados por isso. Um crime repercute hoje muito mais do que uma boa ação. E não é só culpa da mídia – a mídia simplesmente reflete os interesses da maioria.

Voltando ao assunto inspiração, acredito que possamos fazer uma grande diferença na nossa vida pessoal e profissional se simplesmente nos dedicarmos mais

a inspirar os outros. Nossos clientes, nossos colegas, até mesmo a concorrência.

Ao tomar uma decisão na empresa, ou em qualquer reunião, deveria sempre se perguntar: "Esta decisão inspira alguém? A que?". Com certeza muita coisa ia mudar.

Não é ingenuidade não – como dizia o falecido Botelho, a maior malandragem do mundo é ser honesto. Sei exatamente da dificuldade que é. Mas estamos aqui há 20 anos na VendaMais e não chegamos até aqui por acaso.

Levantamos uma bandeira que estava abandonada (a de Vendas e da importância dos vendedores), resuscitamos uma data que estava completamente esquecida (1º de Outubro, dia do Vendedor), defendemos abertamente a profissionalização, questionamos formas antiquadas de trabalhar, sugerimos e defendemos uma visão de ética e de correção ao trabalhar com clientes, definimos um CHA com Conhecimentos, Habilidades e Atitudes, criamos a Roda das Vendas, da Liderança, das Atitudes, abrimos nossa revista para que consultores e especialistas defendessem suas ideias, entrevistamos diretores e campeões de vendas, desafiamos equipes inteiras a se superarem... Enfim, 20 anos procurando, passo a passo, dar uma oportunidade para quem quiser crescer na profissão encontrar aqui seu porto seguro.

Mais do que isso: uma fonte de inspiração.

Perdemos assinantes com isso? Sim, perdemos. Muita gente quer um caminho fácil, uma bala mágica.

Você precisa tomar muitas decisões difíceis, e por muito tempo, para inspirar de verdade. Precisa ir muitas vezes contra a maré, contra o que pensa a maioria, contra os modismos, contra as patotinhas, contra a negatividade, contra a falta de ética, contra o descaso, a desmotivação, a falta de vontade.

Mas essa lista toda é justamente uma grande inspiração para o/a líder. É exatamente isso que precisamos inspirar e melhorar.

Lembre-se que um dos maiores inspiradores que a humanidade já teve, se

não "O" grande inspirador, morreu crucificado. Isso não é uma forma apelativa de reforçar meu argumento. É simplesmente uma constatação de que inspirar não é para qualquer um. Ao mesmo tempo, é sim para qualquer um; um grande desafio que temos todo dia ao nos olharmos no espelho (talvez tenha sido esse o grande recado desse líder inspirador!).

Por isso a pergunta – sua empresa: inspira? Seu líder: inspira? Seus subordinados: inspiram? (Grande pergunta para os vendedores – qual foi a última vez que você inspirou seu chefe?).

Meus filhos me inspiram, com certeza absoluta. Isso é fácil. A grande pergunta é: será que eu os inspiro? Como inspiro? A que inspiro?

Você, que é meu cliente, me inspira, com certeza absoluta. Isso é fácil. A grande pergunta é: será que eu inspiro você? Como inspiro? A que inspiro?

E você, quem inspirou hoje? Como inspirou? Inspirou a que?

Mais do que procurar fontes de inspiração, cada vez mais acredito que o segredo do sucesso é inspirar-se inspirando.

Entre na nossa página do Facebook e participe dessa conversa. Conte-me como vocês têm inspirado os outros.

Assim como na lista de coisas que inspiram, esta lista de coisas e pessoas que VOCÊ inspira com certeza absoluta será muito inspiradora também.

Quem sabe, ao compartilhar, você não muda a vida de alguém para melhor?

Despeço-me então retribuindo a inspiração que tive ao escrever este texto para você.

Pense nisso: inspirar-se inspirando.

Grande abraço, boas vendas e obrigado por estar comigo nesta caminhada inspiradora de 20 anos da VendaMais.

Raúl Candeloro

Raúl Candeloro – Diretor

Site: www.vendamais.com.br
E-mail: raul@vendamais.com.br

VENDAMAIS

DIRETOR

Raúl Candeloro
raul@vendamais.com.br

EDITOR

Karina Magolbo
karina@vendamais.com.br

DIRETOR DE ARTE

Anderson L.A.
anderson@vendamais.com.br

CONSELHO EDITORIAL

Raúl Candeloro
Marcelo Caetano
Karina Magolbo
Júlio Clebsch

COLABORAÇÃO

Ana Costa
Brasílio Andrade Neto

ATENDIMENTO AO LEITOR

atendimento@vendamais.com.br

JORNALISTA RESPONSÁVEL

Karina Magolbo
karina@vendamais.com.br
MTB 4207/17/47

VENDA MAIS® é publicada 12 vezes ao ano pela Editora Quantum e comercializada pela Editora Intellimax Ltda.
Caixa Postal 19530,
Curitiba-PR, CEP 80251-970
Site: www.vendamais.com.br

PARA ANUNCIAR:

Representante Publicidade
Priscila Vieira
(11) 3828-3001
vendamais@priscilavieira.com.br

PARA ACESSAR O MÍDIKIT VENDAMAIS:

www.vendamais.com.br/anuncio
Horário de atendimento: das 8h às 18h

0800-647-6247

Horário de atendimento: das 9h às 18h

Editora Quantum. Tiragem desta edição: 36.000 exemplares. Todos os direitos reservados. A reprodução total ou parcial deste material é permitida mediante autorização prévia e expressa da Editora Quantum Ltda., e desde que citada a fonte. O conteúdo dos artigos é de responsabilidade dos autores. Autores ou consultores que quiserem publicar seus trabalhos nas áreas de vendas ou marketing entrem em contato com a equipe editorial pelo telefone: (41) 3022-1000.

"A responsabilidade pelo conteúdo dos anúncios, bem como pela sua produção e compromissos inerentes, é da agência e do anunciante."

PRÉ-IMPRESSÃO E IMPRESSÃO:

ProI Editora Gráfica – (11) 2169-6199

DISTRIBUIÇÃO PARA ASSINANTES:

Empresa Brasileira de Correios

OPERAÇÃO EM BANCAS:

Assessoria Edicase
www.edicase.com.br

Distribuição exclusiva em bancas
FC COMERCIAL E DISTRIBUIDORA S.A.



www.twitter.com/vendamais



facebook.com/VendaMais

Nossa missão:

"FAZER O BRASIL VENDER MELHOR."

RESERVADO PARA VOCÊ

O QUE INSPIRA VOCÊ?

COMO DEFINIR O QUE É INSPIRAÇÃO? A palavra, em si, já inspira uma ação. Essa "luz" pode vir de diversas formas e é como a Fé: é preciso fechar os olhos e se deixar levar.

Nesta edição especial, Raúl Candeloro falou sobre inspiração em seu editorial – veja na página 6. Ele pediu para que as pessoas postassem no Facebook o que as inspirava. Mais de 90 seguidores participaram e, só de ler a lista, já foi altamente inspirador. Foi possível perceber que estes impulsos vêm das fontes mais variadas, e que uma coisa leva a outra, porém, todas com um objetivo comum: a felicidade.

Separamos as 20 melhores para você se inspirar também. E você? Já está inspirado para o dia de hoje?

Oscar Schild

Acordar todos os dias e ter a certeza que fiz a minha parte.

Ricardo Ventura

1) A vida! 2) A Vida.
3) A VIDA!

Cecys Liah

1- Nascer do sol (24h de novas oportunidades para fazer de novo e melhor). 2- Música (para espantar os males cotidianos, convidar o bom humor e aquecer o coração). 3- Família (porque todos nós precisamos ter por quem lutar e um porto seguro para descansar).

Rafael Ivanhes

Histórias de sucesso de pessoas que não eram e não tinham nada, e hoje dão exemplo. Ajudar pessoas, seja doando algo ou visitando um asilo são atos que me fazem parar um pouco e refletir mais sobre a vida. Pessoas que estão do seu lado, seja da família, amigos, esposa, namorada, mas aquelas que estão com você pra tudo, e acreditam em você, é importantíssimo para a inspiração. Existem pessoas que, mesmo bem sucedidas, os pais não se orgulham delas porque não são um Doutor, ou cresceram sem apoio dos mesmos. Elogiar e reconhecer também é inspirador. E, para mim, leitura é outra coisa que me inspira, me traz novas ideias, pontos de vista, reflexão e até mesmo um "acorda, mude". Segurança financeira também nos traz uma certa paz e nos inspira a fazer mais. Quando estamos no vermelho, incomoda de tal forma que, mesmo quando o que comentei acima acontece, esse fato acorda e dorme conosco pedindo uma solução, e tira a inspiração.

Mario

Santana Junior
Transformar complexidade em simplicidade.

Jorge Pereira

Sem contar Deus e a guerreira da minha mãe, 3 coisas me trazem muita inspiração: primeiro compreendi que minha carreira é uma valorosa MISSÃO que poderá mudar radicalmente a vida das pessoas; segundo, compreendi que meu trabalho é pura DIVERSÃO, tem coisa melhor do que se divertir e ainda ter um dinheirinho no bolso? Terceiro, ver minhas IDEIAS sendo executadas por clientes e amigos, e essas pessoas tendo um salto de qualidade em suas vidas. Isso me traz inspiração.

Silvia Garcia

O que me inspira é GENTE COM PROPÓSITO, FOCO e OBSTINAÇÃO.

Lya-Flor

Palestrante Motivacional

Sou inspirada pela alegria de viver e vencer a cada dia... Sou inspirada pelo sorriso contagiante de meus filhos, sou inspirada pelo desafio de novas ideias, sou inspirada pela expectativa de fazer cada vez melhor o meu trabalho... Pelo sucesso, pela vida, sou inspirada por viver...

Carlos Vieira

Desafios acima da capacidade que eu penso ter.

Edilson Menezes

1) A ilimitada capacidade do ser humano para recomeçar; 2) o desejo latente por evolução, seja consciente ou inconsciente e 3) as classes sociais menos favorecidas, por sua humildade para aprender, nem sempre observada nas classes mais abastadas...

Maurício Hasbeni

Vou beber em várias fontes pra me inspirar, e entre elas estão: livros, as pessoas e a VendaMais.

João Rodrigues dos Santos

Minha inspiração é 1- ver pessoas que eu passei o conhecimento crescerem como pessoas e como profissionais; 2- ver a empresa que prestei serviço/produto expandindo de maneira sustentável; 3- minha equipe obtendo reconhecimento de que SOMOS DIFERENTES, pois FAZEMOS as coisas DIFERENTES.

Ana Paula Ribas - Acessaimovel

O que me inspira é levantar de manhã e saber que posso estar, neste dia, contribuindo para a realização de um sonho de alguém. Me inspira ouvir o agradecimento do cliente e reconhecimento pelo meu trabalho. Também saber que todos os resultados dependem de cada ação e como encaro os desafios de ser uma corretora de sucesso.

Clemisson Alves Santos

Os Sonhos, O Sorriso Provocado e o Feedback Positivo.

Luciano Brandão

1) Ser o melhor em tudo o que eu faço. 2) Ter sucesso pleno. 3) Vencer todos os dias, pois só assim alcançarei os 2 primeiros objetivos.

Jean Brustolin

Olhar no mural e ver o desenho do meu filho feito especialmente para mim. Isso me inspira para correr atrás dos meus objetivos. Ver que ajudei uma pessoa a realizar um sonho, isso me inspira a querer mais...

Saulo Boccanera

1- Ser reconhecido (pelos seus diretores, pelos seus clientes, pelos amigos, etc.).
2- Minha família (o bem-estar deles é algo que me faz buscar mais e mais).
3- Profissionalmente fazer o que eu gosto e, o que não me atrai, fazer com muito entusiasmo.
4- Ter uma remuneração justa e boa, relativa ao meu esforço.
5 - AJUDAR. Em maiúsculo mesmo, pois ajudar o meu próximo dentro e fora da empresa a conquistar suas metas, sonhos e ideais, é algo inexplicável.
6 - Fechar um bom negócio, seja com clientes pequenos, médios ou grandes... Mais vale ter 10 clientes pequenos comprando do que 1 grande que pode te deixar a qualquer momento,... Isso é inspirador.
7 - Ser vendedor... Está no meu sangue, e a revista VENDAMAIS só vem a corroborar com o nosso crescimento técnico, psicológico e moral.

Ana Roberta Araújo

O que me inspira é a força de vontade... É acreditar que sempre posso aprender e fazer algo diferente, que agregue valor a minha vida e, conseqüentemente, às pessoas que estão comigo... É saber que o meu sucesso depende das boas escolhas que eu fizer... É não ter medo do novo.

Vivian de Albuquerque

Paixão pelo que faço, situações reais que representam oportunidades, pessoas e suas histórias.

Paulo Gerhardt

5 Coisas me inspiram: Os Desafios, O Aprendizado, Os Bons Exemplos, As Crianças e o Amor.

PARTICIPE DA SEÇÃO RESERVADO PARA VOCÊ

Envie críticas, sugestões, deixe sua palavra, conte sua história, divida seus resultados conosco, mostre sua equipe*. O espaço é todo seu. Estamos esperando por você! Escreva agora mesmo para: leitor@vendamais.com.br e participe!

*As fotos serão avaliadas pela Equipe de Redação.



SUA CONVENÇÃO DE VENDAS

NUNCA MAIS SERÁ ESQUECIDA



TENDÊNCIA DE MERCADO!

O conceito de *Gamification*, uso de mecânicas e pensamentos de jogos em treinamentos corporativos, está conquistando o mercado global.

5 vantagens de usar games para treinar sua equipe de vendas:

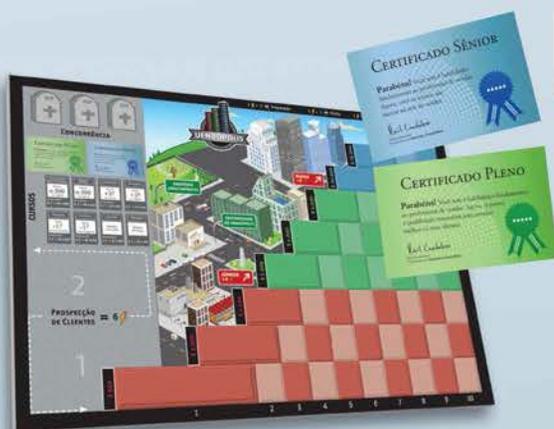
1. *A competição motiva, pois instiga o sentido natural da concorrência*
2. *A competição promove o autodesenvolvimento*
3. *Jogos contribuem para a integração da equipe*
4. *Na aplicação é fácil detectar potenciais líderes de equipe*
5. *Aprendizado de alto nível, em um ambiente descontraído*

CONTRATE AGORA MESMO. LEVE **VENDÓPOLIS** PARA SUA EQUIPE DE VENDAS.

HABLAMOS
ESPAÑOL

POR QUE VENDÓPOLIS É IDEAL PARA A SUA CONVENÇÃO DE VENDAS?

- ⚡ DIVERSÃO
- ⚡ EXPERIÊNCIA ÚNICA
- ⚡ POTENCIAL DE ENGAJAMENTO
- ⚡ CONTRIBUI PARA A INTEGRAÇÃO DA EQUIPE
- ⚡ FACILIDADE EM ABSORVER O CONTEÚDO
- ⚡ INTENSIDADE DO APRENDIZADO
- ⚡ APLICAÇÃO DO CONHECIMENTO



O Vendópolis tornou a nossa reunião anual de equipe de vendas dinâmica e proveitosa. O jogo incentiva a avaliar o que a equipe tem feito certo e errado de maneira prática, e o exemplo arrasta multidões. Nossos vendedores ficaram concentrados na atividade, foram corrigindo suas atitudes e levando para a realidade tanto os acertos como os erros. Deu um gás na nossa força de vendas!

Fabiola Santana

Gestão de Compras e Finanças da VitaMais Nutrição Animal

VENDAMAIS
Treinamentos

SOLICITE UMA PROPOSTA PERSONALIZADA

Entre em contato: (41) 3022 1000 • grupo@vendamais.com.br

www.editoraquantum.com.br

TREINAMENTO VIVENCIAL

Para despertar a competitividade em sua equipe comercial, desenvolver estratégias inteligentes e o trabalho em equipe, a Schneider Electric, especialista global na gestão de energia, realizou o treinamento vivencial Vendópolis.

O jogo foi muito bem aceito por todos os 150 participantes, pelo dinamismo e aprendizado. Durante a dinâmica as pessoas se divertiram, o aprendizado foi muito mais intenso e o conhecimento adquirido realmente passou a fazer parte do dia a dia dos vendedores. Para Fernanda Moreira, responsável pelos treinamentos da Schneider Electric na América Latina, o feedback da equipe foi superpositivo: "o que mais me impressionou foi a 'amplitude' da cobertura do jogo. Ele realmente abrange todos os desafios do time de vendas", comentou.





ENTREVISTA **DAVE STEIN**

A ESCOLHA CERTA

É possível medir a efetividade dos treinamentos em vendas, aumentando a eficácia deles?

POR RAÚL CANDELORO

📷 Divulgação



EXISTIA UMA LACUNA QUE, continuamente, frustrava os líderes na área de vendas: informações confiáveis, precisas e imparciais sobre programas de treinamentos e de formação, bem como da forma de se fazer a escolha certa para o perfil de cada uma das empresas.

Pensando nisso, Dave Stein, CEO e fundador da CEO & Founder ES Research Group, Inc. (ESR), tem sido, desde 2005, a maior autoridade no mundo em como medir a efetividade em treinamento de vendas. Por meio de um departamento de pesquisa, a ESR coleta, analisa e divulga informações relevantes sobre treinamentos e metodologias dos mesmos, focados em vendas, bem como as melhores práticas e tecnologias de ativação para esta atividade, finalizando com a medição do desempenho de resultados.

Para tanto, a empresa conta com uma equipe qualificada de analistas experientes, com profundo conhecimento de venda B2B e treinamento em vendas, de modo a ser apta a desenvolver perspectivas imparciais, com autoridade em avaliações de fornecedores de treinamentos de vendas e de suas capacidades.

A ESR não aplica treinamentos, nem consultoria, ela apenas aconselha e avalia, o que a torna uma autoridade no assunto. Por isso, fomos falar com Dave Stein sobre este tema, porque sempre podemos aprender um pouco mais.

Raúl Candeloro – Entrevistamos 500 líderes de treinamentos em vendas, gerentes de vendas e profissionais de recursos humanos responsáveis por treinamentos em vendas no Brasil e encontramos os 15 grandes erros de Treinamento em Vendas. Olhando para esta lista, há algum tópico que chama sua atenção?

1. Treinar sem saber o que está fazendo (treinar por treinar, sem ter alguém especializado nisso liderando o processo)

- 2.** Realizar treinamentos genéricos (ou seja, não adaptados especificamente para a situação da empresa)
- 3.** Muita teoria e pouca prática
- 4.** Muita motivação (oba-oba) e pouca ação
- 5.** Treinamento conduzido por pessoas que não conhecem o dia a dia de vendas
- 6.** Treinar vendedores sem perfil e esperar que eles mudem de personalidade, como em um passe de mágica
- 7.** Colocar, sem orientação, campeões de vendas para treinar
- 8.** Organizar apenas treinamentos conduzidos/oferecidos por fornecedores
- 9.** Treinamentos excessivamente repetitivos
- 10.** Não criar padrões para os treinamentos
- 11.** Não considerar o mercado e os clientes
- 12.** Treinar com pouca frequência
- 13.** Não treinar os vendedores a trabalharem mix de produtos/serviços
- 14.** Não mensurar resultados de treinamentos.
- 15.** Não treinar a equipe de vendas

Dave Stein – Estes erros são muito similares com os que encontramos nas pesquisas feitas aqui nos Estados Unidos.

Destes erros, qual você considera mais problemático? Por quê?

Todos são problemáticos, precisam de uma abordagem estratégica para serem resolvidos. Este “Treinar vendedores sem perfil e esperar que eles mudem de personalidade, como em um passe de mágica” é o mais importante para mim. Nossas pesquisas mostram que de 20 a 33% dos vendedores não têm as características para se tornarem vendedores de sucesso. Isso quer dizer que, não importa o quanto você o treine, nunca vai estar preparado para atingir ou ultrapassar a meta. De fato, treinar quem não tem perfil é perda de tempo e dinheiro.

“A mudança mais impactante que pode ser feita dentro de uma empresa para fazer o treinamento de vendas entregar um valor mensurável é gerir o treinamento estrategicamente. Treinamentos eventuais e aulas ‘soltas’ não funcionam”.

(Dave Stein)



De acordo com sua experiência, há algum erro que você não vê na lista e que deveria ser incluído?

Nós sabemos que uma minuciosa e objetiva avaliação do que é necessário para vender dentro de um mercado é algo crítico. Como os nossos clientes compram? Quais são os seus padrões, processos, preferências e tendências? Uma vez que você entende isso, pode determinar a falha que existe entre o que é requerido e as capacidades individuais dos vendedores. Os treinamentos de vendas devem ser desenvolvidos especificamente para acabar com essas falhas. Senão, novamente é perda de tempo e dinheiro.

A pergunta mais comum referente a treinamento de vendas é: como definir o que deve ser treinado, frequência do treinamento e as melhores práticas do treinamento de vendas. Algum conselho sobre como lidar com este trio (o que treinar, quando e como)?

Aqui vai um exemplo específico: vamos dizer que eu tenha determinado que para comprar os meus serviços, os clientes precisam de um case de negócios forte, com um ROI crível. Se meus vendedores não tiverem habilidades em financiamento, eles não irão fechar negócios com estes clientes.

Eu preciso determinar quanto de conhecimento financeiro meu time de vendas precisa, providenciar treinamento, reforçar esta área e ter certeza de que eles manterão estas capacidades.

ROI para o treinamento de vendas também continua sendo uma luta para alguns treinadores e gerentes. O que você pensa a respeito disso? Como uma autoridade no assunto, o que você recomenda?

Primeiro gostaria de dizer que você pode medir o impacto do treinamento em vendas. Há inúmeros livros bons sobre isso. Todos nós sabemos que existem influências externas que afetam a capacidade de uma equipe de vendas para cumprir suas metas.

Ao acompanhar o desenvolvimento de habilidades necessárias e as mudanças de comportamento, nós podemos determinar quais as oportunidades foram conquistadas como resultado de uma iniciativa de treinamento de vendas.

Olhando para trás, qual foi a grande mudança nos treinamentos de vendas nos últimos 10 anos, em sua opinião?

Para mim, a aprendizagem baseada em tecnologia é a melhor. Com o uso de

softwares como Dealmaker, White Springs e Revegy que, juntamente com os sistemas de CRM, fazem com que os vendedores possam obter o conteúdo de aprendizagem que precisam, quando precisam. Eu já vi isso funcionar inúmeras vezes. Muito poderoso.

O que você acha do treinamento on-line para vendedores? Funciona? As empresas deveriam investir nisso? O que deveriam melhorar para aprimorar seus índices de sucesso?

Deve sempre haver um componente ao vivo para qualquer estratégia de treinamento de vendas, especialmente para os vendedores que visitam clientes.

Mas há vários treinamentos on-line que têm provado serem eficazes, poupando às empresas milhões em despesas de viagem e perdas de vendas, já que os vendedores ficam fora de campo.

Em termos de desenvolvimento de habilidades, no treinamento ao vivo eu incluiria apresentar, ouvir, questionar, negociar e executar vendas por telefone, entre outros. Para o treinamento on-line, é preciso considerar habilidades de pesquisa, produto, indústria e conhecimento da empresa, negócios e perspicácia financeira, além do conhecimento competitivo e posicionamento.

TREINAR É PRECISO

Bons profissionais gostam de aprender e evoluir. Uma empresa que não treina, não agrada – e não retém – bons profissionais, além de afetar sua própria lucratividade.

POR ANA COSTA

📷 Divulgação

Q

QUAL É O MAIOR PATRIMÔNIO DE SUA EMPRESA?

Em um mundo mutável, extremamente competitivo e de economia sem fronteiras, não é segredo que as organizações – e por que não dizer os profissionais? – precisam se preparar continuamente para os desafios da incessante inovação e do fantasma da concorrência que vive a assombrar.

A resposta à pergunta feita inicialmente é: você, ou o seu colaborador. O capital humano é o que as empresas têm de mais poderoso. São as pessoas que fazem as coisas acontecerem. São elas que conduzem os negócios, que produzem o que se vende e que prestam os serviços. Se estas fases forem feitas com excelência, tudo irá bem. Para isso, as empresas

precisarão de pessoas ágeis, empreendedoras e dispostas a assumirem riscos. Na área de vendas, mais ainda!

Em que consiste o treinamento? Para que ele serve? De modo generalizado, as empresas treinam para dispor de uma equipe de melhor nível e conseguir produtividade maior e resultados melhores. Não deve ser algo que se faça uma vez para novos empregados/vendedores. Nas organizações bem administradas, é uma ferramenta utilizada continuamente, afinal, cada vez que você mostra a uma pessoa como ela deve fazer o trabalho, você, indiretamente, a está treinando, não é mesmo?

NO DNA

Para proporcionar um ambiente desafiador e motivador para seus vendedores, Marília Cândida Martins da Costa, Coordenadora de Treinamento Comercial da Unimed-RJ afirma que o conhecimento é o diferencial. “Por este motivo, a importância do treinamento é total, não só para a empresa que pode, por meio dele, contextualizar normas, mudanças, criar novos padrões institucionais e trabalhar condutas comportamentais, etc., mas também para o colaborador, já que é de suma importância para ele manter-se atualizado e competitivo em um cenário tão instável”, afirma.

Segundo Marília, ao investir na qualificação desses profissionais, a empresa está preparando-os para reagirem as demandas do mercado, o que fará a diferença tanto para sua vida profissional quanto para o sucesso da empresa. Para isso, ela revela que a parceria com o Departamento de Recursos Humanos é fundamental, afinal, é esta proximidade que permite ao RH conhecer profundamente a necessidade da área de vendas ou do mercado.

Conhecimento transmitido com seriedade e com uma pitada de humor e identidade é, na visão de Marília, a fórmula do sucesso. “Empresas que não possuem um DNA de treinamento, com certeza terão colaboradores com posturas e comprometerimentos diferentes”, afirma a coordenadora, completando que, para ela, trabalhar nesta mudança de cultura é extremamente estimulante já que, na maioria das vezes, o resultado final é recompensador.

“Empresas que não possuem um DNA de treinamento, com certeza terão colaboradores com posturas e comprometerimentos diferentes”.

(Marília Cândida Martins da Costa)

Marília Cândida Martins da Costa



Trabalhando diretamente com formação de colaboradores internos e externos, Marília ressalta que, para medir os resultados do treinamento, utiliza métricas diferentes para cada público. Para o interno (colaboradores), avaliação de reação, avaliação de aprendizagem e de eficácia. Para o externo: avaliação de reação e indicadores de produtividade em vendas, seja na qualidade da entrega do produto e no resultado da performance de vendas. “O grande desafio do profissional de desenvolvimento está em adaptar as teorias aprendidas como sendo uma linha condutora do seu trabalho com a realidade do dia a dia. Esse caminho é árduo e complexo. Sugiro a aplicação dos quatro níveis de avaliação de Kirkpatrick: avaliação de reação, avaliação de aprendizagem, avaliação de eficácia e avaliação de resultados (ROI)”, indica Marília, frisando que é necessário ter consciência de que nem sempre será possível atingir a todos, levando em consideração que algumas teorias possuem especificidades e que nem sempre é possível cumpri-las.

Para que o treinamento seja efetivo, é preciso fazer ações de sustentação, e elas, na Unimed, iniciam na sala de aula, onde é proporcionado um espaço para vivenciar a teoria, comprovando que é possível aplicá-la na prática. “Após o curso, criamos diversas outras ações para que se continue a utilizar os conceitos, tais como: quizzes, artigos, mensagens de reflexão, pesquisas, distribuição de livros, debate de filmes, entrega de kits da VendaMais e acompanhamento em campo”, diz Marília.

.....

DIFERENCIAL COMPETITIVO

O conhecimento é a base para garantir a entrega da proposta de valor que as empresas prometem aos seus clientes, sustentando, assim, seus resultados. Com esta afirmação, Margareth de Souza Facirolli, Gerente de Gestão de Pessoas da Central Sicredi MT, PA e RO comenta que esta é uma característica funda-



Margareth de Souza Facirolli

“Para mim, a educação corporativa deve ser um processo contínuo. E como os treinamentos são um dos principais recursos de aprendizado, devem acontecer anualmente com base no planejamento e gestão estratégica das organizações”.

(Margareth de Souza Faccioli)

mental para garantir o crescimento dos profissionais dentro destas organizações, bem como um alicerce à expansão das empresas e negócios. “Os treinamentos são uma das principais formas de apoiar e agilizar as pessoas na aquisição dos conhecimentos necessários para a empresa e para suas carreiras. É estratégico para as empresas utilizarem desta fundamental ferramenta para promover o saber fazer com agilidade, o integrar e desenvolver suas equipes e lideranças nas competências necessárias e demonstrar isso para as pessoas como oportunidade e forma de valorização e retenção”, diz.

Margareth comenta que, durante o treinamento, pode-se perceber as necessidades de desenvolvimento de competências (os *Gaps*) de cada indivíduo, as capacidades de aprendizagem e também o nível de envolvimento e comprometimento dele com seu aprendizado, com sua posição na geração de resultados, com a empresa e o negócio.

Para a gerente de gestão de pessoas da central Sicredi, os treinamentos devem ser realizados sempre que necessário, mas atrelados às estratégias e necessidades de conhecimento para a geração de resultados. “Para mim, a educação corporativa deve ser um processo contínuo. E como os treinamentos são um dos principais recursos de aprendizado, devem acontecer anualmente, com base no planejamento e gestão estratégica das organizações”, diz, lembrando que

no mundo de hoje o capital humano/intelectual é um dos grandes diferenciais competitivos que a maioria das empresas possui, visto que os produtos e serviços em sua grande maioria podem ser considerados “commodities”.

Ok. Devidamente treinados, como medir os resultados? Margareth analisa que, quando atrelados a produtos e serviços diretamente, incluindo técnicas de vendas e negociação, o resultado é medido na venda dos produtos, juntamente com a aferição da retenção do conhecimento. “Já quando se tratam de cursos e desenvolvimento de competências, a medição é feita por meio do acompanhamento das aplicações desses conhecimentos na gestão de desempenho, composta por avaliação de competências e objetivos (metas) individuais”, diz. Ela comenta que também costuma avaliar a relação entre o valor total investido em treinamentos e o resultado total líquido que estão obtendo quando dizem respeito a uma estratégia maior ou no cômputo empresarial. “No Sicredi, esta relação é muito positiva, quanto mais investimos em capital intelectual, mais nossos resultados aumentam e se sustentam”, comemora.

Visando esta manutenção dos resultados, são combinados vários meios de conservar os conteúdos trabalhados em sala de aula: “informações e reforços de conteúdos por meio de e-mails, e-books, sites, revistas, livros, compartilhamen-

to de cases de sucesso com a aplicação do conteúdo e cursos EAD”, esclarece Margareth.

OLHO NO OLHO

Atuando em rede nacional, com grande dispersão geográfica e diferenças culturais, a Localiza, segundo Ana Cristina Carvalho Chaves, Diretora de Atendimento a Clientes, foca muito na qualidade de seus processos e padrões de atendimento. “Só conseguimos alcançar este alto padrão que nos diferencia no mercado com equipes muito bem preparadas. Isto se dá através de uma grade rígida de treinamento que ocorre durante todo o ano”, afirma.

De acordo com a diretora, os treinamentos não só contribuem com melhores resultados e aumento de vendas, mas também com a motivação das equipes, que se sentem mais seguras e bem preparadas para o exercício da função. “Quanto mais treinamento, mais engajamento dos colaboradores”, ressalta Ana Cristina. Para ela, este procedimento faz com que eles se sintam inseridos no contexto e, com isto, contribuam com as vendas e com o bom clima organizacional.

Durante uma sessão de treinamento, a Diretora de Atendimento a Clientes aproveita para acompanhar o perfil de colaboradores: aqueles mais interessados, que buscam o conhecimento ou aqueles mais passivos que não demonstram en-

volvimento. “A partir daí possibilitam ações gerenciais voltadas para correção de comportamentos, melhorias ou até mesmo remanejamento de pessoal”, analisa Ana Cristina.

Na realidade da Localiza, os treinamentos acontecem mensalmente, mesclando conteúdos de acordo com as necessidades do negócio. “Os conteúdos são voltados para procedimentos, reciclagem, aperfeiçoamento ou para conteúdos motivacionais e desenvolvimento de pessoas. Além de conteúdos de negociação, vendas, etc.”, cita Ana Cristina, completando que, se os treinamentos ficam muito espaçados, eles perdem a sequência do aprendizado. O contrário também acontece: se ficam muito próximos, podem perder o objetivo de reforçar conhecimentos e o colaborador pode não absorver os conteúdos.

Objetivando manter as equipes bem treinadas e alinhadas com os objetivos da empresa em todo o Brasil, treinamentos com cargas horárias maiores (16 horas) geralmente ocorrem de duas a três vezes ao ano, de acordo com a necessidade, perfil do quadro de pessoal e experiência dos colaboradores. “Para treinamento de vendedores, a melhor estratégia é fazer com que conheçam bem o produto e muita prática, com acompanhamento e monitoramento de performance. O vendedor gosta de ser desafiado”, indica Ana Cristina, frisando que fazem a gestão de diversos indicadores voltados para o acompanhamento do desenvolvimento das equipes como, por exemplo, horas de treinamento por colaborador e avaliação do aprendizado após cada módulo de treinamento, que pode ser virtual ou presencial.



“Para treinamento de vendedores, a melhor estratégia é fazer com que conheçam bem o produto e muita prática, com acompanhamento e monitoramento de performance. O vendedor gosta de ser desafiado”.

(Ana Cristina Carvalho Chaves)

Ana Cristina Carvalho Chaves



ONTEM E HOJE

O conceito de treinamento apresenta significados diferentes. Antigamente, alguns especialistas consideravam esta prática uma forma de adequar cada pessoa ao seu cargo e desenvolver a força de trabalho da organização, a partir dos cargos ocupados.

Mais recentemente, o conceito foi ampliado, passando o treinamento a ser visto como um meio para alavancar o desempenho no cargo. Quase sempre o treinamento tem sido entendido como um processo pelo qual a pessoa é preparada para desempenhar, de maneira excelente, as tarefas específicas do cargo que deve ocupar.

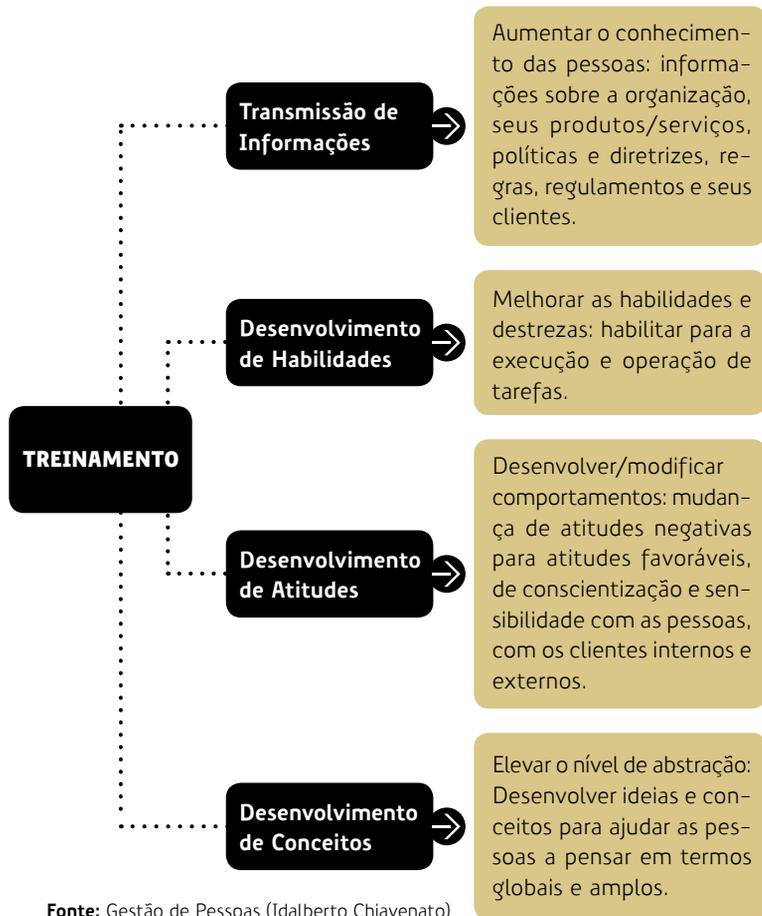
Modernamente, o treinamento é considerado um meio de desenvolver competências nas pessoas para que elas se tornem mais produtivas, criativas e inovadoras, a fim de contribuir melhor para os objetivos organizacionais, sendo cada vez mais valiosas para a empresa.

Neste raciocínio, o treinamento passou a ser uma fonte de lucratividade, ao permitir que as pessoas contribuam, efetivamente, para os resultados do negócio. Ele enriquece o patrimônio humano das organizações e é responsável pelo capital intelectual das mesmas.

Fonte: Gestão de Pessoas (Idalberto Chiavenato)



QUATRO TIPOS DE MUDANÇA DE COMPORTAMENTO POR MEIO DE TREINAMENTOS



TREINAMENTO X DESENVOLVIMENTO

Há uma diferença entre treinamento e desenvolvimento de pessoas. Embora seus métodos sejam similares para afetar a aprendizagem, a sua perspectiva de tempo é distinta. Vejam as diferenças:

| TREINAMENTO | DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS |
|--|---|
| Orientado para o presente | Visa o futuro |
| Foca o cargo atual | Foca os cargos a serem ocupados futuramente na organização |
| Busca melhorar habilidades e capacidades relacionadas com o desempenho imediato do cargo | Busca aprimorar as habilidades e capacidades, ou mesmo adquirir novas que serão requeridas para o próximo cargo |

Fonte: Gestão de Pessoas (Idalberto Chiavenato)



18 DICAS DE OURO

As empresas entrevistadas para compor esta matéria – Unimed, Sicredi e Localiza –, que têm supertreinadoras como gestoras da área de vendas, contaram com exclusividade para a VendaMais as 6 Dicas de Ouro que utilizam em seus treinamentos para vendedores. Vejam quais são elas:

UNIMED

- 1) Conheça profundamente as necessidades e realidade dos vendedores (se possível, vá a campo)
- 2) Mescle teoria com exemplos práticos, sempre de forma personalizada
- 3) Valorize o relacionamento (isso é muito importante para o profissional de vendas)
- 4) Prepare-se. Tenha planejamento, organização e use os mais diversos recursos
- 5) Surpreenda-os positivamente, evitando constrangimentos ou atitudes preconceituosas
- 6) Estimule e crie programas exclusivos para os profissionais de vendas

SICREDI

- 1) Tenha um processo de vendas bem estruturado e treine-os nele
- 2) Defina quais competências estes vendedores devem possuir para vender e representar bem seu negócio, e ofereça treinamentos que apoiem o desenvolvimento dessas competências
- 3) Disponibilize de várias formas os conhecimentos, principalmente dos produtos e serviços que eles vendem e da empresa e negócio que representam
- 4) Estimule o autodesenvolvimento – eles precisam entender que o conhecimento é importante para os resultados deles
- 5) Alinhe o conhecimento e treinamento às estratégias de vendas planejadas
- 6) Tenha em mente que seus vendedores devem ter a cara do seu negócio

LOCALIZA

- 1) Tenha o vendedor com o perfil certo. A contratação correta é o ponto de partida para qualquer sucesso em Vendas
- 2) Conheça bem o produto, acreditando na venda que realiza
- 3) Faça a abordagem correta e com a pesquisa completa da real necessidade do cliente
- 4) Demonstre ação/atitude para a oferta de todas as possíveis e impossíveis alternativas (dê soluções)
- 5) Adote postura de “Vendedor-consultor”, e não de quem está ali só para responder perguntas
- 6) Use o “Olho no olho” – transmite confiança



CASES DE SUCESSO

Cada empresa tem sua forma de treinar, de moldar suas necessidades e de formar sua equipe. Confira o que a Unimed e o Sicredi fazem de diferente:



TOP SELLERS

Procurando conhecer profundamente a necessidade, rotinas e sentimentos dos profissionais de vendas, a Unimed-RJ utilizou a vivência e maturidade de Marília Cândida Martins da Costa, Coordenadora de Treinamento Comercial para trazer aos seus programas, o desenvolvimento do profissional de vendas voltado para o futuro, alinhando os treinamentos com as mais modernas práticas do mercado, buscando englobar tecnologias para o melhor gerenciamento das atividades de vendas. “Sem esquecer de prepará-los emocionalmente para as mudanças inevitáveis”, frisa Marília.

As aulas vão desde a cursos de técnicas de vendas,

manuseio de ferramentas de microinformática, negociação, tomada de decisão, administração do tempo, atendimento, entre outras atividades, pois a empresa só acredita em profissionais que realmente gostem de trabalhar com vendedores.

Por isso, mantém um programa voltado para o profissional de vendas, chamado Top Sellers, onde 70% dos formandos do primeiro grupo duplicaram a venda do nosso produto. Outro projeto que vem estimulando bastante os vendedores/corretores a vender os produtos da Unimed é o projeto Curumim e Arqueiros da Unimed-Rio (programa para os filhos de vendedores e corretores). “Começamos inicialmente com filhos dos melhores vendedores ranqueados e o sucesso foi tão grande que tivemos que aumentar o orçamento, para que mais crianças pudessem fazer parte”, conta Marília. Hoje, ter os filhos nos projetos Curumim e Arqueiros, virou um status entre os vendedores e corretores, além de fidelizá-los à marca Unimed-Rio.



Projeto Curumim



HÁBITOS EFICAZES

Em treinamentos constantes, que instigam o desenvolvimento de competências essenciais para sustentar as suas atividades e resultados, o Sicredi faz reforços de conteúdos conectados ao seu processo de vendas. “Nós preparamos a equipe para vender e para entregar a proposta de valor que temos aos nossos associados”, afirma Margareth de Souza Facirolli, Gerente de Gestão de Pessoas da Central Sicredi MT, PA e RO.

O Sicredi tem dois cases que estão ligados a conhecimentos, competências e à mudança de cultura e foco em resultados: o primeiro foi o programa dos 7 hábitos das pessoas altamente eficazes, que trabalha competências de eficácia pessoal e de liderança, que apoiou os gerentes de carteiras (negócios) e os gestores das Unidades de Negócios (atendimento ao associado) e colaboradores em posições estratégicas para melhorar a gestão pessoal no cumprimento de objetivos e na gestão de seu desempenho e equipe. Este programa apoiou a mudança de cultura para a importância da gestão de desempenho pessoal e da equipe, na gestão das atividades no tempo e prioridades, na preparação e planejamento antes de sair fazendo. Hou-

ve uma repercussão direta na gestão das ações de incentivo e reconhecimento que a área comercial promove junto às Unidades. Os gestores e colaboradores avaliam até hoje como um verdadeiro instrumento para potencializar o desempenho pessoal e profissional, tendo sido para muitos um pilar que garantiu o crescimento na carreira.

O outro programa de treinamento foi um jogo de vendas, o Vendópolis Sicredi – nome customizado para a empresa, que foi direcionado para toda a equipe de linha de frente, cerca de 480 colaboradores em da área de ação. Os participantes foram

estimulados na conscientização da importância da preparação pessoal para a venda, no entendimento do perfil do cliente e da sua carteira, da gestão da carteira e da segmentação e da necessidade constante de prospecção e manutenção dos clientes (associados) e os impactos que tudo isso tem nos resultados. O resultado foi visível: em 2012, o Sicredi MT, PA e RO iniciou janeiro com 217.900 mil associados e chegou em dezembro com 248.000, obtendo um crescimento de 44% no resultado líquido. O programa foi um excelente ícone que compôs as estratégias para o alcance destes resultados.



Vendedor, faça parte da nossa equipe.

Entre em nosso site e conheça a empresa que fabrica portas com alta tecnologia, excelente qualidade e baixo custo. A Revista Você S/A nomeou a **PORMADE** como a melhor empresa para se trabalhar no setor da construção.



ESTAMOS AMPLIANDO NOSSA CAPACIDADE PRODUTIVA. NÃO PERCA A CHANCE DE TRABALHAR EM UMA DAS MELHORES DO BRASIL



Envie seu currículo para o email
[vendamaais@pormade.com.br](mailto:vendamais@pormade.com.br)

SABE O QUE É UMA IDEIA GENIAL?



INVESTIR EM UMA FRANQUIA QUE PODE TE TRANSFORMAR EM TREINADOR CONSULTOR COM PRODUTOS EXCLUSIVOS DA VENDA MAIS.

Conheça a franquia que transformará você em Consultor e Treinador para empresas.

Você será treinado pela UNIVERSIDADE DE FORMAÇÃO DE CONSULTORES E TREINADORES NETBRANDING E VENDA MAIS, com Fábio Fiorini e Raul Candeloro, e levará para o seu mercado produtos Venda Mais para ajudar as empresas de sua região a obter melhores resultados.

A NETBRANDING TREINAMENTOS é a única franquia do segmento com financiamento em apenas 5 prestações de pequeno valor, direto com a franqueadora.

SEJA UM FRANQUEADO CONSULTOR NETBRANDING TREINAMENTOS!



VENDAMAIS

www.netbrandingtreinamentos.com.br



TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO EM VENDAS

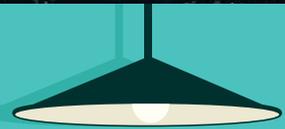
UM GUIA COMPLETO!

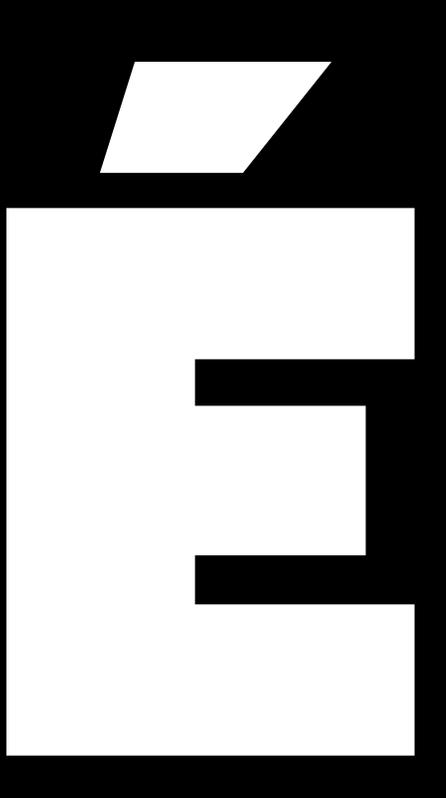
POR NATASHA SCHIEBEL

COLABORAÇÃO FRANCINE PEREIRA
E JOÃO GUILHERME BROTTTO

 Divulgação

Treinamentos são poderosas armas para acabar com problemas como alta rotatividade, maus resultados em vendas e insatisfação dos clientes. Saiba o que levar em consideração na hora de promover/contratar um treinamento, invista nisso e veja os resultados aparecerem no seu dia a dia.





preciso muito mais do que um bom produto/serviço para conseguir bons resultados em vendas. Atender bem os clientes, saber como se relacionar com eles, ter um sistema de pós-venda/pré-venda efetivo... Tudo isso (e muito mais!) é essencial para que as vendas aconteçam, a carteira de clientes fiéis aumente, a lucratividade seja alta e os clientes saiam sempre satisfeitos da sua loja/empresa. E isso só é possível com uma equipe de vendedores bem preparada, gestores capacitados, e pessoas competentes trabalhando em todas as etapas do processo.

Porém, no que diz respeito às equipes de venda, não dá para esperar que elas se formem do dia para a noite – e nem acreditar que contratar vendedores com currículo invejável é suficiente para alcançar os melhores resultados possíveis. Para isso, é preciso muito mais!

Depois de selecionar os profissionais que vão fazer parte do seu time é preciso se preocupar em oferecer a eles treinamentos que os ajudem a desenvolver continuamente seus conhecimentos, habilidades e atitudes (o CHA completo), pois só assim será possível iniciar uma caminhada rumo ao sucesso.

Sabendo disso, nos últimos meses a Equipe da VendaMais conduziu a maior pesquisa sobre treinamento em vendas já realizada no Brasil. Entrevistamos mais de 900 líderes para entender qual é a realidade em termos de treinamento de vendas, e percebemos que ainda há um longo caminho a ser percorrido para que só tenhamos bons exemplos em nosso País.

Pensando em facilitar a sua caminhada por esse percurso, preparamos esta edição especial. Você vai entender de uma vez por todas porque deve investir no treinamento da sua equipe, conhecerá histórias de empresas que conseguiram revolucionar suas vendas apostando nisso e vai querer colocar em prática hoje mesmo todas as dicas que nossos entrevistados reuniram nas próximas páginas. Acompanhe e comprove.



A consultoria norte-americana ESResearchGroup estima que entre **25%** a **33%** dos vendedores não têm o perfil ideal para as funções que desempenham. Você já parou para pensar sobre o perfil dos seus vendedores? Antes de sair treinando todo mundo e desperdiçando recursos com profissionais que não merecem estar na sua equipe, reveja a formação dela e elimine os vendedores que não deveriam fazer parte do time.

QUANDO TREINAR SUA EQUIPE

Empresas com equipes de vendas mal treinadas costumam vivenciar os seguintes problemas:

- Péssimos resultados em vendas;
- Alto índice de rotatividade;
- Desmotivação;
- Vendedores despreparados para atender as necessidades dos clientes;
- Clientes que sabem mais do que os vendedores sobre os produtos/serviços que desejam comprar;
- Insatisfação entre os clientes (e que, conseqüentemente, não indicam sua empresa a amigos e conhecidos);
- Baixo número de clientes fiéis;
- Etc.

Não é isso que você quer para sua empresa, é? Por isso, talvez você esteja se perguntando como saber qual é a hora de começar a treinar seus vendedores, certo?

Alfredo Castro, presidente da MOT Training and Development, membro do Advisory Committee da ASTD (American Society for Training and Development) e diretor técnico da ABTD - Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento, tem uma resposta simples: “sempre”.

Segundo ele, há uma inversão de conceitos no que diz respeito à necessidade de treinamentos de vendas. “As



Alfredo Castro



Segundo a ESResearchGroup,

70%

das empresas não exigem que seus vendedores sigam regras padronizadas no processo de vendas. A falta de padronização prejudica os resultados. Como é isso dentro da sua empresa?

As pessoas acham que só devem ser treinadas as equipes que passam por maus momentos. Apenas quando a situação está ruim as empresas oferecem algum tipo de treinamento a seus vendedores. Mas não deveria. Assim como os atletas de ponta treinam todos os dias para dar o seu melhor em cada competição e os artistas de mais sucesso estão sempre buscando novas formas de aprendizado, os vendedores campeões deveriam ser treinados todos os dias”, analisa o consultor.

Isso porque, para ele, quanto mais alguém tem talento para alguma coisa, mais precisa ser treinado.

E não é só Castro que pensa assim. João Baptista Vilhena, fundador e Consultor Sênior do Instituto MVC, concorda e acrescenta que as empresas precisam saber diferenciar o que é treinamento contínuo e o que é treinamento especial. “Novos concorrentes chegam ao mercado todos os dias, há mudanças em produtos e serviços que precisam ser apresentadas aos vendedores, os clientes querem conhecer cada vez melhor as características, vantagens e benefícios dos produtos/serviços que desejam comprar, etc. Tudo isso, só um treinamento contínuo proporciona. Porém, muitas vezes surgem necessidades e oportunidades pontuais que precisam de um treinamento especial para serem atendidas”, pontua.

Vilhena usa o mundial de futebol, que vai acontecer logo mais no Brasil, para ilustrar essa ideia. “A Copa do Mundo representa oportunidade de negócios para algumas empresas, e elas precisam treinar sua equipe para aproveitar essas oportunidades da melhor maneira possível. Essa necessidade de treinamento específico deixa de existir depois que a Copa acaba, mas a necessidade de fidelizar, atender bem os clientes, oferecer um serviço completo, não. Então a preocupação com o treinamento contínuo volta e o próximo treinamento especial começa a ser pensado de acordo com o próximo marco isolado”, explica.

Mas se sua dúvida é se existe um momento errado para treinar sua equipe, Diego Rocha, especialista em Gestão de Equipes Comerciais e responsável pelas vendas complexas da consultoria Tekoare, recomenda: “compare a necessidade do treinamento com a necessidade de uma intervenção de um médico em um problema de saúde. O momento em que os



João Baptista Vilhena



Diego Rocha

sintomas estão insuportáveis é quando a doença já está em um estágio avançado. Resolver o problema, nesses casos, às vezes é difícil, e as intervenções precisam ser mais complexas. Quando a equipe de vendas está com resultados ruins sucessivamente, é sinal que um treinamento sozinho pode não resolver as deficiências. Talvez seja necessário rever etapas anteriores como a formação da equipe, por exemplo”.

Ou seja, apesar de toda hora ser hora de treinar sua equipe, é preciso ter consciência que deixar para se preocupar com isso somente quando as vendas não acontecem mais pode ser um erro fatal. O planejamento dos treinamentos contínuos e especiais é fundamental para que suas estratégias resultem em equipes bem preparadas e vendas acontecendo da maneira esperada.

Menos rotatividade e mais vendas são os pilares dos treinamentos do Grupo Gazin

Em 2010, 2011 e 2012, para cada 100 vendedores contratados, 30 eram demitidos no Grupo Gazin (atacadista e varejista de Eletrodomésticos, Indústria de Colchões, Estofados, Espumas e Molas, Serviços e Posto de Gasolina). Conscientes de que precisavam diminuir esse índice e melhorar o processo de contratação dos profissionais de vendas, os gestores da organização decidiram investir no treinamento de seus vendedores. Em 2013, dos 642 vendedores contratados, apenas 38 foram demitidos.

"A qualidade da contratação melhorou, porque antes quem fazia a contratação eram os gerentes de vendas. Hoje, o gerente conta com o auxílio da Regional nesta etapa do processo. Além disso, treinados, os novos vendedores depois de seis meses vendem, em média, 20% a mais do que a média dos vendedores que têm mais tempo de casa, o que comprova que nossa produtividade aumentou depois que passamos a apostar em treinamento", conta Osmar Della Valentina, presidente da companhia que tem, hoje, 2.400 vendedores divididos entre atacado, varejo e indústria.



Osmar Della Valentina

COMO FUNCIONAM OS TREINAMENTOS DA GAZIN

Todos os vendedores da Gazin participam dos programas de treinamento, mas são divididos em dois grupos: os novos participam de um treinamento e os antigos de outro. Em ambos o foco é o varejo.

A grande preocupação da Gazin com os treinamentos é criar um padrão de atendimento, e quase tudo é ministrado internamente. "Assim que chegam à empresa, os profissionais recebem treinamento sobre RH, financeiro, compras, ideologia e cultura da empresa. Tudo isso é feito pelos próprios gestores das áreas. Já os treinamentos sobre produtos e técnicas de vendas, que vêm logo na sequência, são terceirizados", explica Della Valentina, e emenda: "Os vendedores são recebidos com toda a atenção que merecem. Nós (Mario Gazin, sócio-fundador, e eu) preparamos um jantar e servimos pessoalmente os novos vendedores. Sendo bem recebidos e sentindo essa cultura, os vendedores naturalmente replicam a excelência no atendimento", conclui.

Dicas da Gazin para você

1) Não tenha medo de errar - "Chegamos a este padrão de treinamento por tentativa e erro. A primeira equipe de vendedores novos ficou 21 dias em treinamento. Para alguns gestores isso era pouco; para outros, era muito. Fomos adaptando e chegamos aos 15 dias de treinamento voltados para a área prática da função", explica o presidente do Grupo Gazin.

2) Preocupe-se também com aspectos que vão além da prática - Um dos treinamentos extra-prática de vendas oferecidos pela Gazin diz respeito às finanças pessoais dos colaboradores. E a justificativa é esta: "muitas empresas perdem funcionários que não cuidam das finanças pessoais e forçam suas demissões para quitarem dívidas com o dinheiro do acerto. Isso é ruim para ambas as partes. Para que não seja comum na Gazin, oferecemos treinamento específico de finanças pessoais", conta. Além disso, questões psicológicas e da cultura e da ideologia da empresa também fazem parte da rotina de treinamentos dos vendedores, "o que faz toda a diferença", garante o presidente.

3) Incentive a continuidade do treinamento - Para que as lições dos treinamentos não sejam esquecidas depois que eles acabam, o acompanhamento de perto é fundamental. Para isso, os gestores precisam ser cobrados, metas precisam ser estabelecidas e acompanhadas de perto.

4) Invista em seu time - "O maior patrimônio de uma empresa são seus funcionários. Para que o vendedor trate bem seus clientes, os gestores e as empresas precisam tratá-los de forma especial. É o que fazemos aqui. Acredito que em um mercado cada vez mais exigente, os investimentos nos funcionários devem ser cada vez maiores. Isso traz resultados; afinal, os ensinamentos que passamos ficam para a vida toda", conclui.



A MAIOR REUNIÃO DOS GIGANTES DAS VENDAS DO BRASIL

Gigante das Vendas de Abril:



MARCELO CAETANO

Consultor, palestrante, escritor e sócio da VendaMais.

Tema da videoaula: Venda de valor

“ *As empresas estão viciando seus vendedores em descontos. Faça um preço justo e acredite nele. Quando você passa o preço cheio de fatores de descontos e generaliza esses descontos, está deixando seu vendedor inseguro com o preço que está recebendo. E, para piorar a situação, o desconto não agrega valor algum para a empresa, apenas garante aquela venda e pronto.* ”

Chega de Desconto!

- ➔ Vender mais barato é o caminho mais curto para o fracasso financeiro da empresa.
- ➔ Fuja da guerra de preços que arrasa a lucratividade das empresas.
- ➔ Fidelize clientes agregando valor.
- ➔ Venda mix!
- ➔ Faça uma gestão agressiva da sua carteira de clientes.
- ➔ A prospecção de novos clientes tem que ser constante.
- ➔ Venda valor!



Veja como o **Marcelo Caetano** responde essas e outras questões acessando gigantesdasvendas.vendamais.com.br

Você terá acesso a:

- ➔ *videoaula*
- ➔ *bate-papo com Raúl Candeloro e Marcelo Caetano*
- ➔ *diagnóstico*
- ➔ *check-list de ações*
- ➔ *slides da palestra*



Gigante das Vendas de Maio:

CÉSAR FRAZÃO

Tema da videoaula: Cuidado com a negatividade em vendas!

Para saber como participar e ter acesso ao conteúdo completo, acesse:

gigantesdasvendas.vendamais.com.br

0800-647-6247



O MAPA DO TREINAMENTO EM

A VendaMais entrevistou mais de 900 gestores para entender como as empresas treinam seus vendedores. Confira os principais destaques.



EXISTE UMA PESSOA NA SUA EMPRESA RESPONSÁVEL PELO TREINAMENTO DA EQUIPE DE VENDAS?



MÉDIA MENSAL DE HORAS DE TREINAMENTO POR VENDEDOR NA SUA EMPRESA?



0 - nós não treinamos nossos vendedores
39.15%



1/2 hora a 2h/mês
25.80%



2 a 4 h/mês
20.18%



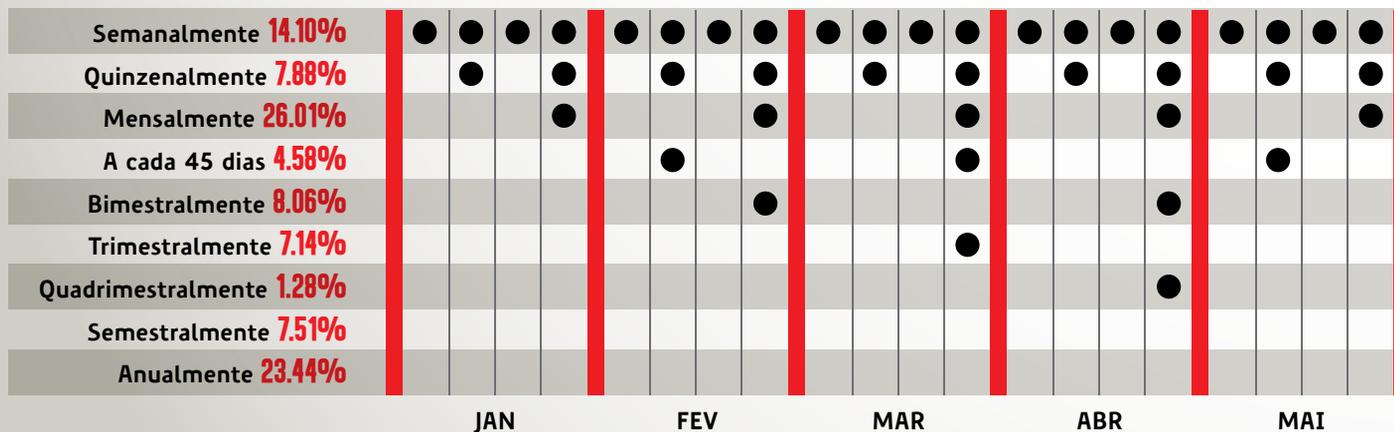
4 a 8 h/mês
8.95%



+ de 8 h/mês
5.92%



COM QUE FREQUÊNCIA SEUS VENDEDORES SÃO TREINADOS?



VENDAS NO BRASIL

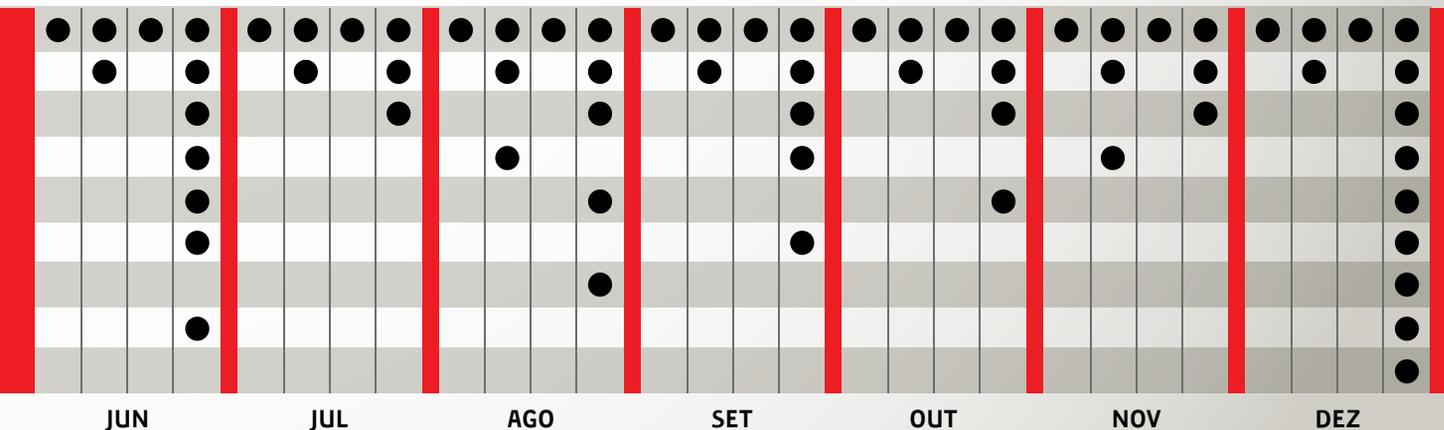
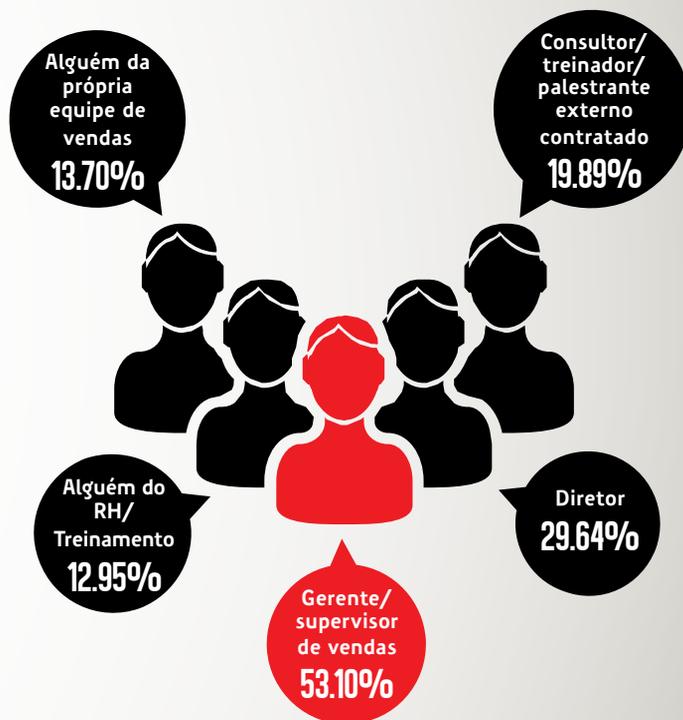


QUAIS SÃO OS TEMAS/ASSUNTOS ABORDADOS COM MAIS FREQUÊNCIA NOS SEUS TREINAMENTOS DE VENDAS?

- 1º Conhecimentos técnicos sobre produtos e serviços da própria empresa
- 2º Atitude/Motivação
- 3º Negociação
- 4º Conhecimento dos Clientes
- 5º Prospecção de Clientes
- 6º Abordagem/Relacionamento/Sintonia com Clientes
- 7º Fechamento
- 8º Pós-Venda
- 9º Conhecimento de Mercado (economia, tendências, etc.)
- 10º Conhecimentos sobre Padrões, Processos e Procedimentos Internos da Empresa
- 11º Conhecimento sobre Concorrentes
- 12º Levantamento de Necessidades/Avaliação de Oportunidades
- 13º Planejamento e Administração do Tempo
- 14º Conhecimentos Gerais/Outros



QUEM GERALMENTE APLICA ESSES TREINAMENTOS?





QUAL É O FORMATO MAIS COMUM DOS TREINAMENTOS?



74.86%

Encontros com o gerente/supervisor + equipe



25.68%

Palestras motivacionais



22.42%

Palestras técnicas



11.93%

Workshops (3h ou mais)



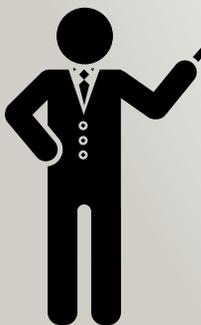
8.86%

E-learning/EaD

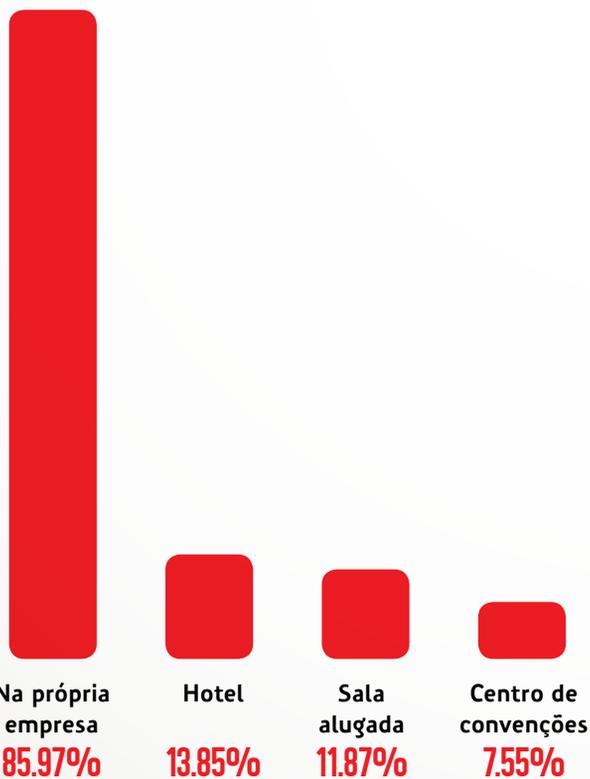


ONDE OS TREINAMENTOS SÃO REALIZADOS?

PRINCIPAIS TEMAS DAS CONVENÇÕES DE VENDAS?



- Crescimento sustentável
- Como vender benefícios
- Técnicas de vendas
- Gestão de clientes
- Lançamentos de produtos
- Análise de resultados e planejamento para o ano seguinte
- Venda consultiva
- Liderança





O QUE VOCÊ GOSTARIA DE TREINAR MAIS NA EQUIPE?

Negociação

76.39%

Fechamento

69.87%

Prospecção de Clientes

68.52%

Atitude/Motivação

66.22%

Pós-Venda

63.15%

Abordagem/Relacionamento/Sintonia com clientes

62.57%

Planejamento e Administração do Tempo

58.35%

Conhecimento dos clientes

57.58%

Levantamento de Necessidades/Avaliação de oportunidades

56.62%

Conhecimento de mercado (economia, tendências, etc.)

52.21%

Conhecimentos técnicos sobre produtos e serviços da própria empresa

48.94%

Conhecimento sobre concorrentes

43.95%

Conhecimentos sobre padrões, processos e procedimentos internos da empresa

27.83%

Conhecimentos gerais/outros

25.91%

*Levantamento feito entre janeiro e fevereiro de 2014 pela VendaMais, com mais de 900 líderes de equipes de vendas de todo o Brasil.

**Quer saber mais sobre a pesquisa realizada pela VendaMais? Cadastre-se em pravoce.vendamais.com.br/dicastreimentosvm

Colaboraram nesta matéria: **Francine Pereira** e **João Guilherme Brotto**



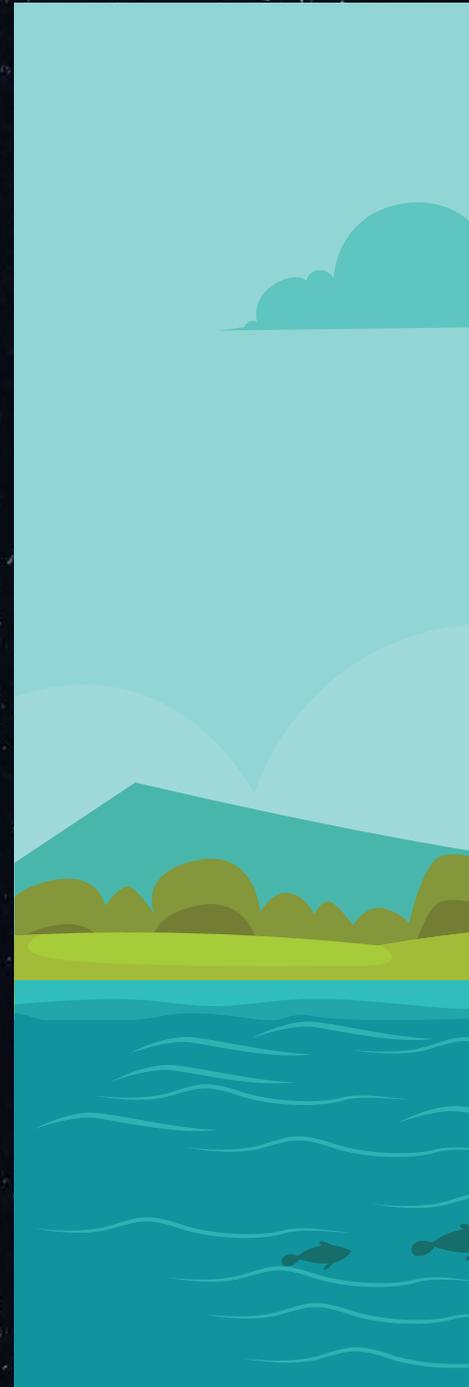
O QUE TREINAR E COMO TREINAR SUA EQUIPE DE VENDAS

O segundo passo para desenvolver um treinamento de vendas efetivo para sua equipe é definir o que treinar. Nesse sentido, os especialistas no assunto são taxativos: tudo depende do seu mercado de atuação, da sua equipe de vendas e, principalmente, das necessidades do seu cliente. “Em vendas, o grande alicerce são os clientes. Conhecer suas necessidades, reconhecer suas dificuldades e apresentar soluções compatíveis com o contexto apresentado é essencial para conquistar bons resultados. E é isso que deve orientar a decisão do que treinar”, analisa Maria Helena Cursino da Rocha Azevedo, especialista em metodologia de venda consultiva e Líder da Prática de Desempenho em Vendas na FranklinCovey.

POR **NATASHA SCHIEBEL**

COLABORAÇÃO **FRANCINE PEREIRA**
E **JOÃO GUILHERME BROTTTO**

 Divulgação



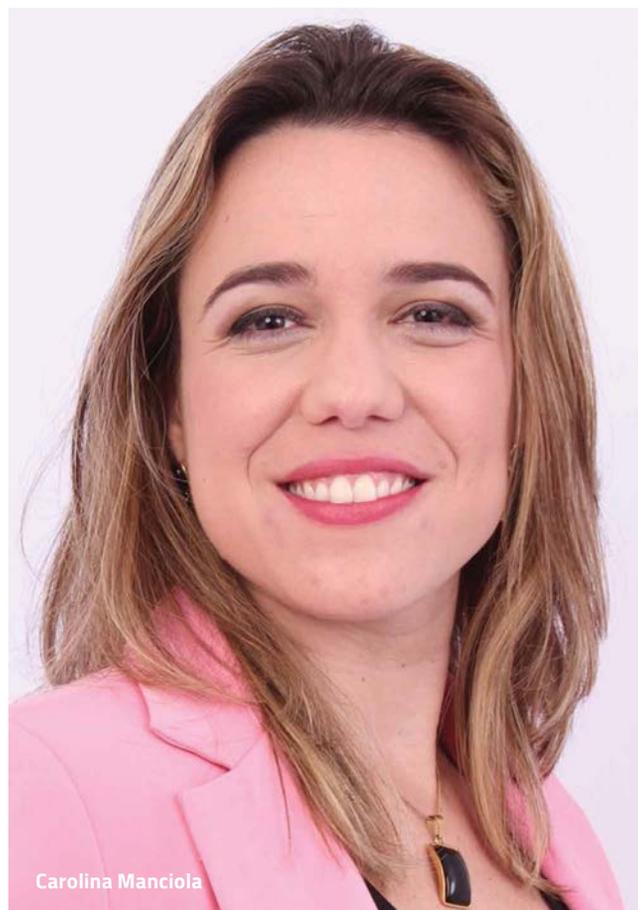




Maria Helena Cursino da Rocha Azevedo

E são as pesquisas de levantamento de necessidades de treinamento, avaliação dos resultados da equipe, entrevistas com gestores e clientes (aliados à estratégia da empresa) que, de verdade, irão ajudar na definição do que deve ser abordado no treinamento. “Por meio de um profundo levantamento de necessidades com nossos possíveis clientes identificamos quais das fases da venda (trabalhamos com preparação, abordagem, levantamento de necessidades, demonstração do produto, neutralização da objeção, fechamento e manutenção) precisam de uma atenção maior, e focamos o treinamento nestas áreas”, revela Diego Rocha.

Depois de estabelecidas as áreas que devem ser trabalhadas, chega a hora de definir a metodologia do treinamento. Diego apresenta três possibilidades:



Carolina Manciola

- **Abordagem teórica:** treinamento fundamentado em conceitos e que geralmente não se aprofunda na realidade da empresa. “Defende metodologia própria, apresenta conceitos, explica como funciona cada coisa e explora pouco a parte prática. É o treinamento ideal para empresas que estão iniciando no mercado - pois não dá para colher informações sobre ela e, tampouco, obter referências práticas - ou para novas equipes de vendas”, explica.
- **Abordagem prática:** treinamento que fundamenta conceitos por meio de ações práticas, mas abordagem genérica. Ideal para empresas com mais tempo de mercado e equipes experientes.
- **Abordagem específica:** “é o que chamamos de

treinamento customizado. Alia teoria e prática de uma forma completamente específica para cada empresa. Funciona muito bem em organizações que já têm uma filosofia bem estruturada, objetivos e produtos definidos. Por meio desse treinamento é possível representar a realidade da equipe dentro da sala de aula/auditório. É o treinamento mais completo e eficaz, mas não serve para qualquer empresa e equipe justamente por sua complexidade. Nesse caso, é mais fácil mensurar ROI (Retorno Sobre Investimento), determinar atividades intermediárias e fracionar o treinamento em módulos”, conta Diego.

Porém, como bem lembra Carolina Manciola, consultora da Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento (ABTD) e Head da Escola de Vendas AfferoLab, muitas equipes comerciais são capitalizadas e até mesmo numerosas, o que faz com que ações presenciais sejam muitas vezes difíceis (e caras) de serem realizadas. Assim, a consultora sugere uma metodologia *blended*. “Use e abuse de recursos à distância (online ou offline) com pitadas presenciais que podem ser conduzidas em partes pelas lideranças e em partes por consultores externos”.

QUANDO INTERNALIZAR E QUANDO TERCEIRIZAR O TREINAMENTO?

É justamente este raciocínio de Carolina que traz a próxima dúvida comum relacionada a treinamentos de vendas: quando internalizar e quando terceirizar?

Nossos entrevistados têm linhas de pensamento diferentes e que com certeza vão ajudá-lo a decidir o que é melhor ao momento da sua empresa.

Para J. B. Vilhena, os treinamentos técnicos (que dizem respeito às características, vantagens e benefícios dos produtos/serviços vendidos) costumam ser feitos com muita eficiência por profissionais da própria organização (que conhecem como ninguém o que vendem). Já os treinamentos comportamentais, na opinião de Vilhena, exigem um olhar de fora, pois nesses casos “santo de casa não faz milagre”.

Diego Rocha acredita que o problema dos treinamentos internos é que muitas equipes não reagem a esse tipo de estímulo... “é como o menino que a mãe

olha e diz ‘Joãozinho, está na hora de cortar esse cabelo’, e ele finge que não ouve porque está feliz com a ‘juba’. Mas aí vem o vizinho e diz ‘nossa, Joãozinho, que cabeleira é essa?’, e faz com que o menino queira ir para o barbeiro na mesma hora. É que a influência de quem está de fora do contexto geralmente é maior do que a de quem está dentro do contexto”, analisa. “Assim, as equipes de vendas costumam aproveitar melhor treinamentos terceirizados”, conclui.

No entanto, Diego afirma que não é por isso que você não deva nem tentar fazer um treinamento interno. Muitas vezes, ações gerenciais ou de metas trazem resultados interessantes e funcionam como bons motivadores de equipe. Para saber se seus vendedores se dão bem ou não com treinamentos internos, faça um teste.

Carolina Manciola, que concorda com Diego, pontua que é preciso entender que equipes internas muitas vezes conhecem muito da empresa, da cultura e dos processos, mas nem sempre possuem didática para aplicar treinamentos e de alguma forma possuem um olhar “viciado” sobre a organização. Por outro lado, empresas de consultoria precisam, muitas vezes, de uma grande imersão para se apropriarem da linguagem, dos processos e da cultura da organização. “Com isso em mente, destaco que é fundamental entender o objetivo do treinamento e quais os fatores críticos de sucesso para que esse objetivo seja alcançado para, a partir daí, ponderar quais questões são melhor atendidas por multiplicadores internos ou externos. É importante considerar questões como orçamento, disponibilidade de tempo e perfil da equipe. Muitas vezes, uma solução que combine equipe interna e externa pode ser bastante plausível, pois garante metodologia e profundidade”, analisa.

Ou seja, mais uma vez é uma questão de objetivos e de particularidades da sua empresa, mas se decidir apostar no treinamento externo ou na combinação de ações internas e externas, não se esqueça de levar em consideração as seguintes dicas na hora de contratar alguém de fora para treinar sua equipe:

1) Capacitação técnica e prática – “Há uma ideia meio fantasiosa de que só porque as pessoas sabem fazer, elas sabem ensinar. Muita gente sabe dirigir,

mas será que todo mundo que sabe dirigir, sabe ensinar? Antes de contratar alguém para treinar sua equipe veja se ela tem competência técnica para ensinar, se ela conhece o assunto e se tem experiências positivas como instrutor de treinamento”, afirma Vilhena. Diego Rocha concorda e acrescenta: “a primeira pergunta que um vendedor participante de treinamento faz é: ‘esse cara já viveu na prática tudo que está tentando me ensinar?’. Se a resposta for não, o treinador perde a credibilidade com a equipe e, conseqüentemente, suas chances de sucesso”;

- 2) Preocupação com os detalhes da sua organização** - “Um profissional que não se preocupa com os mínimos detalhes da sua empresa não pode treinar seus vendedores”, analisa Alfredo Castro. Para ele, a análise do briefing enviado pela consultoria que possivelmente irá treinar sua equipe é parte essencial na definição de quem vai ou não treinar seus vendedores;
- 3) Alinhamento com a cultura da empresa** - Empresa a ser treinada e empresa terceirizada precisam estar conectados em termos de filosofia, pois, como diz Maria Helena Cursino da Rocha Azevedo, “podemos passar conceitos de vendas, mas não podemos mudar a cultura das empresas”.

CONTINUIDADE DO TREINAMENTO

Levando tudo isso em consideração, há grandes chances de o seu treinamento em vendas ser um sucesso. Porém, de nada adianta capacitar e motivar seus vendedores em um dia e no outro achar que está tudo pronto e que os resultados surgirão “ao natural”.

Fazer com que os ensinamentos do treinamento sejam sempre lembrados e, principalmente, utilizados pelos vendedores no dia a dia, é o que garantirá que os resultados que você almejava quando planejou/organizou/contratou o treinamento aconteçam (e continuem acontecendo).

Assim, o primeiro passo para assegurar a continuidade do treinamento após o apagar das luzes da sala é, segundo Vilhena, contar com o apoio dos gestores e supervisores da organização. “Os líderes das equipes de venda precisam estar ao lado dos

CASE

Compradores treinados, vendedores ainda mais



Marco Montêro

“S abemos que os compradores são treinados

constantemente, visando os melhores negócios para as suas empresas. Da mesma forma, os vendedores precisam aprimorar suas técnicas e manter-se atualizados para que consigam oferecer aos clientes uma boa relação de valor para as empresas”.

A declaração de Marco Montêro, Gerente Regional de Vendas Valinhos da MWV Rigesa* apresenta um dos principais motivos que fez a empresa decidir investir em treinamento da equipe de vendas.

Segundo ele, hoje o time comercial da MWV Rigesa é treinado pelo menos uma vez ano ano. Todos os vendedores participam dos treinamentos e esses treinamentos têm a capacidade de otimizar os resultados de vendas. “Sempre que treinamos nosso time garantimos o cumprimento das metas ou, no mínimo, fortalecemos nossa atuação no mercado”, destaca.

Para isso ser possível, os treinamentos levam em consideração as habilidades dos vendedores, as tendências do mercado e opções externas e internas. “Nossos treinamentos internos são liderados pelos gerentes com o envolvimento do RH e de áreas como Técnica e Marketing. Também definimos um orçamento anual para buscar ajuda externa para treinamentos, pois nossos vendedores precisam estar sempre atualizados tanto em termos dos nossos produtos quanto do mercado, e nisso o apoio de profissionais de fora da organização faz a diferença”, pontua o gerente de vendas.

Depois que o treinamento chega ao fim, uma pesquisa é aplicada entre os participantes e o entendimento dos temas é avaliado. Como resultado final, o aumento das vendas é um forte indicador de que o caminho percorrido é o ideal.

*Empresa do grupo MeadWestvaco Corporation - MWV, líder global em embalagens. No Brasil desde 1942, opera nos segmentos de produtos florestais, papel e embalagens.

vendedores cobrando a execução das lições repassadas a eles e devem estar preparados para orientar no caso de necessidade de alteração de rumo”, explica.

No mesmo sentido, Diego Rocha aconselha os líderes a serem uma espécie de “gerente-treinador”, para periodicamente retomarem os conteúdos abordados no treinamento, mantendo a chama viva. Isso só é possível, claro, se o próprio líder tiver participado ativamente do treinamento e concordar com tudo o que foi apresentado. Do contrário, o que pode acontecer é justamente o oposto... “Se o líder não participa e não se engaja no treinamento, o

período posterior a ele pode ser uma tragédia, pois tudo o que o treinador construiu, o líder com opinião diferente pode destruir”, alerta.

E Carolina Manciola fecha o debate lembrando que essa continuidade já deve ter sido pensada no planejamento do treinamento. “O processo tem que ser todo pensado de forma completa: da definição dos resultados para o negócio, à criação da experiência completa de aprendizado, ações de transferência que permitam a aplicação prática à aferição de resultados que servirão de reforço positivo no processo de desenvolvimento não só individual, mas organizacional. Assim fica muito mais fácil fazer os ensinamentos durarem”, conclui.

CASE

Electrolux: e se você investir também no treinamento de clientes?

“Fechar pedidos é fácil, vender é outra história”. Foi assim que Rosana Denck, Supervisora Comercial na área de Pós-Venda da Electrolux começou a explicar porque a companhia decidiu investir em treinamento da equipe de vendas (que tem hoje 11 consultores comerciais e cinco no time de Inteligência de Mercado – Precificação, Pesquisa de Mercado, Preparação e Análise de Relatórios Gerenciais).

Mas não parou por aí. Ela continuou a explicação dizendo que “quando um cliente entra na sua loja e compra um produto, você não vendeu nada – apenas fechou um pedido. O desafio é fazer este cliente querer entrar na sua loja e conseguir trabalhar com ele o ticket médio desejado por você, de uma forma que o deixe encantado e satisfeito com seu atendimento, sua empresa e com os produtos que está adquirindo”.

E, segundo ela, os treinamentos oferecidos pela organização conseguem fazer os vendedores entenderem conceitos de consultoria comercial, relacionamento e fidelização de clientes a atingirem esses objetivos.

Mas talvez o que mais chame a atenção no programa de treinamento da Electrolux não seja o fato de eles investirem no treinamento de seus vendedores. Há também investimento em treinamento de clientes. “Resolvemos oferecer um módulo do treinamento VendaMais aos nossos clientes em âmbito nacional, direcionado ao desenvolvimento comercial e gestão de vendas, com o objetivo de também inseri-los nesse conceito”, explica Rosana, que ainda complementa: “este trabalho reforçou nosso relacionamento B2B e fortaleceu nossa marca com um diferencial de estarmos sempre juntos e preocupados com o sell out dos nossos produtos”.

Com essa experiência, as dicas da Supervisora Comercial para quem pensa em investir em planejamento são:

- Planeje bem suas ações, identificando os pontos fortes e fracos do seu negócio e focando nos treinamentos que irão trazer mais resultados;
- Preocupe-se com o desenvolvimento do seu bem mais importante: seus colaboradores. Eles fazem a diferença. O treinamento só tem um bom resultado se sua equipe está engajada e motivada em se desenvolver junto com a empresa.



Rosana Denck



MENSURANDO RESULTADOS

Afinal, valeu a pena investir naquele treinamento?

POR **NATASHA SCHIEBEL**

COLABORAÇÃO **FRANCINE PEREIRA,
JOÃO GUILHERME BROTTTO E RAÚL CANDELORO**

 Roberta Paro

Passadas as etapas de planejamento, execução e continuidade do treinamento, é chegada a hora de analisar os resultados. Afinal, valeu a pena investir naquele treinamento? O que ele trouxe de bom para a empresa? Quais práticas passaram por visíveis transformações e podem render frutos para a equipe de vendas no futuro? Em termos financeiros, quais foram os resultados?



Antes de qualquer coisa, tenha em mente que avaliar o Retorno sobre o Investimento (ROI) nem sempre é possível por meio de uma simples fórmula. Vilhena explica por quê: “Em treinamentos de técnicas de vendas, é simples – eu vejo quanto a equipe vendia antes, quanto ela passou a vender depois, divido o incremento da venda pelo investimento no treinamento e tenho a taxa de retorno. Quando o treinamento é de ética ou de questões ligadas a responsabilidade social, por exemplo, é mais complicado medir o retorno financeiro. No entanto, por outro lado, é sempre possível medir a efetividade de um treinamento. Se você fixou objetivos de maneira tecnicamente correta, vai poder concluir se ele funcionou ou não, medindo o resultado em relação ao investimento, mas não necessariamente no que diz respeito ao lucro que ele gerou. Por exemplo: se antes você tinha uma equipe desmotivada, agora tem uma equipe altamente motivada, isso tem um valor. Esse valor pode até não ser expresso financeiramente, mas é extremamente importante para o sucesso da equipe de vendas”, reflete.

Já em termos de retorno financeiro, Alfredo Castro propõe o seguinte: “em vez de pensar apenas nos seus resultados, compare-os com os dos concorrentes. Cresceu 10%? Como foi seu concorrente? Se ele cresceu 15% não foi o treinamento que ajudou no desempenho da sua empresa, foi o mercado que cresceu”, sugere.

Além disso, a recomendação de Carolina Mancio-la é que diversos indicadores sejam levados em consideração na hora de avaliar um treinamento. “Não use como base apenas o faturamento ou volume de vendas pós-treinamento. Ampliação de mix, frequência de compra, clientes movimentados, entre outros, também são bons indicadores de performance de treinamentos”, pontua. Para isso, a consultora da ABTD indica a aplicação do treinamento em equipes piloto. “Assim, é possível isolar a performance de determinado time e comparar com a dos demais que não passaram pelo treinamento”, explica.

Ou seja, não dá para negar: os resultados dos treinamentos podem, sim, ser medidos. E por meio dessa medição é possível não apenas compreender os efeitos deles nos cofres das organizações como, também, planejar a continuidade do processo de capacitação dos vendedores. Afinal, treinamento não deve ser ação pontual, deve ser ação contínua.

Vale a pena mesmo investir em treinamento em vendas?

POR RAÚL CANDELORO

Uma das coisas que sempre nos perguntam na VendaMais é: Raúl, vale a pena mesmo investir em treinamento em vendas?

Como em tudo na vida, a resposta é “depende”.

Particularmente, sempre defini minha vida pela aprendizagem e melhoria contínua. Minha mãe uma vez definiu muito bem que o desconforto é minha zona de conforto, pois quando está tudo bem eu vou lá e tento melhorar. Nem sempre dá certo, obviamente (tenho dezenas de fracassos no meu currículo), mas com o passar do tempo acumulei conhecimentos e experiências práticas que pouca gente tem.

Uma das coisas mais importantes que aprendi em relação a este processo de aprendizagem é a de só começar um processo de estudo, um curso novo, participar de um evento, ler um livro, assistir um vídeo ou palestra, perguntando-me antes quatro coisas:

- O que quero aprender exatamente?
- Isto aqui (curso, livro, vídeo, etc.) vai me ajudar a atingir de maneira mais eficiente minhas metas para o ano?
- Gosto do jeito do/a palestrante/treinador/autor? (Não aguento gente chata ou arrogante).
- Está dentro do meu orçamento para aprendizagem?
- Se a resposta for sim às 4 perguntas, não tem nem dúvida. Faço isso há pelo menos 20 anos e funciona fantasticamente bem.

Se você estiver procurando uma metodologia mais séria e formal para justificar um treinamento, ajuda bastante você entender que existem 4 maneiras de medir o 'sucesso' de um programa de treinamentos, baseado no modelo de Donald Kirkpatrick:

- 1) Reação dos participantes (gostaram x não gostaram)
- 2) Aprendizagem (aprenderam x não aprenderam)
- 3) Comportamento (aplicaram na prática x não aplicaram)
- 4) Resultados (trouxe o benefício esperado x não trouxe)

Note que a maior parte das pessoas acaba só se preocupando com o primeiro item, só que não adianta só gostar de um treinamento. Isso é importante, mas se não evoluir para aprendizagem (novos conhecimentos), para mudança de comportamento (formando novos hábitos) e, principal-



mente, para resultados concretos, palpáveis, específicos e mensuráveis, o retorno sobre investimento de um treinamento não se justifica.

O que fazer nesses casos então?

Assim como a maior parte dos especialistas, eu também recomendo que se comece ao contrário ao definir tanto a necessidade quanto o assunto de um treinamento. Principalmente quando o assunto for melhorar seus resultados em Vendas.

Um exemplo prático pode ajudar a clarear isso.

Defina o resultado final que quer mudar. Por exemplo, aumentar o percentual de vendas para clientes novos em 20%.

Defina quais atividades vão levar a esse resultado. Por exemplo, fazer 3 ligações/visitas a mais por semana para clientes potenciais.

Defina o que os vendedores precisam saber e entender para realizar essas atividades. Por exemplo, administração do tempo, planejamento, impacto financeiro da prospecção e da não prospecção, gestão da carteira de clientes.

Defina um programa e/ou instrutor que, de maneira agradável, consiga capacitar os vendedores a atingirem estes resultados previstos.

Gostaria então de ressaltar duas grandes conclusões, como consequência lógica de tudo isto que falamos até agora:

1ª GRANDE CONCLUSÃO: Um bom programa de treinamento começa pelo final, definindo os indicadores que precisam ser melhorados, para depois definir as atividades que precisam ser melhoradas para levar a esses indicadores, para depois definir o que as pessoas precisam aprender para mudar isso, para só então procurar um treinador/programa que seja interessante e que agrade aos participantes.

Se for fazer um check-list para decidir se vale ou não a pena fazer um treinamento, a sequência é esta:

- 1) Resultados (qual indicador de performance queremos mudar exatamente?)
- 2) Comportamento (quais atividades dos vendedores queremos mudar exatamente?)
- 3) Aprendizagem (o que os vendedores precisariam aprender para mudar suas atividades e, por meio das atividades, melhorar seus resultados?)
- 4) Reação dos participantes (como podemos fazer com que esse treinamento seja o mais agradável possível?)

“Os resultados dos treinamentos podem, sim, ser medidos. E por meio dessa medição é possível não apenas compreender os efeitos deles nos cofres das organizações como, também, planejar a continuidade do processo de capacitação dos vendedores”.

Raúl Candeloro



2ª GRANDE CONCLUSÃO: mudar resultados demora mais tempo do que mudar comportamento; mudar comportamento demora mais tempo do que mudar nível de conhecimento; nível de conhecimento demora mais tempo do que mudar reação de agrado (ou não) dos participantes.

Então não adianta exigir que uma palestra ou vídeo motivacional mude comportamentos/atividades e muito menos resultados. Não se engane. Para mudar resultados de maneira mais consistente você precisa mudar HÁBITOS, e hábitos levam um certo tempo para mudar.

Por isso começo o Alta Performance em Vendas justamente falando sobre a mudança de hábitos e a importância de entender isso se realmente quisermos melhorar resultados em vendas. Então, se você é um vendedor procurando melhorar sua performance em Vendas, ou se é um líder que procura aprimorar a performance da sua equipe, recomendo este curso que criei justamente para:

- 1) Melhorar resultados concretos da sua empresa (usando indicadores específicos de performance).
- 2) Aprimorar habilidades em vendas e hábitos de sucesso da equipe comercial e (isso fica claro usando a Roda das Vendas).
- 3) Ensinar aos vendedores as técnicas e conhecimentos necessários para a Alta Performance em Vendas.
- 4) Fazer com que os vendedores GOSTEM do processo, queiram participar, engajem-se, envolvam-se. Quer coisa mais motivadora para um vendedor do que melhorar rapidamente seus resultados? \$\$\$!

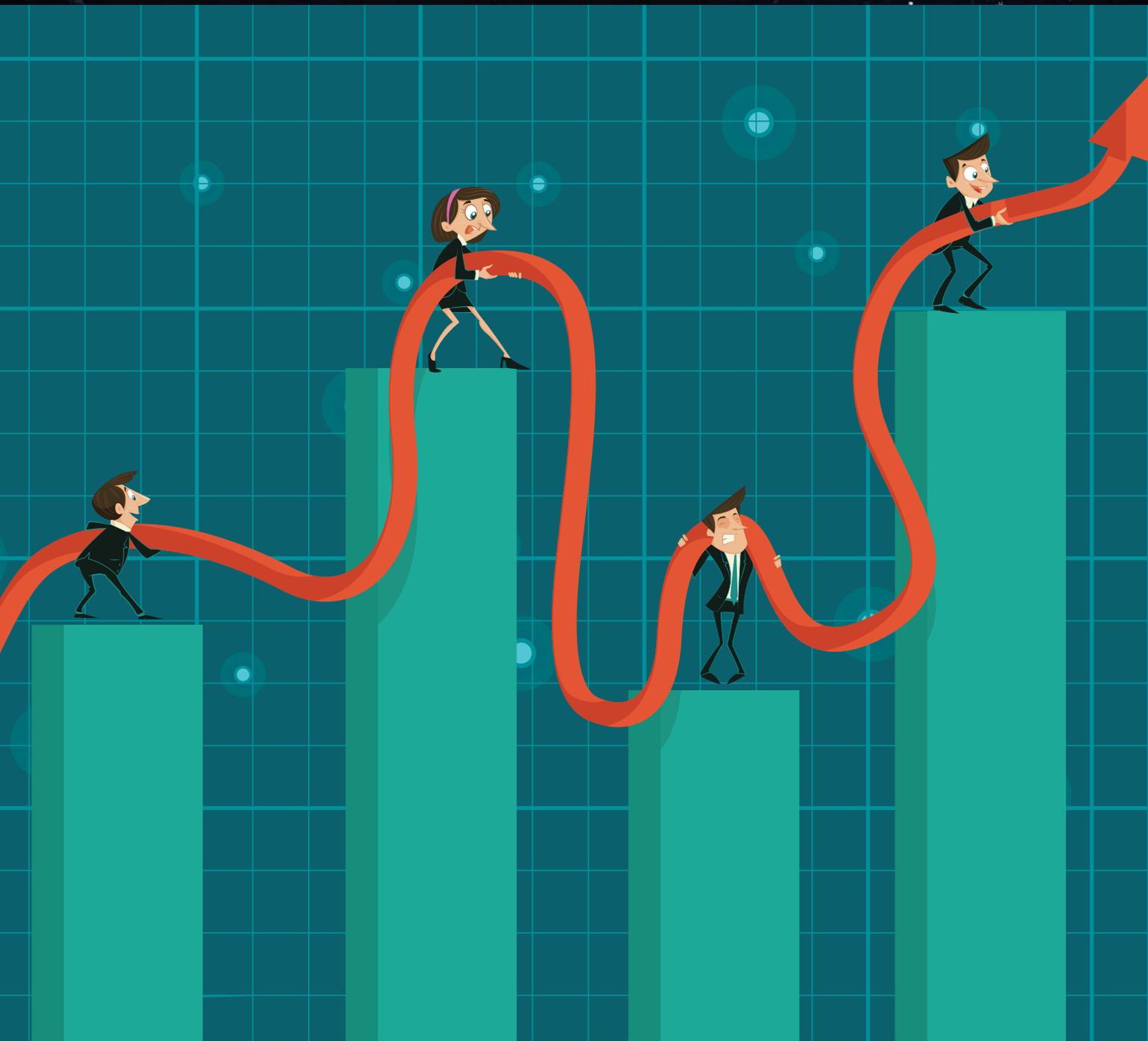


OS 14 MAIORES ERROS DE TREINAMENTO EM VENDAS

POR RAÚL CANDELORO

Como observamos ao longo desta edição especial, há muitos erros no treinamento em vendas. Nossa pesquisa com mais de 900 gestores nos trouxe uma visão bem abrangente e clara do que tem sido feito de forma errada nos treinamentos em vendas. Vamos destacar os 14 mais comuns para você.





- 1) Treinar sem saber o que está fazendo (treinar por treinar, sem ter alguém especializado nisso liderando o processo).
- 2) Realizar treinamentos genéricos (ou seja, não adaptados especificamente para a situação da empresa).
- 3) Muita teoria e pouca prática.
- 4) Muita motivação (oba-oba) e pouca ação.
- 5) Treinamento conduzido por pessoas que não conhecem o dia a dia de vendas.
- 6) Treinar todos os vendedores do mesmo jeito, como se fossem todos iguais.
- 7) Colocar, sem orientação, campeões de vendas para treinar.
- 8) Organizar apenas treinamentos conduzidos/oferecidos por fornecedores.
- 9) Treinamentos excessivamente repetitivos.
- 10) Não criar padrões para os treinamentos.
- 11) Não considerar o mercado e os clientes.
- 12) Treinar com pouca frequência.
- 13) Não treinar os vendedores a trabalharem mix de produtos/serviços.
- 14) Não mensurar resultados de treinamentos.

Quando entrevistei Dave Stein, maior autoridade no mundo em como medir a efetividade de treinamentos de vendas (veja a entrevista na página 14), ele disse que incluiria apenas um item nesta lista:

- 15) Não considerar o processo de COMPRA dos clientes. (Basicamente, um aprofundamento do item 11, mas tão sério e importante, que Stein considera fundamental separar e analisar separadamente).

Como observamos, muitos erros são cometidos nas empresas na tentativa de fazer um treinamento de vendas de sucesso.

Segundo nossos entrevistados ao longo desta edição especial, devemos prestar atenção aos 5 maiores erros - **treinar só por treinar, focar o treinamento só nos conceitos, usar exemplos genéricos, convocar gente despreparada para treinar sua equipe e achar que só o treinamento basta para mudar o cenário de vendas de uma empresa.** Aprenda, com eles, o que não fazer no seu treinamento.

Os Cinco maiores

- 1) **Treinar só por treinar** - Um treinamento precisa ter um objetivo específico; não deve acontecer simplesmente porque há a necessidade moral de treinar seus vendedores. Faça um levantamento sério sobre as necessidades da equipe e só então planeje o treinamento.
- 2) **Focar o treinamento só nos conceitos** - É que claro que o conceito, a referência, a bibliografia são importantes, mas se não estiverem conectados com os desafios da equipe de vendas eles tornarão o treinamento chato - e ineficaz.
- 3) **Usar exemplos genéricos** - Utilizar a realidade do grupo como base para treinar a equipe é primordial para que o treinamento seja efetivo. Exemplos genéricos demais tornam o discurso pouco atrativo.
- 4) **Convocar gente despreparada para treinar sua equipe** - Treinamento é coisa séria, e precisa ser feito por gente séria. Não importa se o treinamento será conduzido internamente ou de maneira terceirizada, o importante é que o condutor esteja preparado para essa missão.
- 5) **Achar que só o treinamento basta para mudar o cenário de vendas de uma empresa** - Aspectos como recrutamento e seleção bem feitos, remuneração adequada, acompanhamento dos gerentes são fundamentais para que o treinamento ajude a empresa a alcançar os resultados esperados.

Não vai cometer esses erros, vai?

POR NATASHA SCHIEBEL
COLABORAÇÃO FRANCINE PEREIRA
E JOÃO GUILHERME BROTTTO

QUER UM TREINAMENTO EM VENDAS COM OS MELHORES DO BRASIL?

Conheça os treinamentos e-learning VendaMais



O E-LEARNING DA VENDAMAIS:

- Oferece o melhor treinamento em vendas em qualquer lugar do Brasil e da América Latina.
- Permite a customização do treinamento de acordo com a realidade da sua empresa.
- Otimiza seus custos por pessoa treinada.
- Possui conteúdos especializados, personalizados, vídeos, materiais complementares e plataforma apropriada para um aproveitamento total do ensino a distância.
- Garante agilidade, abrangência e qualidade de produção.

O ÚNICO EAD DO BRASIL 100% DESENVOLVIDO POR QUEM REALMENTE VIVE E RESPIRA VENDAS!

VENDAMAIS
Treinamentos

SOLICITE UMA PROPOSTA PERSONALIZADA

Entre em contato: (41) 3022-1000 • grupo@vendamais.com.br

www.editoraquantum.com.br





POR QUE O DEPARTAMENTO DE VENDAS DEVE ESTAR PRÓXIMO DO RH?

POR **KARINA MAGOLBO**

Michael Porter, professor da Escola de Negócios de Harvard e considerado atualmente o mais importante guru da administração do mundo, afirma que a prioridade de uma empresa não deve ser ficar em primeiro lugar, mas ser a única do mercado. E, segundo ele, o instrumento mais eficaz para cumprir essa meta é o departamento de Recursos Humanos.

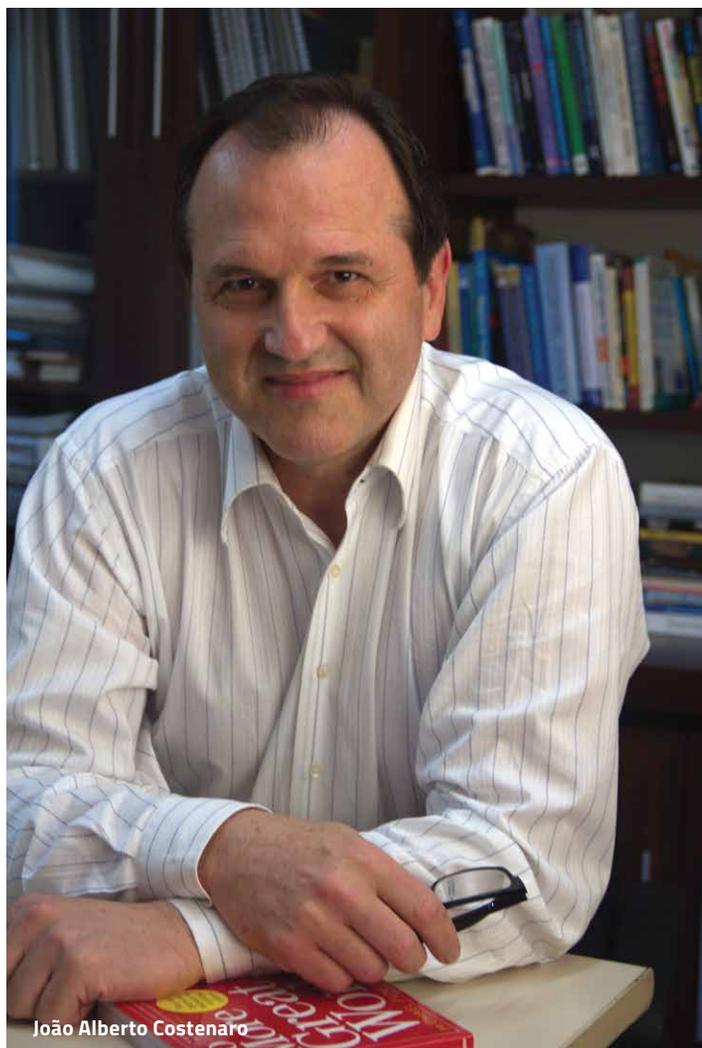


Isso porque só contratando as pessoas certas para os lugares certos, é que uma companhia pode compreender a estratégia e tirá-la do papel. “Com os funcionários corretos indicados para cumprir os planos da empresa, o próximo passo é entender que o objetivo principal de uma organização não deve ser crescer sempre, mas ter um retorno positivo sobre o investimento”, diz. A estrutura do setor precisa ser bem conhecida para não haver surpresas ruins e, finalmente, é preciso reconhecer que não se pode agradar a todos. Faz parte da estratégia definir o que não pode ser feito, os públicos que não serão contemplados. É como um jogo de xadrez: escolher as peças, fazer as melhores jogadas e descartar os movimentos que levam às perdas desnecessárias.

SUCESSO

O sucesso do departamento de vendas depende do departamento de Recursos Humanos no apoio a admissão de profissionais com o perfil adequado, constata João Alberto Costenaro, consultor, palestrante e fundador da Seleta Consultores Associados. Para Costenaro, hoje o RH tem recursos e conhecimento para trabalhar a evolução profissional baseada em “competências”, e isso é estratégico para vendas. “Uma vez escolhidas as competências que são essenciais para o profissional de vendas, fica muito mais fácil customizar os treinamentos”, avalia.

Margareth de Souza Facirolli, Gerente de Gestão de Pessoas da Central Sicredi MT, PA e RO, compartilha desta afirmação e comenta que, para que tudo dê certo, a parceria com o RH é fundamental. “A importância desta proximidade começa na necessidade de ter pessoas certas no departamento de vendas, com o RH sendo o grande apoiador dos gestores de vendas na montagem e preparação de suas equipes”, ressalta Margareth. Ela sustenta que esta parceria vai desde elaborar bem os perfis necessários, as competências e os recursos de sustentação (remuneração, conhecimentos, reconhecimento e incentivo, suporte tecnológico e outros), passando pela formação até a preparação de novos líderes. “É importante ressaltar que treinamentos técnicos, na maioria das vezes, são pautados pelas necessidades e propriedades dos departamentos – e são eles os detentores e facilitadores dos conhecimentos que serão aplicados aos funcionários”, explica. Portanto, o RH funciona como organizador, para garantir que este processo aconteça da melhor forma possível. “Preparar as equipes



João Alberto Costenaro

é um trabalho conjunto”, frisa (veja entrevista completa com três supertreinadores na página 18).

Ainda de acordo com Costenaro, o RH normalmente valoriza treinamento, porém, essa acaba não sendo uma verdade habitual entre os gestores de vendas. Isso mesmo! “Desta forma, RH torna-se uma força motivadora para treinar”, elogia.

Em 2006, Costenaro escreveu para a VendaMais o artigo “10 erros no preparo de vendedores” e, passados 8 anos desta publicação, o consultor constata que, mesmo depois de tanta evolução nos recursos para treinar, os mesmos erros continuam sendo cometidos (confira o artigo no link <http://www.vendamais.com.br/artigo/48093-10-erros-no-preparo-de-vendedores.html>).



Margareth de Souza Facirolli

“Acho que eu adicionaria mais um erro: as empresas não usam amplamente os recursos tecnológicos, hoje disponíveis, para tornar os treinamentos mais individualizados. Escolher as matérias que cada um precise para evoluir e oferecê-las por meios que ele possa fazer nos horários que tenha disponível”, complementa.

Um exemplo da forte parceria RH e vendas é o Grupo WEG. Costenaro diz que o Grupo WEG faz um grande esforço de treinamento para sua equipe de vendas e com grande apoio do RH, que seleciona instrutores e faz gestão completa do processo. “O foco é melhorar competências na área de negócios, para apoiar os objetivos de expansão”, conclui.

(fonte: http://www.qualidadebrasil.com.br/noticia/o_que_aprender_com_8_grandes_gurus_da_gestao)



Uma vez escolhidas as competências que são essenciais para o profissional de vendas, fica muito mais fácil customizar os treinamentos.

João Alberto Costenaro

Novas Soluções

De acordo com Ricardo Devai, diretor da Élogos Brasil – empresa especializada em treinamento de colaboradores reconhecida por aplicar metodologias avançadas –, diante do cenário de competitividade atual e da necessidade de processos mais descentralizados de decisão e ação, a capacitação dos funcionários é a única forma de garantir à empresa um destaque no mercado. “O que faz a diferença em um treinamento é a capacidade de manter os conhecimentos vivos e ativos durante a experiência profissional”, afirma Devai, explicando que, se a pessoa aprende, mas não aplica no cotidiano, ou o conteúdo do treinamento não está incorporado aos processos da empresa, há uma grande chance da perda de conhecimento e investimentos.

Um dos diferenciais da Élogos é o treinamento utilizando mídias alternativas. Para Devai, boas práticas e soluções estão disponíveis em todos os países, porém, o Brasil geralmente leva mais tempo para adotar soluções mais inovadoras por conta de investimentos ou limitações de infraestrutura tecnológica. “A recomendação, nesta área, é combinar metodologias de ensino e não depender apenas de uma modalidade. Ou seja, usar o e-learning (treinamento a distância) em combinação com o presencial”, orienta o diretor. Ele ainda estimula o uso de enquetes frequentes com a força de vendas, que ajudam a determinar o grau de conhecimento da equipe, bem como auxiliam a planejar ações de treinamento.



Ricardo Devai

Fora do Brasil, Devai conta que já existe muito o uso de SMS, plataformas de apoio à performance e outros meios de apoiar o aprendizado. No Brasil, ainda há uma concentração muito grande em sala de aula, e ele diz que isso talvez se deva ao estilo do brasileiro, de contato humano. De qualquer forma, o diretor da Élogos defende que as mídias sociais são muito importantes para manter o conhecimento atualizado da equipe de vendas. "Como geralmente não há possibilidade de trazer o vendedor para a sala de treinamento, mídias como Salesforce Chatter e What's App ajudam a divulgar as atualizações em tempo real", diz, mas saber usar para ser uma fonte de conhecimento é outra arte para qual as pessoas necessitam ser treinadas.

"Para vendedores e gerentes, um dos recursos que mais gostamos é o de histórias (Storytelling), com perguntas rápidas e relacionadas ao dia a dia do vendedor (as perguntas que eles fariam de verdade). A história pode ser contada em episódios, e essa é uma modalidade envolvente", ensina Devai.

DICAS DE OURO

Ricardo Devai dá suas "dicas de ouro" para treinamentos de sucesso

- Um diagnóstico completo, que indique o foco do treinamento (quais os 20% de conteúdo que produzem os 80% de resultados).
- A determinação dos objetivos de treinamento ligados aos de negócio.
- A seleção das metodologias e o acompanhamento e ações pós-treinamento.

"Bem desenhada e aplicada, essa sequência aumenta muito as chances de sucesso", finaliza.

5 maiores benefícios do treinamento em vendas

Lendo esta reportagem você deve ter percebido que treinamentos em vendas são um grande investimento para sua empresa. Porém, se ainda não está convencido dos benefícios, estes 5 selecionados pelos nossos entrevistados vão acabar com suas dúvidas:

1) Melhoria nos resultados em vendas - Primeiro e mais óbvio benefício. Treinamentos preparam melhor seus vendedores, e vendedores melhor preparados vendem mais.

2) Equipes mais motivadas - Com a melhora nos resultados em vendas, os vendedores sentem-se mais motivados para vender ainda mais. Este é o início de um ciclo virtuoso que só trará resultados positivos para os envolvidos - empresa, vendedores e clientes.

3) Clientes mais satisfeitos (e fiéis) - Quanto melhor a venda, mais fiéis são os clientes, pois cada vez mais os consumidores estão carentes de bom atendimento e boas ações de vendas. Por isso, um bom vendedor faz com que o cliente não queira nem perder tempo procurando outra empresa.

4) Redução do turnover - Bons treinamentos fazem com que vendedores se sintam cada vez mais à vontade com o trabalho que executam e, assim, a tendência é que passem mais tempo na empresa - até mesmo com o objetivo de buscar mais aprendizado.

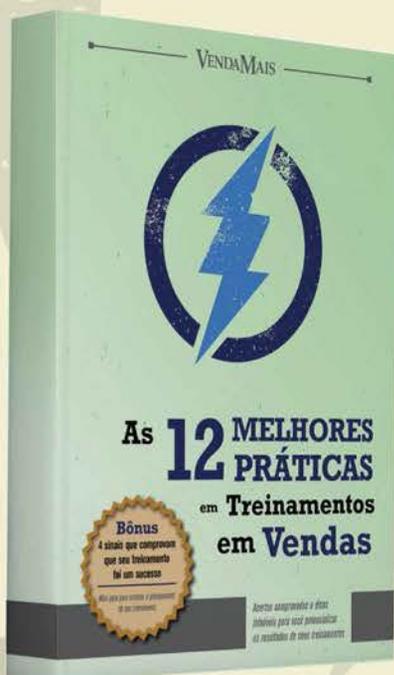
5) Melhora nos negócios da empresa - Força de vendas preparada sabe vender e produzir melhores resultados, e aqui não falamos apenas em números, mas em qualidade dos negócios mesmo: negociações melhores para ambos os lados, fortalecimento da carteira de clientes fiéis, e assim por diante.

A EDIÇÃO ESPECIAL SOBRE TREINAMENTO EM VENDAS NÃO ACABA AQUI!

Estamos desenvolvendo uma série de e-books gratuitos para aprofundar o que você está vendo nesta edição especial da **VendaMais**.

Faça o download do primeiro e-book da série agora mesmo:

PRAVOCE.VENDAMAIS.COM.BR/15ERROS_VM



Após fazer o download e conhecer os maiores erros que as empresas brasileiras cometem em seus treinamentos, você receberá um código de acesso para os próximos materiais:

CONTEÚDO INÉDITO

- ➔ Os 15 principais erros do treinamento em vendas
- ➔ 12 acertos em treinamentos em vendas: boas práticas comprovadas e dicas infalíveis para você potencializar os resultados de seus treinamentos
- ➔ 4 sinais que comprovam que seu treinamento foi um sucesso
- ➔ Mini-guia para orientar o planejamento de seu treinamento

E muito mais!

BAIXE O E-BOOK AGORA MESMO GRATUITAMENTE!

VENDAMAIS



CHECK-LIST DO TREINAMENTO EM VENDAS

Nesta edição especial, você pode constatar que as pessoas são o grande diferencial das empresas, e as ações de treinamento e desenvolvimento têm papel importante para valorizá-las ainda mais. Elas alinham os profissionais com as estratégias da empresa. É por meio desta união que a teoria será transformada em ação.

Mas, para que tudo isso aconteça, é importante que a corporação atue de forma organizada e com planejamento. Este check-list é um resumo dos principais tópicos abordados da edição e irá ajudá-lo a se organizar. Mãos à obra!





➤ RESULTADOS

Qual indicador de performance você quer mudar exatamente?

Os especialistas foram taxativos ao responder a pergunta: quando treinar a equipe? Sempre! Mas, o primeiro passo é saber o que precisa ser mudado e o que acontece se não mudar. Na hora de definir o objetivo do treinamento, pense sobre estas questões:

Você acompanha os índices de performance todos os dias? Como a equipe está se saindo?

A equipe tem em mente um ponto específico para melhorar seu retorno? Por exemplo: o vendedor sabe qual é o seu índice de fechamento (quantas propostas envia e quantas vendas fecha)? (Péssimos resultados em vendas indicam que é hora de treinar a equipe).

A equipe leva muito tempo para fechar uma venda? E essa taxa é a ideal?

O vendedor tem a possibilidade de discutir de forma inteligente com você, gerente, sobre isso? Se um vendedor ou vendedora não entende qual é a sua taxa de fechamento, o que acontece é um desgaste natural do profissional na empresa.

Seu vendedor conhece o ciclo de venda do seu produto/serviço mais lucrativo?

Seu vendedor sabe o que fazer para agilizar o processo? (A maioria dos vendedores pode até conhecer, mas não aplica o conhecimento do ciclo de vendas do dia a dia.)

Sua equipe de vendas entende a estrutura de preço e as margens de lucro?

O vendedor consegue explicar a política de preço do que ele vende? E ele entende por que diferentes produtos e serviços custam o que eles custam?

➤ COMPORTAMENTO

Quais atividades dos vendedores queremos mudar exatamente?

A insatisfação entre os clientes está crescendo? (clientes insatisfeitos não indicam sua empresa a amigos e conhecidos)

É alto índice de rotatividade na equipe?

Sua equipe está sempre "atenada" nas mudanças e tendências do mercado? (se não está, é um sinal de desmotivação)

Você tem o controle das interações, compras ou contatos mais recentes dos consumidores? Como está este índice?

Os vendedores conhecem as características, vantagens e benefícios de todo o mix de produtos/serviços da empresa? (Vendedores despreparados para atender as necessidades dos clientes)

➤ AVALIAÇÃO DA FORMAÇÃO E DE APRENDIZAGEM DO TREINAMENTO

Donald L. Kirkpatrick, Professor Emérito da Universidade de Wisconsin, criou um modelo de avaliação da formação e de aprendizagem do treinamento. O modelo de quatro de níveis de Kirkpatrick ajuda medir o "sucesso" de um programa de treinamentos.

1 - Reação

Os participantes gostaram do evento?

Eles consideram a formação relevante?

Foi um bom uso do tempo dos vendedores?

Os participantes aprovaram o local, o estilo, o calendário, etc.?

Qual foi o nível de participação?



Como avaliam facilidade e conforto?

Qual foi nível de esforço necessário para efetivar a aprendizagem?

Qual foi a exequibilidade percebida e o potencial de aplicação do aprendizado?

2 – Aprendizagem

Os participantes aprenderam aquilo que pretendíamos ensinar?

A experiência de aprendizado ocorreu como necessário?

Os vendedores aprenderam o que era necessário para mudar suas atividades e, por meio das atividades, melhorar seus resultados?

3 – Comportamento

Os vendedores colocaram em prática a sua aprendizagem na volta para o trabalho?

Onde as habilidades e os conhecimentos foram utilizados?

Houve mudança visível e mensurável na atividade e no desempenho dos vendedores treinados?

A mudança de comportamento e novos níveis de conhecimento são sustentáveis?

O vendedor é capaz de transferir a sua aprendizagem para outra pessoa?

O vendedor está consciente da sua mudança de comportamento, conhecimento, e nível de habilidade?

4 – Resultados

Aqui entram os indicadores de performance que você queria mudar, que já mencionamos no início

deste check-list. Neste ponto, a pergunta é: houve mudança e melhoria nos indicadores elencados? Por exemplo: números de reclamações, rotatividade do pessoal, conflitos, falhas, desperdícios e não-conformidade.

➤ PLANEJAMENTO DO TREINAMENTO

Segundo Karen Jardzwski, gerente de projetos e treinamentos da VendaMais, para que uma empresa obtenha resultados sérios e mensuráveis, é importante planejar: "o levantamento de necessidades, ou seja, um bom diagnóstico, é essencial para garantir que os objetivos do treinamento sejam atingidos".

Uma forma prática e simples de planejar é aplicar a ferramenta de gestão de qualidade 5W2H:

Why – Por que treinar (objetivos)

What – O que deve ser treinado (conteúdo, valores)

Where – Onde deve ser o treinamento (infraestrutura)

Who – Quem deve dar o treinamento, quem deve ser treinado

When – Quando deve ser feito (época, frequência)

How – Como o treinamento deve ser executado (didática, método)

How Much – Quanto será gasto (budget)

➤ O QUE E COMO TREINAR?

Para desenvolver um treinamento de vendas efetivo para sua equipe, é preciso definir o que treinar. Nesse sentido, os especialistas no assunto são taxativos: tudo depende do seu mercado de atuação, da sua equipe de vendas e, principalmente, das necessidades de seu cliente.

São as pesquisas de levantamento de necessidades de treinamento, avaliação dos resultados da



equipe, entrevistas com gestores e clientes (aliados à estratégia da empresa) que, de verdade, irão ajudar na definição do que deve ser abordado no treinamento.

Perguntas importantes:

Quais os resultados esperados?

O treinamento é a solução mais adequada? Por quê?

O treinamento será específico para uma área da empresa (vendas) ou pode ser estendido a outras?

A demanda está alinhada com as necessidades estratégicas da empresa?

O treinamento está alinhado com as possibilidades orçamentárias, de calendário e com a cultura da empresa?

➤ **MENSURANDO RESULTADOS – ROI**

Afinal, valeu a pena investir naquele treinamento?

Eis a grande questão. Antes, deve-se destacar que treinar e desenvolver pessoas não são contas simples de matemática. J. B. Vilhena, presidente do Instituto MVC, palestrante, expert em treinamento e desenvolvimento, defende que sempre será possível medir o resultado de uma ação de treinamento, mas nem sempre esse resultado poderá ser expresso financeiramente.

Em termos práticos, Vilhena sugere que, antes de iniciar um processo de medição de resultados das ações de treinamento, se procure responder às seguintes questões:

Por que medir?

O que medir?

Como medir?

O que fazer com os resultados?

O ROI (Return On Investment) pode ser estrategicamente utilizado em todas as atividades de capacitação. Para bem empregá-lo, faz-se necessário contabilizar todos os custos – diretos e indiretos – relacionados à atividade de treinamento. É importante considerar custos como horas não trabalhadas dos treinandos, salários dos treinadores e todos os demais custos envolvidos.

Horas não trabalhadas dos treinandos:

Salários dos treinadores:

Demais custos envolvidos:

➤ **INDICADORES DE PERFORMANCE NOS RESULTADOS**

A segunda etapa é identificar alguns indicadores de performance. Isso, muitas vezes, pode ser complexo. Uma possibilidade é verificar, num determinado período de tempo, se houve alguma variação positiva nos indicadores selecionados. É importante considerar os números antes de se aplicar os treinamentos e depois de aplicá-los. Se a empresa estabelecer alguns indicadores de performance que deseja aprimorar, a operação torna-se mais fácil e precisa. Seguem alguns exemplos:

- ➔ Número de clientes prospectados (visitas, telefonemas, e-mails enviados, etc.);
- ➔ Número de clientes efetivamente abordados;
- ➔ Tíquete ou valor médio por venda;
- ➔ Taxa média de desconto;
- ➔ Número de fechamento de novas vendas;
- ➔ Percentual de clientes inativos reativados;
- ➔ Índice de satisfação dos clientes;
- ➔ Percentual médio de inadimplência;
- ➔ Prazo médio de pagamento.

Fazendo este Check-list do Treinamento em Vendas, você obterá um termômetro bem preciso de sua equipe de vendas. Com este panorama geral, será mais fácil programar o treinamento, sua periodicidade e medir os seus resultados. Lembre-se que treinar é essencial para manter seu maior patrimônio muito bem cuidado. Seus vendedores merecem. E sua empresa também.

O SOFTWARE DE VENDAS IDEAL PARA SUA EMPRESA

- ✓ Investimento acessível
- ✓ Organização das informações de vendas
- ✓ Resultados



Acompanhamento de propostas, vendas, metas e follow-up junto aos seus clientes.



Software Customizável

Formulários e relatórios customizáveis para as necessidades do seu negócio. Configuração para pequenas, médias e grandes empresas.



Controle de informações

Acompanhamento constante de propostas, vendas, metas e follow-up com direcionamento via e-mail.



Integração ERP

O Clientar foi desenvolvido com tecnologia que permite fazer a integração com o ERP da sua empresa.



Relatórios

O Clientar fornece uma série de relatórios que auxiliarão na organização e no controle dos resultados de sua empresa.

FRANQUIA CLIENTAR

Você é ou deseja ser um CONSULTOR DE VENDAS?

Seja nosso franqueado!

- ✓ Especializada no segmento de Consultoria e Treinamento em Vendas.
- ✓ Treinamento para implantação do Software Clientar®.
- ✓ Treinamento para formação e operação de uma empresa de consultoria.
- ✓ Software Clientar® para a gestão e controle de suas vendas (isenta do pagamento de licença de uso).
- ✓ Gestão da cobrança junto aos clientes do franqueado.
- ✓ Equipe de programadores disponível aos franqueados.
- ✓ Customização de relatórios junto aos clientes dos franqueados.
- ✓ Produto consolidado, reduzindo sensivelmente riscos de investimento.
- ✓ Uso da marca Clientar®.
- ✓ Acompanhamento nas consultorias de campo*.
- ✓ Treinamento do Franqueado na implantação do Método Clientar®*.

* serviços opcionais e cobrados à parte.



Solicite uma demonstração do nosso sistema e conheça nossos cases de sucesso!



1411 3267 6761
clientarcrm.com.br
vendas@clientarcrm.com.br



7 DICAS PARA TREINAR MELHOR SUA EQUIPE E VENDER CADA VEZ MAIS

POR **NATASHA SCHIEBEL**

Agora que você terminou de ler todas as informações desta edição especial sobre Treinamento em Vendas, lembre algumas das principais dicas e comece a colocá-las em prática hoje mesmo. Elas com certeza farão toda a diferença na sua empresa.

- 1)** Não espere para oferecer treinamento quando a situação está ruim;
- 2)** Preocupe-se em treinar continuamente sua equipe de vendas e em preparar treinamentos especiais para ocasiões especiais;
- 3)** Estude muito bem sua equipe e descubra quais são os pontos fracos em termos de passos da venda para definir o que deve ser treinado. O sucesso de um treinamento depende do que ele se propõe a ensinar aos participantes;
- 4)** A expressão "santo de casa não faz milagre" muitas vezes se aplica aos treinamentos de vendas. Ou seja, uma ajuda

externa pode fazer a diferença na capacitação dos seus vendedores. Porém, antes de contratar alguém para treinar sua equipe, lembre-se de verificar se este profissional tem capacidade técnica e prática, se está preocupado em conhecer sua organização e se está alinhado filosoficamente com sua empresa. Só depois disso feche o contrato;

- 5)** Esteja sempre atento aos exemplos de sucesso (e busque assimilar as lições que eles trazem) – as histórias contadas ao longo desta edição, por exemplo, trazem excelentes lições;
- 6)** Envolve as lideranças em todas as etapas do treinamento, para garantir que os ensinamentos não morram depois que as luzes se apaguem;
- 7)** Na hora de mensurar os resultados do treinamento, não se preocupe apenas com o retorno financeiro. Observe critérios mais subjetivos como motivação da equipe, desenvolvimento de atitudes que fazem seus vendedores atenderem melhor os clientes e assim por diante. Isso é tão (ou até mesmo mais) importante do que um aumento no lucro pontual, pois no longo prazo faz toda a diferença.

Seu futuro você

A pessoa que você vai se tornar está sempre olhando a pessoa que você é agora. A imagem que você terá de si mesmo amanhã depende completamente das ações que você vai se ver tomando hoje. A confiança com a qual você viverá no mês que vem estará baseada na integridade das suas ações esta semana.

Você pode enganar e esconder coisas de quase todo mundo, mas a pessoa que você vai ser amanhã está sempre olhando. E a opinião dessa pessoa sobre você cumprirá um papel importantíssimo na sua vida futura.

Será que amanhã você vai ter orgulho do que fez hoje? Será que seu 'você' futuro encontrará forças nas suas ações e atitudes presentes? Você vai aprender com seus sucessos e fracassos? O você de amanhã está olhando, esperando, torcendo e dependendo de você hoje.

Viva cada momento como se alguém estivesse olhando. Porque alguém está realmente olhando, alguém que pode causar sua desgraça e ruína ou realizar seus maiores sonhos. Viva de forma que a pessoa que você se tornará no futuro possa olhar para trás com gratidão e admiração pela pessoa que você é hoje.

Ralph Marston

O MAIOR EVENTO DE GESTÃO DE EQUIPES COMERCIAIS DO BRASIL.

Deidobra



09 e 10 de outubro
São Paulo - SP



FÓRUM **VENDAMAIS**[®]

Em 2014 teremos uma oportunidade única de participar de um novo conceito em evento corporativo, totalmente inovador e elaborado para que líderes possam tomar decisões eficazes, maximizar resultados e garantir o crescimento de suas empresas.

O **Fórum VendaMais** reúne 20 anos de vivência em Gestão e Vendas em uma abordagem imperdível. Saiba mais em: www.forumvendamais.com.br

Realização: **VENDAMAIS**