EDITORIAL RAUL CANDELORO REVELA OS PERIGOS E AS CONSEQUÊNCIAS DO AUTODIAGNÓSTICO, E AFIRMA: "A DEFINIÇÃO CORRETA DE UM PROBLEMA É 50% DA RESOLUÇÃO DELE"

10 CHECKLISTS PARA VOCÊ IDENTIFICAR OS PONTOS FORTES E FRACOS DA SUA EMPRESA NAS 10 ÁREAS MAPEADAS PELO DIAGNÓSTICO COMERCIAL

EXEMPLAR DE ASSINANTE

VENDA MAIS®

ANO 26 | Nº 281 | JANEIRO-FEVEREIRO-MARÇO/2021

VENDAMAIS.COM.BR

CONHECIMENTOS | HABILIDADES | ATITUDES

DIAGNÓSTICO COMERCIAL

IDENTIFIQUE PONTOS FORTES E FRACOS EM 10 ÁREAS FUNDAMENTAIS PARA SEU SUCESSO EM VENDAS

INDICADORES DE PERFORMANCE
SAIBA O QUE LEVAR EM CONTA NA HORA DE CRIAR UM DASHBOARD EFICIENTE E APRIMORE SEU PLANO DE GESTÃO POR INDICADORES

ANÁLISE DE CLIENTES
APRENDA A USAR A MATRIZ RFM PARA LIDAR COM DIFERENTES GRUPOS DE CLIENTES E VENDER MAIS E MELHOR PARA QUEM JÁ COMPRA DE SUA EMPRESA

ESTRATÉGIA
ENTENDA O QUANTO A ESTRATÉGIA PODE LEVAR SEU NEGÓCIO AO RESULTADO SUSTENTÁVEL DE LONGO PRAZO E DESCUBRA COMO CULTIVAR O PENSAMENTO ESTRATÉGICO

Diagnóstico Comercial VendaMais

Entre para o maior programa de diagnóstico comercial do Brasil!

Vamos, juntos, mergulhar profundamente na sua área comercial, entender todos os pontos a serem desenvolvidos e traçar um plano estratégico para sua empresa alcançar os melhores resultados.

A importância do Diagnóstico para o momento atual

Muito tem se falado sobre a importância de as empresas se adaptarem rapidamente para acompanhar as movimentações do mercado.

Então, antes de fazer planos de sair inovando ou contratando softwares comerciais, é preciso entender o que deve mudar em seus processos e modelos de gestão comercial para verdadeiramente se adaptar às movimentações do mercado.

Ao entender de verdade a situação atual da sua área Comercial, você saberá exatamente o que precisa fazer para adaptar os processos e a equipe e para se alinhar à era digital.

Nosso programa de **Diagnóstico Comercial VM** vai ajudá-lo a levar sua empresa para o futuro das vendas!

Por meio de uma investigação profunda com análise de dados reais dos seus indicadores comerciais, do seu time, da sua empresa, do seu mercado e dos seus clientes, traçamos um panorama amplo e real da sua área de Vendas.

A partir desse conhecimento, você estará mais capacitado para traçar caminhos e criar inovações de maneira mais inteligente, segmentada e estratégica.

Entre em contato e solicite uma proposta!

(41) 9 9239 0796

SOLUÇÕES VENDAMAIS

06 EDITORIAL
Raul Candeloro abre o debate deste trimestre falando sobre os perigos do autodiagnóstico e da automedicação. Por fim, ele deixa um recado claro: "a definição correta de um problema é 50% da resolução dele".

10 DIAGNÓSTICO COMERCIAL
Um diagnóstico comercial realmente eficiente é baseado na leitura concreta e objetiva da realidade. Saiba como o entendimento profundo do mercado e da empresa são fundamentais para a definição de objetivos e estratégias que efetivamente tragam resultados tangíveis e descubra quais áreas precisam ser mapeadas no seu diagnóstico para garantir que ele de fato o ajude a entender a realidade da sua empresa e planejar o futuro.

12 CLIENTES
Conheça a matriz RFM, que permite a organização dos clientes levando em conta a recência, a frequência e o índice monetário de compra deles, e saiba como lidar com cada grupo para conseguir resultados cada vez melhores com quem já compra de sua empresa.

16 GESTÃO COMERCIAL
Descubra quais são os fundamentos da gestão comercial que devem ser analisados durante o Diagnóstico Comercial e inclua-os na sua lista de "atenção". Este é o primeiro passo para um crescimento sustentável não só de vendas, mas dos resultados da companhia como um todo.

20 INDICADORES
Entenda por que ter indicadores de performance bem definidos é importante para aprimorar a gestão comercial, saiba o que levar em conta na hora de criar um dashboard eficiente e comece a desenvolver seu plano de gestão por indicadores.

24 PROCESSOS
Ao contrário do que muitos acreditam, processos não são desenvolvidos para 'engessar' as pessoas e suas atividades. Pelo contrário; processos podem (e devem!) ser seus aliados na busca por resultados melhores. Entenda por que e conheça um case de sucesso que vai inspirá-lo a cuidar melhor dos processos e das rotinas de vendas da sua empresa.

28 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO
A Autotrac conseguiu diminuir de 12 para três meses a formação de seus vendedores com o Jeito Autotrac de Vender, aumentou o foco dos líderes em ações mais estratégicas e vem obtendo resultados excelentes com essas mudanças. Neste artigo, Karen Jardzwski, diretora de Educação Corporativa da **Soluções VendaMais**, detalha melhor essa história e revela a importância de bons treinamentos para a evolução da performance da sua equipe.

32 GESTÃO DE PESSOAS
Entenda o impacto do desengajamento da equipe nos resultados da área comercial e conheça uma ferramenta que vai ajudá-lo a engajar seus vendedores e, consequentemente, vender mais e melhor.

36 MARKETING
O marketing é uma área muito ampla, mas exerce um papel fundamental para vendas – e, portanto, precisa de um cuidado especial durante o Diagnóstico Comercial. Entenda a importância de ter um olhar holístico sobre o marketing para que ele seja o apoio que vendas precisa.

40 PRODUTOS E SERVIÇOS
Os produtos/serviços que sua empresa oferece são a base do trabalho da área de vendas. Olhar para eles como agentes fundamentais para o sucesso da sua empresa é uma etapa fundamental do Diagnóstico Comercial.

42 MINDSET EMPRESARIAL
A cultura de qualquer empresa tem o poder de derrubar ou levar adiante iniciativas importantes na busca por resultados. Por isso mesmo, precisa ser levada a sério e fazer parte do Diagnóstico Comercial. Saiba como fazer isso.

46 ESTRATÉGIA
Entenda o quanto, na prática, a estratégia pode levar seu negócio ao resultado sustentável de longo prazo e saiba como cultivar o pensamento estratégico na sua empresa inspirando-se nas histórias compartilhadas por Marcelo Caetano.

50 ATÉ MAIS
O autodiagnóstico é perigoso, mas uma autoavaliação baseada em roteiros feitos por especialistas é um primeiro passo importante para você entender seu momento e planejar um 2021 de bons resultados. Todos os checklists base do **Diagnóstico Comercial VendaMais** estão aqui!

51 RALPH MARSTON
Inicie o ano refletindo sobre as desculpas que você dá e sobre o impacto delas no "andar da carruagem".

32

28

46

20

42

VENDA MAIS

DIRETOR
Raul Candeloro
raul@vendamais.com.br

EDITORA
Natasha Schiebel
natasha@handmadecontent.com.br

DIRETOR DE ARTE
Anderson L.A.
anderson@vendamais.com.br

CONSELHO EDITORIAL
Raul Candeloro
Marcelo Caetano

COLABORAÇÃO
Francine Pereira
João Guilherme Brotto

COORDENAÇÃO EDITORIAL E REVISÃO
Handmade Content - www.handmadecontent.com.br

ATENDIMENTO AO LEITOR
atendimento@vendamais.com.br

JORNALISTA RESPONSÁVEL
Natasha Schiebel
natasha@handmadecontent.com.br
MTB 0008336/PR

VendaMais® é publicada 4 vezes ao ano e comercializada pela Editora Quantum.
Curitiba-PR. CEP: 80251-970
Site: www.vendamais.com.br

PARA ANUNCIAR:
publicidade@vendamais.com.br
(41) 3022-1000

PARA ACESSAR O MIDIAKIT VENDAMAIS:
www.vendamais.com.br/anuncie
Horário de atendimento: das 8h às 17h30

0800-647-6247
Horário de atendimento: das 8h às 17h30

Editora Quantum. Tiragem desta edição: 6.000 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 devem entrar em contato com a equipe editorial pelo e-mail: atendimento@vendamais.com.br.
A responsabilidade pelo conteúdo dos anúncios, bem como pela sua produção e compromissos inerentes, é da agência e do anunciante.

SISTEMA DE GESTÃO INTERNA
Tivel
www.teck.com.br/tivel

PRÉ-IMPRESSÃO E IMPRESSÃO:
Tipotil Indústria Gráfica

DISTRIBUIÇÃO PARA ASSINANTES:
Empresa Brasileira de Correios

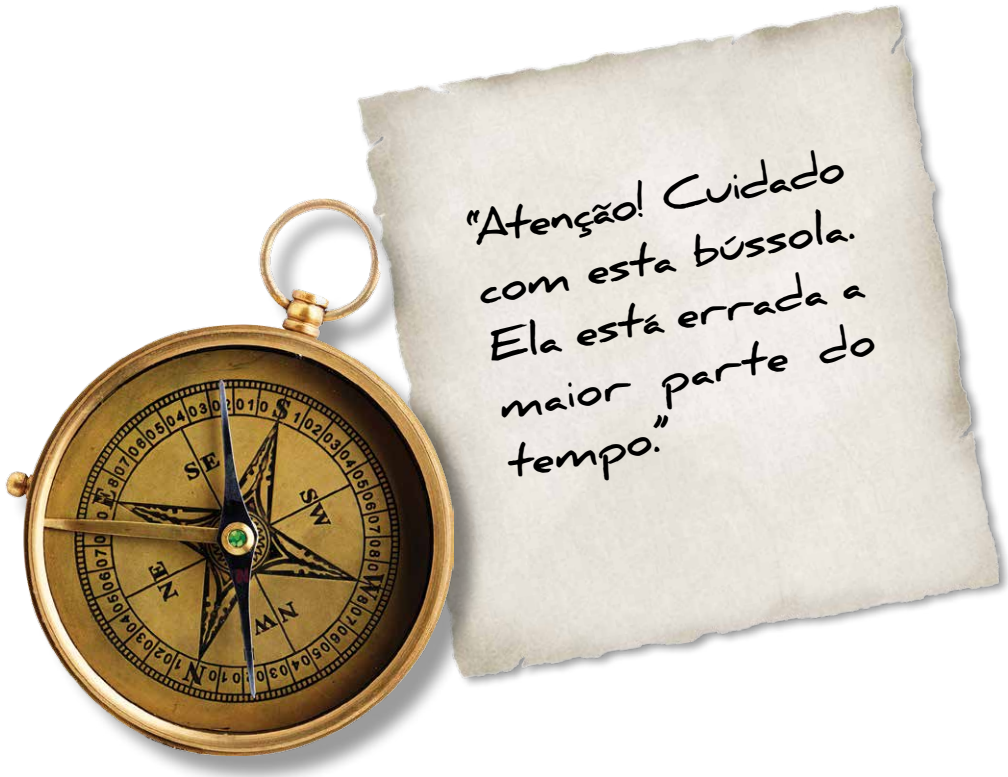
---

bit.ly/TV-Quantum
facebook.com/VendaMais
instagram.com/revistavendamaisoficial

Nossa missão:
AJUDAR VENDEDORES E EMPRESAS DO BRASIL A VENDEREM MAIS E MELHOR

Os perigos do autodiagnóstico e da automedicação

Imagine que você está perdido numa floresta, andando em círculos, sem conseguir sair. Então, você encontra uma cabana abandonada. Dentro da cabana tem uma bússola. Do lado da bússola, um bilhete:



Só isso.

Pergunta: você usa a bússola ou não? O que acha melhor: continuar sem bússola ou usar uma bússola com problemas?

Vamos aos fatos: sem bússola você continua perdido – mas pelo menos tem certeza absoluta disso. E com a bússola quebrada? Não tem certeza de nada. Pelo contrário: vai ficar se questionando o tempo inteiro. Vai se perder mais ainda, ficar ainda mais confuso, perder ainda mais tempo e, no final, jogar a maldita bússola fora.

Então, por que algumas pessoas preferem a bússola quebrada? Grande debate esse, assunto para conversar na sua próxima roda de amigos (#spoileralert e #parapensar: muitas pessoas preferem a segurança da resposta errada do que a dúvida da pergunta certa).

Uso essa analogia para falar dos problemas do autodiagnóstico, que é quando alguém tenta diagnosticar sua própria situação.

O autodiagnóstico é um problema pois, por definição, é sempre subjetivo. Você nunca conseguirá ser 100% neutro, isento, racional ao se autoanalisar. Pior: você raramente tem a expertise necessária para se autodiagnosticar da maneira correta, principalmente em casos mais complicados.

Basta perguntar a qualquer médico ou médica a quantidade de pessoas que entra no Google, lê quatro artigos sobre um assunto, assiste a uma *live* de alguém que nunca viu na vida e já descobre o que tem. Quando chega no consultório do médico, já chega não só 'sabendo' o que tem, mas prescrevendo a receita e falando para o médico o que precisa ser feito.

E o médico, que estudou durante anos, se especializou, viu literalmente centenas de casos anteriores, tem que ficar pacientemente escutando o pseudoespecialista na sua frente dar-lhe uma aula. Isso acaba acarretando, em minha opinião, uma série de problemas:

1) Estresse/ansiedade;
2) Tentativas ineficazes de solução;
3) Evitar confrontar o real problema;
4) Aprofundamento do problema;
5) Custos desnecessários (de tempo, energia e dinheiro);
6) Criação de outros problemas;
7) Frustração e acomodação.

Vamos analisar rapidamente cada um deles.

1) Estresse e ansiedade:

> ***Sua ansiedade não surge de você pensar no futuro. Surge de você ficar querendo controlá-lo.***
> Kahlil Gibran

Quando você começa a buscar soluções por conta própria, geralmente se depara com várias situações e soluções. Em momentos assim, raramente se escolhe o melhor cenário. A tendência é assumir o pior.

Se você tem uma dor nas costas, por exemplo, e decide pesquisar sobre isso na internet, vai descobrir que existem oito motivos para tal problema: lesões musculares, doenças respiratórias, pedra nos rins, inflamação no nervo ciático, princípio de infarto, hérnias de disco, contraturas musculares, desgastes ósseos e tumores cancerígenos.

Mesmo que elimine algumas delas, vai ficar com duas, três ou quatro opções, e com certeza não conseguirá descobrir magicamente, o que causará estresse e ansiedade!

2) Tentativas ineficazes de solução:

> ***Produtividade nunca é um acidente. É sempre o resultado de comprometimento com a excelência, planejamento inteligente e esforço focado.***
> Paul J Meyer

Ao se autodiagnosticar, existe probabilidade elevada de erro na avaliação da situação, geralmente confundindo sintomas com causas. Ao tratar os sintomas, invariavelmente são feitas tentativas ineficazes de resolver o problema. É como no caso anterior, da dor das costas. Se for causa de uma outra condição mais séria, ao tratar só o sintoma (tomando um analgésico, por exemplo), você melhora essa parte temporariamente, mas como o problema real não foi resolvido, a dor logo volta. E mais forte, para piorar.

3) Evitar o confronto do real problema:

> *Prosperidade não surge ao você evitar seus problemas, mas ao encará-los e resolvê-los.*
> Tim Fargo

Esta é outra situação que encontramos em trabalhos de consultoria e em processos de mentoria. As pessoas até sabem qual é a causa do problema, mas ficam torcendo magicamente para ele sumir, porque mexer nele é como se fosse mexer em um vespeiro. Como resultado, tenta-se de tudo – só não se confronta o verdadeiro problema.

4) Aprofundamento do problema:

> *Você pode ignorar a realidade, mas não pode ignorar a consequência de ignorar a realidade.*
> Ayn Rand

Na mesma linha do comentário anterior, ao autodiagnosticar-se erradamente, confundir sintomas e consequências com causas e, por causa disso, adotar medidas ineficazes de curto prazo, você verá o problema real continuar acontecendo e se aprofundando.

Algo que acontece com muita frequência nos trabalhos de consultoria da **Soluções VendaMais** é os clientes decidirem procurar ajuda quando já estão em situação bem complicada, com anos de planos e projetos que não levaram a lugar algum (e, portanto, o buraco é bem mais embaixo – um problema que inicialmente seria fácil de resolver, já não é).

Pense na dor nas costas: se fosse tratada inicialmente, provavelmente seria bem mais fácil de resolver. Mas como a pessoa foi se automedicando e tratando os sintomas, e não as causas, quando finalmente chega no médico a coluna já está toda detonada, e só medidas mais drásticas passam a ser opções, pois as mais simples, que teriam funcionado antes, agora já não são mais eficazes devido ao adiantamento e aprofundamento da situação.

5) Custos desnecessários:

> *O preço de qualquer coisa é a quantidade de vida que você troca por isso.*
> Henry David Thoreau

O custo alto e desnecessário – não só em questões financeiras, mas, principalmente, de tempo, energia e foco – é uma das principais maldades do autodiagnóstico. O problema não é resolvido, vai piorando e quando a pessoa/empresa finalmente busca ajuda, já está em situação complicada financeiramente e emocionalmente, e cada vez mais pressionada (o que muitas vezes leva a um ciclo de busca de soluções mágicas – quando uma não dá certo, busca-se a próxima, e quanto mais tempo passa e menos dinheiro se tem, maior a pressão por resultados mágicos rápidos... o que só reforça e piora o ciclo).

6) Criação de outros problemas:

> *Todo mundo, mais cedo ou mais tarde, senta-se para um banquete de consequências.*
> Robert Louis Stevenson

Você já deve ter visto isso acontecer: uma pessoa tem um problema. De fora, é fácil perceber qual é, mas ela, seja qual for o motivo, não enxerga isso. Sabe que algo está errado, mas não consegue entender (ou aceitar) qual é o real problema, os motivos, como resolver.

Muitas vezes, o que acontece nessa situação é isto: o aprofundamento do problema real não resolvido começa a contaminar outras áreas da vida da pessoa (ou da empresa). Então, não há mais um

problema, existem vários, com impactos diferentes – alguns mais sérios, outros apenas pequenos inconvenientes –, mas claramente ali, incomodando.

Quando um barco está furado e começa a entrar água e, ao invés de tampar o buraco, você começa a tentar tirar a água com um balde, pode ter certeza absoluta de que muito em breve outros problemas vão surgir. Você vai cansar, o balde vai quebrar, a água vai começar a estragar coisas, por estar ocupado tirando água com o balde você deixará de fazer outras coisas, de repente o buraco por onde entra água começará a aumentar... Isso não é azar: é previsível e facilmente compreensível. Um problema raramente acontece de maneira isolada – ele lentamente começa a contaminar outras coisas à sua volta.

Pense na dor nas costas: a pessoa começa a se entortar. Daqui a pouco tem dores de cabeça, no pescoço, no quadril, o sono é alterado, o humor/a energia são alterados, a produtividade cai. Ou seja, o que começou com uma simples dor nas costas, acaba se espalhando. Acontece em outras áreas da vida (pessoal, profissional e inclusive em empresas).

7) Frustração (e acomodação):

> *Quando estiver resolvendo um problema, cave a raiz, em vez de simplesmente cortar as folhas.*
> Anthony J D'Angelo

Ao fazer o diagnóstico errado e, por causa disso, tentar coisas que não resolvem o problema, a sensação que muitas vezes se tem é que simplesmente nada funciona, nada dá certo, tudo que tentamos é inútil. Então, a pessoa/empresa cansa e passa-se a uma situação que eu defino como 'complacência com a mediocridade', em que se acostuma com o ruim e acha que aquele é o normal. Enquanto isso, o problema continua, vai se aprofundando e se multiplicando para outros microproblemas (que, com o passar do tempo, passam a crescer também).

Lançamos recentemente o **Diagnóstico VM** justamente para não deixar você sozinho ou sozinha nessa caminhada. O Diagnóstico foi desenvolvido por quem entende da área comercial, sabe quais são seus desafios, conhece as causas dos problemas, suas consequências e, é claro, soluções que **funcionam**.

Nesta edição especial da **VendaMais**, você vai entender quais são os pilares para fazer um diagnóstico comercial completo na sua empresa e conhecerá o caminho para isso – com especialistas no assunto apresentando a rota. Ou seja, é um guia para convencê-lo a nunca mais se autodiagnosticar e se automedicar sem ter uma bússola que realmente funciona apoiando esse processo!

Duas frases finais, #parapensar:

"Não deseje que seja mais fácil, deseje que você seja melhor. Não deseje problemas menores, deseje mais habilidade para superá-los. Não deseje menos desafios, deseje mais sabedoria." (Jim Rohn)

Não procure especialistas que prometam resolver seus problemas. Procure especialistas que o ajudem a entender e que o guiem na resolução o seu problema.

Abraço, boa$ venda$, e lembre que a definição correta de um problema é 50% da resolução dele.

Raul Candeloro
Diretor
www.vendamais.com.br

P.S. Caso queira ajuda na definição (ou confirmação) dos principais desafios da sua gestão comercial e quais os melhores caminhos e opções para superá-los, entre em contato: raul@vendamais.com.br. Podemos ajudar não só com o **Diagnóstico VM**, mas também com consultoria, mentorias, treinamentos, workshops e palestras (presenciais e online), tanto para a equipe de vendas quanto para a liderança.

O DIAGNÓSTICO COMERCIAL E A HABILIDADE DE LER A REALIDADE COMO ELA DE FATO É

No artigo que você acabou de ler, Raul Candeloro falou sobre os perigos do autodiagnóstico. Para avançarmos no debate desta edição, destaco aqui uma lição importante que a reflexão proposta por Candeloro traz e que ajuda a esclarecer do que realmente se trata o Diagnóstico Comercial:

Aprenda a ler a realidade como ela é, não como você *gostaria* que ela fosse.

Essa habilidade de perceber e entender o que está acontecendo de verdade à sua volta é fundamental para encontrar formas de resolver problemas e atingir objetivos.

No livro *Princípios*, Ray Dalio fala sobre a relevância da leitura correta da realidade, destacando que ser hiper-realista é o melhor caminho para alcançar o sucesso. "Ser hiper-realista significa entender, aceitar e trabalhar com a realidade como ela de fato é", explica. Além disso, ele aponta que ser hiper-realista não significa ser pessimista, deixar de sonhar ou desistir de aspirar grandes objetivos; pelo contrário, na visão dele, ser hiper-realista é a melhor maneira de direcionar seus sonhos e criar estratégias para alcançá-los.

Neste sentido, entender a realidade é o primeiro e mais importante passo para definir um destino alcançável e criar caminhos para chegar aonde se deseja.

Porém, o que acontece muitas vezes é que as pessoas e profissionais até criam estratégias para atingir suas metas e sonhos. Mas sem uma leitura correta da realidade, essas estratégias são baseadas em percepções subjetivas ou, pior, em visões coloridas e distorcidas sobre o contexto.

A leitura correta da realidade ajuda a esclarecer os verdadeiros obstáculos e as reais ferramentas que podem ser utilizadas para superá-los.

> ***E é exatamente esse o objetivo do diagnóstico comercial:*** *oferecer um panorama legítimo e concreto sobre a realidade da área de Vendas, para assim poder criar estratégias focadas em ajudar a empresa a resolver os principais problemas que afetam os resultados comerciais e a alcançar seus objetivos de vendas e de relacionamento com os clientes.*

As premissas básicas de um bom diagnóstico comercial

Na hora de analisar a área de vendas é importante ser hiper-realista. Assim, para que um diagnóstico comercial seja de fato efetivo, ele deve se basear nas seguintes premissas:

1) Ler a realidade como ela é

É preciso deixar de lado achismos, presunções e opiniões. Por exemplo: não importa o que você ***acha*** sobre o seu produto/serviço. O que vai dizer se ele é realmente bom é a realidade – se ele resolve os problemas que se propõe resolver; se os clientes estão satisfeitos; se não existe uma solução melhor oferecida pelos concorrentes; e assim por diante.

Neste sentido, é importante buscar informações que o ajudem a direcionar seu olhar para essa leitura concreta. Aqui, vale ressaltar: dados são cruciais para isso, mas é preciso tomar cuidado para não selecionar apenas números que ajudem a confirmar suas hipóteses e opiniões.

2) Entender a realidade

Tão importante quanto ler a realidade de forma objetiva é entender o que esse panorama significa para você, para sua empresa e para sua área comercial. A leitura da realidade ajuda a posicionar melhor sua visão e a ajustar seus objetivos. Uma vez que você entende o contexto em que sua organização se encontra, fica mais fácil compreender o que é possível conquistar.

3) Trabalhar com a realidade

Um dos erros que as empresas mais cometem é criar estratégias baseando-se em cenários que existem apenas no mundo da imaginação.

Trabalhar com a realidade significa, muitas vezes, encarar problemas de frente, reconhecer falhas e fraquezas, admitir que é preciso melhorar. Não é fácil, mas é uma questão essencial para que a empresa efetivamente evolua. Só trabalhando com a realidade será possível criar estratégias verdadeiramente efetivas – e que tragam resultados reais.

Dando vida ao Diagnóstico Comercial da sua empresa

No dia a dia, seguir essas premissas pode não ser tão simples. Afinal, é impossível simplesmente ignorar crenças e experiências pessoais.

É por isso que é tão importante que o Diagnóstico não seja feito individualmente, mas sim reunindo diferentes visões e perspectivas. Se for possível envolver profissionais de fora da organização, que consigam enxergar os processos e a área Comercial com um ponto de vista mais "fresco" e livre de preconcepções, trazendo conhecimentos e opiniões que contribuam para uma análise mais focada, melhor ainda.

Portanto, não confie apenas na sua interpretação da realidade para analisar a performance da sua área comercial. Cerque-se de pessoas competentes para coletar diferentes *feedbacks* e garantir uma visão concreta e objetiva sobre o que realmente acontece e sobre o real potencial da sua empresa no seu mercado.

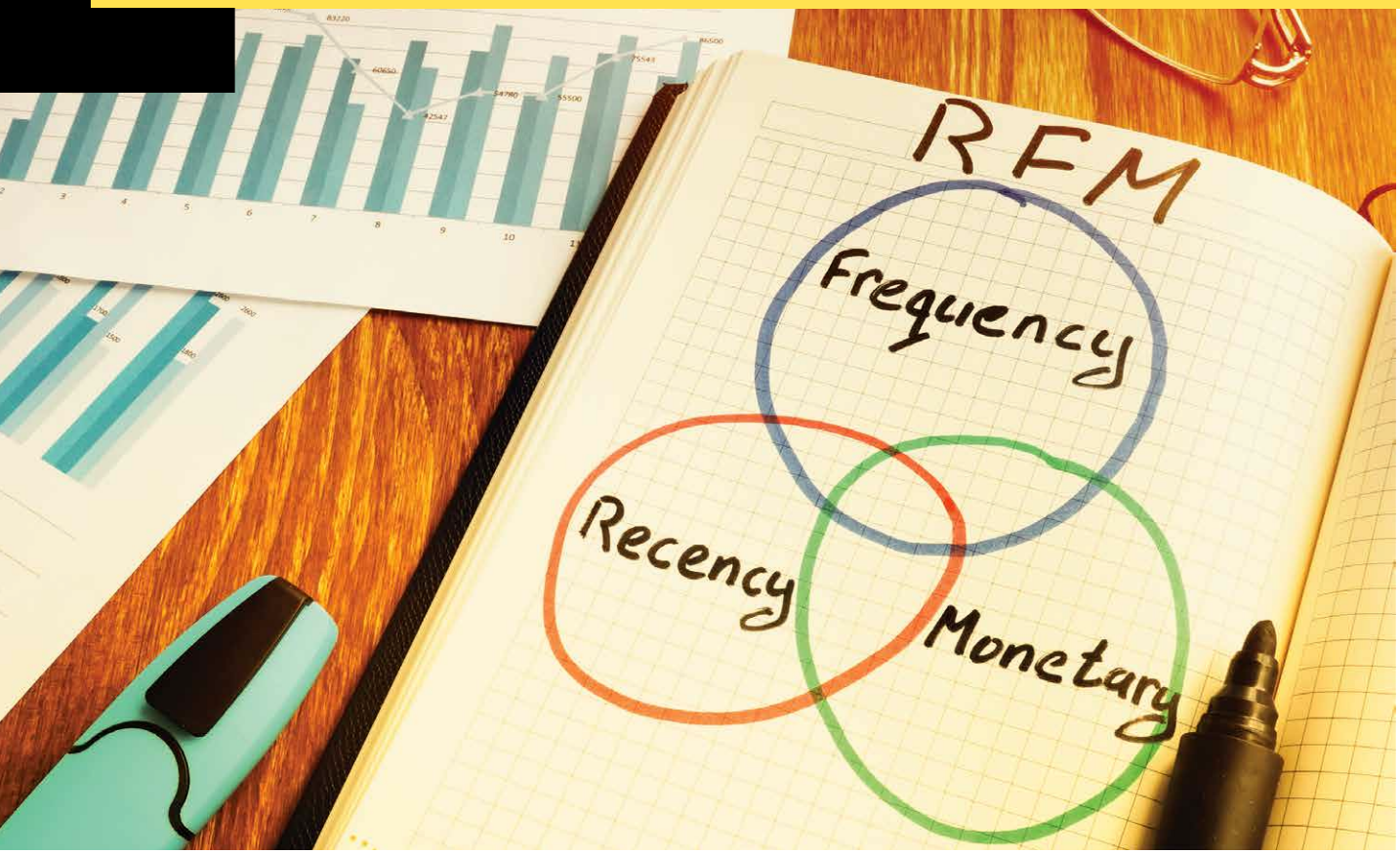
Além disso, tenha em mente que um Diagnóstico Comercial bem feito deve analisar diversas áreas relacionadas ao trabalho em vendas. Ao longo desta edição, você vai entender a importância destas dez:

- Clientes
- Gestão comercial
- Indicadores
- Processos
- Treinamento e desenvolvimento
- Gestão de Pessoas
- Marketing
- Produtos e serviços
- Mindset empresarial
- Estratégia

E ainda, com a ajuda do time de consultores da **Soluções VendaMais**, você vai descobrir como iniciar um processo de análise de cada uma dessas áreas na sua empresa.

Dessa forma, você começará 2021 compreendendo **de verdade** a situação da sua área comercial e, assim, poderá definir com muito mais propriedade os próximos passos. O caminho para resultados cada dia melhores ficará muito mais claro.

Conheça o **Diagnóstico Comercial VendaMais** e saiba como os consultores da **Soluções VendaMais** podem ajudá-lo a entender a realidade da sua empresa – como ela de fato é – acessando bit.ly/diagnostico-comercial-vm.



MATRIZ RFM: A FERRAMENTA IDEAL PARA ENTENDER SEUS CLIENTES E TER CADA VEZ MAIS CLIENTES CAMPEÕES

Um método bem didático e eficaz que possibilita trabalhar a parte dos clientes em segmentos de vendas recorrentes é o RFM, que se trata de uma matriz que separa os clientes por grupos de acordo com o cruzamento de três critérios: **recência** (R), **frequência** (F) e **monetário** (M).

A **recência** trata do quão recente foi a última venda feita ao cliente. Esse critério representa o eixo horizontal da matriz, sendo dividido em cinco partes, com notas de 1 a 5. Dá-se nota 5 para aqueles clientes que compraram há pouquíssimo tempo, e a nota vai caindo de forma gradativa até chegar a 1, para aqueles clientes que não compram da empresa há muito tempo.

Já no eixo horizontal são inseridos os critérios **frequência** (F) e **monetário** (F). Da mesma forma, divide-se em cinco partes, com notas de 1 a 5.

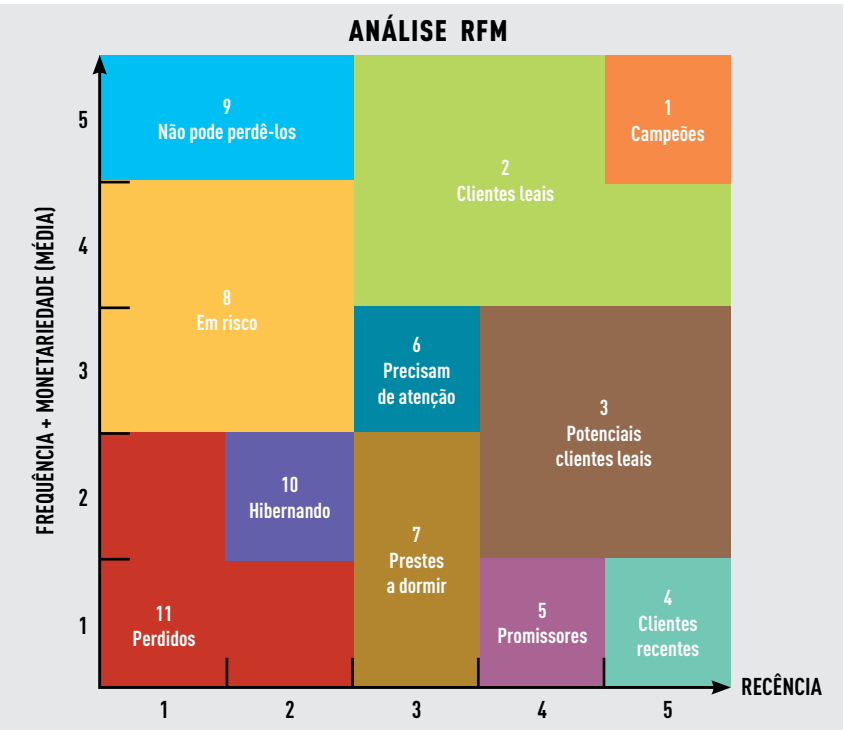
Para dar sequência à análise RFM, é preciso levantar o histórico de compra de um período.

Digamos, por exemplo, que foi decidido para análise o histórico de vendas dos últimos 12 meses. Dessa forma, dá-se nota 5 no critério "F" para aqueles clientes que positivaram 12 vezes no período – ou seja, vendas foram realizadas todos os meses nesses clientes. De forma regressiva, a nota vai caindo gradativamente nesse critério até chegar a 1, para aqueles clientes que foram positivados somente uma vez no período de 12 meses.

Já no "M", dá-se nota 5 para aqueles clientes cuja somatória de faturamento acumulado nos 12 meses do período representam as maiores receitas de toda a carteira da empresa. A nota vai caindo de forma gradativa até chegar a 1, para aqueles

clientes cuja somatória de faturamento no período de 12 meses representaram as menores receitas de toda a carteira.

Como são dois critérios no único eixo vertical da matriz, soma-se a nota da frequência com a nota do monetário e divide-se por dois, tirando a média desses indicadores. Dessa forma, cria-se uma matriz com 11 grupos de clientes, conforme a imagem abaixo.



De uma maneira geral, o objetivo da análise RFM é fazer movimentações dos grupos de clientes para a direita e para cima, transformando o maior número possível de clientes em **Campeões, Leais e Potenciais clientes leais**, ou pelo menos atraindo-os para este lado da matriz. Para isso, é preciso definir estratégias muito claras sobre como lidar com cada grupo de clientes...

Atenção!
O único ponto que a análise RFM não contempla é o pós-não venda, ação superimportante a se fazer. Isso porque essa ação deve ser feita com os *prospects* que foram abordados mais de uma vez, mas ainda não viraram clientes. Para esse grupo deve-se fazer uma pesquisa para entender o motivo de não compra e elaborar planos de ação para contornar as principais objeções levantadas.

Como lidar com cada grupo de clientes

1

O grupo 1, chamado de clientes **Campeões**, é composto por clientes que compraram recentemente, compram com muita frequência e gastam muito.

Entender o perfil desses clientes e saber quais são suas características é um ótimo exercício para estabelecer qual é o perfil de cliente ideal da sua empresa.

Analise quais problemas eles têm em comum e o que eles mais valorizam ao fazer negócios com a sua empresa, desconsiderando preço. Pesquisar mais clientes com essas características para prospectar é uma maneira inteligente de abrir o mercado.

O atendimento a esses clientes deve ser diferenciado. Nos lançamentos de novos produtos, por exemplo, é possível trazer informações importantes para maximizar os acertos pedindo de forma antecipada um *feedback* e uma avaliação dos **Campeões**.

2

Já o grupo 2 é chamado de **Clientes Leais**. Comparado com a média de toda a carteira de clientes, esses clientes gastam bem e compram frequentemente. Como costumam ser responsivos a promoções, procure criar condições que, de forma inteligente, gerem a introdução de produtos de maior valor agregado.

Da mesma forma que os Clientes Campeões, faça um exercício baseado nos Clientes Leais para estabelecer qual é o perfil de cliente ideal da sua empresa. Isso porque é comum a amostragem ser bem limitada nos Clientes Campeões. Como a amostragem dos Clientes Leais costuma ser maior, pode ser que essa análise gere ótimos *insights* para se estabelecer com uma maior amplitude o perfil do cliente ideal.

3

O grupo 3 é conhecido como **Potencial Clientes Leais**. Esses clientes compraram recentemente, gastaram uma boa quantia e já compraram mais de uma vez.

Uma maneira inteligente de atuar nesses clientes é oferecendo um programa de fidelidade para aumentar a frequência e o volume das compras deles.

4

O grupo 4 é nomeado como **Clientes Recentes**. Esses clientes compraram recentemente, mas ainda não possuem frequência, nem volume de compras elevados. Dependendo dos parâmetros, são clientes que compraram pela primeira vez da empresa. Dessa maneira, fazer um bom pós-venda é uma ótima maneira de fortalecer o relacionamento com eles. Além disso, oferecer benefícios para uma nova compra com a introdução de mix também é uma maneira inteligente de evoluir os negócios com esses clientes. Uma forma coerente de analisar a assertividade das ações de *inbound* marketing é mensurar quantos clientes de perfil ideal desse grupo vieram dessas ações.

5

O grupo 5 é denominado de **Clientes Promissores**. Esses clientes compraram recentemente, mas, em geral, ainda não compraram valores elevados. Entrar em contato para fornecer um atendimento proativo é uma maneira assertiva de agir com esses clientes. Na oportunidade, aproveite para aprender mais sobre eles e criar um relacionamento.

6

O grupo 6 é intitulado de **Clientes que precisam de atenção**. Esses clientes possuem uma frequência e um volume de compras na média da carteira de clientes da empresa e, como não compraram recentemente, precisam de cuidados.

É indicado entrar em contato com eles para entender o motivo de não comprarem há tanto tempo. Na sequência, deve-se elaborar planos de ação em cima dos motivos mais recorrentes. Por fim, tentar vender novamente e analisar as possibilidades de vender produtos de maior valor agregado.

7

O grupo 7 é conhecido como os **Clientes Prestes a Dormir**. Esses clientes estão abaixo da média da carteira em termos de frequência e volume de vendas, além de não comprarem há um tempo. O indicado aqui é fazer uma ação focada para reativá-los.

8

O grupo 8 é identificado como **Clientes em risco**. Esses clientes já compraram valores altos e tiveram uma boa frequência de compras. Porém, já não compram há um bom tempo. Aqui é necessário entender o motivo de não comprarem há tanto tempo e fazer plano de ação personalizado para cada cliente, oferecendo uma condição especial para que eles voltem a comprar de acordo com o elevado potencial já demonstrado.

9

O grupo 9 é constituído pelos **Clientes que não pode perder**. Esses clientes já compraram valores bem altos e com frequência elevada, mas há tempos não compram. Deve-se entrar em contato com eles imediatamente, da forma mais pessoal possível, para entender o motivo que os levou a não comprar há tanto tempo, além de criar um processo para que isso não se repita – caso a falha tenha sido da empresa. Da mesma forma, ofereça uma condição especial para que eles voltem a comprar de acordo com o elevadíssimo potencial já demonstrado.

10

Já o grupo 10 é chamado de **Clientes hibernando**. Esses clientes compraram há muito tempo, compraram poucas vezes e gastaram pouco. Enviar uma pesquisa para entender o motivo que os fez parar de comprar e tentar vender com um canal de baixo custo é uma forma de atuar com eles.

11

Por último, temos o grupo 11, denominado **Clientes perdidos**. Esses clientes são os que possuem a menor pontuação da carteira nos critérios de recência, frequência e monetário. A dica aqui é fazer ações de reativação da forma mais automatizada possível. Caso o cliente não volte a comprar, coloque-o em ações de *inbound* marketing com frequências esporádicas.

Agora, é com você!

Faça uma análise RFM na sua carteira de clientes, organize seus clientes nos quadrantes apresentados e crie um plano de ação para garantir que sua base seja cada vez mais formada por **Campeões, Clientes Leais e Potenciais Clientes Leais**.

Precisa de ajuda para isso?
Entre em contato com nossa equipe pelo WhatsApp (41) 9239-0796 ou pelo e-mail contato@solucoesvendamais.com.br

Vinicius Kamei é sócio-diretor da **Soluções VendaMais** em São Paulo e especialista em diagnóstico, treinamentos de vendas e implementação de modelos de gestão comercial.

vinicius@solucoesvendamais.com.br

CHECKLIST PARA AVALIAR:

Se preferir, preencha o checklist online: bit.ly/checklist-clientes

COMO ANDA A GESTÃO DE CLIENTES NA SUA EMPRESA

	Sim	Não
Sua empresa tem por escrito qual é o Perfil de Cliente Ideal que deve ser prospectado?		
Sua empresa faz pesquisas de satisfação periódicas e utiliza essas informações de maneira estratégica para tomar as decisões?		
Sua empresa monitora os motivos que levam alguns clientes a não fecharem negócio com vocês? Faz o pós-não venda?		
Sua empresa faz uma gestão diferenciada dos clientes por curva ABC?		
Sua empresa monitora os clientes que estão para ficar inativos e age rapidamente através da equipe comercial?		

Plano de ação para melhorar sua gestão de clientes

Use as linhas abaixo para traçar um plano detalhado para melhorar a gestão de clientes da sua empresa. Revise o perfil de cliente ideal (ou apenas registre o atual, se ele estiver funcionando), construa um roteiro de pesquisa de satisfação, liste ideias de ações de pós-venda e de pós-não venda que podem ser colocadas em prática ou aprimoradas... enfim, garanta que, daqui para frente, nada seja feito por acaso. Cuidar estrategicamente da sua base é crucial para garantir a saúde das suas vendas!

ATENÇÃO QUE LEVA À AÇÃO

"A culpa é sempre do líder!"

É com esta afirmação nada simpática que inicio a análise sobre o diagnóstico comercial direcionado à gestão comercial.

Mas antes de nos aprofundarmos no debate, quero alinhar com você qual é o meu ponto referencial. Estou na **VendaMais** há doze anos. Neste período, estudei (continuo estudando, aliás) gestão comercial incansavelmente. Além disso, passei quase nove mil horas dentro de empresas conduzindo reestruturação comercial com vendedores, gerentes, diretores e empresários. Foram experiências em mais de 25 segmentos e em dez estados brasileiros. Essas experiências plurais me fizeram chegar a uma conclusão que é óbvia nos esportes coletivos: uma liderança atenta é imprescindível para a vitória. *Observe que o adjetivo que usei foi "atenta".*

Então, aí temos a base de tudo: a atenção.

Mas, claro, não é só isso. O exercício contencioso de promover um diagnóstico técnico voltado para a gestão comercial abrange fundamentos complementares, que formam o conjunto de pilares que promovem o crescimento sustentável das vendas.

Falo sobre crescimento sustentável das vendas porque, para nós, da **VendaMais**, o simples aumento do volume de vendas é um desafio de complexidade baixa. Um desafio maior é impor um crescimento

sustentável, ou seja, entender se as ações que me fazem crescer este mês serão capazes de promover o crescimento nos próximos meses e anos. E estas ações são mais complexas e fundantes. Por último, o desafio de ainda maior complexidade é aumentar as vendas de forma sustentável entregando junto o EBITDA ideal para retorno do investimento do acionista.

Estou apontando diferentes objetivos, mas o ponto transformador é um só: a gestão comercial. E a gestão comercial profissionalizada exige atenção em diferentes frentes, ou o que chamaremos aqui de fundamentos que são mapeados pelo diagnóstico (mais uma vez, observe que repeti o comando "atenção"). Estes são os tais fundamentos:

- Liderança pelo direcionamento;
- Mapeamento de potencial;
- Comunicação;
- Treinamento da equipe comercial;
- Segmentação de mercado;
- Gestão de rotina;
- Gestão do time.

Vamos olhar para alguns desses fundamentos com mais atenção.

LIDERANÇA PELO DIRECIONAMENTO

Neste fundamento, o diagnóstico comercial verifica um erro muito comum na gestão de vendas: a confiança exacerbada no conceito de autoliderança.

Com certa frequência, acontece, por exemplo, de a gerência comercial contratar um supervisor com experiência no segmento e deixá-lo solto desde o primeiro dia, baseando-se na crença de que ele não precisa de direcionamento – afinal, é experiente. No entanto, este é um erro simples que pode potencialmente desencadear uma sequência de outros erros que limitam o crescimento das vendas sustentáveis.

Além disso, no exercício de diagnóstico, os tópicos observados no fundamento da liderança pelo direcionamento estão relacionados a questões como:

→ Sessões de mentoria para elaboração do BSC Comercial que liste e oriente os principais objetivos, os indicadores e as ações que levarão aos resultados;
→ Rotina de feedback frequente relacionado à execução;
→ Exercício constante de crítica do plano de ação, antecipando o viés do que pode dar errado;
→ Reuniões de controle de estratégia e plano de ação com a equipe;
→ Alinhamento da expectativa da diretoria quanto ao trabalho da liderança comercial e dos vendedores (não é referente aos resultados – para isso existe o plano de metas);
→ Existência de indicadores de performance relacionados à produtividade da venda (e não apenas à venda final);
→ Pagamento de remuneração variável por indicadores que direcionem a equipe de vendas para o que for mais rentável para a empresa, como, por exemplo vendas por decêndio, que equilibra a geração de negócios em cada bloco de dez dias ao longo do mês.

Airton Peccini

Na prática

A Araforros é a maior fabricante de forros de PVC das regiões Norte e Nordeste do Brasil. Em 2018, a empresa passou por um processo de diagnóstico comercial e transformou-se em case de sucesso de gestão e de liderança pelo direcionamento.

Atualmente, a gerência nacional de vendas da companhia é executada pela **Soluções VendaMais,** e o executivo responsável pela gestão, Airton Peccini, chama atenção para um dos instrumentos utilizados para tornar o case possível: "o BSC Comercial – que não era executado pela empresa, conforme

diagnóstico aplicado, e posteriormente implementado – hoje direciona as prioridades de execução entre toda liderança comercial. Conseguimos montar um time de alta performance, voltado para Cultura Geradora de Negócios, utilizando um painel envolvente de indicadores de performance (KPIs) a que todos os agentes comerciais têm acesso em tempo real através do BI (*business intelligence*)", destaca Airton.

MAPEAMENTO DO POTENCIAL

A Cultura Geradora de Negócios tem duas premissas: a primeira é que todas as oportunidades de negócios serão mapeadas; a segunda, é que todas serão desenvolvidas com começo, meio e fim.

Diretamente relacionado com a Cultura Geradora de Negócios, o mapeamento do potencial é um fundamento muito importante para o crescimento das vendas da empresa. Ou, como um empresário sinalizou, a "chave para não ficarmos reféns dos grandes clientes".

Neste fundamento, o diagnóstico comercial observa ações como, por exemplo:

- → Clientes pré-inativos são sinalizados para que o vendedor retome negociação?
- → Clientes fora do prazo de recompra ou de fechamento são reaproveitados por outro canal de vendas?
- → Existe régua de relacionamento agregador, que obrigue o vendedor a não abandonar clientes antes da conclusão do processo de vendas?
- → Existe uma rotina frequente de higienização da base de clientes e *prospects* que alimente o banco de dados com informações que permitam identificar o potencial de consumo total do cliente?
- → Existe uma estratégia consistente de atuação multicanal?
- → Existe o cargo de analista de dados com descrição de função voltada para identificação constante de oportunidades de geração de negócios dentro da base de inativos, ativos e *prospects*?
- → A carteira de *prospects* e clientes da empresa está divida por lista ao invés de divisão territorial?
- → O controle de novos clientes da empresa é um indicador estratégico controlado com a mesma consistência que, por exemplo, o volume de vendas?

Saulo Carneiro

Na prática

Na Plastmar, empresa pernambucana líder na fabricação de mangueiras, cuja gestão nacional de vendas também é executada pela **Soluções VendaMais,** o executivo responsável pela gestão, Saulo Carneiro, destaca que "adicionar o controle de novos clientes aos pilares da estratégia comercial da empresa foi o grande responsável por descentralizar as vendas das grandes contas, aumentando a margem de contribuição da empresa e subsidiando um volume de vendas mensal muito mais consistente e assertivo".

O que fica para você

O diagnóstico da gestão comercial é um instrumento pragmático, que observa uma lista de requisitos eficazes e alinhados com a Cultura Geradora de Negócios. Neste artigo, detalhei apenas dois fundamentos. Entretanto, como destaquei no início da análise, uma liderança que seja naturalmente e instintivamente atenta ao aproveitamento constante de novos negócios é um ativo fundamental. Afinal de contas, a culpa é sempre do líder.

Marlus Jungton é pesquisador na área comercial, sócio da **Soluções VendaMais** e coautor do livro *Desafios de Vendas – Os 30 maiores desafios de vendas e 89 ferramentas para você superá-los.*

Contato: marlus@vendamais.com.br

CHECKLIST:

Se preferir, preencha o checklist online:
bit.ly/checklist-gestao-comercial

CHECKLIST PARA INICIAR O PROCESSO DE AVALIAÇÃO DA GESTÃO COMERCIAL DE SUA EMPRESA

	Sim	Não
O gestor comercial tem liderado sua equipe pelo direcionamento e capacitação, não apenas pela cobrança de resultados?		
A proporção de vendedores/representantes para cada gestor comercial é de no máximo 12/1?		
O gestor comercial tem conseguido atingir os resultados esperados pela empresa e assume a responsabilidade quando isso não acontece?		
A empresa tem uma segmentação clara – seja geográfica ou por perfil de clientes – e tem o mercado mapeado?		
Os canais de vendas da empresa são complementares, gerando o mínimo de desgaste entre vendedores e clientes?		

Plano de ação para iniciar um processo de melhoria na gestão comercial de sua empresa

"Atenção". Esta talvez seja a principal "palavra-chave" do artigo que você acabou de ler. Isso porque é só um olhar verdadeiramente **atento** à área de vendas da sua empresa que permitirá que você comece a criar um plano de ação efetivo para aprimorar sua gestão comercial. Então, o próximo passo é justamente praticar este olhar atento. Use as questões do checklist e também as reflexões propostas por Marlus para iniciar essa análise que é o ponto de partida para definir suas estratégias e táticas para a gestão comercial em 2021 e além!

INDICADORES DE PERFORMANCE E A GESTÃO QUE DIRECIONA A EQUIPE

William Edwards Deming, considerado um dos principais mestres do gerenciamento de qualidade e reconhecido como grande responsável pela melhoria dos processos produtivos nos Estados Unidos durante a Segunda Guerra Mundial, é o autor de uma frase célebre que diz: "**não se gerencia o que não se mede**".

Ela, portanto, é o ponto de partida da conversa que quero ter com você sobre indicadores. Afinal, essas métricas são a base do trabalho de qualquer

gestor preocupado de verdade em gerenciar sua equipe e seus processos, e melhorar seus resultados. Por isso mesmo, existem tantas variáveis de indicadores – sociais, de saúde, financeiros, de qualidade, entre outros.

Neste artigo, falaremos, é claro, sobre os indicadores de performance da área comercial, mais conhecidos como KPIs (*Key Performance Indicator*).

Mas o que são indicadores de performance, para que servem e como definir quais os mais recomendados para sua empresa?

Os indicadores de performance são métricas de mensuração de desempenho utilizadas para ajudar a gestão comercial no direcionamento da sua equipe de vendas.

Existem inúmeros indicadores que podem ser utilizados por profissionais da área comercial. Meu objetivo não é falar de todos, mas, sim, ajudá-lo a definir os que são realmente relevantes para o ***seu*** sucesso.

Em todos os anos em que atuo em trabalhos de consultoria, notei que, quando o assunto é gestão por indicadores, existem principalmente quatro tipos de empresas:

1. As que têm apenas um indicador – faturamento;
2. As que possuem verdadeiros "painéis de avião", com tantos indicadores que não sabem nem o que olhar;
3. As que possuem um número equilibrado de indicadores, mas que só servem para aparecer em relatórios de fechamento de mês;
4. E as que acompanham, analisam e utilizam os indicadores para corrigir e direcionar a equipe de vendas para o resultado.

Quero ajudá-lo a garantir que sua empresa esteja no quarto grupo daqui para frente.

Como definir quais indicadores utilizar na sua área comercial?

A primeira questão que precisa ficar clara é que o tipo de venda que sua empresa faz influencia na escolha dos indicadores a serem analisados. Ou seja, o que pode funcionar para empresas B2B, pode não ser tão importante para B2C, SaaS, venda recorrente, venda de alto valor agregado, se faz *outbound* através de SDRs ou se a prospecção é feita através da equipe de vendas. Portanto, antes de adotar um modelo, avalie se ele está alinhado às necessidades específicas da sua empresa.

Depois, entre os muitos indicadores existentes, separe o que faz sentido para o seu negócio, para os canais de vendas que vocês utilizam e para a sua equipe. E é isso mesmo: o indicador precisa fazer sentido, ele tem que ter um propósito de estar ali e de ser analisado/aprimorado. Se você tem um indicador e não consegue trabalhá-lo de forma que ele melhore o desempenho da sua equipe, descarte-o.

"NÃO APENAS TENHA INDICADORES, USE OS INDICADORES A SEU FAVOR. DESSA FORMA, VOCÊ DEIXARÁ DE SER UM GESTOR COMERCIAL QUE SÓ COBRA RESULTADO E PASSARÁ A SER UM GESTOR QUE DIRECIONA A SUA EQUIPE PARA OS RESULTADOS."

3 indicadores de performance importantes e como trabalhar com eles

Ticket médio

→ **Definição:**
O quanto cada cliente seu gasta em média por pedido. Normalmente, para calcular o ticket médio, basta dividir o faturamento do período pelo número de pedidos.

→ **Análise prática:**
Se você olhar o ticket médio de um vendedor, quantos pedidos ele precisaria fechar para atingir a meta do mês?
Parece óbvio, mas tem muito gestor colocando metas irrealistas para os vendedores e depois não sabe por que eles não conseguem atingi-las.

→ **Como melhorar esse indicador:**
Para aumentar o ticket médio, o vendedor precisa vender produtos/serviços de maior valor agregado ou fazer vendas adicionais (vender mais mix). Para que isso aconteça, ele precisa necessariamente ser treinado nos produtos/serviços da empresa e em técnicas de vendas.

Positivação

→ **Definição:**
Número de clientes únicos que compraram no mês, independentemente do número de pedidos que esses clientes fizeram.

→ **Análise prática:**
Não adianta aumentar o ticket médio, se o número de clientes que está comprando estiver diminuindo. Quem nunca viu vendedores com carteiras enormes, mas com poucos clientes ativos e comprando?

→ **Como melhorar esse indicador:**
Gestão de carteira ativa, processos para quando o cliente estiver para ficar inativo, pesquisa de satisfação, pós-venda e campanhas ajudam muito a não só manter esses clientes comprando, como a manter com uma frequência alta de positivação.

Taxa de conversão

→ **Definição:**
Número de oportunidades/propostas geradas *versus* convertidas em vendas. Para calcular a taxa de conversão, basta dividir o número de pedidos pelo número de oportunidades/propostas geradas.

→ **Análise prática:**
Fazendo uma analogia ao futebol, não adianta ter um time de craques, se eles não fazem gols. Ou seja, não adianta ser bom em prospecção e ser uma máquina de gerar propostas, se não fechar vendas.

→ **Como melhorar esse indicador:**
Se a sua empresa não tem o melhor preço do mercado (e aí não precisaria de vendedor), então você precisa treinar a sua equipe de vendas. Os diferenciais da sua empresa e dos seus produtos/serviços precisam estar na ponta da língua de seus vendedores. E tem que ser diferencial **de verdade** para o cliente. Ter uma equipe alinhada, com argumentos sólidos, técnicas de fechamento e interesse sincero pelo cliente é fundamental para melhorar esse indicador.

Além dos indicadores que detalhei, existem inúmeros outros que podem ajudá-lo a guiar sua gestão comercial. Estes são mais alguns:

- CAC – custo de aquisição por cliente;
- Número de leads gerados;
- Número de contatos efetivos;
- Número de reuniões agendadas;
- Número de propostas geradas;
- Taxa de follow-up;
- *Churn rate*;
- LTV – *Lifetime value*;
- Mix médio.

Gestão por indicadores, na prática

Recentemente, a **Soluções VendaMais** fez um trabalho junto à empresa Passalacqua Colchões e Espumas. Durante um ano de consultoria, atuamos fortemente sobre o indicador **Positivação** em todos os seus canais e segmentos de vendas.

Por conta desse trabalho, apesar do forte impacto da pandemia do novo coronavírus no mercado e da falta de matéria-prima no mercado mundial, focar na abertura de novos clientes e na positivação levou a Passalacqua a construir uma carteira sólida de clientes fiéis e satisfeitos, o que ajudou a empresa a passar por todos esses desafios atingindo os melhores resultados de vendas da sua história!

Segundo Cristian Burigo, Diretor Comercial da Passalacqua, "trabalhar indicadores como número de clientes positivados, ticket médio e a gestão da carteira foi fundamental para que isso fosse possível. O mais importante foi criar uma forma única de fazer a gestão de diferentes áreas de vendas. E tudo isso foi um legado deixado pela consultoria da **Soluções VendaMais**".

Resumindo, não apenas tenha indicadores, use os indicadores a seu favor. Dessa forma, você deixará de ser um gestor comercial que só cobra resultado e passará a ser um gestor que direciona a sua equipe para os resultados.

Fabiano Silva é consultor da Soluções Venda Mais e especialista em diagnóstico comercial e crescimento empresarial

fabiano@solucoesvendamais.com.br

CHECKLIST:

Se preferir, preencha o checklist online:
bit.ly/checklist-indicadores

COMO AVALIAR SUA GESTÃO POR INDICADORES

	Sim	Não
Sua empresa possui um *dashboard* centralizado e estruturado com todas as informações necessárias para direcionar a área comercial?		
Sua empresa acompanha o número de positivações por mês?		
Sua empresa acompanha o número de reativações, clientes novos e que inativaram por mês?		
Sua empresa acompanha o ticket médio e o mix médio por cliente ou por pedido e por vendedor?		
Sua empresa controla a conversão de cada etapa do funil de vendas e trabalha de forma pontual para melhorar a eficiência em cada etapa?		

Plano de ação para melhorar a suagestão por indicadores

Agora é a hora de rever a forma como você usa indicadores para gerenciar sua equipe de vendas e seus resultados. Reflita sobre o que pode melhorar e quais indicadores devem entrar (ou sair) do seu radar; defina quais indicadores ganharão mais sua atenção neste ano e trace um plano de ação para aprimorá-los... enfim, use o espaço abaixo para construir seu plano para este pilar tão importante do diagnóstico comercial – e da gestão como um todo!

Saiba mais!
A matéria de capa da **VendaMais** de setembro/outubro de 2017 foi sobre indicadores de performance em vendas. Acesse bit.ly/indicadores-vendas-vm para ler (ou reler).

DEFININDO PROCESSOS E ROTINAS QUE AJUDAM A VENDER

Ao abordarmos o tema "processos e rotinas" dentro das empresas, torna-se imprescindível falarmos sobre um dos paradigmas mais comuns nas organizações que, na maior parte das vezes, não condiz com o que realmente os processos podem fazer (e fazem!) em prol dos resultados de vendas.

É comum ouvirmos, especialmente de profissionais da área comercial, frases como: "Implementar processos vai engessar toda a atividade de vendas!", "Essa burocracia vai gerar atraso, e isso não vende!", "Eu preciso vender!".

Cabe ressaltar, porém, que, ao contrário do que a maioria pensa, os processos não são desenvolvidos para "engessar" as pessoas e suas atividades. Inclusive, o objetivo deste artigo é justamente ajudar você, leitor, a quebrar esse preconceito acerca dos processos.

O papel dos processos e das rotinas

Os processos não têm como objetivo criar uma "robotização" na área comercial. Eles são importantes pois, quando bem definidos, permitem determinar e imprimir a melhor forma de abordagem das atividades de vendas – tais como: tratativa de carteira de clientes, controle e direcionamento da equipe comercial, previsibilidade de distribuição, dentre outros.

Além disso, é implementando processos que se cria o próprio modelo de vendas, com os indicadores cada vez mais enraizados nas rotinas comerciais, permitindo a construção do "Jeito de Vender" e do "Jeito de Liderar" do cliente, cada um com as suas próprias características. Perceba que, mesmo falando em processos, construímos junto com os clientes "jeitos" personalizados para cada empresa.

Imagine a equipe comercial que não segue processos e rotinas de vendas bem definidos. Você deve concordar que, na maior parte das vezes, isso resultará numa equipe que não consegue se direcionar para os resultados de maneira ordenada. Isso porque cada um executará seu trabalho da forma e na frequência que acredita ser melhor, comprometendo a eficiência e a eficácia do time. É como se os jogadores de um time de futebol não respeitassem toda a parte tática construída pelo seu treinador. O jogo ficaria uma bagunça, e o resultado poderia não ser atingido – ou, se fosse, demandaria um esforço muito maior que o necessário (no caso das organizações, poderia levar mais tempo e consumir mais recursos, inclusive).

Analisados sob a ótica do microgerenciamento, os processos e as rotinas ajudam as pessoas a se nortearem, sentirem-se parte do todo e da estratégia da empresa. Afinal, através dos processos e das

"AO CONTRÁRIO DO QUE A MAIORIA PENSA, OS PROCESSOS NÃO SÃO DESENVOLVIDOS PARA 'ENGESSAR' AS PESSOAS E SUAS ATIVIDADES."

rotinas, o senso de pertencimento aumenta e, consequentemente, o engajamento também. Isso sem contar o controle por parte da gestão. A cadência e o ritmo impressos nesse processo deixam tudo mais claro e fácil de se saber onde estamos e para onde queremos ir.

Já sob o ponto de vista do macrogerenciamento, processos e rotinas bem definidos são grandes aliados da estratégia organizacional/comercial, pois podem ser considerados atividades meio, que possibilitarão transformar aquilo que foi planejado em realidade. Por isso, também não são burocracias que atrapalham o trabalho dos vendedores e dos gestores. Na verdade, é principalmente através dos processos que a organização consegue transformar toda a estratégia em tática, e a tática em resultados.

Portanto, com a implementação dos processos e das rotinas comerciais, os gestores conduzem de forma mais efetiva suas equipes e passam a manejar o negócio de maneira mais eficaz. E nesse momento, a implementação de processos e rotinas começa a fazer a diferença, criando um ciclo virtuoso.

O efeito prático da implementação de processos e rotinas bem definidos

Um exemplo real de como a implementação de processos e rotinas auxilia a área comercial na construção de excelentes resultados é o caso da Unifort, cliente da **Soluções VendaMais** que tem sede em Betim (MG).

A Unifort é uma empresa com mais de 30 anos de história que é um importante player no mercado

nacional de distribuição de peças e produtos automotivos, casa e construção, químicos, ferramentas, dentre outras linhas de produtos.

Recentemente, realizamos um processo de diagnóstico com eles, procurando entender o negócio, bem como suas principais fortalezas, oportunidades, ameaças e fraquezas, como é de praxe. Depois de três meses de diagnóstico, com análise de dados, dos comportamentos internos, acompanhamento da equipe em campo e visitas a alguns clientes, apresentamos nossas descobertas para a Presidência e Diretoria da Unifort.

As percepções e oportunidades identificadas passavam por adequações em alguns processos e rotinas relacionados à gestão da equipe comercial interna, externa e, principalmente, processos relacionados à gestão da carteira de clientes. Além disso, recomendamos algumas alterações na estrutura organizacional que, de certa forma, impactariam de forma positiva a construção de melhores resultados de vendas. Alguns dos direcionamentos até já faziam parte do planejamento da empresa, mas, como toda organização, o dia a dia dos negócios não permitia a condução paralela dessas mudanças e, nesse caso, a consultoria foi uma grande aliada.

Por outro lado, dentre as várias novas abordagens trazidas pela consultoria, destacam-se as oportunidades encontradas nas tratativas que a empresa dava à sua carteira de clientes.

“É PRINCIPALMENTE ATRAVÉS DOS PROCESSOS QUE A ORGANIZAÇÃO CONSEGUE TRANSFORMAR TODA A ESTRATÉGIA EM TÁTICA, E A TÁTICA EM RESULTADOS.

O trabalho e os resultados

A Unifort vinha de dois anos de crescimento nas vendas. Ainda assim, após estratificarmos o comportamento da carteira de clientes percebemos, por exemplo, que os clientes que compunham os grupos de principais compradores mudavam muito a cada ano.

Ou seja, apesar do crescimento, os extratos que compunham as vendas ano a ano eram muito mutantes, o que nos pareceu ser uma grande oportunidade para alavancarmos os resultados racionalizando o esforço de vendas. No entanto, para que esse processo fosse implementado com sucesso, toda a rotina de reuniões, análises e envolvimento das áreas-chave também necessitava ser trabalhada. E assim foi apresentado o diagnóstico.

A alta gestão da Unifort é extremamente arrojada e dinâmica, com grande foco em resultados e em soluções à frente dos seus concorrentes. Diante desse perfil, o fechamento do contrato de consultoria se deu naquele mesmo dia, logo após a reunião de apresentação do diagnóstico.

Nas primeiras semanas, desenvolvemos processos e rotinas para toda a equipe comercial interna, iniciando pela Diretoria Comercial. Como em todo novo processo, algumas dificuldades foram enfrentadas, mas, com o apoio da alta gestão, as mudanças seguiram em frente. Com algumas rotinas de gestão já sendo executadas, as áreas de apoio comercial, bem como áreas pares – como Logística e Qualidade, por exemplo – começaram a se aproximar das decisões comerciais, proporcionando alta sinergia entre as áreas.

Num determinado momento desse trabalho, a Unifort tomou algumas decisões cruciais que haviam sido apontadas e recomendadas pela **Soluções VendaMais.** Essas decisões envolviam adequações na estrutura que permitiriam que a empresa aumentasse o controle e melhorasse o direcionamento das ações através de processos mais alinhados à Cultura Geradora de Negócios, e não à Cultura de Atendimento, que é uma característica predominante na maior parte das organizações (e que nós combatemos).

A implementação de reuniões de resultados mensais com uma metodologia diferenciada, aliada aos demais processos implementados e em implementação, proporcionou o crescimento ainda maior das vendas, com recordes em cinco meses consecutivos (cerca de 60% de aumento), sem perda de margem. É isso o que o foco em processos e rotinas claras voltadas para o tratamento da carteira de clientes, que se tornou mais intenso, habitual e, ao mesmo tempo, questionador, proporcionou para a Unifort. O que você quer alcançar? Quais processos e rotinas podem contribuir para isso? Pense nisso!

Não conhece a **Cultura Geradora de Negócios (CGN)**? Acesse bit.ly/cgn-vendamais e leia o artigo escrito por Marlus Jungton, publicado na **VendaMais** de janeiro de 2019. Nele, você vai entender o que diferencia a Cultura Geradora de Negócios da Cultura de Atendimento, descobrir os benefícios que a CGN traz para as empresas e saber como implementá-la.

Jefferson Rocha é consultor da Soluções VendaMais, especialista em gestão comercial e em gestão de canais de vendas.

E-mail: jefferson.rocha@solucoesvendamais.com.br

CHECKLIST:

Se preferir, preencha o checklist online:
bit.ly/checklist-processos-comerciais

CHECKLIST PARA AVALIAR OS PROCESSOS E AS ROTINAS DA SUA ÁREA COMERCIAL

	Sim	Não
O gestor comercial tem a sua gestão de rotina semanal, quinzenal e mensal bem definida e estruturada? E tem conseguido segui-la?		
Sua empresa possui processos comerciais estruturados e monitora periodicamente para saber se eles estão sendo seguidos?		
Sua empresa identifica e comunica rapidamente a equipe sobre perdas de clientes, cobra uma ação e acompanha para ver os resultados?		
Sua empresa tem um processo desenhado para que a equipe aproveite ao máximo o potencial de cada cliente?		
Sua empresa tem um CRM, os contatos feitos com os clientes são lançados no CRM e as informações monitoradas?		

Plano de ação para aprimorar os processos e as rotinas da sua área comercial

As respostas que você deu no checklist são um excelente ponto de partida para identificar pontos de melhoria nos seus processos e rotinas. Afinal, alguns dos principais caminhos já estão sinalizados acima. Mas não fique só nisso! Pense no dia a dia da sua empresa, inspire-se na história da Unifort e encontre o **seu** caminho. Faça isso agora mesmo. As linhas abaixo estão aí para isso!

COMO TREINAMENTOS BEM ESTRUTURADOS UNIFICAM O PROCESSO DE VENDAS E GARANTEM RESULTADOS MELHORES

Na área de Treinamento do Diagnóstico Comercial, é muito importante entender qual é o estado atual e o desejado pela empresa em relação ao desenvolvimento da equipe de vendas.

Em relação ao estado atual, observamos a história, a cultura, o mercado de atuação, a estrutura comercial, os desafios, o desempenho e o perfil da equipe a ser treinada, além de conhecermos de que forma já são desenvolvidos os treinamentos.

Para determinar o estado desejado, definimos junto ao cliente quais são os pontos de melhoria e os indicadores-chave que nortearão o projeto.

A partir da análise de todas essas informações e com base na experiência de todo o nosso time de especialistas e consultores, desenhamos a melhor solução de educação corporativa para o cliente. Foi exatamente dessa forma, aliás, que desenvolvemos todo o projeto com a Autotrac, desde junho de 2018.

Identificando e mapeando desafios

Empresa líder de mercado em tecnologias aplicadas ao rastreamento e monitoramento de frotas no Brasil, a Autotrac sempre teve como característica o investimento contínuo no desenvolvimento de produtos, na infraestrutura que garante a qualidade dos serviços prestados e no treinamento de suas equipes próprias e de sua rede autorizada.

Com sede em Brasília e duas estações terrenas próprias para a transmissão de dados via satélite e redes celulares, todos os controles e responsabilidade pela qualidade dos produtos são da Autotrac. Já as vendas e manutenção são realizadas pelas concessionárias, presentes em mais de 45 pontos no Brasil. "Os profissionais dessa rede precisam conhecer os produtos e os processos para garantir que a solução vai atender da forma mais adequada – financeira e tecnicamente – as necessidades dos nossos clientes", explica Ricardo Vieira, Gerente de Capacitação

Ricardo Vieira

Comercial que está há 18 anos na empresa e atuou no pós-venda, como analista e gerente de contas, além de ser responsável pela implementação e gestão da Academia Autotrac, fundada em 2013.

Ao realizar o Diagnóstico para entender o estado atual e desejado, observamos três grandes desafios:

1. Já existia um padrão de alto nível de treinamento das equipes de vendas, pós-vendas, instalação e liderança em geral na Academia. No entanto, o modelo era essencialmente presencial, o que acarretava em custos elevados e aumentava o tempo de formação das equipes.
2. Necessidade de formar mais rapidamente e com maior volume de conteúdo os profissionais envolvidos no atendimento aos clientes. "No início, os treinamentos de vendas possuíam três módulos presenciais e apenas dois módulos a distância. Em média, os profissionais demoravam 12 meses para concluí-los. Eventualmente, acontecia de um vendedor aguardar até seis meses para participar do primeiro módulo de treinamento. Além disso, após concluir os cinco módulos regulares, não existia uma estrutura de sustentação focada em acompanhamento e novos conteúdos para dar apoio no pós-treinamento", lembra Ricardo.
3. Em uma das pesquisas realizadas pela Academia, 81% dos proprietários das concessionárias autorizadas afirmaram que seu maior desafio era formar e desenvolver o time comercial. "Esses líderes precisavam entender de tudo para treinar o time (produtos, vendas e processos), além de cuidarem de toda a rotina da concessionária, já que além da área comercial, eles também são responsáveis pela administração da sua empresa. Era difícil capacitar um novo vendedor com 100% do conteúdo", explica Ricardo.

As estratégias para sair do estado atual e alcançar o estado desejado

Após o Diagnóstico desses desafios, e com base em todas as informações mapeadas junto à equipe e à diretoria comercial, foram estruturados o método comercial **Jeito Autotrac de Vender** e o Processo de gestão **Jeito Autotrac de Liderar**. Além disso, construímos toda a estratégia de educação corporativa para o treinamento da área comercial da Autotrac para que pudéssemos fazer a transferência desses métodos de forma que se tornassem novas rotinas presentes no dia a dia das equipes.

ETAPAS DOS TREINAMENTOS DESENVOLVIDOS PARA A AUTOTRAC

ENTENDER: Diagnóstico do estado atual e desejado

- Reuniões estratégicas e de alinhamento;
- Cliente oculto em 11 concessionárias;
- Entrevistas pessoais com gerentes e equipe comercial;
- Pesquisas online com líderes e equipe comercial;
- Análise de perfil de líderes e da equipe comercial;
- Mapeamento do perfil atual e adequado para a função de multiplicador Autotrac.

DESENHAR: Construção do método de vendas

- Desenvolvimento do método comercial *Jeito Autotrac de Vender*;
- Processo de gestão *Jeito Autotrac de Liderar*;
- Desenvolvimento de *playbook* comercial, em parceria com Gerente de Treinamento Autotrac.

COMPARTILHAR: Transferência do *know-how* para a equipe comercial

- Formação presencial de multiplicadores;
- Formação digital dos líderes;
- Formação digital da equipe comercial;
- Websérie *Desafios da Liderança*, com 10 episódios para líderes comerciais;
- Módulos avançados de temas específicos do *Jeito Autotrac de Vender*;
- *Lives* com a equipe comercial (mais de 40 horas de *lives* realizadas desde que a pandemia começou);
- Programa de vendas *Desafie-se*, com *microlearning* para líderes e vendedores.

SUSTENTAR: Apoio e suporte à performance

Líderes

- E-book *Mapa da Gestão* (treinamento, acompanhamento, estímulo, *feedback* e reconhecimento);
- Microlearning (vídeos de curta duração focados nas principais ferramentas de gestão comercial);
- Kits para multiplicadores, desenvolvidos para líderes de concessionária;
- Gerentes da Mesa de Operações para treinamentos pontuais com a equipe comercial.

Vendedores

- Microlearning com pílulas de vendas e vídeos de curta duração focados nas principais ferramentas vistas na formação;
- Webinar com condução de consultor **Soluções VendaMais** e Gerente de Treinamento Autotrac;
- Encontros presenciais de mentoria de consultor **SVM** com os Gerentes da Mesa de Operações;
- Acompanhamento presencial durante um ano na Concessionária Referência Autotrac, para implementação do *Método do Jeito Autotrac de Vender*.

A reportagem de capa da **VendaMais de setembro de 2018** explicou em detalhes a importância das quatro etapas de um treinamento de vendas eficaz. Para ler (ou reler), acesse bit.ly/4-etapas-treinamento.

Resultados

Para falarmos de evolução, vamos resgatar os desafios mapeados e apresentar o que mudou em relação a cada um deles.

→ Padronização e disseminação do método de vendas na rede de concessionárias

"Com o projeto junto à VendaMais, transformamos o processo comercial de vendas. Criamos uma régua de relacionamento para saber em que etapa da negociação cada cliente se encontra, para o vendedor identificar rapidamente qual deverá ser o seu próximo passo. Do ponto de vista da gestão, essa organização do processo é muito importante para planejar a rotina do vendedor. Antes, o vendedor tinha dificuldades em entender claramente o que fazer para evoluir nas etapas da venda. Agora, sabe o que fazer porque unificamos as ações e todos têm acesso às mesmas ferramentas e processos, que são disponibilizados em um aplicativo da nossa plataforma de comunicação colaborativa chamada 'Plug'", avalia Ricardo.

→ Necessidade de formar mais rápido e melhor os vendedores

"Com o *Jeito Autotrac de Vender*, nossos vendedores levam no máximo três meses para receber o treinamento completo. Além disso, temos uma série de ações para sustentação, com novos conteúdos/módulos e *microlearning* para dar continuidade ao treinamento, além das *lives*, que são feitas semanalmente com a área comercial", conta o Gerente de Capacitação Comercial da Autotrac.

→ 81% dos líderes afirmaram que seu maior desafio era formar e desenvolver o time comercial

"Tiramos boa parte do peso do treinamento do líder. Reduzimos muito a necessidade do líder treinar e demos estrutura e suporte para quando eles são os responsáveis pelo treinamento. A equipe já tem o treinamento *Jeito Autotrac de Vender pronto*, de forma digital. O líder deve acompanhar e dar suporte", diz Ricardo.

Além disso, os gestores da Autotrac têm os kits de multiplicação, com tudo estruturado para saber o quê, como e quando treinar. "Agora, os líderes investem mais tempo na prática, acompanhamento a campo e *feedback* com o time, além de suporte nas grandes negociações. Também têm mais tempo para focar na estratégia comercial e avaliar o resultado da concessionária e do vendedor. Isso porque, além da formação dos vendedores, com o treinamento do *Jeito Autotrac de Liderar*, a **VendaMais** transferiu muitas ferramentas de gestão para os líderes. Então, eles planejam mais, executam e avaliam melhor", afirma Ricardo.

"Com projeto, o posicionamento da empresa está claro para toda área comercial porque o processo em si já favorece isso. Afinal, todas as etapas da venda estão descritas e mapeadas. O treinamento transmite a melhor forma de fazer cada coisa, e isso facilita que os vendedores mais novos assimilem mais rapidamente o processo, o conteúdo e o posicionamento da Autotrac", explica Ricardo.

Os indicadores que comprovam o sucesso do projeto

De acordo com Ricardo, a Autotrac avalia os resultados de forma quantitativa (ou seja, em relação aos números da empresa) e também de forma qualitativa, observando as notas nos diagnósticos de conhecimento e a própria postura da equipe comercial que pratica um processo melhor de venda e, por isso, obtém melhores resultados. "Nesse ano de pandemia, por exemplo, tivemos alguns meses difíceis, mas, na maioria, conseguimos igualar e até superar os resultados de vendas do ano anterior. Se não houvesse o acompanhamento, a perda seria maior", avalia.

Além disso, também vale observar os resultados da concessionária referência (conforme descrito na tabela abaixo) – uma unidade específica que teve acompanhamento da equipe da **Soluções VendaMais**, junto com Ricardo, ao longo de 12 meses, para fazer a transferência e o acompanhamento dos resultados. "Antes do projeto essa concessionária tinha resultado comercial pequeno e irregular. Hoje, tem constância no resultado comercial, batendo meta na maioria das linhas de negócio e apresentando percentuais de crescimento desde o início do acompanhamento", comemora Ricardo.

Linha A	30,28%	84,72%	112,33%
Linha B	6,67%	15,00%	114,00%

Os valores da tabela acima são percentuais relativos à meta anual por linha de produto;
*Ano que iniciou o acompanhamento da Concessionária Referência;
**Resultado comercial até outubro 2020.

Karen Jardzwski é sócia-diretora da Soluções VendaMais, jornalista, coach e especialista em vendas, gestão comercial e educação corporativa.

E-mail: karen@vendamais.com.br

CHECKLIST:

Se preferir, preencha o checklist online:
bit.ly/checklist-treinamento-vendas

CHECKLIST PARA AVALIAR SE O TREINAMENTO DE VENDAS TEM A IMPORTÂNCIA QUE PRECISA TER EM SUA EMPRESA

	Sim	Não
O posicionamento da empresa está claro para toda área comercial, e esse alinhamento é feito através de treinamento?		
Sua empresa treina a equipe comercial em técnicas de vendas, e isso é feito periodicamente?		
Sua empresa avalia e acompanha os resultados dos treinamentos realizados?		
Os treinamentos são desenvolvidos levando em conta as informações coletadas nos *feedbacks* e nas avaliações de desempenho da equipe?		
Sua empresa tem procedimentos adequados para a integração e treinamento de novos vendedores?		

Plano de ação para planejar treinamentos mais eficientes para sua equipe de vendas

Use as linhas abaixo para refletir sobre o estado atual da sua área comercial, definir o estado desejado e começar a planejar treinamentos que facilitem sua jornada rumo a resultados melhores. Lembre-se de que treinamento é processo e, portanto, não pode ser um evento pontual. Leve isso em conta e garanta que em 2021 (e sempre!) sua equipe esteja constantemente aprimorando conhecimentos, habilidades e atitudes fundamentais para vender cada vez mais e melhor.

ENGAJAMENTO E MOTIVAÇÃO DA EQUIPE: DOIS PILARES ESSENCIAIS DA GESTÃO DE PESSOAS NA ÁREA COMERCIAL

REFLEXÃO INICIAL

Líder: de "0" a "10", o quanto você realmente conhece a sua equipe?
Inicio este artigo provocando esta reflexão com a intenção que você pense na nota em que se deu e, ao final da leitura, reflita novamente e compare se houve variação.

Diariamente, grandes empresas enfrentam diversos desafios para atingir seus resultados e objetivos. E seus líderes comerciais têm um papel fundamental nessa missão: transformar as estratégias da empresa em execução por meio da gestão de suas equipes. Por essa razão, na **Soluções VendaMais** consideramos a Gestão de Pessoas um dos pilares importantes para um líder de alta performance e, portanto, é uma das áreas que mapeamos durante o **Diagnóstico Comercial VendaMais**.

Os impactos do distanciamento entre líderes e profissionais de vendas

Dentre as tantas habilidades importantes para uma boa gestão de pessoas, o foco desse artigo será naquela que é normalmente uma das expectativas de melhoria mais comuns das empresas que atendemos. Ou seja, a capacidade do líder de construir e sustentar um bom nível de engajamento e motivação em sua equipe.

Segundo o relatório *Engagement: The Technical Report*, feito em 2018 pela consultoria ADP, que ouviu mais de mil trabalhadores de 19 países – incluindo o Brasil –, um funcionário é até 12 vezes mais propenso a estar totalmente engajado quando confia no gestor do seu time. E a cada 1% de perda no nível de engajamento total, um profissional é 45% mais propenso a se demitir.

Além disso, quando diagnosticamos equipes pouco engajadas e desmotivadas, também observamos outros impactos negativos desse distanciamento. Destacamos os seguintes:

- Baixa produtividade;
- Alta volatilidade de performance na equipe;
- Retrabalho;
- Baixa retenção de talentos;
- Equipe pouco independente e autônoma.

Quando iniciamos um projeto de treinamento contínuo junto a uma grande rede de distribuição e atacado no Brasil, nos deparamos com um cenário muito parecido com o descrito acima. A empresa era familiar, sólida e atuava no mercado com a comercialização de grandes marcas havia mais de 50 anos. A equipe de líderes era muito experiente, preparada tecnicamente e comprometida com os objetivos e resultados da empresa. Porém, ao mesmo tempo, o distanciamento da equipe era evidente e alarmante... Esse, aliás era justamente o ponto de melhoria apontado pelo Diagnóstico, e se conectava com a expectativa da direção da empresa, que estava ansiosa para reduzir esse distanciamento.

Durante as entrevistas com cada um dos líderes, uma das perguntas que fizemos foi esta: "Você conhece bem os colaboradores da sua equipe?", e a resposta mais comum foi: "Sim, tenho um bom relacionamento com todos".

Em seguida, sondamos: "o que costuma fazer para se aproximar deles?". A resposta mais ouvida foi que o líder procurava ser atencioso, simpático, dar autonomia e envolver as pessoas nas decisões da equipe. No entanto, ao questionar o líder se poderia compartilhar uma meta ou objetivo pessoal ou profissional de um colaborador, em todos os casos a resposta era o silêncio.

À medida que fomos avançando com as entrevistas, pesquisas online e demais ações junto aos gestores e seus consultores, identificamos que 62% dos líderes encontravam a necessidade de melhorar a proximidade com a equipe. Constatamos também que a expectativa de uma maior proximidade entre líder e equipe não era apenas da diretoria da empresa e de seus líderes, mas também do próprio time.

Ao sondarmos junto aos consultores suas expectativas em relação aos seus líderes, ouvimos muitos depoimentos como: "Gostaria de ter meu líder mais próximo de mim, me apoiando e me ajudando a crescer e alcançar meus objetivos".

Como melhorar a conexão com os liderados?

— "Gostaria de ser mais próximo dos meus consultores."
— "Meu desafio é fazer um time trabalhar focado em resultados, mas com espírito de equipe, entusiasmo e motivação, dando seu melhor todos os dias."
— "Preciso saber como motivar mais meus consultores."

Essas frases são muito comuns na fala dos líderes comerciais na fase do Diagnóstico e revelam que muitos gestores percebem o quanto a conexão e o comprometimento da equipe são importantes para os seus resultados.

Alguns buscam estabelecer uma proximidade com a equipe, muitas vezes cultivando um bom relacionamento no dia a dia. Algo que é de fato muito importante, mas quase sempre não é o suficiente.

Ter um ambiente de trabalho em que todos se respeitem e relacionem-se bem é muito saudável, mas quando falamos de ter uma equipe realmente engajada, próxima do líder e alinhada aos objetivos da empresa, alguns detalhes são fundamentais. E é aí que a escolha do método e das ferramentas pode fazer a diferença no processo de aprendizagem para alcançar a expectativa de tantos líderes de ter uma equipe engajada e motivada.

Dentre todas as ferramentas que desenvolvemos e utilizamos para melhorar a gestão de equipes, há uma que tem sido muito útil em nossos projetos: é o DNA do Profissional de Vendas, um formulário estruturado com perguntas relevantes direcionadas ao liderado que registram desde a data do seu aniversário (algo que parece simples, mas que causa grande frustração se for esquecido) até questões mais complexas sobre principais valores, hobbies, estilo de vida, atividades que mais e menos se sente confortável em realizar no trabalho, objetivos e expectativas pessoais e profissionais para os próximos anos.

O objetivo desse relatório é ajudar o líder a conduzir uma conversa formal com seu liderado com foco total em conhecer mais sobre ele e, a partir disso, melhorar a comunicação e o estabelecimento de

metas e de tarefas que façam realmente sentido, pois conectam todos os aspectos da vida da pessoa. Portanto, este é um guia para que a conversa seja formal, porém agradável para que, de maneira autêntica e natural, o líder consiga acessar as particularidades do seu liderado, o que o inspira, seus sonhos e expectativas. Ou seja, como o próprio nome sugere, com essa ferramenta compreendemos o "DNA" do profissional de Vendas.

Para que flua bem, a conversa deve iniciar com uma abertura do líder explicando que o objetivo é conhecer um pouco mais sobre o profissional e sua história e orientando que ele compartilhe apenas o que se sentir à vontade. Neste momento, é importante fazer perguntas como:

- Quantos filhos têm – e quais são os nomes deles?
- O que mais gosta de fazer nas horas vagas?
- O que mais gosta de aprender?
- Quais os três melhores momentos da sua vida?
- Qual foi o momento mais difícil de sua vida?
- Qual é o seu maior sonho?
- Quais são seus objetivos a curto, médio e longo prazo?

Perceba que a intenção não é de o líder conhecer nos detalhes toda a vida dos seus colaboradores, mas a individualidade de cada um. Queremos identificar coisas em comum, fazer conexões, ter consciência do que cada profissional mais valoriza, quais são seus sonhos e o que é mais importante para cada colaborador, individualmente.

Pela nossa experiência na aplicação dessa ferramenta em diversas empresas, à medida em que o líder faz as perguntas, demonstra atenção e interesse genuíno em conhecer história do liderado. Assim, o profissional sente-se cada vez mais seguro e confortável em compartilhar seus objetivos e sonhos pessoais e profissionais. Ou seja, esse processo vai criando e aumentando a empatia e a conexão entre ambos.

É fundamental que, no final da conversa, o líder aproveite para reforçar que os objetivos pessoais e profissionais que o liderado compartilhou são valorizados por ele e pela empresa e que serão alcançados com o tempo por meio do desenvolvimento e da melhoria da performance. Aliás, neste ponto, é importante que fique claro ao profissional que ele pode contar com o direcionamento, apoio e treinamento do líder para alcançar a alta performance. Por fim, cabe ao líder agradecer o liderado pelo que compartilhou e reforçar que as informações pessoais são sempre mantidas em sigilo.

As informações colhidas durante esse processo devem ser retomadas em futuras conversas, reuniões, ligações e *feedbacks*, como novos estímulos para sustentar a proximidade e manter o liderado motivado em direção aos seus objetivos.

De maneira geral, essa conversa leva em média entre 40 minutos e uma hora. Recomendamos que o líder agende uma nova conversa sempre a cada seis meses, retomando a ferramenta para sustentar a boa aproximação com profissional e manter-se atualizado junto a possíveis mudanças no seu momento de vida ou novos objetivos. E, claro, consulte as informações registradas sempre que tiver novos contatos com o liderado.

6 benefícios de aumentar a conexão com os liderados

É comum alguns líderes terem dúvida, desconforto e insegurança para aplicar essa proposta de ferramenta em um primeiro contato. Mas após a utilização, à medida que esta e outras ferramentas de sustentação vão sendo aplicadas na gestão da equipe, os benefícios compartilhados são muito positivos. Abaixo, destaco os pontos mais relevantes relatados por líderes de médias e grandes empresas:

- Mais empatia do líder com o liderado depois de conhecer sua história;
- Maior abertura da equipe para pedir apoio e compartilhar dificuldades e melhores práticas no dia a dia;
- Menos resistência e mais flexibilidade para receber *feedbacks*;
- Ambiente de trabalho mais produtivo e agradável;
- Aumento na autoconfiança e autonomia da equipe;
- Profissionais mais motivados e com resultados consistentes.

E agora, ao autoavaliar novamente o quanto conhece realmente sua equipe, que nota daria a si mesmo?

Caso tenha mantido a mesma nota, parabéns! Você já utiliza estratégias como esta para manter-se alinhado aos objetivos e fontes de motivação de sua equipe. Caso sua avaliação tenha reduzido, use essa e outras estratégias para evoluir.

Jorge Brucinski é especialista em gestão de pessoas pela FGV e programação neurolinguística pelo Instituto Elsever. Atua na Soluções VendaMais como gestor de projetos, trainer e mentor de líderes.

CHECKLIST:

Se preferir, preencha o checklist online:
bit.ly/checklist-gestao-pessoas

CHECKLIST PARA AVALIAR A GESTÃO DE PESSOAS FEITA NA ÁREA COMERCIAL DE SUA EMPRESA

	Sim	Não
Sua empresa tem a descrição de cada cargo da área comercial, com especificação de experiência, formação profissional e CHA (conhecimento, habilidades e atitudes)?		
Durante o recrutamento do vendedor, o candidato é entrevistado por mais de uma pessoa?		
Sua empresa tem um modelo claro de feedback, e ele é seguido pelos líderes?		
Sua empresa faz avaliação de desempenho de forma periódica?		
O formato de remuneração direciona a equipe comercial para que atinja os objetivos da empresa?		

Plano de ação para melhorar a gestão de pessoas feita na área comercial de sua empresa

A partir do artigo que você acabou de ler e do checklist que acabou de fazer, identifique as forças e fraquezas da gestão de pessoas feita na área comercial de sua empresa e liste algumas ações que pode colocar em prática para aprimorar mais este pilar da sua gestão comercial.

UM OLHAR HOLÍSTICO SOBRE O MARKETING PARA QUE ELE SEJA O APOIO QUE VENDAS PRECISA

Originalmente, o papel do marketing era atrair e fidelizar clientes, mantendo-os satisfeitos e gerando lucro para as empresas. Porém, com o tempo, em muitas empresas essa área deixou de ser responsável por uma visão integrada e transversal a toda a organização – contemplando questões relacionadas a produto, promoção, distribuição e comunicação – e passou a ser entendida apenas como responsável por desses pilares: o da comunicação.

Com o crescimento da importância do digital, o marketing precisou reinventar seu papel mais uma vez. Aliás, mais do que isso, precisou também repensar suas responsabilidades. E nesses momentos, nada como um bom diagnóstico para entender o que deve continuar sendo feito, o que precisa ser interrompido e o que precisa começar a ser feito...

Contextualização

Neste momento, ter um departamento de Marketing bem estruturado e alinhado às novas tendências é fundamental para um trabalho integrado, em que todos ganham, e para o sucesso dos negócios e da área comercial da sua empresa. Afinal, o marketing voltou à sua origem, apresentada na abertura deste artigo, e voltou vitaminado.

Em um mundo predominantemente digital, a jornada de decisão de compra ficou mais complexa, mais longa e com variáveis que não existiam em um mundo de mão única da comunicação – ou seja, em que as marcas anunciavam, os consumidores eram impactados, e fim de conversa. Hoje, cada ponto de contato do consumidor com sua marca precisa ser ocupado, gerenciado e pode contribuir para a decisão de compra avançar ou encerrar.

O marketing dentro do diagnóstico comercial

No diagnóstico comercial, então, é fundamental que a avaliação do Marketing seja a mais completa possível, para garantir que a engrenagem de conversão flua como se espera.

Assim, deve-se analisar não apenas o uso das ferramentas de Marketing, a responsabilidade e o papel do setor, mas também a maturidade e a experiência do time quanto às novas competências necessárias, bem como a efetividades das ações desenvolvidas. Ou seja, é preciso contemplar aspectos relacionados aos seguintes temas:

- Pessoas;
- Processos;
- Ações;
- Resultados.

Além disso, a análise de todas as ações deve ser realizada segundo o entendimento do comportamento do consumidor de cada segmento e empresa e do estabelecimento da jornada que é feita mesmo após a venda, tornando cada cliente um real advogado da marca.

A jornada completa é mapeada levando em consideração a presença, a ativação e o engajamento da marca. E ainda, ela é avaliada pelo conceito O2O (*off-line to online*), ou seja, a necessidade de se trabalhar os modelos tradicionais integrados com as possibilidades que as soluções online oferecem.

Na jornada, as ações próprias da marca e também o comportamento de busca e compra no digital são analisados. Assim, é isso que é realizado no diagnóstico:

→ **Entendimento do negócio e dos principais objetivos do marketing**: conquistar clientes, manter clientes, ocupar territórios, ganhar *share* de mercado, melhorar performance de vendas, aumentar margens, entre outros;

→ **Avaliação dos concorrentes** e também movimentos de entrantes e substitutos do mercado com uma perspectiva de uso de canais, reinvenção para o digital, inovações;

→ **Estudo do atual posicionamento competitivo no seu segmento** de atuação e em relação aos seus concorrentes;

→ **Compreensão da sua narrativa e do seu *brand voice*** – como a marca se comunica, qual seu tom de voz, como se conecta com as suas audiências;

→ **Definição de quais ações compõem as estratégias *off-line* e *online*;**

→ **Análise das competências e responsabilidades da área;**

→ **Definição de quais as audiências** e os *targets* serão trabalhados e de como se dará a comunicação com eles;

→ **Avaliação** das metas e dos modelos de controle da efetividade do Marketing – ROI.

"ESTAR PREPARADO PARA ATENDER AS EXPECTATIVAS DOS CLIENTES E ESTAR À FRENTE DOS CONCORRENTES, COM UMA VISÃO HOLÍSTICA E COMPLETA, CUIDANDO PARA QUE CADA OBSTÁCULO SEJA TRANSFORMADO EM UM ACELERADOR É O CAMINHO MAIS RÁPIDO PARA VENDER MAIS."

E o digital, como fica?

Mesmo no mercado B2B, o digital tem um papel fundamental atualmente. Um dos motivos para isso é o perfil do público comprador – segundo pesquisas do Google, hoje, mais de 46% dos compradores B2B são millennials ou nascidos digitais, dois grupos que utilizam prioritariamente a internet para resolver as suas dores.

Indo além, as possibilidades de identificar e se comunicar com contatos B2B são cada vez mais amplas e estruturadas justamente por causa do digital. Em média, 12 buscas são feitas para se conhecer marcas/produtos/serviços e reconhecer quem pode ser um bom parceiro de negócio – sem contar as inúmeras possibilidades de relacionamento e criação de autoridade no ambiente interativo.

Portanto, em diagnósticos mais completos, todo o comportamento digital dos clientes também precisa ser analisado!

Neste sentido, é importante destacar que, de acordo com outro estudo recente do Google, o comportamento de compra passa por dois grandes momentos: Exploração e Avaliação, e esses dois momentos incluem diversos canais e fontes de pesquisa, o que traz mais complexidade ao processo e à análise da jornada.

Além disso, atualmente, a decisão de compra é feita utilizando novos critérios que se somam ao produto, ao preço e ao posicionamento. Analisam-se também fatores como reputação da marca, recomendações e citações dos produtos, oferta de conteúdo relevante que apoia o consumidor em sua jornada, presença em buscadores e redes sociais, alta qualidade do atendimento, entre outros. Isso porque essas informações alteram a tomada de decisão e, portanto, precisam ser levadas em consideração.

Dessa forma, para a avaliação digital do marketing no Diagnóstico Comercial, aplica-se uma visão geral, em que são avaliados fatores como:

→ Experiência do usuário no site;
→ Narrativa e *brand voice*;
→ Indexação nos buscadores;
→ Oportunidade de demandas de busca;
→ Qualidade do atendimento online;
→ Uso de ferramentas de controle e geração de *leads*;
→ Estratégia de mídia;
→ Ações de captação de *leads*;
→ Processo de automação de marketing e automação do time comercial;
→ Avaliação dos KPIs e ferramentas de controle de metas e resultados;
→ Reputação da marca;
→ Identificação do comportamento e ocupação da concorrência nos canais digitais;
→ Definição das ações de social media;
→ Geração e qualidade dos conteúdos.

Por fim, lembro que o digital, diferente da comunicação tradicional, precisa ser mais relevante que persuasivo. Ações chamadas *Consumer Centric*, ou seja, que reconhecem claramente o que seus clientes querem, no momento que eles desejam, do jeito esperado, são as vencedoras nos dias atuais. Estar preparado para atender as expectativas dos clientes e estar à frente dos concorrentes, com uma visão holística e completa, cuidando para que cada obstáculo seja transformado em um acelerador é o caminho mais rápido para vender mais.

Rodrigo Turra é especialista em marketing digital e fundador da DigitalNation Network, agência focada em auxiliar na transformação digital das empresas criando e implementando melhores práticas para suportar a transição para um mundo novo e apoiando no desenvolvimento das novas responsabilidades e do novo papel do marketing.

CHECKLIST:

Se preferir, preencha o checklist online:
bit.ly/checklist-marketing-diagnostico

CHECKLIST PARA AVALIAR O PESO DO MARKETING NA ÁREA COMERCIAL DA SUA EMPRESA

	Sim	Não
Sua empresa possui uma verba claramente destinada ao marketing?		
O marketing participa da criação de campanhas de lançamento de novos produtos ou serviços, campanhas de incentivo de vendas e da criação de promoções?		
Sua empresa tem um processo automatizado de geração de leads, e o marketing participa ativamente desse processo?		
Sua empresa mede as ações de marketing, e estes dados são analisados e acompanhados (ou seja, você sabe o ROI de cada ação)?		
Sua empresa analisa mensalmente os indicadores de marketing digital – como, por exemplo, Google Analytics, acompanhamento de seguidores, mídias sociais, etc.?		

Plano de ação para melhorar a gestão de marketing da sua empresa

Verdade seja dita: o marketing é uma área muito ampla e há muito que pode ser feito tanto no ambiente off-line quanto no digital para transformá-lo em parte importante da área comercial. Portanto, nossa proposta aqui não é que você saia do zero para um plano completo usando apenas as linhas abaixo. O que sugerimos é que você tenha em mente a importância do olhar holístico sobre o marketing e que utilize este espaço para identificar o que já pode ser aprimorado. Os próximos passos serão consequência disso.

UM OLHAR SOBRE LANÇAMENTOS DE NOVOS PRODUTOS/SERVIÇOS

Os produtos/serviços que sua empresa oferece são a base do trabalho da área de vendas. Por isso mesmo, olhar para eles como agentes fundamentais para o seu sucesso é uma etapa muito importante do Diagnóstico Comercial.

Neste sentido, assim como acontece em outras áreas, há muitas questões que precisam ser avaliadas quando o assunto são os produtos/serviços. Dentre elas, destacamos as seguintes:

- Melhoria contínua;
- Precificação;
- Canais de vendas;
- Limite de SKUs;
- Análise da concorrência;
- Características e diferenciais;
- Desenvolvimento de novos produtos ou serviços.

Falando especificamente sobre o desenvolvimento de novos produtos ou serviços, é impossível ignorar a etapa seguinte deste processo: o lançamento destes itens. Afinal, sem uma ação de lançamento bem planejada e executada, e sem um time preparado para vendê-lo, um bom produto ou serviço pode encalhar e, consequentemente, ser fruto de prejuízo.

Erros comuns em lançamentos

Muitas empresas não lançam novos itens, elas simplesmente começam a vendê-los. Chega um produto novo e, pronto, os vendedores precisam passar a oferecê-lo aos clientes. O gerente não apresenta o item para a equipe, não há demonstração do produto, ele simplesmente surge como se caísse do céu na estrutura de vendas. O que acontece? Mal preparada, a equipe não consegue vender o novo item do mix.

Outra situação comum é a empresa investir muito no lançamento, entregar o produto na mão dos vendedores, apresentar duas ou três características dele e mandar todo mundo para a rua. Isso, obviamente, sempre acaba muito mal. Afinal, a equipe não está efetivamente preparada para vender.

Há, ainda, ocasiões em que produtos são lançados no mercado e, em algumas regiões, eles simplesmente não 'pegam', como dizem os vendedores, ao passo que, na região vizinha, podem vender muito. Isso acontece porque, na verdade, o vendedor ou representante não está oferecendo o produto, pois, por algum motivo, achou que não venderia. Mais uma vez, faltou diálogo entre liderança e equipe, além de esforço de capacitação do time antes de iniciar a venda.

O que é preciso fazer, então?

- → Tratar o lançamento como algo estratégico para a companhia;
- → Planejar o lançamento de cada novo item (pensando, por exemplo, na apresentação do produto ou serviço à equipe, no treinamento dos vendedores que passarão a vendê-lo e na criação de campanhas de divulgação);
- → Envolver a equipe no processo, pedindo sugestões, ouvindo a opinião dos vendedores etc.;
- → Capacitar os vendedores para venderem os novos itens;
- → Assim por diante.

Enfim, como líder, você precisa levar o lançamento de novos itens a sério! Você pode – e deve – adaptar à realidade da sua empresa questões como o formato da apresentação do novo produto ou serviço para a equipe e o modelo de treinamento, só não pode ignorar esse processo tão importante para o sucesso das suas vendas.

E aí, o seu lançamento de produtos está sendo efetivo?

CHECKLIST:

Se preferir, preencha o checklist online: bit.ly/checklist-pes

CHECKLIST PARA INICIAR UMA AVALIAÇÃO SOBRE COMO SUA EMPRESA TRABALHA PRODUTOS/SERVIÇOS

	Sim	Não
Sua empresa possui uma política de melhora da qualidade dos produtos/serviços que leve em conta os feedbacks recebidos por reclamações, devoluções, garantias e serviços pós-venda?		
Sua empresa possui um processo estruturado e claro para montar a precificação dos seus produtos/serviços?		
Sua empresa explora com eficiência todos os canais de vendas possíveis para comercialização dos seus produtos/serviços?		
Sua empresa conhece as principais características e diferenciais dos concorrentes?		
O lançamento de novos produtos/serviços é pensado estrategicamente para reforçar o mercado atual ou para entrar em novos mercados?		

Plano de ação para aprimorar a forma como sua empresa trabalha produtos/serviços

Tanto no checklist acima quanto no artigo que você acabou de ler, há diversos pontos que promovem boas reflexões. Sua missão é usar tudo isso como inspiração para definir suas prioridades em relação a produtos e serviços daqui para frente. Mãos à obra!

CULTURA ORGANIZACIONAL E MINDSET EMPRESARIAL: OS ELEMENTOS QUE CONECTAM TODOS OS DEMAIS

A definição da Wikipédia para "cultura" é ótima para direcionar a conversa sobre a área "Mindset Empresarial", do Diagnóstico Comercial.

Ela diz assim: "Cultura é um termo que engloba o comportamento e as normas sociais encontradas em sociedades humanas, bem como conhecimentos, crenças, artes, leis, normas, costumes, capacidades e hábitos das pessoas nesse grupo". Ou seja, cultura é como o ar: nos envolve 100% do tempo, mas só notamos que existe (e entendemos a influência que ela exerce em nós) quando ela falta ou muda.

Quando vamos estudar a cultura organizacional, precisamos entender que o todo do qual ela é formada exerce uma influência permanente em atitudes e comportamentos que **todos** na empresa recebem como incentivo ou desincentivo (mesmo que depois publicamente tente se falar o contrário).

Por isso, não adianta falar sobre implementação de processos, por exemplo, sem falar de mudança de *mindset* na cultura da empresa. Além disso, não dá para falar sobre melhoria contínua, se não existe o hábito de se aprofundar em números e indicadores para analisar o que está sendo feito, separar pontos positivos de pontos de melhoria, avaliar opções, priorizar, definir, executar... e voltar e revisar novamente. E assim por diante.

Quando falamos sobre alta performance, no fundo, muitas vezes estamos falando sobre **mudanças de hábitos**. Afinal, se continuarmos fazendo o que sempre fizemos, provavelmente teremos exatamente os mesmos resultados. Então, precisamos mudar algumas coisas – tanto na forma de pensar quanto na forma de fazer.

É justamente aqui que surge a questão da cultura organizacional e do *mindset* empresarial.

A importância do *mindset* e da cultura no sucesso da empresa

Da mesma forma que eu ensino que sem a **atitude** certa não tem técnica de venda ou habilidade que possa ser ensinada (pois a atitude negativa subverte, contamina e bombardeia a técnica), em termos de cultura e *mindset* empresarial é exatamente a mesma coisa: em uma empresa, a melhor estratégia comercial do mundo é contaminada, subvertida e bombardeada pela cultura errada.

Por isso Peter Drucker disse que cultura comia a estratégia no café da manhã. Nada resiste à cultura, e, portanto, não tem como realmente revisar e melhorar os resultados de uma empresa, sem mudar cultura e *mindset*.

É como uma pessoa querendo mudar um hábito. Não basta parar de fazer o hábito em si, é preciso mudar a forma de pensar em relação aos motivos que fazem com que aquele hábito exista. Sem isso, é impossível mudar o hábito – aliás, pelo contrário, é mais fácil reforçá-lo.

Assim, uma cultura empresarial baseada no *mindset* de crescimento fará com que a alta performance seja inevitável. Não é por acaso, não é por coincidência. Como diz Jim Collins, "excelência não é o resultado das circunstâncias ou da sorte. A excelência é, antes de mais nada, consequência de decisões pensadas e da disciplina para mantê-las".

"CULTURA É COMO O AR: NOS ENVOLVE 100% DO TEMPO, MAS SÓ NOTAMOS QUE EXISTE (E ENTENDEMOS SUA INFLUÊNCIA) QUANDO ELA FALTA OU MUDA."

Nessa linha, vou defender que a decisão mais importante que pode existir é a de implementar uma cultura de excelência e alta performance na sua empresa. E o Diagnóstico tem um papel fundamental nesse processo. Afinal, por meio dessa análise, é possível identificar pontos importantes de melhoria relacionados a alguns elementos cruciais e que depois vão influenciar a estratégia, os planos de execução, a sustentabilidade e o modelo de negócios da empresa.

A reportagem de capa da **VendaMais** de junho de 2018 foi sobre cultura organizacional. Nela, falamos sobre as teorias por trás de uma cultura organizacional forte e efetiva, apresentamos sete tipos de cultura, revelamos um passo a passo para ajudá-lo a criar uma cultura organizacional forte, e muito mais. Leia acessando bit.ly/vm-cultura-organizacional

De acordo com Carol Dweck, psicóloga e autora do livro *Mindset*, existem dois tipos de *mindset*:

1) MINDSET FIXO

Visão: as pessoas nascem com talento para fazer algumas coisas, e ponto final. Ou seja, todos somos bons em determinadas áreas, ruins em outras, e é isso aí. Portanto, o segredo do sucesso, na visão de quem tem *mindset* fixo, é encontrar coisas na vida em que se é bom e dedicar-se a elas.

Características: pessoas de *mindset* fixo não acreditam muito em treinamento (ou você é bom ou não é – não é o treinamento que faz a diferença) e também não reagem muito bem a feedback de melhoria (ou você é bom ou não é – então não adianta dar feedback, porque a pessoa não sabe o que fazer com isso, já que não acha que consegue mudar).

2) MINDSET INCREMENTAL, OU DE CRESCIMENTO

Visão: cada pessoa nasce com facilidade maior para algumas áreas, mas todo mundo pode se desenvolver e se tornar bom em todas as áreas – desde que se dedique.

Características: quem possui *mindset* incremental acredita em desafiar-se continuamente, como forma de crescimento e aprendizado. Além disso, reage bem a *feedback* e a treinamentos (essas pessoas topam tudo o que for processo de melhoria). A visão não é 'sou ruim nisso', é 'ainda não sou bom nisso'. Por fim, pessoas de *mindset* de crescimento acabam naturalmente sendo mais resilientes.

Os 10 elementos avaliados no Diagnóstico do *Mindset* empresarial

Na análise do Mindset Empresarial feita no **Diagnóstico Comercial VendaMais**, em resumo, os seguintes elementos são avaliados:

1. Padrões de excelência.
2. Estratégia.
3. Missão, visão e valores.
4. Abertura para o novo.
5. Velocidade e consistência do processo de tomada de decisões.
6. Melhoria contínua.
7. Atenção ao mercado.
8. Integração.
9. Papel e atuação da liderança.
10. Atenção aos detalhes.

As perguntas do checklist mostrarão como essa avaliação funciona, na prática

Ou seja, o debate vai além de questões tradicionalmente compreendidas como parte da cultura organizacional – como ambiente de trabalho, forma de lidar com colaboradores etc. Analisam-se também aspectos relacionados ao mindset empresarial – que, em resumo, diz respeito à visão das lideranças sobre questões importantes para o todo da companhia.

Assim, além de reforçar algumas coisas que certamente vocês já estão fazendo corretamente na sua empresa, um bom diagnóstico da cultura organizacional/do *mindset* empresarial, que leva em conta os pontos acima e o que mais você julgar importante, também vai ligar alguns pontos de alerta e melhoria que, ao serem trabalhados, permitirão que a excelência da execução em todos os outros pontos do Diagnóstico seja muito mais eficiente, consistente e sustentável.

"UMA CULTURA EMPRESARIAL BASEADA NO MINDSET DE CRESCIMENTO FARÁ COM QUE A ALTA PERFORMANCE SEJA INEVITÁVEL."

Raul Candeloro, especialista em alta performance em vendas e diretor da VendaMais

E-mail: raul@vendamais.com.br

CHECKLIST:

Se preferir, preencha o checklist online:
bit.ly/checklist-mindset

CHECKLIST PARA AVALIAR A CULTURA E O MINDSET DA EMPRESA

	Sim	Não
A empresa estabelece padrões de excelência e é uma referência para outras empresas do setor/ramo/segmento?		
A empresa tem uma estratégia clara para vencer num mercado cada vez mais concorrido?		
A empresa tem os valores, as atitudes e os comportamentos nos quais acredita claramente definidos, comunicados e vividos por todos os departamentos e níveis hierárquicos?		
A empresa tem um processo formal e organizado de estimular, coletar, analisar e depois transformar ideias de funcionários e clientes em produtos inovadores, novos serviços, melhoria de processos de atendimento, melhoria de processos internos (redução de custos, desperdícios, ineficiência)?		
A empresa tem o foco de melhoria contínua baseado em indicadores e metas, em todos os departamentos e níveis hierárquicos?		
Existe uma preocupação contínua em implementar melhorias para acelerar ciclo de vendas, melhorar taxas de conversão, aumentar ticket médio, diminuir percentual médio de descontos e melhorar satisfação de clientes com o processo de compra?		
Todos os departamentos da empresa participam de reuniões periódicas para ajudar a vender mais e atender melhor os clientes?		
Existe um processo consistente e ágil de tomada de decisões estratégicas com foco no curto, médio e longo prazo?		
A empresa está voltada ao mercado? Diretores e departamentos de apoio saem com frequência para falar com clientes, participar de eventos, entender de verdade o que está acontecendo na ponta?		
As lideranças da empresa são abertas a ouvir novas ideias e sugestões de melhoria, avaliá-las, priorizá-las e depois colocar as melhores em prática?		

Plano de ação para rever a cultura e o mindset da sua empresa

Cultura e *mindset* empresarial são questões muito particulares e, em certa medida, subjetivas. Não existe certo ou errado, existem escolhas, decisões, visões individuais e coletivas sobre caminhos a serem seguidos e outros a serem evitados. Por isso mesmo abrimos uma exceção e apresentamos o checklist completo desta área. Então, nosso convite agora é que você use as linhas ao lado para registrar o que já percebeu que pode ser melhorado na forma como sua empresa conduz esses elementos que, como diz o título do artigo de Raul Candeloro, conectam os demais pontos do **Diagnóstico Comercial**.

A IMPORTÂNCIA DO PENSAMENTO ESTRATÉGICO NO DIAGNÓSTICO – E NA GESTÃO – COMERCIAL

Depois de muitos anos atuando em projetos de consultoria, posso dizer sem dúvida que muitos líderes não estão focados na estratégia. É a operação que domina grande parte das conversas nas organizações. E se a operação domina, falta espaço para a estratégia. Simples assim. E olha que minha presença nas empresas é exatamente para debater estratégia...

Não tenho a ilusão de que um líder vai pensar em estratégia o tempo todo, isso é uma utopia, mas é fundamental criar bolsões para debates estratégicos. Conselhos poderiam ser bons espaços para isso. Porém, sou conselheiro empresarial há quase dez anos e asseguro que, infelizmente, muitos conselhos acabam virando um amontoado de números, poucos são realmente estratégicos.

Mas você pode fazer diferente na sua empresa! Para isso, a seguir, vou desenhar um passo-a-passo para que o pensamento estratégico passe a fazer parte da sua rotina. Além disso, contarei algumas histórias vividas nos trabalhos de diagnóstico, consultoria e treinamento da **Soluções VendaMais** para você ver como é possível conquistar resultados melhores adotando essa postura.

1) CULTIVE O PENSAMENTO ESTRATÉGICO

O pensamento estratégico muda uma organização. E nem estou falando de pensamento estratégico de longo prazo; muitas vezes ele é situacional.

Para você entender a que me refiro – e convencer-se de que precisa cultivar um pensamento estratégico –, vou usar como exemplo a crise que teve início com o estouro da pandemia de Covid-19.

Uma empresa que pensou estrategicamente em cada momento da crise, por exemplo, poderia prever a alta de preços de matéria-prima. Você pode falar: "só se tivesse uma bola de cristal". Pois é, sei que não é fácil, mas se você não parar para pensar, isso certamente não irá acontecer; se acontecer, será mais um rompante que uma estratégica. E aqui trago algumas histórias para ilustrar a diferença que a preocupação com a estratégia faz.

a) Um cliente que visitei há alguns dias tinha seu estoque cheio de aço, matéria-prima

escassa no momento em que escrevo esse artigo. Logo que viu que o mercado da construção civil continuaria acelerado na crise e que os fornos das empresas de aço tinham sido desligados, ele pegou quase toda sua reserva de caixa e investiu no material. Resultado: o estoque dele valorizou algo próximo de 60% e a fábrica dele está a todo vapor, enquanto muitos concorrentes estão parados.

Esse movimento que ele fez é estratégico demais! Além disso, mostra como esse tipo de pensamento não vale só para grandes transformações.

b) Ao ver que o governo daria R$ 600 para uma parcela da população por alguns meses, um atacadista com o qual nos relacionamos comprou tudo o que podia – enquanto outros tentavam pressionar a indústria a baixar preço. Em resumo, seu atacado, que já era bilionário, cresceu perto de 140%.

c) Num caso mais de estratégia de longo prazo, uma construtora com a qual trabalhamos era focada em diversos segmentos do mercado. O ponto era que ela verdadeiramente só ganhava dinheiro em um dos mercados, os outros eram considerados uma reserva de segurança para o caso de o mercado lucrativo entrar em crise. Veja só: se o mercado que gerava lucro entrasse em crise, eles poderiam se salvar focando no mercado em que não conseguiam ganhar dinheiro.

Parece muito ilógico isso, mas, quando você está dentro da operação, essa ação parece ter uma lógica; é o que eu chamo de lógica da falsa segurança. A falta de um foco claro dá uma falsa sensação de segurança.

A mudança do pensamento dessa empresa durou quatro anos. Não é fácil, é um desafio para todos, inclusive para nós que trabalhamos nessas transformações. Mas o que precisa ficar claro é que pensamento estratégico dá lucro e garante a perenidade do seu negócio. Por isso mesmo, precisa ser cultivado.

2) CRIE UM COMITÊ ESTRATÉGICO

Os mais puristas podem dizer que o pensamento estratégico deve permear toda a organização. Eu até concordo, porém, penso que deve existir um fórum específico para isso; uma reunião protegida de assuntos operacionais – ainda que mantê-los de fora seja sempre um desafio.

Na **VendaMais** nós chamamos isso de comitês estratégicos. Eles duram um dia todo no mês e contam com a participação de membros fixos e outros convidados. Os fixos geralmente são alguns diretores, os convidados são os mais diversos. Em uma empresa que atua na área médica, por exemplo, convidamos algum médico; em outras, levamos uma pessoa de TI; em outras, um vendedor. Enfim, quanto mais eclético o grupo de convidados mais rica a reunião.

Vamos voltar ao tempo de duração. Sei que há quem possa estar pensando: "mas um dia todo só para falar de estratégia?". Se é o seu caso, isso deixa claro que estratégia de verdade não é tão importante para você. Outro ponto é: "será que temos assunto para um dia por mês só focado em estratégia?". Eu garanto que sim, até porque fazemos a facilitação dessas reuniões em diversas empresas e é mais comum

"É A OPERAÇÃO QUE DOMINA GRANDE PARTE DAS CONVERSAS NAS ORGANIZAÇÕES. E SE A OPERAÇÃO DOMINA, FALTA ESPAÇO PARA A ESTRATÉGIA. SIMPLES ASSIM."

que falte tempo do que sobre. Mas não estou aqui para vender nossos serviços, e sim para dizer que ter um agente externo é sempre muito importante tanto para manter o foco no estratégico – o que não é fácil só com diretores – quanto para trazer uma visão externa e para criar a obrigatoriedade da reunião.

3) ESCOLHA OBJETIVOS FOCADOS NO SEU CLIENTE E NÃO APENAS NA SUA EMPRESA

Muito se fala em organização centrada no cliente, ou clientecêntrica, mas poucas empresas levam isso a sério. A maioria está mais preocupada em resolver seus próprios problemas do que em lidar com os problemas do consumidor. Isso é muito sério, e pode levar sua empresa para o fundo do poço.

O primeiro passo para resolver isso é separar o que você produz do que o cliente compra. É isso mesmo. O que mais seu cliente compra no momento em que decide comprar seu produto? Será que você poderia vender isso para ele?

Eu não estou questionando se você poderia produzir, mas, sim, vender isso para ele. De que forma poderia dar acesso ao seu cliente a esse produto e efetivamente vender a solução mais completa para ele, aquilo que ele efetivamente deseja ou precisa consumir?

"PENSAMENTO ESTRATÉGICO DÁ LUCRO E GARANTE A PERENIDADE DO SEU NEGÓCIO."

Isso parece simples, mas é um exercício muito importante a se fazer. E não basta simplesmente perguntar ao cliente o que ele quer. É preciso observá-lo e identificar quais são as necessidades dele. Afinal, você é um vendedor de soluções ou apenas um vendedor do que você quer vender?

Neste sentido, o CEO de uma grande empresa me ensinou algo que vai ficar marcado na minha mente, quem sabe tenha sido o que ouvi de mais inteligente nos últimos tempos. A empresa dele vende, dentre outras linhas, produtos de plástico focados muito nas cozinhas de casas. Ele me disse o seguinte:

— Caetano, com os marketplaces tudo mudou. Antigamente, se eu quisesse usar minha expertise de plástico para produzir lustres, eu teria que ter uma nova equipe comercial para visitar lojas de iluminação. Hoje, não! Se o cliente que compra um pote plástico da minha empresa, compra também um lustre de plástico, e isso é o que eu sei fazer, o meu ponto de venda digital é o mesmo. Isso vai mudar minha maneira de pensar mix. Ou seja, hoje vejo que o mix sofrerá uma grande transformação.

Essa leitura é extremamente estratégica. Ele não está falando dos canais de venda tradicionais, mas de um segmento específico de clientes – no caso, os marketplaces. Entendeu que o pensamento estratégico pode mudar sua organização e garantir a perenidade lucrativa do seu negócio?

4) VALORIZE A TECNOLOGIA – E USE-A A SEU FAVOR

A tecnologia precisa fazer parte do repensar da sua organização. Afinal, ela impactará seu negócio de alguma forma. Você pode usá-la ou ser consumido por ela, não existe outra posição nesse jogo. Dessa forma, o pensamento estratégico precisa considerar a tecnologia como fator transformador.

Dia desses, participei de uma reunião com executivos de uma empresa que eram claramente muito inteligentes. O dia fluiu muito bem, mas, ao final, o presidente veio falar comigo e perguntou o que eu tinha achado do grupo. Precisei ser claro:

— Essas pessoas podem fazer seu negócio ser um sucesso hoje, mas elas não garantirão seu sucesso de amanhã, porque ninguém aqui tem um pensamento digital, e é muito difícil transformar alguém com pensamento analógico em digital. Você precisa introduzir elementos com esse pensamento na sua organização.

Esse recado vale para você também. Pense nisso!

5) DEIXE SUA ESTRATÉGIA CLARA

- Por que sua empresa existe?
- Qual é o seu objetivo?
- Qual é o seu impacto social?

Isso precisa estar claro para você e para sua equipe. Afinal, quando você compartilha sua estratégia, mais pessoas se dispõem a ajudá-lo a executá-la ou repensá-la.

A operação garante o sucesso de curto prazo, mas, sozinha, ela não dá segurança sobre o futuro. Você pode ser ótimo, mas, se estiver em um mercado que está naufragando, mais cedo ou mais tarde sua empresa vai naufragar também. Você pode ser ótimo em produzir tijolos, mas, no futuro, as casas pré-fabricadas em materiais mais sustentáveis podem consumir seu negócio. Você pode ser muito bom agora, mas só mantendo o pensamento estratégico será bom também no futuro. E ele está logo ali.

Marcelo Caetano é sócio-diretor da **VendaMais** e autor dos livros *Vendedor fiel, cliente fiel* e *Chega de desconto!*
E-mail: caetano@vendamais.com.br

CHECKLIST:

Se preferir, preencha o checklist online:
bit.ly/checklist-estrategia

COMO AVALIAR O PENSAMENTO ESTRATÉGICO DA SUA EMPRESA

	Sim	Não
Sua empresa desenvolve anualmente o Planejamento Estratégico Comercial?		
As decisões da empresa são realmente embasadas nas orientações do planejamento estratégico?		
Sua empresa acompanha as tendências de mercado de forma estruturada e periódica e age preventivamente?		
Sua empresa olha os canais de vendas de forma estratégica e está aberta a novos canais para melhorar o relacionamento com os clientes?		
Na sua empresa os setores estão fortemente integrados para gerar ações rápidas e eficientes, como, por exemplo Marketing e Vendas, Produção e Logística, etc.?		

Plano de ação para cultivar o pensamento estratégico na sua empresa

Leve em conta as reflexões propostas por Marcelo Caetano e proporcionadas pelo checklist para pensar, de verdade, na estratégia da sua empresa para este ano e para os próximos. Use as linhas abaixo para listar melhorias que podem ser feitas, ações que podem ser colocadas em prática, e assim por diante.

É assinante Premium VendaMais?
O conteúdo do ciclo sobre Planejamento Estratégico Comercial – realizado entre janeiro e março de 2020 – segue disponível na Área do Assinante. Acesse bit.ly/ciclo-pec e reveja. Você com certeza encontrará boas doses de inspiração para cultivar o pensamento estratégico na sua empresa!

10 CHECKLISTS, UM DIAGNÓSTICO COMERCIAL

Depois de ler todo o conteúdo que antecede esta que é a última página da **VendaMais** deste trimestre, você deve ter entendido não somente a importância do processo de **Diagnóstico Comercial** para o sucesso da sua empresa, como também a complexidade dessa tarefa. Afinal, o diagnóstico não foca "apenas" no trabalho de seus vendedores e da gerência da área comercial; ele proporciona uma análise ampla sobre dez áreas que são fundamentais e/ou complementares para o sucesso em vendas:

- Clientes
- Gestão Comercial
- Indicadores de performance
- Processos
- Treinamento e desenvolvimento
- Gestão de pessoas
- Marketing
- Produtos e serviços
- Mindset empresarial
- Estratégia

Pronto para a tarefa final?
Os checklists estão disponíveis em bit.ly/checklist-diagnostico

Ou seja, para fazer um Diagnóstico Comercial realmente eficiente é preciso tempo, dedicação e atenção aos detalhes de cada uma dessas áreas. Por isso mesmo, ao longo da revista apresentamos *checklists* que têm o objetivo de ajudá-lo a entender o momento da sua empresa em cada fragmento que compõe o todo.

Você pode ter preenchido os *checklists* durante a leitura. No entanto, propositalmente, deixamos para o **Até Mais** a "tarefa final" desta edição. Reunimos todos os checklists. Recomendamos que você dedique um tempo a preenchê-los de uma só vez. Você pode fazer isso sozinho, pedir para outros membros da sua equipe fazerem o mesmo ou montar uma força-tarefa e transformar esse momento em uma grande reunião de planejamento para o ano. Só não deixe isso para depois! O caminho do seu sucesso em 2021 passa por essa atividade que, com certeza, vai deixar muitas coisas mais claras para você e para a sua equipe, e, principalmente, será fonte de inspiração para novas ideias de melhorias.

PRECISA DE AJUDA?

Reforçamos aqui o que Raul Candeloro disse no Editorial: o autodiagnóstico é perigoso! Porém, uma autoavaliação baseada em roteiros feitos por especialistas é um primeiro passo importante para você entender seu momento e planejar um 2021 de bons resultados. E é isso que estes checklists oferecem.

No entanto, tenha em mente que estes roteiros são apenas a base inicial do **Diagnóstico Comercial VendaMais**. Se você quiser saber mais sobre este serviço e descobrir as vantagens de contratá-lo, acesse bit.ly/diagnostico-comercial-svm. Se preferir, entre em contato com a nossa equipe via WhatsApp (41) 9239-0796 ou pelo e-mail contato@solucoesvendamais.com.br

The Daily Motivator®

Sem desculpas

Desculpas são alicerces seguros e confiáveis do fracasso. Esteja você na posição de dá-las ou aceitá-las, desculpas são definitivamente um sinal de alerta de que algo está errado.

Ações planejadas são o instrumento da eficácia, enquanto que desculpas só servem para a futilidade.

Todo problema tem uma razão de ser. Ou você aceita essas razões, e aprende algo de positivo, ou transforma essas razões em desculpas, deixando com isso que elas o derrotem.

Cada desculpa é uma pequena derrota, e elas podem somar-se rapidamente. A melhor estratégia é evitá-las. Explique-se, mas sem desculpas. Ouça racionalmente, mas não aceite desculpas.

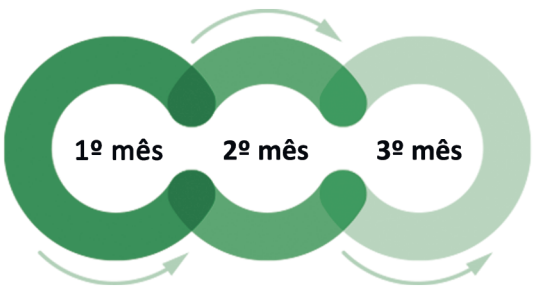
Experimente viver sem desculpas. Sua própria eficácia, e a de todos à sua volta, com certeza melhorará muito.

Ralph Marston

VENDAMAIS PREMIUM

UM TREINAMENTO CONTÍNUO E AVANÇADO DE INTELIGÊNCIA EM VENDAS

CICLOS TRIMESTRAIS



1º Revista Impressa → 2º Treinamento/ Campanha → 3º Webinario/ Videoaulas → BÔNUS Curso online PAP

PRIMEIRO MÊS

Uma revista 100% focada nos temas mais procurados e mais alinhada com os principais desafios dos gestores comerciais.

SEGUNDO MÊS

Material de apoio completo para aplicar um treinamento na equipe + uma campanha de vendas.

**disponível para download na área do assinante*

TERCEIRO MÊS

Raul Candeloro entrevista um especialista sobre o tema do ciclo da Premium + videoaulas com os maiores especialistas do assunto no Brasil.

**disponível na área do assinante*

Terminando o trimestre o ciclo se repete com um novo tema.

BÔNUS

PAP - Princípios da Alta Performance: o curso online com processo de mentoria do Raul Candeloro, para buscar a alta performance na vida pessoal e profissional.

POR APENAS

R$75/MÊS

MENOS DE R$3/DIA

MELHOR ROI IMPOSSÍVEL!

http://premium.vendamais.com.br