

[E-BOOK]

# Erros no Planejamento Estratégico Comercial com Raul Candeloro e Marcelo Caetano

PODCAST VENDAMAIS #96 E #97

## ERROS NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMERCIAL

com **Raul Candeloro** e **Marcelo Caetano**

Apresentado por **Marcelo Caetano** **Raul Candeloro**



PODCAST



 VendaMais

Material exclusivo

 Podcast   
VendaMais

## **Todo grande resultado começa com uma decisão estratégica bem planejada.**

Provavelmente você já se perguntou se o seu planejamento da sua equipe está realmente alinhado com os objetivos do seu time e da empresa.

A verdade é que planejar vai muito além de definir metas – é um exercício que exige visão estratégica, atenção aos detalhes e, principalmente, um cuidado constante para evitar erros que possam comprometer os resultados.

Erros comuns, muitas vezes despercebidos, podem custar caro. Eles impactam o alinhamento entre equipes, a eficiência nas vendas e até mesmo a competitividade no mercado. Mas a boa notícia é que com conhecimento e ferramentas certas, esses desafios podem ser superados.

Este material exclusivo dos episódios 96 e 97 do Podcast VendaMais, vamos listar os **12 erros mais comuns no planejamento estratégico comercial.**

Nossa intenção é ajudar você a identificar e corrigir esses pontos, transformando o planejamento em um verdadeiro motor de resultados para sua empresa. Está pronto para otimizar seus processos e ajudar a sua equipe a vender mais e melhor? Vamos lá!

# 12 erros mais comuns no Planejamento Estratégico Comercial

## Erro 1: Não falar sobre posicionamento e assuntos realmente estratégicos

Um dos erros mais comuns no planejamento estratégico comercial é cair na armadilha de focar em questões táticas ou operacionais, deixando de lado debates realmente estratégicos. Empresas frequentemente iniciam o planejamento sem discutir profundamente seu posicionamento no mercado – como são percebidas pelos clientes, como querem ser vistas e quais passos precisam dar para alcançar esse objetivo. Isso transforma o planejamento em uma simples listagem de tarefas, sem direção clara.

### Como identificar este erro:

- Durante o planejamento, os debates giram mais em torno de metas operacionais e indicadores de curto prazo do que de decisões estratégicas.
- A equipe não consegue responder claramente como a empresa quer ser vista no futuro e como o posicionamento atual pode ser ajustado para alcançar esse objetivo.

- O plano não considera grandes tendências do mercado ou desafios de longo prazo, como mudanças nos hábitos dos consumidores ou a entrada de novos concorrentes.

## **Estratégias práticas para corrigir e prevenir:**

### **1. Inicie com perguntas estratégicas:** Pergunte à equipe:

- Como o mercado nos vê hoje?
- Como queremos ser percebidos nos próximos 3 a 5 anos?
- O que precisamos ajustar no nosso posicionamento para chegar lá?

**2. Defina o posicionamento desejado:** Construa um consenso sobre o que torna a empresa única e como ela pode entregar valor ao cliente. Use ferramentas como a Matriz SWOT para entender forças e fraquezas internas, assim como oportunidades e ameaças externas.

**3. Mapeie os passos estratégicos:** Identifique iniciativas concretas que conectem o estado atual da empresa ao posicionamento desejado. Isso pode incluir mudanças em produtos, serviços, comunicação ou até mesmo canais de venda.

**4. Considere um facilitador externo:** Ter um consultor ou moderador experiente pode enriquecer o debate e garantir que a discussão estratégica não se perca em detalhes táticos.

**5. Inclua o posicionamento no plano de ação:** As decisões sobre metas e ações táticas devem sempre estar alinhadas com o posicionamento estratégico. Reforce isso nas comunicações internas para garantir que todos saibam o "porquê" por trás de cada ação.

## **Erro 2: Ficar preso na inércia e repetir sempre o que já foi feito**

A repetição de padrões antigos pode dar uma falsa sensação de segurança no planejamento. Muitas empresas insistem em práticas que deram certo no passado, mesmo que o mercado e os comportamentos dos consumidores tenham mudado drasticamente. Isso limita a inovação e a capacidade de se adaptar a novos desafios.

### **Como identificar este erro:**

- O planejamento é muito parecido com o de anos anteriores, sem grandes mudanças ou inovações.
- A equipe frequentemente usa expressões como "sempre fizemos assim" ou "isso já funcionou antes".
- Não há espaço para revisitar o que deu errado ou para explorar alternativas que desafiem o status quo.

### **Estratégias práticas para corrigir e prevenir:**

**1. Questione o que já está estabelecido:** Inclua no processo de planejamento uma etapa dedicada a revisar ações passadas. Pergunte:

- O que funcionou bem e por quê?
- O que poderia ter sido feito de forma diferente?
- Existem práticas que, embora familiares, não estão trazendo os resultados esperados?
- Se começássemos do zero, faríamos isso da mesma maneira?

**2. Promova um brainstorming livre:** Crie um ambiente onde a equipe possa sugerir ideias novas, sem medo de críticas ou julgamentos. Use ferramentas como o Mapa de Insights para explorar possibilidades fora do padrão.

**3. Busque benchmarks externos:** Observe o que empresas de outros setores estão fazendo para inovar. Isso pode trazer perspectivas frescas para o seu planejamento.

**4. Incentive a mentalidade de aprendizado:** Estimule a equipe a experimentar e aprender com os resultados, mesmo que algumas ideias não funcionem como esperado. Pequenas falhas são oportunidades valiosas de crescimento.

**5. Revisite constantemente:** Estabeleça revisões trimestrais do planejamento para ajustar o que não está funcionando e incorporar novas ideias. A flexibilidade é essencial para evitar cair na repetição.

## Erro 3: Apegos excessivos às experiências do passado

Usar erros ou sucessos do passado como justificativa para evitar mudanças é um comportamento comum, mas perigoso. O mercado muda constantemente, e o que funcionou antes pode não ser mais relevante.

### Como identificar este erro

- Frases como “isso já foi tentado antes e não deu certo” ou “sempre fizemos assim” são comuns nas reuniões.
- Relutância em experimentar algo novo, mesmo que o contexto atual seja diferente.
- Decisões estratégicas baseadas apenas em experiências antigas, sem considerar dados ou tendências atuais.

### Estratégias práticas para corrigir e prevenir

**1. Reavalie contextos passados:** Analise as razões pelas quais algo não funcionou antes e se o cenário mudou desde então.

**2. Use dados atualizados:** Baseie as decisões em informações recentes, e não apenas em experiências antigas.

**3. Foque nos aprendizados:** Encare erros passados como lições e use essas experiências para aprimorar novas iniciativas.

**4. Teste em pequena escala:** Antes de descartar uma ideia, implemente-a em um ambiente controlado para avaliar sua eficácia.

**5. Adote uma mentalidade aberta:** Incentive o time a buscar soluções criativas e desafiadoras, mesmo que inicialmente pareçam arriscadas.

## **Erro 4: Buscar 100% de certeza antes de tomar decisões**

Muitas vezes, líderes e equipes ficam paralisados esperando por mais dados, mais análises e maior segurança antes de agir. Essa busca por perfeição pode atrasar decisões importantes e reduzir a agilidade em um mercado cada vez mais dinâmico.

### **Como identificar este erro:**

- As reuniões de planejamento frequentemente terminam sem decisões concretas, com demandas por mais dados ou estudos.
- A equipe sente dificuldade em avançar por receio de errar ou por falta de uma direção clara.
- Projetos ficam estagnados porque há sempre uma pendência a ser resolvida antes de seguir adiante.

### **Estratégias práticas para corrigir e prevenir:**

**1. Estabeleça prazos para decisões:** Inclua deadlines claros no planejamento para que as análises não se estendam indefinidamente.

**2. Adote o conceito de MVP (Produto Mínimo Viável):** Teste ideias ou ações em pequena escala antes de implementá-las amplamente. Isso reduz o risco e permite ajustes rápidos.

**3. Trabalhe com cenários:** Desenvolva pelo menos dois cenários baseados em informações disponíveis – um otimista e outro conservador. Assim, você estará preparado para agir independentemente das incertezas.

**4. Promova uma cultura de ação:** Reforce para a equipe que a velocidade em testar e aprender é mais importante do que a perfeição.

**5. Utilize ferramentas de análise ágil:** Softwares de BI e dashboards podem facilitar a tomada de decisões com base em dados já disponíveis, sem necessidade de buscas intermináveis por novas informações.

## Erro 5: Medo do desconhecido

Empresas que evitam explorar novas tecnologias, mercados ou modelos de negócio correm o risco de ficarem para trás em um mercado dinâmico e competitivo.

### Como identificar este erro:

- Ações inovadoras são frequentemente rejeitadas sem análise detalhada.
- Relutância em adotar tecnologias ou práticas que ainda não são amplamente utilizadas.
- Dependência excessiva de mercados ou estratégias tradicionais.

### Estratégias práticas para corrigir e prevenir:

- 1. Capacite a equipe para inovação:** Ofereça treinamentos sobre tendências e tecnologias emergentes.
- 2. Adote uma abordagem experimental:** Teste ideias em pequena escala antes de investir amplamente.
- 3. Busque benchmarking:** Observe como outras empresas, até de outros setores, têm lidado com mudanças.
- 4. Estabeleça metas de inovação:** Inclua objetivos específicos para explorar novos mercados, produtos ou tecnologias.
- 5. Promova uma cultura de curiosidade:** Estimule discussões sobre tendências, estudos de caso e insights externos.

## Erro 6: Confiar apenas na melhoria de mercado para crescer

Basear o sucesso exclusivamente em fatores externos, como uma melhora econômica ou aumento na demanda, é uma estratégia perigosa. As empresas que dependem apenas do mercado para crescer negligenciam a oportunidade de criar vantagens competitivas internas.

### Como identificar este erro:

- A empresa apresenta resultados inconsistentes, que oscilam conforme o mercado.
- Pouco investimento em inovação, melhoria de processos ou diferenciação.
- Planejamento focado em previsões otimistas do mercado, sem planos alternativos para cenários desafiadores.

### Estratégias práticas para corrigir e prevenir:

**1. Construa diferenciais internos:** Invista em inovação, tecnologia e treinamento para tornar a empresa mais resiliente às mudanças de mercado.

**2. Planeje com cenários realistas:** Considere tanto a melhora quanto a estagnação ou queda do mercado.

**3. Diversifique a carteira de clientes:** Reduza a dependência de um único mercado ou segmento.

**4. Crie uma proposta de valor única:** Destaque-se pela qualidade, serviço ou diferenciação que vá além das condições de mercado.

**5. Monitore tendências:** Esteja atento a mudanças no comportamento do consumidor ou surgimento de novos concorrentes.

## **Erro 7: Falta de comprometimento com o plano por parte da liderança**

Um planejamento bem estruturado não gera resultados se os líderes não estiverem comprometidos com a sua execução. Quando a liderança não demonstra engajamento, a equipe também perde a motivação para implementar as estratégias.

### **Como identificar este erro:**

- Mudanças frequentes de prioridades ou decisões que contradizem o plano.
- Falta de acompanhamento e revisão das metas estabelecidas.
- A liderança não comunica o planejamento de forma clara e consistente à equipe.

### **Estratégias práticas para corrigir e prevenir:**

**1. Garanta o alinhamento desde o início:** Envolve os líderes no processo de planejamento para criar um senso de responsabilidade compartilhado.

**2. Estabeleça revisões periódicas:** Realize reuniões trimestrais para avaliar o progresso e reforçar o compromisso com o plano.

**3. Comunique com clareza:** Assegure-se de que todos na organização entendam os objetivos do planejamento e o papel de cada um para alcançá-los.

**4. Reforce a importância do exemplo:** Líderes devem ser os primeiros a seguir as estratégias definidas, mostrando consistência em suas ações.

**5. Aplique consequências:** Se houver desvios ou falta de comprometimento, trate o problema de forma clara e objetiva, estabelecendo responsabilidades.

## Erro 8: Pressão excessiva por resultados imediatos

A ansiedade por resultados rápidos pode levar a decisões que comprometem o planejamento de longo prazo e a saúde financeira da empresa. Essa mentalidade prejudica a construção de bases sólidas para o futuro.

### Como identificar este erro:

- A equipe se sente constantemente pressionada por metas irreais e inatingíveis.
- Decisões que favorecem o curto prazo, mas sacrificam margens ou qualidade.
- Pouca atenção é dada a estratégias de médio e longo prazo.

### Estratégias práticas para corrigir e prevenir:

**1. Equilibre metas de curto e longo prazo:** Inclua objetivos para diferentes horizontes temporais no planejamento.

**2. Comunique o valor do longo prazo:** Explique à equipe que construir resultados sustentáveis exige tempo e consistência.

**3. Adote métricas balanceadas:** Use indicadores que avaliem tanto o desempenho imediato quanto os avanços estratégicos.

**4. Planeje pequenas vitórias:** Crie marcos intermediários que motivem a equipe enquanto as metas de longo prazo são alcançadas.

**5. Evite decisões emocionais:** Baseie-se em dados e análises para tomar decisões, especialmente em momentos de pressão.

## Erro 9: Subestimar a concorrência

Ignorar ou minimizar os movimentos da concorrência pode ser fatal. Muitas empresas assumem erroneamente que os concorrentes não estão inovando ou não representam uma ameaça significativa.

### Como identificar este erro:

- Falta de análise regular dos concorrentes e seus movimentos de mercado.
- A empresa é pega de surpresa por mudanças no setor ou por novos entrantes.
- Produtos e serviços da concorrência são subestimados em termos de qualidade ou inovação.

### Estratégias práticas para corrigir e prevenir:

**1. Realize análises de concorrência:** Use ferramentas como as 5 Forças de Porter para mapear concorrentes e identificar ameaças e oportunidades.

**2. Monitore tendências:** Fique atento a inovações, novos entrantes e mudanças no comportamento do consumidor.

**3. Converse com clientes:** Obtenha feedback direto sobre como eles percebem você em comparação aos concorrentes.

**4. Implemente benchmarking:** Aprenda com as boas práticas da concorrência e adote-as, quando aplicável.

**5. Antecipe mudanças:** Estabeleça um plano para reagir rapidamente a ameaças identificadas no mercado.

## Erro 10: Não falar sobre mix de produtos ou serviços

Ignorar o mix de produtos ou serviços no planejamento estratégico pode resultar em portfólios desatualizados, que não atendem às necessidades dos clientes ou prejudicam a rentabilidade.

### Como identificar este erro:

- O portfólio de produtos ou serviços é negligenciado e raramente revisado.
- Não há um plano claro para descontinuar produtos obsoletos ou introduzir novos.
- A equipe de vendas demonstra dificuldade em atender às demandas do mercado devido a limitações no mix.

### Estratégias práticas para corrigir e prevenir:

**1. Revise o portfólio periodicamente:** Analise produtos e serviços para identificar o que deve ser mantido, descontinuado ou introduzido.

**2. Use ferramentas visuais:** Aplique matrizes como a BCG para mapear a relevância e o desempenho do portfólio atual.

**3. Alinhe o mix ao posicionamento:** Certifique-se de que os produtos refletem os valores e a proposta de valor da empresa.

**4. Capacite a equipe de vendas:** Garanta que a equipe esteja preparada para vender novos produtos ou serviços com confiança.

**5. Planeje lançamentos estratégicos:** Desenvolva cronogramas para introdução de novos produtos que considerem a capacidade operacional e as demandas do mercado.

## Erro 11: Ignorar o papel da tecnologia

A tecnologia não é apenas um suporte, mas uma vantagem competitiva. Ignorar seu potencial pode deixar sua empresa vulnerável e atrasada em relação à concorrência.

### Como identificar este erro:

- Falta de investimento em ferramentas tecnológicas ou utilização limitada das já existentes.
- Processos manuais onde a automação poderia aumentar a eficiência.
- Pouco conhecimento ou interesse da liderança sobre as inovações do mercado.

### Estratégias práticas para corrigir e prevenir:

**1. Avalie a maturidade tecnológica:** Faça uma análise da sua infraestrutura atual e identifique gaps que precisam ser preenchidos.

**2. Invista em capacitação:** Treine sua equipe para usar tecnologias que aumentem a produtividade e a eficiência.

**3. Adote soluções de BI:** Utilize ferramentas que ajudem a coletar, analisar e interpretar dados para decisões mais informadas.

**4. Incentive uma cultura de inovação:** Envolver líderes e equipes na busca contínua por novas tecnologias e metodologias.

**5. Integre a tecnologia ao planejamento:** Considere soluções tecnológicas desde a definição das estratégias até a execução.

## Erro 12: Não decodificar o plano para a equipe

Um planejamento complexo ou mal comunicado pode deixar a equipe confusa, desmotivada e sem saber como contribuir para os objetivos da empresa.

### Como identificar este erro:

- A equipe demonstra falta de clareza sobre suas responsabilidades e metas.
- Há inconsistências na execução das estratégias em diferentes departamentos.
- O planejamento é tratado como algo distante ou inacessível.

### Estratégias práticas para corrigir e prevenir:

**1. Traduza o planejamento em ações práticas:** Defina claramente o que cada setor ou colaborador deve fazer para cumprir o plano.

**2. Utilize ferramentas visuais:** Apresente o planejamento em mapas estratégicos, diagramas ou dashboards para facilitar o entendimento.

**3. Comunique de forma contínua:** Faça reuniões regulares para reforçar os objetivos e tirar dúvidas.

**4. Alinhe expectativas:** Certifique-se de que todos entendem como seu trabalho contribui para o sucesso do planejamento.

**5. Ofereça suporte constante:** Disponibilize recursos, treinamentos e feedbacks para garantir que o time esteja alinhado.

## **DICA EXTRA**

### **Como integrar o PEC ao propósito da empresa**

Um dos grandes desafios do planejamento estratégico comercial é ir além das metas numéricas e criar um plano que inspire e engaje toda a equipe.

O melhor caminho para isso é alinhar o PEC ao propósito maior da empresa, conectando cada objetivo e estratégia ao impacto que a organização quer causar no mundo.

Empresas que fazem isso conseguem transformar metas comerciais em algo mais significativo, criando um senso de propósito coletivo que motiva o time e fideliza clientes.

### **Por que isso é tão importante?**

Um planejamento focado apenas em resultados financeiros pode gerar desmotivação, principalmente em momentos de crise ou desafios.

Quando a equipe entende que seu trabalho está alinhado a um propósito maior, como transformar a vida dos clientes ou contribuir para o crescimento sustentável do mercado, cada esforço ganha mais relevância.

## Como aplicar isso no planejamento estratégico comercial

### 1. **Reforce o propósito antes de definir metas:**

Em reuniões iniciais do PEC, faça a pergunta fundamental: *Por que fazemos o que fazemos?* Reflita sobre como os produtos ou serviços da empresa contribuem para os clientes e para a sociedade. Use esse propósito como um filtro para avaliar se as metas e estratégias fazem sentido e estão alinhadas à missão da empresa.

### 2. **Conecte as metas ao impacto no cliente:**

Apresente os objetivos comerciais mostrando como cada um contribui diretamente para melhorar a experiência ou resolver os problemas dos clientes. Exemplo: se a meta é aumentar a retenção de clientes, explique como isso reflete um compromisso com a qualidade e a construção de relações mais profundas.

### 3. **Transforme o propósito em narrativa:**

Crie uma história que comunique a visão de futuro da empresa e como o PEC ajuda a alcançar esse destino. Por exemplo, em vez de dizer apenas “Nossa meta é crescer 15% no próximo ano”, explique como esse crescimento permitirá à empresa expandir serviços que realmente ajudam os clientes, a equipe e cada um individualmente.

### 4. **Inclua o propósito no dia a dia do time:**

Certifique-se de que as ações do PEC reflitam os valores da empresa. Isso inclui desde como os produtos são desenvolvidos até a maneira como os clientes são atendidos. Traga o propósito para as reuniões, os treinamentos e até mesmo as comunicações internas.

## 5. Celebre o impacto, não apenas os números:

Ao acompanhar os resultados do PEC, destaque histórias de sucesso que exemplifiquem o impacto do trabalho da equipe. Por exemplo, um feedback positivo de cliente ou um caso em que o produto ajudou a resolver um problema importante. Isso reforça a conexão emocional da equipe com o propósito da empresa.

**Exemplo prático:** Imagine uma empresa de tecnologia cujo propósito é “empoderar pequenos negócios para crescerem com eficiência”. No PEC, além de metas como “aumentar as vendas em 20%”, inclua estratégias como:

- Desenvolver materiais educacionais gratuitos para empreendedores.
- Investir em suporte técnico para garantir que os clientes aproveitem ao máximo o produto.
- Mapear e compartilhar histórias de clientes que cresceram usando a solução.

Quando o time vê que suas metas ajudam pequenos negócios a prosperar, o engajamento aumenta, porque o trabalho diário passa a ter um significado muito maior.

Alinhar o PEC ao propósito da empresa não é apenas uma estratégia motivacional; é uma forma de garantir que cada decisão comercial esteja fundamentada em valores que diferenciam sua organização no mercado.

**Lembre-se: os clientes também percebem essa conexão. Empresas que operam com propósito conseguem criar diferenciais que vão além do preço, gerando confiança e construindo relacionamentos sólidos.**

Com o planejamento estratégico comercial, você tem em mãos uma ferramenta poderosa para transformar sua empresa, sua equipe e seus resultados. É um exercício de reflexão, posicionamento e compromisso. Para que o planejamento funcione, é fundamental que você, como líder, seja o exemplo. Seja você a força que questiona, ajusta e mantém o foco no que realmente importa: entregar valor ao cliente de forma consistente e sustentável.

Os 12 erros que exploramos aqui são comuns, mas com as estratégias certas, podem ser transformados em oportunidades de aprendizado e crescimento. Quando você ajusta sua abordagem e envolve sua equipe, o planejamento deixa de ser uma obrigação e se torna o diferencial que impulsiona o sucesso.

Lembre-se: o papel do líder não é apenas criar o plano, mas garantir que ele seja executado, revisado e mantido vivo. Como disse Raul Candeloro, “a consistência é a base da alta performance”. Use esse material como um guia para liderar com clareza, inspiração e estratégia.

***“Deixar o ego de lado e questionar tudo que envolve a área comercial é o primeiro passo para um PEC eficaz. Você precisa colocar as cartas na mesa e debatê-las. Talvez o que está sendo feito até o momento não funcione mais, mesmo trazendo resultados aparentes.”***

**Marcelo Caetano**

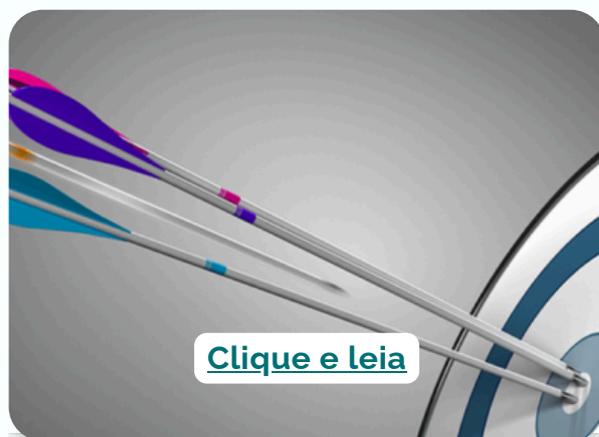
Se você quer se aprofundar ainda mais no tema de Planejamento Estratégico Comercial, reunimos uma seleção de artigos exclusivos da VendaMais.

São conteúdos práticos, recheados de insights e ferramentas que vão te ajudar a refinar cada etapa do seu PEC e garantir resultados ainda melhores. Confira:

### Guia do Planejamento Estratégico Comercial (parte 1 de 2)



### Guia do Planejamento Estratégico Comercial (parte 2 de 2)



### Planejamento Estratégico Comercial do desenvolvimento à execução



### 11 verdades sobre planejamento



## Quer continuar crescendo e aprendendo?

Aproveite para maratonar os outros episódios do Podcast VendaMais e ficar por dentro dos mais variados assuntos do universo das vendas!

Você com certeza vai aprender coisas novas e ter ideias importantes que podem ajudar você e seu time a vender cada vez mais e melhor.

## Alguns episódios que você não pode perder:

