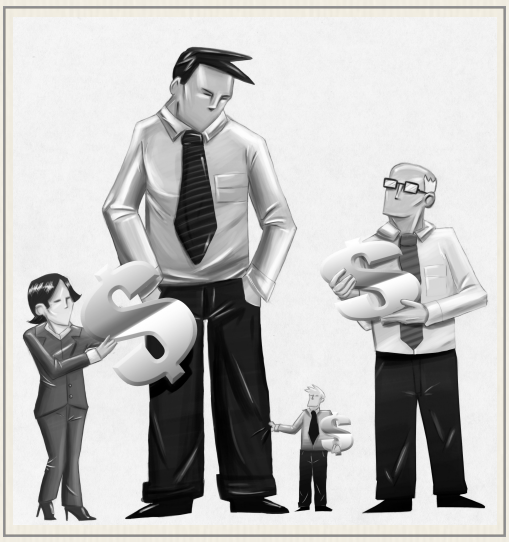
Planejamento Estratégico e Marketing

ESQUEMATIZADO, PASSO A PASSO E COM MAIS DE 50 TEMPLATES PREENCHIDOS PARA FACILITAR A CONSTRUÇÃO DO SEU PLANO

brandme business coaching



O Plano de Vendas

Nesse capítulo você saberá mais sobre:

1. As dez características do vendedor profissional que devem ser observadas no processo de contratação
2. Como elaborar as estratégias e o plano de vendas
3. Quais metas, métricas e expectativas devem ser consideradas
4. Como montar e gerir uma carteira de clientes
5. Como garantir a cobertura nos diversos canais de vendas: contas especiais, contas cobertas, televendas, eCommerce, parcerias estratégicas
6. Como evitar conflito entre canais de vendas
7. Como gerenciar vendas via distribuidor nacional e regional
8. Como mudar atitude do vendedor para o processo de qualificação do "lead"em oportunidade
9. Como criar políticas para concessão de crédito
10. Como remunerar a área de vendas
11. Omnichannel - Como seu cliente ou cliente do seu cliente compra produto e serviços

SEÇÃO 1

A estratégia e o plano de vendas multicanal

Contratando a equipe de vendas

O sucesso do vendedor está na sua capacidade em ser um estrategista sensível, transformando-se em um animal cauteloso ou agressivo, conforme as fases naturais do ciclo de vendas. É capaz de identificar e “cutucar" o cliente diretamente nas suas dores com o único objetivo de qualificá-lo.

O processo de qualificação passa por quatro fases ou perspectivas, que deverão ser obrigatoriamente exploradas pelo vendedor:

1. Se existe BUDGET alocado para compra do produto ou serviço
2. Se o contato no cliente tem AUTORIDADE para decidir a compra do produto ou serviço
3. Se o cliente tem NECESSIDADE do consumo do produto ou serviço oferecido
4. Se o cliente está no TIMING que pretende contratar o produto ou serviço

Além da precisão na qualificação, o vendedor de alta performance é aquele que possui a capacidade de articular de forma sedutora, clara e concisa, os benefícios tangíveis dos produtos ou serviços oferecidos pela empresa para seus clientes.

O vendedor profissional deverá ser capaz de planejar, comunicar e perseguir seus objetivos com disciplina. Cada passo deverá ser registrado e documentado com o objetivo de monitorar, de forma sistêmica, a quantidade e a qualidade das oportunidades - “*pipeline*” - versus seu potencial de conversão em vendas para garantir as metas mensais que foram estabelecidas em orçamento.

Se seu time de vendas é apenas comprado pelo cliente, livre-se dele! O vendedor profissional é aquele que decidiu pela profissão, diferente daqueles

que acabaram "vendedores" por falta de uma competência específica**.** O time de vendas eficaz tem que vender tudo o que a empresa oferece no seu portfólio de produtos e serviços. No caso de uma indústria ou empresa comercial, também deverá observar a disponibilidade de estoque.

Comparativamente, o processo de vendas está mais para a concentração exigida num jogo de xadrez do que numa palestra motivacional barulhenta. Não confie, nem pague, por cursos de vendas ministrados por falastrões empolgados, piadistas e que gritam para demonstrar energia. Pague por um curso de xadrez!

O vendedor profissional é aquele que entende que, para ganhar dinheiro na forma de comissões, deverá empreender sua função investindo continuamente em seu "*networking*" de relacionamentos e na manutenção da carteira de clientes.

se seu time de vendas é apenas comprado pelo cliente, livre-se dele!

Ao longo do processo de contratação do líder e dos membros do time de vendas, observe seu entendimento sobre as fases de prospecção, passando pela qualificação, avançando na maturação e, finalmente, conquistando a tão esperada e celebrada transação de venda.

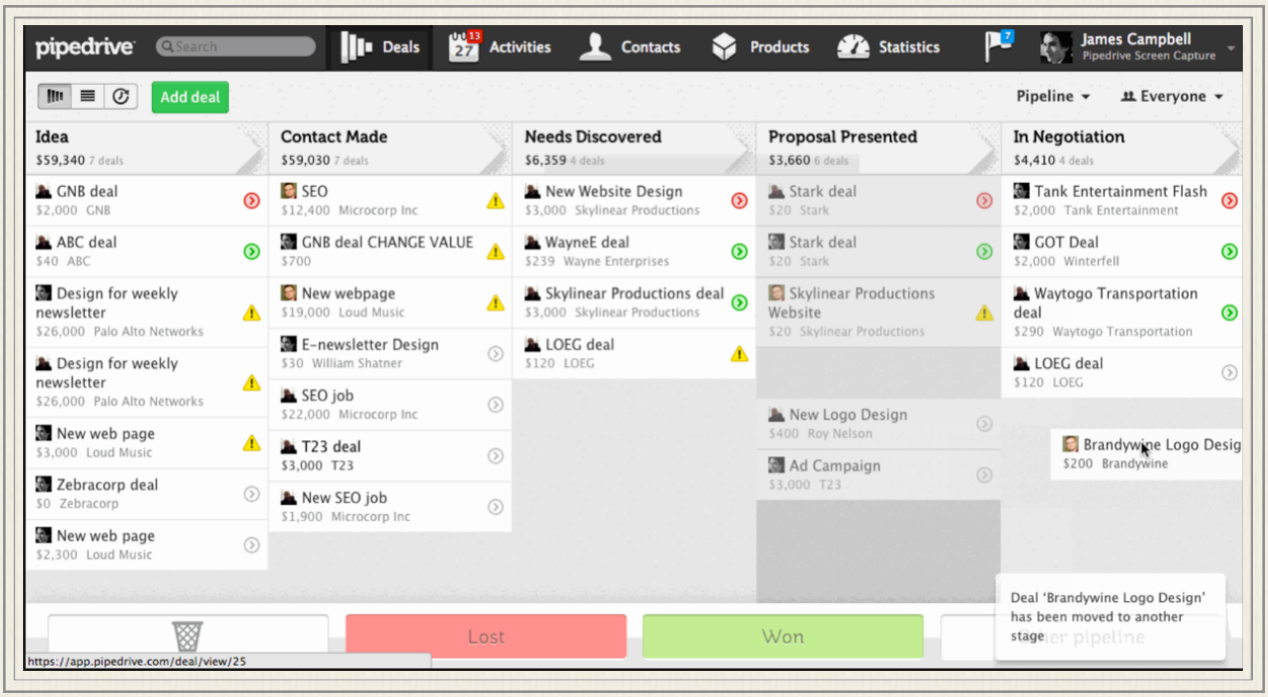
As fases combinadas medem a performance do vendedor.

1. **prospecção**: a carteira de clientes do vendedor deverá se renovar constantemente mantendo a "monetização" da carteira saudável no faturamento, e principalmente, na rentabilidade
2. **qualificação**: não adianta só prospectar. A qualificação é que transforma um "lead" em uma oportunidade real com potencial de venda efetiva.

3. **amadurecimento**: a oportunidade deverá ser amadurecida. Existem várias formas para seduzir o cliente com degustações, visitas a clientes similares, estudos de caso, vídeos testemunhais etc

4. **conversão em vendas**: nessa fase de celebração, a entrega deverá ser conforme o nível de promessa ao longo do processo de vendas. A satisfação do cliente é inegociável.

Exemplo de software de CRM que auxilia na gestão de vendas monitorando cada fase:



Características de um vendedor profissional

1. Capacidade de elaborar um plano de vendas mensal, observando historicamente os clientes que compram naquele mês especificamente

2. Capacidade de entender o cliente, suas necessidades e ao mesmo tempo, observando suas últimas com-

pras para oferecer produtos e serviços complementares. que aumentam o valor médio de vendas histórico

3. Capacidade em aumentar a frequência de compra pelo cliente. Entender seu ciclo e prever quando comprará novamente

4. Capacidade de chegar na frente da concorrência. O vendedor profissional não espera o cliente ligar

5. Capacidade em usar programas de marketing e vendas e promoções para acelerar suas vendas objetivando a meta mensal

6. Disciplina na documentação do processo de vendas. Reportar cada passo para que o gestor de vendas tenha condições de gerenciar o desempenho individual e geral do time de vendas

7. Apresentação pessoal: o vendedor deve estabelecer um visual compatível com seu público. Exageros na direção do terno e gravata ou da bermuda devem ser evitados ou calibrados em função do cliente

8. Sedução: o vendedor é um sedutor nato. Na fala, na postura, no sorriso. Tem gana que pode ser observada no brilho dos olhos durante o processo de vendas

9. Curiosidade: O vendedor curioso quer conhecer detalhes técnicos do produto ou serviço antes de sair para vender. Destaca-se do vendedor falastrão, que acha que consegue reverter qualquer situação com sua fala através de jargões do tipo "como vai meu professor...". Livre-se do vendedor falastrão

10. Resultados: O vendedor profissional gosta de mostrar seus resultados e seus prêmios

o vendedor profissional é aquele que entende que, para ganhar dinheiro na forma de comissões, deve empreender sua função investindo na manutenção da sua rede de relacionamentos e, principalmente, na gestão eficiente da sua carteira de clientes.

A estratégia e plano de vendas

Para o processo de escolha e contratação do time de vendas, é importante detalhar quais as expectativas e metas que serão cobradas.

As metas devem, obrigatoriamente, serem compostas por uma combinação das seguintes estratégias que compõe o plano geral de vendas:

Plano de Vendas

MERCADOS	Saúde			educação			governo (via PPPs)		
SEGMENTOS / VERTICAIS	hospitais	laboratórios	clínicas especializ.	escolas	educação continuada	educação corporativa	infra-estrutura	PAC energia	
METAS R$	$1,5M	$2,0M	$1,0M	$1,0M	$3,0M	$1,5M	$5,0M	$10,0M	
1. VENDAS RECORRENTES	$750k	$ 1,0M	$ 500k	$750k	$ 1,0M	$ 500k	$ 0	$ 0	
2. AUMENTO DE PARTICIPAÇÃO NOS CLIENTES EXISTENTES	10%	10%	15%	0%	30%	30%	30%	30%	
3.NOVOS CLIENTES	10%	10%	30%	0%	50%	50%	50%	50%	
4. NOVOS PRODUTOS	2	2	3	2	2	3	0	0	
5. NOVOS CANAIS DE VENDAS	vendas regionais	distribuição regional	televendas	varejo	eCommerce	distribuição nacional	consórcios	parcerias público privadas	

brandme

1. Manter a base de clientes ativos – manter "*market share*"
2. Aumentar participação nos clientes ativos – aumentar "*share of wallet*" ou "ticket médio"
3. Promover vendas que tenham impacto no ano e que também tenham impacto na carteira - "*backlog*", ou seja, vendas recorrentes para o(s) ano(s) seguintes

4. Vender para novos clientes – aumentar "*market share*". Ou reativar clientes que não compram faz algum tempo

5. Vender o "*mix*" de produtos e serviços oferecidos pela empresa – "*sell up* e *cross sell*"

6. Vender os novos produtos e serviços

7. Vender para novos segmentos de mercado

8. Vender em novas regiões

9. Desenvolver parcerias estratégicas - "s*ell through*"

10. Desenvolver canais de vendas

SEÇÃO 2

Gestão de carteira de clientes

Para compreender a diferença entre vender ou ser comprado por seu cliente, faça o seguinte diagnóstico. Verifique se sua empresa, ou seu gestor de vendas, possui as seguintes informações:

1. Mapeamento das diversas fontes de receitas da empresa e sua participação percentual relativa às vendas totais
2. Monetização das carteiras de clientes de cada vendedor individualmente, desde os que cobrem as contas especiais até o televendas
3. Mapeamento das oportunidades de vendas provenientes de parceiros estratégicos
4. Acompanhamento semanal das carteiras de clientes de cada vendedor com planos de ação corretivos em função das metas que deverão ser atingidas

O gestor de vendas tem uma missão anual, com desafios mensais, que é garantir a previsibilidade das vendas conforme definido no orçamento anual. Desculpas e histórias não pagam custos nem despesas, portanto, o gestor deve garantir a previsibilidade alertando outros gestores financeiros e de produção, por exemplo, sobre tendências de alta ou baixa demanda.

A capacidade produtiva da empresa é calibrada conforme a performance de vendas, que não pode ser nem muito maior, nem menor que a planejada na fase de orçamento ,que também determina exigências de fluxo de caixa.

A previsibilidade dá-se pela matemática que deverá ser impecável quando aplicada sobre a gestão da carteira de cada vendedor conforme o canal de vendas no qual atua.

O gestor de vendas tem uma missão anual, com desafios mensais, que é garantir a previsibilidade das vendas conforme definido no orçamento anual

É natural observar na área de vendas de qualquer empresa algum tipo de classificação para seus clientes ativos. Seja usando letras (A,B,C...) para caracterizar e agrupar os clientes, seja extrapolando a criatividade e usando outros tipos de nomenclaturas e símbolos.

Na prática, pouco importa a extensão da sua criatividade, mas o que se observa frequentemente é um erro clássico na aplicação dessa sistemática. Na grande maioria dos casos, o critério é estabelecido em função do histórico de faturamento ao invés de classificar o cliente pelo seu real potencial de compra. Classifique seus clientes mantendo a simplicidade de tal forma que nem os clientes, nem seus vendedores, necessitem de um decodificador para interpretar a nomenclatura e o critério de agrupamento.

O gerente de vendas também deve arquitetar junto com marketing, programas de geração de demanda, ou seja, programas que trazem novos "*leads*".

A performance da carteira de clientes deve ser medida da seguinte forma:

1. Recorrência nas vendas para mesmos clientes
2. Ticket, ou valor médio das vendas
3. Capacidade de crédito concedido à carteira do vendedor
4. *Mix* de produtos
5. Novos produtos
6. Novos clientes

Na hora de planejar o ataque na sua carteira de clientes maximize seu tempo observando a (R)ecência, (F)requencia e (V)alor da médio das compras. É tão óbvio quanto normal o vendedor despreparado, não profissional, ligar para o cliente que comprou na última semana do mês anterior. Nesse caso, o cliente nem movimentou o estoque e ainda está com sua linha de crédito totalmente tomada.

Exemplo de gestão de carteira de clientes utilizando critério A,B,C e observando a (R)ecência da compra, a (F)requência e o (V)alor médio.

	METAS TRIMESTRE	CRESCIMENTO	CHURN	TICKETMÉDIO	CONVERSÃO	NOVOS CLIENTES	TRIMESTRE ANTERIOR churn e ticket médio		CICLO DE VIDA em valor $	
	Q1"2014	5%	70%	R$1.500,00	60%	20				
CARTEIRA DE CLIENTES	JANEIRO meta: +5%	FEVEREIRO meta: +5%	MARÇO meta: +5%	RECÊNCIA últ. transação	FREQUÊNCIA med. compra/ano	VALOR $ méd compra/ano	FREQUÊNCIA média	VALOR média	12 meses	24 meses
CLIENTES A (100% < fat$ > 70%)	R$30.000,00	R$31.500,00	R$33.075,00		3	R$1.800,00	2	R$1.700,00	R$20.400,00	R$237.600,00
cleinte #2	R$10.000,00	R$10.500,00	R$11.025,00	10/02/2013	3	R$1.800,00	2	R$1.700,00	R$20.400,00	R$40.800,00
cleinte #3	R$10.000,00	R$10.500,00	R$11.025,00	10/02/2014	2	R$1.800,00	2	R$2.000,00	R$24.000,00	R$288.000,00
cleinte #4	R$10.000,00	R$10.500,00	R$11.025,00	10/02/2014	3	R$1.800,00	1	R$1.650,00	R$19.800,00	R$237.600,00
CLIENTES B (70% < fat$ > 50%)	R$12.000,00	R$12.600,00	R$13.230,00		2	R$1.800,00	2	R$700,00	R$8.400,00	R$100.800,00
cleinte #5	R$4.000,00	R$4.200,00	R$4.410,00	10/02/2014	3	R$500,00	2	R$700,00	R$8.400,00	R$100.800,00
cleinte #6	R$4.000,00	R$4.200,00	R$4.410,00	10/02/2014	2	R$1.800,00	2	R$700,00	R$8.400,00	R$100.800,00
cleinte #7	R$4.000,00	R$4.200,00	R$4.410,00	10/02/2014	3	R$600,00	2	R$700,00	R$8.400,00	R$100.800,00
cleinte #9	R$4.000,00	R$4.200,00	R$4.410,00	10/02/2014	2	R$1.800,00	2	R$700,00	R$8.400,00	R$100.800,00
cleinte #10	R$4.000,00	R$4.200,00	R$4.410,00	10/02/2014	2	R$1.800,00	2	R$700,00	R$8.400,00	R$100.800,00
CLIENTES C (fat$ < 50%)	R$3.000,00	R$3.150,00	R$3.307,50		2	R$500,00	2	R$800,00	R$9.600,00	R$115.200,00
cleinte #11	R$1.000,00	R$1.050,00	R$1.102,50	10/02/2014	2	R$500,00	2	R$800,00	R$9.600,00	R$115.200,00
cleinte #12	R$1.000,00	R$1.050,00	R$1.102,50	10/02/2014	3	R$801,00	2	R$600,00	R$7.200,00	R$86.400,00
cleinte #13	R$1.000,00	R$1.050,00	R$1.102,50	10/02/2014	2	R$500,00	2	R$800,00	R$9.600,00	R$115.200,00
cleinte #14	R$1.000,00	R$1.050,00	R$1.102,50	10/02/2014	3	R$500,00	2	R$800,00	R$9.600,00	R$115.200,00
cleinte #15	R$1.000,00	R$1.050,00	R$1.102,50	10/02/2014	2	R$500,00	2	R$500,00	R$6.000,00	R$72.000,00
cleinte #16	R$1.000,00	R$1.050,00	R$1.102,50	10/02/2014	2	R$900,00	2	R$800,00	R$9.600,00	R$115.200,00
cleinte #17	R$1.000,00	R$1.050,00	R$1.102,50	10/02/2014	2	R$1.500,00	2	R$800,00	R$9.600,00	R$115.200,00
cleinte #18	R$1.000,00	R$1.050,00	R$1.102,50	10/02/2014	2	R$500,00	2	R$800,00	R$9.600,00	R$115.200,00
cleinte #19	R$1.000,00	R$1.050,00	R$1.102,50	10/02/2014	3	R$500,00	2	R$800,00	R$9.600,00	R$115.200,00
cleinte #20	R$1.000,00	R$1.050,00	R$1.102,50	10/02/2014	2	R$500,00	2	R$800,00	R$9.600,00	R$115.200,00
MONETIZAÇÃO DA CARTEIRA	R$75.000,00	R$78.750,00	R$82.687,50		2,35	R$1.045,05			R$214.200,00	R$2.366.400,00

Nunca"entube" o cliente com estoque - "*sales-in*", sem considerar o ciclo de vendas dos clientes dos seus clientes - "*sales-out*". Essa prática irresponsável serve apenas para driblar a gestão formal para "passar a mão na grana da comissão". A bomba estoura no mês seguinte com devoluções de vendas sobre a justificativa que o mercado deu uma parada.

Certifique-se que a carteira de clientes de cada vendedor, obrigatoriamente, apresente um bom índice de recorrência, ou seja, vendas repetidas para o mesmo cliente ao longo do ano. A forma mais fácil de aumentar as vendas e ganhar mercado é dentro de um cliente satisfeito. Ou seja, no cliente já conquistado versus garimpando novos.

A montagem e manutenção da carteira é qualitativa e não quantitativa. O vendedor deve investir em maior qualidade, e não quantidade, de tempo nos clientes com melhor potencial. Vale lembrar que a " lei de Pareto" é uma referência que sugere que 80% das suas vendas são geradas por apenas 20% dos clientes de sua carteira. Quanto maior a recorrência, mais saudável sua carteira e maior a previsibilidade alcançarem suas metas do mês.

Para manter a saúde da sua carteira de clientes cada vendedor deverá renová-la, substituindo clientes ruins por novos e, ao mesmo tempo, aumentar as vendas nos clientes ativos.

Gestão de carteira de clientes por tipo de canal de vendas

Carteira #1 - Contas Especiais - "*Key accounts*"

São as contas, ou contratos, que representam a maior concentração e volume de vendas. São extremamente importantes para as metas de vendas. No entanto, normalmente são as que trazem as menores margens e piores condições comerciais pelo seu poder de barganha durante a negociação. Existem várias táticas para gerenciar os clientes com essa características, por exemplo:

1. **Melhorar a oferta, aumentando o valor agregado.** Um cliente satisfeito permite que sua empresa ofereça novos produtos e serviços. Nesse caso, ofereça os mais rentáveis com melhor margem. O objetivo é aumentar ou compensar a margem média da transação de uma forma geral
2. **Programação de longo prazo.** Trabalhe na possibilidade de um planejamento das vendas ao longo dos meses do ano. Nesse caso sua empresa consegue maximizar suas compras de insumos, importações ou mão de obra, por exemplo, reduzindo custo dos serviços ou mercadoria vendida (CMV/CSV). O mesmo raciocínio serve para qualquer segmento de mercado. Existem vários processos que, quando otimizados, contribuem para a redução do CMV/CSV que impactam positivamente a margem de contribuição.

Carteira #2 - Contas cobertas por vendedores presenciais

Os clientes que possuem representatividade no faturamento geral da empresa devem ser atendidos por um vendedor de forma presencial.

Este grupo de clientes também devem apresentar potencial para crescer e, no futuro, serem promovidos à contas especiais.

As contas cobertas por vendedores devem, obrigatoriamente, ter representatividade regional. É essencial que sua empresa tenha clientes referência em cada região que a empresa decidiu atuar. Uma referência regional é uma credencial importante para expansão de mercado.

A capilaridade nas vendas é tão importante quanto a concentração. A capilaridade evita que a empresa sofra um golpe na forma de inadimplência que pode ser mortal. Diminuir o risco de inadimplência é um desafio da equipe de vendas e responsabilidade do gestor de vendas.

Carteira #3 - Contas cobertas por televendas

O televendas é menos eficiente simplesmente pela falta de contato pessoal com o cliente mas, não menos importante.

Além de atender clientes regionais fora do alcance das contas cobertas por vendedores presenciais e também de menor representatividade no faturamento geral da empresa, o televendas ajuda a identificar e prospectar potenciais novos clientes que serão migrados para os vendedores, que atendem contas cobertas que estão sempre a procura de oportunidades para renovar suas carteiras.

O televendas funciona como se fosse uma "rede de pesca" que pega qualquer tipo de peixe, inclusive alguns grandes. Na prática, televendas, vendas cobertas e contras especiais estão relacionados, ou seja, os clientes vão recebendo melhor cobertura conforme vão representando maior volume de vendas.

Carteira #4 - Contas cobertas por representantes comerciais

Cuidado com essa prática. O representante normalmente apresenta dois problemas que são impossíveis de gerenciar:

1. Representam várias empresas o que torna difícil garantir seu foco. O foco do representante é determinado pelo dinheiro da comissão ou prêmio que irá receber no curto prazo. Não importa se o produto é o seu ou de outra marca.
2. Sua agenda não tem dono. Ele é quem determina suas prioridades e também quais clientes irá visitar. Normalmente focam em clientes de alto volume e forçam o desconto fazendo uma péssima venda na maioria dos casos.
3. O representante não documenta nem reporta seus passos. Por serem autônomos, mesmo com contrato formal de representação com a empresa, não se sentem obrigados a seguir as políticas da empresa.

É quase impossível gerenciar uma rede de representantes. Se sua empresa gosta de previsibilidade, busque outra alternativas como migrar essas vendas para o televendas e ecommerce, por exemplo.

O representante profissional, assim como o vendedor profissional são essenciais para a empresa pelo fato de terem o contato presencial e o relacionamento muito mais íntimo com o comprador. Apesar da dificuldade na gestão, os representantes fazem a diferença nas vendas.

Carteira #5 - Parcerias estratégicas

Essa é uma tática obrigatória. As empresas, além dos seus clientes diretos, também fazem grandes negócios através de parceiros comerciais. Existem dois níveis de parcerias estratégicas:

1. Os parceiros que procuram sua empresa para apresentar uma proposta conjunta para um cliente. Por exemplo, uma solução customizada ou completa - "*turn key*"

2. Os parceiros que sua empresa procura para conquistar um determinado segmento de mercado, que levaria muito tempo para penetrar por falta de experiência ou conhecimento - "*networking*"

É fácil justificar a contratação de um gestor sênior especificamente para o desenvolvimento de negócios - "*business development*", através de parceiros estratégicos. O desafio é encontrar um profissional com o perfil compatível, ou seja, que já tenha um excelente relacionamento ou networking dentro dos potenciais parceiros estratégicos.

Carteira #6 - Comércio eletrônico - ecommerce

Observe que o plano de vendas ilustra todas as fontes de receita, seu público correspondente e as metas relacionadas com cada fonte. O objetivo do plano de vendas também será diversificar as fontes de receita para preservar a margem no caso de rupturas geradas por modificações comportamento de compra ou no ambiente de mercado.

Para a modalidade B2B - "*business-to-business*", que representa sua empresa vendendo para outra empresa, a ferramenta serve como uma espécie de "secretária de vendas". Enquanto o cliente coloca o pedido através do ecommerce, sobra mais tempo para o vendedor prospectar e/ou amadurecer clientes que exigem uma atuação presencial.

A empresa ainda pode considerar B2C - "*business to consumer*", oferecendo seus produtos e serviços diretamente para o consumidor final. No entanto, não deverá, em hipótese alguma, gerar conflito entre os canais de vendas. A política de preços deve garantir a rentabilidade dos diversos canais, portanto, a venda direta não poderá oferecer preços menores que os praticados através dos canais de vendas.

Política de Concessão de crédito

Tenha cuidado com os critérios para concessão de crédito se não quiser que seus lucros desapareçam pela inadimplência. No entanto, entenda que o mundo

sobrevive e progride através da concessão de crédito. Se sua empresa não quer conceder o crédito, o cliente vai obrigatoriamente comprar do seu concorrente, que agradece.

Uma prática muito comum, e também bizarra, dá-se quando o departamento de crédito restringe a concessão de crédito para clientes ativos e historicamente bons pagadores. Essa prática força o vendedor da empresa a buscar novos clientes para compor suas metas. Nesse caso, o risco é ainda maior pela falta de histórico do cliente novo.

O analista de crédito deve entender que o cliente bom pagador, quando oferecido o dobro ou triplo de crédito, continua bom pagador. O fato é que para sobreviver e pagar suas contas, seu cliente também tem que vender e gerar lucro, portanto, continuará comprando de você, ou do seu concorrente.

não é nenhum crime responsabilizar o vendedor pela inadimplência. Além de ser uma prática comum, é também justa. Gerenciar sua carteira de clientes, em todos os aspectos, é sua obrigação primária

Existem diversas ferramentas eficientes para gerenciar o crédito dos clientes. Você pode contratar serviços especializados que observam a movimentação financeira do cliente, incluindo protestos e reclamações judiciais. Essas ferramentas também sugerem “notas” associadas ao risco.

Outra prática eficiente é a elaboração de uma "lista negra" de clientes que não pagam ou que representam algum risco significativo. A associação da indústria é quem deverá manter essa lista atualizada e disponível.

A ferramenta mais eficaz ainda é o “cheiro” do vendedor, que conhece o cliente como ninguém. Conhece suas dores, cacoetes e seu histórico. Não é nenhum crime responsabilizar o vendedor pela inadimplência. Além de ser uma prática comum, é também justa. Gerenciar sua car-

teira de clientes, em todos os aspectos, é sua obrigação primária.

SEÇÃO 3

Transformar leads em oportunidades qualificadas

Se o vendedor conhece a dor de seu cliente, poderá combinar, associar e promover as ofertas de produtos e serviços da empresa, as ajustando às necessidades já existentes de seus clientes. Essa atitude, que deve ser reconhecida e recompensada, garante que a efetivação de uma venda saudável tenha enormes chances de se concretizar.

Vale ressaltar que não existe a possibilidade da área de vendas criar a necessidade no cliente, portanto, não perca tempo. O cliente sempre é o especialista e conhece sua necessidades melhor que qualquer um, ou seja, se o gerente de produtos construir o produto ou serviço errado, para o mercado errado e com precificação também errada, não tem gerente de marketing que o promova com eficiência nem vendedor que consiga bater suas metas.

Quando não há uma real necessidade identificada ao longo do processo de qualificação, a venda deverá ser conceitual e consultiva. Nesse caso, a"evangelização", ou seja, o ciclo de venda é extenso e tem grandes chances de NÃO se concretizar.

O fato é que vivemos num mundo onde produtos e serviços são normalmente regulados pelo menor preço. A pesquisa e o acesso são facilitados por ferramentas de busca, redes sociais, blogs, mecanismos de busca e comparação de preços que facilitam a prospecção que é também avalizada pelos membros das comunidades, que registram sua opinião como usuários e clientes. É cada vez mais raro encontrar áreas de vendas que efetivamente vendem. As áreas de vendas estão se transformando em facilitadoras no processo de compra, entrega e pós venda.

O desafio do vendedor profissional será observar e mapear cada "jogada" afim de desenvolver uma estratégia que extermine os argumentos dos compradores, agora organizados em áreas de "*procurement*" e que ganham bônus atrelados a redução de custos e despesas - "*savings*".

Como vendedor, não se atreva a ir para o "campo de batalhas" sem planejar três etapas básicas que são atribuições essenciais e esperadas de um vendedor profissional. São elas:

1. Conhecer o negócio do cliente e também dos clientes de seu cliente.
2. Pesquisar seu potencial de compras, hábitos, políticas e periodicidade nas compras.
3. Certificar-se que está pronto para apresentar as ofertas de produtos e serviços da empresa, com precisão e energia que seduz. Siga religiosamente o "*sales kit*" e não seu voluntarismo.

Se você ainda não se transformou num vendedor estrategista, reflita sobre a sequência a seguir, que representa um resumo das habilidades de um vendedor profissional e estrategista:

Mapear

Qualificar um potencial cliente implica em compreender quatro fatores:

• **(B)**udget - saber se seu cliente tem orçamento previsto para comprar seus produtos e/ou serviços

• **(A)**utoridade - você está falando com a pessoa certa, ou seja, a pessoa que tem autonomia para decidir ou influenciar a compra

• **(N)**ecessidade - seu cliente realmente consome o produto ou serviço que você está oferecendo

• **(T)**iming - identifique o melhor momento para oferecer uma proposta comercial

Ouvir

Entender o cliente é fundamental para elaborar uma proposta comercial assertiva. O critério acima (B.A.N.T.) auxilia na qualificação e também a monitorar o es-

tágio que o cliente se encontra. Dessa forma, o vendedor poderá planejar estratégias e os próximos passos até a efetivação da transação comercial.

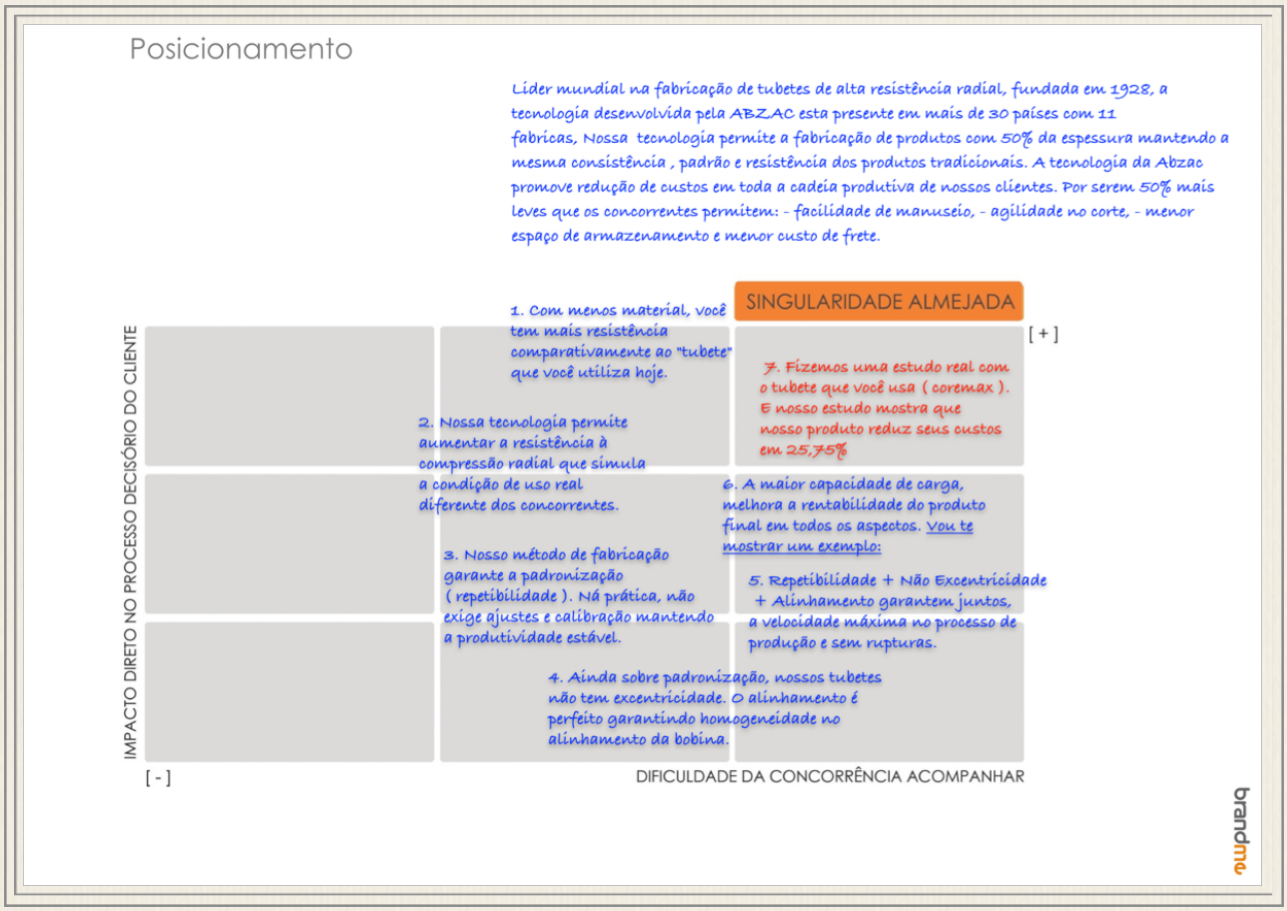
Comunicar

Articule sua venda com clareza e assertividade, com riqueza de detalhes. A atuação no cliente deverá ser contínua e complementar. A cada visita deve-se introduzir um conteúdo novo que contribua com o amadurecimento do negócio. Por exemplo, apresente um estudo de caso, uma pesquisa, proponha uma visita a um cliente similar, agende uma visita na sede com os diretores da empresa e presidente. Todo executivo sênior deve, obrigatoriamente, ser um "embaixador" da empresa no cliente. Se seus diretores não conversam com seus clientes, mude de empresa. Este é o sinal mais claro que sua empresa não é voltada para o cliente e, como consequência, você como vendedor ou gestor comercial vai falhar.

Posicionar

Exija também um "*kit* de vendas" ou "*sales kit*", que deverá ser elaborado pela área de marketing juntamente com a área de produtos. O objetivo é auxiliar no posicionamento, na apresentação formal da empresa e também na informação das características técnicas de produtos e serviços. Durante a apresentação para qualificação do cliente, seja sensível para identificar a confluência entre demanda e dinheiro. A transação só ocorre quando você acerta na confluência entre a demanda pelo seus produtos e a necessidade primária do cliente. Uma venda eficiente não deve mirar no efeito colateral ou num benefício secundário. A justificativa para qualquer despesa ou investimento deverá estar prevista em orçamento, o que significa que já existe *budget* aprovado e separado.

O exemplo a seguir mostra o posicionamento e o sequenciamento dos argumentos de vendas, conforme fatores críticos identificados pelo cliente alvo.



Argumentar

O vendedor deve ser preparado, treinado para argumentar, defendendo as características do produto ou serviço. A função do "*sales kit*" é munir o vendedor para ressaltar os diferenciais e eliminar concorrentes. O "*sales kit*" também é conhecido como cartão de batalha, ou "*battle card*", que contém argumentos precisos - "*silver bullets*"- para eliminar a concorrência. O vendedor que não argumenta é simplesmente comprado pelo cliente. O gerente de produtos da sua empresa tem a responsabilidade de capacitar seus vendedores.

Negociar

Mantenha absoluta transparência ao longo do processo de negociação. Esclareça sobre custos e margem sempre que necessário. Garanta a previsibilidade para que a satisfação do cliente seja priorizada na conclusão do negócio e principalmente no pós venda. Uma negociação deve deixar claro o nível de serviço e, sempre que possível, formalize no contrato que servirá como proteção para ambos no caso de desacordo ou eventual litígio.

Maximizar Resultados

Componha uma carteira de clientes sadia que contemple dois aspectos: 1) expansão da base de clientes e, principalmente, 2) retenção dos existentes. Desta forma você cresce suas vendas nas duas perspectivas, ora trazendo novos clientes, ora aumentando sua penetração nos existentes.

Só existem 2 grupos de clientes. **Aqueles que você já ama,** porque eles voltam e compram todos os meses e **aqueles que você ainda não conquistou completamente.** A administração da carteira de clientes resume-se em três tácticas:

- **Expandir** as vendas no grupo de clientes ativos e frequentes
- **Conquistar** novos e transformá-los em compradores frequentes
- **Eliminar** aqueles que não compram mais por qualquer motivo

Focar

A obsessão do vendedor é maximizar as vendas conforme as metas para o mês. Qualquer vendedor deve trabalhar dia a dia, hora a hora, para extrair o resultado conforme sua meta e independente das condições de mercado e configuração do estoque. A empresa deve criar inteligência para antecipar os problemas de mercado e restrições de estoque calibrando a energia de vendas para entregar o melhor resultado possível.

SEÇÃO 4

Remuneração da área de vendas

Estabeleça metas claras, realistas e que promovam a venda do um mix de produtos e serviços. O vendedor não pode apenas vender o que o cliente pede, mas sim o mix que a empresa tem para oferecer no portfólio.

Em seu plano de vendas privilegie os produtos que estão disponíveis no seu estoque e comunique ao seu time de vendas qual será o foco do mix para o mês corrente, e que deverá, portanto, ser perseguido custe o que custar. Qualquer empresa, seja fabricante ou comercial, invariavelmente poderá sofrer com quebras de estoque seja por uma ruptura na fabricação por algum problema técnico ou por falta de insumos ou, no caso da empresa comercial, por falta de produtos ou atrasos no processo de importação.

Os vendedores podem, e devem, representar os maiores salários da empresa desde que construam seus próprios salários, batendo e ultrapassando suas metas. Descarte qualquer pensamento ou possibilidade sobre pagar apenas salário fixo para seus vendedores. O salário variável funciona como um remédio para a doença crônica do "desculpismo", que é uma tradicional mazela que ataca qualquer área de vendas.

A política de comissão deve ser respeitada e a regra do jogo nunca deverá ser alterada no meio do jogo. No entanto a calibração sobre as metas mensais deverão estar de acordo com os objetivos de vendas.

A comissão e prêmios deverão ser pagos conforme o acordo mensal, que poderá variar seus percentuais e pesos conforme objetivos e disponibilidade de estoque. O monitoramento constante e sistemático é essencial, já que o time de vendas tem a tendência natural de vender o produtos mais fácil ou mais procurado.

Além da remuneração variável para a composição dos prêmios, esqueça qualquer outra fórmula motivacional que não contemple exclusivamente dinheiro no bolso do vendedor. O vendedor escolhe a carreira porque gosta de dinheiro e não pelo romantismo da profissão. Prêmios como: viagens, bicicletas, TVs são, na grande maioria das vezes, revendidas para vizinhos e familiares e transformadas em dinheiro.

Individualmente, todos os meses do ano devem ser obrigatoriamente inaugurados como uma "carta ao time de vendas". A carta deverá explicar o foco de vendas para o mês e também como serão calculados comissões e prêmios em função das metas.

É de responsabilidade do Gerente Comercial, competente e proativo, exigir do Gerente de Produtos e do Gerente de Marketing que elaborem programas de divulgação, geração de demanda e construção da marca. A sinergia entre marketing e vendas é fundamental para o sucesso nas vendas. A recomendação é manter as áreas de marketing e vendas sob a mesma direção.

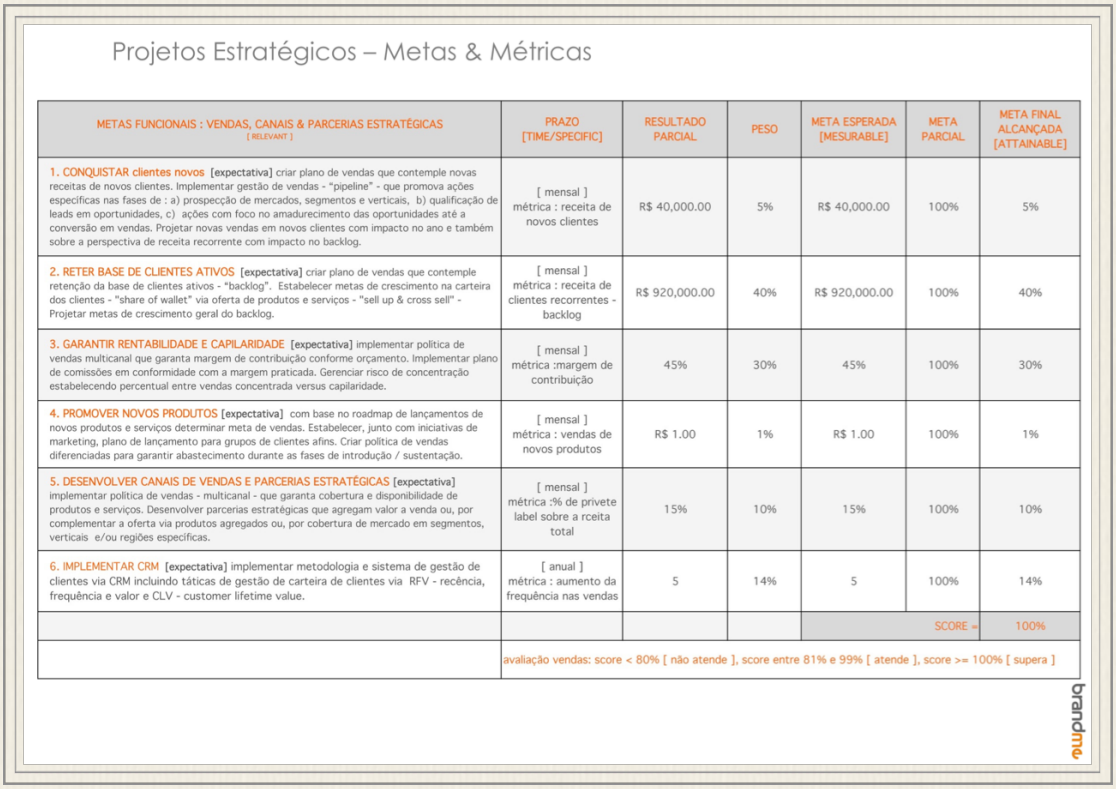
Para composição das metas, algumas boas táticas podem ser utilizadas dependendo do cenário financeiro da empresa. Por exemplo:

1. **Aumento do peso sobre pagamento das comissões para vendas faturadas na primeira metade do mês.** Quando a empresa tem necessidade de fluxo de caixa, as duplicatas registradas no banco podem significar aumento da linha de crédito.

2. Por outro lado, numa situação positiva de fluxo de caixa, **a extensão do prazo de pagamento** pode ser uma tática infalível para capturar mais vendas do mesmo cliente. Por exemplo, se o cliente comprar 20% a mais, paga com 60 dias.

3. **Venda à vista**. A restrição de fluxo de caixa pode exigir dinheiro vivo para cumprir as obrigações do mês. Nesse caso, a concessão de desconto para pagamento à vista é bem recebida pelo cliente. Cuidado: existem clientes que fazem do desconto uma prática e agem como agiotas cobrando taxas de descontos exorbitantes. Grandes redes de varejo por exemplo, exercem essa prática.

Exemplo de “acordo de metas e métricas” com mecanismo de acompanhamento de resultados parciais e cálculo para pagamento de comissões e prêmios.



Projetos Estratégicos – Metas & Métricas

METAS FUNCIONAIS : VENDAS, CANAIS & PARCERIAS ESTRATÉGICAS [RELEVANT]	PRAZO [TIME/SPECIFIC]	RESULTADO PARCIAL	PESO	META ESPERADA [MESURABLE]	META PARCIAL	META FINAL ALCANÇADA [ATTAINABLE]
1. CONQUISTAR clientes novos [expectativa] criar plano de vendas que contemple novas receitas de novos clientes. Implementar gestão de vendas - “pipeline” - que promova ações especificas nas fases de : a) prospecção de mercados, segmentos e verticais, b) qualificação de leads em oportunidades, c) ações com foco no amadurecimento das oportunidades até a conversão em vendas. Projetar novas vendas em novos clientes com impacto no ano e também sobre a perspectiva de receita recorrente com impacto no backlog.	[mensal] métrica : receita de novos clientes	R$ 40,000.00	5%	R$ 40,000.00	100%	5%
2. RETER BASE DE CLIENTES ATIVOS [expectativa] criar plano de vendas que contemple retenção da base de clientes ativos - “backlog”. Estabelecer metas de crescimento na carteira dos clientes - “share of wallet” via oferta de produtos e serviços - “sell up & cross sell” - Projetar metas de crescimento geral do backlog.	[mensal] métrica : receita de clientes recorrentes - backlog	R$ 920,000.00	40%	R$ 920,000.00	100%	40%
3. GARANTIR RENTABILIDADE E CAPILARIDADE [expectativa] implementar política de vendas multicanal que garanta margem de contribuição conforme orçamento. Implementar plano de comissões em conformidade com a margem praticada. Gerenciar risco de concentração estabelecendo percentual entre vendas concentrada versus capilaridade.	[mensal] métrica :margem de contribuição	45%	30%	45%	100%	30%
4. PROMOVER NOVOS PRODUTOS [expectativa] com base no roadmap de lançamentos de novos produtos e serviços determinar meta de vendas. Estabelecer, junto com iniciativas de marketing, plano de lançamento para grupos de clientes afins. Criar política de vendas diferenciadas para garantir abastecimento durante as fases de introdução / sustentação.	[mensal] métrica : vendas de novos produtos	R$ 1.00	1%	R$ 1.00	100%	1%
5. DESENVOLVER CANAIS DE VENDAS E PARCERIAS ESTRATÉGICAS [expectativa] implementar política de vendas - multicanal - que garanta cobertura e disponibilidade de produtos e serviços. Desenvolver parcerias estratégicas que agregam valor a venda ou, por complementar a oferta via produtos agregados ou, por cobertura de mercado em segmentos, verticais e/ou regiões específicas.	[mensal] métrica :% de privete label sobre a rceita total	15%	10%	15%	100%	10%
6. IMPLEMENTAR CRM [expectativa] implementar metodologia e sistema de gestão de clientes via CRM incluindo táticas de gestão de carteira de clientes via RFV - recência, frequência e valor e CLV - customer lifetime value.	[anual] métrica : aumento da frequência nas vendas	5	14%	5	100%	14%
					SCORE =	100%
	avaliação vendas: score < 80% [não atende], score entre 81% e 99% [atende], score >= 100% [supera]					

brandme

SEÇÃO 5

Desenvolvimento canais de vendas

O consumidor conectado é quem define as regras sobre como as redes de varejo devem se comportar no relacionamento de compra e venda.

As interações pelos diversos canais e também tecnologias aplicadas à venda devem ser unificadas com o objetivo de criar uma experiência uniforme, que promova a satisfação do cliente e represente, ao mesmo tempo, reforço à personalidade de Marca.

Primeiro mapeie os pontos de contato com o cliente. Eles podem ser:

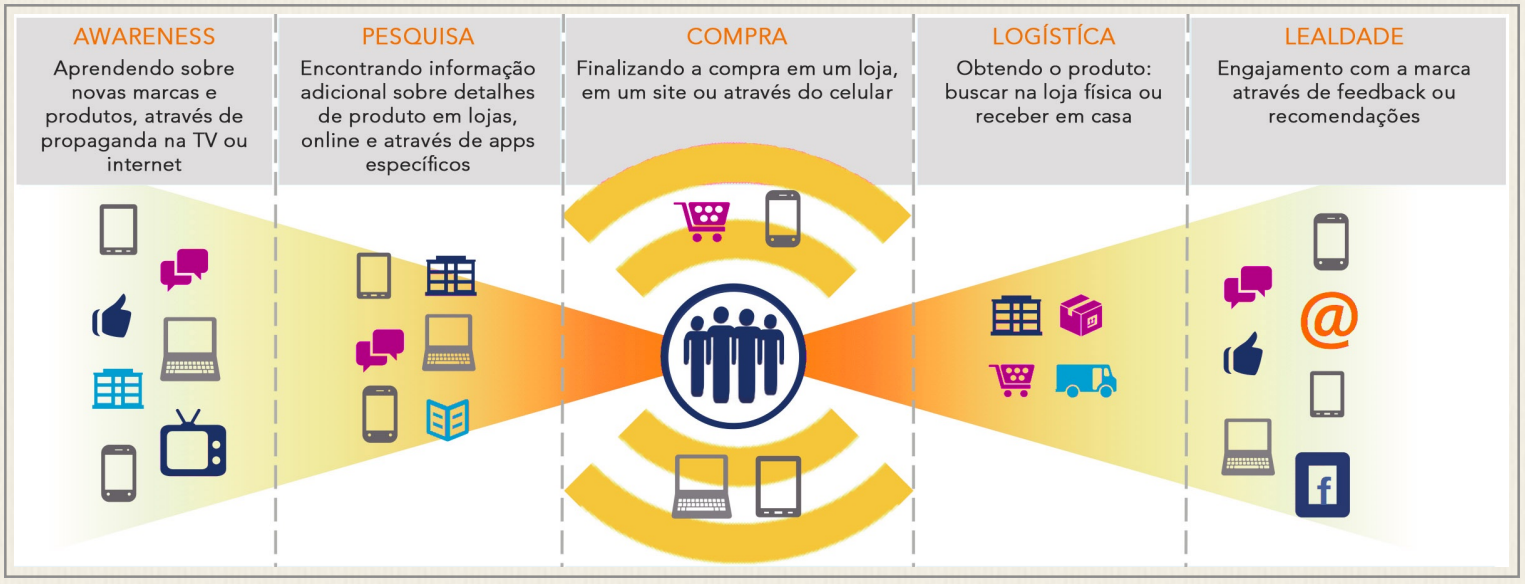
1. Telefone - call center ou televendas
2. Email
3. Chat
4. Redes sociais
5. Reviews de produtos no site
6. Sites de reclamação
7. Material de ponto de venda na loja física
8. Promoções em ecommerce próprio e de parceiros
9. Campanhas multimídia online e offline

Na sequência a rotina de atendimento deverá ser documentada. A empresa também deve capacitar seus operadores continuamente numa rotina de adestramento que garanta consistência e previsibilidade até o fechamento de uma ocorrência ou não conformidade. A capacitação deve ser contínua porque a melhoria nos processos também é contínua.

A capacitação deve ser contínua porque a melhoria nos processos também é contínua.

As táticas denominadas Omnichannel representam uma evolução natural do anteriormente denominado - Multicanal. A diferença é que agora o cliente exige que todos os canais de vendas e pontos de contato com o cliente devam parecer único, integrados, formando uma experiência personalizada na identidade visual, na consistência do atendimento, na portabilidade com manutenção do histórico de vendas e nos programas de fidelidade.

A ilustração abaixo descreve as etapas relacionadas ao processo denominado - Omnichannel



awareness - a responsabilidade pela construção da marca é do fabricante, que promove seus produtos através de campanhas de comunicação integradas.

pesquisa - internet é o meio preferencial para pesquisar sobre produtos. Redes sociais e reviews de produtos e Marcas são cada vez mais importantes na decisão de compra. O cliente também pesquisa sobre a reputação da loja.

compra - o varejo deve oferecer disponibilidade do produto no estoque integrada com conveniência da compra online. A adaptação do ecommerce para dispositivos móveis - "*responsive layouts*" - e criação de aplicativos (Apps) específicos são obrigatórios, mesmo que o percentual de conversão em vendas ainda seja pequeno.

entrega - são duas as perspectivas. Primeiro o distribuidor, que antigamente também tinha responsabilidade pela criação da marca do fabricante vendendo para pequenas lojas regionais, hoje está inserido dentro da cadeia de suprimentos - "*supply chain*" - do varejista que se transformou-se no grande distribuidor - f*ulfillment* - de produtos e marcas. O varejo se consolidou em grandes redes e está matando, naturalmente, o pequeno varejo regional.

O cliente quer a conveniência de comprar online. Também quer financiamento (inclusive parcelamento sem juros) com várias opções de frete, independente do prazo de entrega (inclusive frete grátis).

Uma outra opção que está crescendo é a compra online com retirada na loja física mais próxima da sua casa ou trabalho. O consumidor conectado também deseja mudar de canal, migrando de um para o outro, porém mantendo seu histórico e portabilidade. Por exemplo, o cliente pode comprar online e retirar na loja física, em uma determinada hora marcada - "*click & collect*".

engajamento - táticas de CRM, com RFV e CLV são empregadas para fidelizar os clientes. Ferramentas de CRM são fundamentais para compor ações de marketing personalizadas - "*taylor made*" - para cada grupo ou categoria de clientes.

A nova visão do cliente determina que:

1. Compradores querem ter visibilidade do estoque, seja online, ou na loja. A maioria dos compradores são influenciados pela internet antes de comprar. No entanto muitas das compras são efetivadas nas lojas próximas às suas residências ou local de trabalho.

2. Atendimento ao cliente sincronizado. Não importa por qual canal (chat, facebook, email, telefone), o cliente solicitou suporte, o registro dos seus chamados deverá estar sincronizado e disponível para qualquer agente em tempo real.

3. Muitos compradores utilizam seus smartphones na loja antes de comprar. Utilizam para comparar preços e também para buscar - "*search*" - produtos no ecommerce da loja para não dependerem dos vendedores leigos, ocupados e despreparados, que muitas vezes nem sabem sobre os produtos a venda na própria loja.

4. "*Mobile shopping*" está crescendo em importância nas estratégias de marketing. Aplicativos emitem notificações, alertando sobre ofertas especiais que podem ser por categoria de produtos ou por marca, por exemplo. Os aplicativos podem identificar se o cliente está na loja acessando internet via WiFi e notificá-los sobre ofertas no local.

5. Integração das análises sobre fluxo de clientes em áreas e departamentos mais visitados, e respectivas taxas de conversão em vendas, servem como inteligência para ações de marketing personalizadas.

6. Os clientes devem ter seu "carrinho de compras" sincronizados entre ecommerce e loja física. Podem também pagar, por exemplo, no caixa da loja física se desejarem retirar todos os produtos pessoalmente.

Visão estratégica sobre canal de vendas

No passado o canal de vendas era quem efetivamente vendia os produtos de terminada marca. Hoje o canal de vendas representa a disponibilidade - *"fulfillment"* - para os produtos de diversas marcas nos diversos pontos de venda. Portanto, a estratégia de reposição com foco na disponibilidade tornou-se prioritária.

O fabricante está priorizando seus investimentos na construção da marca, através de uma narrativa coerente e consistente, com seus respectivos públicos. Também está investindo em ações de marketing com foco em geração de demanda -

"Push & Pull" através de diversos canais de vendas que são percorridos pelo mesmo público alvo. As ações de *"push & pull"* impactam todas as fases, desde a pesquisa, até efetivação da compra ou (re)compra.

O posicionamento compreensível, que gera credibilidade e engajamento, é a estratégia a ser perseguida. O reconhecimento da marca que se transforma em preferência pela Marca é a métrica de sucesso."

Os canais de vendas têm o desafio de reduzir a distância entre a fábrica e o cliente final. Um dos principais obstáculos para vender através de diversos canais é construir uma rede de distribuição com capilaridade suficiente que garanta a disponibilidade - *"share of shelf"* - do produto através de uma cobertura geográfica em nível nacional, que garanta sua participação de mercado - *"market share"*.

Para garantir a capilaridade e, principalmente o nível de serviço prometido pelas campanhas, a estratégia de canais pode e deve envolver parceiros.

Nesse caso, o fabricante deve, cuidadosamente, definir políticas de preços que eliminem qualquer conflito entre diferentes canais e garantam suas respectivas rentabilidade.

A política de vendas deve ser estabelecida conforme a característica do canal, seu público e sua representatividade regional. Se seu diretor de vendas não tem política de vendas conforme a característica do canal de vendas, livre-se dele. Parceiros comerciais são fundamentais para o sucesso da estratégia "ominichannel".

A relação entre o canal de vendas e o fabricante é sempre muito sensível. Na prática, uma constante zona de conflitos motivados pela manutenção da rentabilidade num mercado altamente competitivo.

Definir o conjunto de parceiros para cada tipo de canal e, principalmente, desenvolvê-los através de capacitação constante e programas de marketing e vendas é o desafio para o gerente de canais de vendas do fabricante. É uma tarefa delicada e que leva tempo para amadurecer. O profissional de canais articula e publica "políticas" compreensíveis, que garantem principalmente a rentabilidade entre os

players. Preservar a margem geral do segmento significa preservar o parceiro que vai brigar pela sua marca em cada negociação com cliente.

Cada canal possui característica própria, que deve ser observada e apoiada por programas de marketing e vendas, conforme a dinâmica e a especificidade do ciclo de vendas. Uns oferecem valor agregado na forma de serviços complementares e portanto necessitam de uma equipe qualificada. Outros, apenas movem os produtos, - *box-movers* - e garantem a disponibilidade no ponto de venda com entrega imediata.

Entre os temas que mais geram conflitos estão:

1. **Garantia e RMA** (Retorno de material avariado). Normalmente o varejo é quem banca o custo do RMA, para posterior reembolso do fabricante. Para atender o cliente reclamante, o varejo se utiliza de produtos em estoque que deveriam ser vendidos. Os custos da logística reversa e frete também são de responsabilidade legal do varejo e prevista no código do consumidor. Dependendo da característica do produto, o prejuízo é enorme. Se sua empresa importa, por exemplo, produtos da China, ela deve provisionar o RMA na composição do preço de venda. Normalmente, os fabricantes de produtos chineses não dão nenhuma garantia.

2. **Proteção de preços.** É natural a queda dos preços ao longo do ciclo de vida do produto. O próprio fabricante, quando publica seu cronograma de lançamentos - *"roadmap"* - de produtos e serviços, já comunica seus parceiros as datas previstas para as reduções. A proteção de preços afeta os produtos que já estavam em estoque antes da redução e, portanto, devem ser contabilizadas para reembolso da diferença.

3. **Over-distribuição.** Existem vários fabricantes que contratam gerentes de canais de vendas sem nenhuma experiência. O primeiro erro clássico desses indivíduos é abrir a distribuição para qualquer um que tenha uma promessa milagrosa de vendas. Na prática esse tipo de negligência extermina com a margem, fazendo com que competidores se auto canibalizem dentro da mesma região, atendendo o mesmo perfil de clientes.

4. **Prazos de pagamento e logística.** O fabricante tem a obrigação de equacionar o ciclo operacional e financeiro, ou seja, garantir que os distribuidores regionais e varejistas consigam receber o dinheiro das vendas para clientes finais antes de pagá-lo.

5. **O ciclo operacional** negativo ou seja, quando o varejo paga o fabricante antes de receber do cliente final, gera uma exigência de um fluxo de caixa extremamente caro e que compromete ainda mais a já apertada rentabilidade. A matemática é simples, os juros pagos ao banco deterioram a margem a ponto de tornar o negócio inviável.

6. **Metas de venda do fabricante**. A meta do fabricante para o distribuidor e varejista não é negociada, é normalmente "entubada".

7. **Descontos** na forma de *"up-front rebate"*. Os fabricantes, para seduzirem seu canal de vendas, estabelecem metas e também oferecem dinheiro que normalmente vem em duas ondas. A primeira onda é recebida antes da venda acontecer, ou seja, no pedido. Normalmente esse dinheiro será utilizado para montar programas de marketing e comunicação com foco na geração de demanda. Em seguida, uma vez batida a meta, vem o *"back-end rebate"* que compõe a margem aumentando a rentabilidade da venda. Cuidado, se você deixar o chefe comercial gerenciar os rebates, 100% será utilizada para desconto, ou seja, será aplicada ao preço.

8. **MDF** – *"marketing development fund"*. Essa verba é destinada à divulgação da marca e também para programas de geração de demanda. Nesse caso o distribuidor ou varejista deverá apresentar um plano ou programa de marketing e vendas ,que será ratificado pelo fabricante. É muito difícil o fabricante ter o dinheiro em caixa para pagar as despesas, o que significa que você, como distribuidor ou varejista, receberá esse dinheiro a cada três meses, portanto prepare-se para bancar os programas para posterior reembolso. Como cautela, mantenha um contrato ou formalize essa operação explicitando o valor devido.

9. **Champions.** O fabricante também pode pagar por um funcionário que trabalhará dentro do distribuidor ou varejista. Sua função será garan-

tir seus interesses, ou seja, garantir estoque do produto, treinar e capacitar a equipe de vendas, executar e gerenciar programas de vendas, etc. É um funcionário que se paga facilmente. O Champion também consegue reportar com precisão para o fabricante o "clima" ou "termômetro" das vendas.

A construção e o amadurecimento do relacionamento entre o fabricante e seus diversos tipos de canais de vendas é uma tarefa de longo prazo e manutenção constante. São anos de investimento até que estes canais estejam prontos para "escoar", de forma apropriada, os produtos e serviços, ou seja, fazê-lo com:

1. Garantia de práticas de negócios éticas e legais
2. Treinamento e capacitação constantes
3. Elaboração de programas de marketing e vendas
4. Manutenção dos níveis de estoque
5. Concessão de crédito
6. Evitar inadimplência e obsolescência
7. Conhecimento de processos alfandegários, no caso de produtos importados