NA CRISE, OU NÃO ...
SEU TIME DE VENDAS VENDE ?
OU, É APENAS COMPRADO PELO CLIENTE ?

SE ELE É APENAS COMPRADO,
ESSE BREVE ARTIGO CHEGOU TARDE DEMAIS.

PRINCIPAIS TÓPICOS

1. A única estratégia de vendas possível é exigir do seu time de vendas o domínio das contas.
2. Sem a qualificação do cliente seu time é uma máquina de propostas fracassadas.
3. Vendedor sem planejamento de conta não é um profissional de vendas, é apenas um tirador de pedido e, por isso não deverá ser recompensado com comissão.
4. Política de remuneração. Prêmio ou comissão ?
5. Não confunda *pricing* que é uma metodologia com dar desconto. Não... não é a mesma coisa !
6. Como funciona o processo de amadurecimento das oportunidades - Escolha as batalhas.
7. A razão da existência do seu gerente de vendas é construir *pipeline* no tempo, e não atingir as metas de vendas que é sua obrigação que garante seu emprego.
8. Marketing é uma batalha perdida quando liderada por amadores. Coloque o *marketing* para trabalhar. Ou ele proporciona "cobertura aérea" para vendas ou, simplesmente desative a área de marketing.
9. Quais metas e métricas devem ser observadas para garantir que seu time está no caminho certo ?
10. O que significa negligenciar o processo de vendas ?

Garantir que sua estratégia central de vendas seja exclusivamente "Conquistar o Domínio da Conta" significa ter um objetivo de vendas para cada cliente.

A ÚNICA ESTRATÉGIA DE VENDAS POSSÍVEL É EXIGIR DO SEU TIME DE VENDAS O DOMÍNIO DA CONTA.

Antes de alocar uma equipe multidisciplinar caríssima para elaboração de uma proposta, EXIJA que o vendedor faça uma venda interna para certificar-se que a oportunidade está devidamente qualificada.

Pergunte ao seu líder de vendas e também para seus vendedores: "Qual sua estratégia ?" - se a resposta for diferente de: "CONQUISTAR DOMÍNIO DAS CONTAS", você entenderá porque sua empresa nunca atinge suas metas sem dar muito desconto. Saberá também porque na hora da crise seus clientes não te atendem.

Garantir que sua estratégica central de vendas seja exclusivamente "Conquistar o Domínio da Conta" significa ter objetivos de vendas declarados para cada cliente.

Os objetivos são compostos por um conjunto de oportunidades que foram (e serão…) desenvolvidas e principalmente amadurecidas ao longo do tempo e que certamente se transformarão em vendas pela qualidade e profundidade do processo de qualificação. Nunca permita que uma proposta comercial inicie um processo de qualificação.

As oportunidades se classificam em 2 características.

1. **Aquelas oportunidades já existentes** e que foram apenas identificadas, listadas, durante o processo inicial de qualificação da conta. Não se deve pagar comissão, e sim apenas prêmio para essa categoria de oportunidades.

2. **As oportunidades que ainda serão construídas** em conjunto com o cliente. Nessa fase as relações estão maduras e a confiança estabelecida com ambos influenciadores e tomadores de decisão. As comissões para essa categoria de oportunidades deverão ser robustas. Deverão recompensar e reter esse vendedor profissional tão difícil de ser encontrado disponível no mercado. Empresas grandes e complexas muitas vezes exigem um vendedor profissional exclusivo para cobrir, desenvolver e acompanhar (dominar) todas as oportunidades.

A estratégia que determina "Construir o Domínio da Conta" é infalível por 3 aspectos:

1. **Você nunca irá contratar um vendedor amador** ou inexperiente para construir confiança nos seus clientes. Você não deve oferecer treinamento de vendas para seus vendedores (excluindo televendas), assim como não oferece treinamento sobre finanças para seu financeiro, nem engenharia para seus engenheiros. Invista sim, muito tempo e treinamento, nos detalhes, nuances e aplicabilidade dos produtos e serviços que sua empresa oferece. Um vendedor profissional, não necessariamente deverá entender do segmento que sua empresa atua.

2. Cada ligação, cada email, cada visita deverá levar algo de novo para o cliente, algumas vezes tão novo que será surpreendente. **O vendedor profissional deverá ser reconhecido pelo cliente como co-responsável pelo sucesso dos projetos que ajudou a construir.**

3. Na fase final de aquisição, mesmo que o processo de compras exija a participação de concorrentes, de uma forma ou de outra (de alguma forma…), **você terá o *last call,*** ou seja, a oportunidade de calibrar seu preço e finalmente ganhar o negócio. O *last call* é o indicador máximo de domínio do cliente. Significa que o cliente deseja que sua empresa ganhe independente do ritual do processo de compras.

Qualquer vendedor sem planejamento de contas deverá ser considerado qualquer outra coisa, menos vendedor.

SEM QUALIFICAÇÃO DO CLIENTE, SEU TIME É UMA MÁQUINA DE PROPOSTAS FRACASSADAS

O mais comum e mais bizarro dos comportamentos de uma área de vendas incompetente e ineficiente é observado pelo volume enorme de propostas enviadas para os clientes com baixa possibilidade de conversão em vendas.

Sua empresa joga no lixo uma montanha de recursos $ envolvendo equipes multidisciplinares de engenharia, pré-venda, custos, orçamentos, financeiro para tratar oportunidade mau qualificadas. Sem excessão, em 100% das vezes, uma oportunidade miseravelmente qualificada é "arredondada" pelo time multidisciplinar e, no final, o único que recebe a comissão é o péssimo vendedor gerando assim uma frustração enorme.

Seu líder de vendas não tem um *pipeline* crescente de oportunidades de vendas conforme suas metas ?

Livre-se dele !

Exija que o vendedor faça uma venda interna antes de alocar uma equipe multidisciplinar para construção da proposta. Certifique-se que a qualificação atenda no mínimo 4 variáveis"

1. ***Budget.*** Será impossível identificar o *budget* do cliente quando sua área de vendas não tem como objetivo o "domínio da conta". Nessa etapa da qualificação, o vendedor amador tem o péssimo hábito de oferecer uma "proposta sem compromisso".

2. **Autoridade**. Mapear e relacionar-se com os influenciadores e os tomadores de decisão. Conhecer como funciona o processo de compras é essencial na condução das negociações. É comum o vendedor amador não saber os critérios de tomada de decisão além do menor preço.

3. **Necessidade**. Entender a necessidade do cliente e suas "dores" é talvez a mais difícil e sensível tarefa ao longo do processo de qualificação. Não existe "forçar uma necessidade" se o cliente já está satisfeito com o que tem. Também não existe "criar uma necessidade" que não existe. Não existe vendedor que não esteja dentro da conta conversando *face-to-face* com seus clientes. Simbolicamente vendedor não deverá ter mesa fixa, nem café expresso, nem ar condicionado.

4. **Tempo**. a construção das oportunidades de negócio ao longo do tempo formam um *pipeline* de oportunidades de vendas (novas e recorrentes). O *pipeline* é agrupado conforme a expectativa sobre a data de fechamento do negócio. Dessa forma, a empresa organiza sua produção, seu fluxo de caixa, suas metas. Seu líder de vendas não tem um *pipeline* crescente de oportunidades de vendas conforme suas metas ? - Livre-se dele !

VENDEDOR SEM UM PLANEJAMENTO DE CONTA NÃO É UM PROFISSIONAL DE VENDAS, É APENAS UM TIRADOR DE PEDIDO, E POR ISSO NÃO DEVERÁ SER RECOMPENSADO COM COMISSÃO.

O planejamento dos objetivos de vendas para cada oportunidade mapeada em cada cliente não é uma ciência. Faz parte da proficiência do vendedor profissional por isso, antes de oferecer um salário fixo robusto para seu vendedor, certifique-se no processo de contratação que ele sabe elaborar um plano de contas - *account planning*.

O planejamento dos objetivos de vendas para cada oportunidade mapeada em cada cliente não é uma ciência. Faz parte da proficiência do vendedor profissional.

Qualquer vendedor sem planejamento de contas deverá ser considerado qualquer outra coisa menos vendedor. Pode ser um *ombudsman da empresa, por exemplo, mas nunca deverá ser considerado um vendedor com responsabilidades de metas e remuneração variável na forma de prêmios e comissões.

O planejamento da conta exige cuidado e sensibilidade que são as principais características de um excepcional vendedor. O que esperar do planejamento de contas - *account planning:*

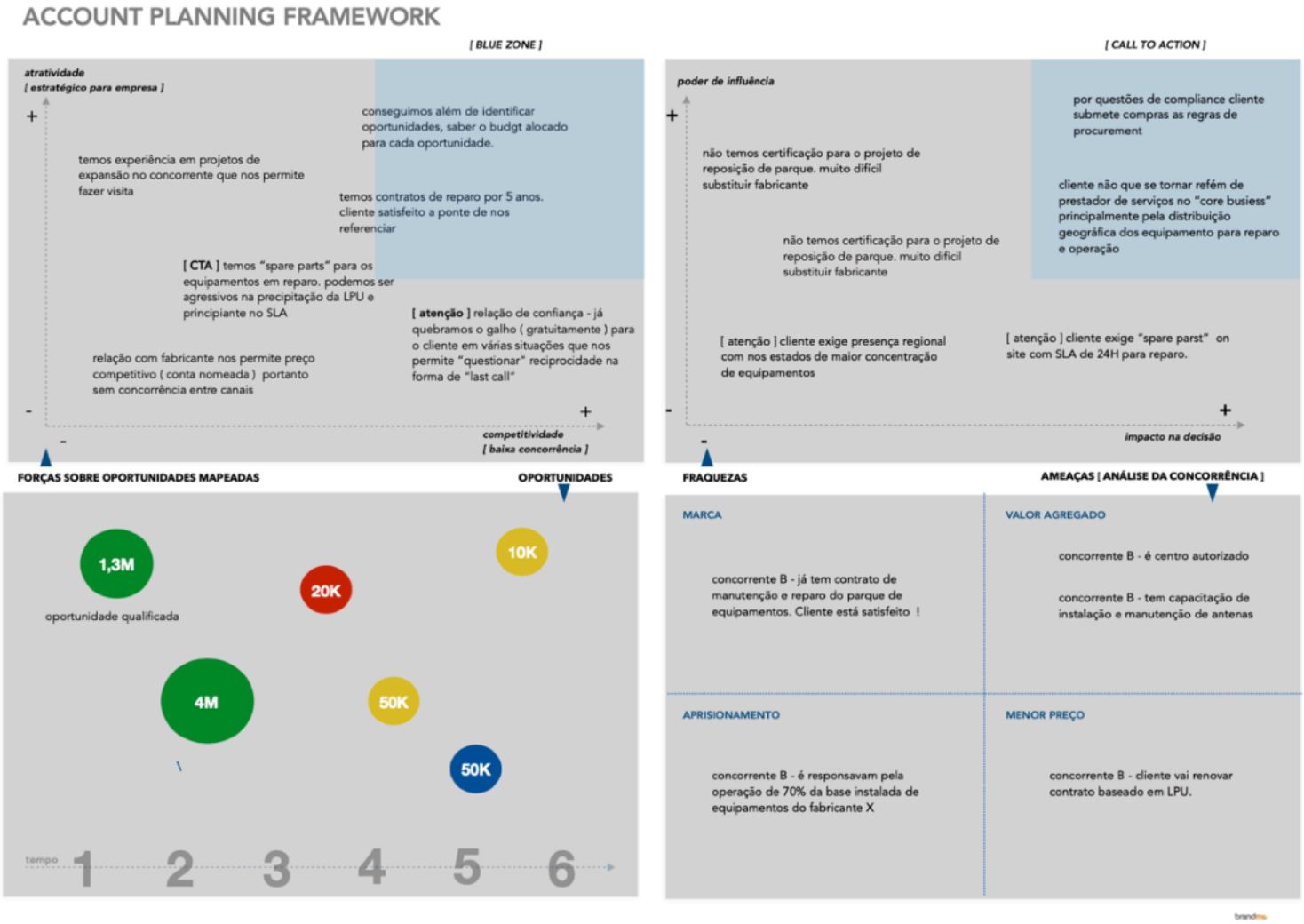
1. Desenhar e manter um mapa da hierarquia que ilustra o caminho da tomada de decisão. Identificar especificamente dois *players*: **a)** quem decide e **b)** quem influencia. Cada grupo de "tomador de decisão" ou "influenciador" tem uma dor diferente e muito específica que não deverá ser confundida nem misturada. Quem influencia é essencialmente técnico, detesta vendedor falastrão. Quem decide, quer tranquilidade e confiança - *peace of mind* - que são mais importantes no processo de decisão que o valor da sua proposta.

2. Compreender a relação entre: **a)** atratividade no negócio, que pode ou não ser estratégico para a empresa, *versus* **b)** nível dos competidores atacando a mesma oportunidade. *Por exemplo: se possui baixa atratividade e muitos concorrentes, fuja! Caso contrário, se tem alta atratividade e baixa concorrência, jogue para ganhar!* Infelizmente empresas preguiçosas geram vendedores preguiçosos. Quando identificam a oportunidade, já esta na hora da tomada de preço. As boas oportunidades se constroem junto

Perder faz parte do jogo. Escolha bem suas batalhas !

com o cliente, caso contrário a decisão será pelo menor preço e sua rentabilidade simplesmente desaparecerá. Não remunere esse tipo de gestor de vendas - Livre-se dele! Ele irá usar todo seu arsenal de desculpas para justificar a efetivação do negócio. A mais clássica é "*vamos vender barato agora para entrarmos no cliente e depois recuperamos nas próximas vendas*". Este tipo de vendedor preocupado apenas com sua comissão é o pior tipo de influência negativa que sua empresa poderá nutrir.

3. O gestor de contas e o gestor de vendas proficientes geram *pipeline* de oportunidades crescente ao longo do tempo. O planejamento de contas - *account planning* - evolui e amadurece continuamente. Novas oportunidades aparecem no tempo demonstrando DOMÍNIO total da conta. *Leva tempo ? SIM ! … Tem outra fórmula ? NÃO !* - O processo de vendas com *account planning* é simplesmente infalível, construa imediatamente um time de vendas profissional que vende e não é apenas comprado pelos clientes. Livre-se imediatamente também de seu time de **ombudsman*.



4. Fazer uma reflexão sobre as forças e fraquezas ajudará na preparação e condução das conversas ao longo do processo de amadurecimento.

*Ombudsman é um cargo profissional contratado por um órgão, instituição ou empresa com a função de receber críticas, sugestões e reclamações de clientes e consumidores, com o dever agir de forma imparcial para mediar conflitos entre as partes envolvidas.

O vendedor profissional é aquele que constrói cada centavo que recebeu de salário na forma de comissão pelas vendas efetivadas. É o vendedor que atingiu os objetivos que traçou no plano de contas - *account planning*.

Negligenciar o processo de amadurecimento da conta não é negociável, e também não é aceitável. Perder uma venda não tem nenhum problema e faz parte do jogo - por isso escolha muito bem as suas batalhas já que a única certeza que terá é que não ganhará todas.

Perder a venda por falta de planejamento - *account planning*, por ausência ou por qualificação mau feita, justifica a demissão.

Se sua empresa é conivente em cobrar a venda ao invés de cobrar a construção e amadurecimento das oportunidades no cliente, jamais reclame do seu time de vendas e nem do seu gestor. - "Bom dia, como está o *pipeline* de vendas no tempo?" - Não tem outra pergunta a ser feita para seu gestor de vendas. Ele já terá "um saco de desculpas" grande o suficiente somente para entreter esse tema. É impensável perguntar como estão as vendas para um gestor que não tem *pipeline*.

A equipe de vendas deverá ser reconhecida e recompensada por sua capacidade de conversão das oportunidades em *pipeline* em vendas.

POLÍTICA DE REMUNERAÇÃO. - PRÊMIO OU COMISSÃO ?

Um vendedor com "planejamento de contas", aquele que constrói e executa seu *pipeline* de oportunidades de vendas, é quem deverá ganhar muito dinheiro. É uma das profissões mais bem pagas do mundo e definitivamente uma das mais prazeirosas pelos ciclos que envolvem suas várias etapas com desafios destintos. Muitas vezes o vendedor ganha mais que o dono da empresa, que paga o salário e comissões dele com alegria pelo resultado obtido. Esse vendedor não precisa de sorte.

Se sua empresa remunerar por comissão de vendas qualquer outro perfil de vendedor diferente do descrito nesse breve parágrafo acima, está jogando dinheiro no lixo e cultivando um péssimo exemplo para sua organização, ou seja, promovendo o vendedor amador que é aquele que vendeu apenas porque deu desconto. É impossível compreender como uma empresa paga comissão para vendas efetivadas por desconto.

JAMAIS CONFUNDA FAZER O *PRICING*, QUE É UMA METODOLOGIA, COM DAR DESCONTO.

NÃO. NÃO É A MESMA COISA !

A política de remuneração do vendedor profissional, o *farmer,* deve ter a relação **salário fixo baixo** (na forma de ajuda de custos) e **variável agressivo,** com aceleradores de comissão mais agressivos ainda, conforme as metas vão sendo atingidas nos seus diferentes patamares combinados.

É impossível compreender como uma empresa paga comissão para vendas com desconto.

É uma burrice pensar que sua empresa está pagando muito para o vendedor profissional. Se você tiver a delicadeza de fazer uma conta básica saberá que, quanto mais ele vende, maior será seu salário e muito menor será seu custo para a empresa. Remunere seu vendedor profissional de forma que ele nunca encontre outra empresa que possa oferecer melhores condições de remuneração.

Infelizmente, a inveja e ego de alguns gestores inseguros colocam um "telhado", um "teto", sobre a cabeça dos bons vendedores profissionais fazendo com que se acomodem, ou pior, deixem a empresa sendo contratados por seu concorrente, que agradece.

Os vendedores de reposição ou os *hunters* (caçadores) também são muito importantes no processo de construção da dinâmica do funil de vendas. No entanto devem ser remunerados por prêmios conforme metas estabelecidas para cada mês. Por exemplo: a) cobrir 5.000 pontos de vendas para reposição de prateleira, b) ativar 20 clientes novos.

Nunca misture as funções de vendedores *hunters* ou televendas (*inside sales*) com os vendedores *farmers*. É uma evolução natural na carreira de vendas transformar *hunters* em *farmers*. Também existem aqueles que serão eternamente *hunters ou farmers*. Os dois são igualmente importantes mas nunca deverão exercer as duas funções simultaneamente. - Se sua teimosia acha que devem exercer, tente! Quebrar a cara e perder um enorme tempo, as vezes anos, com essa clássica ineficiência faz parte do processo de aprendizado.

BOTE O *MARKETING* PARA TRABALHAR, OU PROPORCIONA "COBERTURA AÉREA" PARA VENDAS OU SIMPLESMENTE, DESATIVE A ÁREA DE MARKETING

***Marketing* é uma guerra perdida para amadores.**

Caso seu *marketing* não gere *leads*, preferencialmente *leads* qualificados, seu *marketing* não serve para nada. Sua função é promover "cobertura aérea" através de campanhas - *go-to-market* - integradas com os objetivos de vendas. O time de vendas deverá ser servido pela "cobertura aérea" promovida pelo *marketing*.

Infelizmente, os profissionais de *marketing* estão passado pela sua pior fase, ou seja, por qualquer motivo acreditam que mídias sociais, *AdWords, posts*, *lives* significa fazer *marketing*. Hoje qualquer um que se atreve a fazer um *post* ou uma *live* se considera um profissional de *marketing*. Ganhando mais ou menos R$ 4.500 ? Será ? Se é isso que sua empresa merece, sinto muito. Continue oferecendo desconto porque sua Marca nunca venderá nada.

Uma das mais importante e bem pagas funções da empresa, o gestor responsável pela marca, *marketing* e comunicação deverá ser contratado pela proficiência e não pelo salário. **Marca, Marketing e Comunicação** são três disciplinas absolutamente técnicas.

Se a empresa não tem uma visão compreensível, um planejamento estratégico e nem dinheiro para contratar um profissional proficiente, contrate o apoio de uma consultoria (* jamais, em hipótese nenhuma, contrate uma agência). A melhor decisão é eliminar a área de

marketing inteira e dedicar-se integralmente a estratégia de menor custo.

Manter essa área será pior que jogar dinheiro no lixo, você estará arruinando qualquer vestígio residual da sua Marca pela falta de coerência e consistência quando se comunica com seus clientes. Na prática, manter o *marketing* ativo nesse caso seria como se você entrasse na sua casa e continuasse andando depois de ter pisado num cocô. Imagine a cena !

Você está arruinando qualquer vestígio da sua Marca, na prática é como se você entrasse na sua sala e continuasse andando depois de ter pisado num cocô. Imagine a cena !

QUAIS METAS E MÉTRICAS DEVE OBSERVAR PARA GARANTIR QUE SEU TIME ESTÁ FUNCIONANDO

BI - *Business Intelligence* está na moda. Os *dashboards* na forma de "cubo" mostrando várias dimensões, são realmente ferramentas excepcional para o processo de gestão e principalmente tomada de decisão. O investimento em BI traz muito resultado. É inimaginável viver sem BI.

Elaborar o BI é extremante fácil - o desafio é entender o que está sendo mostrado e tomar as decisões corretas para manutenção das metas.

Existem duas formas de analisar os dados contidos no BI:

Inútil. Significa observar indicadores do tipo "censo", ou seja, comparar dados históricos ano a ano, década a década. O gestor fica entusiasmado com as cores e formatos dos gráficos e conta fluentemente a história da vida da empresa. Não tenha dúvida que a história será empolgante, o gestor soará até "esperto" e bem articulado, mas é absolutamente inútil.

Útil. Significa observar para se antecipar às tendências dos indicadores que exigem intervenção semanal, mensal, trimestral. Serão poucos os indicadores e todos estarão diretamente relacionados à velocidade da dinâmica do funil de *marketing* e vendas.

Se seu gestor de vendas não engajar no tema relacionado à inteligência de vendas, livre-se dele!

1. **Número Prospecções.** A boca do funil de vendas deverá ser alimentada pelo time de *hunters* e também pelos *leads* provenientes das campanhas de *marketing.*
2. **Número de *Leads* Qualificados.** Que são aqueles que: tem *budget*, conhecem o decisor, existe a necessidade e está no tempo certo.
3. ***Pipeline.*** Número e valor das oportunidades qualificadas no tempo. Sejam novas oportunidades em novos clientes ou oportunidades recorrentes em clientes ativos.
4. **Monetização do *forecast* de vendas.** São as propostas (com valor) e em negociação que deverão ser fechadas dentro do mês corrente ou no máximo nos próximos 30 dias. Curto prazo !
5. **Taxa de conversão** por vendedor.
6. **Taxa de conversão** do time de vendas .
7. **Taxa de conversão** por categoria de produto ou serviço.

Se você conseguir montar um BI com essas características, não avance ! Aprenda primeiro a tomar as decisões. Apenas com essas informações é garantido que sua empresa conseguirá no mínimo crescer entre 30% e 50%. Se seu gestor de vendas não engajar no projeto relacionado à criação uma inteligência de vendas robusta, livre-se dele !

O QUE SIGNIFICA NEGLIGENCIAR O PROCESSO DE VENDAS ?

Se por ego, negligência, comodismo ou incompetência você criar uma cultura de vendas onde seu time é apenas comprado pelo cliente, significa que você não merece ser um empreendedor.

Manter sua empresa no quadrante de menor preço não exige nenhuma mente brilhante, exige apenas capatazia. Nesse caso, aproprie-se de todo dinheiro que sua empresa puder gerar por determinado período de tempo.

No quadrante de menor preço, a morte é certa !