



brandme

GESTÃO DE VENDAS

Como construir um time de vendas previsível

Vendas é uma disciplina, portanto, exige técnica. Nesse ebook você vai aprender sobre como fazer uma gestão de vendas previsível com CRM. Vai aprender também a não confundir o conceito e o método, com o sistema.

By Nori Lucio - brandME

1

Como construir um time de vendas previsível.

Montar uma equipe de vendas previsível, é o principal desafio do gestor de vendas profissional. Infelizmente, uma péssima notícia para os preguiçosos é que vendas é uma disciplina que exige conhecimento técnico, assim como qualquer outra profissão, como engenharia ou medicina que exigem além da proficiência, atualização contínua. Antigamente, mas acredite que isso ainda hoje acontece na sua empresa, essa função era relegada a profissionais que não tinham conhecimentos nem habilidades bem definidas, era quase um sub emprego para quem não teve a oportunidade, e nem a vontade, de investir numa formação específica.

Hoje seria simplesmente intolerável contratar um profissional, um gestor de vendas, que não domine os conceitos, processos e tecnologias associados a gestão de vendas.

Qualquer empresa para enfrentar os desafios e complexidade que o mercado vai exigir no futuro, não suportará profissionais medianos e muito menos os medíocres, que são aqueles que não tem o desejo de se desenvolver. O medíocres, para manterem seus salários sabotam ambos: a empresa, e também o bom profissional, aquele bem intencionado e ambicioso que acaba indo embora porque não tolera trabalhar para empresas com uma gestão pré histórica, nem chefes capatazes.

É muito fácil de fazer o diagnóstico. Pergunte ao seu gestor qual último livro ou curso que ele fez sobre gestão de vendas. Dependendo da resposta, você já entenderá porque suas vendas estão estagnadas ou deteriorando. Entenda que se você por negligência deixou sua empresa chegar nesse nível, nenhum milagre fará com que ela volte a crescer antes de dois anos. Isso se você tiver paixão pela sua empresa e a humildade de buscar ajuda profissional.

Contratar um gestor de vendas é simples, no entanto, difícil de encontrar porque os bons as empresas não deixam ir embora. Aqui vai um check list que você deverá usar durante a entrevista antes de contratar o seu próximo gestor de vendas.

1. Conhecimento profundo do conceito de CRM. Ele entende que CRM é única forma de gerenciar a carteira de clientes de cada vendedor. Entende também que é a única forma de fazer um planejamento da expansão de cada cliente.
2. Entender o posicionamento e as mensagens que representam sua marca, seus produtos e serviços. Ele entende que seria uma irresponsabilidade fazer standup comedy quando liga para o cliente.
3. Conhecer tecnicamente seus produtos e serviços. Ele entende que a qualificação é a sua verdadeira missão, e não a venda.
4. Sabe quanto vale o seu pipeline anualizado. Entende que para ganhar deverá fazer com que seu pipeline cresça vigorosamente.

5. Entende que deve criar um time de vendas que ativa, mantém e expande os negócios. Entende que sua empregabilidade está associada a qualidade do seu time de vendas, e que cada vendedor deverá ativar, expandir e manter os negócios nos clientes. Ele não usa mais conceitos antiquados como hunter, farmer, outbound.
6. Entende que deverá entregar um forecast assertivo acima de 90%. Não confundir com fazer sempre o mesmo dinheiro com o mesmo cliente. Ele entende que equipe de vendas deverá entregar a meta que foi definida pelo orçamento anual da empresa.
7. Interagir ativamente com o time de marketing para direcionar as campanhas. Entende que sem marketing promovendo cobertura aérea de forma exponencial, o funil de vendas nunca será ativado.

Se você não conquistou os 7 tópicos listados anteriormente, entenda que enquanto você não mudar o capital humano da sua área de vendas, sua empresa não vai crescer em hipótese nenhuma.

Mesmo após executar a mudança, tenha paciência com a sua negligência porque levará no mínimo 1 ano até que o funil de vendas encontre novamente o seu ritmo de crescimento. Aprenda a lição e nunca mais contrate amadores, para cuidar do futuro da sua empresa.

Este conteúdo organizado em 10 temas, tem por objetivo organizar o conceito sobre gestão de vendas de uma forma simples, permitindo ao profissional curioso, apaixonado por sua empresa e por sua carreira, a aprofundar-se nessa profissão que é de longe a mais dinâmica, desafiadora e que melhor remunera o bom profissional.

O bom profissional de vendas, além de nunca ficar sem emprego, é extremamente disputado pelo mercado, não importa o segmento da empresa.

1. CRM - introdução prática.
2. Como contratar e estruturar os diferentes times de vendas.
3. O Processo e os critérios de qualificação de clientes e oportunidades.

4. Atribuições e responsabilidades do gestor e do vendedor.
5. As cinco estratégias de vendas.
6. Gestão de carteiras com RFV - recência, frequência e valor
7. Metas e métricas que devem ser monitoradas para criar inteligência de vendas.
8. Avaliação de desempenho.
9. Política de remuneração - critério e elegibilidade.
10. Programas de vendas integrados a marketing.

2

CRM, uma introdução prática

CRM é uma metodologia de vendas, não confunda com um sistema, nem aplicativo desses que você paga 50 reais por mês. Provavelmente o CRM da sua empresa não funciona porque você confunde três coisas que vamos conversar nesse podcast.

O primeiro é o conceito, CRM é sobre previsibilidade. Segundo é a metodologia, conquistar a tão sonhada previsibilidade é sobre a etapa de qualificação da oportunidade e nunca é sobre a venda, que é apenas uma consequência. E por último o sistema, que é sobre automatizar o processo de vendas.

Vamos iniciar pelo conceito. O único objetivo do CRM é promover a tão sonhada previsibilidade nas vendas. O CRM permite que o gestor de vendas monitore a dinâmica do funil de vendas, que na prática significa observar a velocidade que um lead passa por todas as etapas desde encontrar os prospects, fazer a apresentação dos produtos e serviços, qualificar suas necessidades, aguardar que o lead amadureça até que ele peça por uma proposta comercial, e finalmente, acontecerá a tão esperada venda. Agora que você já sabe o tamanho do circuito que o lead irá percorrer antes de se transformar numa venda, pergunte-se porque ao longo de décadas você vem perguntando quanto você vai vender esse mês.

Essa pergunta muito frequente é uma das mais bizarras que eu ouço no dia a dia. Como as coisas feitas sem proficiência ainda sempre podem piorar, tem gestor que faz a média de vendas por dia, e depois multiplica pelos dias do mês. Ai acontece o fenômeno inexplicável, ele estabelece a meta de vendas do dia. E fazendo bem a função de um inútil capataz, ainda ameaça o pobre vendedor que não

alcançar aquela meta do dia. Se você ainda tem algum amor pela sua empresa, livre-se dessa gente imediatamente.

Esse tipo de perguntas são feitas por gestores mau preparados que nem sabem o que é um CRM, que é a mais básica entre as várias qualificações que um gestor competente deverá ter, portanto, certifique-se que essa seja a primeira pergunta que deverá ser feita numa entrevista, antes de contratar seu novo gestor de vendas. Quando isso acontecer seu time de vendas sempre alcançará a meta, simplesmente porque CRM é infalível. Você nunca mais terá que fazer a venda oferecendo o maldito desconto, e ainda de brinde o CRM te ajudará a aprender, mesmo que seja a força, a precificar corretamente.

A matemática é muito simples, Você deverá dividir as oportunidades trabalhadas numa determinada fase pelas oportunidades trabalhadas na fase anterior, por exemplo, se o time prospectou 100 clientes num dia, e qualificou 20, você terá sua primeira leitura, ou seja, conversão de prospects em leads será igual a 20%.

Documentando esses indicadores todos os dias, você terá o tal gráfico de tendências. Não invente métricas que você ainda não sabe como ler, portanto mantenha-se no simples. Quando você cria uma relação entre as fases, você observará a formação de um gráfico de tendência positiva para cada etapa, e principalmente saberá exatamente onde intervir quando o gráfico de tendência ficar negativo.

O mesmo gráfico também mostrará a velocidade da passagem do potencial lead entre as fases até que ele se transforme num cliente, e na sequência se transforme também num cliente recorrente. Somente quando você conquistar essa etapa suas vendas serão absolutamente previsíveis, simplesmente porque agora você tem uma gestão de vendas profissional que sabe exatamente como construir e monitorar um time de vendas. Antes de conquistar essa etapa que levará no mínimo um ano e meio, isso se você tiver muita disciplina, se contente com as vendas que o mês te ofereceu por pura sorte, e dando muito desconto, até que sua sorte se transforme em juízo.

CRM é infalível porque quando bem implementado por um profissional decente, é possível executar com precisão os três exclusivos objetivos de vendas, que devem premiar o gestor profissional e apenas os vendedores apaixonados pela sua profissão, que é de longe a melhor profissão do mundo. Os 3 objetivos são: primeiro a ativação de novos clientes, segundo a manutenção de clientes recorrentes, e principalmente o terceiro que é a expansão dos negócios em clientes recorrentes. Se você ainda paga comissão fora desses três critérios, você está cultivando a preguiça e o comodismo, portanto não reclame do time de vendas.

Não é aceitável a preguiça de pagar uma comissão fixa para o time de vendas, e ao mesmo tempo, ainda ter o bizarro comportamento de cobrar resultados.

Na prática o CRM oferece para o gestor e vendedor uma visão e organização sistêmica, que auxilia na estratégia de surpreender o cliente na hora certa. Com CRM o vendedor chegará sempre na frente da concorrência e terá a oportunidade de posicionar-se para reter, e principalmente aumentar o valor da

venda, aumentando também o ticket médio da venda futura. O CRM é a única metodologia que ajuda o vendedor a esvaziar o bolso do cliente, antes que a concorrência o faça.

Espero que nessa fase da sua empresa, você já tenha deixado pra trás o pré histórico conceito de hunter e farmer, e substituído por uma estratégia de marca e marketing profissional cujo único objetivo será ativar o funil de vendas gerando leads qualificados. Vendedor só pode ser bom, quando ao mesmo tempo ativa, mantém e expande os negócios. Ou pode ser ruim, que é aquele vendedor que você mesmo estragou, pagando uma comissão fixa para vender sempre os mesmos valores, para os mesmos clientes. Se você um dia parar para fazer a conta sobre quanto dinheiro perdeu pagando comissão fixa por um cliente que pertence a sua empresa, saberá o quanto custou sua preguiça.

Se por acaso você não persegue, mês a mês, um orçamento anual que foi construído com base num planejamento estratégico ao mesmo tempo realista e

ambicioso, você nunca, em hipótese nenhuma, terá um time de vendas vibrante que construirá um pipeline com crescimento vigoroso. Também nunca terá um forecast assertivo. Uma empresa sem orçamento, sem pipeline e sem forecast não é uma empresa perene, ou seja, que está sendo construída como um empreendimento feito para durar. Uma empresa com gestão amadora, sem técnica, sem proficiência e sem governança, não é um empreendimento, é apenas um CNPJ temporário que pagará pelo seu salário antes de morrer por falta de rentabilidade, que infelizmente, te garanto será inevitável.

Agora vamos falar sobre o segundo tópico, a metodologia. Você tem que entender que o CRM deverá construir apenas dois pilares que ficarão para sempre na sua empresa. O primeiro pilar é o pipeline no tempo. O segundo é a assertividade do forecast no mês. Quando isso acontecer, você deverá cuidar muito bem da sua operação porque o crescimento da empresa será exponencial. A grande maioria das empresas negligenciam a carga capacidade da

operação e acabam arruinando o crescimento, porque falham na entrega do produto ou serviço. Falham principalmente porque atrasam e começam a perder a qualidade porque tudo será feito na correria.

Não importa o segmento que sua empresa atua, mas é muito difícil de compreender fenômenos como por exemplo, uma indústria operando sem um PCP. Um distribuidor operando sem WMS. Um varejo operando sem RFV. Se você não entende essas siglas, é urgente que você peça ajuda de profissionais.

O primeiro pilar é o pipeline, que é representado por um valor, ou seja, quanto cada vendedor tem de oportunidades monetizadas e organizadas por mês, para o período de um ano. O pipeline sempre deverá ser anualizado que é diferente de anual. Entenda que vendas não é um ato de fé, mas sim uma matemática simples que usa apenas uma das quatro operações primárias, que é a soma. Some portanto, todas as oportunidades de clientes recorrentes, expansões e ativações que cada vendedor tem planejado para sua carteira olhando 12 meses para frente.

Isso não é um estímulo para que você chute, é um estímulo para que você se transforme num profissional de vendas excepcional que tem domínio sobre as contas, que vivêcia o cliente e que treina e capacita seu time diariamente, e também incansavelmente. Afinal, a sua empregabilidade como gestor de vendas está exclusivamente atrelada a qualidade do time de vendas.

Perceba que esse pilar te permitirá saber com um ano de antecedência quanto sua empresa vai vender com um nível de assertividade de no mínimo 85%.

Agora faça uma breve reflexão e se pergunte como, ao longo de décadas, por algum motivo inexplicável, seu planejamento foi adicionar 15 ou 20% sobre o faturamento do ano anterior, para estabelecer sua meta para o ano seguinte. Se essa foi sua realidade ao longo de décadas, mantenha sua fé, porque você é um empreendedor de sorte, apesar de hoje estar totalmente sem rentabilidade trabalhando apenas para pagar os salários, as despesas do mês, e as

intermináveis parcelas das dívidas que te mantiveram vivos até aqui.

A boa notícia é que construindo um pipeline, em um ano e meio você não terá mais dívidas e sua empresa estará 100% saneada e crescendo vigorosamente.

O segundo pilar, é o forecast que é quando você coloca a variável tempo no pipeline, por exemplo, qual seu forecast para dezembro, seis meses pra frente. A previsibilidade do forecast deverá ser de 90%, sobre os 85% do pipeline. Não tem como errar, nem se você se esforçar. Nessa fase, felizmente, seu gestor capataz já foi substituído por um gestor profissional que construiu um pipeline no tempo, somando todas as oportunidades relacionadas a retenção de clientes regulares, a expansão dos negócios em clientes ativos e a ativação de novos clientes.

Agora que você conquistou uma gestão profissional tome apenas dois cuidados para não perdê-la nunca mais. O primeiro é nunca, em hipótese nenhuma

pagar prêmio para o vendedor com CRM desatualizado. E segundo, tem algum fenômeno bizarro que faz o gestor de vendas se transformar em auxiliar de serviços gerais da empresa. Não permita, proíba que seu gestor de vendas se comunique com sua operação. Toda vez que sua operação sai do eixo é porque o gestor de vendas não está fazendo seu trabalho direito, focado apenas no planejamento das vendas.

Se isso está acontecendo na sua empresa nesse momento é porque você insiste em se auto sabotar mantendo um gestor de vendas sem proficiência. Nesse caso, mantenha firme a sua fé, porque sua empresa em hipótese nenhuma irá crescer enquanto está sendo bloqueada por esse gestor trapalhão. Se quiser um conselho, mesmo sabendo que hoje você é um refém dele, está na hora de ser corajoso e pegar de volta o controle do futuro da sua empresa que você mesmo terceirizou de forma irresponsável. Comece se livrando dele imediatamente. Te garanto, só assim sua empresa irá decolar.

Agora você apenas deverá garantir que um bom sistema de CRM automatize 100% dos processos da gestão de vendas. Proteger seu capital organizacional é sua responsabilidade, afinal, você nunca mais vai querer se tornar refém de ninguém. Escolher um sistema de CRM requer 3 cuidados simples.

Primeiro, nunca, em hipótese nenhuma, utilize o CRM que está embutido no seu ERP monolítico. Assim como você se livrou do seu gestor que te fazia de refém, a próxima etapa será se livrar do ERP monolítico que também te faz de refém, portanto, não se afunde cada vez mais colocando funções adicionais num sistema que você vai se livrar muito em breve. Acredite, você querendo ou não, terá que lutar essa batalha. Um ERP monolítico não te oferece o dinamismo que o seu mercado te exigirá para os próximos anos. Você já caiu na armadilha de pedir para seu provedor do ERP fazer inúmeras integrações para suprir as ineficiências do sistema. Agora será obrigado sair dessa armadilha.

Segundo, não implante um CRM muito complexo numa primeira etapa, enquanto ainda está

aprendendo sobre como construir um pipeline. Essa etapa levará no mínimo um ano e meio. A melhor opção nessa fase é escolher um aplicativo desses que você pagará apenas 50 reais por vendedor como pipedrive por exemplo, que é simplesmente excepcional e te conduzirá de forma simples e segura por essa jornada. Inclusive, já vem com um BI, bom o suficiente para te ajudar a monitorar a dinâmica do funil de vendas.

E terceiro, quando você estiver maduro opte por um CRM que é uma plataforma que te permitirá executar o RFV, fazer um account planning que já resultará numa sugestão de pedido automaticamente, e que também funcionará como portal de pedidos onde o cliente nem precisará falar com o vendedor para colocar o pedido. Você terá que obrigatoriamente chegar nessa etapa, portanto, comece logo essa jornada. Você sentirá logo nos primeiros passos a motivação que dá por trabalhar direito e com técnica.

Você vai aprender também o quanto é prazeroso trabalhar como profissionais que além de te ensinar

como fazer direito, não colocarão sua empresa em risco.

3

Como estruturar sua equipe de vendas, suas atribuições e expectativas.

Serão 5, os times de vendas que vamos tratar nesse episódio. Cada um com sua característica, nível de qualificação e expectativa. O Primeiro é o inside sales, que é o time que inicia o processo de vendas tratando os leads qualificados que chegarão através das campanhas de marketing.

O Segundo, é o time de contas cobertas que são aqueles que já formaram uma carteira de clientes. Normalmente, são clientes relativamente pequenos e que já compraram todos os possíveis produtos e

serviços oferecidos, portanto, não é uma exigência para esse time fazer uma visita presencial.

Terceiro é o time de contas chave, key accounts, que são desenvolvedores de negócio. Esse time deverá ficar próximo do cliente e de forma presencial, mapeando e desenvolvendo novas oportunidades.

O time de ecommerce é o quarto, que é parecido com o time de inside sales, porém acompanham os visitantes que entram pelo ecommerce para ajudá-los a encontrar o que necessitam. Esse time também tira dúvida sobre o produto, normalmente via chat ou WhatsApp.

E por último o time de parcerias estratégicas e desenvolvimento de canais de vendas. Eles saberão identificar quais são os parceiros que agregam valor ao produto da empresa, e também quais os melhores canais de vendas para representarem sua marca seus produtos e serviços nas regiões de cobertura. Se sua empresa exporta para outras regiões do mundo, a estrutura para os diferentes times de vendas deverá ser exatamente a mesma.

Agora vamos aprofundar sobre as características, como deverão ser treinados, e quais deverão ser as expectativas para os cinco times de vendas.

O Primeiro é o time de inside sales, é importante reforçar que esse time é proibido de fazer ligações frias, simplesmente porque a ligação fria revela para seu cliente que sua empresa ainda é um fundo de quintal. Sua marca e seu marketing tem que funcionar, ou seja, fazer o telefone tocar através de campanhas eficientes de ativação e geração de demanda.

Todos deverão obrigatoriamente ter o chamado discurso de elevador na ponta da língua. Apesar do script representar apenas um roteiro, a energia e o brilho espontâneo do vendedor deverá se sobressair na hora de apresentar a empresa.

O desafio do vendedor na fase de prospecção ainda seguindo a metáfora do discurso de elevador, será ser convidado para descer quando o elevador chegar por exemplo no oitavo andar, ou seja, terá uns 20 segundos para apresentar a empresa. Se conseguir

ser convidado para descer nesses 20 segundos, significa que o cliente despertou interesse e está disposto a ouvir sobre mais detalhes. Quando isso acontecer, acredite, 50% do sucesso da venda está garantida. Só não acontecerá se seu vendedor por negligência do gestor de vendas, estiver mau treinado.

A única expectativa para esse time será mover o lead para a etapa seguinte que é a de qualificação, passando a oportunidade para vendedores que conhecem bem as características técnicas do produto e sua aplicabilidade. Nessa etapa, o inside sales deverá saber a autoridade de quem está no telefone, que poderá ser o influenciador que quer conhecer tecnicamente o produto antes de recomendá-lo, ou poderá ser o tomador de decisão da empresa que quer saber de quem está comprando. Nesse caso, o discurso de elevador deverá estar pronto para apresentar também suas credenciais.

Ele deverá passar a oportunidade para etapa seguinte, já com uma reunião marcada para o time de

qualificação, portanto será fundamental o acesso as agendas de forma compartilhada, para que a reunião já seja marcada com o cliente ainda no telefone. O mundo perfeito seria que a ligação fosse transferida imediatamente, para que o cliente tenha uma excepcional primeira experiência.

Nessa etapa também você conhecerá seu gestor de vendas. Se você ainda é apaixonado pela sua empresa, ligue, e experimente você mesmo como o vendedor está apresentando sua empresa. Caso você não se orgulhe de um vendedor bem treinado, vibrante, apresentando o discurso de elevador de forma fluente, é hora de você substituir seu gestor. Faça isso imediatamente, porque a cada ligação ele estará desgraçando o pouco que ainda restou da sua marca. Um gestor que não cuida de forma impecável da primeira experiência com o cliente, não deverá ter a chance nem o carinho de receber orientação nem treinamento.

Agora você já sabe como medir. Se o telefone não toca, é porque seu marketing não funciona. Se os

leads não são movimentados para a fase de qualificação, é porque seu time de inside sales está mau treinado. Na minha prática do dia a dia o que eu mais vejo é um time de inside sales que parece mais um standup comedy.

Para o segundo time, o de qualificação, não se atreva a colocar um vendedor desqualificado, ou daquele tipo falastrão que chama o cliente de meu querido ou doutor. Nessa fase, apenas o vendedor profissional que entende cada detalhe da metodologia de qualificação deverá conversar com o cliente. Note que eu usei a palavra metodologia, e não chute.

É nessa fase que o vendedor se utiliza de um cartão de batalha bem elaborado que explica cada detalhe técnico e também cada detalhe sobre a aplicabilidade do produto ou serviço. O vendedor faz um comparativo com a concorrência mostrando o seu diferencial, e completa o trabalho iniciado pelo inside sales, reportando a real necessidade do cliente, seu orçamento disponível e também o tempo, ou seja, quando pretende efetivar a compra.

Nessa etapa também você terá mais uma oportunidade de conhecer seu gestor de vendas. Abra seu CRM e observe o nível de qualificação de cada oportunidade. Como essa etapa do processo de vendas poderá quebrar a sua empresa, eu recomendo fortemente que você não carregue, em hipótese nenhuma, o peso de ter um gestor de vendas que não cuida do processo de qualificação com austeridade. Se você acha que estou exagerando, e que essa etapa nunca poderá quebrar a sua empresa, experimente então deixar o meio do funil vazio. É difícil entender e de explicar o fenômeno de ver uma empresa que paga por um gestor de vendas sem CRM. Por outro lado, é fácil de explicar porque esse tipo de empresa além de não crescer, também não tem rentabilidade, ou seja, são empresas que vendem o almoço para pagar o jantar.

Agora vamos falar do time de contas chave, ou key account, esse time para chegar ao seu máximo de eficiência, deverá vender onde o cliente ainda nem está pronto para comprar. É um time de

desenvolvimento de negócios, ou seja, tem uma função consultiva. Sua atuação na conta é entender e ajudar o cliente a construir soluções para seus reais problemas.

Esse time também deverá ter uma meta anual para cada cliente chave, ou seja, sua única missão será expandir os negócios dentro do cliente. Na prática, ele aumentará a barreira de saída impedindo o concorrente de entrar facilmente na conta.

Esse tipo de vendedor é escasso, muito difícil de encontrar e está muito bem empregado. Se você não tem um desses na sua empresa com um planejamento da conta, ou account planning, para cada um dos clientes chave, você não tem um time de key accounts, tem apenas tiradores de pedido. Você saberá a diferença entre um key account e um tirador de pedido, quando verificar que suas contas chave continuam sempre do mesmo tamanho. Na verdade, elas estão menores porque como seu cliente cresceu, e sua participação nas vendas continua sempre a mesma, você está na realidade perdendo espaço.

Agora pare um minuto, e faça as contas para verificar quanto dinheiro pagou de comissão para seu vendedor e também para seu gestor, para perder espaço nos seus clientes chave. Espero que como resultado dessa reflexão, você entenda que foi você mesmo quem criou sangue sugas, pagando comissão fixa sobre a mesma venda. Se sua reflexão te levou a uma tomada de decisão, entenda que o cliente pertence a empresa, portanto, deverá ter cada passo e cada detalhe registrado no CRM. Entenda também que seu vendedor profissional deverá ganhar um prêmio robusto apenas pela expansão das vendas.

Por algum fenômeno inexplicável, empresas pagam altos salários fixos para vendedor. Observe que eles se acostumam fácil com o ar condicionado e com a máquina de café expresso. O mesmo fenômeno ocorre com outras empresas, que pagam salários baixíssimos contratando mão de obra desqualificada, que mal consegue falar, imagine escrever um email ou mensagem descrevendo seus produtos e serviços.

A profissão de vendas quando exercida por um profissional, é aquela que o salário não tem limites já que o excepcional vendedor só trabalha para a empresa que lhe permite construir seu salário. Ele nunca bate a meta de vendas porque foi cobrado pelo gestor, ele bate a meta porque como consequência de uma qualificação bem feita, a venda acontece naturalmente, sem o maldito desconto e com margem.

Na minha prática do dia a dia, os melhores key accounts que eu conheci, ganhavam melhor que seu gestor, e muitas vezes melhor que o dono da empresa, que pagava seu prêmio com muita celebração e alegria. Bem diferente da empresa que já está no seu fim de vida útil, porque foi conduzida por aquele tipo de gestor pré histórico e centralizador que acha um absurdo que isso aconteça.

Se você for um apaixonado pela sua empresa, pela sua marca, e pelas inovações que você investiu uma montanha de dinheiro em novos produtos e serviços, vá para a rua. Você deverá conversar com seus

clientes para entender como ele enxerga sua empresa como parceira de negócios. Só assim você poderá julgar se está sendo bem representado por seu key account. A esperança aqui é que você entenda que vendas é uma consequência de um trabalho bem feito, portanto contratar seu agente deverá ser feito com muito critério, conduzido exclusivamente por um profissional competente de RH, e pagando um salário e prêmio compatíveis com sua ambição pelo futuro da sua empresa.

E por último, Vamos ver agora como funciona o vendedor que desenvolve canais de vendas e parcerias estratégicas. A primeira coisa que precisa ser entendida aqui é que esse vendedor deverá ser cobrado e remunerado pelo sales out, e nunca, em hipótese nenhuma, pelo sales in. É bizarro verificar ainda que existem empresas com vendedores que vendem para distribuidores por exemplo, e tem comissão e prêmio baseado no sales in.

O vendedor que desenvolve canais de vendas deverá obrigatoriamente apresentar duas atitudes.

Primeiro é a qualificação continuada para os vendedores dos canais de vendas. O treinamento e capacitação continuada deverá fazer parte da composição do seu prêmio. Se isso não acontecer imagine o efeito exponencial e desastroso que os vendedores estão cometendo com a sua marca. São centenas de bocas analfabetas com relação ao seu posicionamento, falando aleatoriamente sobre o seu produto com potenciais clientes. Imagine a amplitude do desastre. Se isso acontece na sua empresa, acredite, sua marca e seu produto já se tornaram irrelevantes. A Marca é construída ao longo do tempo por uma narrativa coerente e consistente. Por negligência, você permitiu que um bando de gente sem treinamento falasse da sua marca aleatoriamente, agora me explica, como você quer que sua marca seja percebida e reconhecida por seus clientes ? Eu mesmo te respondo, você será reconhecido por uma marca que vende produto barato.

Segundo, eles deverão ter no mínimo meia dúzia de campanhas de marketing cooperado entre a empresa e o canal sendo executada simultaneamente. As

campanhas cooperadas deverão estimular tanto a propagação da marca pela região coberta pelo canal de vendas, quanto a geração de demanda de produtos e serviços. Na minha prática do dia a dia, eu ví muito vendedor que só aparece no canal de vendas no final do mês, para cobrar a próxima compra, e ameaçar que se o canal de vendas não bater a meta perderá a licença de distribuição. Se você paga comissão para esse tipo de gente e ainda permite esse tipo de atitude na sua empresa, a sua empresa não merece você como gestor.

O vendedor que cuida do canal de vendas e de parcerias estratégicas deverá ser medido pela sua capacidade de escalar suas vendas, seja pela disponibilidade do produto numa determinada região, seja por encontrar parceiros que utilizam seus produtos para transformar e vender outros serviços. É uma profissão excepcional que combina as técnicas de vendas, com a sensibilidade de observar e entender não só o cliente, mas principalmente o cliente do seu cliente. Faça o que for necessário para

contratar, remunerar e manter esse excepcional líder na sua empresa.

4

acordo de metas e métricas

Antes de iniciar, vamos lembrar 5 tópicos que neutralizam a performance do time de vendas, e tornam impossível alcançar as metas. Se qualquer um dos temas abaixo ainda não foram devidamente tratados, não perca seu tempo criando nem monitorando metas, nem métricas.

O primeiro é a Motivação. É muito fácil identificar se seu time de vendas não funciona. É só entrar na sala e sentir o clima. Se for de cemitério, acredite, seu time de vendas é somente um grupo burocrático que tira pedidos e resolve problemas quando o cliente grita pelo telefone. O time não transmite nenhum brilho, nenhuma vibração sobre sua empresa, seus produtos e serviços. É inaceitável ter um time sem brilho nos

olhos quando fala com o cliente. É inaceitável também um time que não celebra cada negócio conquistado.

O segundo é nunca confundir um profissional barato com um profissional de vendas. Se você ainda confunde, você já sabe porque seu time de vendas não performa. O problema é bem simples de identificar e também de resolver. Nesse caso, o problema é você.

Em terceiro vem o prêmio. Não existe viagem para hotel fazenda, nem bicicleta, nem televisão. A profissão de vendas é remunerada exclusivamente com dinheiro. É bizarro verificar na prática do dia a dia, cartazes na parede com fotos do hotel fazenda que será oferecido como o grande prêmio do trimestre para quem bater as metas.

O Quarto, é a política. Empresa sem política de premiação não consegue reter o bom vendedor, somente o vendedor ruim, que é aquele que precisa da ajuda de custo para sobreviver. Esse é o único vendedor que se submete a mudanças na regra do

jogo. O vendedor bom, vai trabalhar em empresas sérias que entendem que a única forma de bater a meta, é remunerar bem o vendedor que ao mesmo tempo, ativa, mantém, e expande os negócios.

E por último é o treinamento e capacitação. A única justificativa para manter seu gestor de vendas empregado é garantir a qualidade do time de vendas. Na grande maioria das vezes, ele não tem nem a mínima capacidade de treinar o vendedor no chamado discurso de elevador, que acontece na apresentação da empresa para um potencial futuro cliente. Se você é apaixonado pela sua empresa, coloque todos os vendedores numa sala e peça para que eles apresentem sua empresa. Se o discurso não for exatamente o mesmo, sedutor, feito com brilho nos olhos, é hora de reconstruir seu time de vendas.

Comece se livrando do seu gestor de vendas. Agora vamos as métricas. Vamos usar o conceito do funil de vendas para nos ajudar a ilustrar, e identificar a métrica. O Funil também nos ajudará a

principalmente diagnosticar o problema para aplicar o remédio correto.

Sobre métricas você tem que entender que é exclusivamente aquela que permite intervenção. Métrica do tipo senso, por exemplo, a evolução do gráfico de vendas dos últimos meses, não serve para nada. Outro conceito importante que temos que exterminar nessa etapa, é que o funil de vendas também não serve para nada. O foco absoluto é na dinâmica do funil, ou seja, a velocidade da passagem do cliente entre cada etapa.

É um exercício de matemática, portanto não se atreva a chutar. Quanto mais rápido o cliente desce pelo funil, melhor será sua taxa de conversão em vendas. Infelizmente, o funil sempre emperra. É nessa hora que entra em ação o gestor, o líder de vendas de verdade, aplicando o remédio certo e retomando imediatamente a fluidez do funil de vendas.

A Primeira métrica monitora a dinâmica da boca do funil, que é ativada de 3 formas. Primeiro, pelas

campanhas de marketing que geram leads qualificados, que são aqueles que ligam motivados pela oferta da campanha. Segundo, Pela ligação pró ativa para clientes específicos, clientes escolhidos a dedo, não confunda com a ligação fria que é terminantemente proibido. E Terceiro, pelo reconhecimento espontâneo da marca que foi cuidadosamente bem construída ao longo do tempo. A primeira métrica então é monitorar ambos, o volume, e o tempo que um prospect se transforma num lead. A relação de volume e tempo determinará se o seu time de vendas está bem treinado, e também se o seu produto ou serviço realmente tem valor percebido pelo cliente. Quando o cliente nessa fase, já quer saber o preço logo na primeira ligação, significa que sua marca e seus produtos não tem valor nenhum. O cliente está apenas interessado no menor preço. Nesse caso, essa métrica ajudará também o time de pesquisa e desenvolvimento para priorizar o roadmap de inovações.

A segunda é sobre a qualificação do lead. Depois de monitorar quantos prospect se transformaram em

lead, agora teremos que entender quantos leads se transformarão em leads qualificados. Minimamente, um lead qualificado significa que o vendedor tem documentado no CRM o BANT, ou seja, o Orçamento, a Autoridade, a Necessidade e o Tempo. Já falamos detalhadamente sobre o BANT no episódio anterior sobre como montar um time de vendas previsível.

A meta agora é observar quantos leads se transformaram em leads qualificados. Quando os leads não descem pelo funil, certamente é porque seu time de vendas está mau treinado, ou seja, tenha certeza que seu time de vendas não conhece a técnica para qualificar um potencial cliente. Quando isso acontece, o diagnóstico é simples, note que eles estão tentando comprar a venda, oferecendo a maldita propostas sem compromisso com a promessa do menor preço. Você vai perceber seu gestor despreparado falar que está cheio de oportunidades em negociação, mas não fecha nada. O remédio também é simples, troque seu gestor por um profissional compatível com sua ambição.

A terceira é a mais importante, portanto preste bastante atenção. É sobre a tendência positiva que os leads qualificados apresentarão para os próximos meses. Como no BANT, somente a variável T, é que pode variar no tempo, os leads qualificados tem que obrigatoriamente apresentar uma tendência positiva. Relembrando que essa etapa representa uma das três negligências que irão certamente quebrar sua empresa. A segunda e a terceira são respectivamente, a não construção da marca, seguida da falta de inovação.

Normalmente, quando o meio do funil apresentar tendência negativa, não adianta mandar o gestor de vendas embora, já será tarde demais. E antes de colocar a culpa no gestor de vendas, certifique-se que você é um empreendedor apaixonado pela sua empresa. Se você não inovou e nem tem um roadmap de inovação para os próximos meses e anos, o preço pela sua preguiça e negligência, é você mesmo quem vai pagar, e vai pagar muito caro. O seu gestor vai buscar outro emprego, já você, vai ficar sem a empresa.

A meta de leads qualificados é simples. É um gráfico que mostra o número de leads qualificados no tempo, ou seja, para os próximos meses. Cuidado, porque o vendedor safado costuma manipular a variável tempo, contaminando a leitura do gráfico de tendência. Por isso é tão importante remunerar o vendedor pela assertividade do pipeline e do forecast. Só dessa forma você corrigirá esse problema na raiz, e de forma definitiva.

Agora sim você está pronto para monitorar o nível de conversão em vendas, versus o número de propostas em negociação.

A relação entre orçamentos em negociação, e a conversão em vendas deverá ser bem alto, caso contrário, você terá que observar dois possíveis diagnósticos. Primeiro seu produto é commodities sem valor percebido pelo cliente. Nesse caso calibre o preço de venda pelo praticado pelo mercado.

Segundo, pode ser que você não saiba precificar.

Precificação é um daqueles temas complicados para resolver, portanto peça ajuda de um especialista. Se por preguiça você ainda utiliza o inexplicável markup, como aquelas mercearias de antigamente, nesse caso, não precisa ter grandes ambições na conversão de vendas. Por mais bizarro que possa parecer, Porque você gerencia seu negócio como uma mercearia, não espere nenhum resultado diferente de uma mercearia de bairro. Como empreendedor, você deveria se envergonhar de utilizar markup como critério de precificação.

Sobre as últimas duas métricas que já conversamos nos episódios anteriores que são o Pipeline, que representa quanto vale sua empresa anualizada. O pipeline geral da empresa representa a somatória do pipeline no tempo de todos os vendedores. E o forecast, que representa a assertividade das vendas no mês corrente. O forecast também representa principalmente as metas definidas e combinadas no orçamento anual da empresa. Se você ainda não tem essas duas métricas básicas, sinto lhe dizer que perdeu seu precioso tempo lendo esse breve conteúdo.

5

avaliação de desempenho

Avaliação de desempenho do vendedor, do time de vendas e também do gestor de vendas é uma obrigação da empresa que realmente entendeu que sua área de vendas deverá ser formada apenas por profissionais. Afinal, são eles que falarão diariamente com seus clientes oferecendo seus produtos e serviços, e principalmente representando sua marca. Se você não entendeu essa frase, e acha que é suficiente pagar uma comissão fixa para o vendedor falastrão, que é aquele que por algum fenômeno bizarro acha normal chamar o cliente de doutor ou meu querido, esse breve conteúdo poderá te ajudar a refletir e quem sabe até concertar esse equívoco grosseiro, que ainda é muito comum para um grupo

específico de empresas, que ainda sofre por não ter conseguido conquistar uma gestão profissional.

Vamos dividir o método e a dinâmica da avaliação de desempenho em duas partes. A primeira, está relacionada ao nível de domínio das contas, que como consequência também está diretamente relacionada a única coisa que importa na gestão de vendas, que é a sua capacidade em aumentar o número de negócios qualificados e monetizados, ou seja, aumentar o valor do seu pipeline no tempo. A segunda, está relacionada ao nível de domínio das contas, que como consequência também está diretamente relacionada a única coisa que importa na gestão de vendas, que é a sua capacidade em aumentar o número de negócios qualificados e monetizados, ou seja, aumentar seu pipeline no tempo.

Vamos começar o primeiro tópico, lembrando que todo vendedor deverá ter um valor bem determinado. Será esse valor que lhe permitirá mudar de categoria conforme cresce no time de vendas. Por exemplo, um vendedor ainda em formação deverá ter um valor de 10.000 no pipeline. Para ser promovido para o time de

gerentes de contas que paga prêmios mais altos, deverá atingir 50.000 em pipeline. É dessa forma que se monta um plano de carreira simples e coerente para remunerar e reter talentos. Preste atenção que eu coloquei o pipeline como parâmetro, e nunca vendas. Vendas é apenas uma consequência natural de um pipeline bem construído.

Espero que nessa altura da vida da sua empresa, seu gestor já tenha aprendido essa lição, que é a mais básica das lições sobre gestão de vendas.

O valor referencia do vendedor, representa o montante de oportunidades que ele têm documentado e monetizado no CRM. Esse é o seu pipeline individual. Por exemplo, um vendedor de janeiro a janeiro, portanto anualizado, tinha em oportunidades documentadas no CRM de um milhão. Vamos supor que passou 1 trimestre, e agora o mesmo vendedor tem de abril a abril (anualizado) Um milhão e duzentos. Na prática, esse vendedor cresceu o seu pipeline anualizado em 20% e está a caminho de ser promovido para o time que ganha um valor maior em prêmios.

Um vendedor que não tem essa ambição, não serve para a empresa. A empresa que não tem um plano de carreira ambicioso não merece ter bons vendedores. Esse tipo de empresa é aquela que só retém o vendedor sangue suga, que está apenas interessado na comissão não importa a rentabilidade e a estratégia da empresa. Acredite, goste você ou não, você tem no seu time de vendas o vendedor sangue suga. É aquele vendedor mono produto que só vende o que é mais fácil, e pelo preço que o cliente quer pagar. Livre-se dessa gente que nem merece o carinho de passar por uma avaliação de desempenho.

A avaliação de desempenho deverá considerar para premiação, exclusivamente o custo das vendas que é um percentual fixo da receita líquida da empresa, portanto o valor vai variar conforme as vendas. Nunca, em hipótese nenhuma, o percentual deverá mudar porque dessa forma, representaria um aumento no custo das vendas, e isso não é aceitável para empresas que já conquistaram maturidade na gestão financeira, que são aquelas que fazem sua revisão de orçamento todos os meses.

Para as empresas que ainda são caseiras, que ainda estão pagando uma comissão fixa para os mesmos valores provenientes dos mesmos clientes, lembre-se que para manter os clientes você está sendo forçado a oferecer cada vez mais descontos, ou seja, você está exterminando sua margem. Não é o mercado, nem a economia quem está deteriorando sua margem, é sua falta de proficiência sobre o tema. E como tudo ainda pode piorar, você ainda paga comissão sobre faturamento e não receita líquida de vendas, ou seja, você paga comissão sobre imposto, sobre devoluções e também sobre inadimplência. Se esse é o seu caso, parabéns! Não existe nenhum modelo de remuneração de vendas pior que esse que você masterizou ao longo dos anos.

Agora que você já exterminou a palavra comissão do seu vocabulário, o critério de avaliação de desempenho e premiação irá considerar apenas 3 variáveis.

A primeira variável é a manutenção. A única razão da permanência de um vendedor é vivenciar o cliente a ponto de exercer domínio sobre a conta, e identificar

preventivamente tanto oportunidades quanto ameaças. A sua avaliação e premiação associada a esse parâmetro deverá ser alta, por exemplo 98% de retenção da meta de vendas associada aos clientes com vendas recorrentes. O percentual pago a manutenção da carteira, deverá ser apenas um percentual de manutenção dos negócios que pertencem a empresa. Desde a contratação, já deixe claro que o cliente pertence a empresa e não ao vendedor. Se você não fizer isso, não reclame que virou refém de um vendedor sangue suga. Em caso de falta de motivação por parte do vendedor, tire esse cliente da sua carteira e dê para outro profissional cuidar.

Na sequencia vem a variável expansão, que poderá acontecer vendendo o mesmo produto ou vendendo produtos correlatos. Somente o vendedor que já conquistou o domínio da conta, saberá como mapear novas oportunidades e expandir os negócios. Aqui o percentual associado ao prêmio deverá ser bem generoso. Lembre-se que depois de realizada a expansão, o valor deverá ser somado ao montante de manutenção, ou seja, a remuneração futura voltará a

ser calculada pelo percentual destinado a manutenção.

O grande prêmio deverá ser associado a variável ativação de novos clientes. Lembrando também que o prêmio somente deverá ser pago na recompra. O que importa para a empresa, é a retenção do cliente que compra regularmente.

É óbvio que cada empresa e cada tipo de produto e serviço tem sua peculiaridade, mas o conceito nunca muda. A adaptação é feita conforme a característica do produto e calibrada conforme cada time de vendas, que serão agrupados em cinco times diferentes, cada um com seu objetivo.

O primeiro é o time de inside sales. Não categorize seu time como júnior pleno e sênior como nos anos 70. O inside sales é o time que ativa aqueles clientes que foram qualificados pelas campanhas de marketing. Esse time terá o percentual associado a variável ativação bem maior, comparativamente as outras duas de manutenção e expansão. Mas lembre-se de não desativá-las porque o time de inside sales deverá entender que estão num estágio inicial de carreira dentro da empresa, e poderão ter a

oportunidade de crescer, migrando para os outros times de vendas que pagam prêmios maiores.

O segundo é o gestor de contas, esse time já tem a sua carteira de clientes bem definido, e também o seu pipeline e forecast organizados no CRM. Para esse time as três variáveis deverão observar a característica das carteiras individuais. Você pode, e deve estimular cada vendedor pensando mais uma, ou outra variável de acordo com a mensagem que deseja passar. Pode ser o que você deseja que um ative mais, outro expanda mais. Como os prêmios são mensais, a parametrização também deverá ser. Não confunda mudança de política, que não pode acontecer em hipótese nenhuma, com calibração de parâmetros descritos na política. É prêmio, não comissão.

O terceiro são os vendedores que cuidam das contas chave. Para esse grupo as variáveis que deverão pesar mais no prêmio serão as relacionadas a manutenção e principalmente a expansão. Não é admissível para esse time não ter o domínio das contas. Também não é admissível que o CRM não esteja impecavelmente organizado, documentando cada etapa e demonstrando a evolução de cada oportunidade. Para

esse time especificamente, não deverá ser pago prêmio para oportunidades mau documentadas, ou seja, deverão ser extraídas da base de cálculo. Se a falta de disciplina persistir, o cliente não documentado corretamente deverá ser movimentado para a carteira de outro vendedor.

O quarto time, é o de parcerias estratégicas e desenvolvimento de canais de vendas. Os critérios para esse time seguem a mesma orientação do time que cuida das contas chave. Uma nuance é que o prêmio por expansão deverá considerar o sales out, e nunca o sales in.

E por último, é o time de vendas associado ao e commerce. Muitas vezes o cliente precisa de ajuda enquanto compra pelo e commerce. Os critérios de premiação para esse time seguem a mesma orientação do time de inside sales, já que o lead está muito bem qualificado.

Agora você já deve ter percebido que a política é exatamente a mesma não importa o time de vendas. Somente os parâmetros é que variam, de acordo com a característica de cada time.

Para efeito da avaliação de desempenho, quando você for aplicar o valor destinado a premiação, use apenas 50% como adiantamento mensal do prêmio. O restante deverá ser pago no ato do acerto de contas trimestral. O vendedor poderá receber uma fração do potencial total de prêmio, mas também poderá receber um acelerador, caso ultrapasse as metas combinadas.

Cada time será medido de forma ponderada, ou seja, será a média das notas individuais de cada vendedor. Um vendedor receberá 100%, ou seja nota 10, caso ative mantenha e expanda conforme combinado. Para calcular as variações nos parâmetros, que juntos chegarão na nota final do vendedor, aplique uma simples regra de três, não complique. Essa será a nota a ser considerada para a avaliação de desempenho. Os vendedores que não atingem suas metas, deverão ser acompanhados e desenvolvidos dependendo do parâmetro que estão falhando, por exemplo, se um vendedor está falhando na ativação, pode ser que o discurso de elevador que é aquele que posiciona a empresa, não esteja saindo com a energia e fluência necessárias .

6

Estratégias de vendas obrigatórias

A primeira é Conquistar novos clientes. Seguida da estratégia de manter clientes existentes. Depois vem a estratégia sobre aumentar vendas nos clientes recorrentes via upsell e crosssell. A quarta, é vender novos produtos e serviços, e por último, expandir para novos mercados, novos segmentos, e novas regiões incluindo outros países.

A primeira estratégia, que está diretamente relacionada a meta de ativação é sobre conquistar novos clientes. Essa estratégia é a mais importante de todas porque funciona como uma profilaxia, ou seja, como clientes naturalmente vem, e também deixam a empresa, essa estratégia garante que a boca do funil

de vendas permaneça vigorosamente ativa através de seus vendedores, que estarão diariamente prospectando e qualificando novos leads.

Por outro lado, para as empresas que não estimulam os vendedores a ativarem novos clientes, certamente enfrentarão um enorme risco pela frente, já que a consequência dessa negligência será esvaziar o meio do funil de vendas, justamente onde acontece o processo de qualificação. Lembre-se que só existem 3 negligências de gestão que podem matar sua empresa, e essa é uma delas. As outras duas são: a má gestão de capital de giro, e brincar com a satisfação do cliente pela sua falta de cuidado operacional.

O ciclo de vendas leva tempo, poderá levar até meses para amadurecer. Infelizmente para a grande maioria das empresas isso poderá significar muitos meses, até que recupere o seu ritmo de vendas normal. Se por acaso, essa empresa que foi negligente na gestão de vendas, também foi negligente na gestão financeira, ou seja, não reservou capital de giro suficiente para aguentar o tempo de formação do novo ciclo, sinto

lhe dizer se esse é o seu caso, mas te garanto que o final da vida da sua empresa chegou.

Pare evitar que sua empresa chegue nesse ponto que não tem retorno, certifique-se que nas metas de vendas que foram publicadas para o mês, contemplam uma premiação robusta para remunerar o bom vendedor pela ativação e reativação de clientes. Essa estratégia deverá ser muito bem energizada, deverá ser muito bem remunerada, e diariamente deverá ser muito bem celebrada para que essa cultura de ativação vire um hábito.

Livre-se do seu gestor de vendas mosca morta, cultive uma área de vendas vibrante, com aquele brilho nos olhos que contamina até aquele empregado pessimista e mal humorado. Livre-se também do seu gestor financeiro que não sabe lidar com capital de giro e fluxo de caixa. Esse tipo de gestor, sempre acha que o time de vendas de forma milagrosa, deverá salvar seu traseiro para cobrir suas péssimas decisões sobre o uso correto do dinheiro da empresa.

Na sequência, vem a estratégia sobre manter os clientes existentes. A personalização do trato com o cliente é o segredo para que essa estratégia funcione de forma eficiente. Não confunda personalização com ligar ou visitar o cliente para encher o saco e cobrar o pedido. Tem muito vendedor bizarro que só visita o cliente na hora de cobrar a renovação e o pedido. São aqueles sangue sugas que só pensam na comissão.

Não se esqueça que foi você o gestor preguiçoso, que decidiu pagar um percentual único de comissão, e como consequência criou esse tipo de atitude inaceitável. É portanto exclusivamente sua, a responsabilidade de concertar rapidamente essa aberração, antes que o bom vendedor vá embora porque sua preguiça, privilegiou apenas o vendedor sangue suga.

Personalização é exclusivamente sobre surpreender o cliente, é sobre ser relevante apresentando e propondo outros produtos ou serviços que poderiam ajudá-lo a solucionar outras dores, ou ajudá-lo a ganhar mais dinheiro. Por exemplo, uma indústria

ajudando seus canais de vendas a vender mais, através de campanhas de marketing cooperado. Também vale compartilhar um artigo, uma pesquisa, algo que proporcione algum tipo de valor relevante. Algo que faça o cliente lembrar de você e da sua empresa por 4 adjetivos. Você deverá ser reconhecido por ser útil, por ser único, por ser ultra específico, ou seja, um especialista no assunto, e ser lembrado também por ter senso de urgência, que significa sempre estar disponível numa emergência.

É um deboche para a Marca e para a empresa você ser lembrado porque carrega o cliente para jantares, bebedeiras e serviços profissionais. Livre-se dessa gente. Mantenha esse tipo de vendedor longe da sua empresa e principalmente de seus clientes.

Lembre-se que quem decidiu virar refém do vendedor sangue suga foi você, portanto a partir de amanhã não pague mais comissão sobre CRM desatualizado. Seja corajoso e mostre que você não admite ser refém de nenhum funcionário, e reforce que o cliente pertence à empresa, e que o vendedor é apenas um cuidador

temporário do cliente, e continuará assim apenas enquanto expandir os negócios.

A terceira das cinco é a estratégia de expansão, que quando combinada com a estratégia de ativação, são as únicas que farão o pipeline no tempo crescer de forma exponencial. Essas duas estratégias combinadas são simplesmente infalíveis. Lembre-se que a empregabilidade do gestor de vendas está relacionada apenas a fazer o pipeline crescer. A expansão depende de um account planning bem elaborado, resultado do domínio que o excepcional vendedor exerce sobre cada um de seus clientes.

Na prática, observar o crescimento do pipeline no tempo significa ter todas as oportunidades de expansão, seja via upsell ou cross sell, documentadas no CRM. Um cliente que começa o ano comprando por exemplo, 100.000 reais, deverá terminar o ano comprando 150.000, seja comprando mais do mesmo produto ou serviço, ou seja comprando produtos e serviços correlatos.

Não existe pagamento de comissão, nem de prêmio que não seja exclusivamente pela expansão das vendas. Para a combinação dessas duas estratégias que são as únicas que farão a empresa crescer, remunere extremamente bem apenas os bons vendedores, que são aqueles que ativam, mantêm, e expandem suas carteiras de clientes. Eu espero honestamente que nessa fase da vida da sua empresa, você já tenha se librado dos sangues sugas.

A estratégia quatro é sobre vender novos produtos e serviços. Nenhuma empresa sobrevive sem inovação. Especialmente nos próximos 3 anos, sem inovação e sem construção da marca, certamente não sobreviverá. A única forma de seus vendedores conseguirem apresentar novidades para os clientes, é através da sua marca que quando bem posicionada consegue uma espécie de permissão informal do cliente, para que os novos produtos ou serviços sejam apresentados ou degustados.

Acredite, o cliente ficará até muito feliz em adquirir mesmo que seja para experimentar. Ele levará em

consideração a experiência positiva e também consistente, que a marca vem lhe proporcionando ao longo do tempo.

O maldito desconto é a única ferramenta para a empresa que não investiu na marca, nem na inovação da sua linha de produtos e serviços e como consequência, sua marca é irrelevante, ou seja, nunca é lembrada espontaneamente, e nem é a preferida por nenhum cliente. Para saber se sua empresa já está nessa categoria é muito simples. Verifique se por falta de rentabilidade, você está cortando despesas para sobrar dinheiro para pagar as contas. Se esse é o seu caso, sinto lhe informar mas já é tarde demais para qualquer tipo de reação.

E por último, vem a quinta estratégia que é sobre expandir para novos segmentos de mercado, e expandir também para novas regiões, incluindo outros países. Essa estratégia especificamente vem por último, porque ela só funcionará se as quatro anteriores já estiverem maduras. Imagina você expandindo sua empresa para outros mercados e

outras regiões, sendo que ainda não consegue fazer seu pipeline crescer, nem no seu pequeno quintal.

Uma empresa geradora de riqueza terá que investir em seu roadmap de novos produtos e serviços, apresentando soluções que têm escala, ou seja, soluções combinadas entre produtos e serviços que conseguem atravessar as barreiras do estado, para conquistar outros territórios de forma orgânica.

Por exemplo, você assiste filme em italiano no Netflix, compra na amazon e dirige um carro japonês. Se o seu negócio depende de logística, seus desafios ainda serão mais complexos porque o mercado livre entrega em 24 horas em qualquer lugar do Brasil, e pelo mesmo valor de frete. Se você julga esses exemplos muito sofisticados para sua humilde empresa, lembre-se que um dia elas foram apenas startups, antes de conquistarem organicamente o mundo. A justificativa para sua empresa não ter uma marca relevante, e nem uma cultura de inovação vibrante, é a sua preguiça somada a sua falta de empreendedorismo. Existe uma grande diferença entre ser um acumulador, ou ser um

empreendedor. As duas possibilidades, ser empreendedor ou ser acumulador estão corretas, mas não podem conviver na mesma empresa, e muito menos podem conviver em conflito na cabeça do gestor.

A má notícia com relação as 5 estratégias que conversamos anteriormente, é que elas nunca funcionam. Então vamos encontrar a causa primeiro e depois vamos dar o remédio. Já que diagnostico se faz através de perguntas, então pergunte ao seu gestor de vendas, o que ele tem feito para fazer com que o pipeline no tempo cresça vigorosamente. Na sequência, pergunte para o gestor de marca e marketing quais as campanhas que estão sendo executadas para ativar o funil de vendas. Se não sair nenhuma resposta correspondente as 5 estratégias que conversamos neste podcast, você já saberá qual a sua doença e também como curá-la. O primeiro remédio é contratar ou capacitar profissionais compatíveis com suas ambições.

O segundo é não fazer nada e apenas se conscientizar que o preço a ser pago pela mediocridade será o fim da empresa em no máximo 3 anos. Ambos os remédios funcionam muito bem isoladamente, mas nunca funcionarão quando aplicados ao mesmo tempo. Entenda de uma vez por todas, que ambição e mediocridade não podem conviver na mesma empresa.

7

Gestão de carteiras com RFV recência, frequência e valor

A gestão de carteiras utilizando o CRM e RFV é um pré requisito absolutamente obrigatório na contratação do gestor de vendas, que terá como sua exclusiva missão, dominar cada conta vivenciando o cliente.

São apenas 3 as métricas de sucesso. Primeira, é a formação de um pipeline que cresce vigorosamente no tempo. Segunda, é a assertividade no forecast, e Terceiro, Aumentar o ticket médio observando ambos, o valor nominal da venda que deverá crescer, e principalmente a margem de contribuição.

Vamos supor, uma hipótese remota, que sua empresa contratou um gestor de vendas sem o conhecimento,

nem as habilidades em CRM e RFV. Vamos supor também que você como Presidente, diretor senior, ou dono da empresa, não estabeleceu nenhuma das 3 métricas de sucesso que falamos anteriormente. Nesse caso, justifique para você mesmo, como sua empresa vai crescer? Eu mesmo te respondo com 100% de certeza, nunca, será simplesmente impossível.

Se você é daquele tipo que contrata sozinho, sem a ajuda de um RH competente, e que já contrata um agente de vendas ameaçando de demissão, não existe nenhum tipo de explicação positiva para sua atitude bizarra, que pudesse fazer você se sentir um gestor minimamente útil.

Caso você ainda pertença a essa categoria pré histórica, licencie-se do seu cargo porque você além de não ter idéia de como construir um time de vendas excepcional, você faz mau as pessoas, e principalmente está colocando a empresa na rota da extinção. É muito fácil notar se o seu gestor está nessa categoria. Peça para ver o pipeline de vendas anualizado. Se ele não souber responder, eu te garanto que se você observar os últimos meses e

anos, ele vem vendendo cada vez menos, com margens cada vez mais apertadas, destruindo o valor da empresa.

Livre-se dessa gente imediatamente enquanto ainda há tempo de reconstruir um time técnico e vibrante.

RFV te dá uma visão tridimensional na gestão de carteiras. Vamos ver como é a primeira dimensão sobre a Recência, e na sequência falaremos da Frequência, e depois do Valor. O RFV é simplesmente infalível, e extremamente simples de entender o conceito e implementar. Lembre-se que não existe nada mais prático que uma boa teoria, portanto, estude bem o conceito antes de implementar. Não banque o sabichão egóico, Não chute e Não tenha pressa.

A primeira das 3 dimensões, a recência, é sobre observar o comportamento das datas de compra de cada cliente. Monitorar a recência, te possibilita primeiro chegar a frente da concorrência e esvaziar o bolso do cliente. E segundo, possibilita observar se você está perdendo o cliente para o concorrente, já que conforme a recência aumenta, por exemplo, o cliente que comprava todos os meses, começa a

comprar a cada 60, ou 90 dias, poderá ser um sinal que ele está comprando de outra empresa. A missão de domínio da conta deve observar essa movimentação e fazer a devida profilaxia de forma preventiva, antes que o cliente desapareça.

Ainda sobre a recência, é uma obrigação da empresa conduzir pesquisas de satisfação do cliente que ajudam a identificar os fatores críticos de sucesso.

Identificam principalmente quando esses fatores que o cliente considera essencial, sua empresa está falhando e não está entregando, e como consequência ao invés de serem promotores fiéis, passam a ser detratores, falando mau dos seus produtos e serviços para outros clientes.

A pesquisa não é para ser feita em hipótese nenhuma, sem a orientação de uma empresa de pesquisa competente. Pesquisa é uma ciência, não confunda com abrir um Google Form, e enviar por email um questionário sem pé nem cabeça. É inútil, você além de não aprender nada, ainda com certeza dará o remédio errado, tomando decisões com ímpeto e piorando ainda mais a situação, já que não

diagnosticou corretamente a doença por pressa, que é atitude mais comum do gestor despreparado. Uma vez que você já está monitorando e criando inteligência sobre o comportamento de compra do cliente, é hora de adicionar a segunda dimensão, que é a frequência. Significa que além de monitorar a data da compra, começará a monitorar também quantas vezes o cliente retorna. Por exemplo, um cliente com frequência 12, compra todos os meses, já o com frequência 6, compra a cada 60 dias, e aquele com frequência 1, comprou apenas uma vez. Mesmo que sua empresa venda exclusivamente serviços por contrato, esse mesmo conceito se aplicará integralmente.

A Frequência está relacionada a você aumentar sua participação sobre o orçamento do cliente que foi destinado ao tipo de produto ou serviço que sua empresa oferece, ou seja, aumentar o seu share of wallet.

Agora você poderá imaginar uma matriz. Na parte de cima você terá a recência, ou seja, 5 colunas, cada uma com um período, por exemplo, 30 dias, 60 dias, 90, 120, e 180 dias. Na lateral esquerda você terá a

frequência em cada linha, sendo que frequência 1, representa o cliente que comprou apenas uma vez, e frequência 12, o cliente recorrente que compra todos os meses.

Agora preencha cada intervalo com o respectivo número de clientes. Observe quantos clientes você tem no intervalo F12 e R30, ou seja, quantos clientes compram da sua empresa todos os meses. Mais um exemplo, observe quantos clientes compram no quadrante F6 e R60, a cada 60 dias.

Agora que você já fez um exercício mental na matriz, certamente conseguirá imaginar esse monitoramento vivo e em tempo real. Um BI bem implementado, te auxiliará a observar a movimentação do cliente entre os quadrantes. Por exemplo, você poderá ver um cliente F1, se transformando em um cliente F6, ou seja, você está conseguindo aumentar o share of wallet. Também poderá ver um cliente que era F12, se movimentando para os quadrantes R60, e depois R90, ou seja, o cliente que comprava todos os meses, agora compra a cada 3 meses, o que pode significar que você está perdendo o cliente para seu concorrente.

Antes de adicionar a última dimensão, Valor, temos que falar sobre BI. Não existe nenhuma hipótese de uma gestão de vendas funcionar sem BI. Contrate um profissional competente para montar e administrar dashboard que permitirão ao gestor fazer intervenções imediatas, conforme observa a movimentação dos clientes diariamente. O profissional de BI também irá criar dashboard para todas as outras áreas. Ele será um dos mais importantes colaboradores porque transformará seus velhos e inúteis relatórios, aqueles que te mostram apenas fotos, em um BI em tempo real que te mostrará um filme completo e, em 3D

Se por acaso, você ainda tem o velho ERP monolítico, ou aquele ERP caseirinho desenvolvido aí na sua cidade, que te permite extrair relatórios, e como tudo ainda pode piorar, te permite também extrair para uma planilha que certamente se transformará num monstro nas mãos de uma única pessoa, que você não tem outra alternativa além de confiar, e torcer para que não morra.

Se esse é o seu caso, sinto muito lhe dizer mas acredite, você ainda não está pronto para encarar a

gestão de vendas de verdade. Siga com seu modelo caseirinho, aquele que nunca fez sua empresa crescer, mas apenas repetir o mesmo valor, nos mesmos clientes.

Quando você entender que uma gestão eficiente é uma combinação entre Profissionais competentes, Processos estáveis e Tecnologias escaláveis, aí sim, encare o CRM e o RFV com seriedade.

Agora vamos adicionar a última dimensão que é o valor. A dimensão valor deverá ser encarada de duas formas. Primeiro o ticket médio, e segundo a margem de contribuição. Ambos deverão ser combinados e analisados para monitorar, além do crescimento no ticket médio, a evolução ou deterioração da margem de contribuição. Você notará que cada quadrante da matriz terá um ticket médio e também uma margem diferente. Na prática, te permitirá construir estratégias específicas de migração de grupos de clientes de um quadrante para outro.

Agora que você já conhece as 3 dimensões do RFV, e também se motivou a contratar um profissional de BI, a carteira de clientes de cada vendedor poderá ser observada e monitorada em tempo real. Cada cliente

da carteira, de cada um dos vendedores, receberá uma estratégia de crescimento personalizada. Somente os dashboard publicados no seu BI te permitirão inclusive apontar quais as famílias de produtos ou serviços que o cliente ainda não comprou, ou seja, nessa etapa o seu account planning, estará absolutamente perfeito. Sua empresa vai crescer as vendas dominando cada conta, vivenciando cada cliente, e ainda se sua empresa for inovadora de verdade, você conquistará o mais alto nível que uma gestão decente poderia alcançar que é o desafio de aprisionar o cliente.

Celebre porque você é um líder e um gestor excepcional, um profissional apaixonado pela sua empresa. Celebre também porque a concorrência nunca mais irá alcançar sua empresa, e sua rentabilidade também nunca mais será ameaçada. Só não se esqueça que gestão é um jogo infinito, portanto celebre muito e volte logo ao trabalho.

8

política de premiação e comissão

O primeiro conceito a ser explorado sobre a política de premiação, é que deverá remunerar generosamente apenas a expansão das vendas. O segundo conceito é que a premiação representa um custo relacionado ao faturamento, portanto, é variável. O que significa que na prática o seu vendedor poderá ganhar muito dinheiro, sem afetar em nenhum centavo as despesas gerais da empresa.

Note que eu nunca vou utilizar o termo comissão, e sim premiação. Comissão é um termo que já está tão desgastado que o vendedor acha que tem o direito de ganhar dinheiro, fazendo uma venda de qualquer jeito, mau qualificada, e ainda oferecendo o maior

desconto arrebatando a margem. Já a premiação privilegia apenas o vendedor ambicioso, que quer ganhar muito dinheiro através da sua proficiência.

Esse vendedor, esse talento que a empresa deverá se esforçar para reter, é aquele que ao mesmo tempo ativa, expande, e mantém as vendas. Vamos ver o que significa na prática cada uma dessas 3 qualidades que caracterizam o excepcional vendedor.

A primeira qualidade é sobre a ativação de novos clientes, que também poderá ser uma reativação de clientes que ficaram perdidos no tempo. A ativação merece o percentual mais alto da política de premiação, mas preste atenção, a premiação é exclusivamente para o cliente que se tornar recorrente. Portanto, o prêmio deverá ser pago apenas na recompra. Por exemplo, se você determinou que irá pagar 10% de prêmio para um cliente novo, certifique-se que ele será recorrente.

Não se preocupe com o percentual aparentemente alto. Como esse cliente estará sendo monitorado pelo

pipeline, ao longo do tempo, esse custo de aquisição aparentemente alto desaparecerá. Lembre-se que é importante pagar o prêmio de 10% apenas na recompra, para garantir que o vendedor não vai tirar os olhos do cliente, logo após receber o prêmio. essa atitude do vendedor pode parecer estranha, mas acredite, é muito comum. Você só deverá pagar esse prêmio de 10% na primeira compra. Nas compras seguintes, como esse cliente já está documentado no pipeline e será rastreado mês a mês, o prêmio será conforme o que estiver estipulado no critério de manutenção que falaremos a seguir .

Depois do critério de aquisição, vem o critério de Manutenção, que representa a meta de vendas de clientes recorrentes. Essa meta deverá ser exatamente igual as oportunidades listadas no pipeline.

Como é intolerável para uma empresa séria ter um CRM desatualizado, será muito fácil para o gestor controlar, e também fácil para o vendedor saber qual o potencial total de prêmio que irá receber, caso converta todas as oportunidades em vendas. Existe

um equivoco grave nesse critério porque por qualquer fenômeno inexplicável, o vendedor julga que o cliente é propriedade dele. Não, errado, o cliente é propriedade da empresa. Por esse motivo, a recompensa do prêmio sobre manutenção deverá ser menor, por exemplo, Se você paga 10% na ativação, pague 2% para manutenção.

Se você como gestor julgar que seu vendedor ficará de certa forma melindrado com essa fala, e você tem medo que ele saia da empresa, sinto muito. Você por preguiça e negligência virou refém de um vendedor.

Nesse caso, ser conivente com esse vendedor, é um preço que só você deverá pagar pela sua negligência e comodismo. Quer uma sugestão, Livre-se dele, ou pare de reclamar se não tem coragem.

E por último, vem o terceiro critério de premiação que é sobre a expansão dos negócios em clientes ativos. Esse é o mais importante dos critérios porque quanto mais você vende, mais você aumentará a barreira de saída para o cliente, ou seja, o cliente terá que pensar 2 vezes antes de ir para concorrência. Você poderá

expandir as vendas de duas formas, via up sell, ou cross sell. No up sell você venderá mais do mesmo, ou seja, venderá uma maior quantidade dos produtos e serviços que o cliente já compra regularmente.

Lembre-se que nunca um cliente compra 100% da sua empresa. Portanto, Será um objetivo exclusivamente do vendedor, o desafio de pegar aquele dinheiro que está indo para o concorrente. A segunda forma é o cross sell, que é quando você vende produtos correlatos, aumentando ao mesmo tempo, a barreira de saída, e também aumentando consequentemente o ticket médio das vendas futuras.

Por isso, sempre dê a preferência para o cross sell . Na prática, o cross sell ativa a estratégia de aprisionamento que é sempre muito ambiciosa, mas é a estratégia correta a ser perseguida. A remuneração pelo critério de expansão deverá ser tão generosa, quanto o critério de aquisição que falamos anteriormente. No entanto, lembre-se que o cliente já pertence a empresa, portanto é de responsabilidade do vendedor ganhar mais espaço no cliente,

oferecendo obrigatoriamente o mix completo de produtos e serviços.

Se por exemplo, na política você oferece 10% de prêmio para ativação, ofereça 5% para expansão e 2% para manutenção respectivamente. Dessa forma, a mensagem que você manda para o time de vendas será claríssima, ou seja, eles irão entender que para ganhar um prêmio expressivo, terão que focar mais na expansão dos negócios do que na manutenção. Entenderão também que não podem perder o foco na manutenção, porque mesmo o percentual sendo menor, o volume de dinheiro é muito maior. Mais ou menos 80% da carteira do vendedor, deverá ser de manutenção, observando o crescimento do pipeline individual de cada vendedor.

Muito importante é, nunca, e em hipótese nenhuma, ultrapassar o orçamento definido para remuneração das vendas, ou seja, o custo da venda deverá sempre ser proporcional ao faturamento. Esse indicador financeiro, extraído do DRE, deverá ser acompanhado todos os meses, para garantir que o percentual do

faturamento destinado ao prêmio de vendas não aumente, aumentando o custo de vendas. Por exemplo, determine que 5% do faturamento será destinado para pagamento de prêmios de vendas.

Seguindo o exemplo, para um faturamento de 1 milhão, 50.000 reais será destinado a remuneração de vendas. É esse o valor que deverá alimentar a política de premiação. Cada vendedor, obedecendo os percentuais de ativação, expansão e manutenção receberá uma fração dos 50.000 reais, e, nenhum centavo a mais.

Esse acordo entre gestor e vendedor deverá obrigatoriamente ser feito no início de cada mês. O vendedor abrirá o pipeline e listará cada uma das 3 categorias de metas. O vendedor já saberá qual o valor total do seu prêmio, antes mesmo de iniciar o ataque a carteira. Também saberá sobre os detratores evitando surpresas no final do mês, durante a apuração dos resultados. Essa política não funcionará, nem se atreva a tentar, caso esse ritual não seja executado e pactuada no primeiro dia do mês.

Existem outros critérios de elegibilidade para que essa política funcione perfeitamente, e de forma justa. Dependerá da característica e da maturidade de cada empresa, calibrar a mão, e decidir quanto serão mais ou menos rigorosas na aplicação desses detratores da premiação. As empresas inovadoras, que já entenderam que não existe crescimento sem CRM, e que não toléram vendedor ruim e mau treinado, deverão ser muito rigorosas.

Já para as empresas preguiçosas, que estimulam a malandragem barata daquele vendedor ruim, pagando um percentual fixo de premiação, não deverão embarcar nesse tema, que é relacionado a criar uma política de premiação que estimula e retém talentos. Para essas empresas Desenvolver e Reter talentos, ainda não se tornou uma prioridade.

Uma política bem definida é um fator de motivação, é exclusivo para empresas que são apaixonadas por seus talentos, e desejam além de desenvolver novas

habilidades, desejam também que permaneçam na empresa felizes e bem remunerados.

Além de premiar pela ativação [pause weak] expansão e manutenção, outros cinco critérios também deverão ser considerados como detratores no pagamento da premiação. Esses critérios representam um acordo que deixa claro os direitos, e também os deveres entre a empresa e os vendedores.

O primeiro é sobre a margem de contribuição. A premiação final também será proporcional a margem de contribuição geral da carteira do vendedor. Poderá ser proporcional para cima, e também para baixo. Não precisa de nenhuma pirotecnia, utilize uma simples regra de 3 para calcular. Nenhuma empresa deve estimular o desconto, mas sim remunerar generosamente por uma boa venda, aquela que foi efetivada como resultado de uma qualificação impecável. Além da margem de contribuição que é inegociável, os quatro fatores a seguir, também deverão ser considerados.

O primeiro, é sobre a disciplina no CRM. Não deverá ser tolerado CRM desatualizado. Os negócios que não estiverem corretamente atualizados deverão ser excluídos da base de cálculo das comissões, e o vendedor poderá conforme decisão do gestor, perder o cliente. Essa inflexibilidade reforça que o cliente é um patrimônio da empresa, e que o vendedor apenas tem sua custódia temporária e receberá muito bem para cuidar dele.

O segundo é sobre a ativação de novas oportunidades no cliente recorrente. O vendedor deverá sempre, e incansavelmente, identificar e criar novas oportunidades no cliente. O domínio da conta é sua única missão, portanto, caso o vendedor não abra novas oportunidades no cliente, o gestor poderá passar a custódia desse cliente para um outro vendedor que poderá dar continuidade na estratégia ambiciosa de expansão das vendas, e principalmente da estratégia de aprisionamento do cliente. Lembre-se que para ser justo, a empresa terá que inovar com novos produtos e serviços.

Se sua empresa é daquelas que passa anos sem nenhuma inovação, o que significa na prática, que sua marca se tornou irrelevante para seus clientes, não jogue a responsabilidade pela sua negligência nas costas do vendedor, portanto, aceite vender sempre pelo menor preço oferecendo o maior desconto.

Terceiro é sobre a cobertura da carteira utilizando o conceito do RFV como referência. O vendedor deverá obrigatoriamente, cobrir todos os clientes que foram listados na carteira para o mês. Normalmente, o vendedor prefere vender para os clientes que já estão mais acostumados e que certamente comprarão, deixando os que dão mais trabalho para o final, e que muitas vezes simplesmente esquecem ou ignoram falar com esses clientes, porque já conseguiram bater suas metas apenas com os clientes top da carteira. A cobertura acima de 90% dos clientes listados na carteira é um fator muito importante, e deverá ser considerado como prioridade no critério de premiação.

E por último, é sobre a assertividade no pipeline e forecast. Uma vez dominado o CRM, primeiro a

metodologia, e na sequencia o sistema, não deverá ser mais razoável manter um vendedor que apresente uma quebra de mais de 15% sobre o que foi planejado para o mês. Clientes podem escorregar suas compras para ao mês seguinte por alguma eventualidade, e também é natural perder um cliente no caminho. Mas os problemas deverão ser apenas circunstanciais.

Se o vendedor apresenta rupturas grandes mensalmente, é porque não tem domínio da conta, e sinceramente, está se lixando para o CRM. Livre-se desse vendedor, antes que ele contamine o resto do time.

Uma única regra que é intolerável é, nunca, em hipótese nenhuma, mexa na carteira do vendedor. Certamente, nessa fase da empresa você só desenvolveu e nutriu bons vendedores, suas carteiras de clientes foram construídas considerando os 3 critérios, ou seja, ativando, mantendo e expandindo negócios. É um desrespeito movimentar clientes entre carteiras, portanto, aceite se o seu melhor vendedor

for embora da empresa. Se ele decidiu sair da sua empresa especificamente por esse motivo, tomara que ele vá para o seu principal concorrente, e roube seus clientes. Só existem 2 possibilidades do gestor mexer na carteira do vendedor. Primeiro, se o cliente estiver estagnado, ou seja, se não aparecer nenhuma oportunidade nova em 3 meses, mova esse cliente para um vendedor mais ativo e ambicioso.

Segundo, se o CRM estiver desatualizado. Nesse caso seja intolerante e não espere 3 meses, Retire imediatamente o cliente da carteira do vendedor, e passe para um vendedor que já entendeu seus direitos e obrigações.

9

Atribuições do gestor de vendas e vendedor

As Atribuições e responsabilidades do gestor e do vendedor, formam um protocolo de entendimento que define os direitos e obrigações de cada um. O gestor deverá principalmente se preocupar com 3 indicadores que são sobre a dinâmica do funil de vendas, na sequência sobre a qualidade do lead qualificado, e por último observar se tem algum problema sistêmico na taxa de conversão em vendas. Não confundir problema sistêmico com circunstancial. Quando for observado um problema sistêmico, ele deverá sofrer uma intervenção imediata sempre que identificado. Você não pode em hipótese nenhuma carregar para a

semana seguinte um problema sistêmico. Se por algum fenômeno inexplicável, a sua empresa não tem uma reunião semanal de vendas para garantir o ritmo do forecast, a primeira intervenção será substituir seu gestor de vendas.

O primeiro indicador, sobre a dinâmica do funil de vendas é uma relação simples entre cada etapa. Esse indicador deverá ter tendência positiva ao longo do tempo, por exemplo, o número de qualificações relacionado com número de prospecções deverá ser sempre positivo, caso contrário, significa que a boca do funil parou de receber leads qualificados, que são os leads provenientes principalmente das campanhas de marketing.

Da mesma forma, existe uma segunda relação que é o número de qualificações versus propostas, e finalmente propostas versus conversão em vendas. Se você conseguir a disciplina de monitorar apenas esses 3 indicadores, você manterá a dinâmica do funil de vendas sempre ativa. Na prática, significa que atingir suas metas de vendas será simplesmente infalível, já que cada indicador quando apresentar alguma anomalia, terá um remédio específico e eficaz que

deverá ser aplicado imediatamente. Você vai saber quando isso acontece porque a curva de tendência, vira de positivo para negativo alertando sobre a etapa de vendas que está apresentando algum tipo de problema.

O segundo indicador, é sobre a qualificação do time de vendas. A empregabilidade do gestor de vendas deverá estar diretamente relacionada a sua capacidade de qualificar sua equipe. Nenhum cliente tolera falar com vendedor mau treinado. Gestor preguiçoso é quem deverá sair da empresa, e não o vendedor mau treinado. O meio do funil de vendas é onde mora o risco. Se o gestor não estiver atento, ele esvaziará o meio do funil colocando a sobrevivência da empresa em risco, já que muitas vezes poderá levar meses até recuperá-lo com leads qualificados. Se o seu gestor for negligente e não observar essa regra, acredite, você terá que vender a preço de banana seus produtos e serviços para pagar suas contas. Acredite também que seu gestor que deixou sua empresa em risco, vai te cobrar a comissão mesmo vendendo a preço de banana.

E o terceiro, é sobre monitorar os negócios ganhos e principalmente os negócios perdidos. Faz parte do jogo perder um negócio por motivos circunstanciais, que é muito diferente de perder por um problema sistêmico, por exemplo. Sistemáticamente perder por preço de concorrentes similares. Outro exemplo, sistemáticamente perder por não ter um determinado produto ou serviço complementar. Quando você monitora semanalmente os negócios ganhos e perdidos o problema aparecerá. Pode ser positivo, que a empresa documenta e garante a manutenção do que está funcionando bem. Mas também pode ser negativo, que exige intervenção. Na minha prática do dia a dia eu ainda vejo empresas que não tem reunião semanal de vendas. É simplesmente inaceitável um ano ter 52 semanas e um gestor de vendas não aproveitar os 52 pontos de controle, para refinar o processo e garantir a previsibilidade das vendas. O gestor também deverá observar o telefone tocando. Na prática quando as campanhas integradas entre vendas e marketing estiverem no ar, o telefone toca. Seja pela rede social, preenchendo um form de uma landpage, WhatsApp, ou cada vez menos frequente, o

próprio velho e bom telefone também tocará. Os gestores de vendas e marketing devem andar de mãos dadas, simplesmente porque o funil de vendas não vai ativar sem um funil de marketing ativo, ou seja, com várias campanhas sendo executadas ao mesmo tempo.

Um outro grupo de indicadores que o gestor deverá observar é sobre a gestão de carteiras baseado no RFV. O RFV Aponta os alvos, e principalmente as famílias e categorias de produtos que cada vendedor deverá atacar em cada cliente, portanto, deverá monitorar o ritmo de conversão da carteira de cada vendedor dia a dia. A carteira também deverá sofrer intervenções diárias sempre que o índice de conversão sair do eixo. Nunca, em hipótese nenhuma, o gestor de vendas deverá permitir que um problema passe de uma semana para outra. As intervenções exigem correção imediata.

A reunião de vendas tem três objetivos: Primeiro Monitorar o ritmo da equipe de vendas com relação ao forecast. Segundo, auxiliar o vendedor que está tendo dificuldades, e terceiro promover as

intervenções que garantam as metas que foram combinadas para o mês.

Na sequencia, vamos ver um checklist das atribuições do gestor de vendas bem preparado. São 6 os pontos de controle, minimamente exigidos, para que haja uma gestão de vendas previsível.

O primeiro ponto é Treinar o vendedor sobre como operar o sistema de vendas, e sobre o conceito da metodologia CRM. O vendedor deverá ter absoluta fluência em cada uma das etapas, e respeitar de forma disciplinada seus respectivos rituais. Não existe time de vendas sem manual de vendas. O que existe é gestor ruim que não consegue escalar as vendas, principalmente porque não consegue criar um ritmo padrão para o time. Vendas é um dos processos mais complexos da empresa, portanto, exigirá o seu líder mais competente e mais vibrante.

O segundo ponto é treinar incansavelmente os vendedores sobre as características técnicas dos produtos, soluções e serviços, incluindo os pontos fortes e fracos dos concorrentes. O gestor também deverá exterminar o equivoco bizarro, a péssima mania de oferecer desconto. Não existe desconto em

nenhum lugar do mundo, somente na cabeça preguiçosa do gestor ultrapassado. O que existe é saber fazer uma precificação correta que contempla e combina os critérios de concessão de crédito, prazos, volumes, repetibilidade das compras, e condições de pagamento.

Terceiro, Garantir a qualidade do time de vendas.

Gestor de vendas não vende. Sua única condição de empregabilidade está relacionada a qualidade do time de vendas, que também está diretamente relacionado a manutenção dos processos de vendas que foram automatizados pelo sistema de CRM. Só dessa forma será possível conquistar a tão sonhada previsibilidade.

Quarto, é sobre criar inteligência de vendas em tempo real via BI. Livre-se do gestor que te apresenta um maldito exell no fim do mês. Um gestor de vendas deverá extrair diretamente do CRM, e também diretamente da base de dados de clientes, de produtos e das carteiras, 100% das informações relacionadas a três indicadores que são obrigatórios para uma gestão previsível. Primeiro, é o indicador que mostra a dinâmica do funil de vendas, ou seja,

mostra as tendências de prospecção, qualificação e propostas. Segundo, vêm os indicadores de RFV, recência, frequência e valor de cada uma das carteiras, e terceiro, vêm o monitoramento do CLC, que é sobre o ciclo de vida dos clientes, que deverá alertar sobre tendências negativas, para que o vendedor possa fazer ações preventivas antes que o cliente vá para o concorrente.

Quinto, Diariamente deverá intervir e auditar sobre o plano de ataque de cada vendedor. Deverá também facilitar as negociações de propostas em fase de conclusão, e principalmente participar de visitas em clientes chave.

E por último, Monitorar diariamente o plano de trabalho e a produtividade. O gestor de vendas deverá estar constantemente com o CRM aberto monitorando o ritmo, ajustando o curso e apoiando os vendedores que não estão cumprindo suas metas. Não existe vendedor ruim, Existe gestor que não sabe construir um time eficiente, porque não conhece o processo de vendas baseado em CRM, não sabe contratar um vendedor, também não sabe conduzi-lo no desenvolvimento da sua carreira. Principalmente

não sabe aprimorar suas habilidades no processo de qualificação que é de longe o mais importante para construção de um pipeline que cresce vigorosamente. Já o vendedor, tem a obrigação de conquistar o domínio da conta, especificamente vivenciando o cliente. Na prática, vivenciar o cliente significa ter duas atitudes. A primeira é mapear no tempo todas as oportunidades relacionadas aos produtos e serviços. Lembre-se que vendedor só deve ganhar prêmio pela expansão dos negócios. A segunda atitude é vender onde o cliente ainda nem está pensando em comprar. O vendedor excepcional, constrói a oportunidade junto com o cliente. Sempre que isso acontece ele desloca completamente a concorrência e a venda será feita com uma enorme rentabilidade. A venda é consequência de um processo consultivo. É uma construção cuidadosa conduzida exclusivamente com técnica.

São 3 as metas que deverão ser comunicadas e negociadas com o gestor logo no primeiro dia do mês. Você só poderá considerar que tem um time de vendas quando o seu vendedor é quem definiu a sua própria meta para o mês. Na prática do meu dia a dia,

eu ainda vejo muito gestor e dono de empresa fazendo meta considerando a média do mês anterior, e colocando um fator de multiplicação chamado chute. Não existe como sua empresa crescer enquanto esse comportamento bizarro não desaparecer.

A primeira é A meta de ativação, ou seja, quantos clientes novos serão ativados. Segundo, vem a meta de manutenção de clientes recorrentes, e terceiro a meta de expansão dos negócios em clientes ativos. Nessa fase da vida da sua empresa, você certamente já contratou um gestor bem preparado, já tem um CRM decentemente implementado, e principalmente já construiu um time de vendas vibrante, ambicioso, qualificado e extremamente bem remunerado. No início de cada mês, cada vendedor conseguirá facilmente transformar seu pipeline em forecast. Como no sistema de CRM todas as oportunidade já estão monetizadas, as metas sairão automaticamente e principalmente com uma extrema assertividade. Não é admissível um nível de assertividade do pipeline inferior a 80%, menos ainda tolerável um nível de assertividade no forecast inferior a 90%.

Na sequência, vamos ver um checklist das atribuições do vendedor. São 7 os pontos de controle que deverão ser exigidos para uma gestão de vendas previsível

O primeiro é sobre aferir as carteiras de clientes que serão atacados no mês, e organizar o ataque em blocos por semana. Cada cliente deverá ter uma estratégia e uma meta previamente definida. Utilize exclusivamente como critério a metodologia RFV, que considera a recência, a frequência e o ticket médio de cada cliente. Seu gestor deve ter um BI que permitirá a extração desses dados facilmente, já que ele é o único responsável pela inteligência de vendas. Segundo, Certifique-se que há condições para concessão de crédito adicional. Inadimplência é uma doença crônica que deve ser monitorada. Por algum fenômeno inexplicável, pouquíssimas empresas fazem gestão de capital de giro e fluxo de caixa decentemente. É comum um cliente fazer uma compra grande e não conseguir pagar porque usou o dinheiro do capital de giro para pagar outras despesas e dívidas. O vendedor deverá ser

responsável pela inadimplência, já que é sua também a responsabilidade de ter o domínio da conta.

Terceiro, Sempre no primeiro dia do mês, após revisar e calibrar a carteira, a monetização das oportunidades deverão formar a base da meta de vendas que será pactuada com o gestor. A meta deverá considerar sempre 3 indicadores. O primeiro é sobre a ativação de clientes novos, seguidos dos indicadores de manutenção e expansão das vendas em clientes recorrentes. Nenhum vendedor, em nenhuma hipótese, deverá escapar desse critério se quiser receber o prêmio.

O quarto tópico do checklist é sobre varrer a carteira de clientes alvo nos primeiros dias do mês, para tirar a temperatura da carteira, e certificar-se sobre os 90% de acuracidade exigidos no forecast. Os clientes também enfrentam seus desafios diariamente, eles são um organismo vivo. O cliente sempre dá sinais antecipados sobre a repetibilidade das compras ou se terão que postergar. Principalmente dão sinais se tem algum concorrente ameaçando. Lembre-se que o forecast é sobre 90% de assertividade e a política de

premiação de vendas deverá considerar também esse critério como gatilho.

Quinto, O vendedor deverá organizar o ataque da carteira por semana, ou seja, observando a data da última compra. A metodologia do CRM e a tática do RFV é sobre chegar na frente da concorrência com o exclusivo objetivo de esvaziar o bolso do cliente.

Sexto, Preencher a agenda compartilhada, para que o gestor acompanhe sua movimentação com o exclusivo objetivo de ajudá-lo na conversão das oportunidades em vendas. O vendedor deverá também reportar semanalmente seu índice de sucesso, para que haja tempo de fazer alguma intervenção preventiva que garanta o alcance das metas sem surpresas, e principalmente sem desculpas, que é o argumento mais utilizado por aquele vendedor ruim, aquele que já deveria estar fora da empresa antes de contaminar o grupo.

E por último, documentar detalhadamente no CRM cada passo. O vendedor tem que entender que o cliente é um patrimônio da empresa. Os negócios que não estiverem decentemente documentados, deverão ser excluídos da base de cálculo de premiação. Se

you became a hostage of a salesperson who sells a lot, but is lazy in the sense of sabotaging the CRM, leaving it. Show to your company what is the type of salesperson that the company wants to remunerate generously, that is that ambitious salesperson, vibrant and disciplined, that understands his rights, but understands primarily his obligations.

10

Como aplicar a transformação digital no processo de vendas.

A automação de 100% do processo de vendas tem como objetivo eliminar a interferência humana e seu tradicional chute, que será substituída por inteligência que foi embasada no histórico das vendas armazenadas ao longo dos anos. Esse processo elimina aquela matemática bizarra daquele gestor de vendas péssimo, que calcula a média das vendas passadas para prever as vendas futuras. Não tem nenhuma explicação lógica para esse fenômeno preguiçoso e inaceitável.

Ninguém pode se auto proclamar como gestor de vendas enquanto não conquistar três conceitos

básicos. Domínio do CRM. Fazer seu pipeline anualizado crescer vigorosamente, e terceiro ter assertividade acima de 90% no forecast mensal.

A automação do processo de vendas, é um processo extremamente simples, tanto para entender o conceito, e mais simples ainda na implementação que vamos explicar de forma prática em 5 etapas.

Lembre-se que nunca, em hipótese nenhuma, substituiremos o gestor de vendas nem o vendedor. Significa sim que eliminaremos o gestor de vendas e vendedores ruins e ultrapassados, por profissionais técnicos vibrantes e apaixonados pelos seus clientes. Eles existem sim, mas não existem na sua empresa provavelmente porque por preguiça, você paga comissão fixa cultivando sangue sugas. Esses vendedores excepcionais trabalham para empresas que remuneram sua equipe de vendas generosamente pela meritocracia, ou seja, pela expansão das vendas.

A transformação tecnológica, já se transformou em aceleração tecnológica. Na prática, a empresa que tem visão de futuro aplica tecnologia no negócio para ganhar ao mesmo tempo, precisão e escala, que formam uma combinação impecável com resultados extraordinários.

Vamos ver agora como essa aceleração tecnológica funcionará no processo de gestão de vendas, onde o gestor não terá nenhuma influência na composição das metas, libertando sua empresa daquele gestor que olha a média do passado, para chutar as vendas do próximo mês.

A primeira etapa que deverá ser automatizada, é a gestão de carteiras. O processo chamado RFV, que já falamos sobre o conceito nos episódios anteriores, determinará a combinação entre recência, frequência e valor, analisando o histórico das últimas compras de cada cliente. Como resultado, essa combinação prevê com muita precisão quando o cliente fará a próxima compra, permitindo ao vendedor se antecipar ao concorrente.

É um processo simples porque toda empresa tem algum tipo de banco de dados de pedidos, portanto, o conceito do RFV servirá como uma chave para montar essa consulta que como resultado, transformará seus dados em inteligência de vendas.

Um profissional de tecnologia mediano conseguirá extrair e organizar esses dados no formato de uma matriz, relacionando o número de clientes em cada quadrante, cruzando a recência e a frequência, por exemplo, todos os clientes que aparecerem na relação R1 e F12, são clientes que compraram no último mês, e também compram todos os meses do ano.

A Segunda etapa da automação está relacionada a expansão das vendas via cross sell, ou seja, o RFV que foi executado na etapa anterior, também reconhecerá os produtos que o cliente costuma comprar de forma recorrente.

Então, se cruzarmos essa informação com o mix de produtos e serviços da empresa, saberemos também

os produtos que o cliente poderia comprar, mas ainda não compra. Note que essa etapa da automação permitirá expandir as vendas oferecendo também produtos correlatos de acordo com a característica de cada cliente. Essa é a melhor estratégia de vendas possível, que é a de aprisionamento, ou seja, toda vez que você ganha share no cliente, você aumenta automaticamente a barreira de saída, neutralizando a ação do concorrente.

Claro que na sua empresa isso não acontece naturalmente porque você não deve ter vendedores, tem apenas tiradores de pedido comissionados. Na minha vivência do dia a dia, eu vejo vendedores que na grande maioria das vezes, ao invés de venderem, são apenas comprados pelos clientes. Esses vendedores oferecem automaticamente o maldito desconto que em quase 100% dos casos nem seria necessário, porque foi o cliente quem decidiu comprar da sua empresa porque você cuidou da sua marca com muito carinho ao longo dos anos. Se no seu caso, você por negligência e falta de paixão pela sua empresa, não cuidou da sua marca, aceite o desconto porque o que te resta é vender pelo menor

preço. Vender pelo menor preço é o diagnóstico que determina que sua empresa já encerrou o seu ciclo e desaparecerá, é inevitável.

Com essa segunda etapa de automação, você eliminará da sua equipe de vendas aquele vendedor que apenas tira pedidos. A meta de vendas agora será composta pela combinação entre a retenção e expansão, observando os produtos que o cliente já está acostumado a comprar, somada com os produtos correlatos que o cliente deveria, mas que ainda não compra.

A terceira etapa é a montagem automática da sugestão de pedido, juntando os produtos e serviços recorrentes com os correlatos. A sugestão de pedidos já montará automaticamente o cross sell, aumentando o ticket médio e também a margem do pedido. Dessa forma, você nunca mais vai dar desconto por produto, forçando o vendedor a fazer uma boa venda, ou seja, forçando o vendedor a oferecer o mix de produtos e serviços da empresa.

Agora feche os olhos por 10 segundos e imagine que ao menos uma vez na vida sua empresa conseguiu enviar uma sugestão de pedido automaticamente para 100% dos clientes logo no primeiro dia do mês.

Obviamente a somatória das sugestões de pedido será a meta do vendedor para o mês corrente. É óbvio também que a política de premiação deverá privilegiar a expansão das vendas, já que nessa fase da sua empresa você já deveria ter exterminado a pré-histórica comissão do vocabulário de vendas.

Prepare-se porque nessa etapa você enfrentará uma tremenda barreira já que agora o sangue suga vai ter que trabalhar duro e direito para construir seu salário. Te garanto com absoluta certeza que ele vai sabotar o processo, vai te ameaçar te forçando a retroceder.

Mesmo que você tenha se tornado refém dessa gente, que é provavelmente o que aconteceu, essa é a hora de você mostrar coragem e pegar o controle da sua empresa de volta, é a hora também de se livrar de uma vez por todas desse tipo de gestor e vendedor que coloca o futuro da sua empresa em risco.

Se você duvida que essa gente coloca sua empresa em risco, então faça o um simples teste por apenas uma semana. Só pague comissão para vendas feitas conforme a lista de preço. Te garanto que sua semana será um desastre. Tomara que esse pequeno exercício te faça refletir que você está pagando duas vezes para vender. Paga na hora da comissão, e paga mais ainda na hora do desconto. Sua área de vendas é um verdadeiro desastre.

Antes de entrarmos na quarta etapa vamos relembrar que o RFV nos forneceu a lista de alvos para o mês, portanto, cada vendedor já tem além da sua carteira definida, tem também sua meta composta pelas sugestões de pedidos. O vendedor também já saberá o potencial de prêmio que poderá ganhar antes mesmo de iniciar o mês.

A quarta das cinco etapas é sobre o ciclo de vida do cliente. O cliente deixou um rastro de faturamento, de margem e de lealdade ao longo do tempo. Esse fator, é que determinará o tamanho do desconto que deverá ser aplicado sobre a sugestão de pedido. O desconto não deverá em hipótese nenhuma ser dado

para a mesma venda, apenas para a sugestão de pedidos completa.

Lembre-se que a palavra desconto é apenas utilizada quando conversamos com o cliente porque não queremos mudar o mundo. Mas para dentro da empresa, o gestor de vendas terá uma verba pré determinada chamada rebate.

Como essa verba é limitada, deverá ser aplicada de forma muito bem pensada, ou seja, deverá ser aplicada apenas para clientes recorrentes com possibilidade de expansão dos negócios, ou para novos clientes com potencial de retenção e expansão. O CLC que é a sigla que representa o ciclo de vida do cliente servirá como critério para aplicação do rebate.

O vendedor não tem autonomia de avançar sobre esse valor que foi definido em orçamento e é bloqueada pelo seu sistema. É importante que você bloqueie no sistema porque se isso ainda não acontece na sua empresa, é porque você além dos desafios que tem que enfrentar em vendas, também tem seus desafios na gestão financeira.

Nessa etapa, se você ainda não teve coragem de afastar seus sangue sugas, a coisa deverá piorar porque o valor do rebate, também é o mesmo valor destinado a premiação.

Pode parecer estranho num primeiro momento, mas te explico. Quanto mais o vendedor aplicar o rebate na forma de desconto, menor será o montante que será distribuído na forma de prêmio, é simples assim. Se os vendedores fizerem boas vendas consequência de uma boa qualificação, imagine só o tamanho do prêmio que receberão.

Se você não tem a intensão de aplicar esse critério na sua empresa é porque você não sabe o que é margem de contribuição, e também não tem idéia que a única forma de uma empresa crescer e se tornar perene é proteger a sua geração de caixa.

Tem empresas, que por algum fenômeno inexplicável, tem medo de repassar aumentos para o cliente, e vão oferecendo o maldito desconto de forma descontrolada até o cliente aceitar a proposta.

O futuro desse tipo de empresa é muito previsível. Primeiro elas ficam no ponto de equilíbrio porque seu dono, por falta de visão, e num ato de desespero por sua inabilidade de gestão estratégica, começa a cortar despesas ridículas como café, pão com manteiga e papel higiênico. E na sequência, em muito pouco tempo, sua morte já estará decretada. É uma questão matemática que utiliza apenas duas operações básicas, mais, e menos. É fácil de identificar esse tipo de empresa, ela não lançou nenhum produto ou serviço novo no último ano. A má notícia para você que é um profissional atualizado, técnico e vibrante, é que você também perdeu sua empregabilidade, afinal você se tornou a cara da empresa, e certamente levará esse marasmo para seu próximo emprego.

Com o CLC automatizado, você tem a obrigação de colocar o cliente como centro da sua estratégia. Afinal, porque você assistiria de camarote seu cliente indo embora sem fazer nada. Em hipótese nenhuma, permita na política de preços oferecer desconto para

a mesma venda, apenas permita a aplicação do rebate na expansão das vendas. Dessa forma, você irá monitorar o CLC numa curva crescente de vendas e margem. Como consequência sua empresa vai gerar sempre um caixa muito robusto, e poderá financiar iniciativas de inovações e principalmente remunerar decentemente o empreendedor, que apenas nesse caso merece esse título. Tem outro tipo de empreendedor, que é apenas um acumulador, ou seja, só mantém a empresa para pagar seu salário e seus luxos.

E por último o quinto, que falaremos sobre a rotina de execução do robô que definimos os parâmetros anteriormente. Ele transformará seu processo de vendas em 100% digital e automatizado com absoluta previsibilidade. É o robô, quem irá determinar o planejamento das carteiras de cada vendedor, e também o planejamento de expansão e retenção de cada cliente. Se você decidiu por encarar essa jornada tão simples e gratificante, você começará a ver seu pipeline de vendas crescer de forma exponencial.

O robô deverá ser executado sempre no primeiro dia do mês. O RFV, fará uma análise detalhada enquanto faz uma varredura no banco de dados com o histórico de pedidos de cada cliente. Ele lista os produtos que compram regularmente, e ao mesmo tempo somam com os produtos correlatos, aqueles que ainda não compraram.

Como resultado dessa análise, o robô montará um PDF com a sugestão do pedido completa, que na sequência será disparada automaticamente por email, ou via notificação de um App. A sugestão de pedido também será carregada no e commerce da sua empresa, diretamente no carrinho de compras, que também poderá ser batizado de central de pedidos no caso de uma operação B2B.

No email, ou na notificação via App que será enviado pelo robô, já estarão mencionados os produtos que foram por conveniência adicionados no pedido, Isso mostrará para o cliente um altíssimo nível de personalização e cuidado. Além disso, o email enviará também um cupom de descontos com o nome do cliente que foi calculado pelo CLC, lembrando sua

importância para a empresa. Note que o cupom só servirá para a compra efetivada pelo e commerce ou pelo portal de pedidos, já que nosso principal objetivo é automatizar 100% do processo de vendas, portanto, sem absolutamente nenhuma intervenção humana.

Como uma espécie de generosidade para o vendedor, o robô também carregará automaticamente todas as oportunidades no CRM , formando automaticamente o forecast de vendas individual e geral. Dessa forma, sem a intervenção do gestor nem do vendedor, o CRM já aparecerá preenchido e atualizado logo no primeiro dia do mês, permitindo que o vendedor e o gestor de vendas tenham foco absoluto no cliente, especificamente na conversão das oportunidades em vendas. Já que foi o robô quem fez a gestão de carteiras e o forecast, é justo cobrar no mínimo 90% de conversão como parâmetro para pagar o prêmio.

O próprio robô é quem determinará a meta de vendas para o mês, somando todas as sugestões de pedidos

de todos os vendedores. A meta quando publicada, projetará o potencial total de prêmio que o vendedor irá receber caso atinja o que foi combinado no forecast.

Nessa etapa, o gestor inútil e capataz que é aquele que fica perguntando toda hora quanto você vendeu hoje, será substituído pelo robô, dando espaço para contratação de um verdadeiro líder de vendas, cuja única responsabilidade será garantir a qualidade do time através da capacitação e treinamento contínuos, que além de levar a uma qualificação impecável, naturalmente resultará na venda sem desconto e com margem. O verdadeiro líder de vendas é o profissional mais vibrante da empresa, é um prazer remunerá-lo generosamente pela sua proficiência e paixão pelo cliente.

Não se assuste. Te garanto que só de ouvir esse tema sobre o tal robô, metade da sua equipe de vendas já pedirá as contas, mas não se preocupe porque somente os sangue sugas e preguiçosos é que irão embora nessa leva. Não encare como uma tragédia

mas sim como uma espécie de benção já que você vai se livrar dessa gente.

Se você curtiu essa etapa de automação do processo de vendas e quer fazer imediatamente na empresa, lembre-se que nunca, em hipótese nenhuma, uma decisão deverá ser tomada com ímpeto, porque será você mesmo quem pagará a conta, que normalmente é uma conta caríssima porque gera ruptura na operação. Gerar ruptura na operação por uma decisão tomada com ímpeto é inaceitável. Se você decidir agir por ímpeto e der merda, lembre-se também que você como gestor sempre colocará a culpa em alguém, te garanto que isso acontecerá para te isentar da sua irresponsabilidade. Profissionalismo é uma combinação de proficiência com maturidade.

Sempre que for fazer uma mudança seja estratégica ou estruturante, faça baseada em fundamentos sólidos. Prepare-se bem e com antecedência, contratando treinando e capacitando gestores e vendedores vibrantes e ambiciosos e que além do

brilho nos olhos, tenham uma capacidade de comunicação verbal e escrita impecáveis.

Esse profissional excepcional, terá registrada e atualizada todas as tratativas de cada oportunidade que foi gerada automaticamente pelo robô. É um profissional que exerce sua profissão com excelência, um profissional que desenvolve o cliente até conquistar o domínio da conta. Não importa se sua venda é B2B ou B2C, o critério sobre vivenciar o cliente até conquistar o domínio da conta será exatamente o mesmo.

Agora que você fez uma transformação digital na sua empresa, aproveite o clima de colaboração, visão estratégica e celebração. Um CRM bem implementado por um profissional competente e experimentado levará no mínimo 2 anos para amadurecer. Seja resiliente ao longo dessa jornada que valerá a pena, principalmente porque vai tirar sua empresa da idade da pedra já que o CRM é simplesmente infalível.

Feche os olhos por um instante e imagine agora um CRM infalível, com um time de profissionais de vendas

excepcionais e vibrantes, com o fluxo da gestão de vendas 100% automatizado.

Se você entender que essa breve descrição pertence ao mundo de Alice, ou o mundo do coelho falante, eu sinto muito pelo futuro da sua empresa. Na verdade, se você fechar os olhos nesse exato momento, vai compreender porque sua empresa faz anos que está estagnada. Sinto lhe informar que suas competências que serviram bem a empresa até aqui, chegaram no seu limite e passou da hora de pedir ajuda.

Lembre-se que a empresa é o reflexo perfeito do seu líder mais sênior. Essa premissa é tão verdadeira que até recebe o nome de cultura organizacional.

Nesse caso, quando alguém criticar sua cultura organizacional, que seja pelos seus atributos e virtudes de um excepcional empreendedor inovador que é apaixonado pela sua marca e pelo futuro da sua empresa, e nunca pela inabilidade gerencial somada teimosia, que é a característica típica de um acumulador.

sobre o autor



O gestor eficiente é aquele que executa no presente, ao mesmo tempo que constrói novas competências que serão essenciais para o futuro da empresa. **A brandME é consultoria em Planejamento Estratégico.** Nossa ambição é servir empresas e empreendedores desenvolvendo seus líderes gestores na integração entre pessoas, processos e tecnologias alinhados por um planejamento estratégico compreensível com execução impecável.

Nori Lucio - nori@brandme.com.br