CRM SMark

Dicas práticas para estruturação do processo comercial no mercado de facilities

MERCADO DE FACILITIES

É um pressuposto para todos nós que o segmento de facilities é grande e extremamente competitivo. Além de promissor, é também muito rentável mesmo tendo margens achatadas pela concorrência. Exige, portanto, muita estratégia de posicionamento e ação comercial.

Alguns grandes clientes que, antes queriam um fornecedor de facilities “de marca”, hoje se contentam com o menor preço. Essa situação passa a ser um trampolim para empresas menores que galgam posições de destaque entre os players do mercado.
Seja ele pequeno ou grande, nenhum player pode abrir mão da eficiência comercial. Ainda mais nesse mercado, no qual um consultor de vendas não se torna especialista da noite para o dia.

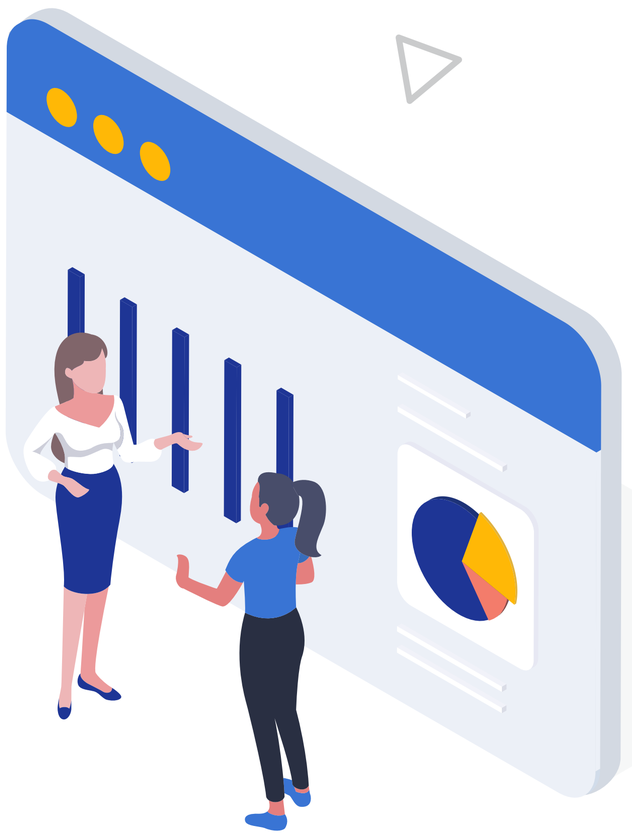
Como conciliar todos esses fatores para crescer de forma sustentável?

Não há uma resposta exata como uma receita de bolo. Mas uma delas eu posso afirmar com veemência: sem um bom processo comercial, o caminho pode ser caro e tortuoso.

Definição do
PROCESSO COMERCIAL

O processo comercial é o mecanismo que vai possibilitar o alcance de nossas metas e dar sustentação para as etapas a seguir.

Ele deve ser construído levando em conta três fundamentos básicos, que são eficiência, replicação e escalabilidade.



PROCESSO

SMark CRM

EFCIÊNCIA

Premissa nº 1; é a primeira que buscamos. O processo comercial deve orientar o desenvolvimento das vendas pelo melhor caminho.

Ele deve contemplar:

- as etapas da jornada de compra do cliente,
- as atividades,
- as metas
- e as métricas.

São as métricas que vão garantir uma alta probabilidade de fechamento das vendas se o mesmo for seguido tal qual tenha sido desenhado.

EFCIÊNCIA

SMark CRM

REPLICAÇÃO

Se a operação vai crescer, a equipe comercial também vai crescer. Então, precisamos de um processo que seja replicável de forma ágil: tanto a cada nova pessoa que entrar no time como em cada nova operação que você iniciar.

Se hoje você atua com serviços de segurança patrimonial e amanhã quiser iniciar uma operação de limpeza condominial ou manutenção elétrica, é importante que seu processo seja facilmente replicável, bastando para isso que se façam os devidos ajustes nas metas e métricas da equipe comercial. É preciso que a estrutura do seu funil de vendas - bem como os indicadores de desempenho equipe de vendas e dos negócios em si, estejam já definidos para sua operação decolar num curto prazo e alcançar os resultados com previsibilidade.

ESCALABILIDADE

O seu processo comercial foi concebido para rodar uma máquina de vendas de tamanho X. Será que ele vai continuar sendo eficiente quando a operação tiver o dobro do tamanho? Ou o triplo do tamanho?

Quando crescemos, aquilo que funcionava passa a não funcionar mais. Isso vale para tudo:
- As pessoas que conseguem levar uma organização até um certo ponto, muitas vezes não serão aquelas que levarão a empresa até um próximo nível.

A estrutura física da empresa, suas salas e prédios, também ficam pequenos.
As metas crescem bem como o padrão de qualidade exigido.
Ou seja, todas as réguas da empresa sobem: desde os critérios de seleção de novos colaboradores até o prazo médio esperado para fechar uma venda.
Às vezes, os processos quebram. Isto é, não têm a capacidade de suportar o crescimento da sua operação e tornam-se ineficientes.

Precisamos, portanto, de um processo comercial que seja escalável, permitindo o aumento:

- no número de leads,
- no número de visitas,
- de vendedores,
- de apresentações,
- de negociações,
- de níveis de gestão

Tudo isso cresce à medida que a organização se expande. A complexidade da operação também.

Funil de
VENDAS/ PIPELINE

Você precisa de um funil de vendas claro e objetivo. as etapas pelas quais as suas vendas passam. Ele deve nortear as atividades implícitas a cada etapa pelas quais suas vendas passam e mostrar como ela a avança naturalmente.

O Funil de Vendas precisa ser bem entendido por gestores e também por vendedores. Qualquer divergência pode fazer o vendedor queimar etapas e comprometer o resultado.

Exemplo: imagine que o vendedor ache que o lead deve ser movido para a etapa de Qualificação após fazer uma rápida análise sobre o mesmo na internet. Mas esqueceu de avaliar diversas outras características que indicam o porte e potencial do negócio(ex: budget do cliente, área total, número de profissionais necessários, número de refeições, tipo de escolta, etc.)

SMark CRM

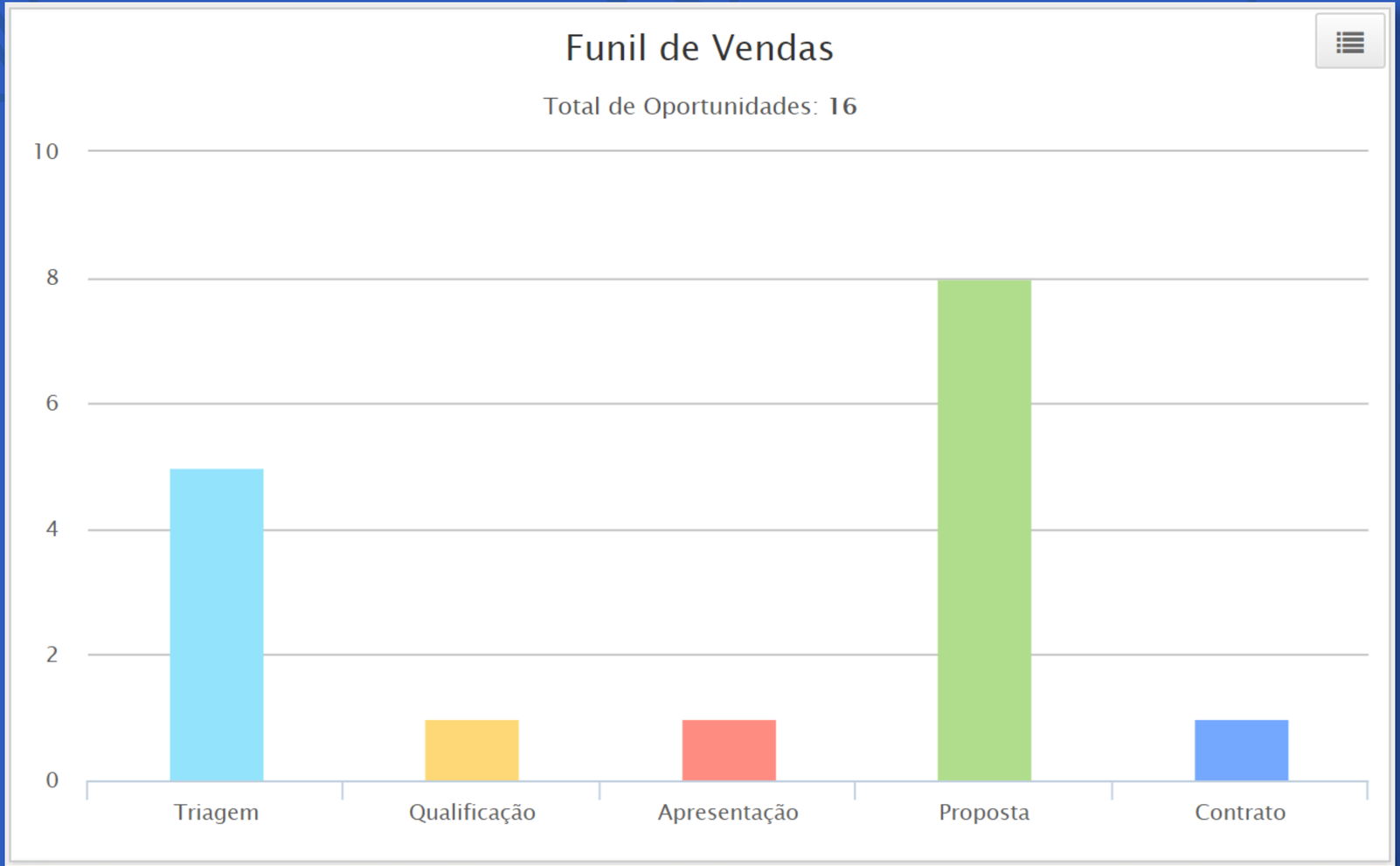
Outra premissa para o funil de vendas é que cada uma das suas etapas tenham, no mínimo, um gatilho de saída. Ou seja, se determinada condição não for satisfeita naquela etapa, a oportunidade não será movida para a etapa seguinte.

Explico: imagine se, na Qualificação, mapeamento do lead demonstrar que ele tem menos de 5.000 metros quadrados, estará fora do perfil que queremos atuar e não avançaremos para etapa seguinte de Apresentação da Solução.

Não importa qual o gatilho; ele precisa fazer sentido para você e precisa ser mensurável ou simplesmente condicional
(sim/não, tem/não tem, etc.).

Segue sugestão para o Funil de Vendas para sua empresa de facilities:

VENDAS


Funil de Vendas
Total de Oportunidades: 16
10
8
6
4
2
0
Triagem
Qualificação
Apresentação
Proposta
Contrato

1. TRIAGEM

TRIAGEM:
Nessa etapa, colocaremos os leads que viraram oportunidade e serão trabalhados pela equipe comercial. Eles podem ter sido captados em fontes diversas, tais como:

listas de empresas no mercado,
formulários de contato do site da sua empresa,
ferramentas de inbound marketing;
Linkedin.

Esta etapa é uma espécie de estoque de leads que ainda não começaram a ser trabalhados, mas têm provável perfil de cliente.

Detalhes dessa etapa:

- Os leads que estiverem nesta etapa deverão ter seu cadastro enriquecido com informações para o seu negócio e que possam ser captadas através de pesquisas na própria internet: nome e cargo dos possíveis interlocutores, fone, site, porte, etc.
- Assim que enriquecido o cadastro, a oportunidade será passada para a etapa de Qualificação.
- Normalmente, essa etapa pode ser realizada por um assistente comercial ou de marketing.
- Defina o número máximo de leads que podem estar nesta etapa para cada um dos vendedores. Uma sugestão: se o seu vendedor tem uma meta de 40 ligações/dia, mantenha o equivalente ao dobro desse número em leads nessa etapa. Neste exemplo, só devem ser acrescentados novos leads quando esse número baixar de 80 (40 x 2).

SMark CRM

2. QUALIFICAÇÃO

QUALIFICAÇÃO:
Nesta etapa, iniciam-se os contatos com o lead. A missão agora é falar com uma pessoa na empresa que pode ser o próprio decisor ou alguém com influência, responsabilidade na área e acesso ao decisor. O objetivo aqui é conhecer melhor o cliente, entender se ele tem o FIT (tamanho, medidas, budget...) ideal para comprar de você e assim, decidirmos por agendar uma reunião para o vendedor que fará a Apresentação da Solução. Antes disso, você precisará definir muito bem como você vai definir este FIT mínimo de cliente.

Detalhes dessa etapa:

- Nesta etapa, após perceber que o cliente tem o devido FIT, é a hora de agendar uma reunião de apresentação, seja ela presencial, como de praxe, ou online.
- Algumas informações relevantes e fáceis de obter até mesmo por telefone: Qual o fornecedor atual dos serviços de facilities? Quantos andares/metros têm o prédio da empresa? Existe segurança armada? Quantas portarias?
- Esta etapa pode ser feita por um pré-vendedor (SDR – sales development representative)
- Em empresas de maior porte, é comum encontrar uma central de agendamentos que trabalha somente esta etapa do funil de vendas e agenda as reuniões para os consultores com maior senioridade.

3. APRESENTAÇÃO DA SOLUÇÃO

APRESENTAÇÃO DA SOLUÇÃO: agora é a hora de conversar como o cliente no dia agendado na etapa anterior. Se a etapa anterior foi bem feita, o vendedor terá na sua frente um lead como alto potencial para se converter em cliente. Do contrário, o tempo despendido na reunião vai para a conta dos custos desperdiçados pela empresa. Pior, tempo esse que deixa de ser usado para atender outro cliente com real potencial!

O objetivo dessa etapa é fazer o cliente perceber o valor da sua solução e despertar seu interesse em receber uma proposta comercial.
Barreiras podem surgir para o fechamento do negócio a curto prazo, como a vigência de contrato com o fornecedor de serviços atual, processos licitatórios, ter base na cidade do cliente, porte mínimo para atender o cliente, etc.

Detalhes:

- Essa etapa pode durar semanas ou até meses, podendo envolver conversas detalhadas com gerentes de compras, segurança, manutenção, limpeza e demais áreas do cliente.
- Desenvolver essa etapa de apresentação com o interlocutor errado, sem poder de decisão ou influência, pode custar caro para você.
- Cuidado para não entregar um projeto pronto para o cliente cotar com o concorrente.

4. NEGOCIAÇÃO

NEGOCIAÇÃO: esta é a fase de conversar sobre os valores envolvidos no negócio e partir para uma proposta comercial formal. Nesta fase, você deve buscar o aceite do cliente e partir para a fase seguinte – CONTRATO.

Detalhes:

- Essa etapa inclui desde as oportunidades que recém vamos começar a precificar até aquelas que estão numa fase adiantada de discussão de condições comerciais.
- A composição de propostas tanto para o ramo de refeições coletivas como facilities é extremamente crítica, delicada e complexa. Um erro e sua margem pode sumir além do que, cabeças podem rolar numa hora dessas! Não é à toa que as empresas criam áreas e sistemas específicos para a precificação.
- É também nessa fase que muitos vendedores se perdem pelo caminho. Depois de todo um esforço para chegar até o decisor e apresentar uma proposta, correm para atender os demais clientes que estão na fila do follow up ou aguardando propostas e esquecem de manter um olho fixo nos clientes que já chegaram na etapa de Negociação.
- Assim que o cliente der seu aceite para efetivar a contratação, move-se a oportunidade para a fase chamada CONTRATO.

5. CONTRATO

CONTRATO: aqui, começamos com as formalidades contratuais. Esta etapa deve ter envolvimento dos diretores responsáveis. Manteremos a oportunidade neste etapa até que o contrato seja assinado. Os vendedores devem olhar para os negócios nesta etapa TODOS os dias e, se for o caso, fazer um follow up com o cliente.

CONTRATO

SMark CRM

6. FECHAMENTO

NEGOCIAÇÃO: missão cumprida!
A venda foi realizada e agora é a hora de partir para o checklist de implantação dos serviços.

Neste momento, você deve programar no CRM todas as tarefas macro a serem cumpridas pela equipe de Operações. Assim, o vendedor poderá acompanhar o andamento da implantação dos serviços.

Também é esse o momento de registrar as tarefas recorrentes com foco em a retenção de clientes, melhoria dos serviços e aumento do faturamento na base atual (expansão da oferta de serviços)

METAS

As metas costumam focar tanto em vendas quanto em atividades.

METAS DE VENDA - podemos definir metas por período (mensais, trimestrais, anuais...) e por tipo de serviço. Podemos entrar no cliente com uma oferta de serviços de vigilância e, logo a seguir, conquistar outras áreas, como limpeza, jardinagem e manutenção.

Por que, então, não termos metas por serviço para um mesmo vendedor? Mesmo que tenhamos equipes de venda específicas para cada área, podemos estimular o cross selling comissionando o vendedor pela abertura de oportunidades para os colegas que atendem as demais áreas.

SMark CRM

Metas por valor total

Colaborador	Descrição	Meta	Atingido	Falta	%
Fábio de Mello	Vendas 2019	R$ 50.000,00	R$ 0,00	R$ 50.000,00	0,00 %
João da Silva	Vendas 2019	R$ 50.000,00	R$ 0,00	R$ 50.000,00	0,00 %
Maria Almeida	Vendas 2019	R$ 25.000,00	R$ 0,00	R$ 25.000,00	0,00 %
Pedro de Souza	Vendas 2019	R$ 35.000,00	R$ 0,00	R$ 35.000,00	0,00 %

SMark CRM

METAS DE ATIVIDADES

Onde tem resultado, há também trabalho na retaguarda. Colocar metas de ligações, visitas ou agendamentos é o usual em muitas empresas.

Essas metas vão funcionar melhor se você tiver profissionais distintos para cada fase.
Explico: um pré-vendedor fazendo a qualificação dos leads recebidos do marketing e agendando visitas e um vendedor realizando as respectivas visitas: o primeiro deles teria uma meta de agendamentos enquanto o segundo teria uma meta de execução de visitas.

O time tem que trabalhar em sintonia mas se o vendedor não receber agendamentos suficientes, terá que dar um jeito e completar o número mínimo de agendamentos esperados.

METAS

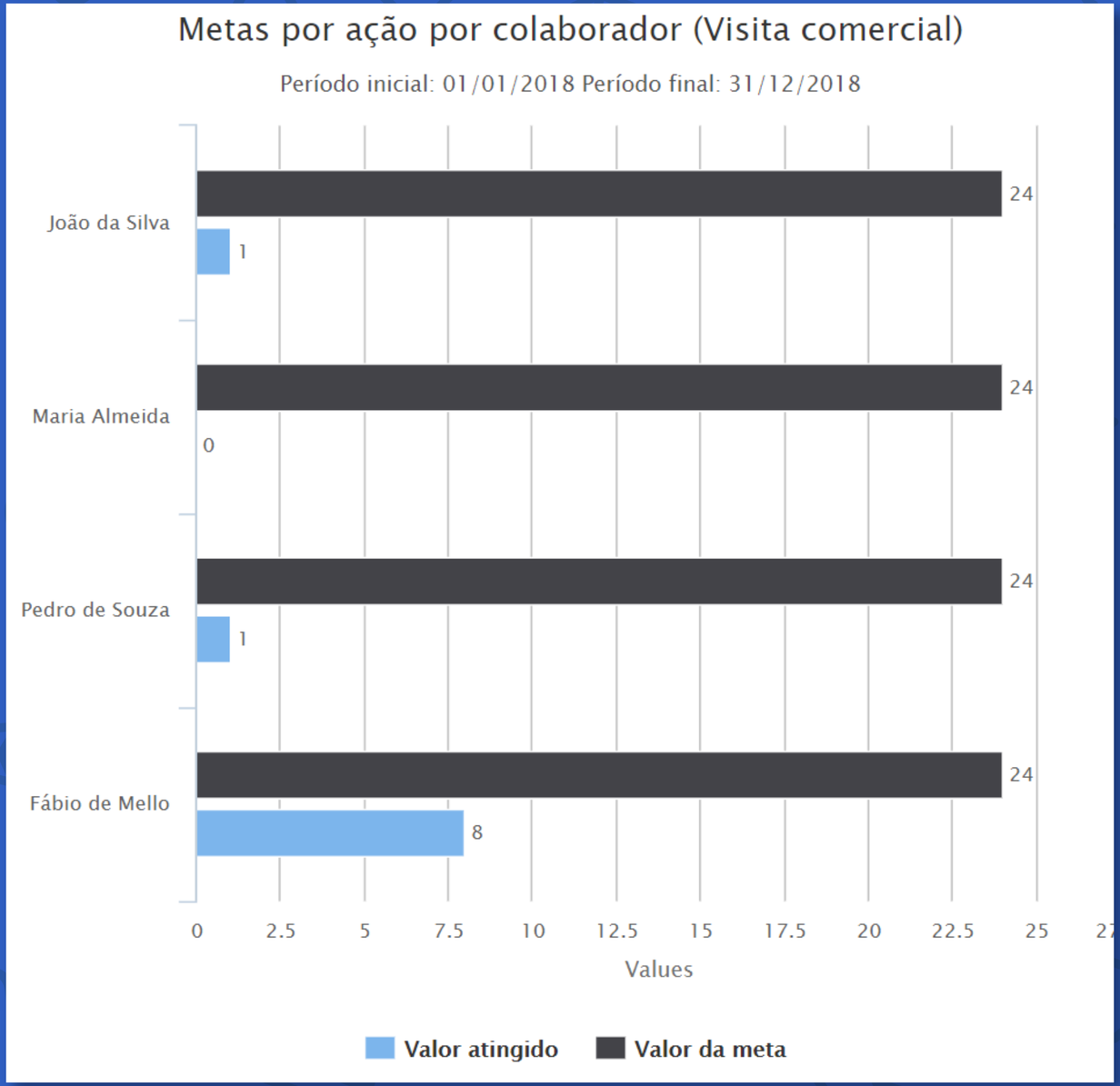
SMark CRM

METAS DE ATIVIDADES

Como me disse certa vez uma cliente: “e o meu vendedor não recebeu nenhum lead estando com seu follow up em dia, faça o seguinte: olhe ao redor, pegue qualquer objeto à vista (na ocasião, ela pegou um frasco de Adocyl que estava na sua frente) e diga: ‘Vou ligar para essa empresa aqui’!”

Falando em ligar, cabe um comentário: a velha meta de ligações ainda é muito válida.

Vendas consultivas envolvem relacionamento entre cliente e vendedor - que se fortifica com contato autêntico e assíduo.Por isso, acho muito simplista um vendedor dizer que deu conta de todos os seus contatos enviando e-mails à torto e direito: Estar em contato com o cliente presencialmente ou por telefone dá muito mais força à venda do que singelos e-mails. Por isso entendo que estabelecer metas de ligações e visitas é totalmente adequado.


Metas por ação por colaborador (Visita comercial)
Período inicial: 01/01/2018 Período final: 31/12/2018
João da Silva
Maria Almeida
Pedro de Souza
Fábio de Mello
24
1
24
0
24
1
24
8
0
2.5
5
7.5
10
12.5
15
17.5
20
22.5
25
Values
Valor atingido
Valor da meta

MÉTRICAS E INDICADORES

Para quem gosta de indicadores, o processo comercial pode ser um prato cheio.

Temos que estar atentos e escolher indicadores que realmente nos ajudem nas tomadas de decisão. Caso contrário, você vai perder o foco no que realmente interessa e fará análises inúteis.

Outro ponto que gosto de salientar são os diferentes níveis de maturidade de gestão. Já vi gestores trabalharem com métricas complexas e esquecerem das básicas e significativas para sua realidade.

Exemplificando: se você não consegue acompanhar a assiduidade dos follow ups dos seus vendedores, não adianta focar em indicadores estratégicos como a taxa de conversão a cada etapa do funil de vendas.

Para colocar uma luz no que estou dizendo, seguem alguns exemplos de métricas usuais e extremamente importantes para uma empresa de facilities:

1. TAMANHO DA CARTEIRA

Não adianta nada um funil de vendas com 500 empresas se o CRM indica que o vendedor tem 150 follow ups atrasados. Defina o tamanho mínimo esperado para a carteira de cada vendedor e monitore se os recontatos estão sendo mantidos em dia.

Leve em conta o tempo livre em média que ele pode dedicar-se às ligações. Um vendedor que atua em inside sales consegue fazer uma média de 60 ligações por dia. uma empresa de facilities:

CARTEIRA

SMark CRM

2. QUANTIDADE DE PROPOSTAS ENTREGUES

Identifique o número médio de propostas que sua equipe entrega mensalmente para puxar para cima aqueles vendedores abaixo da média.

Independente disso, a equipe precisa ter clareza sobre o momento correto de entregar uma proposta. Não se deve entregar proposta comercial antes da construção da proposta de valor para o cliente:o momento em que ele “percebe” o valor e diferenciais da sua oferta de serviço.

QUANTIDADE

SMark CRM

3. QUANTIDADE DE OPORTUNIDADES ABERTAS/OXIGENAÇÃO DA CARTEIRA

Para definir quantos negócios sua equipe deve abrir por mês, leve em consideração o tamanho do funil de vendas (tamanho da carteira) especificado para os vendedores.

Analisando o passado, faça uma regra de três para verificar quantos clientes você precisa qualificar/prospectar para chegar ao número de vendas necessário.

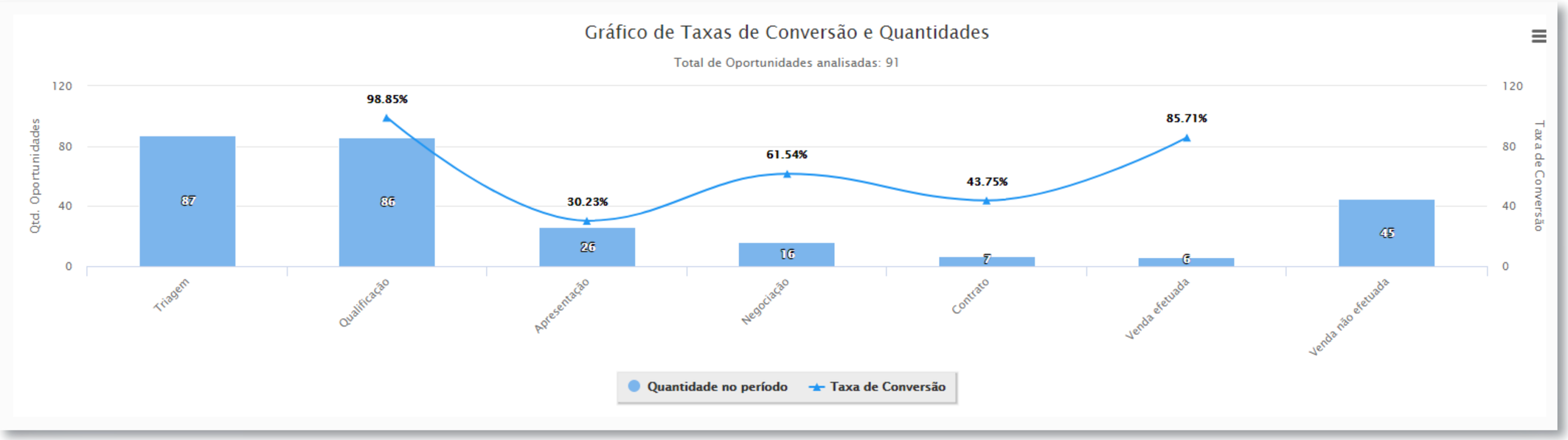
Diariamente, verifique quantos contatos você tem agendados para o dia. Suponhamos que o número de leads que devem ser movidos de Triagem para Qualificação é igual a 60 - Quantidade de follow ups agendados para o dia. Seguindo o exemplo, mantenha sempre um mínimo de 60 leads em Triagem.

Se você não tiver nenhum follow up para o dia, você terá um estoque de 60 leads para entrar em Qualificação. Se o seu estoque de leads baixar de 60, cadastre diariamente tantos novos leads em Triagem quantos forem necessários para que se chegue ao total de 60.

4. TAXA DE CONVERSÃO POR ETAPA DO FUNIL DE VENDAS

Esta é a métrica mais buscada pelos gerentes de venda. Ela mostra a taxa de evolução dos leads de uma etapa para outra.

Com esta métrica, o gerente saberá onde precisa atuar com a equipe comercial, inclusive desenvolvendo seu time para que alcancem um melhor resultado na condução das vendas.

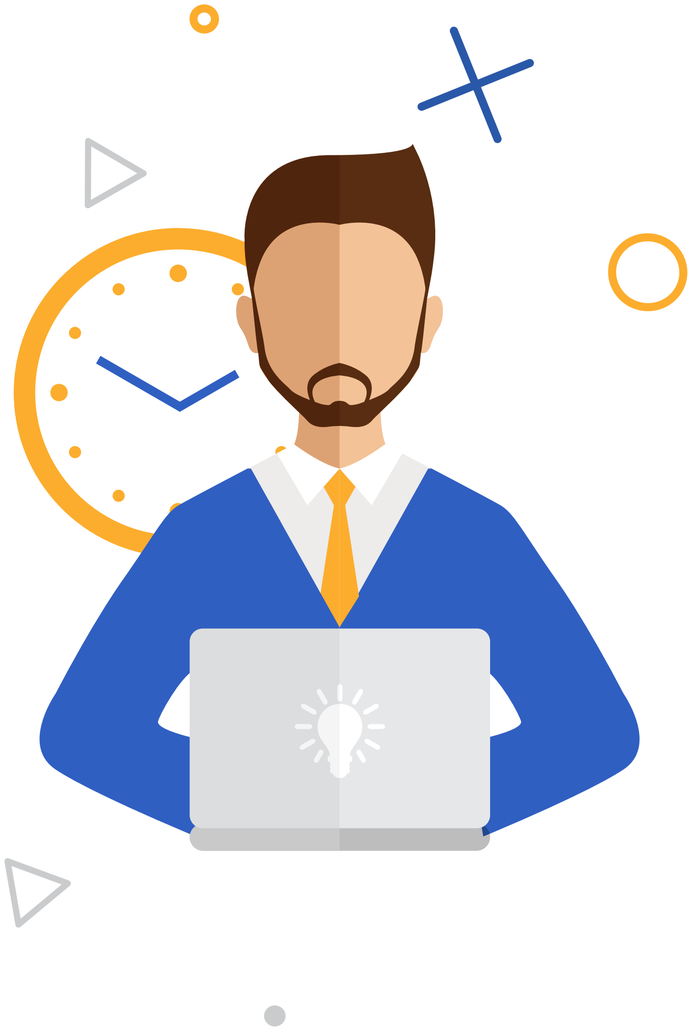


SMark CRM

5. CICLO MÉDIO DE VENDA

É o tempo médio gasto entre o primeiro contato com o lead e o respectivo fechamento do negócio. Um dos grandes desafios dos gerentes é conseguir baixar este prazo médio.

Quanto mais eficiente forem processo comercial e vendedor, menor será este tempo.

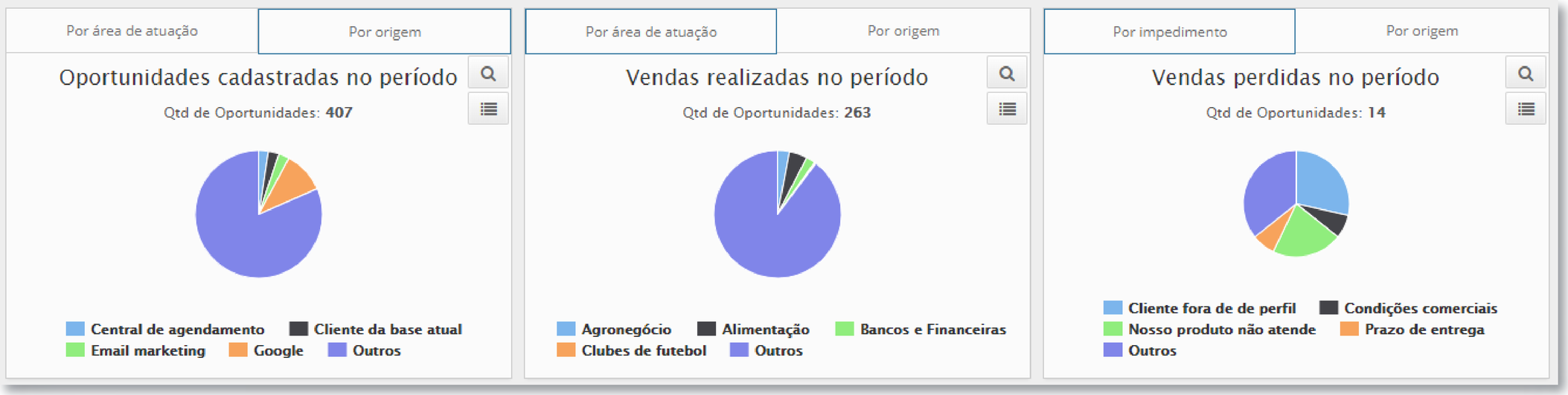


CICLO

SMark CRM

6. ORIGEM DAS NOVAS OPORTUNIDADES

Com esta métrica, saberemos a taxa de captação de leads em cada canal de aquisição de leads. Como essa informação, veremos o resultado dos gastos em marketing numa campanha no Google, nas participações em feiras e eventos, indicações e na prospecção ativa da equipe comercial.



SMark CRM

Pós-venda :
RETENÇÃO E EXPANSÃO

O pós-venda no segmento de facilities deve ser visto por três perspectivas:

- Garantir a percepção da qualidade dos serviços por parte dos clientes,
- Retenção de contratos;
- Expansão dos serviços na base de clientes.

Essas três perspectivas estão interligadas. No momento em que você vai ao cliente, conversa com ele e faz uma análise sobre a qualidade de seus serviços, você ao mesmo tempo tem a chance de evitar a perda do contrato bem como pode perceber uma oportunidade de ofertar um novo serviço.

Ou seja, o pós-venda é um momento extremamente nobre na sua relação com o cliente. Ou você deixa o cliente “ao Deus dará” e fica na constante expectativa de um cancelamento ou você se transforma em fornecedor estratégico daquele cliente, alguém em quem ele confia e de quem ele quer (e gosta de) comprar.

RETENÇÃO

Os serviços de facilities são cobrados na modalidade de receita recorrente, isto é, um tíquete mensal. Cada vez que você perde ou ganha um cliente, a taxa de churn é impactada.

O churn mede a relação entre os contratos perdidos e ganhos de forma que, quanto maior a taxa, pior está o seu desempenho final!

Para conservar os contratos com os clientes e reduzir o churn, você deve programar tarefas recorrentes de contato com os clientes no CRM para avaliar sua satisfação. Sugerimos uma pesquisa semestral de avaliação com cada cliente para verificar como está a percepção dele sobre seus serviços.

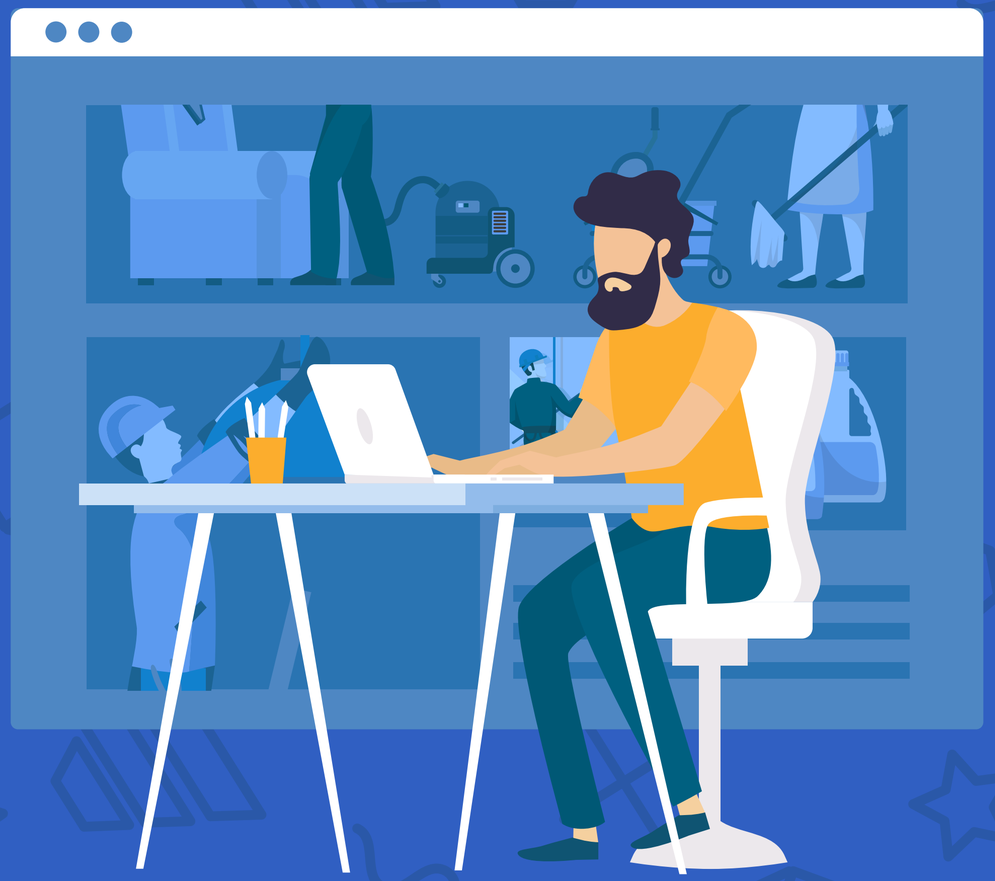
Assim, você estará sempre com um olho no cliente e vai prever possíveis decisões contrárias aos seus interesses.

EXPANSÃO / CROSS SELLING

Vender para a base é algo que todo mundo - teoricamente- sabe que deve fazer mas pouco executa.
Analisar um relatório de cross selling que apresente o quanto você vendeu para cada cliente (em cada categoria de produtos) é uma tarefa simples que dará excelentes resultados. Segue exemplo:

Conta	Facilities - Jardinagem	Facilities - Refeições coletivas	Facilities - Segurança patrimonial	Totais
Concessionária Ford Superauto RS	-	-	R$ 840.000,00	R$ 840.000,00
Condomínio Empresarial Nova Barão	-	-	R$ 300.000,00	R$ 300.000,00
Condomínio Residencial La Quadra	-	-	R$ 300.000,00	R$ 300.000,00
Correspondente Banco BMG - RS	R$ 20.000,00	R$ 180.000,00	-	R$ 200.000,00
Fundação Universitária Mário Martins	-	R$ 250.000,00	-	R$ 250.000,00
Honda Takai Brusque	R$ 250.000,00	-	-	R$ 250.000,00
Hospital Santa Efigênia	R$ 14.000,00	-	-	R$ 14.000,00
Indústria Paulista de Componentes	-	-	R$ 8.000,00	R$ 8.000,00
Nutrirmais Refeições	-	R$ 750,00	-	R$ 750,00
UNINOVE	-	R$ 7.700,00	-	R$ 7.700,00
Universidade Federal do Espírito Santo, Campus de Maruípe	-	-	R$ 15.000,00	R$ 15.000,00
Younic Salão de Beleza	R$ 160.000,00	R$ 80.000,00	R$ 28.000,00	R$ 268.000,00
Totais	**R$ 444.000,00**	**R$ 518.450,00**	**R$ 1.491.000,00**	**R$ 2.453.450,00**

SMark CRM



Agora, coloque em prática e VENDA!

Bem, eu procurei abordar neste material uma série de pontos que dizem respeito ao processo comercial do mercado de facilities. Espero que você consiga usufruir dos pontos que foram aqui analisados para alcançar melhores resultados atuando nesse ramo tão fascinante.
Caso você queira nossa ajuda para implementar o seu processo comercial, conte com nossa equipe da SMark!

Leandro RIbeiro Ceccato
CEO SMark

CRM SMark

CRM Smark

Material produzido integralmente pela Smark.
Distribuição livre desde que mantidos os devidos créditos autorais.