

DICAS PRÁTICAS
PARA ESTRUTURAÇÃO DO
PROCESSO COMERCIAL EM

VENDAS COMPLEXAS

VENDAS COMPLEXAS

Você já ouviu da boca de algum gerente ou diretor de vendas, a frase “Estamos reestruturando nosso comercial”? Confessamos que ouvimos frequentemente. E não é algo sazonal ou ligado à períodos em que a economia não anda tão aquecida como gostaríamos. A verdade é que os gestores de venda são constantemente pressionados a alcançar resultados desafiadores e sabem que, se não atuarem no detalhe do detalhe do processo comercial, não vão conseguir escalar as vendas como esperam.

A equação **PESSOAS + PROCESSOS** ainda tem muito a dizer para nós. Quanto às pessoas, precisamos entender que não se escala uma operação comercial sem desenvolver **CONSTANTEMENTE** a equipe comercial.

É isso mesmo, não é só pagar um curso de vendas de tempos em tempos. Precisamos desenvolver e aperfeiçoar as melhores práticas do processo comercial **JUNTO** com a equipe, seja em reuniões semanais ou mensais, não menos que isso.

E para desenvolver esse tipo, precisamos de um **PROCESSO COMERCIAL** sólido e focado em resultados. Aí sim, poderemos treinar a equipe para seguir o passo a passo que vai trazer a venda com maior assertividade.

Neste *e-book*, vamos nos concentrar na construção de um processo comercial eficiente, replicável e escalável para uma empresa que atua com vendas consultivas, seja ela de serviços ou produtos.



DEFINIÇÃO DO

PROCESSO COMERCIAL

O **PROCESSO COMERCIAL** é o mecanismo que vai possibilitar o alcance de nossas metas, além de dar sustentação para as etapas a seguir.

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

EFICIÊNCIA

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
- 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.





Smark

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 vendas de planos de saúde e amanhã quiser iniciar uma operação de terceirização de serviços, 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 da 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 quanto às etapas pelas quais as suas vendas passam. Ele deve nortear as atividades implícitas a cada etapa e mostrar qual é o caminho feliz para a venda avançar naturalmente.

O **FUNIL DE VENDAS** precisa ser bem entendido por gestores e por vendedores. Qualquer divergência pode fazer o vendedor queimar etapas e comprometer o resultado.



FUNIL DE

VENDAS / PIPELINE

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, fornecedor atual, data vencimento do contrato etc.)

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.

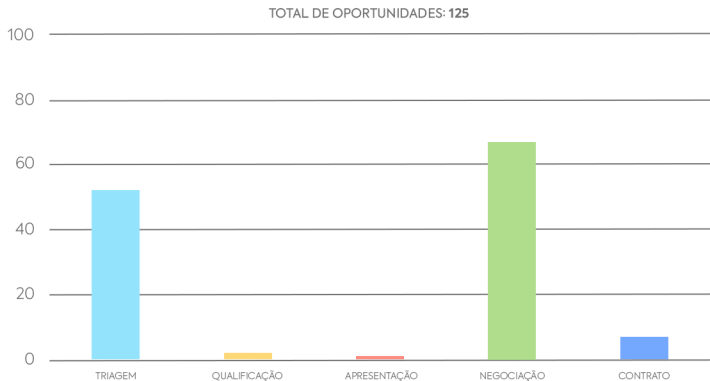
EXPLICAMOS: imagine se na Qualificação o mapeamento do *lead* demonstrar que ele tem menos de 500 funcionários. Nesse caso, ele estará fora do perfil que queremos atuar e não avançaremos para a etapa seguinte: a de Apresentação da Solução.

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

FUNIL DE

VENDAS/PIPELINE

Sugestão para o Funil de Vendas para sua empresa:



FUNIL DE VENDAS

TRIAGEM

Nesta 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.

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



DETALHES DESTA ETAPA:

- Os *leads* que estiverem nesta etapa deverão ter seu cadastro enriquecido com informações para o seu negócio. Elas podem 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).

FUNIL DE VENDAS

QUALIFICAÇÃO

Nessa 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 esse FIT mínimo de cliente.



DETALHES DESSA ETAPA:

- Nessa 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? Quantas filiais tem a empresa? Terceiriza suas atividades com algum fornecedor?
- 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.

FUNIL DE VENDAS

APRESENTAÇÃO DA SOLUÇÃO

Agora é a hora de conversar com o o cliente no dia agendado na etapa anterior. Se a etapa anterior foi bem feita, o vendedor terá na sua frente um *lead* com 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 DESSA ETAPA:

- Essa etapa pode durar semanas ou até meses, podendo envolver conversas detalhadas com gerentes de compras, RH, TI 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.

FUNIL DE VENDAS

NEGOCIAÇÃO

Essa 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 DESSA ETAPA:

- 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 em alguns ramos de negócios, são tão complexas que chega a existir uma área com fim exclusivo de precificação. Um erro e sua margem pode sumir. Além do mais: 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**.



FUNIL DE VENDAS

CONTRATO

Aqui, começamos com as formalidades contratuais. Essa etapa deve ter envolvimento dos diretores responsáveis.

Manteremos a oportunidade nessa etapa até que o contrato seja assinado. Os vendedores devem olhar para os negócios nessa etapa **TODOS** os dias e, se for o caso, fazer um *follow up* com o cliente.

FUNIL DE VENDAS

FECHAMENTO

Missão cumprida! A venda foi realizada e agora é a hora de partir para o *checklist* de fechamento.

Neste momento, você deve programar no **CRM** todas as tarefas macro a serem cumpridas pela equipe de Delivery (entrega, implantação, operação etc). Assim, o vendedor poderá acompanhar o pós-venda e terá segurança para continuar vendendo para aquele cliente.

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





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 ter um produto de entrada no cliente e, logo a seguir, aumentar nossa oferta dentro da base.

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.

METAS

METAS POR VALOR TOTAL

COLABORADOR	DESCRIÇÃO	META	ATINGIDO	FALTA	%
Vendedor 1	Vendas 2023	R\$ 50.000,00	R\$ 0,00	R\$ 50.000,00	0,00%
Vendedor 2	Vendas 2023	R\$ 50.000,00	R\$ 0,00	R\$ 50.000,00	0,00%
Vendedor 3	Vendas 2023	R\$ 25.000,00	R\$ 0,00	R\$ 25.000,00	0,00%
Vendedor 4	Vendas 2023	R\$ 35.000,00	R\$ 0,00	R\$ 35.000,00	0,00%

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.

EXPLICAMOS: um pré-vendedor fazendo a qualificação dos *leads* recebidos do marketing e agendando visitas, e um vendedor realizando as respectivas visitas: a primeira delas teria uma meta de agendamentos enquanto a segunda 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.

Como disse certa vez uma cliente: “se o seu 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.

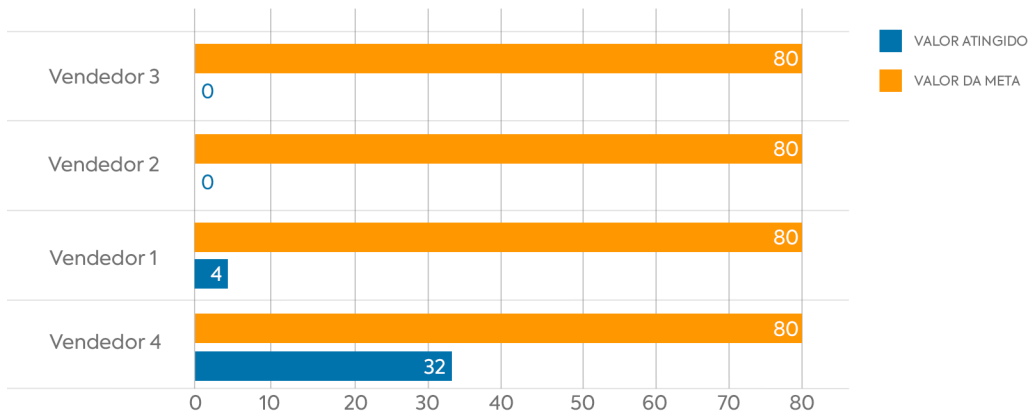
Vendas consultivas envolvem relacionamento entre cliente e vendedor – que se fortifica com contato autêntico e assíduo. Por isso, é muito simplista um vendedor dizer que deu conta de todos os seus contatos enviando e-mails à torto e direito: estar em contato com o cliente presencialmente ou por telefone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

METAS

METAS POR AÇÃO POR COLABORADOR (VISITA COMERCIAL)

PERÍODO INICIAL: 01/01/2022

PERÍODO FINAL: 31/12/2022



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 é importante salientar são os diferentes níveis de maturidade de gestão. É comum ver 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 estamos relatando, seguem alguns exemplos de métricas usuais e extremamente importantes para quem atua com vendas complexas:

MÉTRICAS E INDICADORES

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.

MÉTRICAS E INDICADORES

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.

MÉTRICAS E INDICADORES

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 quanto forem necessários para que se chegue ao total de 60.

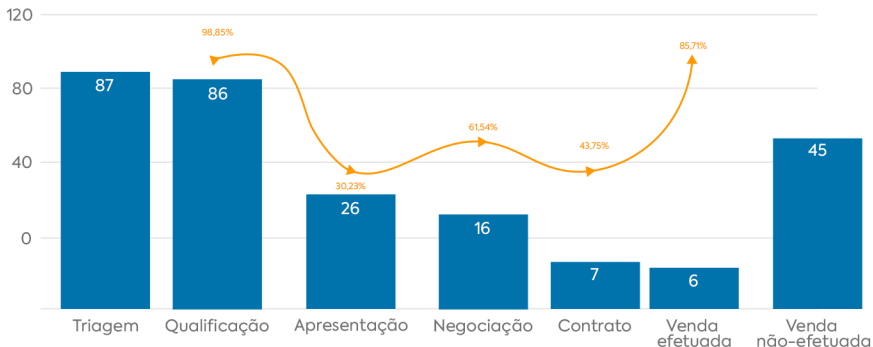
MÉTRICAS E INDICADORES

TAXA DE CONVERSÃO POR ETAPA DO FUNIL DE VENDAS

GRÁFICOS DE TAXAS DE CONVERSÃO E QUANTIDADES

TOTAL DE OPORTUNIDADES ANALISADAS: 91

- Quantidade no período
- ▲ Taxa de conversão



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

Com essa 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.

MÉTRICAS E INDICADORES

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 esse tempo.

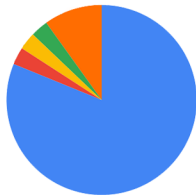


MÉTRICAS E INDICADORES

ORIGEM DAS NOVAS OPORTUNIDADES

Com essa métrica, saberemos a taxa de captação de *leads* em cada canal de aquisição de *leads*. Com 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.

POR ÁREA DE ATUAÇÃO **POR ORIGEM**
OPORTUNIDADES CADASTRADAS NO PERÍODO
QUANTIDADE DE OPORTUNIDADES: 407



Central de agendamento Cliente da base atual
E-mail marketing Google Outros

POR ÁREA DE ATUAÇÃO **POR ORIGEM**
VENDAS REALIZADAS NO PERÍODO
QUANTIDADE DE OPORTUNIDADES: 263



Agronegócio Alimentação
Bancos e financeiros Clubes de futebol
Outros

POR IMPEDIMENTO **POR ORIGEM**
VENDAS PERDIDAS NO PERÍODO
QUANTIDADE DE OPORTUNIDADES: 14



Cliente fora do perfil Condições comerciais
Nosso produto não atende
Prazo de entrega Outros

PÓS-VENDA

RETENÇÃO E EXPANSÃO

Principalmente no segmento de serviços, o pós-venda deve ser visto por 3 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 até o 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.

PÓS-VENDA RETENÇÃO

Se o seu modelo de negócio envolve receita recorrente, 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.





PÓS-VENDA 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 na próxima página:

PÓS-VENDA

EXPANSÃO/CROSS SELLING



CONTA	AUTOMAÇÃO	FACILITIES (JARDINAGEM)	FACILITIES (REFEIÇÕES COLETIVAS)	FACILITIES (SEGURANÇA PATRIMONIAL)	SOFTWARE	TOTAIS
C R P Engenharia	R\$ 150,00	-	-	-	R\$ 230,00	R\$ 380,00
Central Apart Hotel	R\$ 11.100,00	-	-	-	-	R\$ 11.100,00
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\$ 2.200,00	R\$ 202.200,00
Indústria de Metais e Óxidos Suzano LTDA	R\$ 19.900,00	-	-	-	-	R\$ 19.900,00
Indústria Paulista de Componentes	-	-	-	R\$ 8.000,00	-	R\$ 8.000,00
Indústria Química Mascia LTDA	R\$ 96.000,00	-	-	-	-	R\$ 96.000,00
Ma Chérie Estética & CIA	R\$ 4.800,00	-	-	-	-	R\$ 4.800,00
Máquinas de Costura Sorocaba - Sodmar	R\$ 9.000,00	-	-	-	-	R\$ 9.000,00
Motoryama Yamaha	-	-	-	-	R\$ 10.200,00	R\$ 10.200,00
Restaurante Copacabana	R\$ 6.500,00	-	-	-	-	R\$ 6.500,00
Sindicato dos Enfermeiros no Estado do RS	-	-	-	-	R\$ 8.000,00	R\$ 8.000,00
Telecomunicações de São Paulo SA	R\$ 22.400,00	-	-	-	-	R\$ 22.400,00
Weg Equipamentos	R\$ 8.800,00	-	-	-	-	R\$ 8.800,00
Younic Salão de Beleza	-	R\$ 160.000,00	R\$ 80.000,00	R\$ 28.000,00	-	R\$ 268.000,00

PÓS-VENDA EXPANSÃO/ CROSS SELLING

Na ânsia de abrir novos clientes no dia a dia, empresas (gestores e vendedores) esquecem de olhar para aquele patrimônio maior já conquistado: os seus contratos.

Ali estão empresas que já passaram por toda jornada de compra: comparação com concorrência, análise de riscos, busca pela melhor condição comercial, e finalmente fecharam com sua empresa.

Agora é a hora de colher! Reserve parte do seu tempo para análises mensais sobre sua carteira de clientes para identificar novas oportunidades.

Não há dúvidas que é muito mais prático para o seu cliente negociar com um só fornecedor, que pode ser você ou o seu concorrente...



AGORA, COLOQUE EM PRÁTICA E VENDA!

Bem, procuramos abordar neste material uma série de pontos que dizem respeito ao processo comercial de **VENDAS COMPLEXAS**. 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 Ceccato
CEO da Smark

LEANDRO CECCATO
CEO da Smark





Smark

