



# Como montar uma equipe de vendas previsível.

Vendas é uma disciplina que exige técnica assim como qualquer outra como: engenharia, finanças, TI... Poucos anos atrás, era relegada a profissionais que não tinham conhecimentos nem habilidades bem definidas. Hoje é inadmissível contratar um profissional, gestor de vendas e marketing, que não domine seus conceitos, processos e tecnologias.

Este breve *paper* tem por objetivo organizar o conceito num racional simples, permitindo ao leitor curioso aprofundar-se conforme temas de seu interesse.

O conteúdo está organizado em dez temas:

1. CRM - introdução prática
2. Como estruturar o time de vendas - *outbound, inside sales, field sales, channel sales e ecommerce*
3. Processo e critérios de qualificação
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
8. Avaliação de desempenho do time de vendas
9. Política de remuneração - critério e elegibilidade
10. Programas de vendas - aquisição, retenção e *push*

# PROCESSO DE VENDAS & MARKETING

## METODOLOGIA CRM

---

introdução prática

**CRM é uma metodologia** de vendas que promove um relacionamento recorrente e construtivo que expande ambos: 1) ciclo de vida do cliente na empresa - customer lifetime cycle, e 2) valor do cliente ao longo do seu ciclo de vida - customer lifetime value.

Na prática o CRM oferece para o vendedor ferramentas para, sistematicamente, surpreender o cliente na hora certa. O vendedor chega na frente da concorrência e tem a oportunidade de posicionar-se para reter o cliente e, principalmente, aumentar o valor da venda - ticket médio. O objetivo é esvaziar seu bolso - share of wallet - antes que a concorrência o faça.

**Campanhas integradas e principalmente, personalizadas de marketing & vendas** são essenciais para prover "cobertura aérea" para as equipes de vendas ao longo da jornada mensal. Marketing tem a responsabilidade construir programas com foco em geração de demanda com as obrigações de nutrir prospects e leads até que se transformem em oportunidades qualificadas - *MQL Marketing Qualified Leads*. A nutrição deverá criar engajamento com o público alvo através da publicação de conteúdo relevante, ou seja, conteúdos que gerem conhecimento.

**Seguir um roteiro** sobre como posicionar a empresa junto aos clientes é obrigatório. O roteiro deverá ser aplicado desde o primeiro contato com o cliente, nas duas primeiras fases de: 1) identificação ou *profiling* e 2) prospecção, seguindo pelas fases de 3) qualificação quando se registra uma 4) oportunidade qualificada portanto, monetizada, até a 5) proposta e finalmente a 6) conversão efetiva da venda.

O roteiro é apenas orientativo e tem como objetivo tornar o processo de vendas efetivo já que é uma coleção das melhores práticas observadas e documentadas ao longo do tempo. Não deve ser lido de forma "robotizada", linha a linha. Através do treinamento e capacitação ministrados pelo supervisor, exercite.

Motive o vendedor a adaptar seu jeito, considerando que sua espontaneidade e empatia serão essenciais para

o sucesso no trato com o cliente. Na busca pela perfeição, certifique-se de que os conceitos básicos e exemplos aqui oferecidos sejam praticados e melhorados constantemente.

**Os aplicativos de CRM** disponíveis na internet ( exemplo: [www.pipedrive.com](http://www.pipedrive.com) ) automatizam o processo de CRM. São ferramentas obrigatórias para o planejamento e acompanhamento de vendas no dia a dia. O aplicativo de CRM também auxilia no planejamento e otimização do tempo organizando tarefas, notificando sobre *follow-up* e garantindo que prazos combinados com o cliente sejam cumpridos com rigor.

**Para definir sua meta** cada vendedor deverá registrar sua carteira de clientes-alvo para o mês e, respectivamente, definir o valor da venda para cada cliente listado. A somatória do valor estipulado para cada cliente-alvo representa o potencial total da sua carteira ou pipeline. Sua meta será um percentual realista de conversão em vendas tendo como referência o *pipeline*.

Especificamente para o time de vendas com foco em prospecção, a meta será o número de *prospects* transformados em *leads*.

**Reuniões de vendas** devem ser semanais para garantir que as metas de prospecção e vendas sejam monitoradas. Intervenções e planos de ação corretivos diários e semanais são fundamentais. A reunião de vendas tem dois objetivos: 1) Monitorar a qualidade da equipe de vendas, e 2) Promover as intervenções que garantam as metas.

## A ESTRUTURA DOS TIMES DE VENDAS

---

São 3 os tipos de time de vendas que devem ser contratados e gerenciados conforme sua característica:

1. Time de prospecção – *outbound sales*
2. Time de televendas – *inside sales*
3. Time de gestores de contas – *field sales*

Dependendo da característica da empresa existem outros dois times que também merecem gestão independente e atenção específica:

1. Time de vendas através de canais e parceiros
2. Time de vendas por *ecommerce*

( 1/3 ) **O time de prospecção ( outbound )** - Tem a função de identificar e pesquisar sobre o cliente - *profiling* - antes de estabelecer o primeiro contato. O objetivo desse time é transformar prospects em leads. Nessa etapa o cliente receberá uma ligação inesperada - cold call - portanto, quanto melhor o processo de identificação e coleta de dados sobre o cliente - *profiling*, mais efetivo será o primeiro contato que é sempre muito difícil. Para evitar frustração, lembre-se que o alvo selecionado nunca estará sentado, esperando por sua ligação. Normalmente o cliente se aborrece com esse tipo de ligação que sempre tem pouco, ou nenhum efeito.

Para minimizar a "chateação" e melhorar a eficiência, devemos identificar quem é o comprador. Nunca ligue direto, procure sua secretária, pesquise em redes sociais ou pelo "*networking*" de conhecidos que podem fornecer seu email, contato ou ainda referenciá-lo, que é a situação ideal. No caso da fonte de prospecção ser uma lista de clientes, opte sempre pela lista dos clientes inativos, ou seja, aqueles que já compraram da empresa em algum momento.

O primeiro passo é enviar um email curto, quase que "escrito a mão", sem nenhuma imagem. Apresente-se de forma breve e sutil pedindo autorização para entrar em contato. Não anexe nada que telegrafe uma ação comercial explícita. Note que nem a URL do site, foi citada no exemplo a seguir.

Prezado Sr. João,

Escrevo para apresentar brevemente a Acme.  
Estamos no mercado de andaimes a mais 40 anos.

Somos reconhecidos principalmente pela disponibilidade de produtos e também pela agilidade no atendimento, entrega ( frota própria ) e instalação. Também temos uma equipe de engenheiros que auxiliam em projetos. Nossos equipamentos seguem padrão de segurança e conformidade com a norma NR18.

Gostaria, conforme sua disponibilidade, de fazer uma breve ligação para apresentar nosso catálogo de produtos e soluções.

Atenciosamente,  
Marcos  
Equipe de Vendas

O exemplo acima ilustra o primeiro contato na fase de prospecção. No entanto, o mesmo procedimento deverá ser seguido para as ligações recebidas pelo time de tele vendas - *inside sales* - adaptando o diálogo, porém, sem alterar a narrativa - *elevator speech* - que deverá seguir um padrão.

( 2/3 ) **O time de tele vendas - inside sales.** É quem recebe as ligações de clientes - *inbound*. Nessa fase os clientes normalmente já são leads porque ligaram impactados pelo contato anterior feito ao longo do processo de prospecção ou pelo impacto gerado pelas ações de marketing. O time de - *inside sales* - tem como objetivo avançar no relacionamento com o cliente, qualificar o lead conforme o critério BANT e na sequência enviar para o terceiro time no processo, o time de vendas carteirizada - *field sales* - para confecção, envio de proposta e negociação. Para efeito de mensuração, os leads gerados pelo time de vendas são denominado - SQL Sales Qualified Leads. Já os gerados por programas de marketing são - MQL Marketing Qualified Leads.

( 3/3 ) **Time de vendas carteirizada - field sales.** Esse time tem o objetivo de transformar as oportunidades em propostas formais. Negociar preços, apresentar promoções, combinar prazos e condições de pagamento até o aceite, ou seja, a conversão da proposta na venda efetiva. A partir desse momento, o cliente passa a ser ativo e recorrente caso venha a comprar periodicamente.

## O PROCESSO DE QUALIFICAÇÃO

### transformando prospects em leads

Antes de avançar para essa fase, o vendedor precisa estar bem treinado e capacitado sobre os produtos e serviços oferecidos. Independente do time de vendas, cada vendedor deverá explorar, exclusivamente, 4 variáveis enquanto entretêm a conversa com o cliente. Os quatro temas formam uma sigla denominada **BANT**.

Na prática, ao longo das conversas com o cliente, o vendedor deverá qualificá-lo explorando: [ **B** - *budget* ] quanto o cliente compra num determinado período, [ **A** - *autoridade* ] quem é o tomador de decisão ou como funciona o processo de decisão de compra, [ **N** - *necessidade* ] qual o produto ou serviço que o cliente consome e [ **T** - *tempo* ] de quanto em quanto tempo consome ou como é seu ciclo de compra.

Um exemplo sobre como entreter a conversa com cliente ao longo do processo de qualificação.

Na maioria das vezes não é possível coletar todas as informações relacionadas ao BANT num primeiro contato.

Vendedor – “Bom dia Sr. João Carlos. Enviei um email ontem sobre nossa empresa, a Acme . O Sr. recebeu”?

Cliente - “Sim” ( vendedor, continuar ... )

Cliente - “Não” ( vendedor, continuar ... )

Vendedor - “ O Sr. teria exatamente 3 minutos para eu apresentar brevemente nossa empresa? Se o Sr. se interessar e também permitir, na sequência envio por email um catálogo atualizado e detalhado sobre nossas linhas de produtos e soluções.”

Cliente - “Sim” ( vendedor, continuar ... )

Cliente - “Não” ( vendedor, remarcar conforme disponibilidade do cliente e registrar a remarcação como atividade no CRM...

No caso de negativa constante, marcar como [ não responde e continuar fazendo “nutrição” – nurturing – via ações de marketing )

Vendedor - “Como lhe escrevi, e sem tomar muito seu tempo, a Acme está no segmento de andaimes a mais 40 anos. Somos reconhecidos pela principalmente pela disponibilidade de produtos, pela agilidade no atendimento, entrega ( frota própria ) e instalação.

Também temos uma equipe de engenheiros que auxiliam em projetos complexos. Nossos equipamentos seguem padrão de segurança e conformidade com norma NR18. Temos linha completa de andaimes fachadeiro, balancim, multi direcional....” - ( \* Vendedor, descrever conforme orientado no treinamento técnico )

Vendedor - “O Sr. é quem decide sobre locação da Andaimos para as obras? ” ( aplique o conceito do BANT )

Cliente - “Sim” ( vendedor, continuar ... )

Cliente - “Não”

Vendedor - “O Sr. poderia, por gentileza, me informar o contato? Gostaria de fazer essa apresentação para o responsável pela locação (vendedor, registrar os contatos novos no CRM... )

Vendedor - Será que poderia compartilhar o cronograma das suas obras? Gostaríamos de ter a oportunidade de, na hora certa, poder participar do processo de locação. ( continue aplicando o conceito do BANT )

Cliente - “Sim” ( Vendedor, registrar as oportunidades no CRM sempre especificando, obrigatoriamente, as datas )

Vendedor - “O Sr. me permite enviar um catálogo por email. Gostaria também de ligar novamente em dois dias para entender se nossa linha de produtos atende outras eventuais necessidades. Podemos também, se julgar conveniente, agendar uma visita de nossos especialistas para explicarmos detalhadamente sobre nossos produtos e como podemos ajudá-lo nos projetos e montagem ( continue aplicando o conceito do BANT ).

Cliente - “Sim” ( Vendedor, agendar retorno em 48 horas no CRM... só agendar a visita após qualificação completa ou seja, BANT identificados e registrados )

Vendedor - “Obrigado pelo tempo cedido pelo Sr. Estou enviando o catálogo imediatamente por email e retorno em 2 dias para colher suas impressões sobre nossos produtos e serviços.

Cada cliente tem um ciclo de tempo que é definido pela característica do produto ou serviço. Um determinado cliente poderá, por exemplo, passar por todas as fases numa única ligação. Outros vão amadurecer, fase a fase, num determinado período de tempo que poderá inclusive atravessar vários meses.

O time de vendas “carteirizado” - field sales - é definido principalmente pela carteira de clientes recorrentes, ou seja, que compram com determinada frequência. A principal responsabilidade desse time é, no início de cada mês, elaborar seu plano e monetizar sua meta de vendas

conforme a lista de clientes-alvo que foram escolhidos para serem abordados.

O plano de ataque segue um critério determinado pela sigla **RFV**. [ **R – recência** ] que representa a última data de compra do cliente, [ **F - frequência** ] que determina a periodicidade que o cliente compra, e [ **V - valor** ] que segundo o histórico de compras, mostra o "ticket médio" que normalmente o cliente compra.

Uma vez compreendido o conceito do RFV, o vendedor poderá aplicar as 3 estratégias:

Atacar a **F - frequência** - Aumentar ou garantir a frequência de compras. Para clientes que já compram frequentemente, o vendedor não pode perdê-lo para o concorrente - *market share*. Da mesma forma, se foi identificado que o cliente não é frequente, o vendedor deverá entender o processo de compra com o objetivo de oferecer argumentos e programas de vendas que o estimulem a comprar com maior frequência.

Atacar o **R - recência** - Chegar na frente do concorrente. O vendedor precisa saber quando, ou seja, a data aproximada que o cliente compra para se antecipar, se fazer presente. Oferecer programas de vendas específicos ( descontos, *bundle*, bônus, extensão de prazo de pagamento... ) para compras no mês. O vendedor tem a obrigação de chegar antes do concorrente!

Atacar o **V - valor** - Aumentar a participação nas vendas - *share of shelf*. O cliente nunca compra exclusivamente da empresa. É de responsabilidade do vendedor: a) vender mais do mesmo produto - *sell up* - que o cliente está acostumado a comprar, b) vender outros produtos e serviços agregados ou correlatos - *cross sell*.

**Personalização da abordagem.** É obrigatório que o vendedor planeje sobre o que vai oferecer previamente ao contato com o cliente. Existem 3 tipos de clientes: a) Os que precisam de prazo para pagamento, b ) Os que gostam de comprar à vista com um bom desconto, e c) Os que gostam de atenção, já que precisam do atendimento do vendedor para ajudá-los na composição do projeto, que poderá envolver serviços, ou simplesmente recompor seus estoques.

**Planejamento.** O "ataque" à carteira de clientes deverá, ser dividido por semana e também por dia. Diariamente e semanalmente o vendedor deverá saber o quanto da

meta já cumpriu comparativamente a meta estabelecida para o mês. Se as vendas estão abaixo da meta, as intervenções contando com a ajuda do supervisor e gerente de vendas, deverão ser diárias. Não é tolerável o vendedor chegar no fim do mês e simplesmente informar que não bateu a meta: "A luta pela meta é diária!".

O processo de abordagem para o time de vendas cartei-rizada - *field sales*, também segue seu ritual.

Vendedor - [ se não houver informalidade no trato com o cliente, siga pelo caminho da formalidade ] - "Bom dia Sr. João. Estou entrando em contato para entender como posso ajuda-lo para locação da obra "X" que segundo nossa última em conversa, em janeiro estaria, agora, na fase de locação, correto ?

Cliente - "Sim"

Vendedor - "Podemos elaborar uma proposta detalhada? O Sr. poderia me enviar fotos e/ou projeto?"

Vendedor - "Caso haja necessidade de visita técnica ou projeto de montagem, vou pedir para o Sr. um prazo de 3 dias entre a visita técnica e elaboração do projeto detalhado para quantificação de material e revisão da proposta caso necessário. É importante termos a avaliação da engenharia para não termos surpresas no momento da montagem. O Sr. concorda com o prazo de 3 dias?"

Sr. João - "Sim" ( Vendedor, proceder conforme processo para acesso ao time de pré-vendas. )

Sr. João - "Não concordo com o prazo" ( Vendedor, submeta o caso para supervisão e verifique melhor prazo possível ).

## ATRIBUIÇÕES E RESPONSABILIDADES

### Vendedor - *outbound* e *inside sales*

1. Planejar seu dia conforme as tarefas que foram registradas previamente no CRM.

2. Priorizar tarefas referentes as propostas em negociação - \* Válido apenas para o caso de times mistos, ou seja, que conduzem negócios até seu fechamento além de prospectar e qualificar. A recomendação é nunca misturar as características de cada time de vendas.
3. Documente no CRM cada passo ao longo da tratativa com o cliente. Descreva com clareza e nível de detalhe que qualquer outro vendedor ou supervisor possa intervir no processo.
4. Envolver o pré-venda caso haja dúvidas técnicas. Não prosseguir em hipótese nenhuma caso sejam observados os critérios para intervenção do pré-vendas.
5. Antes da conclusão da negociação: aprovar cadastro para fins de concessão de crédito seguindo o fluxo e critérios financeiros.
6. Após tratadas as tarefas relacionadas às propostas em fase de negociação, priorizar na sequência as tarefas de outras naturezas. - 1) qualificadas, 2) *leads* e 3) *prospects*.
7. Para a fase de prospecção especificamente, pesquisar previamente os alvos que deseja prospectar - *profiling*. Identificar nome, telefone, email dos tomadores de decisão que serão abordados na sequência.

#### **Vendedor - vendas carteirizadas - *field sales*.**

1. Aferir se a carteira de clientes-alvo e respectivas metas definidas para o mês pelo supervisor está realista. Utilize como critério para revisão a metodologia RFV e principalmente seu conhecimento com base no histórico de relacionamento com seus clientes.
2. Certifique-se que há condições para concessão de crédito por cliente-alvo listado. Elimine clientes inadimplentes ou que estejam com o limite de crédito tomado.
3. Após revisada, monetizar a carteira e pactuar sua meta de vendas para o mês com o supervisor.
4. O vendedor deverá, obrigatoriamente, "varrer" a carteira de clientes-alvo nos primeiros dias do mês para tirar a "temperatura" da carteira. Os clientes sempre dão sinais sobre quanto e quando vão comprar.
5. Dividir o "ataque" da carteira por semana e por dia conforme data da última compra e frequência de compras. Sempre procure chegar na frente da concorrência.
6. Reportar para o supervisor, diariamente, seu plano de ataque. Também reporte seu índice de sucesso do dia e acumulado.

7. Documentar no CRM as intervenções que se fizeram necessárias dia a dia. É importante diferenciar os negócios que apenas se moveram no tempo, daqueles que foram perdidos. Perder market share exige intervenção imediata.
8. Certificar-se que todos os negócios mapeados para o mês sejam atualizados no CRM imediatamente após o contato com o cliente ( incluindo contatos por WhatsApp e Skype que são cada vez mais comuns ).

#### **Supervisor**

1. 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 seus respectivos rituais.
2. Treinar o vendedor nas características técnicas dos produtos, soluções e serviços, no posicionamento versus concorrência - battle card, precificação, critérios de concessão de crédito, prazos, descontos e condições de pagamento.
3. Garantir a qualidade do vendedor. Certificar-se via escuta autorizada e acompanhamento que o "manual de vendas" está sendo aplicado corretamente. Promover, continuamente, ações corretivas pontuais, individuais ou em grupo.
4. Monitorar e acompanhar a qualidade dos registros no CRM e também as tarefas registradas. Esquecimento e atrasos não devem ser tolerados.
5. Diariamente intervir e auditar sobre o plano de "ataque" de cada vendedor. Facilitar negociações de propostas relacionadas a descontos e condições de entrega e pagamento.
6. Monitorar, diariamente, o plano de trabalho e a produtividade : a) propostas em negociação, b) metas de prospecção, c) conversão de prospect em leads e d) follow-up de oportunidades qualificadas que deverão ser transferidas para equipe carteirizada - field sales.
7. No processo de gestão: Utilizar BI - business intelligence, em tempo real, para monitorar a produtividade do time - "minuto a minuto". O BI deverá oferecer a possibilidade de agir (intervenções) imediatas ainda com o cliente ao telefone.
8. Manter relatório parcial de metas atualizado. Previsibilidade em vendas é essencial para cumprimento das metas estabelecidas no orçamento anual.
9. Conduzir reunião semanal de vendas com objetivo de rever o cumprimento parcial das metas para a semana e reprogramar ( com as devidas intervenções ) as metas para semana seguinte.

## METAS E MÉTRICAS

---

Monitorar, individualmente e em grupo, apenas as variáveis relativas a dinâmica do “funil de vendas”:

1. Número de prospects contatados.
2. % de prospects transformados em *leads*.
3. % de leads transformados em oportunidades qualificadas.
4. % de oportunidades qualificadas transformadas em propostas.
5. % de propostas transformadas em vendas.
6. % de propostas perdidas - analisar e reportar motivos.
7. Forecast - número de propostas e valor total das propostas num determinado período de tempo.
8. Auditar nível de acuracidade na utilização diligente do CRM.

## 5 ESTRATÉGIAS POSSÍVEIS DE VENDAS

---

A política de remuneração variável inclui, além da comissão, bônus e prêmios oferecidos a cada mês conforme a estratégia adotada que pode variar entre 5 estratégias de vendas:

1. Conquistar novos clientes.
2. Manter clientes existentes.
3. Aumentar vendas para clientes existentes - *sell up* e *cross sell*.
4. Vendas de novos produtos ( ou aumentar a participação de produtos específicos ).
5. Vendas em novos mercados, segmentos ou regiões.

## REMUNERAÇÃO – CRITÉRIOS E ELEGIBILIDADE

---

No primeiro dia de cada mês, os times de vendas receberão uma “carta” relacionando as estratégias, os programas de incentivo a vendas e também sobre comissões, bônus e premiações extraordinárias, que serão válidas exclusivamente para o mês corrente. Cada equipe receberá suas metas conforme sua característica:

1. Time de prospecção – *outbound*.
2. Time de televendas – *inside sales*.
3. Time de vendas carteirizada – *field sales*.

Certifique-se que seu time de vendas será remunerado exclusivamente por seu esforço de vendas. Nunca remunerar seu time de forma genérica. Ter sempre a mesma comissão, gera acomodação nos times de vendas e pior,

sempre esperam pelas benesses de fim de mês como, por exemplo, “os tradicionais descontos de fim de mês” para ajudar a bater as metas do mês.

**Incentive seu time a vender, e não ser a ser comprado pelo cliente”** - ressalte a importância de que qualquer remuneração extraordinária deverá ser atrelada a um determinado, específico, programa de incentivos que foi comprado pelo cliente.

A política de remuneração tem que ser formal, impressa e assinada. A área de vendas sempre reclama, muitas vezes com razão, de falta de comunicação e mudanças nas regras no meio do jogo. Ficam frustrados e desmotivados, impactando na performance das vendas até o ponto de sabotarem o mês, que é uma atitude muito comum.

Os critérios para elegibilidade deverão obedecer ao menos três temas:

1. **Meta mínima** que deverá ser sempre superior a 80% da meta acordada com o supervisor para o mês. Todos os bônus e prêmios extras publicados na “carta” divulgada no primeiro dia do mês, somente serão aplicados quando o vendedor atingir esse “gatilho” de 80%. A meta mínima poderá ser de várias naturezas conforme a característica do time de vendas e a estratégia definida, por exemplo:
  - . Meta de vendas
  - . Meta de margem
  - . Meta de divulgação com oferta de amostras com objetivo qualificação de leads
  - . Meta de itens por pedido - *cross sell*
  - . Meta de market share
  - . Meta de novos clientes (re)ativados
  - . Meta de novo produtos e serviços
2. **Qualidade.** O script - que deverá orientar o vendedor na aproximação com o cliente-alvo, representa o posicionamento da empresa e também ilustra a atitude do vendedor ao longo da tratativa. O supervisor tem a responsabilidade de dar uma “nota” relacionada a utilização fiel da rotina descrita no script.
3. **Disciplina.** O CRM também tem a função de secretariar o vendedor por isso, a transcrição dos contatos com os clientes devem ser detalhadas no nível que qualquer vendedor ou supervisor compreenda o que está sendo combinado ao longo do processo da venda até sua conversão. A data prevista para fechamen-

to da venda é obrigatória. Não que haja necessidade de precisão absoluta. No entanto, se for identificado que o vendedor simplesmente "chutou" sem critério, a data será invalidada assim como sua elegibilidade a política de prêmios para o mês.

O vendedor estará automaticamente desqualificado da política de remuneração variável e bônus definidos para o mês caso seja observado o não cumprimento ou negligência sobre qualquer um dos 3 tópicos comentados acima.

## REMUNERAÇÃO – AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Cada membro do time de vendas e respectivamente o supervisor estão submetidos ao mesmo critérios de avaliação de desempenho que influenciará na sua remuneração.

São 3 as classificações:

### o vendedor - SUPERA

[ meta > 105% ] = acelerador agressivo de comissões mais bônus extras.

### o vendedor - ATENDE

[ meta entre 80% a 105% ] = remuneração padrão mais bônus extras para quem atingiu acima de 100%.

### o vendedor - NÃO ATENDE

[ < 80% ] = manter comissão padrão e esta inelegível a bônus e prêmios extraordinários definidos para o mês corrente.

Note que o intervalo relacionado ao acelerador agressivo de comissões e prêmios ( > 105% ) é bem mais tolerante comparativamente às penalizações ( < 80% ). Portanto, é um sistema de remuneração mais que justo e generoso.

### [ exemplo ] A JORNADA DE VENDAS

#### Estratégia #1 - Conquistar novos clientes

- . *outbound sales* >= 100 prospects transformados em *leads*
- . *inbound sales* >= 50 *leads* qualificados como oportunidades. O *lead* qualificado deverá ter a

amostra ( ou catálogo ) enviada para o cliente com o respectivo *feedback* do cliente registrado no CRM

- . *field sales* > 30 novos clientes ativados proveniente de oportunidades qualificadas pelos times de *outbound* e *inside sales*

#### Estratégia #2 – Manter clientes existentes

- . *field sales* >= 80% da carteira de clientes planejada para o mês atingida com venda recorrente

#### Estratégia #3 - Aumentar vendas para clientes Existentes

- . *field sales* = R\$ 1.000,00 de bônus para média de itens por pedido >=5 na vendas para clientes ativos

#### Estratégia #4 - Vendas de novos produtos

- . Produto #3, comissão passa de 1,5% para 3% para vendas até dia 10 do mês
- . Produto #5, comissão dobrada a partir da meta estabelecida para o mês ser atingida
- . Produto #7, desconto de 10% à vista ou extensão de prazo de pagamento para 60 dias

#### Estratégia #5 - Vendas em novos mercados ou Regiões

- . Região SUL, conquistar e reter 15 novos clientes
- . Região NORTE, prospectar 3 novos distribuidores, franquear 1 novo distribuidor

#### PROGRAMAS DE INCENTIVOS PARA O MÊS

##### Bonificações em produto

- . produto #1 : compras acima de 200 unidades, 10% de bonificação
- . produto #2 : compras acima de 500 unidades, 15% de bonificação

##### "Bundles"

- . 50 unidades do produto #1, 20% de desconto no produto #2
- . 50 unidades do produto #1 + 50 unidades do produto #2, ganha 10 unidades produto #3

##### Frete

- . Frete grátis para pedidos acima de R\$1.500,00



## REMUNERAÇÃO - METAS

---

Para efeito didático os critérios aqui exemplificados foram agrupados em cinco categorias que se complementam. Uma vez elegível, quando vendedor atinge o "gatilho" determinado para cada grupo, ele receberá um acelerador de bonificação.

Apesar de remunerar individualmente o programa de metas também foi desenhado para preservar e reforçar o trabalho em grupo.

Além da liderança do supervisor, a meta em grupo gera um efeito onde cada vendedor individualmente observa seu colega portanto, atrasos, passar muito tempo no celular, conversas, etc., são automaticamente reprimidas entre os próprios vendedores que exigem e cobram esforço máximo de cada um para que a meta seja atingida.

Para efeito de gestão do budget de vendas que foi determinado pelo orçamento anual sobre o centro de custos - "custo de vendas", nunca ultrapasse o percentual determinado. O programa de remuneração não foi feito para encarecer o custo das vendas, mas sim para remunerar mais ou menos conforme a estratégia de vendas definida para o mês corrente.

Antes de publicar a "carta" que explica a jornada de vendas, faça as contas para certificar-se que o budget será respeitado.

Exemplo:

[ 1/5 ] sobre a meta individual

### **SUPERA**

[ > 105% ] = 10% de comissão sobre excedente

### **ATENDE**

[ entre 70% a 105% ] = comissão normal de 3%

### **NÃO ATENDE**

[ < 75% ] = 0,5% de comissão

[ 2/5 ] sobre a meta em grupo

### **SUPERA**

[ > 105% ] = 10% de comissão sobre excedente que será compartilhado entre os vendedores elegíveis. Os vendedores que superarem suas metas individuais, ganham os dois bônus.

[ 3/5 ] sobre a meta do orçamento

As metas definidas pelo orçamento anual para o mês corrente, impulsionam as metas em grupo. As metas do

orçamento observam o faturamento e também a margem de contribuição.

Essa meta visa proteger a rentabilidade que geralmente sofre corrosão por descontos excessivos e também pela concentração das vendas de produtos e serviços mais fáceis de vender.

### **SUPERA**

[ > 105% ] = bônus de R\$ 1.0000,00

### **ATENDE**

[ entre 95% a 105% ] = bônus de R\$ 300,00

[ 4/5 ] sobre a meta do vendedor - "ironman"

Independente dos critérios descritos na política, qualquer vendedor que dobrar suas metas estabelecidas para o mês, também terá sua comissão e bonificação individuais também dobradas.

- Comissão normal passa de 3% para 6% até 105% da meta
- Excedente de comissão acima de 105% passa de 10% para 20%
- o vendedor "ironman" também é elegível as bonificações em grupo e orçamento descritas anteriormente.

[ 5/5 ] sobre a meta - "grand prix"

Especificamente para as metas em grupo ( 2/5 ) e orçamento ( 3/5 ), a política de remuneração permite que se o grupo falhe ao longo do trimestre, terá a oportunidade de se recuperar.

Portanto, se a meta geral do trimestre for alcançada, os bônus relativos ao mês que o grupo falhou será recompensado.

## PROGRAMAS DE VENDAS

---

São 3 os programas de vendas essenciais para manutenção do crescimento das vendas seja a empresa fabricante, distribuidora ou prestadora de serviços:

- Aquisição de novos clientes.
- Retenção de clientes
- Calibragem de estoque - *push*

Cada programa tem seu objetivo:

**Aquisição de novos clientes.** Tem como objetivo crescer e renovar constantemente a base de clientes através da prospecção ativa. Vale a pena "pagar" pela aquisi-

ção do cliente. O investimento é facilmente justificável pela recompra ao logo do ciclo de vendas do cliente.

**Retenção de clientes.** Tem como objetivo vender mais e vender outros produtos para os clientes ativos, que compram com regularidade.

**Calibragem de estoque - *push*.** Tem como objetivo "desovar" o estoque do cliente para não quebrar o ritmo de compras para reposição.

**Conceito Básico.** O programas de vendas devem considerar uma tática de bonificação denominada *rebate* e *spiff*.

**Rebate** é um bônus que se aplica às vendas. Pode ser *front end rebate* quando aplicado na forma de desconto imediatamente a uma compra, ou *back-end rebate* quando aplicado no final de uma jornada de vendas.

O *back-end rebate* é variável, é mais generoso que o *front-end rebate* e bonifica o resultado da vendas.

**Spiff** é um prêmio imediato pago ao vendedor. Os programas de *rebate* e *spiff* devem ser combinados para garantir o efeito *push & pull* ou seja, quando um cliente liga, o vendedor oferece aquele determinado produto que a empresa quer vender para garantir o *back-end rebate*.

Prezado Distribuidor,

Nós da Acme estamos sempre pensando sobre como melhorar nossa relação de negócios com nossos distribuidores. Pensamos num novo programa de pedido programado para o trimestre.

Como somos uma fábrica, sempre que conseguimos planejar o volume conseguimos ser mais produtivos e, conseqüentemente, repassamos para nossos parceiros condições comerciais mais rentáveis.

Veja como funciona:

Formatamos juntos três pedidos para os próximos três períodos com data e condições comerciais previamente combinadas. Estabelecemos um percentual de desconto para cada um dos três pedidos.

Os descontos serão aplicados de duas formas:

- . **Antecipado.** Parte do desconto combinado é aplicado imediatamente ao pedido.
- . **Acumulado.** A segunda parte do desconto fica acumulada até a data do pedido seguinte.

Sobre o desconto acumulado. Na data combinada para o segundo pedido, nosso cliente receberá dois descontos. O acumulado do pedido anterior e mais o antecipado do pedido atual. Por exemplo:

- . No pedido #1 o cliente recebeu 20% de desconto, sendo 10% antecipado e outros 10% acumulados para o próximo pedido combinado.
- . No pedido #2 o cliente recebeu 15% de desconto. O cliente receberá os 10% acumulados do pedido #1 e outros 5% antecipado referente ao pedido #2

Os descontos serão sempre bonificados em produtos. Os mesmos produtos referenciados nos pedidos. Exemplo:

- . Se o cliente comprou o produto #A no programa, o bônus também será produto #A. O objetivo é sempre manter a prateleira do cliente ocupada

O programa tem validade por três compras.

Importante ressaltar que se o cliente não seguir o combinado de datas, o desconto acumulado perderá a validade e automaticamente o programa também perderá seu efeito.

Importante observar: Mesmo no início do programa, ou seja, logo na primeira de três compras, desde que o cliente siga o combinado do programa, ele já poderá ( imediatamente ) utilizar como preço o valor médio do produto, que será bastante rentável.

O cliente será elegível ao programa se comprar no mínimo três famílias de produtos distintas.