



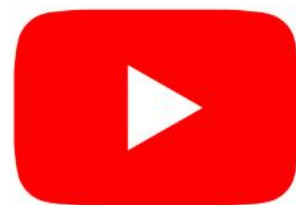
IDATI CONSULTORIA E TREINAMENTO

# Vendas Externas

## Artigos para leitura

- MANUAL DE VENDAS EXTERNAS
- GERENCIE SEU TEMPO E VENDA MAIS
- COMO MONTAR UM PLANEJAMENTO COMERCIAL
- ELABORE UM FUNIL DE VENDAS EXTERNAS

[www.aulasdenegocios.com.br](http://www.aulasdenegocios.com.br)



*Um cliente solicitou um modelo de manual de vendas externas, focadas em vendas de cursos, desde técnicos até mestrados. Abaixo segue uma linha básica deste manual, sendo focado em vendedores iniciantes ou em processo de reciclagem.*

*Uma boa revisão de diversos pontos sobre a arte das vendas. Aproveite!*

### **MANUAL DE VENDAS - GERAL**

#### Introdução:

Existe alguma fórmula secreta que transforme atendentes em vendedores? Será que existe o dom em certas pessoas que receberam a dádiva da venda? A resposta é não.

Então, o que torna uma pessoa interessada em negociações em um vendedor? Carisma, persistência, força de vontade ... são excelentes características para um vendedor, mas não são o que o torna um profissional de sucesso. Pense em um esportista: é uma pessoa com um dom, mas sem muito treino e prática nunca será um profissional, quanto mais um destaque em sua área.

É por isso que elaboramos este Manual. O foco deste material é ajudá-lo a desenvolver características que lhe tornem um profissional diferenciado, mais seguro e capacitado. Profissionais da área de vendas são a soma de diversos fatores: comunicação, força de vontade, persistência, conhecimento, técnica, apresentação e segurança. E todos esses fatores estão interligados!

Bem-vindo ao desafio das vendas, a área mais cativante e desafiadora do mundo dos negócios!

#### Tópicos que serão abordados:

- Apresentação
- Conhecimento do produto
- Conhecimento do ambiente
- Planejamento
- Prospecção
- Televendas
- Negociação
- Técnicas de Vendas

## APRESENTAÇÃO

Primeiro passo: Imagem

Qual o impacto que a apresentação do vendedor causa no cliente?



Imagine-se na seguinte situação: você é um estudante que encerrou seu segundo grau e resolveu procurar um Curso Técnico para se qualificar para o mercado de trabalho. Foi até uma escola que trabalha com esses cursos e, ao ser atendido, se depara com um atendente com aparência de ressaca, descabelado e vestido com um moletom de um time de futebol ... e nem é o time que você torce! Qual sua expectativa quanto ao curso que você irá cursar?

Perceba: nem falamos na qualidade do produto, no renome da instituição. E a imagem já é negativa!

No ambiente de vendas a aparência é fundamental. **O vendedor é a imagem da empresa.** Seja acessível e simpático, buscando ser o mais claro e seguro possível.

Se imagine em uma seleção de emprego. Por que buscamos vestir aquela roupa mais alinhada, mais sóbria e bonita? Simplesmente porque estamos vendendo nossa imagem. Antes do recrutador analisar seu currículo, vai examinar sua vestimenta, sua postura. O visual é muito importante para vender uma imagem positiva.

Quando você está trabalhando na área de vendas, você será percebido inicialmente pelo aspecto visual. Sua empresa será percebida pela SUA imagem.

Pense no produto que você vende. Quem é seu público? Qual a expectativa quanto ao seu produto/serviço desse possível cliente ao conversar com você?

Vamos causar uma primeira boa impressão?

Dicas de vestimenta:

- Camisa social, pólo ou blusa discreta (de preferência social)
- Calça social ou jeans em bom estado (nada de furos ou bolsos exagerados!)
- Sapato social ou sapatênis
- Cores neutras e discretas
- Casaco social, blazer ou mesmo terno (masculino ou feminino).

## **PROIBIDO:**

- Moletons
- Camisetas com estampas exageradas ou que demonstrem opção política, religiosa, sexual ou por algum clube
- Chinelos e sandálias rasteiras
- Tênis chamativos
- Roupas justas
- Decotes

Dicas que todas as mães dão aos seus filhos, mas que alguns rebeldes esquecem: banho tomado, cabelo penteado, dentes escovados, unhas cortadas e roupas limpas ... simples, mas a higiene é fundamental!

Agora estamos prontos para trabalhar um pouco do vocabulário.

## **Segundo passo: vocabulário**

Não é necessário que você utilize um português digno de um juiz anunciando uma sentença. Mas imagine a seguinte situação: Você entra em uma loja e o vendedor lhe atende: “opa, tudo na boa? Posso te dar uma mão?” ou “o que tu acha dessa camiseta? Pô, ficou do car%\$!@# em você!”.

A menos que você seja um skatista e esteja comprando em um camelô, não vai se sentir à vontade com esse tratamento nada sutil. A comunicação verbal é extremamente importante na venda. Não é diferente quando lhe abordam com um “Bom dia, em que posso lhe ajudar?”?

Tente sempre ser o mais discreto possível em sua comunicação. A abertura para uma comunicação menos formal é o cliente que vai lhe dar. Tenha bom senso: não é necessário que você seja mal-educado para que cause uma má impressão. É só não se comportar da forma que o cliente espera. A expectativa do cliente é a expectativa que ele tem em relação a empresa. Sempre espere que o cliente esteja buscando um produto de qualidade, diferenciado ... e represente esse produto. Pense a respeito de uma entrevista de emprego... você está sendo entrevistado pelo cliente!

Importante: cuidado com os e-mails! Nem sempre existe um padrão para comunicação escrita dentro de uma empresa. Para evitar gafes, a melhor dica que você pode seguir é SEMPRE digitar o texto do e-mail dentro de um programa de formatação de texto, como o Word, por exemplo, antes de enviá-lo para o cliente. Bingo! Você garantiu que 90% dos erros de português possam ser corrigidos antes da leitura do texto pelo cliente.

## CONHECIMENTO DO PRODUTO/SERVIÇO



Bem, chegamos a um ponto crucial da venda. Estamos justamente apresentando esse ponto já no início deste material por uma obviedade: se você conhece a fundo o que está vendendo, suas chances de uma negociação bem-sucedida são exponencialmente maiores que quando você tem uma “vaga ideia” do que está vendendo.

O primeiro ponto a saber: qual o benefício que o seu produto/serviço proporciona para o cliente?

Refleta: qual a diferença de uma televisão com controle remoto e uma televisão sem controle remoto? Qual o benefício que o cliente terá se comprar uma televisão com controle remoto?

Simples, mas nem tanto. Imagine a venda de um curso técnico. Você aborda um atendente de uma farmácia e oferece um Curso Técnico em Farmácia e Gestão. Qual o benefício que este cliente está adquirindo ao se formar nesse curso?

Se você não sabe responder com exatidão e segurança a essa pergunta, nem tente começar a vender esse curso.

Perceba: quando você vende um curso, você está vendendo uma melhora na qualificação do cliente. O que garante a qualificação? Melhores oportunidades no mercado de trabalho? Uma remuneração diferenciada? Um sonho de uma vida melhor? Novas perspectivas de vida e carreira? Todas as variáveis apresentadas são válidas, assim como diversas outras que você deve estar pensando. Pense como cliente: qual sua expectativa ao se qualificar?

Estude à exaustão todos os benefícios dos produtos com os quais você trabalha. Anote suas ideias a respeito, discuta com colegas, com amigos ... em breve você terá uma boa ideia do que os seus produtos podem proporcionar de diferente na vida dos clientes.

### **Segundo passo: dados técnicos sobre o produto.**

Quando você vende um computador, você deve saber a configuração da máquina que você está vendendo. Quando você vende uma peça automotiva, deve saber as especificações técnicas e quais as utilizações dessa peça, quais as compatibilidades. Quando você vende um curso, você deve saber informações completas sobre o curso que está vendendo.

Quais as informações relevantes ao cliente quando se trabalha com cursos?

- Duração
- Conteúdo programático
- Cronograma de aulas
- Ferramentas à distância
- Qualificação dos professores
- Informações sobre estágios
- Laboratórios
- Certificação / reconhecimento
- Frequência mínima
- Critérios e Mecanismos de Avaliação
- Local das aulas
- Público alvo
- Material didático
- Custo / Investimento.

### **Terceiro ponto: Custo x Benefício**

O que é caro ou barato?

Vamos analisar a seguinte situação: você é funcionário público de uma Universidade Federal e seu salário é de 2.000 reais. Um vendedor lhe aborda com uma oportunidade: Um curso de Mestrado no valor de 17.000 reais.

À primeira vista você me dirá que é um curso caro, então o Custo x Benefício é ruim. Pois é nesse ponto que você vai perceber o valor da informação: No funcionalismo público você ganha benefícios salariais relativos à sua maior qualificação. No caso apresentado, sua remuneração é acrescida em média em 75%. De 2000 reais, seu salário pós-mestrado será aumentado para 3.500 reais.

E se o comprador puder pagar em 40 parcelas o curso? Perceba: se dividirmos o valor de 17.000 reais em 40 parcelas, teremos parcelas de 425 reais. Você pode terminar o curso em 24 meses, o que terá um custo até então de 10.200 reais. Faltam 16 parcelas para completar os 17.000 reais.

Agora calcule: quanto o cliente vai ter ganho apenas de diferença de salários em 16 meses?  $16 \times 1500 = \dots 24.000$  reais! Quando o cliente terminar de pagar as parcelas, ele terá ganho 7.000 reais mais um curso de Mestrado!

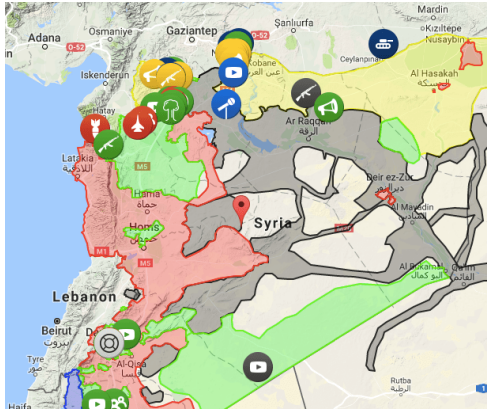
O Custo x Benefício não é maravilhoso?

Essa é a chave para fechar um bom negócio: a análise do Custo x Benefício. Se um cliente entende que obterá benefícios contratando um produto/serviço e que isso será um investimento e não um custo, o negócio está fechado!



## CONHECIMENTO DO AMBIENTE

Quando se fala em estratégia, geralmente pensamos em conceito militares. Pois bem, quando se fala em Conhecimento do Ambiente, pense exatamente como um General definindo uma estratégia para vencer uma batalha ou mesmo uma guerra (curto e longo prazo).



Para definir a movimentação de seu exército, de suas ações, e vislumbrar como vencer uma batalha, você precisa necessariamente conhecer o ambiente. Quais são as dificuldades do terreno? Quais posições estratégicas seu grupo deve assumir para que tenha uma real vantagem sobre seus inimigos? Onde estão os maiores perigos e oportunidades?

No enfoque das vendas, você é o exército de um homem só. Dentro de seu planejamento mensal existe um adversário a ser vencido: a meta. Pois bem soldado, por onde começaremos nossa vitória? Conhecendo o ambiente.

Pesquise e anote suas conclusões. Em diversos momentos você precisará recorrer aos seus apontamentos para tomar decisões. Divida seu relatório em:

### Primeira parte: dados geográficos

- Cidades de sua região e respectiva população
- Características principais das cidades
- Indústria, agricultura ou comércio forte?
- Zonas e bairros principais
- Nível de renda aproximado dos bairros
- Locais onde pode ser empregado seu produto/serviço
- Onde está o público-alvo de cada um de seus produtos?

Dica: busque dados no site do IBGE para qualificar sua pesquisa.

### Segunda Parte: dados políticos

- Concorrência: quem é? Qual a força dos concorrentes? Quais seus pontos fracos?
- Possíveis aliados: associações, sindicatos, empresas de sua área de atuação que não sejam concorrentes, líderes nas comunidades, pessoas influentes, meios de comunicação e ONGs

### Terceira Parte: conclusões

- Quais suas chances penetrando nesse mercado? Quanto maiores as dificuldades mais esforço e tempo terão de ser despendidos para cumprir sua missão
- Quais seus diferenciais em relação à concorrência estabelecida?
- Você precisa de que assistência da empresa para ter sucesso?
- Quais os materiais você precisa para divulgação de seus produtos/serviços?
- Qual o custo envolvido no seu trabalho nessas ações?

Você acaba de aumentar drasticamente suas chances de sucesso. Conhecendo os fatores que podem decretar seu sucesso ou fracasso, você pode evitar muitas surpresas desagradáveis e, principalmente, traçar sua estratégia para vencer suas metas.

### PLANEJAMENTO

Se você já conhece seus produtos e estudou o ambiente, você está pronto para iniciar seu planejamento.



## Como chegar ao gol?

**Passos do planejamento:**

*Pré-venda*

- Conhecer o ambiente

- Metas

- Definir o público alvo

Refleta: O que é necessário para iniciar o trabalho?



## 1 – Metas

Divida suas metas por semana. Qual o resultado necessário em cada semana de trabalho? Agora subdivida em dias sua meta. Qual o resultado diário que seu trabalho deve atingir?

Lembre-se: um dia de atraso corresponde a trabalho dobrado no dia seguinte. Quando tiver oportunidade, dobre sua produção. Isso garante um mês mais tranquilo em termos de resultado e, principalmente, garante um resultado financeiro muito melhor. Quem não gosta de uma boa remuneração no final do mês?

É sempre importante fixar 2 metas:

- 1) a meta da empresa, constando os resultados que ela definiu para você;
- 2) quanto você quer ganhar no mês? Pense grande! Estabeleça metas para você realizar pequenos sonhos. Que tal uma roupa nova? E um notebook? Quem sabe um carro?

A diferença entre vendedores bem-sucedidos e vendedores medianos está justamente na largada: quais sonhos você quer realizar nesse mês?

- Agora divida o mês em semanas. Quais são as regiões que serão trabalhadas em cada semana? Por que? O que você pretende trabalhar em cada semana? Quais os custos envolvidos?

- Finalmente, divida a semana em dias de trabalho. Quais os locais que você vai visitar em cada dia? Quantas pessoas você quer atingir? Por que essas pessoas?

*Entenda: quanto mais você pensar antes de agir, melhores resultados você pode atingir.*

## 2 – Público-alvo

Um exemplo: você vende notebooks e simplesmente pega seu carro e entra em uma cidade desconhecida. Logo começa a bater de porta em porta atrás de possíveis clientes. Após diversas negativas você percebe que não existem postes nas ruas onde você começou o trabalho ... e quando pergunta a um morador o porquê ele lhe explica que não existe energia elétrica nas ruas daquele perímetro, pois trata-se de um loteamento ilegal. Vai a outro bairro e as negativas se sucedem, pois não existem compradores com renda suficiente para pagar pelo seu produto. Depois de um dia inteiro de trabalho, você senta em um café e, conversando com o dono, descobre tratar-se de uma cidade de mineradores, pois existe um garimpo próximo. Mas a 14 km existe uma cidade onde está a sede de uma grande empresa de minério e o centro comercial da região, onde as pessoas tem um nível cultural e socioeconômico superior. Amanhã é outro dia ... mas você perdeu todas as vendas que poderia ter feito hoje.

Quando você pensar em serviços, pense da mesma maneira. Se você vende cursos, você tem que saber onde você pode encontrar seu público-alvo. Se vende um curso de EJA, pense em pessoas humildes que não completaram o segundo grau. Se você vende cursos técnicos, pense em pessoas que sonham em ter uma melhora em sua vida, em sua remuneração, mas que dificilmente cursarão uma universidade. Se vender pós-graduações, reflita sobre as necessidades dos clientes em fazer esses cursos. Um Mestrado realiza muitos sonhos ... mas que sonhos são esses? Quem sonha com um Mestrado?

Defina onde e como encontrar seu público-alvo. Conheça o ambiente. O trabalho é uma soma de planejamento e ação. Você pode visitar 200 pessoas e encontrar 1 potencial cliente, assim como pode visitar 10 pessoas e encontrar 3 potenciais clientes. Planejar diminui a ocorrência de erros e retrabalho, mas não garante sucesso. Sucesso depende única e exclusivamente de você.

- *Prospecção*

Agora que você já pensou como chegar aos seus potenciais clientes, analisou o ambiente em que vai trabalhar e conhece como ninguém os seus produtos, vamos à prospecção.

### **Existem 2 formas de encontrar clientes potenciais:**

#### 1- Ações estruturadas que possam garantir grande retorno

Uma grande venda depende de uma negociação que envolva diversos interessados. Uma rede de lojas ou um grupo empresarial pode comprar muitos produtos, assim como podem abrir portas para a venda de muitos cursos. Sindicatos, associações e ONGs podem se interessar em divulgar seus produtos e serviços junto a seus membros e associados.

Importante: Essas ações podem garantir um bom resultado, mas não são de curto prazo. Nunca se foque apenas nessas ações, ou seu resultado de curto prazo será péssimo. Seu trabalho é vender, não trabalhar como Relações Públicas da empresa. Essas ações podem garantir um excelente resultado futuro, mas o que garante o salário é o trabalho do dia-a-dia.

#### 2- Ações diárias de prospecção

Você já ouviu a expressão “de grão em grão a galinha enche o papo”? Essa é uma grande verdade no mundo das vendas. É a cada produto vendido, a cada matrícula, que o vendedor garante o seu resultado positivo do mês. Quantas vendas você precisa fechar hoje para garantir seu resultado do dia? E para garantir a sua semana? E quanto ao mês?

Se organize. Quantas visitas você vai fazer hoje? Estructure um banco de informações sobre sua prospecção.

## **Exemplo:**

*Horário Visitas do dia produto cidade bairro resultado*

*8:00h E-mails curso técnico de farmácia para POA. Enviados 10 e-mails com informações*

*8:30h Visita - Técnico em Ótica - às Óticas Bomolho e Jujuba em POA -Centro. 4 interessados*

*9:30h Visita ao Sindicato dos Metalúrgicos - Técnico em Segurança do Trabalho em POA -Sarandi. Convênio estabelecido*

*10:00h ... ..*

*... ..*

Essas informações são muito importantes para você. É a partir do que você fez e dos resultados obtidos que você vai estruturar as próximas ações. Esse é um planejamento diário, mas que bem estruturado vai lhe garantir conhecer seus clientes. Lembre-se: o planejamento é para você ter informações, não simplesmente para passar relatórios ao seu supervisor. Você é o gestor do seu tempo, dos seus resultados. Quem vai definir seu salário no final do mês é o seu resultado individual.

Dê o encaminhamento correto às suas negociações. Monte seu banco de dados. Se perceber interesse em um potencial cliente, agende uma visita. Se visitar, busque o fechamento. Você só vai saber a real situação do seu dia, do seu mês, se for organizado. Afinal, o que falta para você atingir seus resultados? O que você ainda precisa fazer?

## **TELEVENDAS**

Esse é um dos pontos-chave da prospecção. É muito importante que você perceba que televendas é um meio, não um fim. Ninguém fecha um negócio via telefone, a menos que trabalhe em uma central de vendas com todos os dados do cliente de modo a só efetivar um pedido, o que não é nosso caso.

Portanto, trabalhe televendas como meio de agendar uma visita. Não entre em negociação de valores por telefone, não tente fechar a venda. A pressa no fechamento da negociação atropela muitos passos e fecha muitas portas. Se solicitado, envie informações por e-mail para, após a leitura deste e-mail por parte do cliente, efetivar uma visita.

Lembre-se: a visita pode ser feita no endereço que o cliente escolher ou na sua empresa. Mas essa definição cabe única e exclusivamente ao cliente.

- **Ativo**

#### Introdução

- “Boa noite, meu nome é João e sou consultor da Empresa X. Eu poderia falar com o sr. José Batatinhas?”

- “ Boa noite senhor José Batatinhas, meu nome é João e sou consultor da Empresa X. Eu gostaria de conversar com o sr. a respeito do curso técnico em óptica. O senhor pode me atender agora?

> Não.

- “Sr. José, existe um horário melhor em que possamos conversar? Que dia? Pode ser pela manhã às 9h? Ok, agendado para sexta às 14h nossa conversa. Muito obrigado pela atenção e até sexta-feira às 14h. Tenha uma ótima semana.”

#### 1ª parte

-“de acordo com nosso contato anterior ...”;

-“seu amigo Josuéilson lhe indicou como possível interessado no curso de ...”;

-“a empresa BOBOO, que você trabalha, indicou seu nome como possível interessado...”

#### 2ª parte

- “... o curso técnico em óptica foi elaborado a partir das necessidades percebidas do mercado em relação a profissionais capacitados nessa área. Nosso curso conta com professores renomados na área e é reconhecido pela alta qualidade. Estou entrando em contato com o senhor para conversarmos um pouco sobre essa oportunidade. Posso lhe passar algumas informações?

> não tenho interesse nesse curso

- Sr. José, além deste curso, nós temos cursos de TST, TF, TR, ... e EJA. O senhor tem interesse em conhecer algum desses cursos?

>Ok, vamos conversar.

#### 3ª parte

- O curso de óptica (ou o curso escolhido pelo cliente) tem x meses de duração, com x aulas semanais no período da(o) noite/dia/integral. Como é sua disponibilidade de horários?

- Ok, já que o senhor tem disponibilidade para cursar esse curso em óptica, eu gostaria de adiantar alguns pontos sobre ele: a modalidade do curso é semipresencial, onde dispomos de uma plataforma online para toda a parte teórica deste. Já toda a parte prática do curso é presencial, sendo que dispomos de um laboratório onde o senhor aprenderá toda a prática sobre a área de óptica. Um grande diferencial do nosso curso

é nós garantimos o seu estágio prático, o que assegura que você possa aplicar todos os conhecimentos adquiridos com o curso. E o senhor sabe que um profissional com bom embasamento teórico e com prática na área tem grandes oportunidades de empregabilidade. Um detalhe: sabia que mais de 90% dos técnicos dessa área estão empregados?

4ª parte

- O senhor tem interesse em conhecer mais a respeito desse curso?

Responder às dúvidas do cliente

> mas qual o valor desse curso?

- O investimento é de (valor à vista), que pode ser parcelado em até X vezes. Dessa maneira, nós trabalhamos com um crédito educativo próprio, onde o senhor terá condições diferenciadas de pagamento de acordo com sua disponibilidade. Vamos agendar uma visita para conversarmos pessoalmente sobre o curso, sua sistemática e sobre as possibilidades de matrícula e investimento?

- **Passivo**

- Empresa X, João, boa tarde.

> boa tarde

- Com quem estou falando?

> Maria

- Boa tarde Maria, em que posso ajudá-la?

- Eu gostaria de informações sobre o curso técnico em Radiologia.

- Ok Maria. O curso de radiologia ... (seguir os passos do televentas ativo a partir da 3ª parte).

## **NEGOCIAÇÃO**

Enfim, chegamos à negociação. Você percebe o quanto trabalhou antes de chegar a esse ponto? Você está diante de um cliente que está interessado em conhecer mais sobre sua empresa, sobre seu produto. Mas também chegou o momento de você conhecer mais sobre esse estranho que está à sua frente.

Lembre-se: você não é amigo desse indivíduo e muito menos tem a pretensão de ser. Mas sabendo algumas informações sobre ele fica muito mais fácil guiá-lo ao fechamento do negócio.

Um exemplo passo-a-passo:

Nome da cliente: Maria

Idade aparente: 35 anos

*- Maria tem segundo-grau completo.*

A partir dessa informação você percebe que ela está apta a cursar qualquer curso técnico.

*- Trabalha como doméstica em 3 residências*

Talvez ela esteja buscando uma maior qualificação, pretendendo mudar de ramo e para isso precisa de qualificação.

*- Ela é recém-divorciada.*

Isso sinaliza uma tendência à mudanças em sua vida. O que ela estará buscando? Uma atualização profissional? Se qualificar para tentar uma condição financeira melhor?

*- tem 1 filho adolescente.*

Quantos anos terá o filho? Será que não podemos ver a possibilidade de um EJA ou um Técnico para ele também?

*- faz parte de uma associação comunitária no bairro onde mora.*

Será que não existem mais pessoas da comunidade interessadas em cursos técnicos? Quem sabe você contar com algumas indicações.

Nesse exemplo você pode perceber quantas informações úteis você pode trabalhar para o fechamento do negócio. É muito mais fácil fechar uma negociação quando dispomos de informações sobre o cliente.

Não seja indiscreto nem seja invasivo. Saiba o momento certo de conversar a respeito da vida do cliente ... isso permite que ele se sinta mais à vontade com você e que informações preciosas não passem despercebidas.

Agora algumas dicas úteis:

- Saiba exatamente a necessidade do cliente quanto ao seu produto. Afinal, o que ele está buscando? Qual a utilização que ele pretende para o produto?
- Seu papel em uma negociação é o de consultor, não de vendedor. Nunca force o fechamento quando não está claro para o cliente o real benefício do que ele está adquirindo.
- Repasse todas as informações a respeito do produto que o cliente está adquirindo. Isso resguarda seu trabalho quanto à possíveis reclamações ou

cancelamentos devido a informações incorretas ou que simplesmente não ficaram claras.

- Venda a qualidade de seu produto e de sua empresa. Vendedores que usam expressões como “eu garanto que...” não passam credibilidade.
- Cheques não são um obstáculo ao fechamento e sim um benefício ao cliente. Quando você trabalha com um parcelamento em cheques, você está depositando confiança no cliente. A empresa está concedendo um crédito educativo quando aceita cheques pré-datados.
- Se o cliente se negar a fechar negócio com você, saiba a razão exata. Explore a objeção do cliente. Será que ele compreendeu todas as informações corretamente? O que está dificultando a negociação?
- Custo é sempre o último tema da conversa. Primeiro o cliente deve conhecer bem seu produto, os benefícios e a sistemática.
- Se o cliente tentar ser evasivo e não fechar “naquele momento” o negócio pergunte: “Ok, Fulano, mas só para que eu possa me organizar para dar seguimento à negociação... o que falta para o senhor se matricular conosco? Posso lhe ajudar com mais alguma informação?”.
- SEMPRE seja claro e correto com o cliente. Se em algum momento você tentar um atalho que resulte em um fechamento sem as informações corretas ao cliente, você acaba de se demitir.

Vídeos do canal *Aulas de Negócios* no Youtube



[www.youtube.com/aulasdenegocios](http://www.youtube.com/aulasdenegocios)



## GERENCIE SEU TEMPO E VENDA MAIS

Autor: Alex Kunrath, Consultor Sênior IDATI  
alex@idati.com.br



*Este material foi desenvolvido sob encomenda para o Manual de Gestão de Tempo da Revista Venda Mais.*

As vendas externas possuem uma peculiaridade: os vendedores que aprenderam a gerenciar seu tempo ganham muito mais que os demais. Quando vislumbramos essa realidade, os mais jovens costumam relacionar esse rendimento superior a “um maior tempo de casa” e a “um relacionamento consolidado” deste vendedor sênior junto a seus grandes clientes.



Estamos diante de uma *meia* verdade. Para consolidar a teoria do “tempo de casa” precisamos considerar que o vendedor sênior passou muitas horas em salas de espera, repetiu incontáveis visitas a inúmeros clientes até que, por seleção natural, estes se tornaram excelentes clientes.

Se você conhece um vendedor que conta essa história de sua trajetória, saiba que está diante de um profissional obstinado,

porém não necessariamente virtuoso.

Eu pessoalmente gosto de uma segunda análise: o motivo para que este vendedor sênior ganhe mais é que ele aprendeu **o valor do seu tempo**.

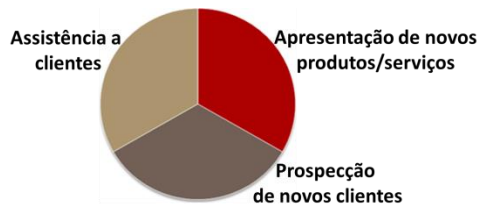
Vamos analisar o caso inverso, do vendedor inexperiente: Quantas horas ele despense por mês atendendo a clientes que rendem um mínimo de comissão ao mesmo tempo em que exigem tratamento equivalente a um grande cliente da carteira da empresa? E fazendo cotações, batalhando descontos para clientes que entram em contato com frequência e raramente efetivam uma compra?

Será que o vendedor sênior trabalha da mesma maneira que o inexperiente? Obviamente não. O vendedor sênior aprendeu a **administrar seu tempo**.

O primeiro desafio da administração de tempo é saber quanto ele vale. Proponho que você calcule seu salário + comissões e divida por semana, dia e hora. Vamos lá: **quanto vale uma hora do seu trabalho?**

Segundo passo: **calcule as horas que você despense para atender cada um de seus clientes mais frequentes**. Para isso passe a anotar o horário em que você inicia o deslocamento até o cliente, assim como o horário em que volta para sua base ou chega para sua próxima visita. Podemos incluir variáveis como tempo atendendo ligações, e-

mails ou mesmo buscando soluções dentro da sua empresa ou junto a fornecedores para cada cliente.



*O tempo do vendedor deve ser planejado de acordo com as necessidades envolvidas na execução do seu trabalho. Se você investir mais tempo na assistência a clientes, você estará diminuindo o tempo na venda ou prospecção e vice-versa. Equilíbrio é a chave do planejamento.*

Temos um tempo aproximado investido em cada cliente? Terceiro passo: **compare a sua remuneração/hora com o tempo que você investiu junto a cada cliente.** Normalmente nossos melhores clientes não são os que pagam mais. São os que exigem tempo de qualidade!

Perceba: o diferencial está em ganhar mais por hora de trabalho.

Se você fez os cálculos propostos acima, percebeu que o bom cliente é aquele que remunera seu tempo acima da sua remuneração/hora. **Você ganha mais atendendo este perfil de cliente** que atendendo a outros. Seu tempo é mais bem remunerado.

Segue o passo-a-passo para a segmentação de sua carteira de clientes:

- **Cientes Valiosos:** clientes com excelente relação entre tempo investido e remuneração/hora. Este perfil de clientes já compra praticamente a totalidade do que poderia estar comprando de você rotineiramente. Seu papel aqui é focar sua estratégia no relacionamento e manter sempre a qualidade no fornecimento de seus produtos/serviços.
- **Cientes Potenciais:** clientes com boa relação entre tempo investido e retorno financeiro. O Cliente Potencial compra de você, assim como de alguns concorrentes da sua empresa, sempre exigindo um investimento de tempo enxuto. Você pode vender mais para ele, mas para tanto deve provar que sua empresa pode ser uma parceira valiosa para o negócio dele. Faça propostas customizadas, apresente diferenciais e busque aumentar sua participação dentro de sua estrutura. Invista mais tempo nele.
- **Cientes Transacionais:** o típico cliente que sempre faz cotações. O foco deste cliente é o preço que vai pagar. Se você não tem o melhor preço, ocasionalmente terá o melhor prazo de entrega. Se a questão for prazo de entrega cobre sempre o preço de tabela (nem cogite dar desconto) e lucre o máximo possível com ele.
- **Cientes Lucro Zero:** muitos clientes investem um bom valor na empresa, porém exigem muito tempo do vendedor. E que tempo é dinheiro caro leitor. Se este cliente exige demais e após o cálculo de remuneração/hora *versus* horas exigidas ele dá prejuízo para você, busque torna-lo transacional. Como? Não faça mais todas suas vontades e ajuste os valores para o preço de tabela.

Agora você tem a clara noção do gerenciamento de carteira de um vendedor sênior. Perceba: ele foca seu trabalho em clientes Valiosos e Potenciais. E quando ele parte para uma prospecção, ele busca clientes que possam satisfazer um ou outro perfil.

Finalizando: melhore sua gestão de carteira de clientes e o aproveitamento do seu tempo amigo vendedor. Se fizer isso você será mais lucrativo para sua empresa e, conseqüentemente, terá uma remuneração maior.

**ARTIGOS E ANÁLISES:**

***AULAS DE NEGÓCIOS***



[www.auladenegocios.com.br](http://www.auladenegocios.com.br)

Dentro de organizações ou mesmo de pequenos empreendimentos, uma das questões-chave de qualquer negócio é o planejamento comercial.

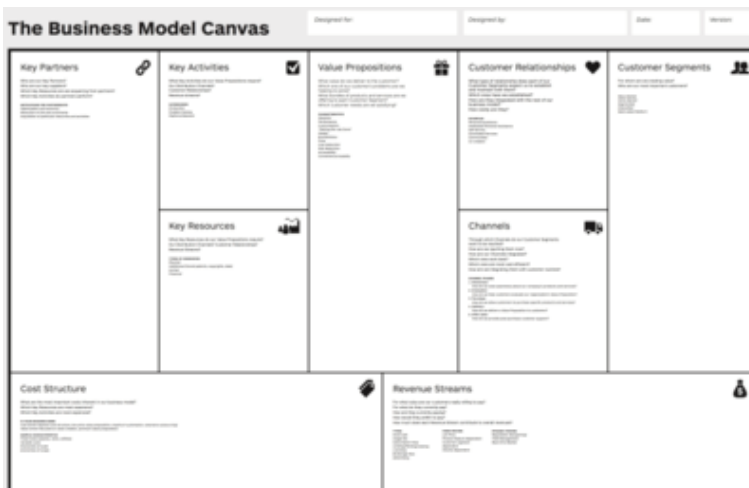
Existem diversas maneiras de formatar planos comerciais, mas nesse artigo vou orientar você em como montar seu planejamento comercial no formato Canvas.

O *Business Model Canvas* é uma estratégia de estrutura de projetos bastante versátil, o que é ótimo em comparação à outras ferramentas e técnicas, como o próprio PMBOK, do PMI, voltados à projetos bastante complexos, principalmente de estrutura de TI e Engenharia.

Portanto, vamos entender um pouco mais sobre o Canvas e aplicar os conhecimentos adquiridos em seu Plano Comercial.

## O *Business Model Canvas*

Na modelagem Canvas nós utilizamos 9 centros de informações:



Parceiros-chave  
Atividades-chave  
Recursos-chave  
Proposição de Valor  
Relacionamento com clientes  
Canais  
Segmentação de Clientes  
Estrutura de Custos  
Fluxos de Receitas

Perceba, temos uma lógica aqui sendo desenvolvida: esses são os 9 pilares estratégicos de um negócio sendo abertos em **5 frentes de análise**.

O painel central é a Proposição de Valor: **quais as soluções que sua empresa está oferecendo para seus clientes?**

À esquerda você tem o conjunto de atividades que subsidiam esse valor nas atividades e processos: **Como você está estruturado para oferecer essa solução?** Parceiros, Atividades e Recursos principais.

À direita do quadro central de valor, você tem as **atividades que agregam qualidade ao seu produto ou serviço**: Relacionamento, Canais, Soluções Segmentadas.

Finalmente, nos quadros inferiores, você tem a **análise do lastro financeiro**: Estrutura de Custos e Fluxos de Receitas.

Que tal ampliar sua percepção, simplificando o alinhamento entre Canvas e os 4P's do Marketing?

Vamos lá:

<p><b>PRODUTO</b> (produto ou serviço):          Proposição de Valor          Atividades-Chave          Parceiros-Chave (fornecedores)  <i>Recursos-Chave (exemplos: designers de produto, maquinário, equipes cocriativas)</i></p>	<p><b>PREÇO</b>          Estrutura de Custos          Fluxo de Receitas  <i>Recursos-Chave (recursos financeiros para manutenção de um fluxo de caixa positivo)</i></p>
<p><b>PRAÇA</b>          Canais  <i>Recursos-Chave</i>  <i>Parceiros-Chave (exemplos: representantes comerciais, distribuidores, marketplaces)</i></p>	<p><b>PROMOÇÃO</b>          Segmentação de Clientes          Relacionamento com Clientes  <i>Parceiros-chave: (exemplos: agências publicitárias, terceirizados de marketing digital)</i>  <i>Recursos-chave: (exemplos: website, fanpages e perfis, blogs e vblogs)</i></p>

Nesse quadro você percebe a convergência entre a modelagem Canvas e os 4 P's, assim como a abrangência de algumas frentes de visão interrelacionadas, para análise comercial.

Se desafie: onde mais você vê Proposição de Valor, Atividades-Chave, Parceiros-Chave, Recursos-Chave, Estrutura de Custos, Fluxos de Receitas, Relacionamento com clientes e Segmentação de Clientes nos 4 P's?

Tudo depende necessariamente do seu negócio. Negócios não são organizados na mesma base de recursos humanos, materiais, centros de custos e tecnologias semelhantes. Portanto, é possível adaptar todos os 9 pilares do Canvas aos 4 P's, talvez com exceção de Canais, que trata-se de uma análise típica alinhada ao P de Praça (*Placement*). Talvez, já que você pode ter visto algo totalmente único do seu negócio nessa estrutura.

Sei que nesse momento posso ter complicado um pouco sua visão sobre a estrutura de um plano comercial, mas estou buscando abrir sua visão: **todas as metodologias de estrutura estratégica podem ser adaptadas à sua realidade.** Você pode fazer seu plano baseado em 4 P's, SWOT, BSC, BCG, PMBOK, entre outros. Basta identificar a melhor sistemática para você pensar o seu negócio e seu planejamento/projeto.

Tendo essa visão, chegou a hora de descomplicar e partir para a prática. Vamos desenhar um Plano Comercial em Canvas.

### Plano Comercial em Canvas

Partindo do pressuposto que sua empresa está alinhada nas demais áreas, temos pela frente o desafio de criar um plano comercial de marketing e vendas interligados.

## **ETAPA 1: O que você oferece?**

### **Proposição de Valor**

Quais suas soluções?

Quais seus diferenciais?

Como sua empresa faz do mundo um lugar melhor?

## **ETAPA 2: Para quem você oferece?**

### **Segmentação de Clientes**

Abra sua carteira de clientes (se já possui um negócio ativo) e analise seus clientes. Os divida entre (I) Clientes Valiosos, (II) Clientes com Potencial de Crescimento, (III) Clientes Transacionais [compram em transações aleatórias, sem relacionamento] e (IV) Clientes que você não deseja na carteira [dão muito trabalho e pouco retorno sobre o investimento de energia e tempo].

Financeiramente, você pode fazer uma curva ABC para analisar os clientes. Mas a curva financeira simples não irá lhe dizer se os clientes ainda possuem potencial de crescimento para compras de suas soluções.

Se não possui esses dados para análise de carteira, simplifique:

Relacione suas soluções e clientes segmentados que podem usufruir delas.

Quem são?

Onde estão?

Já possuem fornecedores de soluções semelhantes às suas?

Como você pode tocá-los e influenciá-los a optar pelas suas soluções?

Por que esses clientes precisam de você?

Faça uma escala de 1 a 5. 1 são clientes com pouco interesse. 5 com total interesse.

## **ETAPA 3: Como você irá entregar suas soluções?**

### **Canais**

Um canal curto significa que você vende diretamente ao cliente.

Um canal médio envolve revendedores.

Um canal longo envolve atacadistas e distribuidores, revendedores ou marketplaces.

Quais os modelos de canais que você irá utilizar?

### **Recursos-chave**

Que recursos humanos, físicos, materiais, financeiros, eletrônicos, tecnológicos, entre outros significativos para sua operação, você precisa para ser capaz de divulgar, vender e entregar suas soluções?

### **Parceiros-chave**

Você possui fornecedores? Parceiros Logísticos? Parceiros tecnológicos? Quais prazos? Quais valores? Como você estará apto a cumprir o que promete no tempo em que promete? Existem riscos de os parceiros falharem com você? E se falharem, o que você fará? Depois de listar essas

questões, abra um novo campo de RISCOS e defina seu plano de contingência caso um parceiro-chave falhe com você.

### **Atividades-chave**

Pense. Quais as atividades principais da área comercial?

Pré-Vendas:

- Controle de Qualidade
- Mapeamento de regiões e clientes
- Roteiros de Visitas semanais e mensais
- Desenvolvimento de materiais de apresentação
- Treinamento de Pessoas
- Análise de Oportunidades Online e Offline
- Mapeamento de Influenciadores
- Desenvolvimento de Presença Virtual
- Rotinas e Processos Virtuais e Analógicos

Vendas:

- Responsabilidades
- Regras Comerciais
- Processos de Pedidos
- Processos de Pagamento
- Contratos
- Interação com potenciais clientes
- Funis de Vendas
- Sistemáticas de Registros de Informações Comerciais

Pós-Vendas:

- Disponibilização de Informações para Clientes
- Acompanhamento de Pedidos e Entregas
- Atendimento e Informações
- Solução de Possíveis Problemas

### **ETAPA 4: BackOffice**

#### **Relacionamento com clientes**

Como será seu relacionamento com os clientes? Como fará o registro das informações? Lembre: quanto mais longo o Canal escolhido, menor será sua interação com o consumidor final. Mesmo assim, você irá precisar interagir com seu cliente direto, mesmo que seja um revendedor.

Históricos são muito importantes.

Planejar a interação e o caminho do seu cliente em conjunto com sua empresa é vital. Você estará nas mídias sociais? Apenas utilizará e-mails? Telefone? Whatsapp? Qual(is) a(s) forma(s) que você escolheu para interagir?

Não escolha nenhuma forma de interação que você não tem preparo para fazer um trabalho de excelência. Opte apenas por formas de relacionamento reais e efetivas.



### **Estrutura de Custos**

Alinhe todos os seus custos. Marketing e Vendas.

Lembre dos objetivos:

Curto Prazo: Vendas

Médio Prazo: Interação

Longo Prazo: Branding (marca)

### **Fluxos de Receitas**

Finalmente, monte seu fluxo de caixa. Quais as saídas financeiras envolvidas e quais as entradas estimadas. Como você fará o parcelamento das suas vendas? Descontos? Toda e qualquer simulação financeira deve envolver receitas médias, parcelamento de recebíveis médio e descontos médios.

O alinhamento entre Marketing, Vendas e Finanças é parte fundamental de um plano comercial, pois pode prevenir problemas graves para sua empresa.

### **CONSIDERAÇÕES E INSTRUÇÕES**

- Abra uma caixa nova para um Plano de Contingência em cada uma das etapas. Mapeie os riscos envolvidos. Se algo der errado, qual seu plano para resolver a questão? Conheça seus riscos e diminua drasticamente o potencial nocivo dos imprevistos.

- Se você está abrindo um negócio, se previna. O ideal é possuir um capital de giro suficiente para suportar ao menos 6 meses de prejuízos iniciais. Considere esse cenário quando fizer sua análise financeira. Prepare-se para não tomar novos empréstimos e transformar sua dívida em um problema insolúvel.

- Não seja reativo. Mapeie possíveis movimentações da sua concorrência e faça seu plano baseado também nessas questões. Surpresas nunca são agradáveis na área comercial. Esteja sempre na frente dos seus concorrentes.

- Se tiver problemas, consulte especialistas. O investimento em uma consultoria prévia é muito menos traumático que a necessidade de reverter um projeto em situação falimentar.

- É recomendável estar sempre atualizado e possuir conhecimentos de ponta sobre marketing e vendas. Precisa de uma base mais robusta? Conheça o nosso curso Estratégias Comerciais Avançadas.

- Nunca acredite em fórmulas mágicas de sucesso. Nenhum negócio de ponta foi baseado em formulismos e “gurus” de negócios virtuais.

**Dentro da gestão comercial, o controle de funis de vendas é uma etapa fundamental de aferição dos resultados da equipe e previsão de resultados.**



No que tange vendas online, temos diversas ferramentas disponíveis. A visão de etapas é simples:

- Atração de um público-alvo (leads)
- Interagir via conteúdos e soluções direcionadas para esse público
- Oferecer uma solução direcionada
- Controle de entradas
- Controle de desistências
- Remarketing ou Interações diretas para tratamento de objeções
- Efetivação da Venda ou Volta para a etapa de Interação

### ***E presencialmente em vendas externas?***

Se no ambiente online temos o controle dos passos dos usuários, nas vendas externas nos deparamos com o trabalho do vendedor. E esse pode ou não estar nos fornecendo subsídios para analisar o funil de vendas.

Onde está a chave? No relatório de visitas.

A ampla maioria dos gestores exige relatórios de visitas. Mas esses relatórios comumente não apresentam informações realmente valiosas acerca clientes e sobre o funil de vendas. Muitos gestores sequer leem os relatórios.

Se os relatórios de vendas são mera burocracia, você não vai ter o controle do funil de vendas. Já se os relatórios são extensos demais, dificilmente o vendedor vi preenchê-lo com qualidade.

**Então, primeiramente, vamos criar a lógica dos seus relatórios passo-a-passo.**

## Tipos de Vendas: Vendas de Impacto ou Vendas de Relacionamento

A venda de impacto é a venda imediata. Você não possui um longo caminho de negociações, você tem o produto ou solução pronto para a necessidade do cliente. É como se você fosse fornecedor de farinha e estivesse vendendo para uma padaria: a padaria precisa do tipo de produto que você vende e ela o compra constantemente.

Já a venda de relacionamento ocorre em longos ciclos. Nesse modelo você precisa desenvolver um relacionamento com o cliente para, quando surgir a oportunidade de vender, você estará entre os potenciais fornecedores de soluções. Imagine que você vende um maquinário fabril. Precisa encontrar o momento certo para a venda de sua solução.

A complexidade dos relatórios é bastante distinta. Vendas de impacto geralmente estão na casa das centenas ou milhares de reais, enquanto a Venda de Relacionamento está na casa das dezenas, centenas de milhares ou em milhões.

## Tipos de Clientes: Potenciais ou Transacionais

Gestão de Tempo significa desempenho. Um vendedor externo raramente tem tempo para desenvolver relatórios completos de todos seus clientes da carteira ou prospects.

Então o primeiro passo é ter 2 modelos de relatórios:

- A) Relatório de Clientes Potenciais e
- B) Relatório de Visitas Transacionais.

Como assim?

Clientes potenciais são clientes de maior relevância para seus negócios, clientes que merecem uma atenção especial. Normalmente são grandes compradores ou clientes com potencial de compras não realizado.

Clientes transacionais são clientes que fazem cotações, compram ocasionalmente e com os quais não se tem nenhuma expectativa de relacionamento.

Imagine que você gerencia uma distribuidora: ao mesmo tempo em que faz vendas expressivas para clientes de maior porte, alguns pequenos lojistas, quando sem estoque, compram de você para repor seus estoques. Normalmente eles compram de fábrica, mas quando ficam sem algum item, fazem compras emergenciais na sua distribuidora.

Esse perfil de clientes faz transações com sua empresa quando precisa, não é uma prática constante de fornecimento.

Portanto, os relatórios devem ser diferentes. Um cliente potencial precisa de um controle de ações comerciais completo. Um transacional simplesmente merece um registro das vendas realizadas.

## Influenciadores nas Negociações

Como padrão, temos 3 tipos de influenciadores nas negociações envolvendo vendas externas:

- 1. Influenciador Econômico: Aquele que preenche o cheque**
- 2. Influenciador Técnico: Aquele que avalia sua solução**
- 3. Influenciador Utilizador: Aquele que efetivamente irá usar sua solução**

Obviamente, temos influências sociais, como amigos, colegas, outros empresários, familiares, avaliações em redes sociais, etc. Mas vamos ao que importa para o nosso relatório.

Imagine que você vende softwares de gestão. O decisor econômico será o diretor financeiro, o influenciador técnico o responsável pela TI do cliente e o utilizador será o usuário final.

O maior erro dos vendedores externos é focar seu trabalho no influenciador econômico. Essa é uma venda que exige respaldo dos demais influenciadores para ser concretizada.

O apoio do influenciador técnico é a certificação de que sua solução se encaixa às necessidades da empresa.

E o influenciador usuário é quem precisa testar na prática o produto e dizer que consegue utilizar sem maiores problemas a solução.

Imagine o cenário: Seu software é de Gestão de Vendas e você falou com o gestor de TI. Ele gostou da sua solução e acredita em seu potencial técnico. Mas se não falar com o Gestor de Vendas e, ocasionalmente, com algum vendedor, é possível que eles boicotem a aquisição do sistema. Então precisa do aval desses usuários, de forma que eles se sintam confortáveis com a mudança de metodologia imbuída na aquisição de um software.

Mudanças sempre geram resistências. Então você diminui a resistência englobando todos os influenciadores no processo de venda.

Finalmente, a decisão do Influenciador Econômico será embasada em uma visão técnica e em uma visão do usuário final, não simplesmente em custos envolvidos.

A venda ficou mais plausível.

Mesmo em empresas onde “o dono decide tudo” esse trabalho é muito importante, porque garante uma menor resistência e um feedback mais positivo da equipe em relação à sua solução.

Alguns se perguntam “por que a empresa não renovou o contrato conosco?”. Boa parte dessa questão está no trabalho mal executado em relação aos influenciadores.

Ficou clara a importância de trabalhar influenciadores? Vamos em frente!

## Monte seu funil de vendas externas

Seguem os tópicos mais importantes para análise de funis de vendas externas. Adapte à sua realidade, sendo que um funil de Vendas de Impacto sempre será mais sucinto e objetivo que um funil de Vendas de Relacionamento.

### Etapa 1: Identificação do cliente

Essa primeira etapa de um relatório é um termômetro sobre o potencial da sua venda. Aqui você destaca um cliente Potencial de um Transacional.

- Quem é o cliente?
- Qual seu segmento de operação?
- Quais as soluções que usa hoje?
- Potencial de Compras: Produtos e Volume.

### Etapa 2: Convergência

- Nossas soluções se adequam às necessidades do cliente?
- Que oportunidades foram encontradas?
- Quais os planos do cliente para os próximos períodos? Pretende expandir? Pretende investir? Como podemos ajudá-lo?

### Etapa 3: Influenciadores

- Quem são os influenciadores?
- O que eles acham de nossa solução?
- Próximos passos para cativar os influenciadores?

### Etapa 4: Negociação efetiva

- Comparativos sobre nossa solução e as dos concorrentes
- Ações que precisamos fazer para entrar ou manter o cliente

- Objeções sobre contratação ou renovação
- Prazo para decisão do comprador
- Nível de confiança na venda (1 – 10)

*Agora você conhece algumas técnicas que aumentarão seus resultados!*

*Quer mais? CURSO VENDAS EXTERNAS 4.0*



[www.idati.com.br/cursovendas](http://www.idati.com.br/cursovendas)



**Autor: ALEX KUNRATH Consultor Sênior da IDATI**

Administrador formado pela UFRGS, possui MBA em Gestão Comercial e Pós-MBA em Gestão Avançada de Projetos, ambos pela FGV. O consultor possui mais de 17 anos de atuação na área comercial, destacando-se as atividades de Consultor Empresarial, Coordenador Geral Comercial, Gerente de Marketing, Gerente de Vendas e Gerente de Projetos, assim como no início de sua carreira atuou como Vendedor de softwares, sistemas de ensino e medicamentos. Professor convidado para cursos e palestras sobre Gestão Estratégica em instituições renomadas como UFRGS e UFSM. Autor do livro 10 anos de Consultoria Comercial em 21 artigos, trata-se de um dos articulistas mais lidos do Brasil, tendo alcançado 1.000.000 de leitores em 2017.

Saiba mais sobre nosso trabalho em [www.idati.com.br](http://www.idati.com.br)