

# VENDAMAIS®



## **0 Planejamento Estratégico Comercial** *na visão dos colunistas da VendaMais*

4 artigos e 3 entrevistas exclusivas e inéditas de especialistas que revelam os segredos do Planejamento Estratégico Comercial

# Introdução

**D**esde que iniciamos nossa pesquisa sobre Planejamento Estratégico Comercial, há cerca de quatro meses, temos dedicado boa parte do nosso tempo e dos nossos esforços para preparar para você o material mais completo e útil sobre o tema.

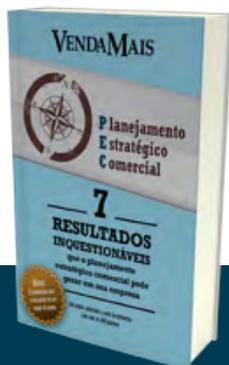
As respostas dos mais de 500 gestores comerciais que responderam nossa pesquisa até o momento já renderam dois e-books:

- **9 desculpas comuns entre quem não faz PEC, 10 erros comuns em PEC e o grande motivo para você deixar tudo isso de lado e começar fazer já seu Planejamento Estratégico Comercial para 2015**



**Baixe aqui:** <http://planejamento.vendamais.com.br/ebook1/>

- **7 resultados inquestionáveis que o PEC pode gerar em sua empresa e 22 + 1 indicadores para a boa gestão da sua equipe de vendas**



**Faça o download acessando:**  
<http://planejamento.vendamais.com.br/ebook2/>

Além disso, a edição da **VendaMais** de outubro (que trouxe você até aqui) também é fruto dessa pesquisa, e é um verdadeiro manual de Planejamento Estratégico Comercial, que deve acompanhá-lo sempre daqui em diante.

E como essa era uma edição especial, nossos colunistas do mês também foram convidados a preparar algo especial. Ao invés de terem seus textos publicados na revista impressa, eles prepararam artigos com suas reflexões sobre Planejamento Estratégico Comercial que agora compõem este e-book - que é

gratuito e feito especialmente para os assinantes e compradores de banca revista VendaMais da edição de outubro.

Como bônus, você confere ainda três entrevistas de outros grandes especialistas. Eles respondem dúvidas comuns e muito importantes sobre PEC.

Ou seja, é mais um grande material para ajudá-lo a aprimorar seu Planejamento Estratégico Comercial e, assim, preparar-se para vender cada vez mais e melhor.

Leia e aprenda com estes especialistas:

- ▶ **Marcelo Ortega**
- ▶ **Silvia Candeloro**
- ▶ **César Frazão**
- ▶ **João Alberto Costenaro**
- ▶ **Luís Roberto Mello**
- ▶ **José Luiz Meinberg**
- ▶ **Luciano Thomé e Castro**

Sucesso no seu Planejamento Estratégico Comercial!

**PS:** Esperamos seus comentários sobre este material no [leitor@vendamais.com.br](mailto:leitor@vendamais.com.br). Depois que terminar de ler escreva para nós contando o que achou!

**Raúl Candeloro  
e Marcelo Caetano**



# Índice

- 1) Planejamento comercial com inteligência
- 2) Planejamento Estratégico Comercial descomplicado para vendedores
- 3) Planejamento Estratégico Comercial & Negociação
- 4) Quem pode ser seu cliente?
- 5) Entrevista Luís Roberto Mello
- 6) Entrevista José Luiz Meinberg
- 7) Entrevista Luciano Thomé e Castro

# PLANEJAMENTO COMERCIAL COM INTELIGÊNCIA

Por Marcelo Ortega



**S**e eu lhe perguntasse hoje quanto você (vendedor) ou sua equipe (líder) pode vender na próxima semana, mês ou trimestre, o que você me responderia?

Já conheço a resposta de muitos gerentes amigos e, sei que a maioria não tem esta previsão assertiva. Mas não deveria ser assim. Por isso, irei me aprofundar no aspecto gerencial, na inteligência do planejamento de uma área comercial, extremamente importante para quem vende, como para quem gerencia um time de vendas.

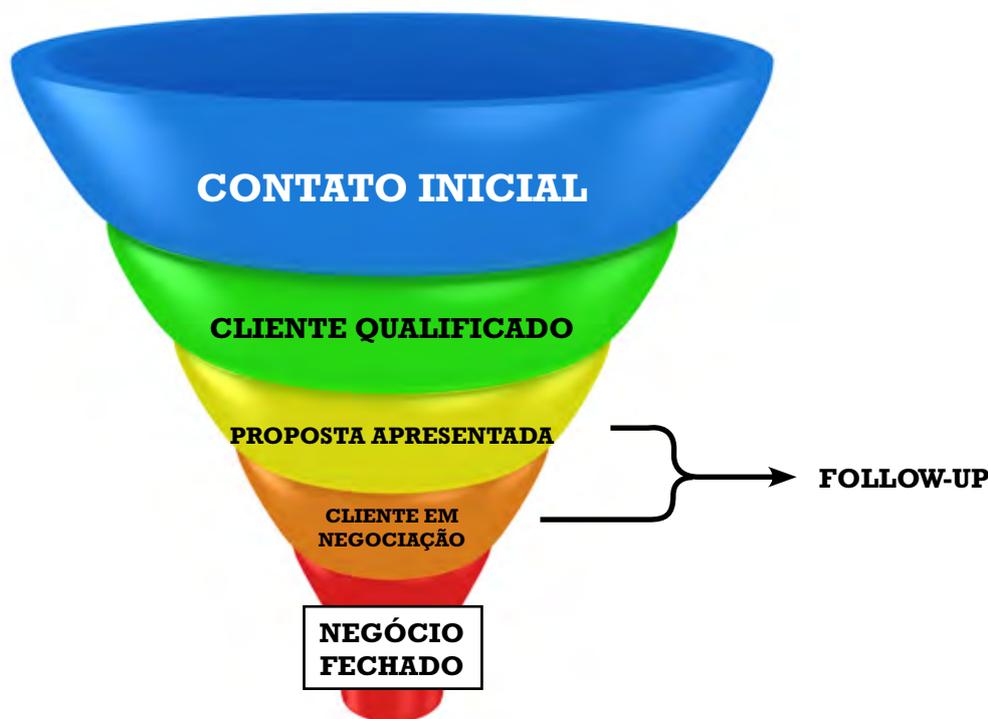
Em minha opinião, um dos mais efetivos conceitos de gestão e estratégia em vendas se chama “Pipeline” ou Funil de Vendas, pois permite controlar cada etapa do processo de vendas, recorrendo ao conceito de porcentagem ou status (milestones – em alguns livros de gestão) a cada cliente, com um olhar para

o futuro, alocando o período previsto do mês corrente ou próximos meses em que o negócio será definido.

Pipeline é extremamente útil no planejamento comercial. É o método mais simples e eficaz de medir a convergência de propostas em fechamentos, determinando a força individual e coletiva da área de vendas da empresa.

Veja a figura a seguir e reflita como sobre como seus negócios ou seus vendedores podem melhorar em cada etapa deste funil, maximizando clientes na entrada e na saída do funil.

### PIPELINE – Funil de Vendas



Estas são algumas das reflexões e análises poderosas que podemos ter com o uso do funil de vendas:

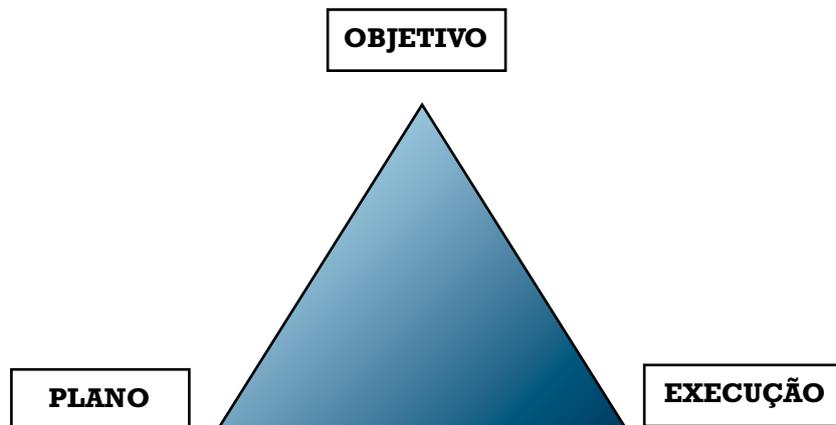
- ▶ **Quantos clientes temos que fomentar para ter o número de clientes que precisamos comprando?**
- ▶ **Qual o tempo do ciclo de venda e quantos negócios demoram demais para se tornarem qualificados?**
- ▶ **Quantas vendas evoluem e quantas se perdem por falta de negociação eficaz?**
- ▶ **Quantos negócios são adiados, agendados mais para frente?**
- ▶ **Quais os motivos de não-venda? Por que estamos perdendo negócios?**

Agora a visão que realmente interessa para o resultado final é a de negócios que estão em negociação e caminhando para o fechamento.

Você pode dar uma porcentagem (status) a cada etapa da venda. Por exemplo:

- 10%** - Contato inicial ou primeiro atendimento
- 25%** - Há interesse do cliente em potencial ou ativo
- 50%** - Proposta colocada, produto apresentado
- 75%** - Em negociação
- 90%** - Pedido verbal de compra, tentativa de ampliar a venda
- 100%** - Venda concluída

Após analisar todas essas questões, existem três pilares para chegar em suas metas: Objetivo, Plano e Execução, sempre construídos a partir de um pensamento estratégico entre liderança e o time de vendas, considerando metas possíveis, tempo necessário para realização dessas metas e nível de experiência e preparação de cada profissional envolvido:



Quando falta um dos três pilares, o resultado é insuficiente, frustrante e aquém do volume de vendas necessário para o crescimento individual e coletivo do time comercial.



Sem objetivo, a equipe ou pessoa se torna dispersa, fica sem visibilidade, não sabe o rumo a seguir e age por improviso, correndo riscos graves de errar.

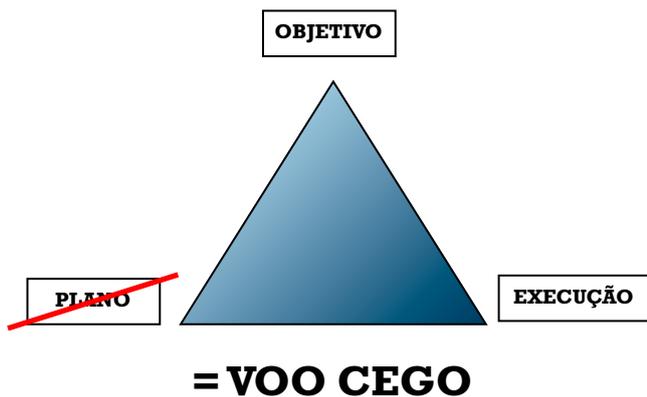
Quando não existe uma visão, muito provavelmente ninguém terá causas fortes para atingir metas. É como se as pessoas ficassem o tempo todo executando tarefas sem entender onde querem e onde podem chegar.



Sem a execução com qualidade das ações necessárias para vender e realizar metas, a equipe ou pessoa fica estagnada, para de vender ou nunca começa! Saber o que precisa fazer e realmente começar a fazer são coisas bem diferentes.

Tem muita gente que sabe o que precisa ser feito, mas não faz, sobretudo em vendas.

Agora, sem um plano a equipe fica totalmente sem saber como fazer e, portanto, vendem por improviso, como um piloto de avião fazendo voo cego.



O objetivo sem um plano de nada adianta. Executar se torna altamente arriscado sem planos congruentes com as metas traçadas.

A maioria dos vendedores sabem que precisam se planejar, mas não planejam.



*“Comece fazendo o que é necessário; depois o que é possível e, de repente, você estará fazendo o impossível.”*

**São Francisco de Assis**

### **Dicas para quem é gerente:**

- ▶ Para gerenciar uma equipe de vendas de maneira eficaz é necessário ter controle. O método do pipeline ou funil é um bom modelo.
- ▶ Também é preciso definir regras e ritmo com métricas de desempenho individual ou global - os chamados indicadores de desempenho - com o funil.
- ▶ Quer ter uma boa visão de agenda produtiva? Use controles visuais, como por exemplo quadros nas paredes, em que são anotados os dados cotidianos da equipe, conversão de vendas individual e global.
- ▶ Promova a implementação dos métodos de controle entre todos os profissionais da equipe de vendas. O processo todo é facilitado na medida em que a equipe assimila a importância disso.

### **Dicas para quem é vendedor:**

- ▶ Coloque seus objetivos na sua frente diariamente. Um quadro na parede ajuda muito a nos disciplinar quanto à agenda improdutiva ou quanto ao baixo volume de vendas.
- ▶ Defina três aspectos antes de começar o dia de trabalho: objetivo do dia, plano para realizar e como será a execução (agenda produtiva com ações fundamentais para vender).
- ▶ Olhe em seu retrovisor e veja seus avanços até agora para projetar o futuro e tudo de bom terá ao atingir o pódio.
- ▶ Conheça o café do vendedor – [www.cafedovendedor.com.br](http://www.cafedovendedor.com.br) – todo dia às 8h com ideias para líderes e vendedores.

Abraços,

**Marcelo Ortega** é palestrante internacional e autor dos livros *Sucesso em Vendas*, *Inteligência em vendas*, e *Red Book – o livro energético das vendas*

# PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMERCIAL DESCOMPLICADO PARA VENDEDORES

Por César Frazão



**U**m atleta olímpico treina quatro anos o mesmo exercício para disputar uma prova de um minuto nas Olimpíadas. São quatro anos de preparação e planejamento para um minuto de execução, em alguns casos.

O raciocínio é o mesmo para a área de vendas. Quanto mais você se preparar e se planejar para uma visita, ligação, proposta, reunião, apresentação ou atendimento, mais chances terá de vender e alcançar seus objetivos.

Existe um mito popular que diz que o vendedor aprende a vender vendendo. Na verdade, o vendedor não aprende a vender vendendo; ele aprende a vender corrigindo-se, lendo, escrevendo, estudando, revendo e também, é obvio, praticando.

Para simplificar, divido o Planejamento Estratégico Comercial (nome complicado que a maior parte dos vendedores tem medo!) em dois tipos:

### 1) Planejamento Mental:

Toda venda começa na cabeça do vendedor, muito antes de ele sair para visitar o cliente. Se na cabeça dele, ele já está derrotado, já está desgastado, consumido pela crise, já não acredita que o cliente vai comprar, então não adianta ele sair para visitar o cliente porque não vai conseguir vender.

É preciso ocorrer a venda antes da venda. O vendedor precisa, antes de sair para vender, acreditar nele, acreditar no cliente, acreditar que vai dar certo. E daí ele pode sair para o mercado, pois as chances de dar certo realmente são grandes.

Pintar quadros mentais, imaginar o cliente questionando e você respondendo, imaginar o cliente assinando o contrato, ou o cheque, prever situações, enfim tudo isso faz parte do bom planejamento mental que ocorre antes da venda.



*“Se você pensa que pode ou pensa que não pode de qualquer maneira você está certo”*

Henri Ford

### 2) Planejamento Físico:

Este tipo de planejamento estratégico inclui a elaboração da proposta, pesquisas de apoio e que comprovem a qualidade, depoimentos de clientes satisfeitos, amostras grátis, se for o caso, catálogos, mostruários, ferramentas, fotos, entre outros materiais.

Cabe neste tipo de planejamento também o vendedor pesquisar na internet sobre seu cliente; geralmente esta prática rende bons argumentos de vendas.

Como se pode ver simplificando o Planejamento estratégico Comercial, quanto mais você se planejar para uma venda, mais fácil será vender.

Claro que você poderá se aprofundar no assunto e sofisticar o seu planejamento de acordo com sua necessidade e mercado em que atua. Aliás, a preciosa edição da VendaMais que você tem em mãos você encontra um verdadeiro mundo de opções e conhecimento que o deixarão muito preparados para o Sucesso.



**César Frazão** é palestrante e instrutor de vendas, especializado em técnicas de vendas e motivação

# PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMERCIAL & NEGOCIAÇÃO PARA VENDEDORES

Por Silvia Candeloro



**Q**uando soube que a edição de outubro da VendaMais seria especial sobre Planejamento Estratégico Comercial fiquei pensando em todos os momentos em que a negociação apareceria na execução do plano, e descobri que são muitos! E uma das principais vantagens? Negociar com o tempo a seu favor.

O tempo é uma ferramenta preciosa nas negociações, que nós, brasileiros, não temos o hábito de usar estrategicamente. Pior, muitas vezes deixamos que nos prejudique. Veja se algo assim acontece na sua empresa.

## **Exemplo 1, quando estamos no papel de compradores:**

Imagine que no PEC define-se que todos os clientes importantes vão receber agendas de brinde no Natal. Bom, o ano começa, vai passando, ... quando vamos nos lembrar que precisamos

comprar as agendas? Em novembro, dezembro!? Será que às vésperas do Natal é o melhor momento de negociar os brindes de final de ano? Certamente não! Nesse momento, teremos que escolher entre os produtos e fornecedores que conseguem nos atender, e só depois falar de valores. Que tal colocar essa tarefa para julho no próximo PEC?

### **Exemplo 2, agora no papel de vendedores:**

Quantas vezes já aconteceu de um cliente demorar semanas, meses para finalizar uma negociação e no momento de fechar pressionar para que você entregue o produto ou serviço contratado em tempo recorde, podendo prejudicar a sua produção, com risco de não conseguir cumprir ou de ter custos extras?

É fácil evitar uma situação assim e ainda usar o fator tempo como arma para agilizar a definição e o fechamento do negócio. Mas para isso você precisa ter a informação de qual a expectativa de prazo de entrega do cliente e deixar claro, “Sr. Fulano, caso queira ter seu serviço realizado ainda este mês, preciso ter o contrato assinado até dia xx.”

Voltando aos pontos de negociação do PEC, para organizar melhor as ideias vou dividir em três grupos.

### **1. NEGOCIAÇÕES COM CLIENTES**

Já sabendo que nossos clientes vão pedir concessões - como desconto, prazo de pagamento maior, prazo de entrega menor, exclusividade na representação de algum produto/serviço, bonificações, frete grátis, brindes e assim por diante – o PEC é um ótimo momento para pensar que concessões podem ser trocadas e calcular (e não chutar!) o que pode ser dado.

Com isso, quando seu cliente perguntar se você pode dar desconto, você responde: “Posso, desde que você compre um volume maior, ou diminua o prazo de pagamento, ou quem sabe aumente o mix de produtos nossos”.

Ou seja, as trocas são mais interessantes para a empresa e o que pode ser concedido para o cliente deve ficar claro no PEC, para toda a equipe.

E por falar em equipe ...

## 2. NEGOCIAÇÕES COM A EQUIPE

Metas, bônus, premiação, ... – sim, aqui também teremos negociações.

Assim que a meta, definida pelos líderes no PEC, é comunicada à equipe, teremos três tipos de reações: aqueles que acreditam na meta, aqueles que não acreditam e questionam e aqueles que não acreditam e se calam. Ao meu ver, estes últimos são os mais perigosos, porque você não sabe se pode ou não contar com o comprometimento deles.

Minha sugestão é: ao passar a meta, dê abertura para que a equipe expresse como se sente em relação ao valor que deve ser alcançado.



Isso pode dar mais trabalho? Sim, esteja pronto para negociar, se for o caso, e principalmente para ajudá-los a entender como vão chegar aos valores sugeridos.

Cuide das negociações internas, elas são tão importantes quanto as com clientes.

### 3. NEGOCIAÇÕES COM FORNECEDORES

Aproveite o PEC para organizar a agenda do ano – pense nas promoções que fará, nas feiras que pode participar, na melhor forma de aproveitar as datas especiais para atrair mais clientes, rentabilizar, divulgar, comemorar e assim por diante.

Essa programação será útil para fazer uma projeção de vendas e negociar com seus fornecedores de insumos e fornecedores terceirizados.

Por exemplo: imagine que sua empresa faça locação de veículos para a equipe. Peça uma reunião no início do ano com o fornecedor e mostre os números consolidados do ano anterior – “Sr. Fulano, em 2014 locamos 620 diárias com sua empresa, o que fez você faturarem R\$ 93.000 conosco. Segundo nosso planejamento, este ano esse volume deve aumentar em 17%, mas precisamos reduzir custos. O que pode fazer para nos ajudar?”

Escolha seus principais fornecedores e negocie, juntos podem encontrar boas soluções e construir ótimas parcerias.

Boa sorte e bons negócios!

**Silvia Candeloro** é especialista e estudiosa na área de negociação, treina equipes comerciais, assessora empresários e executivos, além de ser palestrante. É pós-graduada pela FGV – MBA em gestão empresarial, professora de negociação no Centro Europeu e autora do Kit de Negociação VendaMais. Foi, durante 16 anos, sócia e diretora da Editora Quantum

## QUEM PODE SER SEU CLIENTE?

Por João Alberto Costenaro



**E**ntre as ações mais importantes para se ter um bom Planejamento Estratégico Comercial está a definição do perfil de cliente ideal.

Imagine uma situação fictícia em que o único vendedor externo de uma empresa qualquer, em seu primeiro dia de trabalho na rua, olha para uma grande cidade e se pergunta: “por onde eu começo?”

Dá até um frio na barriga, não é verdade?

Se antes de sair para a rua, ele próprio ou seu empregador tivessem feito um certo trabalho de casa, é provável que esse frio na barriga não existisse.

Esse trabalho de casa consiste em achar as respostas para algumas perguntas, como estas:

- a) Meu produto/serviço serve ou faz o quê?
- b) Para quem ele seria mais útil e quem conseguiria pagar por ele?
- c) Qual será proposta única de valor que será oferecida?
- d) Como vou atingir o consumidor final?

Para traduzir isso de uma maneira simplificada suponhamos que o produto à venda seja uma pequena chave destinada ao mercado odontológico, de preço acessível. Assim, as respostas às perguntas anteriores seriam:

- a) Destinada a atarraxar partes de implantes dentário.
- b) Para dentistas especializados em implantes.
- c) Produto com uma precisão especial de encaixe e facilidade de fazer o aperto maior que qualquer outro produto no mercado. Os preços são semelhantes aos dos concorrentes.
- d) Por ser um montante financeiro baixo, deverá ser vendido aos varejistas (dentais). Esses já revendem diversos outros produtos aos dentistas.

Assim, os clientes-alvo serão o varejistas de produtos odontológicos voltados para implantes. Aí está descrito o perfil de cliente ideal para esse produto e empresa.

É claro que se fosse vendida direto para os dentistas seria mais fácil de convencê-los das qualidades da chave. Entretanto, devido ao preço unitário baixo, não será economicamente viável fazer a venda porta a porta em consultórios odontológicos.

O perfil do cliente ideal (PCI) é a base para toda a estratégia de marketing, desde a definição final do produto ou serviço até o recebimento do valor vendido. Tem especial importância para definir que métodos e recursos serão usados para atingir o mercado de forma eficaz e viável economicamente.



*Quando uma empresa tem dimensão para trabalhar com segmentação de mercado, para cada segmento pode ter um PCI diferente para atuar. Por exemplo, grandes fabricantes de eletrodomésticos vendem direto da fábrica para grandes varejistas, vendem para distribuidoras que atenderão aos pequenos varejistas e também direto ao consumidor através de site de loja própria.*

O estabelecimento do perfil do cliente ideal parece ser uma ação de restrição de atuação, o que seria um contrassenso, uma vez que queremos vender o máximo possível. Entretanto, aqueles que querem abraçar todo mundo, terminam por abraçar o vazio.

**João Alberto Costenaro** é consultor, palestrante e instrutor nas áreas de vendas, liderança e coaching. É trainer licenciado pela Corporate Coach U International

ENTREVISTA

O PEC na visão de  
**Luís Roberto Mello**



### Quem deve participar do PEC?

O grupo de trabalho para a elaboração do planejamento estratégico comercial deve ser composto pelo gestor comercial, alguns poucos vendedores selecionados (três ou quatro) e pessoas-chave das áreas diretamente ligadas ao processo comercial (produção, finanças, marketing, logística, etc.), contando com o apoio irrestrito do principal executivo da área comercial da empresa. Após as definições iniciais, o plano deverá ser validado com as gerências das demais áreas da empresa e aprovado pela alta administração.

O ideal é que o PEC tenha um horizonte de planejamento de cerca de três anos e receba os devidos detalhamentos para cada ano vindouro no segundo semestre do ano vigente.

### Quais são as etapas do PEC?

O planejamento estratégico comercial deve envolver:

- a) A análise do mercado (tamanho e evolução do mercado, projeções futuras, mudanças e tendências, concorrência direta e indireta, etc.) e da empresa (diretrizes estratégicas, recursos, competências, objetivos, processos, etc.),
- b) Determinação das metas da área comercial (desdobramento das metas e definição dos indicadores) e da estratégia comercial (canais de comercialização e nível de relacionamento com o mercado),
- c) Definição dos aspectos estruturais (sistemas e políticas da área comercial) e comportamentais (práticas gerenciais direcionadas à equipe comercial),
- d) Implementação e controle (planos de ação e avaliação e análise dos resultados).

O grupo de trabalho pode contar com um roteiro que estabeleça as análises e decisões que precisam ser feitas e tomadas durante a elaboração do PEC. É preciso tomar cuidado para que a discussão não entre excessivamente em questões operacionais, o que dificulta a adoção do pensamento estratégico.

Alguns segmentos se caracterizam por apresentar uma prática de planejamento comercial com as empresas do setor obtendo bons resultados desse processo – como exemplo podemos citar o setor farmacêutico e o setor de TI.

### **Como vender o PEC para os colaboradores?**

As empresas que adotam o PEC são mais eficazes nos seus esforços comerciais, melhorando indicadores críticos dessa área, como margem de contribuição, retenção de clientes, etc. Dessa forma, a melhor maneira de “vender a ideia” do PEC para a equipe comercial é mostrar como a sua adoção irá impactar nos resultados individuais e departamentais. Tipicamente, os vendedores percebem ganhos em relação ao aumento do ticket médio e à aceleração do processo de venda.

Com metas de vendas específicas, mensuráveis, realistas e singulares, tanto o gestor como a equipe de vendas passam a ter clareza sobre que atividades precisam ser implementadas para o alcance dos resultados, definindo atribuições e responsabilidades. Em muitos casos, o PEC é desdobrado em planos de contas ou planos individuais que orientam a ação de cada vendedor e facilitam o acompanhamento do gerente, que passa a saber onde e quando deve intervir.

### **Qual a relação entre o PEC e o Planejamento Estratégico Comercial?**

O PEC deve estar diretamente relacionado ao planejamento estratégico corporativo. Por isso, na primeira etapa de elaboração do PEC é necessária a análise das diretrizes estratégicas da empresa, pois estas já estabelecem parâmetros que a área comercial deverá seguir. Por exemplo, se a empresa adota uma estratégia de diferenciação, a área comercial deverá ser capaz de destacar esse valor agregado aos clientes que atende com uma abordagem mais consultiva de vendas.

### Como avaliar o resultado do PEC?

Como estamos falando de um sistema probabilístico, o PEC não pode ser avaliado apenas pelos resultados de venda. Dessa forma, deve contemplar um conjunto de indicadores que estejam vinculados tanto aos resultados (volume de vendas, lucratividade, etc.), como aos processos (satisfação do cliente, aumento da qualidade da venda, etc.).



**Luís Roberto Mello** é consultor sênior do Instituto MVC, Mestre em Administração pela EBAPE-FGV, com MBA em Gestão Estratégica de Serviços pela EPGE-FGV. Professor de programas de especialização na FGV, no IBMEC e na UFF, é coautor do *Manual para Desenvolvimento de uma Universidade Corporativa e Certificação Comercial*

---

ENTREVISTA

# José Luiz Meinberg



### **Como Planejamento Estratégico Genérico e Planejamento Estratégico Comercial conversam?**

O Planejamento Estratégico Genérico dá as grandes linhas da empresa quanto ao que ela quer atingir, de que forma vai atingir, como quer ser reconhecida – aquela história de missão, visão e valores. Tem uma decisão muito pouco numérica, e muito mais de intenções. Quando eu vou para o PEC, eu penso em como eu vou colocar a intenção estratégica da empresa, em intenção prática na área comercial.

Aí nós temos os clientes a serem atendidos, os segmentos de mercado a serem atendidos, e a partir desses segmentos, como esses mercados conseguem ser atendidos.

### **Que ferramentas podem ajudar no desenvolvimento do PEC?**

Eu sugiro o Business Model Generation, por meio da ferramenta CANVAS.

Esse modelo analisa segmentos de clientes, propostas de valor, canais de vendas e distribuição, relacionamento com clientes, fontes de receitas, recursos principais, atividades-chave. Isso dá direção. É uma ferramenta fácil de aplicar. Você usa post-it e vai colocando as ideias, vai discutindo até que se forme um mapa de todo o processo.

Isso pode ser muito útil para a área de vendas.

No primeiro item, que é Segmento de Clientes, define-se quais clientes a empresa serve. Uma organização serve a mais de um cliente ou segmento de cliente. Então, em qualquer plano estratégico de vendas é necessário identificar quem será servido, ou quem deveria ser servido, quem não está sendo servido. Muitas vezes a organização não tem competência para atender esses clientes. Nessa etapa algumas perguntas guiam o processo. A principal delas é: “para quem estamos criando valor?”

Um cliente só vai comprar de uma empresa se encontrar em seu produto/serviço um valor, se for algo que ofereça benefícios pelo que cobra. E, dentro dessa análise, quem são os principais e mais importantes clientes. Essa é, para mim, a base de tudo. E, geralmente, o plano vai ao contrário. Apesar de tudo que a gente aprende academicamente falando sobre atender necessidades dos clientes, são poucos os planos que partem do cliente. E esse modelo do Business Model Generation parte justamente desse ponto. Olha primeiro para o cliente para, em seguida, montar a proposta de valor.

O segundo item é a proposta de valor. Como a empresa é importante para esse segmento de clientes e o que ela pode representar para eles? Busque, de alguma maneira, resolver problemas dos clientes e, claro, satisfazer suas necessidades, com uma determinada proposta de valor. De alguma maneira, mostre como a empresa pode criar valor a cada segmento. Nesse momento, mais algumas perguntas vão ser respondidas:

- ▶ Que valor está sendo entregue?
- ▶ Qual problema/necessidade do cliente está sendo resolvido?
- ▶ Que conjunto de serviços e produtos estão sendo oferecidos para cada segmento de clientes?

Repare que a visão é muito mais ampla e, até esse momento, não falamos nada de vendas. Por que é mais importante primeiro você definir valor, para depois definir como vende esse valor.



*O próximo passo é falar sobre os canais de vendas. É preciso pensar muito bem nos canais de vendas, porque é lá que se ganha a guerra. Um mesmo cliente pode comprar seu produto ou serviço de vários lugares. Tanto é que, hoje, a estratégia que mais se discute é a estratégia multicanal.*

A maioria das empresas B2B usa seu canal de vendas como canal promocional. Os canais de venda então representam a forma como as empresas comunicam e entregam valor a diferentes segmentos de mercado. Algumas perguntas vão aparecer nesse momento, como estas:

- ▶ Por meio de quais canais esses segmentos de clientes querem ser contactados?
- ▶ Eles se integram de alguma maneira?
- ▶ Um funciona melhor que o outro?
- ▶ Quais apresentam melhor benefício sobre o custo?
- ▶ Em qual eu posso ser mais lucrativo?
- ▶ Qual está sendo subutilizado?
- ▶ Quais as rotinas utilizadas?

O próximo passo é o Relacionamento com o cliente. Como será? As empresas são reconhecidas pela forma como se relacionam com seus clientes. Então é isso que precisa ser verificado:

Como vai trabalhar o relacionamento, considerando não só a captura do cliente, mas também a retenção de clientes, incremento de vendas e recuperação de clientes.

Mais uma vez, em momento nenhum falamos sobre volume de vendas, estou buscando o caminho estratégico. Nesse momento, teremos perguntas como:

- ▶ Que tipo de relacionamento eu quero ter com cada cliente?
- ▶ Quais já estabelecemos relacionamento?
- ▶ Qual é o custo de cada um?

Depois, vem a análise das fontes de receitas. Como a empresa vai ter resultados com cada um dos segmentos de mercado em que atua. Será que só com venda de produto ou com serviços? Hoje existem empresas que vendem serviços junto com o seu produto. Há uma inversão – é a “servicificação”. Exemplos:

- Michelin não vende pneus para a Vale do Rio Doce, vende toneladas de A minério transportadas. Ela vende o serviço de transporte ao invés do pneu.
- Uma empresa que combate pragas no campo não vende um produto específico, vendo o combate de pragas, ou seja, uma colheita sem pragas.

Então essa é a análise que precisa ser feita. A estratégia para obtenção de receitas é pelo produto vendido ou pelo serviço aplicado?

O próximo passo é falar de recursos principais. Para entregar esse valor serão necessários alguns esforços da própria empresa. E esses esforços nem sempre são especificamente da área de vendas. A área técnica terá que andar junto, a área de logística terá que conhecer mto bem, RH, marketing e assim por diante. Então, quais são seus principais recursos? Em outras palavras, quais são os recursos que fazem o CANVAS funcionar?

- ▶ Que recursos principais a proposta de valor requer?
- ▶ Os canais de distribuição, vendas e comercialização conseguem levar isso até o cliente?
- ▶ Quanto podemos cobrar por isso? Qual é o nível de receita que terá por esse conjunto de valores que você vai colocar?

Lembre-se que serviço tem custo. Mas, em compensação, quanto mais serviço, mais você pode adicionar lucro. Então eu vou primeiro selecionar quanto de valor eu vou selecionar para saber quanto eu vou ter de resultado.

Depois tem a análise das atividades-chaves, que são as ações que vão ser realizadas para atender determinados segmentos de mercado.

- ▶ As atividades-chave que a proposta de valor requer
- ▶ As atividades-chave que o relacionamento com os consumidores requer
- ▶ E assim por diante

Além disso, o CANVAS analisa se a empresa vai precisar de parcerias. Será que eu consigo fazer tudo isso sozinho ou tenho que buscar parcerias?

Quando eu estudo canais de distribuição, não se encontra apenas como intermediários um atacado, um distribuidor um varejo. Existe uma série de empresas que eu chamo de agentes facilitadores que fazem parte dessas parcerias. Exemplo: um agente financeiro, quando vai entrar com um financiamento, agente de comunicação, quando precisa melhorar a comunicação, um agente de avaliação de crédito, uma transportadora ou operador logístico.

A última parte seria ainda a estrutura de custo. Quais custos que a empresa terá com essas atividades e direcionamentos? Quais recursos ou atividades são as mais caras?

Esse documento, que não chega a ser um documento formal, é um quadro pendurado na parede, onde, com post-it, estaria anotado tudo que é necessário em cada uma dessas áreas.



**De que forma o Planejamento Estratégico que, na sua visão, determina caminhos, aspirações, contribui para a criação de metas?**

O Planejamento Estratégico é a linha de raciocínio. Ali vai estar definido segmento de mercado a ser atendido e quais são os intermediários, e tudo isso dá para levar, ao final, em um número, que é o número de vendas.

Para chegar no número de vendas a gente trabalha com potencial e demanda do mercado, depois disso você avalia quanto pode atender de demanda e quais são as suas falhas ou defeitos que existem que fazem você não atingir 100% do mercado. A base sai de tudo isso.

O caminho (PEC) cria direções, cria parâmetros. Agora, a partir disso as metas devem ser reais, principalmente do ponto de vista de unidade de venda. Se eu considerar a atuação de cada um dos vendedores especificamente.

Eu entendo que as empresas colocam em suas previsões de vendas um pouquinho a mais para tentar fazer com que os vendedores tenham mais esforço para vender mais. Mas daí isso vira uma meta irreal. E acontece o contrário, essas metas irreais, de cara, desestimulam.

Não há na empresa pessoa que mais deve conhecer o cliente que o vendedor. O vendedor bem preparado é capaz de dizer qual é o volume de vendas viável para atender aquele tipo de mercado, tipo de cliente. Acontece que não é fácil encontrar esse tipo de vendedor no mercado. Então a empresa coloca vendedores com remuneração variável. Variável de tal forma que estimule a pessoa a vender mais. Que tal mudar isso? Que tal preparar melhor os vendedores? Que tal cobrar dos vendedores o que cada cliente vai comprar no ano que vem?

O vendedor precisa ser mais envolvido no desenvolvimento das metas. Se esse vendedor não estiver preparado para fazer isso, ele está com algum problema. Ele tem que dizer isso. Preciso de vendedores que tenham também uma visão estratégica dos clientes.

### Planejamento e futuro

**Q**uer uma expressão legal para você pensar em planejamento e previsão de vendas? Imagine-se dirigindo um automóvel, olhando para o espelho retrovisor o tempo todo. É isso que a gente faz no planejamento. Mas eu proponho algo diferente: que o departamento de vendas comece a olhar um pouco mais pra frente, na interface com seu cliente. Entendendo mais o que esse cliente quer. As informações sobre o cliente e sobre o futuro a gente tem que obter no cliente. E quem é a pessoa para obter isso? O vendedor. O vendedor precisa estar bem preparado para obter a melhor informação possível.



**José Luiz Meinberg** é consultor Sênior do Instituto MVC, pós-graduado em Planejamento Estratégico de Marketing pela Columbia University (EUA) e professor da FGV para MBAs de Gestão Comercial, Gestão de Marketing, Gestão Estratégica e Econômica de Negócios

ENTREVISTA

# Luciano Thomé e Castro



### **Como você avalia a maturidade do mercado no que diz respeito a Planejamento Estratégico Comercial (PEC)?**

Melhorou muito. As empresas perceberam que esta é uma ferramenta central e que não basta soltar vendedores no mercado que as coisas acontecem.

Mercados mais maduros, com taxas menores de crescimento, também forçam as empresas a melhorar a qualidade dos negócios, buscando mais dos clientes atuais, e para isso é necessário gerir o recurso de vendas mais cuidadosamente. Todavia, o Brasil é muito heterogêneo sobre a capacidade e maturidade sobre isso, como outros aspectos de gestão, então encontramos ainda empresas mesmo pequenas com padrão excelente de trabalho e outras ainda em desenvolvimento.

### **Como um bom PEC afeta os resultados em vendas?**

Um bom PEC permite alinhar a estratégia do negócio com a estratégia comercial e também mais operacionalmente ajuda a construir o resultado a cada exercício. Além disso, o Planejamento Estratégico Comercial traz uma noção para a empresa do tamanho das oportunidades quando se estima em termos de clientes e territórios e depois isso deve ser traduzido em um plano de ação.

### **Como o planejamento estratégico como um todo se comunica com o PEC?**

Vendas (comercial) não devem e não podem estar soltas dentro da empresa. Esse é um erro básico, achar que vendas não deve refletir a estratégia do negócio. Se errarmos aí, na comunicação interna da estratégia com a equipe, toda a construção estratégica vai por terra...

A palavra estratégico, dentro do PEC, faz referência à necessidade de que este trabalho esteja alinhado com a segmentação e posicionamento da empresa, afinal levaremos as propostas para clientes que sejam o alvo (segmentos selecionados) e

devemos construir proposta de valor únicas ao cliente alinhadas à diferenciação da empresa, que logicamente reflete sua missão e visão.

Se o vendedor vai a campo sem diretrizes claras de prospecção e qualificação de clientes e ainda não consegue executar na hora da verdade junto ao cliente, a real proposta da empresa, então todo o investimento na estratégia e marketing foram perdidos.

**Existe um modelo padrão de PEC? Se não, o que eu preciso fazer para saber o que devo planejar na minha empresa?**

Existem alguns passos básicos, mas que podem ser adaptados dependendo do negócio e particularidades. Como revisão da estratégia de vendas recomendo uma análise mais profunda que tem os seguintes passos:

1. Estudo dos clientes alvo
2. Definição do perfil esperado do nosso vendedor e atividades chave a serem desenvolvidas
3. Definição de um plano de incentivos vinculado à descrição do cargo esperado para ele
4. Definição do plano de remuneração
5. Definição da estrutura de vendas mais coerente: como agrupar os vendedores em funções, produtos ou tipos de clientes selecionados
6. Recrutamento, Seleção e Motivação
7. Definição do modelo de gerenciamento de vendas

**Além do nível estratégico, existe planejamento nos níveis táticos e operacionais de vendas?**

Taticamente devemos construir as metas regionais, com estudo dos potenciais da área e construção dos planos de trabalho entre gerentes de vendas e vendedores para que isso se torne realidade.

**Qual é a importância/papel dos resultados do ano que está chegando ao fim para o PEC do ano que vem?**

É a fase do controle, da reflexão sobre o que deu certo e errado. Importante colocar também que tem várias formas de analisar o resultados. Vendas totais é uma métrica, mas temos vendas por segmentos de clientes, por área geográfica, margem média por área, vendedor ou cliente, índice de satisfação de clientes, índice de recomendação.. enfim, é importante não fazer uma análise parcial e incompleta.

**Como deve ser conduzido o PEC? Uma única reunião basta? São precisas várias para planejar tudo? Como organizar isso?**

Recomendo sempre um trabalho mais intenso no fim de um exercício, início de outro, com o replanejamento e depois reuniões bimestrais gerais em um nível da empresa como um todo. Já para a equipe de vendas e seus gerentes a frequência mais operacional e tática deve ser praticamente semanal.

**Quais são as ferramentas que tornam o PEC efetivo?**

Os pilares para mim são sempre a ferramenta de definição do modelo de plano de metas, planejamento de vendas por território e cliente e relatório de atividades dos vendedores.

**Que empresas são exemplares para você no que diz respeito ao PEC?**

Cada empresa eu em geral identifico ferramentas e práticas que me chamam a atenção.

Por exemplo, gosto muito do trabalho de prospecção e acompanhamento de vendas da Prudential Seguros.

Sobre o planejamento da gestão de territórios acredito que o modelo da BASF Agroquímicos seja muito interessante.

A FMC agrícola também faz um trabalho de gestão de clientes e relacionamentos excelente.

Sobre alinhamento entre estratégia e postura da equipe comercial tenho acompanhado o trabalho do time de diagnóstico por imagem da Bayer Health Care. Após a compra da Medrad (injetoras de contrastes) eles redefiniram a estratégia do negócio e agora partem para um alinhamento completo de todo o modelo de vendas.



**Luciano Thomé e Castro** é professor de Estratégia da FEA-RP-USP. Doutor e Mestre em Administração pela FEA-USP, foi pesquisador visitante na Purdue University, e na Alemanha na Universidade de Kiel. É autor de livros como “Marketing Methods”, “Administração de Vendas”, “Técnicas de Vendas”, “Marketing e Estratégia” e de dois casos de negócios para seminário da Universidade de Harvard



## Treinamentos VendaMais In Company

Nossa equipe de consultores vai até sua empresa, identifica seus maiores problemas e desenvolve um plano de ação para alavancar suas vendas.

*Desenvolva sua equipe com quem mais entende de vendas no Brasil!*

**VENDAMAIS**  
Treinamentos

**SOLICITE UMA PROPOSTA PERSONALIZADA**

Entre em contato: 3022-1000 • grupo@vendamais.com.br

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