

Guia para o vendedor

Guia para o vendedor

Este guia foi desenvolvido para facilitar que o vendedor use os conhecimentos, metodologias e melhores práticas de vendas consultivas no seu dia-a-dia. Ele foi elaborado de maneira completa e abrangente para servir a diversos portes de empresas, e empresas de diversos segmentos de mercado. Você deverá utilizar somente as informações que julgar pertinente para a sua empresa e para as suas necessidades.

Em caso de dúvidas sobre o uso deste guia, peça ajuda para o instrutor ou para os consultores da ADVANCE através do e-mail advance@advanceconsulting.com.br ou do telefone (11) 3044-0867

Formulários para o vendedor

Formulário de Plano de Vendas ou Plano de Carteira (Territory Plan)	3
Formulário de Plano de Guerra (War Plan)	7
Formulário de Plano de Conta (account plan)	8
Formulário de Plano de Conta de 1 página (account plan)	15
Formulário de Plano de Oportunidade (Opportunity Plan)	16
Exemplo de dores	18
Alinhamento de visão entre vendedor e comprador	19
Discurso de elevador	19
Formulário de discovery	20
Modelo básico de qualificação de oportunidades	21
Modelo avançado de qualificação de oportunidades	22
Ficha de mapeamento de concorrente	23
Ficha de planejamento da negociação	24
Canvas de planejamento de negociação	25
Canvas para elaboração de uma apresentação	26
9 passos para montar uma apresentação de sucesso	27
Formulário de preparação para a reunião com cliente	28
Formulário de preparação para a reunião com cliente (Venda de VALOR)	29
Formulário de registro de reunião com cliente	30
Plano de discurso de VALOR	31
Formulário da auto-avaliação - Etapa: Prospecção	32
Formulário da auto-avaliação - Etapa: Qualificação	32
Formulário da auto-avaliação - Etapa: Preparação da estratégia competitiva	33
Formulário da auto-avaliação - Etapa: Aplicação da estratégia competitiva	33
Formulário da auto-avaliação - Etapa: Ações de vendas	34
Formulário da auto-avaliação - Etapa: Reunião com cliente	34
Formulário da auto-avaliação - Etapa: Influência e negociação	34
Formulário da auto-avaliação - Venda de VALOR	35
Previsão de vendas - cálculo da taxa de probabilidade de fechamento	36

ADVANCE Consulting / Razão Social: ADVANCE Marketing Ltda.
R. Afonso Bras 473 - 1 andar, 04511-011 Vila Nova Conceição, São Paulo / SP - Brasil

Telefone: +55-11-3044-0867 / Email: advance@advanceconsulting.com.br / Web-site: www.advanceconsulting.com.br

© 2002-2022, ADVANCE Marketing Ltda.

Todos os direitos reservados e protegidos pela Lei 9.610 de 19/02/98.

Nenhuma parte deste livro, sem autorização prévia e por escrito da ADVANCE marketing, poderá ser reproduzido ou transmitido sejam quais forem os meios empregados: eletrônicos, mecânicos, fotográficos, gravação ou quaisquer outros.

20220123

Formulário de Plano de Vendas ou Plano de Carteira (Territory Plan)

Venda na base atual de clientes

Meta de vendas (anual \$)	
Meta de vendas (mensal \$)	
Ticket médio	

Número de fechamentos (anual)	
Número de fechamentos (mensal)	

	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12
# Prospectados												
# Qualificados												
# Propostas												
# Fechados												

Mapa de oportunidades de cross-sell e up-sell

Mapa de oportunidades	Relacionamento	Importância	Produto1	Produto2	Produto3	Serviço1	Serviço2					Total de oportunidades	
Cliente1	Bom	Referência	o										1
Cliente2	Médio	Importante	lim										0
Cliente3	Fraco	Relevante	cc										0
Cliente4	mapear	Fidelizado	não										0
Cliente5		mapear											0
Cliente6													0
Cliente7													0
Cliente8													0
Cliente9													0
Cliente10													0
Total de oportunidades			1	0	0	0	0	0	0	0	0		

Priorização do mapa de oportunidades

Ofertas com maior número de oportunidades	Estratégia de atuação
Clientes com maior número de oportunidades	Estratégia de atuação
Agrupamentos dos clientes com oportunidades	Estratégia de abordagem (casos, referências, etc.)
Clientes que serão demitidos ou "oxigenados"	Estratégia de desligamento

Campanhas de abordagem

Definir como será feita a abordagem em cada um dos meses

Janeiro	Fevereiro	Março
Abril	Maio	Junho
Julho	Agosto	Setembro
Outubro	Novembro	Dezembro

Venda na base atual de clientes - plano de abordagem por segmento

Você deverá ter um plano para cada segmento identificado

Metas e objetivos que você tem para este segmento

--

Principais problemas do segmento e proposta de valor

Problemas do segmento	Proposta de valor

Personas do segmento

Persona	Características	Preocupações	Papel na compra

Estratégia para localizar as personas

--

Estratégia de abordagem (o que falar para despertar a atenção)

--

Plano de ações para este segmento

Ação	Data limite	Responsável

Venda para novos clientes

Meta de vendas (anual \$)	
Meta de vendas (mensal \$)	
Ticket médio	

Número de fechamentos (anual)	
Número de fechamentos (mensal)	

	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12
# Prospectados												
# Qualificados												
# Propostas												
# Fechados												

Matriz de análise e priorização de segmentos

	Peso do atributo	Segmento1	Segmento2	Segmento3
Número de clientes				
Importância da nossa solução				
Volume de investimentos				
Proximidade				
Referências e casos de sucesso				
Impacto regulatório				
Expectativa de crescimento no mercado				

Segmento	Estratégia de abordagem	Escolha de contas
		Referência: Importantes: Relevantes: Easy Cherries:
		Referência: Importantes: Relevantes: Easy Cherries:
		Referência: Importantes: Relevantes: Easy Cherries:

Campanhas de abordagem

Definir como será feita a abordagem em cada um dos meses

Janeiro	Fevereiro	Março
Abril	Maió	Junho
Julho	Agosto	Setembro
Outubro	Novembro	Dezembro

Venda para novos clientes - plano de abordagem por segmento

Você deverá ter um plano para cada segmento identificado

Metas e objetivos que você tem para este segmento

--

Principais problemas do segmento e proposta de valor

Problemas do segmento	Proposta de valor

Personas do segmento

Persona	Características	Preocupações	Papel na compra

Estratégia para localizar as personas

--

Estratégia de abordagem (o que falar para despertar a atenção)

--

Plano de ações para este segmento

Ação	Data limite	Responsável

Formulário de Plano de Guerra (War Plan)

Estratégias de guerra

Para defender o território (como não perder dinheiro)

O que queremos defender?	Como vamos defender?

Para expandir o território (como trazer dinheiro rápido)

Para onde podemos expandir?	Como vamos expandir?

Identificação de LOW HANGING FRUITS

Onde estamos vendo LOW HANGING FRUITS?	Quais as características destes LOW HANGING FRUITS?	Como poderíamos achar outras empresas com as mesmas características?

Busca de projetos de curto prazo

O que queremos vender?	Que histórias podemos contar aos clientes para despertar o interesse da compra?	Para quem vamos contar estas histórias?

Ações de curto prazo

Uma única prioridade: _____

DRIP Action	DRIP Result	Data-limite	Feito (Sim/Não)	Feito até data limite?

Formulário de Plano de Conta (account plan)

Cliente	Gerente da conta	Data de preenchimento

Mapa do conhecimento sobre o mercado do cliente

Características deste mercado

Tendências no mercado onde o cliente atua - o que está impactando o mercado onde o cliente atua (política, leis e normas, aspectos sociais e economia, geografia, atuação vertical, tecnologia, hábitos de consumo)

Histórico e expectativa de crescimento do mercado

Mapa do conhecimento sobre o cliente

Visão geral da empresa

Principais produtos e serviços, e o VALOR que este cliente gera para o mercado

Principais resultados financeiros e indicadores de desempenho atuais e planejados

Posição no mercado, market share e concorrentes deste cliente

Principais planos, objetivos, estratégias e desafios que este cliente tem, e que podemos ajudar

Principais prioridades do cliente para este ano (ou ano que vem)

Organograma (alto nível)

Mapa do poder

Quem é quem, quem compra o quê, quem influencia quem
Quem ganha o quê, quem perde o quê:

Mapa dos relacionamentos

Minhas metas de relacionamento

* Que barreiras eu preciso eliminar:

* Que áreas eu preciso entrar e até quando:

Lista de executivos a proteger ou expandir o relacionamento

Lista de executivos a iniciar ou desenvolver o relacionamento

Lista de executivos a acompanhar ou cultivar o relacionamento

Mapa da concorrência

Quais são os concorrentes nessa conta, o que eles já venderam na conta, para quem, como eles são vistos, como o cliente nos compara

Mapa das influências externas

Quais são as fontes de influência externa que afetam o cliente: consultores, associações, governo, acionistas ...
(quem são os opositores, apoiadores e neutros para nossa empresa)

Mapeamento das possíveis oportunidades**Nosso histórico neste cliente incluindo projetos feitos e oportunidades em discussão**

Projetos feitos	Oportunidades em discussão

Mapa das dores, problemas ou necessidades

Área de empresa	Dores, problemas ou necessidades identificadas e demandas declaradas pelo cliente

Nossos pontos fortes incluindo diferenciais e VALOR que podemos oferecer para este cliente e potenciais oportunidades

Pontos fortes, diferenciais e VALOR	Potenciais oportunidades que poderíamos atender com base em nossos pontos fortes, diferenciais e VALOR

Mapeamento das possíveis soluções que poderiam interessar ao cliente

(principais oportunidades percebidas, incluindo cross-selling e up-selling)

Possível solução (oportunidade)	VALOR que oferecemos ao cliente

Escolha das 3 oportunidades prioritárias

Oportunidade	Motivo da escolha (estratégica, financeira, visibilidade, importância política, etc.)	Expectativa de investimentos

Possibilidade de um BIG DEAL ou BIG parceria (pensar fora da caixa)

--

Metas e objetivos para este cliente

--

Estratégias de atração ou retenção

Estratégia de atração e de entrar em uma nova conta	Estratégia para manter o cliente satisfeito (retenção)

Estratégias para expansão na conta ou busca de novas oportunidades incluindo cross-sell e up-sell

--

Estratégias para acelerar e ganhar as oportunidades que estão no funil

--

Principais problemas e obstáculos identificados e como resolvê-los

--

Recursos necessários para que o plano tenha sucesso (pessoas, investimentos financeiros, treinamentos, parcerias, etc.)

--

Necessidade de apoio de outras áreas (apoio executivo, marketing, operações, atendimento, suporte, etc.)

--

Principais ações previstas	Responsável	Data-limite	<input checked="" type="checkbox"/>
Janeiro			
Fevereiro			
Março			
Abril			
Mai			
Junho			
Julho			
Agosto			
Setembro			
Outubro			
Novembro			
Dezembro			

PARA USO EXCLUSIVO DO VENDEDOR (A)

Cliente	Gerente da conta	Data de preenchimento

Total de vendas no ano passado	Total de vendas previsto para este ano

Nosso aprendizado neste cliente incluindo propostas emitidas e não fechadas, e problemas já enfrentados

--

Oportunidades que deveríamos EVITAR

--

Opositores identificados e estratégia de relacionamento

--

Mapa detalhado da concorrência

Concorrente	VALOR que eles oferecem ao cliente	Pontos fortes	Vulnerabilidades

Informações que ainda precisamos coletar

Informação	Com quem buscar	Data-limite	<input checked="" type="checkbox"/>

Formulário de Plano de Conta de 1 página (account plan)

Cliente	Gerente da conta	Data de preenchimento

Mapa do conhecimento sobre o mercado do cliente

Mapa do conhecimento sobre o cliente

Mapa de decisão e influência

Mapeamento das possíveis oportunidades

Objetivos, estratégias e necessidade de recursos

Plano de ações

Principais ações previstas	Responsável	Data-limite	<input checked="" type="checkbox"/>

Formulário de Plano de Oportunidade (Opportunity Plan)

Cliente	Gerente da conta	Data de preenchimento
Expectativa de vendas (R\$)	Expectativa de fechamento (data)	
Descrição da oportunidade		

Mapa da oportunidade

Mapa da situação ou ambiente atual

--

Dores, problemas e necessidades identificados ou declarados pelo cliente

--

Como estas dores, problemas e necessidades estão impactando o cliente

--

Benefícios e VALOR esperado pelo cliente para a solução a ser proposta

--

Visão da solução - produtos e serviços envolvidos

--

Mapa dos relacionamentos

Quem é quem, quem compra o quê, quem influencia quem. Quem ganha o quê, quem perde o quê:

--

Nome e função dos patrocinadores	Estilo comportamental e motivador	Estratégia de negociação

Nome e função dos apoiadores	Estilo comportamental e motivador	Estratégia de negociação

Nome dos influenciadores	Estilo comportamental e motivador	Estratégia de negociação

Nome dos opositores	Estilo comportamental e motivador	Estratégia de negociação

Concorrentes, pontos fortes e fracos deles, e nossa estratégia de ataque ou defesa

Estratégias: atacar, flanquear, fragmentar, defender, desenvolver, simular

--

Exemplo de dores

Segmento de mercado: Manufatura	
Cargo	Principais Dores
CEO (Chief Executive Officer)	<ul style="list-style-type: none"> ● Perder market share ● Não atingir as expectativas dos acionistas ● Diminuição de lucratividade ● Diminuição do valor por ação da empresa
COO (Chief Operating Officer)	<ul style="list-style-type: none"> ● Qualidade inconsistente ● Aumento do custo da folha de pagamento ● Aumento do custo de produção ● Não atender a atual demanda dos clientes ● Diminuição do lucro operacional ● Não atingir as metas de produtividade
CFO (Chief Financial Officer)	<ul style="list-style-type: none"> ● Atrasos e falta de exatidão nos relatórios ● Problemas com fluxo de caixa ● Diminuição do retorno sobre o investimento ● Diminuição de retorno sobre o ativo
CIO (Chief Information Officer)	<ul style="list-style-type: none"> ● Não atender a atual demanda dos usuários ● Não ter uma estratégia de longo-prazo ● Dificuldade em manter-se atualizado com a constante evolução da tecnologia ● Dificuldades em integrar os diversos sistemas
Vice-Presidente de Manufatura	<ul style="list-style-type: none"> ● Atrasos na produção e na entrega dos produtos ● Níveis altos de inventário ● Dificuldades em atender as constantes mudanças na legislação ● Falta de capital para investimento ● Aumento de manutenção dos equipamentos
Vice-Presidente de Marketing	<ul style="list-style-type: none"> ● Diminuição do market share ● Aumento não planejado de despesas ● Baixo retorno sobre as campanhas de marketing
Vice-Presidente de Vendas	<ul style="list-style-type: none"> ● Resultados de vendas abaixo do esperado ● Aumento do custo de vendas ● Falta de precisão no "forecast" ● Não atingir o planejamento de vendas

Fonte: The New Solution Selling

Alinhamento de visão entre vendedor e comprador

Existem vários anseios, dúvidas e medos tanto do lado do vendedor quanto do lado do comprador. A relação de confiança tem que ser construída passo-a-passo. No quadro abaixo temos a visão de cada um dos lados, e, como identificar se o contato inicial será o seu patrocinador dentro do cliente.

Atividades do vendedor	Perspectiva/Decisão do comprador
Passo 1 - estabelecer sintonia com o cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Será que eu quero sequer ouvir o que este vendedor tem para falar?
Passo 2 - iniciar a conversa. Comunicar: <ul style="list-style-type: none"> • Os objetivos da ligação • Discurso de elevador 	<ul style="list-style-type: none"> • Esse vendedor é diferente dos outros vendedores? • Ele é sincero? Ele é competente? • Eu quero compartilhar minhas informações com ele?
Passo 3 - Ajudar o cliente a admitir a dor <ul style="list-style-type: none"> • Fazer "situation questions" se necessário • Fazer perguntas que estimulem o cliente a pensar nas dores dele • Contar casos de sucesso e checar se o cliente se identifica • Priorizar as dores admitidas 	<ul style="list-style-type: none"> • Será que eu quero admitir os aspectos críticos do meu negócio?
Passo 4 - Desenvolvimento de necessidades, a visão de compra do cliente <ul style="list-style-type: none"> • Diagnosticar/criar uma visão da solução baseada nos produtos que você oferece ou • Re-engenhar a visão com os diferenciais da sua empresa <ul style="list-style-type: none"> ➢ Tornar-se parte integrante da visão do cliente ➢ Apresentar os diferenciais ➢ Determinar as dores fundamentais (se ainda não admitidas) 	<ul style="list-style-type: none"> • Será que este vendedor realmente entende as razões que me levaram para esta situação crítica? • Eu concordo com o diagnóstico dele? • Devo discutir o impacto desta dor com outras pessoas? • Concordo que a empresa tem as capacidades apresentadas e o valor estabelecido no discurso do vendedor? • Quero ser o responsável por resolver este problema?
Passo 5 - Conseguir concordância para seguir em frente <ul style="list-style-type: none"> • Medir o desejo de ir em frente 	<ul style="list-style-type: none"> • Estou realmente certo de que quero ir em frente com isto? • Estou preparado para levar isto para quem aprovará?
Passo 6 - Determinar a habilidade de comprar <ul style="list-style-type: none"> • "Digamos que você venha a se convencer de que poderá ter todas as vantagens e benefícios que falamos aqui e queira realmente comprar nossa solução, quais seriam os próximos passos?" 	<ul style="list-style-type: none"> • Será que devo revelar o processo de decisão e aprovação?
Caso o comprador não tenha poder de decisão: Passo 7a: Conseguir acesso a quem decide <ul style="list-style-type: none"> • "Se nós lhe provarmos todos as vantagens e benefícios da nossa solução, você nos apresentaria para quem irá decidir?" <ul style="list-style-type: none"> ➢ Se o comprador fará a apresentação, então, escrever a "Carta do Patrocinador" ➢ Se o comprador não fará a apresentação, então, você terá que procurar um outro patrocinador 	<ul style="list-style-type: none"> • Quero realmente ser o patrocinador desta empresa se ela mostrar que tem capacidade para nos atender?
Caso o comprador tenha poder de decisão: Passo 7b: Qualificar o processo de compras <ul style="list-style-type: none"> • "Como você gostaria de avaliar a nossa solução?" <ul style="list-style-type: none"> ➢ Quais as aprovações legais, técnicas ou administrativas que serão necessárias? ➢ Qual o processo da proposta? ➢ Precisa de revisão prévia da proposta? 	<ul style="list-style-type: none"> • Realmente quero revelar qual será o processo de compras? • Concordo com a definição da proposta?

Fonte: The New Solution Selling

Discurso de elevador

Frase de impacto	
Empresa	
Produtos e serviços	
Credenciais e diferenciais (posicionamento da empresa)	
Referências e casos de sucesso	
Benefícios (VALOR) para o cliente	

Formulário de discovery

Classificação do LEAD:	• verde	• amarelo	• vermelho
------------------------	---------	-----------	------------

Empresa	
Contato	
Telefone	
E-mail	

Discovery

Filtragem	Qual a solução atual que ele usa? Qual o nível de satisfação da situação atual? Nota de 0 a 10
Situação	Número de filiais, números de caixas, número de servidores, etc.
Desafios	O que está levando este cliente a considerar a aquisição de uma nova solução? O que ele espera resolver de problema? Quais as necessidades não atendidas?
Causa e implicação	Qual a causa do problema ou da necessidade do cliente? Quais os impactos que o problema ou necessidade estão causando no cliente?
Benefícios e VALOR	O que o cliente espera de um solução?

O que levou você a colocar este código de cor neste cliente (verde, amarelo ou vermelho)?

--

Anotações adicionais

--

Modelo básico de qualificação de oportunidades

Perguntas sobre solução existente, ou seja, o cliente já tem um fornecedor

S	<p>Situation (Situação) Objetivo: ter um dimensionamento para saber se o cliente é minimamente interessante para sua empresa Exemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Número de colaboradores, número de computadores, número de filiais • Consumo atual (datacenter, marketing digital, solução ERP, etc.) • Expectativa de crescimento
F	<p>Filter (Filtragem) Objetivo: saber se o cliente estaria interessado em mudar de fornecedor Exemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Qual o seu fornecedor? Em uma escala de 1 a 5, qual o seu grau de satisfação com seu fornecedor atual? • O que você gostaria de ter que seu fornecedor atual não proporciona? Você estaria disposto a ouvir a proposta de um outro fornecedor?

Perguntas da qualificação BANT

B	<p>Budget (Orçamento) Objetivo: saber qual o orçamento aprovado ou previsto para o projeto? Exemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Já existe um orçamento aprovado ou pré-aprovado para este projeto? • Na sua empresa qual o processo para aprovar um orçamento para um projeto como este? • Temos 3 alternativas para atender este projeto: Temos uma solução "Basic" que vai de R\$ 10 a 12 mil. Oferecemos esta solução para empresas pequenas e não acho que atenderia os requisitos mínimos do seu projeto. Temos uma solução "Professional" que vai de R\$ 50 a 70 mil que acredito ser a mais adequada para sua empresa e para seu projeto. E temos uma solução "ADVANCED" que vai de R\$ 200 a 250 mil com todos os recursos disponíveis. Destas 3 alternativas, qual você acha que se encaixaria melhor na sua expectativa de investimentos?
A	<p>Authority (Autoridade) Objetivo: descobrir o processo de decisão e aprovação (processo documental), mapa das dores, mapa do poder e das influências, e quem será o seu patrocinador (Champion) Exemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Na sua empresa qual é o processo de decisão e aprovação de um projeto como este? • Seria possível ter uma reunião rápida com a pessoa que tomará a decisão sobre o projeto? Isto faz parte do processo de abertura de negócio na minha empresa. Serão apenas 5 minutos para um aperto de mãos. • Qual seria a sua participação no processo de decisão e aprovação de um projeto como este? • O departamento de compras será envolvido no processo?
N	<p>Need (Necessidade, dor ou problema) Objetivo: usar a lista das dores e descobrir a necessidade, dor ou problema DE NEGÓCIOS (business drivers) que o cliente está buscando resolver, ou a possibilidade de criar a necessidade no cliente. Identificar as soluções possíveis que mapeiam com o NEED do cliente. Exemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existe algum evento determinante que está guiando este projeto, por exemplo, alguma modificação na legislação, um requisito da sua matriz, um pedido da área usuária? • O que está motivando sua empresa a buscar um projeto como este? • Temos alguns clientes, similares a sua empresa, que conseguiram reduzir os custos operacionais em 10% usando a tecnologia para integrar o processo fabril ao financeiro. Será que sua empresa teria interesse neste tipo de projeto? • O que você espera obter de resultados com este projeto? Qual a sua meta?
T	<p>Time (Tempo) Objetivo: identificar a urgência do cliente para o projeto Exemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existe alguma data determinante ou data limite para este projeto? • Temos 3 alternativas para atender este projeto, com equipes de tamanhos diferentes e, claro, impactos diferentes no investimento. Poderíamos entregar em 30, 90 ou 120 dias. Você poderia esperar 120 dias?

Perguntas sobre concorrentes

C	<p>Competition (Concorrentes) Objetivo: descobrir quem são os concorrentes que participarão do processo Exemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alguma outra empresa já veio aqui oferecer uma solução similar? • Você conhece alguma outra empresa que fornece uma solução similar? • O que chamou a sua atenção nestas empresas que tem solução similar a nossa? • O que chamou a sua atenção em nossa empresa ou nossa solução?
S	<p>Selection Criteria (Critério de seleção) Objetivo: descobrir quais os critérios mais importantes na seleção da solução Exemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Você já tem uma lista com os critérios que vocês usarão para selecionar uma solução? • Quais os 3 principais critérios que vocês usarão para selecionar a solução? • Criar uma lista de critérios de seleção é uma tarefa complexa. Podemos ajudá-los com isto? • Dentro dos critérios que vocês usarão para selecionar a solução, onde está o quesito "preço"? Quais os demais quesitos e pesos que serão dados para cada um? • Entre "preço", "qualidade" e "prazo de entrega", qual será o critério mais relevante para a seleção da solução? Existem outros critérios?

Modelo avançado de qualificação de oportunidades

Dor x Poder x Visão x Valor x Controle = Venda

Cliente	Gerente da conta	Data de preenchimento

Expectativa de vendas (R\$)	Status
	() Latente () Procurando solução

Descrição da oportunidade

		Temos?		Notas		
		Sim	Não	Nossa empresa	Concorrente 1	Concorrente 2
*	Dor - O cliente comprará?					
1	Identificamos uma dor potencial ou de alta prioridade?					
2	Validamos a dor com o comprador (ou dono da dor)?					
3	Entendemos como os outros são impactados pela dor?					
4	Existe um orçamento aprovado?					
5	Existe um cronograma para o projeto?					
*	Poder - Estamos alinhados com as pessoas corretas?					
6	Entendemos o papel das pessoas chave nesta oportunidade?					
7	Entendemos quem vai influenciar a decisão e como?					
8	Estamos conectados com as pessoas que decidirão?					
9	Temos o apoio das pessoas chave?					
10	Estamos conectados com as pessoas com acesso ao orçamento?					
*	Visão - O cliente prefere nossa solução?					
11	Ajudamos a estabelecer os requerimentos iniciais do projeto?					
12	Nossa solução satisfaz as necessidades do cliente?					
13	Criamos ou re-engenhamos uma visão diferenciada para as pessoas chave?					
14	As pessoas-chave apóiam nossa proposta de solução?					
*	Valor - Nossa solução provê valor para o cliente e para nossa empresa?					
15	Entendemos quais serão os benefícios para cada pessoa-chave e para a empresa?					
16	As pessoas-chave quantificaram e expressaram para nossa empresa os benefícios da nossa solução que estamos oferecendo?					
17	Existe concordância na análise e proposta dos benefícios?					
18	A proposta dos benefícios garante que tenhamos acesso ao orçamento?					
19	Existe benefícios para nossa empresa em ganhar esta oportunidade? É rentável? É estratégica?					
*	Controle - Podemos acelerar o processo de compras?					
20	Entendemos o processo de decisão e os critérios estabelecidos pelo cliente?					
21	Entendemos os requisitos de exigência e satisfação das pessoas-chave?					
22	Entendemos as práticas, políticas e procedimentos de compras deste cliente?					
23	O cliente concordou em fazer um processo de avaliação com nossa empresa?					
24	Podemos acelerar o processo de avaliação?					
25	Podemos gerenciar com sucesso o nosso risco?					

Fonte: The New Solution Selling

Legenda para notas:

1 - Fraco 2 - Médio 3 - Bom

Devemos nos empenhar em ganhar esta oportunidade?

() Sim () Não

Ficha de mapeamento de concorrente

Nome do concorrente

Breve descritivo do concorrente

Pontos fortes do concorrente

Como minimizar os pontos fortes do concorrente

<input type="text"/>	<input type="text"/>
----------------------	----------------------

Pontos fracos do concorrente

Como usar os pontos fracos do concorrente (use em associação com nossos pontos fortes)

<input type="text"/>	<input type="text"/>
----------------------	----------------------

Estratégia recomendada para atacar ou se defender deste concorrente

Discurso recomendado para atacar ou se defender deste concorrente

Observações adicionais

Ficha de planeamento da negociação

Sobre nossa parte da negociação	Análise sobre a outra parte
O que nós queremos?	O que eles querem?
Porque estamos negociando com este cliente? O que ele tem que nós queremos?	Porque este cliente está negociando conosco? O que nós temos que ele quer?
Quão desesperados estamos por este cliente?	Quão desesperados eles estão por nós?
Que alternativas nós temos?	Que alternativas eles têm?
Até onde eu posso ir (concessões)?	Até onde eu acho que eles podem ir (concessões)?
O que vamos pedir em troca das concessões?	O que eles vão pedir em troca das concessões?

Concorrentes

Quem são os concorrentes? Quais os pontos fracos e fortes deles? Qual seria a estratégia deles?

Estratégia

Qual deveria ser nossa estratégia para esta negociação?

Canvas de planejamento de negociação

	O que nós vamos fazer	O que esperamos que eles façam	Estratégia para os estágios da negociação
Alternativas			Abertura
Interesses			Solução
Opções			Fechamento
Legitimidade			Relacionamento
Compromissos			
Comunicação			
Relação			

Partes interessadas na negociação

Nome	Cargo ou função	PD	GI	NR	PC	AM	Motivadores e emoções	Investigação e mapeamento

Canvas para elaboração de uma apresentação

Lixo

Material complementar	Estratégia de design	Estratégia de comunicação	Tempo	Objetivos
			Contexto Mercado	
Análise de riscos e alternativas	Agenda	Estratégia de fluxo	Cliente	Mensagem-chave
			Concorrente	

Participantes da apresentação

Nome	Cargo ou função	PD	GI	NR	PC	AM	Motivadores e emoções	Benefícios para a audiência

9 passos para montar uma apresentação de sucesso

Slide	O que	Como
1	Capa da apresentação Quebra-gelo e rapport (relação empática)	Aproveite o slide de capa para fazer algum quebra-gelo e estabelecer uma relação empática. Você pode falar de alguma coisa sobre o mercado, sobre alguma novidade ou notícia que você tenha visto, ou fazer alguma pergunta para os participantes.
2	Apresentação pessoal	Você tem que estabelecer o primeiro nível de confiança do cliente - que é ter a confiança em você. O cliente tem que entender que você tem o conhecimento e as credenciais necessárias para estar apresentando.
3	Agenda	Mostre os tópicos que você apresentará deixando claro a linha de raciocínio e o fluxo que você usará na apresentação. Não esqueça de perguntar para o cliente se a agenda faz sentido para ele e se você pode seguir com esta agenda.
4	O mercado	Inclua um slide falando sobre o mercado do cliente, uma novidade ou uma tendência ligada ao DESAFIO que você apresentará no próximo slide. O ponto fundamental, aqui, é mostrar que você conhece O MERCADO e poderá fazer recomendações para o negócio do cliente. É aqui que você vai começar a ARTICULAR VALOR O final deste slide é um excelente momento para CHECAGEM DE ENTENDIMENTO e CHECAGEM EMOCIONAL .
5	O DESAFIO	Mostre para o cliente os desafios que você identificou na empresa (dores, problemas ou necessidades). Deixe claro como você conseguiu estas informações e aproveite para "mostrar sua REDE DE RELACIONAMENTOS " Aqui é fundamental fazer a CHECAGEM DE ENTENDIMENTO e CHECAGEM EMOCIONAL em cima dos desafios apresentados.
6	A solução	Você tem que estabelecer o segundo nível de confiança do cliente - que é na solução. Cuidado com o nível técnico da apresentação.
7	Casos de sucesso e benefícios	Quais as empresas que já usam esta solução? Que benefícios elas tiveram? O que estes benefícios significariam para a empresa que você está apresentando? Mostre NÚMEROS . É neste slide que você vai ganhar ou perder o seu cliente.
8	Sua empresa	Você tem que estabelecer o terceiro nível de confiança do cliente - que é na empresa que você representa. Fale da empresa e por que o cliente deveria comprar dela O final deste slide EXIGE CHECAGEM DE ENTENDIMENTO e CHECAGEM EMOCIONAL . Você tem que ter o "acordo" do cliente em cima de tudo o que foi apresentado ANTES de mostrar os próximos passos.
9	Próximos passos	Apresente uma sugestão de próximos passos para o cliente - com datas e responsáveis. Não esqueça que seu objetivo é vender, ou seja, assinar o contrato. Então tende colocar as datas até a assinatura do contrato. Seu objetivo é que o cliente concorde com as datas. Seja criativo e coloque argumentos para CRIAR UMA TENSÃO CONSTRUTIVA e ENCURTAR O CICLO DE VENDA

Formulário de preparação para a reunião com cliente

Participantes esperados do cliente na reunião	Cargo ou função	GI	NR	ST	PC	AM

Objetivos da reunião

O que considerar como sucesso para você ou sua empresa nesta reunião?

Estratégia para a reunião e para atingir os seus objetivos

Agenda e roteiro da reunião

Favor descrever os tópicos que serão discutidos com seu respectivo tempo

Se não atingir o sucesso, quais os planos alternativos que você usará?

Principais cuidados e imprevistos possíveis

Material para levar para a reunião

Breve histórico de atuação neste cliente

GI = Grau de Influência (**D**ecisor, **A**provador, **A**valiador, **U**suário, **I**nfluenciador, **P**atrocinador)

NR = Nível de relacionamento (**E**xcelente, **B**om, **N**eutro, **R**uim)

ST = Status (**M**entor, **A**poiador, **N**eutro, **O**positor)

PC = Perfil comportamental (**C**E=Catalisador/Expressivo, **A**A=Apoiador Amigável, **A**M=Analítico/Minucioso, **C**R=Controlador/Realizador)

AM = Adaptabilidade a mudanças (**I**novador, **V**isionário, **P**ragmático, **C**onservador, **L**ento)

Formulário de preparação para a reunião com cliente (Venda de VALOR)

Participantes esperados do cliente na reunião	Cargo ou função	GI	NR	ST	PC	AM

Objetivos da reunião

O que você vai articular de VALOR para o cliente? E com vai articular o VALOR?

Como você vai mostrar que envolveu os decisores, influenciadores e demais interessados?

Como encurtará o ciclo de vendas? Como usará a TENSÃO CONSTRUTIVA?

O que considerar como sucesso para você ou sua empresa nesta reunião?

Estratégia para a reunião e para atingir os seus objetivos

Agenda e roteiro da reunião

Favor descrever os tópicos que serão discutidos com seu respectivo tempo

Se não atingir o sucesso, quais os planos alternativos que você usará?

Principais cuidados e imprevistos possíveis

Material para levar para a reunião

Breve histórico de atuação neste cliente

GI = Grau de Influência (**D**ecisor, **A**provador, **A**valiador, **U**suário, **I**nfluenciador, **P**atrocinador)

NR = Nível de relacionamento (**E**xcelente, **B**om, **N**eutro, **R**uim)

ST = Status (**M**entor, **A**poiador, **N**eutro, **O**positor)

PC = Perfil comportamental (**C**E=Catalisador/Expressivo, **A**A=Apoiador Amigável, **A**M=Analítico/Minucioso, **C**R=Controlador/Realizador)

AM = Adaptabilidade a mudanças (**I**novador, **V**isionário, **P**ragmático, **C**onservador, **L**ento)

Formulário de registro de reunião com cliente

Empresa	Data da reunião

Nome dos participantes	Cargo ou função	Empresa

Objetivos da reunião

--

Mapa da situação ou ambiente encontrado

--

Dores, problemas ou necessidades identificadas e demandas declaradas pelo cliente

--

Como estas dores, problemas e necessidades estão impactando o cliente

--

Benefícios e VALOR esperado pelo cliente para a solução a ser proposta

--

Quais as soluções apresentadas?

--

Próximos passos	Responsável	Data-limite

Plano de discurso de VALOR

Empresa	
Contato	

Perfil, motivadores e medos	
Perfil comportamental	
Motivadores do perfil	
Motivadores pessoais	
Motivadores profissionais	
Motivadores econômicos ou financeiros	
Medos típicos do perfil	
Medos típicos do cargo	

Preocupações do contato	
Metas e objetivos	
Indicadores de desempenho	
Preocupações estratégicas	
Preocupações táticas	

Preparação do discurso	
Casos de sucesso para apresentar	
Informações sobre o mercado	
Mapeamento dos profissionais envolvidos no processo	
Pontos fortes e diferencial para apresentar	
Possíveis objeções	

Como estabelecer credibilidade	
No vendedor	
Na solução	
Na empresa	

Como articular VALOR	
Aquecimento	
Reenquadramento	
Imersão racional	
Imersão emocional	
Proposta de VALOR	
A solução	

Como criar e usar a rede de relacionamentos	
Com quem falar	
O que falar	
Como comunicar ao decisor	

Como encurtar o ciclo de vendas	
Com quem falar	
O que falar	

Formulário da auto-avaliação - Etapa: Prospecção

Avaliação do vendedor	Sim/Não
O vendedor identificou se o interlocutor era a pessoa correta para o assunto	
O vendedor identificou, pelo menos, UMA OPORTUNIDADE	
O vendedor estabeleceu uma relação empática ("rapport") com o cliente	
O vendedor perguntou e ouviu atentamente. O vendedor falou menos do que o cliente	
Sobre a metodologia, o vendedor	
1) Usou o discurso de elevador de maneira clara e despertando interesse sobre a empresa	
2) Usou referências para atrair a curiosidade sobre o telefonema (contato)	
3) Usou uma forma eficiente de quebrar o gelo	
4) Mostrou ao cliente que tinha conhecimentos sobre a empresa dele ou sobre ele	
5) Despertou a necessidade no cliente com "causos"	
6) Fez perguntas fechadas para confirmar o entendimento do que o cliente estava dizendo	
O vendedor identificou a dor, problema ou necessidade do cliente	
O vendedor conseguiu com que o cliente concordasse com a dor, problema ou necessidade identificada (explicitar a dor)	
Sobre a preparação, o vendedor	
Mostrou que havia estudado a empresa do cliente	
Montou um roteiro com as perguntas a serem feitas	
Pensou e estava preparado para possíveis imprevistos	

Formulário da auto-avaliação - Etapa: Qualificação

Avaliação do vendedor	Sim/Não
O vendedor perguntou e ouviu atentamente. O vendedor falou menos do que o cliente	
Sobre a metodologia, o vendedor	
1) Abriu corretamente a reunião explicando o propósito da qualificação e conseguindo aprovação para continuar	
2) Obteve elementos que permitam julgar se podemos competir, podemos e queremos ganhar, e se podemos entregar	
3) Obteve as respostas necessárias para o BANT (Budget, Authority, Need, Time)	
4) Identificou o evento determinante	
5) Identificou as dores, intensidade e mapa das dores	
6) Obteve as respostas necessárias do SPIN (Situation, Problema, Implication, Need Pay-off)	
7) Descobriu se o cliente está falando com um concorrente sobre o tema	
7) Fez corretamente os "check-points" para confirmar o entendimento do que o cliente estava dizendo	
8) Leu corretamente os "sinais" do cliente	
9) Fez perguntas para estabelecer uma relação de confiança	
O vendedor conseguiu com que o cliente concordasse com a dor, problema ou necessidade identificado (explicitar a dor)	
O vendedor identificou o Decisor e teve acesso a ele ou obteve um compromisso de acessá-lo durante as próximas fases	
Sobre a preparação, o vendedor	
Mostrou que havia estudado a empresa do cliente e montou um roteiro com as perguntas a serem feitas	
Pensou e estava preparado para possíveis imprevistos	

Formulário da auto-avaliação - Etapa: Preparação da estratégia competitiva

Avaliação do vendedor	Sim/Não
O vendedor perguntou e ouviu atentamente. O vendedor falou menos do que o cliente	
Sobre a metodologia, o vendedor	
1) Abriu corretamente a reunião explicando o propósito da reunião e conseguindo aprovação para continuar	
2) Confirmou os elementos para julgar se podemos competir, podemos e queremos ganhar, e se podemos entregar	
3) Identificou corretamente os critérios de seleção e compra	
4) Mapeou corretamente a situação (conhecimento, poder, relacionamentos, influências externas e soluções)	
5) Identificou quem participará do processo de compras e o perfil dos participantes	
6) Identificou corretamente a situação do concorrente dentro do cliente	
7) Estabeleceu adequadamente a estratégia competitiva (atacar, flanquear, fragmentar, defender, desenvolver, sangrar)	
8) Identificou as armadilhas plantadas pelos concorrentes	
9) Validou a estratégia competitiva com profissionais da sua empresa ou com "patrocinadores" dentro do cliente	
10) Estabeleceu e usou parcerias e alianças para reforçar sua posição	
11) Fez corretamente os "check-points" para confirmar o entendimento do que o cliente estava dizendo	
12) Validou com o "patrocinador" como ele poderá ser utilizado no processo de compras	
O vendedor conseguiu articular o valor da solução e diferenciais mediante a situação competitiva, e validou com o cliente	
O vendedor mostrou que havia estudado a empresa do cliente e montou um roteiro com as perguntas a serem feitas	
O vendedor soube extrair as informações do "patrocinador" sem ferir regras éticas ou expor desnecessariamente o cliente	

Formulário da auto-avaliação - Etapa: Aplicação da estratégia competitiva

Avaliação do vendedor	Sim/Não
Sobre a metodologia, o vendedor	
1) Abriu corretamente a reunião explicando o propósito da reunião e conseguindo aprovação para continuar	
2) Apresentou adequadamente seus conhecimentos sobre a empresa e a necessidade	
3) Mostrou que conhece a concorrência	
4) Usou adequadamente a informações sobre critérios de compra	
5) Usou adequadamente os mapas (conhecimento, poder, relacionamentos, influências externas e soluções)	
6) Usou adequadamente o perfil dos participantes, envolvendo todos na reunião	
7) Endereçou adequadamente a concorrência mostrando o valor da sua solução e diferenciais competitivos	
8) Endereçou as armadilhas plantadas pelos concorrentes e plantou algumas para eles	
9) Usou corretamente o "patrocinador"	
10) Usou parcerias e alianças para reforçar sua posição	
11) Fez corretamente os "check-points" para confirmar o entendimento do que o cliente estava dizendo	
O vendedor leu corretamente os "sinais" dos participantes	
O vendedor validou se os participantes concordavam com a vantagem competitiva apresentada	
O vendedor encerrou corretamente a reunião, perguntando o "feedback" dos participantes e conseguindo informações sobre a nova situação competitiva	

Formulário da auto-avaliação - Etapa: Ações de vendas

Avaliação do vendedor	Sim/Não
Sobre a metodologia, o vendedor	
1) Abriu corretamente a reunião explicando o propósito da reunião e conseguindo aprovação para continuar	
2) Apresentou-se adequadamente criando credibilidade no vendedor	
3) Apresentou adequadamente o discurso de elevador criando credibilidade na empresa	
4) Apresentou adequadamente a "dor admitida" (necessidade reconhecida) pelo cliente Usamos o termo "situação apresentada pelo cliente"	
5) Usou o diagrama de 9 blocos para levar o cliente de "dor admitida" para a "visão da solução"	
6) Usou PERSUASÃO (comunicação verbal, facial e corporal) para "criar uma mágica" SEDUZINDO o cliente	
7) Validou se a visão da solução apresentada atendia as expectativas do cliente	
8) Validou com o cliente se poderiam evoluir para uma demonstração da solução ou POC (prova de conceito)	
9) Validou com o cliente se poderia enviar uma proposta com base na visão da solução	
10) Validou com o cliente se ele poderia analisar uma pré-proposta antes da entrega da proposta final	
11) Re-validou com o cliente os critérios de seleção	
12) Validou com o cliente o processo de compras, uma vez recebida a proposta	
13) Fez corretamente os "check-points" para confirmar o entendimento do que o cliente estava dizendo	
O vendedor encerrou com um cronograma de ações estipulando datas para o processo de decisão e aprovação	

Formulário da auto-avaliação - Etapa: Reunião com cliente

Avaliação do vendedor	Sim/Não
Sobre a metodologia, o vendedor	
1) Usou uma forma eficiente de quebrar o gelo	
2) Abriu corretamente a reunião explicando o propósito E AGENDA da reunião e conseguindo aprovação para continuar	
3) Caso tenha acontecido uma reunião anterior, então, fez corretamente o "elo" entre as duas reuniões	
4) Apresentou adequadamente o discurso de elevador	
5) Mostrou que havia preparado a reunião, tendo um roteiro a seguir	
6) Apresentou a solução de maneira convincente, mostrando os benefícios para o cliente e diferenciais competitivos	
7) Envolveu todos os participantes da reunião, deixando claro que a solução traz benefícios para cada um deles	
8) Validou se a solução apresentada atendia as expectativas do cliente	
9) Fez corretamente os "check-points" para confirmar o entendimento do que o cliente estava dizendo	
10) Preparou o encerramento da reunião com um "recapitulando" (pontos cobertos na reunião)	
11) Estabeleceu os próximos passos com datas e responsáveis	
O vendedor saiu da reunião certo do seu sucesso, ou seja, que a solução atende as expectativas do cliente	
O vendedor estabeleceu uma boa "sintonia cerebral" com os participantes	

Formulário da auto-avaliação - Etapa: Influência e negociação

Avaliação do vendedor	Sim/Não
Sobre a metodologia, o vendedor	
1) Usou o "aquecimento" para identificar se os demais concorrentes já haviam apresentado a solução	
2) Abriu corretamente a reunião explicando o propósito E AGENDA da reunião e conseguindo aprovação para continuar	
3) Fez corretamente o "elo" com as reuniões anteriores, mostrando a evolução da negociação	
4) Deixou claro que estava ali para conseguir uma negociação boa para as duas partes	
5) Relembrou o cliente dos feedbacks positivos dados pela equipe ao longo de todo o processo, como forma de criar um ambiente positivo e favorável à negociação	
6) Usou corretamente o perfil do cliente durante a reunião	
7) Usou corretamente os motivadores do perfil do cliente	
8) Estabeleceu uma boa "sintonia cerebral" com o cliente	
9) Usou argumentos adequados para incentivar o cliente a tomar uma decisão	
10) Incentivou o cliente a falar das objeções para, então, poder tratá-las	
11) Fez corretamente os "check-points" para confirmar o entendimento do que o cliente estava dizendo	
O vendedor soube tratar o tema "preço", tendo seu MAAN, e negociando algo em troca dos descontos	
O vendedor soube negociar com as táticas do "comprador profissional"	
O vendedor saiu da reunião certo dos próximos passos no processo de decisão e aprovação	

Formulário da auto-avaliação - Venda de VALOR

Ficha de avaliação do vendedor	Sim/Não
Articulando VALOR para o cliente	
O vendedor conduziu bem a reunião do começo ao fim	
1) Aquecimento - criando credibilidade	
2) Reenquadrar - tirando o cliente da zona de conforto	
3) Imersão racional - mostrando dados e fatos	
4) Impacto emocional - para trazer o cliente "mais para perto"	
5) Proposta de valor - mostrando o novo caminho	
6) Mapa da solução e implementação	
O vendedor estabeleceu os 3 níveis de credibilidade	
1) Credibilidade no vendedor	
2) Credibilidade na solução	
3) Credibilidade na empresa	
O vendedor deixou claro seus pontos fortes e diferenciais	
O vendedor usou "causos" para descobrir área de aderência com o cliente	
O vendedor ensinou com paixão	
O cliente se mostrou satisfeito com o investimento de tempo que fez	
Envolvendo decisores e influenciadores	
O vendedor mostrou, para o cliente, que tem uma rede de relacionamentos	
1) Usou a rede para entender a situação	
2) Mostrou sua solução para a rede deixando-os confortáveis	
3) Conhece os benefícios da solução para cada elemento da rede	
4) Usou depoimentos ou testemunhos dados pelos elementos da rede	
Encurtando o ciclo de vendas	
O vendedor "pressionou" o cliente para conseguir evoluir no processo	
O vendedor saiu da reunião sabendo se o cliente quer ou não comprar	
O vendedor soube tratar corretamente o tema "preço" e "desconto"	
O vendedor soube mostrar o valor da solução ao invés de apenas "preço"	
O vendedor soube endereçar a preocupação típica desta fase da negociação	
O vendedor se preparou para a negociação	
1) Entendendo a objeção, mas adiando as concessões	
2) Descobrimo as necessidades básicas do cliente	
3) Descobrimo a lista de critérios que o cliente usará para tomar a decisão	
4) Concedendo conforme o plano (necessidades e critérios)	
Contagem dos "Sim" (S)	

Previsão de vendas - cálculo da taxa de probabilidade de fechamento

Vai efetuar a compra?	Pontos
O cliente reconhece o problema	1
O problema tem impacto de alto valor	2
O problema traz risco para o cliente	3
Os decisores são conhecidos e estão convencidos que precisam resolver o problema	2
Existe orçamento aprovado para a compra	1

	Baixo (<4 pontos)	Médio (4 a 7 pontos)	Alto (>7 pontos)
Alto (>7 pontos)			
Médio (4 a 7 pontos)			
Baixo (<4 pontos)			

Vai me escolher?	Pontos
Fui o primeiro fornecedor a descobrir a oportunidade	3
Já sou fornecedor nesse cliente e ele está satisfeito	2
Sou fornecedor homologado no cliente	1
O cliente não possui departamento de compra ou não necessita de mais de uma proposta	2
Tenho margem de negociação	1