

# Treinamento de Gestão de Equipe de Vendas

Prezado participante,

Com mais de 2.500 clientes, 500 projetos de consultoria e 20.000 profissionais treinados, a ADVANCE é uma empresa de consultoria e treinamento em negócios para as áreas de gestão, marketing, vendas e canais. Temos orgulho de ter em nossa lista de clientes algumas das maiores empresas do Brasil como AWS, Benner, Cisco, Cogra, Consinco, DELL, DIMEP, Ellevo, FWC, Google, IBM, IDTrust, Intelidata, IUGU, Lenovo, Linx, Lumen (CenturyLink), Mega Sistemas, Neogrid, Neoway, Panasonic, Praxio, Propay, Quality, SalesForce, SAP, Sebrae, Semantix, Senior, Siagri, SkyOne, Softex, Synnex, Techne, Thomson Reuters, Totvs, Vivo, WDG (IBM), WK Sistemas, Zebra e Zendesk.

Nossos clientes dizem que somos excelentes em resolver situações complexas e aumentar as vendas.

Nosso objetivo é ajudar nossos clientes a **VENDER MAIS E MELHOR**, para isto atuamos em 3 vetores de crescimento empresarial:

- **VETOR DE VENDAS** - Implementação de processos de vendas, com treinamento e capacitação da equipe e gestores para garantir que todas as oportunidades geradas sejam aproveitadas, aumentando as vendas diretas e indiretas (canais)
- **VETOR DE MARKETING** - Criação de engenhos de geração de demanda e de oportunidades, e ações para cada etapa do funil de vendas, encurtando o ciclo de vendas e aumentando as taxas de conversão
- **VETOR ESTRATÉGICO** - Desenvolvimento da estratégia da empresa, para garantir os direcionadores e a integração entre marketing e vendas

**Tenho certeza de que o conteúdo deste workshop será extremamente útil para você e para sua empresa, assim como foi para mais de 20.000 profissionais que já participaram de nossos workshops. Aproveite para listar abaixo, alguns depoimentos de nossos clientes.**

Atenciosamente,



**Dagoberto Hajjar** - Diretor Presidente - ADVANCE

#### Depoimentos de alguns clientes:

"De Agosto a Setembro de 2019, a Century Link Brasil investiu na capacitação de toda a equipe de vendas e pré-vendas. A ADVANCE Consulting foi a empresa escolhida para treinar seus profissionais sobre vendas consultivas e negociação de valor agregado. Através de uma metodologia diferenciada foi possível engajar os times e alinhar conhecimentos a respeito de técnicas e boas práticas sobre prospecção e qualificação de oportunidades. Outro ponto forte do treinamento foi entender o perfil do cliente para ofertar soluções adequadas a sua demanda. A Century Link está antenada com o perfil do "novo vendedor consultivo" e através da ADVANCE já foi possível perceber os resultados da capacitação"

**Rodrigo de Oliveira - Diretor de Negócios - Datacenter, Cloud e Segurança - CenturyLink**

"A credibilidade e senioridade da ADVANCE em lidar com os CEOs de nossos parceiros, no desafio de estruturar uma estratégia de Marketing e sua integração com vendas, foi fundamental para levarmos estes parceiros para um novo patamar de geração e execução de pipeline"

**Renata Rico - Alliances & Channels Director - Salesforce Brazil**

"Quero parabenizar a ADVANCE pelo treinamento realizado na NeoGrid. O retorno dos gestores comerciais, bem como dos vendedores foi excelente. Já percebemos no "dia a dia", bem como em nossa construção de funil, o efeito do treinamento. Superamos a meta do primeiro trimestre e certamente, vocês contribuíram para esse sucesso!"

**Bruno Teixeira - Diretor comercial - NeoGrid**

"A consultoria cumpriu com o papel desejado. Conseguimos avançar mais rapidamente com o conhecimento adquirido. Hoje depois de 6 meses da execução do projeto já contamos com mais de 15 canais. Neste ano devem representar 30% das receitas geradas"

**Tiago Zana Girelli - CEO - FBITS**

"A ADVANCE é um grande parceiro de treinamento da SAP, que vem nos apoiando em diversas ações de desenvolvimento de nossos canais de vendas. Durante o treinamento de marketing, tivemos a oportunidade de utilizar um modelo baseado em canvas, com exercícios práticos e interativos, tornando a experiência de aprendizado muito rica e produtiva! Os participantes aproveitaram bastante e nos passaram excelentes feedbacks!"

**Alexandra Tavares - Channel Development Manager - SAP Brasil**

"Já realizamos diversos trabalhos com a ADVANCE e todos foram entregues com muita qualidade, dedicação e olhar crítico. A ADVANCE nos ajudou a entender melhor nossos parceiros comerciais e nosso mercado de atuação, possibilitando um direcionamento eficaz de nossos esforços de marketing. Agradeço ao Dagoberto e equipe pela parceria e com certeza muitos projetos entre Microsoft e ADVANCE estão por vir".

**Giovanna Garcia - Partner Channel Marketing Manager - Microsoft Brasil**

## Gestão de equipe de vendas

advance@advanceconsulting.com.br

Como criar um time de alto desempenho

## Material de apoio ao treinamento (estará disponível por 3 dias)

O link e a senha de acesso ao material foi enviado por e-mail

**Cópia dos slides**

**Guia do gestor de vendas (formulários, modelos e planilhas)**

**eBooks**

**Artigos**

**Conversando com o Tio Salim (PDF e Vídeo)**

**Vídeo-exemplo de SPIN Selling**



Se você não recebeu o link, mande e-mail para atendimento@advanceconsulting.com.br

## Ines Precivalle Annarumma

Inês conta com mais de 20 anos de experiência e vasto conhecimento nas áreas de **vendas diretas, indiretas, gestão e vendas através de canais, gestão de equipes, estratégias de marketing para geração de demanda e oportunidades**

Teve sua carreira centrada nas áreas Comercial e Marketing de grandes multinacionais de tecnologia como **IBM, Microsoft e Compaq/HP**

Inês ganhou diversos prêmios anuais de vendas, por superação de metas em todas as empresas em que trabalhou

Em **2006** foi convidada a ser sócia da **ADVANCE** onde coordena toda a área de treinamento, contando com mais de 20.000 profissionais treinados, incluindo executivos de empresas tais como: **AMcom, AWS, Cisco, DELL, Grenke, IBM, Lenovo, Lumen (CenturyLink), Mega Sistemas, Neogrid, Neoway, SalesForce, SAP, Sebrae, Senior Sistemas, SkyOne, Softex, Thomson Reuters, Totvs, Zebra e Zendesk** entre outros

Graduada em Ciências Econômicas pela PUC de São Paulo e MBA em Marketing de Serviços pela FIA/USP



## ADVANCE Consulting

Com mais de **2.500 clientes, 500 projetos de consultoria e 20.000 profissionais treinados**, a ADVANCE é uma empresa de consultoria e treinamento em **VENDA\$**

Temos orgulho de atender desde grandes empresas até start-up, incluindo



**Nossos clientes dizem que somos excelentes em resolver situações complexas e aumentar as vendas**

# Agenda



- 1. Gestão do funil de vendas**
- 2. Gestão e liderança da equipe de vendas**
- 3. Papéis e competências do gestor(a)**
- 4. Gestão da execução do processo de vendas**

© ADVANCE Consulting, 2002-2022 - Todos os direitos reservados. Reprodução proibida sem a autorização expressa da ADVANCE Marketing

# Agenda



- 1. Gestão do funil de vendas**
- 2. Gestão e liderança da equipe de vendas**
- 3. Papéis e competências do gestor(a)**
- 4. Gestão da execução do processo de vendas**

© ADVANCE Consulting, 2002-2022 - Todos os direitos reservados. Reprodução proibida sem a autorização expressa da ADVANCE Marketing

**O que você tem que guardar deste módulo**

# Funil saudável

## Quantos dias dedicamos a vender???

**O ano tem 365 dias**

**Vamos excluir:**

52 Sábados

52 Domingos

10 Dias de feriados e pontes

20 Dias de férias

10 Dias para doenças, treinamentos, etc.

1 dia por semana para planejamento e assuntos internos = 52 dias

---

**Total: 196 dias dedicados a “não vender”**

**Temos 169 dias dedicados a VENDER**

## Quanto vale o tempo do vendedor(a)?

Sua meta de vendas no ano: R\$ 2.000.000,00

### Dividir por:

169 dias úteis que podem ser dedicados a vender

8 horas que temos em um dia

**Resultado, você vale R\$ 1.500,00 por hora**

Cada hora que você não vendeu você deixou de trazer este resultado

### Quanto você tem que trazer

Por dia: R\$ 12.000,00

Por semana: R\$ 60.000,00

## Onde o vendedor(a) gasta o tempo?

Lendo e-mails  
Cuidando de tarefas internas  
Apagando incêndios  
Cuidando de problemas de clientes  
Embelezando propostas

Procurando novos clientes

Fazendo várias coisas  
**não relacionadas a vendas**  
e custando uma fortuna por hora !!!

Como aumentar a  
**produtividade e eficácia**  
dos vendedores?



# Quantos vendedores eu preciso?

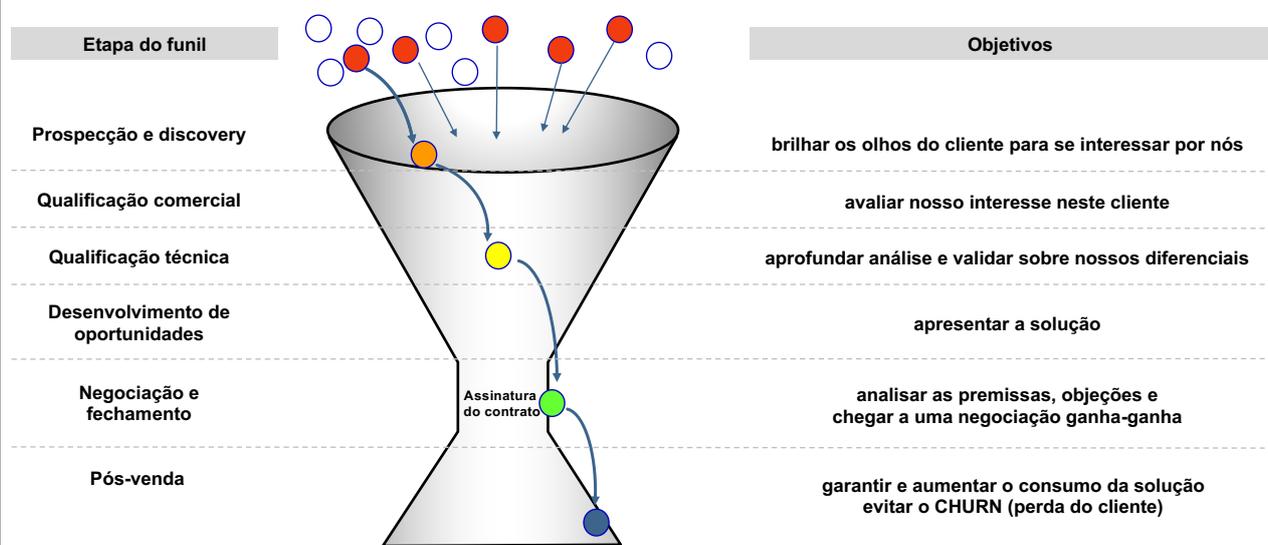
## Planilha simplificada de cálculo de vendedores necessários para fechar a meta

Meta de VENDAS da sua empresa ou da sua área	R\$ 2,000,000.00
Valor médio de uma transação de vendas	R\$ 15,000.00
Número de transações necessárias para fechar a meta	133
Média de propostas enviadas para fechar 1 transação	3
Número de propostas que terá que gerar	400
Número de visitas que você faz até gerar 1 proposta	3
Número de visitas que você faz para fechar uma proposta	2
Número de visitas que você terá que fazer para atingir a meta	2,000
Número de dias úteis a vender no ano	169
Número de visitas que um vendedor(a) consegue fazer por dia	2

## Número de vendedores

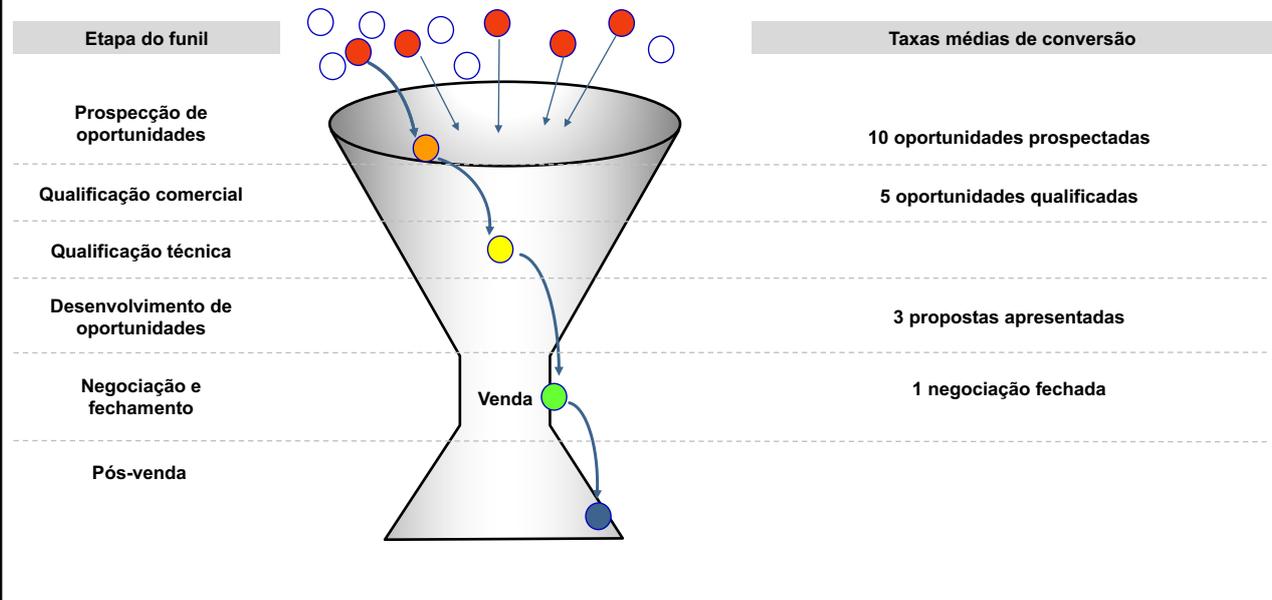
**Número de vendedores necessário para fechar sua meta** 6

# Vendas consultivas

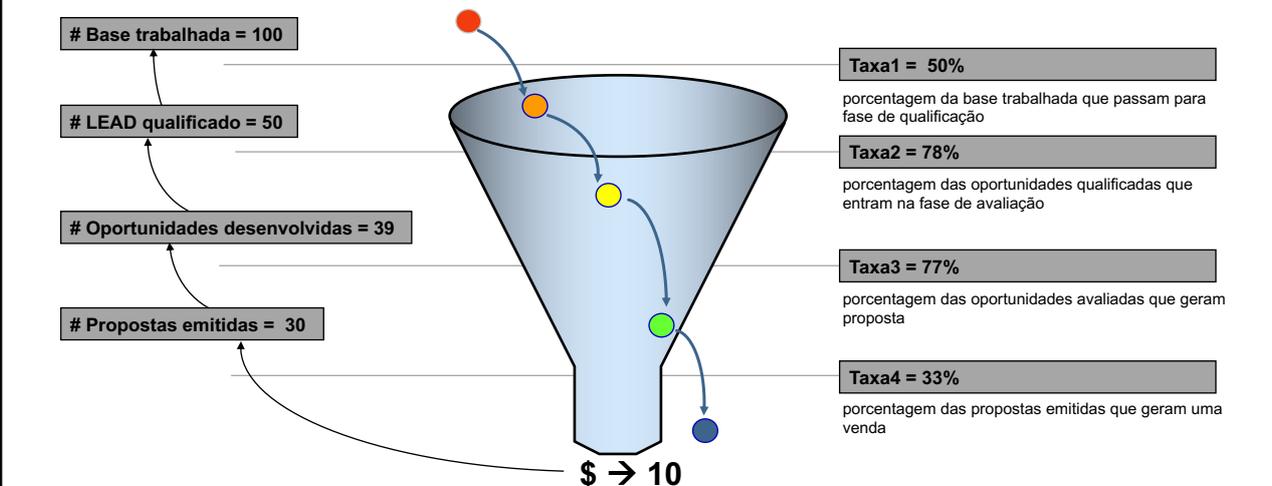


**Temos que garantir que o cliente queira seguir conosco, em cada etapa do funil**

# Taxas médias de conversão



# Quantas oportunidades precisamos?

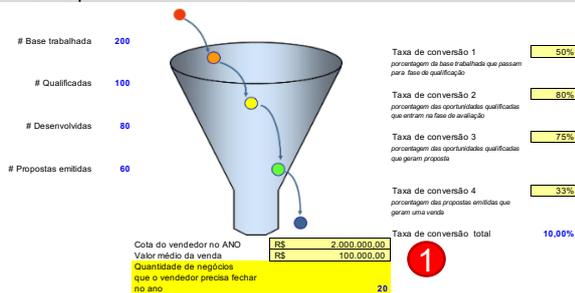


	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	Total
# Prospectados	11	11	11	11	11	11	11	12	11				100
# Qualificados	5	5	6	6	6	5	6	6	5				50
# Propostas			4	4	4	4	4	4	5	5	5		39
# Fechados				1	1	1	1	2	1	1	1	1	10

# Como garantir que a meta seja atingida...

Nesta planilha vamos calcular se você terá tempo necessário para cumprir a sua meta ou cota de vendas

## Número de oportunidades necessárias



## Variáveis que podemos otimizar:

- Aumentar o **ticket médio**, adicionando mais produtos ou serviços
- Melhorar as **taxas de conversão**, usando metodologias de vendas e marketing como apoio
- Reduzir o **tempo gasto** em cada etapa, usando processos e modelos

## Tempo necessário para uma oportunidade

Número de horas que você leva para desenvolver cada etapa de UMA ÚNICA oportunidade

Prospectar	2
Qualificar	2
Desenvolver até a proposta	8
Gerar uma proposta	4
Negociar até o fechamento	8

## Tempo necessário para todas as oportunidades em cada trimestre

Número de horas que você leva para desenvolver cada etapa de cada oportunidade

ATIVIDADE	# Base trabalhada X	# Oportunidades Identificadas X	# Oportunidades Qualificadas X	# Propostas Emitidas X	# Negócios Concretizados X	Hora(s) gastas por oportunidade =
Prospectar	200	2				400 horas
Qualificar	100	2				200 horas
Desenvolver até a propos	80	8				640 horas
Gerar uma proposta	60	4				240 horas
Negociar até o fechament	20	8				160 horas
<b>TOTAL DE HORAS</b>						<b>1.640 horas</b>
<b>TOTAL DE DIAS NECESSÁRIOS</b>						<b>205 dias</b>
<b>TOTAL DE DIAS DISPONÍVEIS NO ANO</b>						<b>160 dias</b>
<b>DIFERENÇA ENTRE OS DIAS DISPONÍVEIS E OS DIAS NECESSÁRIOS</b>						<b>-45 dias</b>

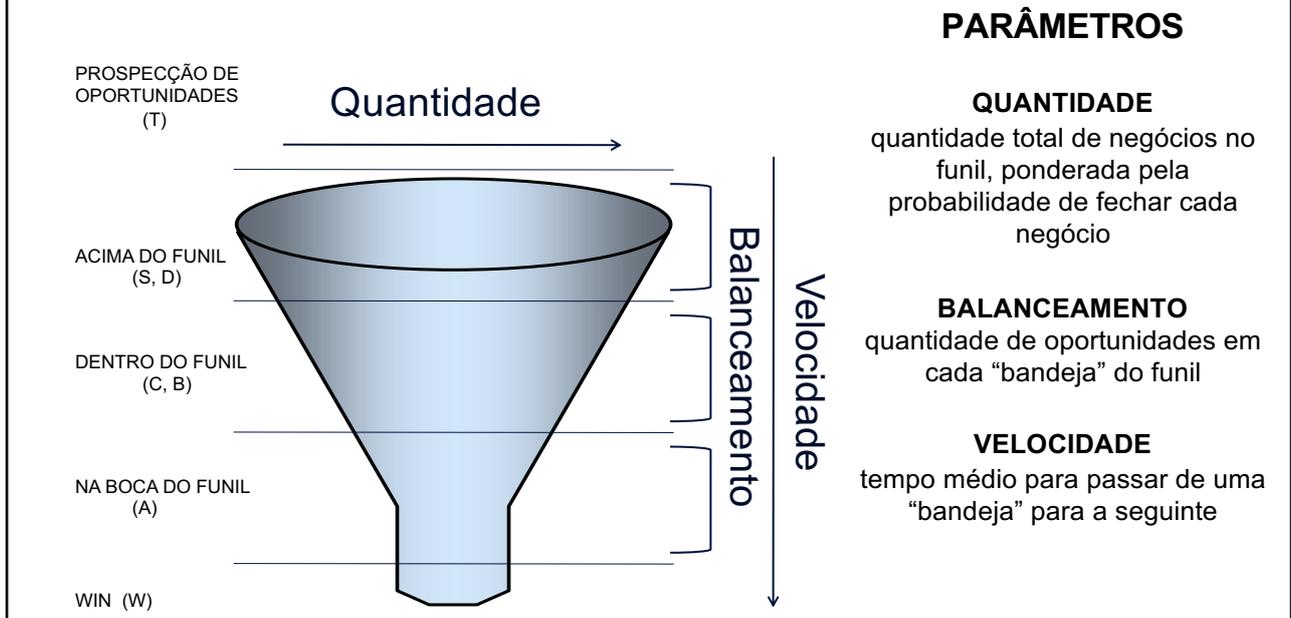
Se a diferença entre dias disponíveis e dias necessários for negativa, significa que você talvez não consiga cumprir sua meta de vendas.  
 Você deve, então, revisar o tempo gasto em cada atividade e ver onde consegue reduzir.  
 Faça um plano para ser mais produtivo e ajuste os cálculos até fechar a conta com uma sobra.  
 Quanto maior a sobra de dias maior é sua chance de cumprir a meta.

# Os 4 quadrantes mágicos

Como podemos aumentar nossa PRODUTIVIDADE ???

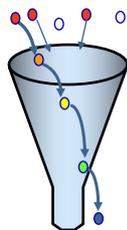
<p><b>O que eu faço hoje e poderia passar para alguém fazer</b></p>	<p><b>O que eu faço hoje e tenho que continuar fazendo</b></p>
<p><b>O que eu faço hoje que eu não precisaria fazer mas não tem quem faça</b></p>	<p><b>O que eu faço hoje e se não fizer não fará a menor diferença</b></p>

# O que é um funil de vendas "saudável"?



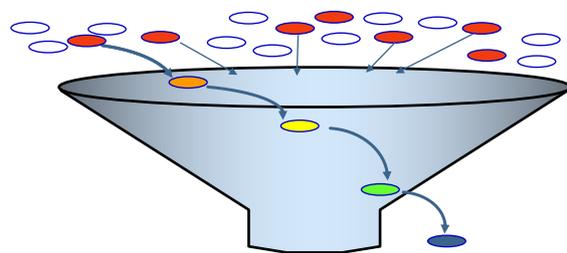
# Funil magro e funil gordo

Quando o funil está "magro",  
o vendedor(a) não quer "largar o osso"



**Funil magro**  
(com poucas oportunidades)

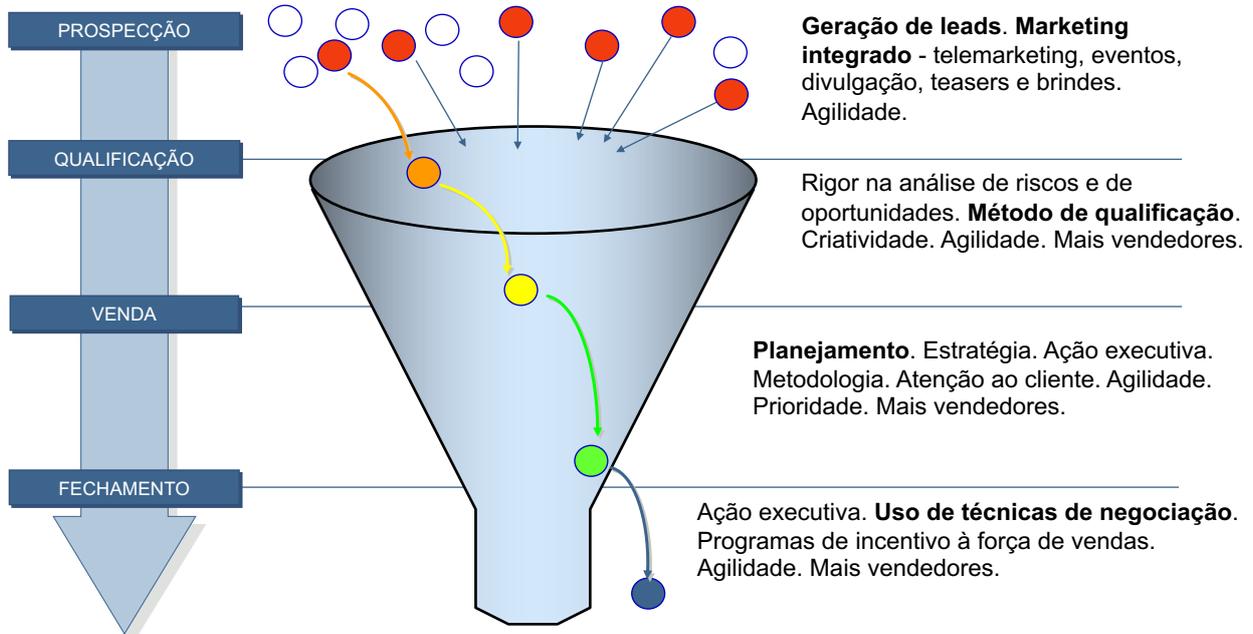
Quando o funil está "gordo",  
o vendedor(a) filtra rapidamente



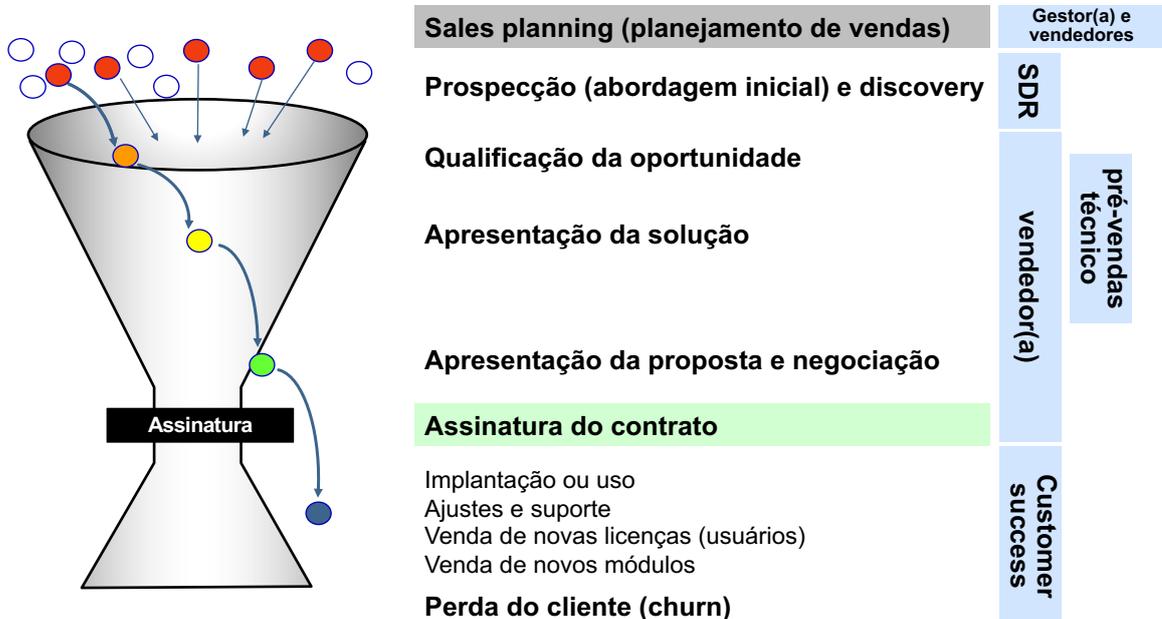
**Funil gordo**  
(com muitas oportunidades)

**Quanto antes o vendedor(a) filtrar,  
mais tempo ele(a) terá para dedicar  
a quem "efetivamente pode comprar"**

## Como aumentar a velocidade de trânsito pelo funil

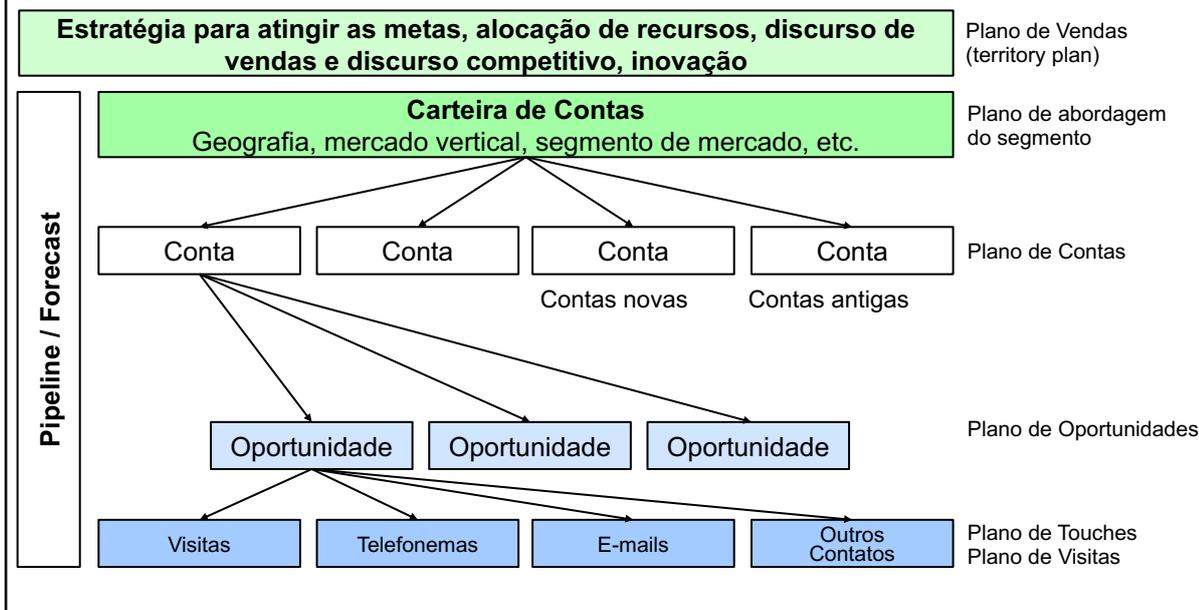


## Estrutura de vendas



SDR = Sales Development Representative, também chamado de pré-vendas comercial

# Planejamento de vendas



## Elementos do Plano de Vendas (territory plan)

**Análise do funil de vendas** (taxas de conversão, ciclo de vendas e ticket médio)

**Mapa de oportunidades** (busca de oportunidades de up-sell e cross-sell)

- Estratégia usando o vetor de clientes
- Estratégia usando o vetor de ofertas

**Estratégia para obter novos clientes**

- Segmentos e prioridades de ataque
- Campanhas

**Campanhas de abordagem** geral e por segmento designado

- Metas e objetivos
- Problemas e necessidades identificadas
- Como localizar e abordar as personas

## Elementos do plano de conta

**Metas e objetivos** para a conta

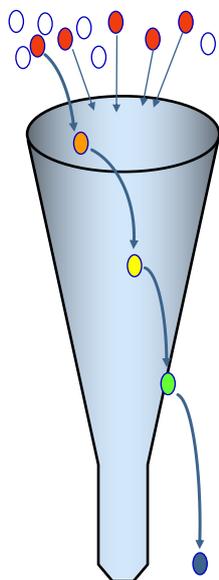
**Mapeamento da conta**

- Mapa do **conhecimento** do mercado e do cliente
- Mapa de **decisão e influência**
- Mapa das **dores e necessidades**
- Mapa da **concorrência**
- Mapa das **possíveis oportunidades**

**Estratégias e recursos** para atingir metas e objetivos

**Plano de ações**

## Pontos de checagem



Fase	Descrição	Pontos de checagem
Territory Suspect	<b>Oportunidade prospectada</b> Identificar novos clientes ou novas oportunidades	<input type="checkbox"/> Atende os critérios de mercado-alvo <input type="checkbox"/> Contato inicial estabelecido
D	<b>Oportunidade qualificada</b> Idéia ou oportunidade? Receita: quanta, quando e como???	<input type="checkbox"/> Cliente admitiu as dores e necessidades <input type="checkbox"/> Cliente tem visão de valor da compra <input type="checkbox"/> Cliente concorda em prosseguir com o processo <input type="checkbox"/> Conhecemos o orçamento, processo de decisão e aprovação
C	<b>Solução apresentada e testada</b> Apresentação, demonstração, testes e validações	<input type="checkbox"/> Acesso aos responsáveis pela decisão e aprovação <input type="checkbox"/> Início da avaliação técnica <input type="checkbox"/> Decisor concorda com as dores e necessidades <input type="checkbox"/> Decisor tem visão dos benefícios da compra
B	<b>Proposta apresentada</b> Negociação dos valores e condições	<input type="checkbox"/> Solução técnica aprovada <input type="checkbox"/> Pré-proposta enviada e aceita <input type="checkbox"/> Início da negociação de valores e condições
A	<b>Proposta aceita</b>	<input type="checkbox"/> Proposta aceita formalmente <input type="checkbox"/> Contrato assinado
Win	<b>Pagamento efetuado</b>	<input type="checkbox"/> Pagamento efetuado

## Análise de ganhos e perdas



Por que perdemos?



Por que ganhamos?

O que aprendemos?  
Com ganhar novamente?  
Como não perder novamente?

## Checagem de entendimento

O que conversamos até agora?

O que você viu que chamou sua atenção?

Como você resumiria o que vimos até agora?

O que pedimos para você "guardar" no começo do módulo?

## Checagem emocional

Isto faz sentido para você?

Estamos no caminho certo?

É isto que você imaginava?

# Agenda



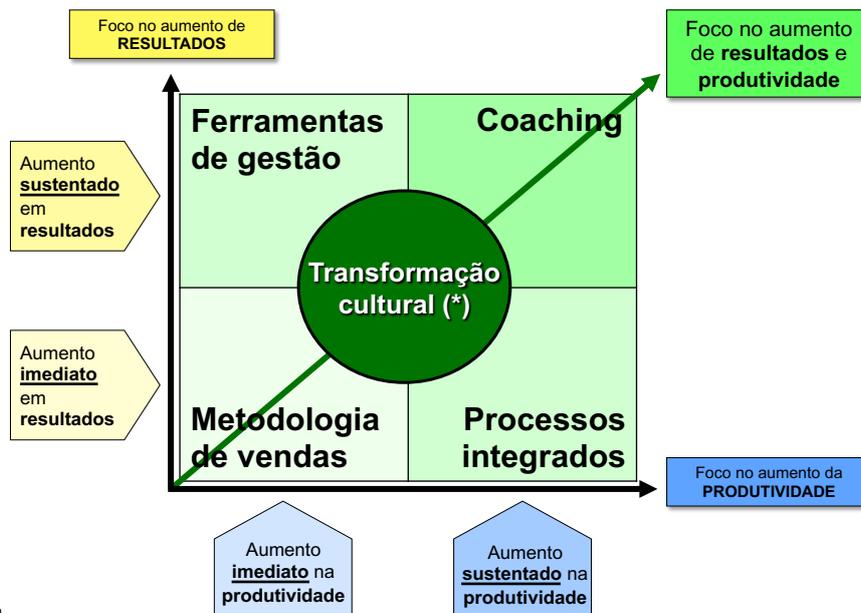
1. Gestão do funil de vendas
2. Gestão e liderança da equipe de vendas
3. Papéis e competências do gestor(a)
4. Gestão da execução do processo de vendas

© ADVANCE Consulting, 2002-2022 - Todos os direitos reservados. Reprodução proibida sem a autorização expressa da ADVANCE Marketing

**O que você tem que guardar deste módulo**

**Bandeira**

# Criando equipes de alto desempenho



(\*) Transformação cultural exige tempo e persistência

## Primeiro passo: metodologia de vendas

Etapas do funil de vendas	processo de vendas			postura e argumentação		abordagem
	SPIN Selling	Target Account Selling (TAS)	Solution Selling	Como Chegar ao Sim Supere o Não	Challenger Selling Value Based Selling	DRIP Selling
<b>1. Prospecção</b> Achar as oportunidades potenciais	X		X		X	X
<b>2. Qualificação</b> Descobrir as possíveis necessidades	X	X	X		X	X
<b>3. Ações de vendas</b> Convencer que sua solução é a mais adequada		X	X		X	X
<b>4. Fechamento</b> Convertendo a oportunidade em venda			X	X	X	X
<b>5. Atenção pós-vendas</b> Certificando-se que o cliente está satisfeito			X		X	X
<b>6. Retenção</b> Certificando-se que o cliente continue comprando			X		X	X

## Segundo passo: ferramentas e processos

### Implementar ferramentas de gestão integradas

- CRM integrado com ERP para acesso a dados de faturamento
- CRM atendimento e suporte (se já não estiver integrado)
- CRM marketing (se já não estiver integrado)

### Métricas

- O que medir, quando medir e como medir
- Divulgação, aos vendedores, do sistema de controle e acompanhamento

### Processo de reuniões de acompanhamento e aconselhamento

- Templates de planejamento, condução e avaliação de reuniões
- Agendas de reunião padronizadas
- Disciplina e comunicação aberta nas reuniões

### COACHING

Transformando o vendedor(a) em um profissional melhor através de

### DADOS & FATOS

originados a partir de **métricas** fornecidas pelas **ferramentas de gestão integradas** e comunicados nas **reuniões de acompanhamento**

## Segundo passo: ferramentas e processos

O gestor(a) que usa as **métricas e ferramentas** como **instrumentos de pressão** obtém menos resultados do que o gestor(a) que os usa como

**elementos de informação** para que o profissional saiba o que fazer **para melhorar o seu próprio desempenho**



# Segundo passo: ferramentas e processos

Material de apoio do treinamento: guia do gestor de equipe de vendas

ADVANC

**Certificação de conhecimento - Treinamento de vendas consultivas**

Nome do vendedor: \_\_\_\_\_ Nome do gestor: \_\_\_\_\_ Data: \_\_\_\_\_

Item de avaliação	Nota 1	Nota 2	Nota 3	Nota 4	Nota 5	Nota 6
Uso de processo e metodologia	O vendedor precisa recitar seu conhecimento e aplicação do processo e metodologia de vendas	O vendedor demonstrou alguma dificuldade em articular parte do processo ou da metodologia de vendas	O vendedor demonstrou conhecimento do processo e metodologia de vendas	O vendedor usou o processo e metodologia de vendas, citando cada etapa do ciclo de vendas	O vendedor demonstrou que o processo e metodologia de vendas tiveram efeito positivo de vendas	
Uso de SPIN	O vendedor precisa recitar seu conhecimento e aplicação do SPIN	O vendedor demonstrou alguma dificuldade em articular parte do SPIN	O vendedor demonstrou	O vendedor usou o SPIN	O vendedor usou o SPIN	
Discurso de elevador	O vendedor precisa recitar seu discurso de elevador	O vendedor demonstrou alguma dificuldade em articular o discurso de elevador				
Preparação na conta	O vendedor precisa recitar seu conhecimento e aplicação do processo de prospecção	O vendedor demonstrou alguma dificuldade em articular parte do processo de prospecção				
Qualificação	O vendedor precisa recitar seu conhecimento e aplicação do processo de qualificação	O vendedor demonstrou alguma dificuldade em articular parte do processo de qualificação				
Apresentação e condução de reuniões com clientes	O vendedor precisa recitar seu conhecimento e aplicação das técnicas de preparação e condução de reuniões com clientes	O vendedor demonstrou alguma dificuldade em articular as técnicas de preparação e condução de reuniões com clientes				
Influência e negociação	O vendedor precisa recitar seu conhecimento e aplicação das técnicas de influência e negociação	O vendedor demonstrou alguma dificuldade em articular as técnicas de influência e negociação				
Foco e pipeline	O vendedor precisa recitar e explicar seu foco e pipeline por falta de informações, clues, previsibilidade ou consistência	O vendedor demonstrou alguma dificuldade em apresentar o foco e pipeline, seja pela falta de informações, clues, previsibilidade ou consistência				

Formulário de certificação \_\_\_\_\_ Treinamento \_\_\_\_\_

Fichas para avaliar o conhecimento e evolução do vendedor(a)

ADVANC

Item de avaliação	Nota 1	Nota 2	Nota 3	Nota 4	Nota 5	Nota 6
Alocação de tempo	O vendedor apresenta um nível alto de resultados ou baixa probabilidade para escassez de recursos de onde ele ou ela está envolvido	O vendedor precisa estar disposto a trabalhar a seu tempo em cada uma das etapas do funil ou das estratégias onde está envolvido		O vendedor está atento do tempo dedicado para cada etapa do funil de vendas		O vendedor demonstra alto desempenho para análise e alocação de tempo e identificação, validação e priorização de leads e probabilidades de vendas
Análise de atividades COMPLETAS no treinamento	O vendedor que recebeu o treinamento em seu Plano de Contas	O vendedor que recebeu o treinamento em seu Plano de Contas com alguma dificuldade, falta de informações, ou estratégias inconsistentes, ou falta envolvimento	O vendedor apresentou o Plano de Contas com informações relevantes, estratégias, prioridades, e estratégia e ações coerentes	O vendedor apresentou o Plano de Contas com informações relevantes e conhecimento da conta e do potencial do cliente	O vendedor apresentou o Plano de Contas com ideias inovadoras e demonstrou o conhecimento de vendas e a capacidade de gerar ideias para a solução do cliente	O vendedor demonstrou alto desempenho para análise e escassez de recursos de onde ele ou ela está envolvido
Uso de CRM	O vendedor apresentou o CRM de maneira muito satisfatória e deverá referir e avaliar	O vendedor deixou de apresentar algum campo no CRM ou preencheru com informações incorretas, inconsistentes ou incompletas	O vendedor apresentou o CRM de maneira satisfatória	O vendedor apresentou o CRM de maneira satisfatória	O vendedor apresentou o CRM e demonstrou ter utilizado o CRM para analisar o cliente e a oportunidade, utilizando seu tempo	O vendedor apresentou o CRM e demonstrou ter utilizado o CRM para analisar o cliente e a oportunidade, utilizando seu tempo e manter as vendas

Avaliação de outros aspectos que o gestor julgar pertinente para a melhoria do desempenho do vendedor

Plano de aprimoramento do vendedor

Formulário de certificação \_\_\_\_\_ Treinamento em vendas \_\_\_\_\_ Página \_\_\_\_\_

# Segundo passo: ferramentas e processos

Material de apoio do treinamento: guia do gestor(a) de equipe de vendas

## Vários modelos de avaliação (ou auto-avaliação) do vendedor

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	

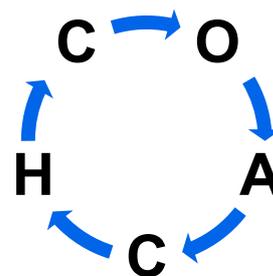
## Terceiro passo: coaching (aconselhamento)

**Coach** é um processo contínuo

O gestor(a) deve estar **constantemente** observando e oferecendo feedback para a melhoria do vendedor(a)

### COACH

Clarificar expectativas  
Observar o comportamento  
sugerir Ações  
Cobrar resultados  
cHamar à responsabilidade



## Terceiro passo: coaching (aconselhamento)

**Boas práticas** em gestão de vendas recomendam **reuniões periódicas** para dar feedback FORMAL, por exemplo:

Monitoração de Desempenho (ILUSTRATIVO)

Indicador	Freqüência
Plano de vendas	Semestral
Reunião de vendas	Mensal
Previsão de vendas	Semanal
Avaliação das atividades de vendas	Trimestral
Reunião de Operações	Mensal

O **Coaching** deve estar atrelado a **métricas** para saber:

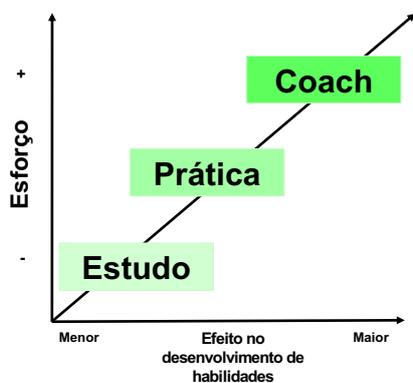
- Se o gestor(a) está sendo efetivo em seus feedbacks
- Se o vendedor(a) está respondendo positivamente e se desenvolvendo

As **métricas** devem estar atreladas a

**avaliação, premiação, penalidades e remuneração variável**

# Desenvolvimento profissional

**O gestor(a) deve:**  
**Motivar** seus “pupilos” a **estudar** ou até mesmo **ensiná-los**  
 Incentivá-los a **praticar**  
 Apoiá-los com aconselhamento (**coaching**)



O **coaching** deve ser feito referenciando os **ESTUDOS** e **PRÁTICA** usando os erros como oportunidades de aprendizado

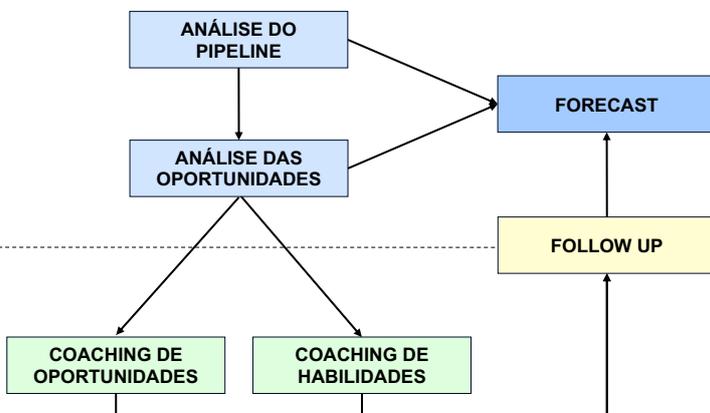
O gestor(a) deve ter **conhecimento** (estudo) e **experiência** (prática) para dar coaching

# Coaching de habilidades para o vendedor(a)

D  
I  
A  
G  
N  
Ó  
S  
T  
I  
C  
O

---

C  
O  
A  
C  
H  
I  
N  
G



O que o vendedor(a) **precisa** para efetuar bem suas atividades?

Como ajudá-lo com conhecimento (**estudo**) e experiência (**prática**)?

Como aumentar o **desempenho** de vendas da equipe?

## Criando uma equipe de alto desempenho

O gestor(a) deve criar equipes (integradas 😊)

Não basta ter compromisso com a empresa, precisa ter compromisso com o time

O trabalho de **um** depende do **outro** (responsabilidade com o time)

**Sucesso = equipe bem sintonizada**



Compromisso  
com a empresa



Compromisso com o time  
Responsabilidade de equipe

## Criando uma equipe de alto desempenho

O gestor(a) deveria retirar a pressão do ambiente de trabalho

A gestão por conflito (famosa nos anos 80) não se mostrou eficiente no longo prazo

O gestor(a), hoje, não gerencia “**mão-de-obra**”  
mas “**intelectos**” que prezam por bons ambientes de trabalho



Gestão por conflito

# Criando uma equipe de alto desempenho

Incentivar que os vendedores trabalhem como um time

## Role Play (encenação)

Incentivar que os vendedores façam simulações com feedback construtivo entre eles



## Visita conjunta ao cliente

Incentivar que os vendedores façam visitas conjuntas com feedback construtivo entre eles



## Usar formulários

para verificação com feedback objetivo e construtivo

Verificação do vendedor para feedback objetivo e construtivo	Sim/Não
<b>Atendimento ao cliente</b>	
1) Vendedor cumprido com o tempo de espera do cliente	
2) Atendimento: criando credibilidade	
3) Apresentação: criando o desejo de compra do cliente	
4) Atendimento: mantendo o cliente feliz	
5) Resposta de valor: para fazer o cliente "você para pagar"	
6) Resposta de valor: mantendo o preço controlado	
7) Valor da relação e relacionamento	
8) Vendedor estabelece os 3 níveis de credibilidade	
9) Credibilidade no vendedor	
10) Credibilidade no produto	
11) Credibilidade na empresa	
12) Vendedor deixa claro suas partes boas e diferenciais	
13) Vendedor sabe "vender" para diferentes tipos de perfis/compradores do cliente	
14) Vendedor oferece um padrão	
15) Cliente se mostra satisfeito com o investimento de tempo que fez	
<b>Atendimento ao cliente e relacionamento</b>	
16) Vendedor mantém para o cliente, que tem uma rede de relacionamentos	
17) Cliente é feliz para atender a situação	
18) Cliente se mantém feliz por um período de tempo	
19) Cliente se mantém feliz por um período de tempo	
20) Cliente se mantém feliz por um período de tempo	
21) Cliente se mantém feliz por um período de tempo	
22) Cliente se mantém feliz por um período de tempo	
23) Cliente se mantém feliz por um período de tempo	
24) Cliente se mantém feliz por um período de tempo	
25) Cliente se mantém feliz por um período de tempo	
26) Cliente se mantém feliz por um período de tempo	
27) Cliente se mantém feliz por um período de tempo	
28) Cliente se mantém feliz por um período de tempo	
29) Cliente se mantém feliz por um período de tempo	
30) Cliente se mantém feliz por um período de tempo	
31) Cliente se mantém feliz por um período de tempo	
32) Cliente se mantém feliz por um período de tempo	
33) Cliente se mantém feliz por um período de tempo	
34) Cliente se mantém feliz por um período de tempo	
35) Cliente se mantém feliz por um período de tempo	
36) Cliente se mantém feliz por um período de tempo	
37) Cliente se mantém feliz por um período de tempo	
38) Cliente se mantém feliz por um período de tempo	
39) Cliente se mantém feliz por um período de tempo	
40) Cliente se mantém feliz por um período de tempo	
41) Cliente se mantém feliz por um período de tempo	
42) Cliente se mantém feliz por um período de tempo	
43) Cliente se mantém feliz por um período de tempo	
44) Cliente se mantém feliz por um período de tempo	
45) Cliente se mantém feliz por um período de tempo	
46) Cliente se mantém feliz por um período de tempo	
47) Cliente se mantém feliz por um período de tempo	
48) Cliente se mantém feliz por um período de tempo	
49) Cliente se mantém feliz por um período de tempo	
50) Cliente se mantém feliz por um período de tempo	
51) Cliente se mantém feliz por um período de tempo	
52) Cliente se mantém feliz por um período de tempo	
53) Cliente se mantém feliz por um período de tempo	
54) Cliente se mantém feliz por um período de tempo	
55) Cliente se mantém feliz por um período de tempo	
56) Cliente se mantém feliz por um período de tempo	
57) Cliente se mantém feliz por um período de tempo	
58) Cliente se mantém feliz por um período de tempo	
59) Cliente se mantém feliz por um período de tempo	
60) Cliente se mantém feliz por um período de tempo	
61) Cliente se mantém feliz por um período de tempo	
62) Cliente se mantém feliz por um período de tempo	
63) Cliente se mantém feliz por um período de tempo	
64) Cliente se mantém feliz por um período de tempo	
65) Cliente se mantém feliz por um período de tempo	
66) Cliente se mantém feliz por um período de tempo	
67) Cliente se mantém feliz por um período de tempo	
68) Cliente se mantém feliz por um período de tempo	
69) Cliente se mantém feliz por um período de tempo	
70) Cliente se mantém feliz por um período de tempo	
71) Cliente se mantém feliz por um período de tempo	
72) Cliente se mantém feliz por um período de tempo	
73) Cliente se mantém feliz por um período de tempo	
74) Cliente se mantém feliz por um período de tempo	
75) Cliente se mantém feliz por um período de tempo	
76) Cliente se mantém feliz por um período de tempo	
77) Cliente se mantém feliz por um período de tempo	
78) Cliente se mantém feliz por um período de tempo	
79) Cliente se mantém feliz por um período de tempo	
80) Cliente se mantém feliz por um período de tempo	
81) Cliente se mantém feliz por um período de tempo	
82) Cliente se mantém feliz por um período de tempo	
83) Cliente se mantém feliz por um período de tempo	
84) Cliente se mantém feliz por um período de tempo	
85) Cliente se mantém feliz por um período de tempo	
86) Cliente se mantém feliz por um período de tempo	
87) Cliente se mantém feliz por um período de tempo	
88) Cliente se mantém feliz por um período de tempo	
89) Cliente se mantém feliz por um período de tempo	
90) Cliente se mantém feliz por um período de tempo	
91) Cliente se mantém feliz por um período de tempo	
92) Cliente se mantém feliz por um período de tempo	
93) Cliente se mantém feliz por um período de tempo	
94) Cliente se mantém feliz por um período de tempo	
95) Cliente se mantém feliz por um período de tempo	
96) Cliente se mantém feliz por um período de tempo	
97) Cliente se mantém feliz por um período de tempo	
98) Cliente se mantém feliz por um período de tempo	
99) Cliente se mantém feliz por um período de tempo	
100) Cliente se mantém feliz por um período de tempo	

# Gerenciando em ambientes diferentes

**Ambiente estável**  
admite planejamento de longo prazo

- ANALISAR**
  - Determinar objetivos, parâmetros, recursos e **janelas de tempo**
- PLANEJAR E INFORMAR**
  - Elaborar **planos** e comunicar às pessoas apropriadas
- DIRIGIR**
  - Supervisionar e gerenciar** o trabalho em andamento
- MONITORAR E CONTROLAR**
  - Criar mecanismos de **feedback** e fazer ajustes intermediários

**Ambiente em mudanças**  
requer monitoramento constante (DRIP management)

- OBSERVAR E ESCLARECER**
  - Avaliar e reavaliar a natureza e a direção das mudanças e rever **constantemente** as prioridades
- EXPERIMENTAR**
  - Encorajar e apoiar as **novas ideias** e as iniciativas de tentativa e erro
- APOIAR**
  - Observar constantemente** as pessoas para medir o seu entendimento e as suas atitudes em relação às mudanças
- COMUNICAR**
  - Atualizar as pessoas **regular e informalmente** e avaliar o seu entendimento sobre os acontecimentos mais recentes

**Sem ferramentas adequadas é impossível gerenciar ambientes em mudança**

# Competências gerenciais



Fonte: Successful Manager's Handbook

## Competências gerenciais

### Objetivos para gerenciamento de colaboradores

#### Liderança

- Estimular a colaboração
- Comprometer e inspirar os colaboradores
- Treinar e desenvolver os colaboradores
- Desenvolver um time de talentos
- Influenciar os outros

#### Motivação e Encorajamento

- Ter orientação a resultados
- Liderar corajosamente

#### Avaliação e Análise

- Analisar todos os aspectos
- Utilizar julgamento justo
- Pensar estrategicamente

### Objetivos da empresa

#### Planejamento e Execução

- Gerenciar as mudanças
- Ter orientação à execução
- Gerenciar e aperfeiçoar os processos
- Estabelecer planos

#### Estratégia

- Promover a perspectiva global
- Fidelizar os clientes
- Patrocinar mudanças e inovação
- Criar vantagem estratégica

### Objetivos para aprimoramento pessoal

#### Conhecimento de Negócios

- Utilizar habilidades técnicas e funcionais
- Utilizar discernimento financeiro
- Uso de ferramentas e tecnologia para aumentar a produtividade
- Promover governança corporativa e responsabilidade social

#### Autogerenciamento

- Praticar autodesenvolvimento
- Demonstrar adaptabilidade
- Inspirar confiança

#### Comunicação

- Escrever com efetividade
- Ouvir os outros
- Falar com impacto
- Promover comunicação aberta

#### Interpessoal

- Estimular a diversidade individual e cultural
- Gerenciar conflitos
- Construir relacionamentos

Fonte: Successful Manager's Handbook

# Liderança

## ▪ O que os líderes tem em comum? Porque ele é admirado e seguido?

- Porque tem conhecimento? Tem força? Tem um ideal?
- Porque exerce medo? Porque sabe ACONSELHAR?



**Liderança é a arte de comandar pessoas, atraindo seguidores e influenciando de forma positiva mentalidades e comportamentos**

# Liderança

A **liderança** está relacionada com a **motivação**, porque um líder eficaz sabe como **motivar** os elementos do seu grupo ou equipe

**Liderança é um comportamento que pode ser exercitado e aperfeiçoado**

## A diferença entre gerenciar e liderar

Profissionais de alto desempenho requerem um **tratamento diferenciado**, que só um **líder** pode prover

Quando os **problemas** ocorrem, o gestor(a) conta com o **tempo** e o **senso de responsabilidade** dos profissionais que gerencia  
**O líder conta também com seus corações e mentes**



**O líder conhece os pontos fortes da sua equipe**

- Sabe como e quando pode contar com a equipe
- Sabe como fazer a equipe dar o máximo de si

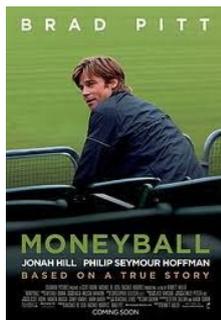
## Como o líder cria a equipe

**Recruta** profissionais de alto desempenho e com **habilidade complementares**

Muitas vezes “**herda**” os profissionais, então, **analisa os pontos fortes** de cada um deles, colocando-os em posições onde **desempenham melhor suas funções**

**Resultado: o time ganha !!!**

No filme MoneyBall (baseado em uma história verdadeira) o COACH, sem dinheiro para contratar grandes estrelas, contrata profissionais médios mas os coloca em posições **SINÉRGICAS** e o time ganha !!!



**Mágico de Oz**  
Cada personagem tinha um ponto forte que foi importante para a equipe

## A diferença entre gerenciar e liderar

### O gestor(a)

Faz certo as coisas  
Administra  
Mantém o foco na organização  
Tem uma visão tática (curto prazo)  
Pergunta como e quando  
Evita riscos  
Enfatiza táticas, processos e metas  
Aceita o status quo  
Aposta no controle  
Focaliza no presente  
Busca a previsibilidade e a ordem  
É temido

### O líder

→ Faz as coisas certas  
→ Inova  
→ Mantém o foco nas pessoas  
→ Tem uma visão estratégica (longo prazo)  
→ Pergunta o quê e para quê  
→ Assume riscos  
→ Enfatiza estratégias e resultados  
→ Desafia o status quo  
→ Aposta na confiança  
→ Focaliza no futuro  
→ Busca a transformação e a excelência  
→ É respeitado

Escolha 3 aspectos de liderança que você acha importante e que você deveria desenvolver

## Checagem de entendimento

O que conversamos até agora?

O que você viu que chamou sua atenção?

Como você resumiria o que vimos até agora?

O que pedimos para você "guardar" no começo do módulo?

## Checagem emocional

Isto faz sentido para você?

Estamos no caminho certo?

É isto que você imaginava?

# Hora do cafezinho...



## 10 minutos

## Agenda

ADVANCE

1. Gestão do funil de vendas
2. Gestão e liderança da equipe de vendas
- 3. Papéis e competências do gestor(a)**
4. Gestão da execução do processo de vendas

© ADVANCE Consulting, 2002-2022 - Todos os direitos reservados. Reprodução proibida sem a autorização expressa da ADVANCE Marketing

O que você tem que guardar deste módulo

# 4 bonés

## Ser gestor(a) de equipe de vendas é...

Gestores devem ser **cuidadosos** com a **alocação** do seu **próprio tempo** e dos seus vendedores

**Teach by example**  
(ensinar através de exemplo próprio)

**Foco** na identificação dos clientes e das oportunidades **“10 mais”** aumenta a **eficiência organizacional** e as **chances de vender** (regra Pareto 80/20)

Eu controlo a minha agenda ou vivo **apagando incêndios?**



## Como os vendedores priorizam seu trabalho...

Os vendedores tem que priorizar entre prospecção, apresentação, negociação, fechamento e gestão da conta... e tem que priorizar os vários clientes...

### Primeira prioridade para apagar incêndios:

- FIFO - First IN, First OUT
- MOB - Manager ON my back
- CON - Customer ON my neck

O gestor(a) tem que garantir a **prioridade máxima** para o que é estratégico para a empresa

### Segunda prioridade para:

- Negociações importantes para o vendedor ganhar bônus

### Terceira prioridade para:

- Negociações importantes para a empresa (\$ ou visibilidade)



## Alocação de tempo do gestor(a)

Qual o % de tempo que você aloca para as atividades abaixo?  
Qual você acha que seria o % DESEJADO?

Sua alocação de tempo	Gestor(a) da equipe de vendas ATUAL	Gestor(a) da equipe de vendas DESEJADA
Planejamento estratégico de vendas		
Gestão do pipeline		
Previsão de vendas		
Reuniões internas e tarefas operacionais		
Desenvolvimento e aconselhamento de pessoal		
Contato com clientes		

## Alocação de tempo

### Melhores práticas

- Reuniões internas são importantes para dar feedback e coaching
- Contato com cliente é prioridade para todos que trabalham com vendas

Alocação do tempo (%)	Diretor(a) comercial	Gestor(a) comercial	Vendedor(a)
Planejamento estratégico de vendas	25%	20%	10%
Gestão do pipeline	10%	10%	10%
Previsão de vendas	10%	15%	5%
Reuniões internas e tarefas operacionais	15%	10%	5%
Desenvolvimento e aconselhamento de pessoal	10%	10%	5%
Contato com clientes	30%	35%	60%

## Desenvolvimento da equipe de vendas

**51% dos gestores de vendas dizem que não têm tempo ou estão ocupados demais para desenvolver e treinar seu time de vendas**

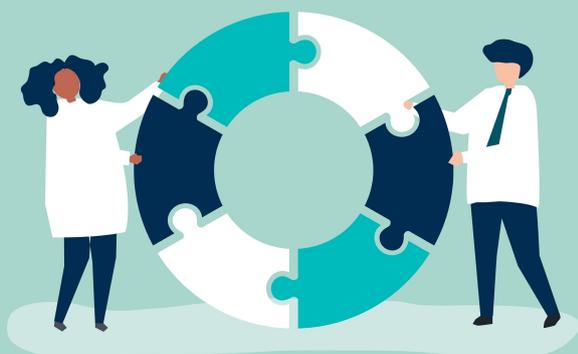


**Qual o papel do gestor(a)?  
Fazer ou ENSINAR A FAZER?**



**O gestor(a) de equipe de vendas tem UM ÚNICO objetivo:**

**Fazer os vendedores venderem mais e melhor,  
com qualidade e com previsibilidade**



O gestor(a) tem que dar os **recursos necessários** para que o vendedor(a) tenha sucesso...

## Principais atribuições do gestor(a) de vendas

### Planejamento estratégico de vendas

- Desenvolver a estratégia de vendas e orientar a estratégia de negócios da empresa
- Estabelecer de metas, territórios e carteiras
- Orientar e direcionar para marketing para vendas
- Estabelecer alianças e abrir portas em clientes

### Execução do processo de vendas

- Assegurar que o processo seja seguido
- Fazer os vendedores sentirem-se responsáveis
- Garantir que os vendedores estão usando as melhores técnicas, discursos e abordagens
- Assegurar que os planos de vendas e contas sejam seguidos
- Atender um cliente

### Desenvolvimento da equipe de vendas

- Recrutar e reter talentos
- Ser responsável pelo resultado de vendas
- Capacitar o time
- Motivar o time

### Controle de vendas

- Garantir o pipeline saudável
- Aprimorar a precisão das previsões de vendas
- Manter as despesas dentro do orçamento

# Papéis do gestor(a) comercial

<b>Planejamento estratégico de vendas</b>
<b>Estratégia</b> - prover orientação e opiniões abalizadas no desenvolvimento da estratégia de negócios da empresa
<b>Carteira</b> - focalizar o time certo nas contas certas, de acordo com a estratégia da empresa
<b>Soluções</b> - prover orientação e opiniões abalizadas para o desenvolvimento de marketing
<b>Marketing</b> - prover orientação e suporte para eventos e as campanhas de marketing
<b>Alianças</b> - usar seu relacionamento com executivos dos parceiros de negócios

## Erros mais comuns:

- Deixar os vendedores **montarem sua carteira**
- **Falta de integração com marketing**
  - Vendas deve dar orientações para marketing
  - Marketing deve ajudar na geração de demanda e oportunidades
  - Marketing deve elaborar os argumentos de vendas (benefícios) e material para equipe de vendas
- **Não usar sua rede de relacionamentos** com os parceiros (descobrir novos negócios e novas oportunidades)

# Papéis do gestor(a) comercial

<b>Execução do processo de vendas</b>
<b>Processo de vendas</b> - envolver-se pessoalmente na estratégia, preparação e execução dos principais negócios da empresa
<b>Liderança</b> - fazer com que os vendedores sintam-se responsáveis e assumam a liderança efetiva do desenvolvimento dos negócios que lhe cabem
<b>Apresentações</b> - garantir que os vendedores são fluentes e eficazes no posicionamento da empresa e soluções perante os clientes
<b>Plano de vendas e contas</b> - garantir que os vendedores têm um plano de vendas para o ano e para cada cliente da sua carteira e dar orientação e suporte na preparação e execução desses planos
<b>Cliente próprio</b> - ter pelo menos um cliente próprio

## Erros mais comuns:

- Delegar **tarefas** e não **responsabilidades**
- Ter muitos clientes e não conseguir dedicar tempo para **“gestão do time”**
- Não exigir que os vendedores tenham planos de vendas e, conseqüentemente, não dar coaching na estratégia (**ON THE JOB TRAINING**)
- Na visita conjunta assumir a apresentação. O gestor(a) deveria deixar o vendedor(a) **praticar** e depois dar **feedback**
- Usar a metodologia de vendas **“veja como eu faço e FAÇA igual”**
  - Ninguém aprende alemão assistindo filmes na TV à cabo

# Papéis do gestor(a) comercial

## Controle de vendas

**Pipeline** - manter e publicar um pipeline SAUDÁVEL de todos os negócios da empresa com suas probabilidades REAIS de fechamento

**Previsões de vendas** - oferecer previsões aderentes ao padrão de precisão e previsibilidade requerido pela empresa e garantir o atendimento dos números

**Despesas** - manter as despesas de vendas dentro do orçamento e fiscalizar o reembolso de despesas dos vendedores

### Erros mais comuns:

- **Pipeline velho e IRREAL**
  
- **Baixa previsibilidade**
  - Faltam oportunidades
  - Falta qualificar as oportunidades
  - Falta atualizar as oportunidades
  
- **Falta de atenção nas despesas**
  - Vendedores têm grande criatividade e conseguem arrumar notinhas fantásticas ☺

# Papéis do gestor(a) comercial

## Desenvolvimento da equipe de vendas

**Recursos humanos** - recrutar, contratar e reter profissionais qualificados

**Resultados** - responder pessoalmente pelos resultados da Equipe de Vendas

**Treinamento** - orientar e colaborar na definição do currículo de treinamento de vendas

**Desenvolvimento de pessoal** - participar ativa e seletivamente do trabalho de campo dos vendedores com o objetivo de desenvolvê-los

**Motivação** - motivar e respeitar o time, desenvolver o respeito mútuo entre eles, arbitrar as disputas com justiça equanimente

### Erros mais comuns:

- **“Tráfego de drogas” (empurrar uma “droga” para outra área)**
- Não assumir a **responsabilidade** pelos resultados da Equipe de Vendas
- **Visitas conjunta:**
  - Fazer “auditoria” ao invés de “coaching”
  - Assumir o controle da visita e deixar o vendedor(a) em segundo plano
  - Gestor(a) EAGLE (vendedor(a) nato) sai da visita e não sabe explicar o que poderia ter sido feito melhor
  - Gestor(a) sai da visita e dá feedback SEM EMBASAMENTO na metodologia
- **Motivação**
  - Achar que todo mundo é motivado pelo dinheiro
  - Ter um “PREFERIDO” sem critérios claros de escolha deste preferido
  - Falar uma coisa....fazer outra.... (LEAD BY ACTS NOT BY WORDS)

# Auto-avaliação

<b>Planejamento estratégico de vendas</b>	😊	😐	😞
<b>Estratégia</b> - prover orientação e opiniões abalizadas no desenvolvimento da estratégia de negócios da empresa			
<b>Carteira</b> - focalizar o time certo nas contas certas, de acordo com a estratégia da empresa			
<b>Soluções</b> - prover orientação e opiniões abalizadas para o desenvolvimento de marketing			
<b>Marketing</b> - prover orientação e suporte para eventos e as campanhas de marketing			
<b>Alianças</b> - usar seu relacionamento com executivos dos parceiros de negócios			
<b>Execução do processo de vendas</b>	😊	😐	😞
<b>Processo de vendas</b> - envolver-se pessoalmente na estratégia, preparação e execução dos principais negócios da empresa			
<b>Liderança</b> - fazer com que os vendedores sintam-se responsáveis e assumam a liderança efetiva do desenvolvimento dos negócios que lhe cabem			
<b>Apresentações</b> - garantir que os vendedores são fluentes e eficazes no posicionamento da empresa e soluções perante os clientes			
<b>Plano de vendas e contas</b> - garantir que os vendedores têm um plano de vendas para o ano e para cada cliente da sua carteira e dar orientação e suporte na preparação e execução desses planos			
<b>Cliente próprio</b> - ter pelo menos um cliente próprio			
<b>Controle de vendas</b>	😊	😐	😞
<b>Pipeline</b> - manter e publicar um pipeline SAUDÁVEL de todos os negócios da empresa com suas probabilidades REAIS de fechamento			
<b>Previsões de vendas</b> - oferecer previsões aderentes ao padrão de precisão e previsibilidade requerido pela empresa e garantir o atendimento dos números			
<b>Despesas</b> - manter as despesas de vendas dentro do orçamento e fiscalizar o reembolso de despesas dos vendedores			
<b>Desenvolvimento da equipe de vendas</b>	😊	😐	😞
<b>Recursos humanos</b> - recrutar, contratar e reter profissionais qualificados			
<b>Resultados</b> - responder pessoalmente pelos resultados da Equipe de Vendas			
<b>Treinamento</b> - orientar e colaborar na definição do currículo de treinamento de vendas			
<b>Desenvolvimento de pessoal</b> - participar ativa e seletivamente do trabalho de campo dos vendedores com o objetivo de desenvolvê-los			
<b>Motivação</b> - motivar e respeita o time, desenvolver o respeito mútuo entre eles, arbitrar as disputas com justiça equanimemente			

## Checagem de entendimento

O que conversamos até agora?

O que você viu que chamou sua atenção?

Como você resumiria o que vimos até agora?

O que pedimos para você "guardar" no começo do módulo?

## Checagem emocional

Isto faz sentido para você?

Estamos no caminho certo?

É isto que você imaginava?

## Agenda



1. **Gestão do funil de vendas**
2. **Gestão e liderança da equipe de vendas**
3. **Papéis e competências do gestor(a)**
4. **Gestão da execução do processo de vendas**

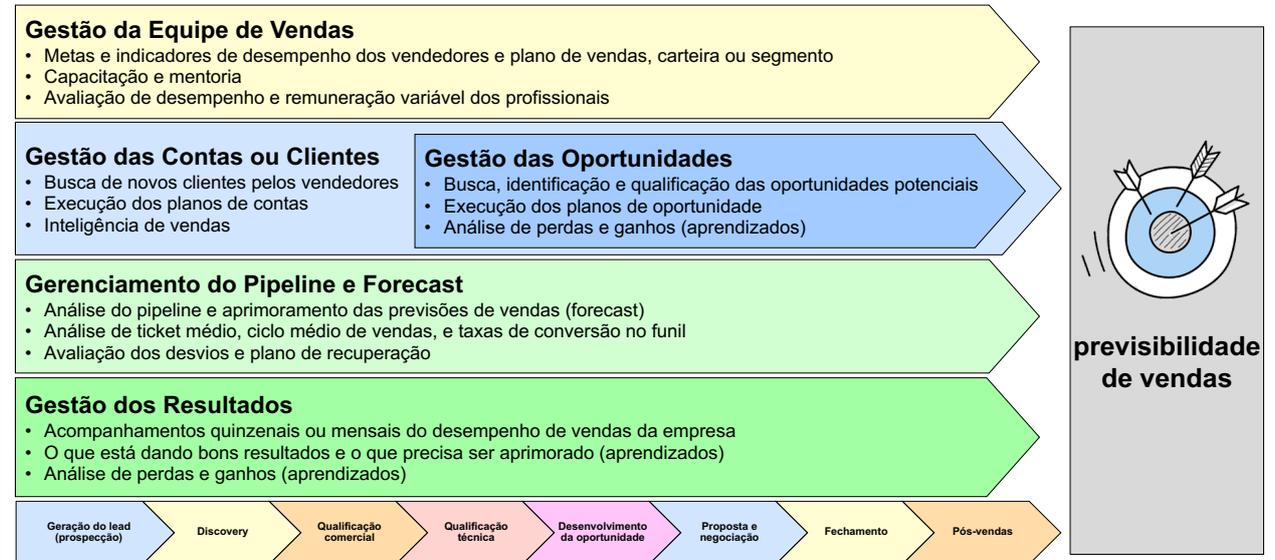
© ADVANCE Consulting, 2002-2022 - Todos os direitos reservados. Reprodução proibida sem a autorização expressa da ADVANCE Marketing

**O que você tem que guardar deste módulo**

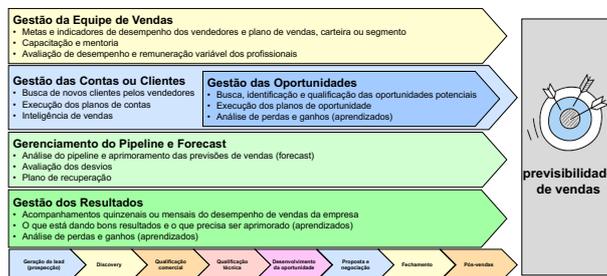
**5 reuniões**

# Execução e controles de vendas

O papel do gestor de equipe de vendas é cada vez mais **ANALÍTICO**, mas precisa ter os controles e ferramentas corretas



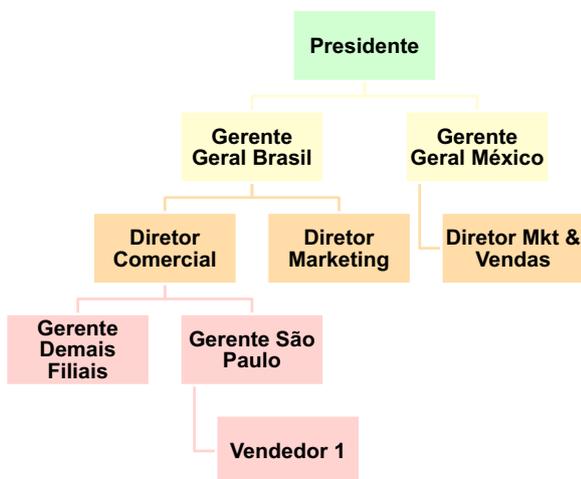
# Execução e controles de vendas



**O gestor não precisa CONTROLAR...**

**O gestor precisa de dados para analisar e tomar decisões para melhoria do desempenho**

## Reunião de cobrança x coaching



### Profissionais “formados”

- 1 reunião anual de plano estratégico
- 1 reunião anual de acompanhamento
- Talvez...reuniões mensais de pipeline (cobrança de resultados)

### Profissionais “em formação”

- Necessidade de “on the job training”
- Necessidade de “coaching”
- Mais INSTRUÇÃO
- Mais FREQUÊNCIA

### Erro comum:

COPIAR a reunião dos **executivos** para o nível dos **vendedores**

## Reunião de novo...

Tenho tanta coisa parada em minha mesa precisando de ação rápida e estamos aqui...

e vai perguntar tudo igual...e vamos responder tudo igual...



## Preparação das reuniões

No mundo digital as interações são mais CURTAS, então, temos que ser **mais organizados...**

Estipular e divulgar a cadência

**Mandar antecipadamente como lembrete:**

- Lista de quem participará da reunião
- Quem é quem na lista de participação
- Agenda e tempo previsto para cada tópico
- Material para leitura ou análise (antigamente ninguém lia... hoje tem que ler...)



## Como conduzir as reuniões por videoconferência

**Procure usar vídeo para "ler" expressões faciais e linguagem corporal**

1. O organizador faz a **abertura**
  - Objetivo da interação, perguntas a serem respondidas, decisões a serem feitas
  - Agenda e dinâmica da interação
2. Compartilhamento das **anotações da reunião**
3. Interações **CURTAS** e checagem **FREQUENTE** do entendimento
4. **Checagem final**
  - Checagem do entendimento
  - Checagem emocional
5. Definição dos **próximos passos**
6. **Leitura final das anotações da reunião** com próximos passos



## Os 5 tipos de reuniões semanais

Semana 1 Análise de resultados e planejamento

Semana 2 Análise de resultados individuais

Semana 3 Previsão de fechamento mensal da área

Semana 4 Mentoria em profundidade

Semana 5 Integração com outras áreas

## 1 - Análise de resultados e planejamento

Esta reunião deverá **coincidir com o fechamento** mensal, trimestral, semestral ou anual, onde terá como objetivo:

- Fechamento do mês com ajustes no plano de ações
- Fechamento do trimestre com estabelecimento de OKRs
- Fechamento do semestre com revisão de KPIs
- Fechamento do ano com estabelecimento de objetivos e KPIs



**30 min**

### Antes da reunião

Participantes montam os planos  
Enviam para demais lerem

### Na reunião

Discussão em grupo

### Pós reunião

Participantes enviam planos com  
resultados das discussões e pontos de melhoria

## 2 - Reunião de análise de resultados individuais

**Mentoria** para melhorar a **execução** das **atividades** individuais, entender os movimentos mais recentes do colaborador(a) e **rever as estratégias e planos de ação**



**15 min**

### **Antes da reunião**

Participante monta o relatório  
Envia para gestor(a) ler

### **Na reunião**

Discussão do relatório e pontos de melhoria

### **Pós reunião**

Participante envia relatório com anotações da reunião e pontos de melhoria

## 3 - Reunião de previsão de fechamento mensal

### **Objetivo:**

Garantir que atingiremos o resultado estabelecido na semana 1

### **Temos que analisar:**

- Evolução
- Barreiras
- Necessidade de recursos
- Apoio de outras áreas

### **Temos que pensar:**

- Como acelerar...



**30 min**

### **Antes da reunião**

Gestor(a) monta o relatório com análises  
Envia para demais lerem

### **Na reunião**

Discussão em grupo

### **Pós reunião**

Gestor(a) envia o relatório com as anotações da reunião e pontos de melhoria

## 4 - Reunião de mentoria em profundidade

O gestor(a) deverá escolher alguns poucos colaboradores para fazer a **mentoria em profundidade**

Talvez a cada mês, o gestor(a) queira selecionar colaboradores diferentes, exemplo:

- **Star Pool** - colaboradores que estão em processo de formação para assumir lideranças
- **Strategic** - colaboradores que estão com papéis, funções ou clientes estratégicos
- **Underperformer** - colaboradores que estão com desempenho abaixo do esperado e precisam de orientação para recuperação



**30 min**

### Antes da reunião

Gestor(a) e colaborador(a), em separado, montam seus relatórios com suas visões da situação e possíveis ações de melhoria

### Na reunião

Análise dos relatórios e mentoria

### Pós reunião

Colaborador(a) envia o relatório com as anotações da reunião e pontos de melhoria

## 5 - Reunião de integração com outras áreas (acontece quando o mês tem 5 semanas)

### Pontos a discutir:

- SLAs que temos com outras áreas, status e ações de melhorias
- Qualidade dos serviços prestados para outras áreas e ações de melhorias
- Qualidade dos serviços recebidos de outras áreas e ações de melhorias



SLA = Service Level Agreement

## WAR Meeting

Reunião de diretoria para discutir ações de guerra

### Parte 1 - as **apostas**

O que achamos que acontecerá no mercado?

### Parte 2 - as **implicações**

Qual será a implicação de cada "aposta" que fizemos?

### Parte 3 - as **contingências**

O que faremos se as apostas acontecerem?

Quanto maior a crise, mais **frequentes** são as WAR Meetings e mais **imediatas** são as **apostas**

## Avaliação pós reunião

### ▪ **Gestor(a)**

- Eu indiquei com clareza o propósito da reunião
- Eu revisei as notas da última reunião
- Eu comuniquei a cada participante o que se espera dele na reunião
- Eu distribuí a agenda entre os convidados com a devida antecedência

### ▪ **Equipe/participantes**

- Eu atualizei a(s) ferramentas(s) de gestão com a antecedência necessária
- Eu revi e aceitei os temas da agenda
- Eu revisei as notas da última reunião
- Eu fui preparado para a reunião
- Eu indiquei claramente minhas necessidades
- Eu saí com as orientações necessárias

## Disciplina na condução das reuniões gerenciais

- O respeito à duração de cada tema é de fundamental importância
- O objetivo das reuniões gerenciais não é resolver problemas, mas avaliar situações
- Se for detectada a necessidade de discutir por mais tempo um tema, deve ser marcada uma reunião específica para isso, fora da cadência



15 min

## Fatores de sucesso

- Respeitar horários das reuniões
- Foco: o que de fato temos que tratar, sem desvios de temas
- Objetividade: tema a ser discutido e solução proposta
- Trabalho colaborativo: desenvolver o espírito de time
- Trabalho criativo: fomentar novas ideias, novas alternativas
- Autonomia: promover a pró-atividade e autonomia
- Medir: identificar, objetivamente, o que foi melhorado
- Celebrar: reconhecer e promover o sucesso

equipe de alto desempenho

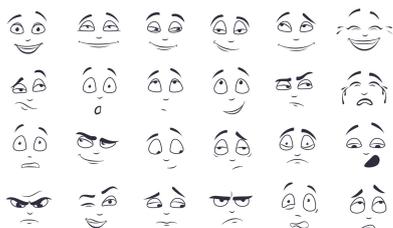
# DRIP Checking - checagem da comunicação

## Checagem do entendimento

Precisamos saber se os interlocutores estão **entendendo** o que estamos falando

Exemplos:

- "o que vocês entenderam até agora?"
- "o que vocês viram que chamou a atenção de vocês?"
- "como vocês resumiriam o que falamos até agora?"



## Checagem emocional

Precisamos saber se os interlocutores estão **gostando** do que estamos falando

Exemplos:

- "isto faz sentido para vocês?"
- "estamos no caminho certo?"
- "é isto que você imaginava?"

## Checagem de entendimento

O que conversamos até agora?

O que você viu que chamou sua atenção?

Como você resumiria o que vimos até agora?

O que pedimos para você "guardar" no começo do módulo?

## Checagem emocional

Isto faz sentido para você?

Estamos no caminho certo?

É isto que você imaginava?



**Antes de falar TCHAU...**

© ADVANCE Consulting, 2002-2021 - Todos os direitos reservados. Reprodução proibida sem a autorização expressa da ADVANCE Marketing

**Quais foram as mensagens-chave deste treinamento?**

---

---

---

---

---

---

---

---

Escreva uma palavra ou uma frase que resuma O PONTO MAIS MARCANTE que você viu em cada módulo

# Certificado digital para publicar no LinkedIn

<https://www.advanceconsulting.com.br/linkedin>



## Aprimoramento profissional

Conteúdo	Link
eBooks	<a href="https://www.advanceconsulting.com.br/ebooks">https://www.advanceconsulting.com.br/ebooks</a>
Guias de uso para o dia-a-dia	<a href="https://www.advanceconsulting.com.br/eletronico">https://www.advanceconsulting.com.br/eletronico</a>
Vídeo-treinamento de vendas consultivas	<a href="https://www.advanceconsulting.com.br/ctsv">https://www.advanceconsulting.com.br/ctsv</a>
Pesquisas do mercado de TI	<a href="https://www.advanceconsulting.com.br/pesquisa">https://www.advanceconsulting.com.br/pesquisa</a>
Treinamentos ADVANCE	<a href="https://www.sympla.com.br/produtor/advance">https://www.sympla.com.br/produtor/advance</a>
Treinamentos recomendados para o gestor	<b>Plano de vendas (territory plan)</b> <b>Plano de contas (account plan)</b> <b>DRIP Management</b> <b>Gestão e liderança</b> <b>Como melhorar sua previsão de vendas</b>



### ADVANCE Consulting

Advance Your Business  
consultoria e treinamento para  
vender mais e melhor

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

© ADVANCE Consulting, 2002-2022 - Todos os direitos reservados. Reprodução proibida sem a autorização expressa da ADVANCE Marketing