DIRETO DA EUROPA!

NOSSA EQUIPE ESTEVE NA ALEMANHA E NA HOLANDA E, DE LÁ, TROUXE TENDÊNCIAS QUE NÃO PODEM FICAR DE FORA DO SEU PLANEJAMENTO

SUPERPLANEJADORES
As principais lições de quem já faz do planejamento um aliado para vender mais

VENDA MAIS®

ANO 25 | Nº 277 | JANEIRO-FEVEREIRO-MARÇO/2020

VENDAMAIS.COM.BR

CONHECIMENTOS | HABILIDADES | ATITUDES

É a ESTRATÉGIA que faz o PLANEJAMENTO COMERCIAL funcionar!

Tudo o que você precisa saber sobre estratégia de planejamento está nestas 52 páginas

23 perguntas para revisar o ano da sua empresa e da sua equipe comercial

55 metodologias e ferramentas digitais para apoiar a criação e o monitoramento do planejamento comercial

9 maneiras de engajar a equipe para colocar a estratégia em prática

11 verdades sobre planejamentos





INSTITUTO VENDAMAIS

ATENÇÃO
LÍDER COMERCIAL:

Que tal um plano de treinamento completo para 2020?

- ✓ Os papéis do líder e construção de equipes
- ✓ Mapa Estratégico da Gestão Comercial e revisão de Visão, Missão e Valores
- ✓ Definição dos indicadores construção do dashboad/placar de sucesso
- ✓ Ficha de avaliação do candidato para encontrar os melhores vendedores
- ✓ Ficha de planejamento do treinamento e como mensurar os resultados
- ✓ Ferramentas práticas de organização e formas de estabelecer prioridades
- ✓ Plano de remuneração atrelado aos objetivos da empresa, vantagens e desvantagens do salário fixo e salário variável
- ✓ Análise da carteira de clientes e ações para promover a diminuir descontos
- ✓ Como dar e receber feedback e como fazer reuniões eficazes
- ✓ Grandes idéias para monta excelentes campanhas de vendas que funcionam e motivam

PARTICIPE DO PROCESSO SELETIVO

do curso online de Gestão de Equipes Comerciais e melhore não somente os resultados financeiros, mas a motivação e comprometimento de sua equipe.

> *"Raul, excelente!!! E a promessa tem que ser cumprida... Nossa, o seu curso é muito bom! Estou adorando, e completamente aplicável! Perfeito, parabéns!!!"*
>
> *Kenia Oliveira*

> *"O módulo é excelente!! Tenho aplicado e os resultados estão sendo fantásticos. A equipe estava "atacando para todo lado" e agora temos uma base de clientes que precisamos atacar!"*
>
> *André Monteiro*

> *"Tivemos uma grande evolução na identificação dos pontos para serem trabalhados com a equipe. Efetivamente é um privilégio fazer este curso. Não hesito em dizer que está sendo melhor do que uma pós graduação."*
>
> *Jeremias Rodrigues*

* Temos condições especiais para grupos, consulte-nos:
gec@institutovendamais.com.br

COMO SEMPRE A SUA AGENDA VAI FALAR DE VENDAS. MAS PELA PRIMEIRA VEZ, VAMOS FOCAR NA ALTA PERFORMANCE.

Agenda 2020
VENDAMAIS
Alta Performance em Vendas

Você está preparado(a) para testar coisas novas, exercitar suas habilidades e talentos, sair da zona de acomodação, buscar os resultados e objetivos que você MERECE? Você está preparado(a), para buscar diariamente a sua Alta Performance em Vendas?

A Agenda VendaMais 2020 vai levar até você 12 pontos fundamentais para fazer a diferença em sua performance. **12 ferramentas** para você fazer diferente todos os dias, uma para cada mês do ano.



de R$59,90 por R$53,90 + frete*

1. Preparação e Planejamento
2. Prospecção de Novos Clientes
3. Abordagem
4. Levantamento de Necessidades
5. Proposta de Valor
6. Negociação
7. Fechamento
8. Pós-venda
9. Fidelização/Lealdade
10. Gestão de Carteira
11. Reativação de Inativos
12. Indicadores de Performance

* USE O CUPOM DE DESCONTO PARA ASSINANTE: **AGENDAVM20**

Essa é a parte operacional, são habilidades que queremos ajudá-lo(la) a desenvolver. Executá-las de maneira consistente vai com certeza trazer resultados fantásticos (que é o que queremos que você tenha em 2020!).

Além disso, a sua Agenda continua a ser a única voltada exclusivamente para o dia a dia do vendedor. Todas as características que você já conhece da Agenda VendaMais, continuam na de 2020.

Saiba mais, acessando: **www.agendavendamais.com.br**

GARANTA A SUA E DA SUA EQUIPE!

Aproveite para presentear e contribuir com a Alta Performance deles.

**Temos descontos progressivos para compras acima de 2 Agendas*

Escolha ser organizado, eficiente e com alta performance!

Consulte nossos canais de vendas:

loja.vendamais.com.br | 0800 647 6247 | vendas@vendamais.com.br

06 EDITORIAL
Para ajudá-lo na etapa de pré-planejamento, Raul Candeloro apresenta 23 perguntas que você precisa responder para revisar o ano da sua empresa e da sua equipe comercial

12 PERGUNTAS FREQUENTES
JB Vilhena esclarece dúvidas comuns sobre o processo de planejamento comercial e o auxilia a iniciar uma revolução na forma como você planeja suas vendas

16 TENDÊNCIAS E PLANEJAMENTO
A equipe da **VendaMais** esteve na Alemanha e na Holanda e, de lá, trouxe tendências que não podem ficar de fora do seu planejamento

24 SUPERPLANEJADORES
Saiba quais são as principais lições de quem já faz do planejamento um aliado para vender mais e inspire-se para aprimorar o seu processo de PEC

28 ENTREVISTA
Fabiano Luiz de Oliveira Silva, consultor da **Soluções VendaMais**, traz – do dia a dia da consultoria – questões que realmente fazem a diferença em processos de planejamento estratégico comercial. Além disso, apresenta dicas práticas para ajudá-lo a aprimorar o PEC da sua empresa

32 SALES TECH
Conheça 5 ferramentas e 5 metodologias que irão apoiá-lo na criação do PEC e comece a definir ***como*** vai fazer seu PEC

38 MANUAL DO LÍDER
Cansado de caprichar no planejamento, para depois ver a equipe não seguindo o que foi planejado? Esta reportagem vai ajudá-lo a acabar com esse problema! Leia, entenda a importância de desenvolver um planejamento focado na execução e conheça nove formas de motivar os vendedores a transformarem o que foi planejado em ações que trazem resultados

44 DIRETO DAS SOLUÇÕES VENDAMAIS
Marcelo Caetano usa sua experiência participando de processos de planejamento estratégico comercial como base para apresentar 11 verdades sobre planejamento que você precisa considerar na hora de fazer o seu PEC

50 ATÉ MAIS
Está na hora de fazer o seu planejamento estratégico comercial! Saiba quais devem ser os primeiros passos desse processo

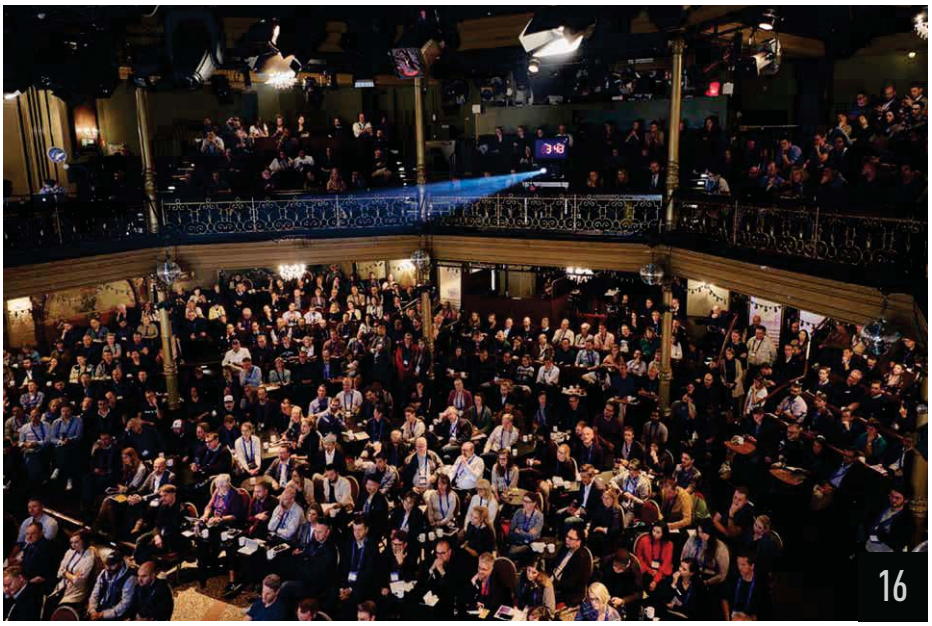
51 RALPH MARSTON
Fechamos esta edição com uma reflexão sobre as oportunidades que a vida apresenta



12

28





16



38



44

VENDA MAIS

DIRETOR
Raul Candeloro
raul@vendamais.com.br

EDITOR
Natasha Schiebel
natasha@handmadecontent.com.br

DIRETOR DE ARTE
Anderson L.A.
anderson@vendamais.com.br

CONSELHO EDITORIAL
Raul Candeloro
Marcelo Caetano

COLABORAÇÃO
Francine Pereira
João Guilherme Brotto
Brasílio Andrade Neto

COORDENAÇÃO EDITORIAL E REVISÃO
Handmade Content - www.handmadecontent.com.br

ATENDIMENTO AO LEITOR
atendimento@vendamais.com.br

JORNALISTA RESPONSÁVEL
Natasha Schiebel
natasha@handmadecontent.com.br
MTB 0008336/PR

VendaMais® é publicada 6 vezes ao ano e comercializada pela Editora Quantum.
Curitiba-PR. CEP: 80251-970
Site: www.vendamais.com.br

PARA ANUNCIAR:
publicidade@vendamais.com.br
(41) 3022-1000

PARA ACESSAR O MIDIAKIT VENDAMAIS:
www.vendamais.com.br/anuncie
Horário de atendimento: das 8h às 17h30

0800-647-6247
Horário de atendimento: das 8h às 17h30

Editora Quantum. Tiragem desta edição: 6.000 exemplares. Todos os direitos reservados. A reprodução total ou parcial deste material é permitida mediante autorização prévia e expressa da Editora Quantum Ltda., e desde que citada a fonte. O conteúdo dos artigos é de responsabilidade dos autores.
Autores ou consultores que quiserem publicar seus trabalhos nas áreas de vendas ou marketing devem entrar em contato com a equipe editorial pelo e-mail: atendimento@vendamais.com.br.
A responsabilidade pelo conteúdo dos anúncios, bem como pela sua produção e compromissos inerentes, é da agência e do anunciante.

SISTEMA DE GESTÃO INTERNA
Tivel
www.teck.com.br/tivel

PRÉ-IMPRESSÃO E IMPRESSÃO:
Tipotil Indústria Gráfica

DISTRIBUIÇÃO PARA ASSINANTES:
Empresa Brasileira de Correios

---

bit.ly/TV-Quantum

facebook.com/VendaMais

Nossa missão:
AJUDAR VENDEDORES E EMPRESAS DO BRASIL A VENDEREM MAIS E MELHOR



23 perguntas para revisar o ano da sua empresa e da sua equipe comercial

Tem uma historinha simples, que o T. Harv Eker conta no livro *Segredos da Mente Milionária*, que eu acho muito interessante relembrar em momentos pré-planejamento.

Um menino pede a um adulto um sorvete e diz que quer o grande, com duas bolas.

O adulto, então, responde que é melhor pegar o pequeno, pois duas bolas é muito, e ele vai acabar derrubando.

A criança, firme, insiste que consegue lidar com o sorvete maior. Quer o de duas bolas!

O adulto cede, e acaba comprando o de duas bolas.

A criança pega o sorvete, dá a primeira lambida e derruba tudo no chão. E começa a chorar, claro. Então, pede outro sorvete. Mais uma vez, pede o de duas bolas!

Pausa para a pergunta e reflexão. Você é o adulto.

a) *Compraria novamente o sorvete para a criança?*

b) *Se sim, compraria o de duas bolas? Ou seguiria com a proposta original e compraria o de uma bola?*

Eker conta essa história para falar sobre o Universo e a energia do dinheiro, mas aqui vale a máxima: "Quem não aprende com os erros do passado está fadado a repeti-los".

O que nos leva ao assunto do editorial desta edição.

Embora não seja um apaixonado pelo termo, por achá-lo um tanto macabro, acho o "post mortem" de projetos **tão importante** quanto o planejamento.

Encerrar um ciclo de qualquer coisa na vida com uma revisão do que funcionou, o que não funcionou e como podemos melhorar da próxima vez cria um ciclo de melhoria contínua fundamental para quem busca a alta performance.

Inclusive, um dos principais erros que vejo serem cometidos no Planejamento é justamente sair correndo para planejar sem primeiro revisar o planejamento anterior.

"Mas, Raul, a gente nem tinha planejamento! Como vou revisar o que não tinha?"

Revise, então,

- Resultados;
- Processos;
- Atividades;
- Acertos;
- Erros.

A questão é a revisão (re = de novo; revisão significa olhar novamente).

Inclusive, acho que serve para diversos propósitos:

- Criar líderes – passe por três ou quatro "post mortems" sérios e vai notar a diferença;
- Estimular a humildade (o que deu certo e o que NÃO DEU), a honestidade e a sinceridade (que faltam em muitos lugares onde todo mundo sabe qual é o problema, mas *"Deus me livre falar sobre isso porque vai ofender/magoar alguém"*);
- E, principalmente, o crescimento pessoal e profissional de todos os envolvidos.

Faço há anos uma revisão anual e até já publiquei artigos sobre a sequência de perguntas que desenvolvi para esse trabalho. Porém, nunca tinha feito para a empresa e para a equipe. Só agora, ao escrever o editorial que a Natasha me pediu, notei a incoerência.



"Encerrar um ciclo de qualquer coisa na vida com uma revisão do que funcionou, o que não funcionou e como podemos melhorar da próxima vez cria um ciclo de melhoria contínua fundamental para quem busca a alta performance."

Então, fiz o que sempre faço: resolvo logo a incoerência e tento alinhar o que está desalinhado.

Aqui está a sequência de perguntas que montei para fazer a minha revisão de final de ano com a equipe **VendaMais**. É o nosso "post mortem".

Fica como sugestão para você avaliar, revisar e adaptar para sua própria realidade e poder começar seu próximo PEC (como sugere toda esta nova edição da **VendaMais)** da forma correta: avaliando os resultados e o planejamento anterior.

Recomendo como tema de reunião em formato workshop com sua equipe. Imprima as perguntas*, junte sua equipe e passem uma manhã ou tarde falando sobre isso. É a melhor forma de vocês começarem 2020 com o pé direito.

*Acesse e bit.ly/editorial-vm-jan20 baixe o arquivo em que reunimos as perguntas.

23 PERGUNTAS PARA REVISAR O ANO DA SUA EMPRESA E DA EQUIPE COMERCIAL

01 Olhando para trás, que nota você daria, de 0 a 10, para este ano que passou, nas três áreas abaixo?

- Pessoal
- Profissional
- Seu departamento/setor

Por quê?

Explique de maneira rápida o motivo de cada nota.

02 Se 2019 tivesse um tema com nome de filme ou música, qual teria sido?

(Para descontrair, sempre saem coisas muito engraçadas)

03 Quais foram suas principais conquistas ou vitórias pessoais? Do que você tem mais orgulho?

04 Quais foram suas principais conquistas ou vitórias profissionais? Do que você tem mais orgulho?

05 Quais foram as principais conquistas ou vitórias do nosso departamento/setor? O que mais nos orgulha deste ano que passou?

06 Qual foi o número, indicador, planilha ou informação que mais provocou arrepios e frios na espinha em 2019? Por quê? Qual número deixava você nervoso ou apreensivo?

07 Quais foram, na sua opinião, os principais obstáculos no seu trabalho para atingir e superar as metas propostas?

08 Quais foram, na sua opinião, os principais obstáculos do departamento com um todo para atingir e superar as metas propostas?

09 O que acha que fizemos bem para superar esses obstáculos?

10 O que acha que não fizemos bem e precisamos melhorar este ano?

11 Qual foi, na sua opinião, a "grande mancada" de 2019?

12 Aprendemos algo com isso? O que ficou de lição?



13 Além dessas ideias de melhoria, existe alguma outra ideia ou projeto que você ache que deveria ser iniciado e que nos ajudaria a atingir e superar as metas de 2020?

Vamos agora olhar um pouco para fora da empresa...

14 O que você vê acontecendo no mercado, com concorrentes, com clientes, com a economia, que impacta diretamente o seu modelo de negócios?

15 Como empresa, no que você acha que precisamos melhorar para reagir de maneira proativa em relação a estas mudanças? Onde precisamos ser mais eficientes e ágeis? Menos burocráticos? Conseguir fazer com mais qualidade, menos custo e desperdícios? Ou seja: como empresa, onde podemos e devemos melhorar?

"Um dos principais erros que vejo serem cometidos no Planejamento é justamente sair correndo para planejar sem primeiro revisar o planejamento anterior."



"A ideia é encerrar um ciclo antes de começar outro. Aprenda a saborear o 'post mortem' corretamente. Encerre o ciclo. Revise, comemore, aprimore, repita."

16 Voltando e olhando para dentro da empresa um pouco agora, com foco em melhorias para 2020.

Qual foi o departamento que mais **atrapalhou** nossos resultados?

Alerta!
Essa pergunta é fundamental, mas extremamente incômoda. Muita gente não gosta dela, e entendo quando ela é eliminada, mas... se o assunto não for discutido, raramente será resolvido de verdade. Vai acabar se repetindo novamente em 2020, e é exatamente isso que não queremos!

17 O que poderia ser feito para melhorar nossa relação com eles (outro departamento)?

18 O que gostaríamos que cada um dos outros departamentos fizesse ou melhorasse para que possamos ter o melhor 2020 possível? Como você acha que os outros departamentos poderiam nos dar apoio para que possamos atingir e superar nossas metas? Que sugestões temos para dar?

(Detalhe: peça a mesma lista para **todos** os departamentos. Depois, façam uma reunião para debater os resultados e propor planos de melhoria).

19 Quem foi a pessoa que mais ajudou você a atingir suas metas este ano? Quem merece um "obrigado!", aplausos e reconhecimento?

20 Qual foi o departamento interno que mais nos ajudou a atingir nossas metas? Que outros departamentos merecem um "obrigado!", aplausos e reconhecimento?

Para terminar, três últimas perguntas:

21 Olhando para trás: quais foram as grandes lições do ano que passou?

22 Olhando para a frente: quais são os três principais projetos, processos ou melhorias que você acha serem prioritários para atingirmos e superarmos nossas metas em 2020?

23 Qual palavra você usaria para definir 2019 e qual palavra usaria para definir seu foco em 2020?

Note que a tendência aqui seria já engatar e começar o planejamento. Porém, a ideia não é essa. Contenha-se. Dê um tempo para este exercício e as lições receberem a atenção e a importância que merecem. Não é um assunto qualquer que estamos falando: é um ano da **sua vida** e da sua equipe. Quer assunto mais importante do que isso?

Recomendo fazer este exercício **antes** de iniciar seu próximo Planejamento, pois assim você terá um PEC muito mais sólido, consistente e com mais engajamento da equipe.

Além disso, lembre-se de repetir o processo no final de 2020, com o PEC que estiver fazendo agora. A ideia é encerrar um ciclo antes de começar outro. Aprenda a saborear o "post mortem" corretamente. Encerre o ciclo. Revise, comemore, aprimore, repita.

Abraços revisionários, boas vendas e um excelente 2020 para você e sua equipe.



Raul Candeloro
Diretor
www.vendamais.com.br

"Vendas levadas a sério."



TUDO JUNTO E MISTURADO

Minha maior paixão é a área de Estratégia de Vendas. Afinal, a discussão sobre pensamento, planejamento e implementação estratégica abre espaço para visitar praticamente todos os "endereços" (ou temáticas) que precisam ser conhecidos pelo gestor comercial.

Como sei que essa é uma questão crítica para as organizações – e reconheço que a bibliografia sobre o tema ainda é escassa –, pretendo dividir com você alguns aprendizados que venho acumulando nesse tipo de trabalho.

Visando facilitar nossa conversa, vou seguir um roteiro das questões mais comuns para as empresas que se preocupam em planejar ao invés de "deixar a vida me levar".



A) QUAIS SÃO AS DIFERENÇAS ENTRE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO, TÁTICO E OPERACIONAL?

Os autores do passado costumavam estabelecer duas diferenças básicas entre esses chamados "três níveis": a primeira era de natureza temporal; a segunda tinha a ver com a questão hierárquica.

Do ponto de vista temporal, dizia-se que a estratégia estava relacionada com o longo prazo; a tática, com o médio; e as operações, com o curto prazo.

Na prática:

– Consideravam-se **estratégicas** as decisões que influenciavam entre três e cinco anos uma organização.

Portanto, montar uma nova planta industrial ou estabelecer uma relação de exclusividade com um canal de distribuição eram exemplos de decisões estratégicas.

> "QUEM ESTÁ NO TOPO DA PIRÂMIDE NÃO NECESSARIAMENTE É CAPAZ DE TOMAR DECISÕES MELHORES DO QUE QUEM ESTÁ NA BASE."

– As decisões de efeito em médio prazo – ou seja, que impactariam o trabalho de uma organização em um, dois ou três anos – eram chamadas de **táticas**.

Assim, aumentar a força de vendas ou implementar um sistema de CRM podiam ser consideradas decisões táticas.

– Por último, todas as decisões de curto prazo (com impacto em menos de um ano) seriam consideradas **operacionais**.

Logo, contratar ou demitir um vendedor era, apenas, uma questão operacional.

Porém, como a visão de espaço e tempo se modificou totalmente desde então – questões como abrangência local, regional, nacional ou mundial se tornaram irrelevantes, bem como o tempo já não pode mais ser medido apenas em termos de horas, dias, semanas ou meses –, essa divisão clássica perdeu o sentido.

Sugiro que você assista a um filme muito legal chamado *O preço do amanhã* para entender bem esses novos conceitos



"A RESPONSABILIDADE FINAL [PELO PLANEJAMENTO DE VENDAS] É DO PRINCIPAL GESTOR DA ÁREA COMERCIAL. PORÉM, ELE NÃO TEM CONDIÇÕES DE FAZÊ-LO SOZINHO. TRATA-SE, PORTANTO, DE UM PROCESSO DINÂMICO, REALIMENTADO NO DIA A DIA, NO QUAL O PLANEJAR E O EXECUTAR ('PLANEJAÇÃO') ACONTECEM AO MESMO TEMPO, TUDO JUNTO E MISTURADO."

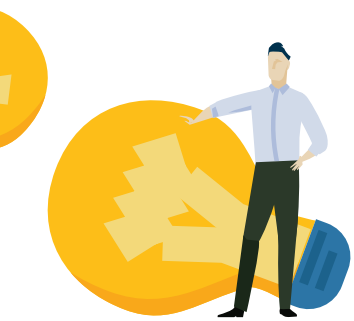
Se considerarmos a questão hierárquica, veremos que a distinção entre estratégico, tático e operacional faz ainda menos sentido. Você já vai entender por quê.

Há autores antigos que consideravam que a estratégia era algo a ser pensado pela "diretoria"; a tática, pelos "gerentes"; e as operações eram mera obrigação dos níveis mais próximos do então chamado "chão de fábrica".

Foram dois escritores americanos (Al Ries e Jack Trout) que, inicialmente, colocaram por terra essa visão. Em um livro magistral chamado *Marketing de guerra*, lançado no longínquo ano de 1986, os dois afirmaram que, em empresas de sucesso, as decisões mais importantes eram tomadas no campo de batalha, logo, a tática era mais importante do que a estratégia.

Em seguida vieram novas rupturas de paradigmas. *Reengenharia* (livro de Michael Hammer e James Champy), o movimento do *empowerment* – todo o poder a quem está em contato direto com o cliente – e novas tendências (*ownership*, *engagement*, *accountability* e outros anglicismos que acabaram sendo incorporados pelos manuais de administração) tinham como principal objetivo evidenciar que quem está no topo da pirâmide não necessariamente é capaz de tomar decisões melhores do que quem está na base.

Deu para entender por que a clássica divisão em três níveis de planejamento já não faz muito sentido há muito tempo, não é mesmo? Portanto, nosso foco passa a ser no Planejamento Comercial como um todo. Ou seja, abrangendo o que você considerar estratégico, tático e operacional.



B) POR QUE FAZER UM PLANEJAMENTO COMERCIAL?

Pode parecer incrível, mas muitas organizações veem a área de vendas apenas como um braço avançado das operações da empresa. Para elas, o papel de vendas é simplesmente vender o que a empresa tem para oferecer, bastando, para isso, "ir a campo e oferecer".

Mas as empresas que já amadureceram – e compreenderam que o mercado não reage exatamente da forma sonhada (ou desejada) pela área comercial – descobriram que é preciso reduzir ao mínimo possível o nível de incerteza. Aliás, na minha opinião, este é o papel do Planejamento de Vendas.

Através de técnicas complexas e que podem ser muito sofisticadas (veja a crescente importância atribuída à área de Inteligência de Mercado) é possível tentar predizer o comportamento do mercado e buscar formas de tirar proveito das mudanças cada vez mais intensas que vivemos. É claro que, para isso, a organização precisa ser muito ágil.

E aí voltamos à questão temporal e hierárquica discutida no item A, para verificar que as distinções entre estratégico, tático e operacional realmente não fazem sentido atualmente.

C) QUEM DEVE SER O RESPONSÁVEL PELO PLANEJAMENTO COMERCIAL?

A responsabilidade final é do principal gestor da área comercial. Porém, ele não tem condições de fazê-lo sozinho. Trata-se, portanto, de um processo dinâmico, realimentado no dia a dia, no qual o planejar e o executar acontecem ao mesmo tempo, tudo junto e misturado ("planejação").

Outra questão fundamental é que a área comercial precisa contar com as contribuições de todas as demais áreas da organização, pois pior do que não vender é vender e não entregar. Novamente, tudo junto e misturado, como o título deste artigo.

D) QUAIS FERRAMENTAS SÃO UTILIZADAS NO PLANEJAMENTO COMERCIAL?

Como todo o trabalho de planejamento, no planejamento comercial, inicialmente utilizam-se ferramentas analíticas e de diagnóstico para mapear a situação atual. Em seguida, revisitam-se o Planejamento Estratégico Corporativo e o Planejamento de Marketing para garantir a correta compreensão de quais deverão ser os principais objetivos a serem perseguidos. A partir daí, discutem-se as diferentes alternativas que permitiriam atingir esses objetivos.

E) COMO OS RESULTADOS DO PLANEJAMENTO COMERCIAL SÃO CONTROLADOS?

Existem vários instrumentos de controle – como gráficos, histogramas e outros. Eu prefiro utilizar um modelo adaptado do Balanced Score Card, no qual os objetivos são definidos em torno de quatro grandes áreas:

- *Financeira;*
- *Clientes;*
- *Processos internos;*
- *Aprendizagem.*

F) QUAIS RESULTADOS COSTUMAM SER OBTIDOS A PARTIR DE UM TRABALHO COMO ESSE?

Embora varie de caso para caso, costuma-se conseguir uma empresa mais confiante nos seus próprios objetivos, com pessoas comprometidas com o sucesso do negócio como um todo e, consequentemente, mais confiantes e estimuladas a dar a sua contribuição para que esse sucesso realmente ocorra.

Enfim, nestes quase 40 anos de atividade ininterrupta em vendas, pude perceber que a forma de planejar se alterou muito, mas a necessidade de planejamento não deixou de existir, jamais.

Se você quer conhecer um pouco mais sobre este assunto, leia toda essa edição especial e me mande um e-mail, que eu enviarei um artigo que permitirá que você meça – de forma prática e objetiva – a maturidade estratégica de sua área comercial.



J.B. Vilhena é coordenador acadêmico do MBA em Gestão Comercial da FGV, doutorando em Gestão de Negócios pela FGV/Rennes (França), consultor e palestrante.

E-mail: jbvilhena@uol.com.br

UM MUNDO EM TRANSFORMAÇÃO E AS TENDÊNCIAS QUE PRECISAM ENTRAR EM SEU PLANEJAMENTO


Foto: Divulgação

> "Para acelerar é preciso, antes, desacelerar."

Essa frase foi dita por Ben Sauer em sua palestra na NEXT Conference, evento que, anualmente, discute em Hamburgo (Alemanha) o impacto da revolução digital em nossas vidas e nos negócios.

O pensamento de Sauer, que se identifica como um detetive de oportunidades que trabalha para fazer com que produtos digitais atendam a necessidades humanas, ilustra o que é necessário fazer quando o assunto é planejamento. Se o dia a dia exige que tomemos decisões muito mais rapidamente do que talvez devêssemos, é no momento do planejamento que precisamos olhar com calma para aspectos que costumam ser até ignorados porque "não há tempo para pensar no que pode ser deixado para depois".

Neste sentido, na busca por inspiração, referências e novas ideias para planejar o futuro de sua empresa e carreira, um bom caminho é investigar universos paralelos. Esse, inclusive, foi o tema da edição de 2019 da NEXT, evento que a equipe da **VendaMais** cobriu pelo terceiro ano consecutivo.

Mas, calma, não se trata de estudar galáxias distantes, e sim de ligar o radar e observar realidades diferentes da sua para entender as transformações na forma como as pessoas vivem, consomem, se relacionam e criam expectativas para, então, descobrir quais são os impactos disso nos negócios.

Inclusive, foi isso o que a equipe da **VendaMais** fez ao participar, em Amsterdam (Holanda), do 2020 Trends Seminar, organizado pelo TrendWatching, uma das principais empresas de análises



de tendências do mundo. É nesse evento anual que o TrendWatching lança oficialmente seu relatório com as previsões para o ano seguinte e revela inúmeros cases que as exemplificam.

Combinando o que vimos na Alemanha e na Holanda, a ideia desta reportagem é levar até você um conteúdo que foge um pouco do universo central de vendas, mas traz ideias frescas dos principais centros de inovação do mundo, inspira boas reflexões para o seu planejamento e aponta caminhos para a gestão do futuro. Acompanhe!

ALERTA!
AS EXPECTATIVAS DOS CONSUMIDORES ESTÃO SENDO CRIADAS LONGE DA SUA EMPRESA

Você já parou para pensar sobre como a forma como nos relacionamos com marcas mudou nos últimos anos?

Compras a um clique, experiências *omnichannel*, atendimentos sendo conduzidos por robôs, compras feitas por voz, pagamentos realizados sem dinheiro, entregas de praticamente tudo na sua porta são coisas cada dia mais comuns, que há pouco tempo não existiam nem em sonho.

Pelo lado da área comercial, apps estão substituindo o trabalho de distribuidores e representantes, posições de vendas e atendimento estão sendo absorvidas por tecnologia e automação, novas ferramentas e mercados estão surgindo e, provavelmente, afetando a sua empresa.

Ou seja, mais do que nunca, é preciso se reinventar.

As pessoas estão se acostumando com novas formas de consumo, e as mudanças só vão se intensificar. Vivemos em um mundo cada vez mais imediatista, e o cliente tem um poder que há alguns anos não tinha. Isso faz com que a expectativa do seu cliente ao ser atendido e ao se relacionar com você e com sua empresa passe a ser baseada em experiências que ele vive em outros lugares – seja com *apps* de mobilidade e de delivery ou a partir de tantas outras comodidades e inovações que os últimos anos trouxeram.

SEU CLIENTE ESTÁ MIMADO E VOCÊ PRECISA SABER LIDAR COM ISSO!

Reflita sobre duas questões:

1) Será que o fato de hoje conseguirmos chamar um motorista em dois minutos, assistir a qualquer coisa em qualquer lugar ou receber cerveja gelada em casa em menos de 30 minutos com apenas dois cliques não faz com que nos tornemos mais interessados em empresas ágeis e que resolvem problemas rapidamente?

2) Já parou para pensar que seu concorrente pode não ser quem você pensa que é? Novos mercados surgem dia após dia. Soluções que hoje sequer existem, amanhã podem engolir o seu mercado. Se você já deixou de sair para jantar ou fazer qualquer outra coisa para ficar em casa assistindo algo na Netflix, já participou desse movimento de criar concorrentes inusitados.

Diante de um cenário cada vez mais complexo de ser compreendido, é necessário estudar continuamente para entender as mudanças que estão criando novos hábitos e comportamentos. Para isso, é essencial investigar outros mercados, novas tecnologias e as gerações mais jovens.

OS MAIS JOVENS ESTÃO REDEFININDO O QUE É PROPÓSITO

Pessoas que nasceram a partir da segunda metade da década de 1990 estão entrando no mercado de trabalho, tornando-se consumidores ativos e influenciando outras gerações. Já os millennials (nascidos em meados de 1980 e 1990) já são responsáveis por uma avalanche de transformações.

Brian Whipple é CEO da Accenture Interactive, maior agência digital do mundo. Na NEXT, ele fez uma palestra sobre propósito, palavra que está na moda nas postagens do LinkedIn e, por isso, muitas vezes tem seu sentido deturpado, mas quando aplicada de forma sincera e transparente será cada vez mais um diferencial competitivo para qualquer empresa.

"Os millennials, que estão começando a assumir a gestão de empresas e, enquanto consumidores, aumentando seu poder de compra, se importam muito com sustentabilidade", lembrou. Porém, não é "só" isso. Cada vez mais as pessoas, em especial os mais jovens, preocupam-se em saber a história por trás das empresas que compram:

- Qual é a origem dos produtos?
- Quem são os fornecedores?
- A empresa apoia causas ambientais e sociais?
- Ela remunera seus funcionários de forma justa?
- Como ela ameniza o impacto ambiental que sua atuação causa?

São questões que há poucos anos não eram debatidas no planejamento das organizações, mas que terão um impacto cada vez maior nas vendas e na longevidade empresarial.

Do ponto de vista do RH, Whipple, que trabalha com as principais empresas do mundo, falou que "a retenção de talentos aumenta em 300% quando a empresa tem uma gestão baseada em valores e em um propósito real". Por fim, ele deixou um alerta aos gestores que são reticentes à mudança: "o problema é o cérebro do executivo que tem medo de quebrar a barreira da permissão. Não gosta do incerto, é avesso ao risco e preocupa-se com a autopreservação. Isso faz com que nada mude", analisou. Se você se identifica com essa descrição, é bom ligar o alerta.

Em tempos em que a mudança é a única certeza, ignorar o que é novo e diferente é dar um tiro no pé. As bandeiras levantadas pelas novas gerações e pelas mudanças desencadeadas por novos hábitos e comportamentos de consumo trazem questões que não podem mais ser desprezadas.

O SEU PLANEJAMENTO PARA 2020 E ALÉM CONTEMPLA AÇÕES QUE ATENDAM A ESSAS NOVAS "REGRAS" DO MERCADO?

A ÁFRICA SEM O PRECONCEITO E AS VISÕES ESTEREOTIPADAS

Qual é a primeira imagem que lhe vem à mente quando você pensa no continente africano? Animais selvagens? Safáris? Pobreza?

Acredite, enquanto estereótipos e preconceitos insistem em existir, por lá, o futuro está sendo



BRIAN WHIPPLE

Foto: Divulgação

"A RETENÇÃO DE TALENTOS AUMENTA EM 300% QUANDO A EMPRESA TEM UMA GESTÃO BASEADA EM VALORES E EM UM PROPÓSITO REAL." BRIAN WHIPPLE

construído. "Conhecemos a África pobre, dos animais e dos safáris. Conhecemos a África que precisa da nossa ajuda, mas, enquanto isso – e ao contrário do que muitos pensam –, o futuro está sendo construído lá. A população é jovem e o crescimento é rápido. Das 30 cidades que mais crescem no mundo, 21 estão na África", contou Marcello Schermer, empreendedor austríaco que mora em Joanesburgo (África do Sul) e trabalha ajudando pequenos empreendedores em diferentes países africanos a desenvolverem suas startups. Em sua palestra, Schermer falou sobre startups que estão se destacando por criarem serviços e produtos 100% alinhados às necessidades locais.

A Zipline, por exemplo, usa drones para enviar medicamentos de um hospital para outro. Surgiu porque a infraestrutura das estradas é precária e muitos locais são de difícil acesso.

Já a SafeBoda é uma empresa de mototáxi que funciona como o Uber, com o diferencial de ter um cuidado especial com os mototaxistas. Eles são tirados da informalidade, ganham acesso a sistema bancário, seguro saúde, auxílio para compra de combustível e outros benefícios essenciais, mas ainda distantes da maioria da população de países subdesenvolvidos e em desenvolvimento. Schermer reforçou que os africanos não estão esperando que alguém os salve. "Essas empresas estão se destacando por resolverem problemas que o mundo desenvolvido sequer sabe que existem", provocou.

Que problemas existem em sua região/comunidade, são ignorados pelo poder público e você poderia ajudar a resolver (seja através de novos produtos/serviços ou, por que não, de ações sociais)? Por que não contemplar isso em seu planejamento?



MARCELLO SCHERMER

Foto: Divulgação

DIVERSIDADE, INCLUSÃO E PROMOÇÃO DO BEM-ESTAR IMPORTAM CADA VEZ MAIS PARA CLIENTES E FUNCIONÁRIOS

Boa parte das tendências apresentadas pelo TrendWatching em Amsterdam estavam ligadas a temas como conexão humana, valores e bem-estar. Trazendo para a área comercial, abre-se espaço para debater questões relacionadas ao processo de recrutamento e seleção.

Em sua palestra, David Mattin, gestor global de tendências da firma britânica, compartilhou dados que indicam que quem você contrata dirá mais sobre a cultura da sua empresa do que a sua habilidade de executar o trabalho.

De acordo com a consultoria Accenture, marcas que valorizam a contratação de profissionais com deficiências tiveram margens de lucro 30% maiores do que marcas que não se preocupam com isso. Na mesma esteira, a escola de negócios da New York University Stern School of Business publicou um estudo em julho de 2019 afirmando que 77% dos consumidores millennials nos EUA e 44% na França, na Alemanha e na Itália têm mais chances de comprar de marcas que ajudam refugiados.

São discussões que há poucos anos sequer existiam, mas que cada vez mais se tornam objeto de atenção no planejamento das empresas.

AMPLIE O FOCO PARA PREOCUPAÇÕES COM OUTRAS MINORIAS E A BASE DA TENDÊNCIA PERMANECE A MESMA. SUA EMPRESA ESTÁ ATENTA A ESSE MOVIMENTO E FAZENDO A SUA PARTE?

No que diz respeito ao bem-estar, a tendência apresentada por Mattin nasce a partir do aumento expressivo dos casos de transtornos mentais como ansiedade, depressão, síndrome do pânico e burnout. Em 2018, a Organização Mundial da Saúde afirmou que a depressão será a doença mais incapacitante do planeta em 2020. Ainda segundo a OMS, o Brasil é o recordista mundial em casos de transtornos de ansiedade. Estima-se que 9,3% da população sofra com o problema.

Os dados ajudam a explicar a tendência de novos produtos e serviços surgirem nessa área e, principalmente, justificam a necessidade de as empresas levarem o cuidado com a saúde mental como uma política permanente de RH.

Uma pesquisa de 2018 da MetLife, gigante global do mercado de seguros, apontou que 76% dos trabalhadores acreditam que empregadores são responsáveis pelo seu bem-estar e pela sua saúde – contra 68% em 2015.

O QUE VOCÊ TEM FEITO PELO BEM-ESTAR E PELA SAÚDE MENTAL DE SEUS FUNCIONÁRIOS? SE ESSA PAUTA AINDA NÃO CONSTA EM SEU PLANEJAMENTO, A HORA É AGORA.

SINAIS DE UMA ECONOMIA EM TRANSFORMAÇÃO

É inegável que boa parte das tendências que estão mudando o mundo estão atreladas, sobretudo, a uma necessidade iminente de corrigir falhas do capitalismo. Ainda que tenhamos tido avanços importantes nos últimos 100 anos, o sistema provocou danos graves ao planeta, concentrou a riqueza na mão de poucos e excluiu os mais pobres de suas benesses.



DAVID MATTIN

Foto: Divulgação

"É PRECISO IR ALÉM DA PRÓXIMA TECNOLOGIA, DA PRÓXIMA NECESSIDADE HUMANA E PENSAR SOBRE O QUE UM SER HUMANO, DE FATO, É. INOVAÇÃO NÃO É SUFICIENTE. NÓS PRECISAMOS DE AÇÕES COLETIVAS. NÓS PRECISAMOS DE NOVAS LEIS. TUDO ISSO VAI AJUDAR A CRIAR UM NOVO MODELO."
DAVID MATTIN

Para não entrar em detalhes e sintetizar o problema: cientistas apontam que as mudanças climáticas estão criando um cenário crítico para o futuro. Ao mesmo tempo, os elevados índices de desigualdade social, mesmo em países ricos, não nos deixam esquecer que muita coisa está errada.

A ONU, através de seus 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável e 169 metas, apontou o caminho. Baseados em pilares econômicos, sociais e ambientais, os objetivos buscam concretizar os direitos humanos de todos e alcançar a igualdade de gênero e o empoderamento das mulheres e meninas.

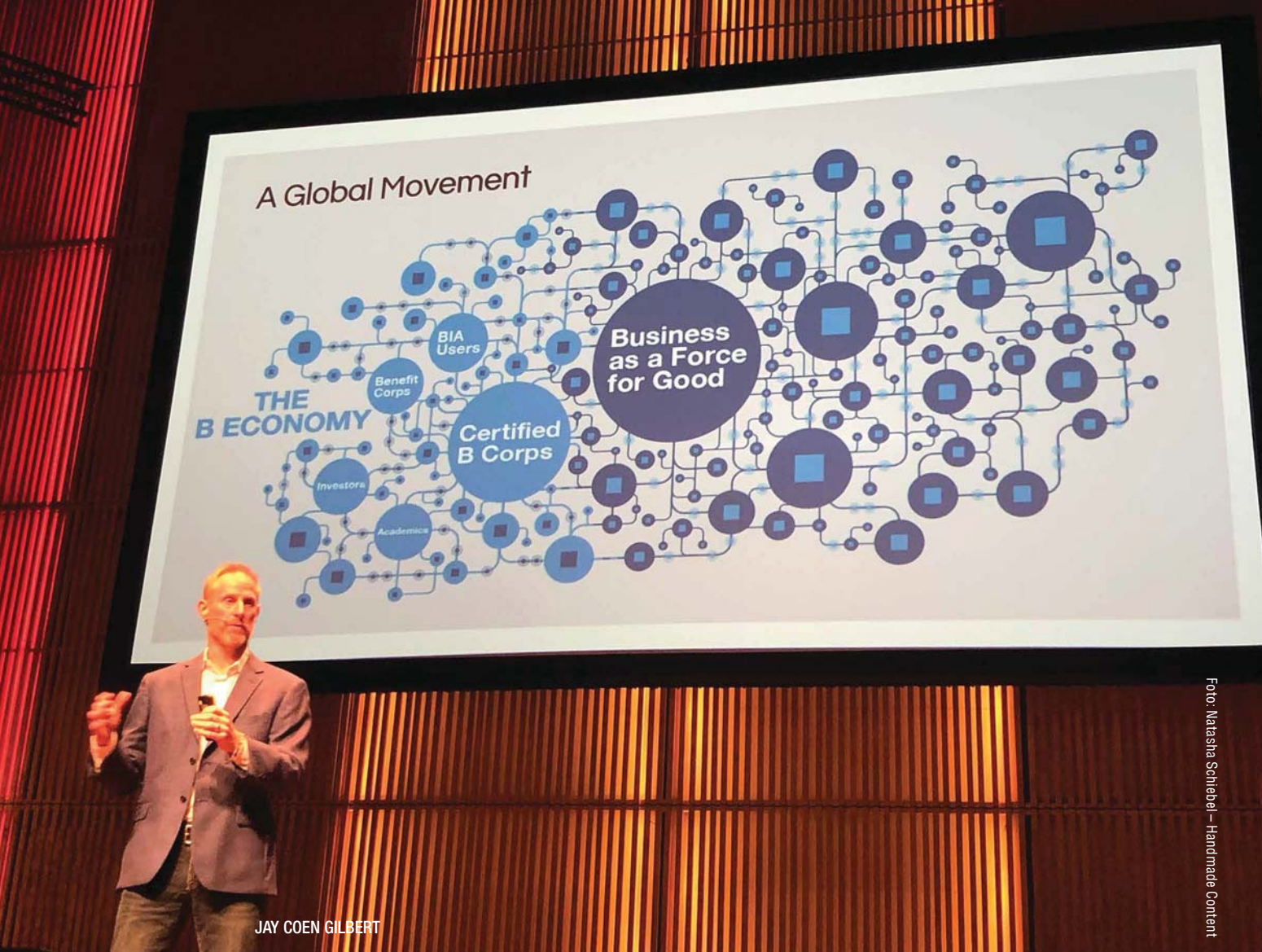
Estudá-los, portanto, pode ser um ponto de partida para você entender de que forma sua empresa pode ser um agente de mudança. "É hora de mudarmos para um novo modelo de humanidade. Para vocês, inovadores, é preciso ir além da próxima tecnologia, da próxima necessidade humana e pensar sobre o que um ser humano, de fato, é. Inovação não é suficiente. Nós precisamos de ações coletivas. Nós precisamos de novas leis. Tudo isso vai ajudar a criar um novo modelo", defende David Mattin.

O debate sobre a necessidade de redesenhar o capitalismo chegou ao ponto de provocar uma mudança no posicionamento editorial de um dos jornais de economia mais influentes do mundo.

Há alguns meses, o britânico *Financial Times* lançou uma campanha em que propõe um recomeço para o capitalismo. De sua parte, comprometeu-se a publicar pautas que explorem os caminhos para essa nova era. Acompanhe um trecho da carta do editor Lionel Barber que apresenta o que o jornal está chamando de "A nova agenda".

"O Financial Times acredita no capitalismo de livre mercado. Ele é a base para a criação de riqueza que gera mais empregos, mais dinheiro e mais impostos.

O capitalismo liberal gerou paz, prosperidade e progresso tecnológico nos últimos 50 anos, reduzindo dramaticamente a pobreza e melhorando o padrão de vida no mundo. Porém, desde a crise econômica mundial de 2008, o modelo passou a ser questionado, em especial no que diz respeito



JAY COEN GILBERT

Foto: Natasha Schiebel – Handmade Content

ao foco na maximização de lucros e no retorno para o acionista. Esses princípios são necessários, mas não suficientes.

O sucesso do capitalismo de livre mercado no longo prazo vai depender de gerar lucro com propósito. As empresas terão que entender que essa combinação atende ao seu interesse e aos de seus clientes e funcionários. Sem mudança, o remédio será mais difícil de engolir. O capitalismo de livre mercado tem uma capacidade enorme de se reinventar. Bem como o historiador e político britânico Thomas Babington Macaulay (1800-1859) sabiamente disse, é necessário reformar para preservar. Hoje, o mundo chegou a esse momento. É hora de resetar."

O FOCO APENAS E SOBRETUDO NO LUCRO NÃO CABE MAIS NESSE NOVO MUNDO QUE ESTÁ EM CONSTRUÇÃO

A mensagem do jornal, reflexo das mudanças e tendências que você leu aqui, não é isolada no mercado financeiro.

Em sua carta anual a CEOs de 2019, Larry Fink, diretor da Black Rock, maior gestora de fundos de investimento do mundo, fez um chamado para as empresas adotarem um novo modelo de governança e propósito. "As empresas precisam se questionar sobre qual é seu papel na comunidade. Como estamos gerenciando nosso impacto no meio ambiente? Estamos trabalhando para criar uma força de trabalho diversa? Estamos nos adaptando às mudanças tecnológicas? Estamos provendo treinamentos e oportunidades que nossos funcionários e negócios precisarão para se ajustar a um mundo cada vez mais automatizado? Estamos usando finanças comportamentais e outras ferramentas para preparar os funcionários para a aposentadoria, de forma que possam investir para alcançar seus objetivos?"

"NA ECONOMIA B, AS EMPRESAS COMPETEM NÃO PARA SEREM *A MELHOR DO MUNDO*, MAS PARA SEREM *A MELHOR PARA O MUNDO*, PARA AS PESSOAS E PARA O MEIO AMBIENTE DO QUAL NOSSAS VIDAS DEPENDEM." JAY COEN GILBERT

O questionamento veio do gestor da empresa que administra uma carteira de sete trilhões de dólares e que investe nos maiores conglomerados capitalistas do planeta. Ainda que seja possível desconfiar se a conversa é genuína ou pautada por interesses externos de quem já percebeu que fazer diferente é uma questão de sobrevivência, o fato é que o debate está na mesa, e isso não vai mudar. Lembra quando falamos que as expectativas estão sendo criadas longe do seu mercado? Esses exemplos do mercado financeiro ilustram bem.

UM CAMINHO PARA CONDUZIR SUA EMPRESA AO FUTURO

De olho em ser um agente de transformação, em 2005 nasceu o B Lab, instituição norte-americana sem fins lucrativos que existe para certificar empresas interessadas em fazerem a sua parte para um mundo melhor. Mais de 3 mil empresas, de 150 indústrias em 71 países – sendo 161 no Brasil – já têm o selo "B Corp". O processo de certificação é denso. Além de cumprir uma série de exigências práticas ligadas a promover o bem para a sua comunidade e para o planeta, a candidata a B Corp precisa firmar um compromisso legal em seu contrato social.

Da rede de fornecedores aos materiais usados em sua estrutura. De ações sociais e ambientais a benefícios oferecidos aos funcionários, ser o que o B Lab chama de empresa B certificada significa que o negócio atende os mais elevados padrões de desempenho sustentável, de inclusão e de bem-estar coletivo. "A chamada Economia B surgiu a partir de uma descrença sobre o modelo econômico atual. Precisamos construir uma economia que funcione para todos, no longo prazo. Na economia B, as empresas competem não para serem *a melhor do mundo*, mas para serem *a melhor para o mundo*, para as pessoas e para o meio ambiente do qual nossas vidas dependem", explica Jay Coen Gilbert, fundador do B Lab.

Em seu site, o B Lab disponibiliza uma ferramenta gratuita para você fazer um teste e entender em que grau sua empresa se encontra atualmente em relação aos pré-requisitos para obter a certificação e descobrir quais são os caminhos necessários torná-la uma empresa B.

Faça o teste do B Lab e entenda como sua empresa pode se adaptar às novas demandas: app.bimpactassessment.net

É TEMPO DE PLANEJAR O PAPEL DE SUA EMPRESA NO MUNDO

A conversa que procuramos ter nessas últimas páginas tem tudo a ver com a ideia de planejamento e de diminuir a velocidade para poder acelerar com mais clareza.

Na ânsia de atender a demandas cada vez mais urgentes, superestimamos o que podemos fazer em um ano e subestimamos o que podemos fazer em dez. Troque um ano por uma semana e dez anos por um ano e o sentido do argumento permanece o mesmo.

O resultado dessa correria e foco no curto prazo é muitas vezes refletido em uma agenda voltada a crises recorrentes. Você vive para apagar incêndios ou para planejar a construção do futuro de sua empresa e carreira? A cultura do imediatismo, amplamente impulsionada pelas redes sociais, com seus alarmes de urgência e gatilhos que despertam ansiedade, nos faz esquecer que grandes feitos são construídos devagar e sempre.

Talvez você pense que o que leu aqui está muito distante de seu mercado. Você pode, também, discordar de muita coisa. Mas, quando falamos em analisar tendências e compreender como o futuro está sendo construído, o mais importante é ter a mente aberta e entender que, em alguns contextos, sua opinião, sua ideologia política e seu modo de ver o mundo simplesmente não valem nada.

Em tempos em que a polarização extrema interfere até em relações familiares, é preciso ter o cuidado de não se deixar levar por discursos que tentam minimizar questões relevantes. Existem movimentos acontecendo que não se importam com suas preferências pessoais. Nesse sentido, quem opta por ignorar alguma questão por crenças pessoais corre o risco de ser engolido. Alguns setores da economia já perceberam isso e estão contribuindo para o bem-estar geral e lucrando com isso. E a sua empresa?

É hora de se avaliar!

Acesse bit.ly/plan-tendencias e leia o material que complementa esta reportagem. Ele o ajudará a fazer uma avaliação sobre como a sua empresa se encaixa em tendências que são cada vez mais presentes.

AS PRINCIPAIS DICAS DE QUEM JÁ FAZ DO PLANEJAMENTO UM ALIADO PARA VENDER MAIS

É verdade que cada empresa possui características próprias, que entender o comportamento dos **seus** clientes é fundamental para definir estratégias vitoriosas para o **seu** negócio e que analisar o trabalho dos **seus** concorrentes deve ser uma de suas missões como profissional de vendas, se você quiser conquistar resultados cada dia melhores. Porém, isso não significa que você possa simplesmente ignorar o que acontece além do seu mercado.

Pelo contrário!

Olhar para fora, saber como trabalham departamentos comerciais de organizações que aparentemente não têm nada a ver com a sua, inspirar-se em bons exemplos de outros segmentos, e assim por diante, também é fundamental para quem busca aprimorar seu trabalho em vendas. Por isso mesmo, "olhar para fora" também deveria fazer parte do seu planejamento estratégico comercial (PEC)!

Sabendo disso e pensando em ajudá-lo nessa missão, apresentamos a seguir depoimentos de sete profissionais que possuem experiências diferentes quando o assunto é PEC. Eles apresentam as dicas que consideram essenciais para o sucesso de seus processos de planejamento.

Acompanhe, leve em conta que não há verdades absolutas – mas, sim, muita fonte de inspiração para você melhorar a forma como conduz **seu** planejamento estratégico comercial – e comece a pensar no que você pode mudar no seu trabalho a partir das reflexões propostas por estes *superplanejadores*!

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMERCIAL NA PRÁTICA!

"Com um bom Planejamento Estratégico Comercial, a vida nas empresas não é nada fácil, agora, imagine sem um! Neste sentido, estas são minhas dicas para quem quer aprimorar seu PEC:

1. Entenda que planejar 'apenas por planejar' não resolve. Mais importante do que simplesmente fazer um planejamento é saber 'como fazer'. O 'como fazer' sempre será uma variável decisiva para a obtenção do tão almejado sucesso empresarial. Esse é um segredo importante e a que poucos se atentam.

2. Planejamento é algo que deve ser realizado com uma equipe multidisciplinar, não apenas envolvendo os líderes comerciais e executivos da alta administração. Esse trabalho precisa ser feito em conjunto com as diversas pessoas chave da operação comercial, visando benefícios importantes – como a melhora do clima organizacional e o aumento considerável da motivação e do engajamento dos colaboradores. Afinal, um plano concebido com a equipe não é mais um plano unicamente da empresa, é um plano de todos os envolvidos. Isso, por sua vez, proporciona uma consciência coletiva na busca por uma execução bem-feita das atividades. A partir de então, fará muito mais sentido negociar as metas com a equipe de forma individual.

3. O momento de execução do PEC é oportuno para se discutir e identificar novas oportunidades de negócios e desenvolver uma proposta de valor realmente forte. Para isso, recomendo a utilização da ferramenta *Business Model Canvas*. Além disso, é importante destacar para a equipe algo importante: em todo esse trabalho, devemos levar em conta o foco **DO** cliente e não o foco **NO** cliente. Existe uma diferença importante entre essas duas visões.

Por último, mas não menos importante, é preciso aproveitar o momento do PEC para estruturar bem o processo de tomada de decisão nas diversas etapas da operação comercial. Tomada de decisões é um assunto importante, mas pouco estudado e discutido, e tem muito a ver com um planejamento bem-feito."



Marcio Rogério Torres
Gerente Comercial

Para pensar:

Como você pode aprimorar seu PEC a partir das reflexões propostas por este superplanejador?

"Para mim, uma das coisas mais importantes é que o planejamento seja semestral. Nele, devemos mapear os clientes em potencial e os concorrentes na região, entender a sazonalidade e quais ações podem ser aplicadas nos períodos de quedas nas vendas, mapear oportunidades de mídia, identificar no histórico da operação quais os meses de maior faturamento e quais os meses de baixa, e desenhar ações para garantir a maximização dos resultados em períodos considerados 'ruins'."



Vanessa Thieme
Consultora de campo

Para pensar:

- **Os dados da sua operação estão sendo coletados e armazenados com fácil acesso?**
- **A área de planejamento, ou o seu responsável, está utilizando estes dados para guiar o seu trabalho?**
- **Está sendo gerada inteligência com essa informação?**
- **Esta inteligência está chegando aos canais competentes?**
- **Estes canais estão fazendo uso desta inteligência?**
- **O resultado deste trabalho está sendo medido e comunicado à empresa?**

Essas são algumas das perguntas que devem fazer parte do seu planejamento para você passar a fazer dos dados seus aliados para vender mais.

"No ano de 2000 comecei a trabalhar como consultor em uma empresa chamada ABL SISTEMAS, na função de vendedor de sistema para gestão escolar. Na empresa me deram um telefone e uma lista de todas as escolas particulares do Centro-Oeste do Brasil, para ligar e oferecer o sistema de gestão escolar. No primeiro mês fiz cerca de 1500 contatos e nada de venda. Mudei de estratégia depois que li uma reportagem na revista **VendaMais** sobre venda porta a porta. Então, em 2001, fiz um planejamento comercial para ir às escolas pessoalmente entregando nosso portfólio e, quando possível, já fazer apresentação do sistema. Naquele ano, a empresa saiu de meros seis clientes para 60 clientes, aumento de 54 escolas atendidas, em um ano de prospecção porta a porta. Desde de então, todo ano visitamos vários estados e cidades pessoalmente, batendo porta a porta nas escolas particulares."

Manoel Cardoso de Moura
Representante comercial

Para pensar:
Como disse certa vez Albert Einstein, "insanidade é continuar fazendo sempre a mesma coisa e esperar resultados diferentes". Aproveite o momento do PEC para pensar em formas diferentes de vender seus produtos/serviços e, assim, reverter curvas de vendas negativas.

"Sem PEC, o caminho a ser traçado fica muito incerto, é como mirar um alvo sob neblina: você não enxerga o objetivo e, caso acerte, vai ser pura sorte e dificilmente conseguirá repetir o resultado. Além disso, se esperar ser perfeito, nunca vai fazer. Faça agora mesmo e vá aperfeiçoando no caminho."



Estêvão de Oliveira Gamba
Gerente comercial

Para pensar:
Nunca é cedo ou tarde demais para planejar. Planeje agora e comece a se beneficiar dessa decisão logo!

"Não engesse seu planejamento. Mesmo que os resultados estejam aparecendo, sempre revise, revise e revise mais uma vez! Planejamento comercial é um time em que se mexe, mesmo que esteja ganhando."



Luiz Vicente Valença da Silva
Representante comercial

Para pensar:
Inclua a revisão do seu planejamento no próprio PEC. Estabeleça a periodicidade dessa revisão, defina quais serão as métricas avaliadas, monte uma equipe responsável por esse processo e mantenha seu planejamento vivo!

"Quem chega na frente bebe água limpa. Tendo isso em mente, antecipe as negociações, conheça os movimentos do seu mercado, as sazonalidades, os gargalos produtivos e de logística já durante o PEC. Apresente os problemas/as oportunidades e venda soluções. Além disso, conheça sua concorrência, entenda as sazonalidades do seu produto/mercado e as necessidades dos clientes, e preocupe-se com o negócio deles."



Fabio Marcel Manente Sucupira
Representante comercial

Para pensar:
Quais dessas questões destacadas por Fabio ainda não fazem parte do seu PEC? Pense em incluí-las!

Combine essas dicas à sua experiência e a todo o conhecimento adquirido ao longo desta edição da **VendaMais** e se torne um superplanejador!

"Sem PEC, o caminho a ser traçado fica muito incerto, é como mirar um alvo sob neblina, você não enxerga o objetivo e, caso acerte, vai ser pura sorte e dificilmente conseguirá repetir o resultado." Estêvão de Oliveira Gamba

DIRETO DO TÚNEL DO TEMPO...



Na **VendaMais** de outubro de 2014, contamos a história do superplanejador Gustavo Encinas, que foi Gerente de Planejamento de Vendas na L'Occitane en Provence e Coordenador de Planejamento Comercial da Natura Cosméticos.

Na ocasião, ele compartilhou uma história que mostra como planejamento e vendas estão intrinsicamente conectados. Acompanhe!

"Na Natura, quando trabalhava com o planejamento comercial da categoria de cabelos, identificamos que os produtos de tratamento eram os mais rentáveis. Quando analisamos o histórico de ações comerciais, descobrimos que a maioria das promoções realizadas nessa categoria era voltada para shampoo e condicionadores, isto é, produtos básicos. Acreditávamos que a compra do shampoo levava à compra de produtos de tratamentos para cabelos. No entanto, descobrimos, por meio de estudos realizados internamente, que o contrário era mais frequente. Ou seja: a compra de tratamentos era geralmente acompanhada por outros itens da categoria. Foi a área de planejamento que sugeriu que as promoções passassem a ser direcionadas aos produtos de tratamento. Essa alteração de estratégia promocional fez com que essa categoria de produtos ganhasse mais de três pontos percentuais em rentabilidade, pois, com o aumento da venda de tratamentos, aumentamos também as vendas de itens básicos."



COM ESSA HISTÓRIA DO GUSTAVO, PODEMOS TIRAR TRÊS PRINCIPAIS APRENDIZADOS:

1. Entender o comportamento do consumidor é fundamental para a realização de um Planejamento Estratégico Comercial eficiente.
2. A interação entre as áreas é importante para que o planejamento possa ser desenvolvido e aplicado de maneira efetiva, atuando exatamente na origem do problema ou da necessidade.
3. O PEC tem o poder não só de aumentar o número de vendas, como também aumentar a rentabilidade por meio de ações de vendas com valor agregado.

Acesse bit.ly/planejamento-vocacao, leia a reportagem na íntegra e conheça outras lições deixadas por este superplanejador.

A PRÁTICA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMERCIAL EM DEBATE

Consultor da **Soluções VendaMais** traz – do dia a dia da consultoria – questões que realmente fazem a diferença em processos de planejamento estratégico comercial e apresenta dicas práticas para ajudá-lo a aprimorar o PEC da sua empresa

"Na teoria a prática é outra."

Se você já estudou diversos assuntos e colocou em prática todo o conhecimento adquirido, deve entender o que esse ditado quer dizer. Afinal, no dia a dia, imprevistos acontecem, problemas surgem, divergências ocorrem e a teoria... bem, nem sempre se confirma 100%.

No entanto, é claro que isso não significa que teorias não servem para nada e que conceitos são puro "papo furado". Simplesmente significa que, além de estudar as teorias, é fundamental adaptar ideias já construídas e fazer pequenos ajustes de rota para encaixar na sua realidade o que os teóricos ensinam. E não há mal nenhum nisso. Pelo contrário. Com a teoria por trás, há muito mais chances de a prática se mostrar efetiva.

Como consultor da **Soluções VendaMais**, Fabiano Luiz de Oliveira Silva sabe muito bem disso. Afinal, não há consultoria sem a combinação de prática + teoria. Por isso mesmo, ele é o nosso entrevistado desta edição.

Fabiano, que é especialista em Planejamento Estratégico e Marketing, facilitador em treinamentos de técnicas de vendas e atua há mais de 15 anos como consultor e gestor comercial, abre sua bagagem na área e compartilha reflexões, lições e dicas sobre como fazer um planejamento estratégico comercial eficiente. Acompanhe!

VendaMais – Para começar, como você define um planejamento estratégico comercial eficiente?

Fabiano Luiz de Oliveira Silva – Para mim, um PEC (Planejamento Estratégico Comercial) eficiente é aquele que é implementado. Mesmo que não seja construído da melhor forma possível, se implementado e acompanhado, o PEC tem grandes chances de dar resultado.

Por que eu falo isso? Há uma frase atribuída a Albert Einstein que eu gosto muito, que diz: "insanidade é continuar fazendo sempre a mesma coisa e esperar resultados diferentes". Se você não diagnosticar qual é o estado atual da sua empresa, seus diferenciais e fraquezas diante dos concorrentes e do mercado e se preparar para evoluir – muitas vezes até antevendo problemas que possivelmente vão surgir e se antecipando através de um planejamento estratégico –, a chance de você repetir os mesmos erros é muito grande.

Sem planejamento estratégico, é como estar dentro de um barco em alto mar sem remo. Para onde a maré te levar você vai. Se o mercado melhorar, você também vai melhorar. Se o mercado piorar, você vai piorar. Aí, quando chega a hora de fazer o fechamento mensal, ninguém sabe porque a empresa não atingiu a meta, e se culpa o mercado.

E o que leva uma empresa a não conseguir fazer um PEC eficiente?

O que mais tenho visto em todos esses anos auxiliando as empresas é que, além de serem poucas as empresas que dedicam um tempo de qualidade para montar o seu planejamento estratégico, a maioria simplesmente não acompanha a implementação, ou nem implementa. Isso é muito ruim, porque acaba desacreditando o processo e desmotivando a equipe que dedicou horas a fio desenvolvendo o planejamento.

Como o Raul Candeloro e o Marcelo Caetano, diretores da **VendaMais**, vêm falando tão bem, falta "planejação". Ou a empresa peca por não planejar, ou, quando planeja, não implementa. Os planos de ação precisam de tanta ou mais atenção do que o próprio planejamento, porque eles definem **como** a empresa vai tirar do papel tudo o que planejou.

O que é possível fazer para contornar esses problemas?

Quando bem desenhado, o processo de planejamento dá o controle da situação para os gestores comerciais. Acaba aquela situação de ter que contar com a sorte, com mudanças de governo, melhora do mercado, etc., para atingir a meta da empresa.

É muito importante que haja uma pessoa ou um comitê que acompanhe de perto se o PEC está sendo executado e que seja um facilitador dentro da empresa entre os setores para auxiliar na implementação e nas correções dos planos de ação.

Além disso, todos precisam ter consciência de que nenhum plano de ação depende unicamente de uma pessoa ou de um setor. Eu chamo isso de acordo de desempenho. Todos precisam estar comprometidos com o resultado, caso contrário, nenhum plano de ação dará certo.



Na prática, como deve ser o processo de planejamento estratégico comercial?

Eu costumo dividir o PEC em quatro grandes etapas:

1. Levantamento de informações históricas.
2. Análise SWOT/5 Forças de Porter/Matriz Ansoff.
3. Estabelecimento dos objetivos/das metas.
4. Formulação das estratégias e dos planos de ação.

Analisando um pouco mais em detalhes, a primeira etapa, que é o levantamento de informações históricas, apesar de parecer simples, é de extrema importância e deve ser feita com bastante atenção.

Os dados levantados – como históricos de vendas por canal, indicadores de resultados e, se possível, chegando ao detalhamento dos números de forma individual por cada integrante da equipe comercial – precisam ser precisos e confiáveis. Afinal, são eles que darão o balizamento para as outras etapas e ajudarão no estabelecimento das metas.

Na etapa da análise SWOT e uso das demais ferramentas, se possível, utilize uma ajuda externa. Um mediador com conhecimento na aplicação dessas ferramentas é uma grande ajuda para conseguir extrair informações exatas e transparentes a respeito da empresa. Sem isso, às vezes, os integrantes entram no modo de defesa e não conseguem ser neutros ou isentos ao falar das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças que a empresa possui. Essa etapa vai preparar a empresa para encarar a sua realidade de frente e se antecipar através do planejamento.

Alguns tratam o estabelecimento das metas com certa displicência. Simplesmente colocam uma porcentagem acima do faturamento do ano anterior e chamam isso de estabelecer metas. Um grande erro! Sempre que possível, é bom usar a metodologia EsMART para estabelecer as metas. Se além do volume de vendas, ainda forem estabelecidas metas de rentabilidade, mix, positivação ou outros indicadores, com certeza essa meta ficará muito melhor.

Por último, e às vezes feito de qualquer forma e sem comprometimento, vem o planejamento das estratégias – que pode ser muito beneficiado pelo uso da ferramenta 5W2H. Para cada estratégia, normalmente são criados vários planos de ação. Não economize tempo nessa etapa. Ela é a mais importante.

5 forças de Porter é uma ferramenta usada para analisar e avaliar o ambiente externo em que as empresas estão inseridas e compreender e identificar melhor possíveis oportunidades mercadológicas. Estas são as questões analisadas:

- Rivalidade entre concorrentes.
- Poder de negociação dos consumidores.
- Poder de negociação dos fornecedores.
- Ameaça de produtos substitutos.
- Ameaça de ingresso de novas empresas.

A Matriz Ansoff analisa o risco associado a quatro estratégias baseadas na relação entre produtos novos x existentes e mercados novos x existentes, que podem ser usadas para ajudar uma empresa a crescer. São elas:

- **Penetração de mercado:** concentra-se em aumentar as vendas de produtos existentes, para um mercado existente.
- **Desenvolvimento de produtos:** foco na introdução de novos produtos, em um mercado existente.
- **Desenvolvimento de mercado:** estratégia relacionada a entrar em um novo mercado, usando produtos existentes.
- **Diversificação:** foco na entrada em um novo mercado, com a introdução de novos produtos.

As ferramentas Matriz SWOT e 5W2H serão apresentadas detalhadamente na reportagem "*5 metodologias e 5 ferramentas digitais para apoiar a criação e o monitoramento do PEC*" (páginas 34 a 39).

Uma meta EsMART é: específica, mensurável, atingível, relevante e tem um tempo específico para ser atingida.

		PRODUTOS	
		EXISTENTES	NOVOS
MERCADO	EXISTENTES	Penetração de Mercado	Desenvolvimento de Produtos
	NOVOS	Desenvolvimento de Mercado	Diversificação

Quem deve participar do processo de planejamento comercial de uma empresa?

Como já disse anteriormente, nenhuma pessoa ou departamento sozinho consegue implementar um planejamento estratégico. O sucesso ou fracasso é de todos.

Além disso, costumo dizer que dentro da empresa, ou você está vendendo ou está ajudando a vender. Por isso, acredito que é de suma importância que os líderes dos mais diversos departamentos participem pelo menos de alguma etapa do PEC. A Análise SWOT, por exemplo, nunca deveria ser feita apenas pela área comercial.

O que não pode faltar em um planejamento comercial?

Muita dedicação, paciência, organização e cooperação de todos. Montar um planejamento estratégico é um trabalho árduo e demorado. Nem todos possuem os mesmos conhecimentos e experiências, e em algum momento, pode ter certeza disso, surgirão divergências de opiniões e o processo poderá empacar.

A menos que a sua empresa tenha um processo muito bem estruturado e uma equipe de alto nível



"Nenhum plano de ação depende unicamente de uma pessoa ou de um setor. Eu chamo isso de acordo de desempenho. Todos precisam estar comprometidos com o resultado, caso contrário, nenhum plano de ação dará certo."

que já tenha passado por isso diversas vezes, aconselho sempre a ter um profissional externo como mediador e auxiliando na criação do planejamento estratégico da empresa.

O que é preciso fazer para garantir que o que foi planejado seja executado e de fato traga resultados?

Reuniões de acompanhamento e correção – mensais e trimestrais – são imprescindíveis. Os planos de ação, quando necessitarem da ajuda de outros departamentos, devem ser validados com os mesmos para garantir que todos estejam alinhados e comprometidos com os resultados. Além disso, eles devem ser acompanhados semanalmente, para garantir a sua implementação ou para fazer ajustes no cronograma.

Importante: sempre que houver mudanças no cronograma, ele precisa ser validado com os departamentos envolvidos naquele plano de ação, e não devem alterar a meta final.

Além de tudo isso, é extremamente importante que exista alguém ou um comitê responsável por acompanhar a implantação do planejamento estratégico e que tenha autonomia para cobrar os resultados.

Acredito, ainda, que o planejamento deva ser revisado a cada três meses. É um tempo bom porque já é possível ver os resultados do que está sendo implementado e fazer as correções necessárias de forma a atingir os objetivos firmados no planejamento.

Quais são suas principais dicas para empresas que querem melhorar seu planejamento comercial?

Acho que a minha grande dica é: peça ajuda de um profissional ou de uma empresa especializada para assessorar o desenvolvimento do seu planejamento estratégico e também para a implementação dos planos de ação.

A coisa mais importante é atingir o resultado que você almeja e que se planejou, ou até que precisa obter. O planejamento não vale de nada se não te levar para onde você quer ir.

De qualquer forma, não deixe de fazer o planejamento estratégico da sua empresa. Assim você vai se diferenciar de 90% dos seus concorrentes.

Quer saber como a equipe da **Soluções VendaMais** pode ajudá-lo a fazer o PEC da sua empresa? Entre em contato pelo WhatsApp (41) 9239-0796 ou pelo e-mail contato@solucoesvendamais.com.br

Acesse solucoesvendamais.com.br e saiba mais!

Siga a Soluções VendaMais no Instagram: instagram.com/solucoesvendamais

5 metodologias e 5 ferramentas digitais para apoiar a criação e o monitoramento do PEC

O desenvolvimento e acompanhamento do Planejamento Estratégico Comercial envolve um estudo minucioso de diferentes áreas e questões relacionadas às suas operações de vendas e marketing.

Essa análise multidisciplinar é uma tarefa desafiadora e, dentre tantos fatores a serem considerados, há grandes chances de a equipe do PEC se sentir sobrecarregada e acabar se perdendo.

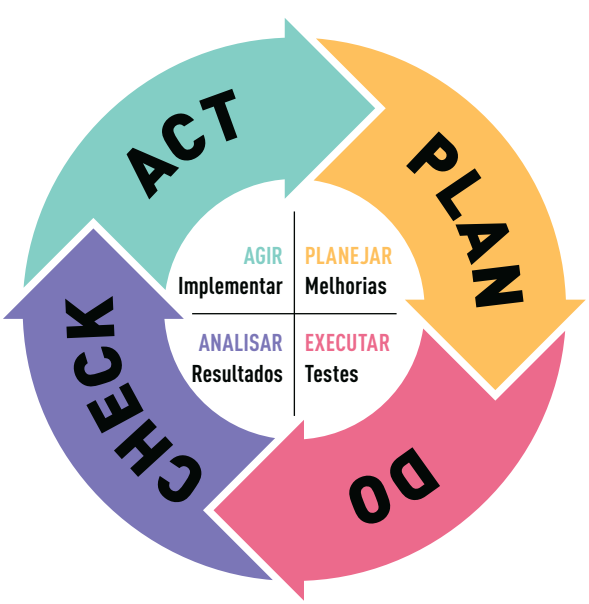
Você também enfrenta essa dificuldade?

Pensando em ajudá-lo nesse sentido, apresentamos a seguir cinco ferramentas e cinco metodologias que vão orientá-lo na criação, na aplicação e no monitoramento do PEC, ajudando-o a levar em consideração todos os elementos e as informações que são relevantes para aumentar a eficiência e a precisão do seu planejamento e de suas ações.

Confira!

5 METODOLOGIAS DE ANÁLISES PARA DESENVOLVIMENTO E ACOMPANHAMENTO DO PEC

CICLO PDCA
PARA CRIAR UM CIRCUITO DE MELHORIA CONTÍNUA



O QUE É:

O problema de muitos planejamentos é que eles acabam "morrendo na praia", certo? O Ciclo PDCA evita que isso aconteça! Afinal, essa ferramenta, que é utilizada na gestão de projetos visando a melhoria contínua, prega que é preciso estar constantemente avaliando os resultados e as ações estipuladas e fazendo os ajustes necessários no plano para que tudo saia como esperado.

Plan, do, check, act/adjust (ou, em tradução livre, "planejar, fazer, analisar e agir/ajustar") são os verbos que formam a sigla do ciclo PDCA.

COMO FUNCIONA:

- O objetivos a serem alcançados/problemas a serem resolvidos, as táticas necessárias para o alcance das metas, os responsáveis pelas ações e os prazos de implementação são definidos na fase "planejar".
- A etapa "fazer" é, como o nome diz, o momento de realizar o que foi planejado.
- O estágio de análise pede a avaliação dos resultados obtidos com as táticas e ações realizadas.
- Por fim, vem o momento de agir em cima dos resultados obtidos, ajustar o que for necessário no planejamento inicial e começar o PDCA novamente. Sim, porque Ciclo PDCA não é algo que se faz uma vez e abandona. Ao fim de cada "volta", inicia-se uma nova.

COMO PODE AJUDAR NO DESENVOLVIMENTO DO PEC:

Você pode utilizar o ciclo PDCA periodicamente (uma vez por mês ou a cada trimestre, por exemplo) para manter o PEC em dia, garantindo que ele continue em andamento e que esteja efetivamente funcionando.

Caso algo não esteja trazendo o resultado esperado, há tempo para fazer as adaptações necessárias.

Uma dica interessante é fazer o PDCA para objetivos e tarefas específicas do PEC, distribuindo a responsabilidade entre diferentes profissionais e áreas.

NA PRÁTICA:

Confira um modelo de planilha que pode ajudá-lo a colocar o ciclo PDCA em prática: bit.ly/pdcavm

5W2H
PARA DEFINIR E COMUNICAR TAREFAS, RESPONSÁVEIS E PRAZOS



O QUE É:

A metodologia 5W2H é uma espécie de checklist de apoio para o desenvolvimento de planejamentos e projetos. Essa ferramenta ajuda a guiar as informações e especificações necessárias para que o projeto seja executado da melhor maneira.

COMO FUNCIONA:

A sigla que forma o nome desse método diz respeito a sete aspectos fundamentais para a criação de um planejamento realmente eficiente: cinco fatores que começam com a letra W (em inglês) e dois que começam com a letra H (também em inglês) – daí o nome 5W2H.

São eles:

- *What* (o quê) – do que se trata o projeto.
- *Why* (por quê) – qual é o objetivo dele.
- *Where* (onde) – onde ele vai ser realizado.
- *Who* (quem) – quem serão os envolvidos nele.
- *When* (quando) – quais são os prazos de execução.
- *How* (como) – o que será feito para colocá-lo em prática.
- *How much* (quanto) – qual será o orçamento.

COMO PODE AJUDAR NO DESENVOLVIMENTO DO PEC:

As sete perguntas do 5W2H o ajudarão a montar um mapa de necessidades e atividades que precisam ser realizadas para que os objetivos do seu PEC possam ser efetivamente alcançados. Esse

direcionamento ajuda a deixar claro quais são as atividades e responsabilidades de cada um.

NA PRÁTICA:

Confira um modelo de planilha que pode ajudá-lo a colocar o 5W2H em prática: bit.ly/5w2hvm

ANÁLISE SWOT

PARA ANALISAR POSSIBILIDADES E RISCOS E DIRECIONAR O PLANEJAMENTO

S STRENGTHS FORÇAS	**W** WEAKNESSES FRAQUEZAS
O OPPORTUNITIES OPORTUNIDADES	**T** THREATS AMEAÇAS

O QUE É:

A análise SWOT é uma ferramenta muito útil para identificar tanto as oportunidades quanto os perigos para sua empresa.

Essa metodologia analisa fatores internos da organização, combinando com movimentações externas relacionadas ao mercado (concorrência, setor, economia, tendências etc.). A partir desse estudo é possível prever e identificar possíveis cenários positivos e negativos – e agir.

COMO FUNCIONA:

A sigla SWOT diz respeito às palavras inglesas *strengths, weaknesses, opportunities* e *threats*. Em uma tradução literal: forças, fraquezas, oportunidade e ameaças.

A ferramenta estuda cada uma dessas questões de maneira isolada e também combinando os diferentes fatores para chegar a um diagnóstico sobre as chances da empresa.

Por exemplo: se entrega rápida e consultoria personalizada são pontos fortes, mas a empresa possui a fraqueza de ter um preço acima do mercado, é possível entender que é preciso apresentar melhor os benefícios e diferenciais (como a entrega mais veloz e o atendimento exclusivo) que justificam o valor acima da média.

COMO PODE AJUDAR NO DESENVOLVIMENTO DO PEC:

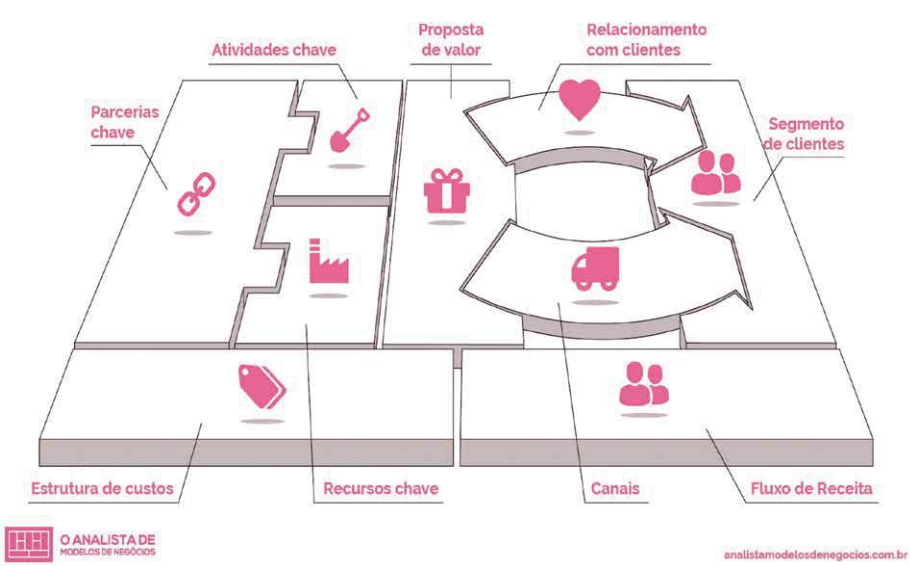
Esse estudo pode ser especialmente útil no desenvolvimento do PEC porque aponta quais são as reais necessidades e possibilidades da empresa no mercado. Ao fazer esse diagnóstico e identificar possíveis cenários e possibilidades de crescimento, consegue-se direcionar o planejamento comercial de maneira mais estratégica.

NA PRÁTICA:

Confira um modelo de planilha que pode ajudá-lo a fazer a análise SWOT: bit.ly/swot-vm

BUSINESS MODEL CANVAS

PARA ALINHAR AS AÇÕES COMERCIAIS COM OS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DA EMPRESA



O QUE É:

Canvas é uma ferramenta utilizada para montar modelos de negócios. A partir de um Canvas, cria-se um gráfico com os principais fatores que envolvem a criação de uma empresa/de um projeto ou de uma estratégia.

Essa metodologia determina as ações e os objetivos relacionados a esses pontos-chave, fornecendo uma visão ampla sobre diferentes áreas e questões envolvidas na organização/projeto.

COMO FUNCIONA:

O foco do desenvolvimento do Canvas é a criação da proposta de valor – e o desenvolvimento de táticas e ações a partir disso. Com essa ferramenta, é possível desenvolver um mapa visual do planejamento/da estratégia em questão, levando em conta nove áreas, que respondem quatro perguntas fundamentais. São elas:

Como?

- Parcerias-chave.
- Atividades-chave.
- Recursos-chave.

O quê?

- Proposta de valor.

Para quem?

- Relacionamento com os clientes.
- Canais.
- Segmentos de clientes.

Quanto?

- Estruturas de custo.
- Fontes de receita.

COMO PODE AJUDAR NO DESENVOLVIMENTO DO PEC:

Essa metodologia geralmente é utilizada para a criação de um modelo de negócios de uma nova empresa. No entanto, também pode ser muito útil no desenvolvimento do PEC. Afinal, ao determinar ou revisitar os valores fundamentais para a empresa e o que ela deseja oferecer aos clientes, será muito mais fácil entender quais são as atividades e os recursos necessários para aprimorar os resultados comerciais.

NA PRÁTICA:

Confira um modelo de planilha que pode ajudá-lo a utilizar o Canvas na criação do PEC: bit.ly/canvas-vm

MATRIZ BCG

PARA DIRECIONAR OS INVESTIMENTOS E AS AÇÕES NOS MELHORES PRODUTOS/SERVIÇOS



O QUE É:

Essa metodologia foi desenvolvida pela consultoria Boston Consulting Group – daí a sigla do nome, BCG. O objetivo é realizar uma análise do portfólio de produtos/serviços da empresa, avaliando seus ciclos de vida e sua participação no mercado. A matriz BCG ajuda a direcionar melhor os investimentos em ações de marketing, de acordo com a performance de cada produto/serviço.

COMO FUNCIONA:

A ferramenta divide os produtos/serviços em diferentes categorias de ciclo de vida:

Estrelas: produtos/serviços que possuem alto nível de crescimento e geram um grande retorno. Exigem alto investimento, mas têm grande potencial de aumentar cada vez mais a participação de mercado

e o faturamento.
Pontos de interrogação: são itens ainda incertos em relação a seu sucesso. Por exemplo: produtos recém-lançados ou inovadores. Exigem alto investimento para promoção e ainda não geram tanta receita quanto os itens "estrela".

Vacas leiteiras: são a evolução dos produtos estrela. É quando, depois do alto investimento inicial na promoção, o produto/serviço já se estabeleceu no mercado e continua gerando grande receita, mas com menos necessidade de investimento.

Abacaxi: são produtos/serviços que já não geram bons resultados. Possuem baixo retorno e baixa participação no mercado – sinalizam o possível fim do ciclo de vida do produto (ainda que, em alguns casos, seja possível recuperá-los).

Depois de encaixar seus produtos/serviços em cada uma dessas categorias, é preciso definir os próximos passos em relação a eles para alocar os recursos nas melhores oportunidades para a empresa.

Levando em consideração o nível de crescimento e o retorno financeiro gerado pelos produtos, a matriz BCG indica as seguintes práticas:

- **Baixo crescimento e alta participação no mercado** – empresas devem aproveitar o lucro das "vacas leiteiras" para investir em outros produtos que estão na fase inicial do ciclo de vida.
- **Alto crescimento e alta participação no mercado** – empresas devem investir pesado nas "estrelas", pois elas possuem grande potencial futuro.
- **Alto crescimento e baixa participação no mercado** – empresas precisam avaliar a situação dos "pontos de interrogação" para decidir se investem mais neles ou os eliminam do portfólio.
- **Baixo crescimento e baixa participação no mercado** – empresas devem liquidar ou reposicionar esses "abacaxis".

COMO PODE AJUDAR NO DESENVOLVIMENTO DO PEC:

Essa análise vai ajudá-lo a entender para quais produtos/serviços específicos as ações do PEC devem estar direcionadas. Se há um cenário de alto crescimento e baixo retorno, por exemplo, o planejamento comercial pode girar em torno de promover determinados produtos com alto potencial de lucro e participação de mercado.

NA PRÁTICA:

Confira um modelo de planilha que pode ajudá-lo a colocar a matriz BCG em prática: bit.ly/bcg-vm

"Se há um cenário de alto crescimento e baixo retorno, por exemplo, o planejamento comercial pode girar em torno de promover determinados produtos com alto potencial de lucro e participação de mercado."

5 FERRAMENTAS DIGITAIS PARA O DESENVOLVIMENTO DO PEC

As planilhas e os modelos que compartilhamos até aqui podem ser muito úteis para dar os primeiros passos na utilização dessas metodologias no desenvolvimento do PEC. Contudo, se você quer automatizar esses processos e facilitar a implementação dessas análises, pode contar com a ajuda da tecnologia.

Os sistemas que apresentamos a seguir ajudam a otimizar o desenvolvimento das metodologias citadas anteriormente e oferecem outras funcionalidades importantes para o desenvolvimento e acompanhamento do planejamento de ações da área comercial. Conheça-os, analise suas funcionalidades e descubra quais podem ser úteis para a sua

01 SCOPI
SCOPI.COM.BR

FUNCIONALIDADES:

- Desenho do modelo de negócio por meio do Canvas.
- Diagnósticos Estratégicos (SWOT).
- Definição de objetivos estratégicos.
- Gestão de indicadores.
- Gestão de projetos e processos.
- Gestão de tarefas.

Preços variam dependendo da quantidade de usuários

02 PLANEST
PLANEST.COM.BR

FUNCIONALIDADES:

- Desenvolvimento do plano de negócios.
- Diagnóstico de mercado.
- Análise de cenários (SWOT).
- Análise de desempenho.
- Gestão de indicadores.
- Plano de ações.
- Monitoramento.

Há um plano gratuito, para quem está começando; uma versão para pequenas e médias empresas (que custa R$ 199 por mês) e outra para consultoria/revenda (R$ 99 por mês).

03 SCOREPLAN
SCOREPLAN.COM.BR

FUNCIONALIDADES:

- Criação de mapas estratégicos, com definição de objetivos e problemas.
- Criação de indicadores e métricas de acompanhamento.
- Desenvolvimento de planos de ações (5W2H).
- Gestão de projetos.
- Análise de desempenho.
- Gestão de riscos.

Há quatro planos diferentes, que variam de R$ 485 a R$ 1277 por mês.

04 SITEWARE
SITEWARE.COM.BR

FUNCIONALIDADES:

- Reúne indicadores estratégicos, táticos e operacionais, integrando com outros sistemas ou ERPs utilizados pela empresa.
- Realiza a identificação de solução de problemas e a criação do plano de ações (PDCA; 5W2H).
- Monitora o desempenho individual dos colaboradores.

Para conhecer os preços e planos é preciso solicitar uma demonstração.

05 OVERTRAK
OVERTRAK.COM.BR

FUNCIONALIDADES:

- Listagem de problemas/objetivos e desenvolvimento do plano de ações (PDCA; 5W2H).
- Gestão das tarefas e prazos.
- Monitoramento sobre a evolução das atividades e metas.

É possível fazer um teste gratuito. Depois, você precisará migrar para o plano Premium, que é pré-pago.

POR FRANCINE PEREIRA



COMO ENGAJAR A EQUIPE E FECHAR O GAP ENTRE PLANEJAMENTO E EXECUÇÃO DO PEC

Tem dificuldade em fazer com que seu Planejamento Estratégico Comercial seja colocado em prática pela equipe? Entenda nesta reportagem a importância de desenvolver um plano focado na execução e conheça nove formas de motivar os vendedores a transformar o que foi planejado em ações que trazem resultados

Você já passou horas, dias, meses desenvolvendo algo que inicialmente gerou certa movimentação, mas, no fim, acabou sendo deixado de lado? Muito frustrante, concorda?

Porém, infelizmente, quando o assunto é Planejamento Estratégico Comercial, isso é mais comum do que gostaríamos.

Mas por que será que esse plano, que deveria servir como um guia das ações diárias para toda a equipe de vendas, muitas vezes acaba esquecido na gaveta?

No estudo que desenvolvemos para embasar esta edição especial sobre PEC descobrimos que um dos principais motivos é a falta de engajamento da equipe. Além disso, também apareceram com bastante frequência dois fatores que estão correlacionados a esse:

- Dificuldade para implantar o que foi planejado.
- Dificuldades na administração e no cumprimento dos prazos.

Ou seja, o grande problema seria, portanto, o pós-planejamento e a questão humana relacionada à etapa da execução do que foi planejado.

As descobertas do levantamento da **VendaMais** estão alinhadas com os resultados de outro estudo internacional, desenvolvido pela consultoria Gartner:

- 60% dos executivos entrevistados apontaram que o motivo pelo qual suas estratégias falham é a falta de execução.

Mas será que a culpa da falta de aplicação prática do planejamento é mesmo da equipe?

Talvez não.

Analisando o problema mais a fundo é possível entender que a **forma** como o planejamento é desenvolvido e compartilhado é o grande problema. Ou seja, a culpa não é dos profissionais, e sim do PEC em si.

Até porque, como aponta William Edwards Deming, um dos pensadores mais influentes na área de gestão:

> *"Toda vez que a maior parte das pessoas se comporta de uma determinada maneira a maior parte do tempo, as pessoas não são o problema. O problema é inerente ao sistema pelo qual você é responsável no papel de líder."*

COMO CORRIGIR O PROBLEMA

O design é uma área que tem muito a ensinar nesse sentido. Pare para pensar: se um sistema ou produto não funciona, ou se o público para o qual ele foi criado não consegue utilizá-lo, será que a culpa é dos usuários ou da forma como o sistema ou produto foi projetado?

Se o objetivo do design é facilitar a vida das pessoas e resolver seus problemas e necessidades, ele deve estar centrado no comportamento e na demanda de seus usuários.

Da mesma forma, o PEC deve ser desenvolvido de maneira que faça sentido para quem for colocá-lo em prática. Do contrário, essa falha no "design do planejamento" vai resultar em falhas na execução.

Então, se a sua principal dificuldade ou desafio em relação ao Planejamento Estratégico Comercial é a falta de engajamento da equipe para colocar o plano em ação, saiba que o problema pode estar na forma como você desenvolve e comunica o PEC.

A seguir, entenda como motivar e envolver os profissionais para que eles sigam as ações do PEC e contribuam para que a execução desse plano se torne realidade.

"O PEC DEVE SER DESENVOLVIDO DE MANEIRA QUE FAÇA SENTIDO PARA QUEM FOR COLOCÁ-LO EM PRÁTICA. DO CONTRÁRIO, ESSA FALHA NO "DESIGN DO PLANEJAMENTO" VAI RESULTAR EM FALHAS NA EXECUÇÃO."

9 MANEIRAS DE ENGAJAR A EQUIPE PARA COLOCAR A ESTRATÉGIA EM PRÁTICA

Teoricamente, fazer um planejamento estratégico não é complicado:

- Você estabelece os objetivos.
- Define táticas para atingir tais metas.

- Determina responsáveis e prazos.
- Desenvolve métricas para acompanhamento.
- Faz a mensuração constante das ações.
- Realiza ajustes necessários.

Simples, não? Sim, simples. Porém, nada fácil!

Afinal, cada uma dessas etapas envolve um trabalho imenso de pesquisa, análise, debate e reflexão para entender o que é melhor para a empresa e para os clientes. E um fator importantíssimo para que essas fases aconteçam de forma apropriada é a participação ativa dos profissionais – tanto no momento desenvolvimento do planejamento, quanto, principalmente, no estágio de execução das ações planejadas.

A seguir, confira algumas questões fundamentais para conseguir engajar verdadeiramente sua equipe para colocar o PEC em prática:

01 INCLUA OS PROFISSIONAIS NO DESENVOLVIMENTO DO PLANEJAMENTO

Um dos motivos pelos quais os colaboradores têm dificuldade de comprar a ideia do PEC (e colocá-lo em prática) é que, muitas vezes, esse plano é empurrado "goela abaixo". Ninguém pergunta o que eles acham, apenas dizem o que eles devem fazer...

Se você quer que seu time esteja realmente comprometido na execução do planejamento comercial, é importante envolvê-lo em todas as fases do desenvolvimento das ações.

Por exemplo:

- Os vendedores podem ter *insights* muito relevantes em relação às necessidades e preferências dos clientes, que ajudarão a guiar metas e táticas do PEC.

Para pensar:
→ Quem deve fazer parte do processo de PEC da sua empresa?

Por que é importante:
Quando os profissionais participam do desenvolvimento das metas e táticas, eles se sentem mais valorizados e mais motivados. Além disso, por terem feito parte da criação do plano, eles se sentem mais responsáveis pela execução do mesmo.

02 GARANTA O ENVOLVIMENTO E O COMPROMETIMENTO DA LIDERANÇA

A máxima *"Faça o que eu digo, não faça o que eu faço"* ainda é realidade em muitas empresas. E essa é também uma das razões pelas quais grande parte dos planejamentos comerciais acabam esquecidos e viram papel de rascunho.

Para que a equipe sinta e entenda a real importância do Planejamento Estratégico Comercial, os gestores precisam estar envolvidos e também comprometidos em colaborar para transformar os objetivos em realidade.

Por exemplo:

- Inclua no planejamento as ações e táticas pelas quais os gestores comerciais são responsáveis – com seus respectivos prazos e metas.

Para pensar:
→ O que os líderes da sua empresa precisarão fazer para garantir que o PEC vá para frente?

Por que é importante:
Ao verem que os gestores também estão incluídos na execução do PEC, os profissionais entenderão que essa realmente é uma prioridade para a empresa. E ainda, esse envolvimento dos gestores funciona como um exemplo a ser seguido pelos colaboradores.

03 COMUNIQUE AS AÇÕES E OBJETIVOS DE FORMA CLARA E TRANSPARENTE

Outra prática essencial para garantir o envolvimento dos funcionários na execução do PEC é comunicar as metas e responsabilidades de maneira objetiva e verdadeira.

Isso significa, muitas vezes, ir além de apenas informar os objetivos e também explicar a lógica por trás da decisão do estabelecimento de tais metas. Isso ajuda não somente a tornar o planejamento mais claro, como também contribui para que os colaboradores se comprometam em colocá-lo em prática.

Por exemplo:

- Apenas informar que o **objetivo é diminuir os índices de reclamação** pode não ser o suficiente para engajar a equipe.
- Mas se você disser que, com clientes mais satisfeitos, haverá um aumento de X% nas vendas e/ou diminuição de Y% no tempo de atendimento às chamadas no SAC, isso falará muito mais alto para o time.

Para pensar:
→ Como você vai se comunicar com sua equipe no que diz respeito ao PEC?

Por que é importante:
Quando os colaboradores entendem a fundo a lógica por trás de cada decisão tomada no planejamento, eles têm uma visão mais estratégica sobre os objetivos – o que, por sua vez, contribui para que sejam mais focados e eficientes na execução das táticas.

04 DISTRIBUA FUNÇÕES CLARAS ENTRE A EQUIPE

Falando de comunicação objetiva, o entendimento sobre a responsabilidade de cada um é outro fator que afeta diretamente a qualidade da execução do PEC.

Você já presenciou uma situação em que uma pessoa não fez algo, pensando que outra faria? Pois é, é isso que acontece quando a comunicação entre todos os membros de uma equipe não é clara!

Portanto, se você quer garantir que cada um faça sua parte para que as ações planejadas sejam colocadas em prática (e os objetivos sejam alcançados), deve deixar claro qual é a responsabilidade de cada profissional e de cada área.

Quanto mais detalhado for esse mapeamento das atividades, melhor. Assim, os profissionais entenderão não somente qual é o seu próprio papel na execução do planejamento, mas também como suas tarefas afetam o trabalho de outros colaboradores e os resultados como um todo.

Para pensar:
→ Quem vai fazer o quê? Como isso deve ser feito? Quando? Onde?

Por que é importante:
O detalhamento sobre as funções de cada profissional ajuda a tornar o planejamento mais tangível para os colaboradores. Visualizar o alcance do objetivo geral pode parecer algo distante. Porém, quando as metas são traduzidas em ações específicas, é mais fácil entender suas aplicações na prática.

05 FORNEÇA APOIO E RECURSOS NECESSÁRIOS PARA A EQUIPE

Contudo, distribuir as tarefas de forma objetiva não é o suficiente. É importante ajudar os profissionais a executarem tais atividades. Muitos colaboradores recebem suas "missões" para a execução do PEC e, depois, sentem que são abandonados pela liderança.

Nesse cenário "cada um por si", sem nenhum apoio e orientação sobre como superar as dificuldades, é comum que muitos profissionais acabem desistindo no meio do caminho ou que não se dediquem tanto para alcançar os objetivos.

Para evitar que isso aconteça, é importante deixar claro para a equipe que ela pode contar com o apoio dos gestores e da empresa como um todo no cumprimento de suas atividades.

Isso significa oferecer apoio de diferentes formas, tais como:

- *Coaching* e orientação dos gestores ou outros mentores da empresa.
- Fornecimento de materiais e ferramentas necessárias para a execução das atividades planejadas.
- Apoio de outros profissionais e áreas, com compartilhamento de informações e recursos.

Para pensar:
→ O que você precisa oferecer à equipe para garantir a execução do PEC?

Por que é importante:
O desenvolvimento do PEC deve levar em conta não somente as ações necessárias para o alcance dos objetivos, mas também os recursos que essas ações demandam. Dessa forma, a equipe se sentirá amparada pela empresa e terá mais comprometimento para executar o plano.



"O PEC É UM ORGANISMO VIVO. ASSIM COMO UMA PLANTA, ELE PRECISA DE ACOMPANHAMENTO E CUIDADO CONSTANTE. A FALTA DE CUIDADO E ATENÇÃO CONTÍNUA É UM DOS FATORES QUE CONTRIBUEM PARA QUE A EQUIPE NÃO SE SINTA MOTIVADA A INVESTIR NA EXECUÇÃO DO PLANEJAMENTO."

06 CRIE METAS ESMART

Muitas metas não são alcançadas porque são geradas de forma errada. Quando um objetivo é genérico e subjetivo, ele dá abertura para interpretação individual. Assim, se cada um pode entender a meta de uma maneira, as chances de ela ser efetivamente concretizada são mínimas.

Nesse sentido, recomendamos que dentro do PEC sejam desenvolvidas metas EsMART*: específicas, mensuráveis, alcançáveis, relevantes, com tempo para realizar/alcançar.

Por exemplo:

- Ao ler a meta "Melhorar as vendas", os profissionais podem interpretar de diferentes maneiras e ficar em dúvida do que isso realmente significa.
- Agora, "Aumentar as vendas em 10% no próximo semestre" é uma meta que deixa claro do que se trata.

*Aprenda mais sobre a importância de desenvolver metas EsMART lendo o artigo de Raul Candeloro que está disponível em bit.ly/erros-metas-vendas

Para pensar:

→ Quais serão as metas EsMART do seu próximo PEC?

Por que é importante:

Se as metas estão claras para toda a equipe, todos caminham juntos na mesma direção. Além disso, objetivos específicos ajudam os profissionais a entenderem o motivo por trás de cada ação e tática – eles sabem exatamente por que estão realizando tais tarefas.

07 OFEREÇA UM PROPÓSITO MAIOR

Ter objetivos específicos, com dados exatos do que se pretende alcançar, é importante para guiar o trabalho dos profissionais. Mas só números não são o suficiente para garantir a execução do PEC no longo prazo.

Para de fato motivar os colaboradores a continuamente colocarem o planejamento em prática, é preciso oferecer propósitos inspiradores para o trabalho deles. Tais propósitos podem estar relacionados à missão da empresa e/ou a objetivos pessoais e profissionais dos funcionários.

Por exemplo:

- O aumento no índice de satisfação do cliente pode estar ligado à missão da empresa de se tornar "amiga" dos clientes.
- O alcance das metas de vendas pode estar atrelado a um bônus oferecido para a equipe no final do ano.
- A melhora no faturamento pode gerar apoio para os profissionais estudarem e se especializarem em suas áreas.
- E assim por diante.

Para pensar:

→ Quais são seus objetivos que vão além do lucro?

Por que é importante:

Os colaboradores estarão mais engajados na execução do planejamento se entenderem que o alcance das metas está ligado a melhorias em outras áreas. Afinal, "aumentar o lucro da empresa" é algo inspirador para os executivos. Já os colaboradores são motivados por outras questões relacionadas às suas necessidades e valores individuais.

08 TENHA UM PROGRAMA DE ACOMPANHAMENTO E FEEDBACK CONSTANTE

O PEC é um organismo vivo. Assim como uma planta, ele precisa de acompanhamento e cuidado constante. A falta de cuidado e atenção contínua é um dos fatores que contribuem para que a equipe não se sinta motivada a investir na execução do planejamento.

Então, ao desenvolver o seu plano comercial, estabeleça também um cronograma para acompanhamento regular, com os respectivos indicadores para medir a eficácia das ações.

Essa mensuração pode ser realizada, por exemplo, por meio de reuniões semanais ou mensais e envio periódico de relatórios de desempenho.

Dentro desse programa de acompanhamento também é importante incluir ações de *feedback*. Ou seja, além de medir a performance das ações do PEC, é importante orientar os profissionais sobre o que está dando certo e o que precisa ser melhorado – e como fazer isso.

Para pensar:

→ Qual será a periodicidade das reuniões de acompanhamento do seu PEC?

Por que é importante:

Essa é outra maneira pela qual a liderança envia a mensagem à equipe de que ela também está envolvida e preocupada com o cumprimento das ações do PEC. Se os profissionais já sabem que serão cobrados, eles estarão mais propensos a realizar o que lhes foi apontado no planejamento.

09 SEJA FLEXÍVEL E ENTENDA AS NECESSIDADES DE MUDANÇA

Por fim, para garantir que o PEC seja executado ao longo dos meses, é preciso adotar uma postura flexível em relação ao que foi planejado.

Se você seguir a prática de medir constantemente a performance das ações e dos profissionais, terá uma visão clara do que está trazendo resultados e quais são as táticas que não estão tendo o desempenho esperado.

Nesse cenário, é importante que os gestores entendam que as necessidades de mudanças no plano muitas vezes são inevitáveis.

Se, ao contrário, a liderança continuar insistindo em ações que não estão trazendo resultados (ou, pior, que estão prejudicando a empresa de alguma forma), só pelo fato de "seguir o planejamento", é bem provável que a equipe se sinta desmotivada e a execução acabe sendo negativamente afetada.

Para pensar:

→ Está pronto para fazer ajustes no PEC sempre que for necessário?

Por que é importante:

Sabendo que a empresa é adepta a mudanças e ajustes, os profissionais se sentirão mais à vontade para oferecer seus próprios *insights* e sugestões de melhorias em relação ao planejamento. Assim, eles estarão mais motivados a executar as ações de maneira significativa e crítica – e não apenas seguindo ordens, de maneira "cega".

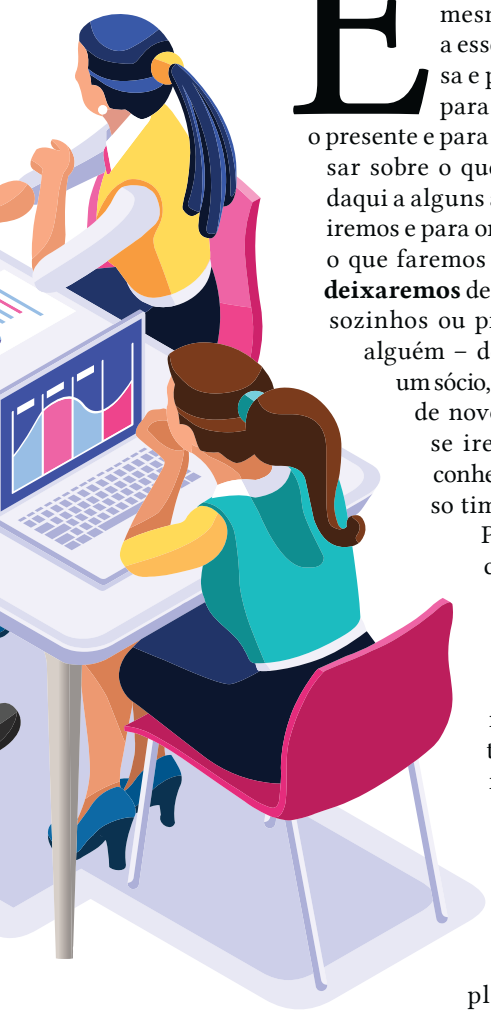
Agora, é com você!

Siga essas ações e desenvolva um Planejamento Estratégico Comercial muito mais efetivo e com grandes chances de ser executado pela sua equipe.





11 VERDADES SOBRE PLANEJAMENTOS



Exercitar o planejamento é olhar ao mesmo tempo para a essência da empresa e para o mercado; para o passado, para o presente e para o futuro. É pensar sobre o que queremos ser daqui a alguns anos, para onde iremos e para onde **não** iremos; o que faremos a mais e o que **deixaremos** de fazer; se iremos sozinhos ou precisaremos de alguém – de um fundo, de um sócio, de empréstimos, de novos líderes –, ou se iremos reciclar o conhecimento do nosso time.

Planejar é exercitar o lúdico e terminar no exato. Todo bom planejamento começa nos conceitos e termina nos parâmetros, nos indicadores para acompanhar sua execução. Afinal, esta é a diferença entre planejamento e pensamento: o pensamento não tem obrigação de acontecer, o planejamento, sim!

Vou confessar uma coisa para você: já participei de centenas de *planejamentos estratégicos*. Porém, a maioria não foi *tão estratégico* assim. Mas, tudo bem, porque o importante é planejar. Neste artigo quero compilar alguns pontos marcantes que já vi nos planejamentos de que participei pela **Soluções VendaMais** e nos conselhos em que atuo. Vamos lá!

01) REPETIÇÃO DE CICLOS

Com o tempo, os cabelos brancos vão chegando e, também, algum aprendizado. Talvez, o maior deles seja entender os ciclos repetitivos de comportamento das empresas.

As empresas são lideradas por pessoas, e as pessoas têm comportamentos repetitivos, que as empresas repetem, em ciclos.

Ou seja, as empresas entram em enrascadas pela maneira como reagem ao mercado, não apenas *por causa* do mercado. É importantíssimo entender isso, até porque em todos mercados existem empresas ganhando dinheiro. Se isso não é verdade no seu mercado, fuja dele!

No caso dos líderes, por exemplo, o otimismo é um dos grandes fatores de repetição.

Certa vez, fomos chamados para um projeto em uma empresa que estava realmente muito mal, superendividada. Para falar em padrões de mercado, sua dívida era de dez anos de Ebitda – o mercado considera aceitável até dois anos, quem sabe um pouco mais.

No entanto, o empresário estava otimista! Ele tinha teorias incríveis, dizia que se o mercado voltasse a crescer e a taxa de importação realmente baixasse para os produtos, eles conseguiriam sair daquela situação. Só que os caminhos sempre dependiam de muitos fatores que estavam fora do controle...

Esse planejamento otimista me dá arrepios, até porque já levou muitas empresas para um caminho perigoso. Esse, aliás, é um caso de repetição de ciclo. Outros vêm de forma mais discreta, mas não menos perigosa, e você consegue identificá-los em frases como: "esse novo produto vai ser a grande tacada da nossa empresa", ou "com essa máquina vamos recuperar a rentabilidade", etc.

Não estou dizendo que você deve ser pessimista. Porém, seja realista no planejamento e tente ao máximo evitar as armadilhas dos ciclos repetitivos. Em um planejamento, todos devem se manter atentos para não repetir esses erros. Por isso mesmo, repito: planejar é, também, olhar para o passado!

02) PLANO A, B E C

Algumas empresas trabalham com planos A, B e C. Eu, particularmente, não gosto muito disso, pois faz com que se perca o foco. Para mim, é melhor definir um plano e sentar para rediscuti-lo, caso o cenário mude. Afinal, se já é difícil seguir *um* plano, quem dirá manter o foco em três possibilidades.

Neste sentido, gosto de trabalhar com meta e supermeta, e também de bonificar toda equipe pelo atingimento desses objetivos. Mas reforço que as duas metas devem fazer parte de um mesmo plano, nunca criando caminhos diversos, porque de verdade nunca vi isso acontecer de maneira eficiente.

Na prática

Uma das empresas em que atuamos trabalhava basicamente em dois mercados – um mais popular e outro de médio padrão.

Manter-se nos dois mercados era uma questão de honra, e a alegação da direção era que caso um apresentasse problemas, eles também estariam atuando em outro.

Até aí, tudo bem. Porém, o problema era que eles só conseguiam ganhar dinheiro em um mercado. No outro, quando muito, conseguiam empatar, mas na maioria das vezes perdiam dinheiro.

Veja que lógica maluca: "vamos ficar nos dois mercados, pois, caso o mercado que dá resultado tenha um problema, pulamos para o mercado que não dá resultado". E não pense que é uma empresa qualquer, eles são extremamente competentes. Mas ninguém está livre de cair nessas armadilhas...

Essa falsa segurança era muito nociva, pois, por causa dela, a empresa não se especializava em nenhum mercado. Tanto é que quando decidiu focar apenas no que realmente trazia resultado, as coisas melhoraram muito.

Portanto, atenção: cuidado para o plano B não matar seu foco e seu plano A.

03) O CURTO E O LONGO PRAZO

"Se a empresa não sobreviver, não teremos outros planejamentos."

Com essa frase o fundador de uma empresa abriu uma reunião de planejamento estratégico. O negócio era gerar caixa – com margem, se possível; sem margem, se necessário. Veja que esse era o desafio, quem sabe o mais estratégico de todos os tempos na empresa. Tudo dependia de ele funcionar.

Esse cliente nosso sofreu muito para recuperar margens e posicionamento. Seus preços eram dos mais baratos do mercado. Em questão de quatro anos, junto com uma política de qualidade, os preços foram resgatados e o posicionamento de mercado mudou. Então, o cliente passou a perceber valor nos seus produtos. O problema é que esse resgate foi mais lento que o esperado, e com alguns investimentos superestimados. Consequentemente, a empresa entrou em grande dificuldade financeira.

Quando o presidente disse a frase que abre esse tópico, as soluções propostas foram muito simplistas, e a maioria jogaria todo trabalho feito nos últimos anos por água abaixo. Então, em determinado momento, foi proposto o seguinte: "precisamos de caixa! Mas, se ao invés de mudarmos nossa tabela e jogarmos todo trabalho por água abaixo, trabalharmos esse segmento de mercado com o máximo de desconto [os produtos pagariam apenas os custos diretos praticamente], mas com um prazo de pagamento muito menor?".

Ou seja, a empresa optou por, ao invés de sacrificar todo o mercado, trabalhar um segmento específico, com uma condição muito especial, abaixo dos concorrentes, mas com um prazo mais curto para ajudar no caixa.

Essa história nos lembra que é preciso buscar uma alternativa para solucionar os problemas de curto prazo, evitando ao máximo matar o longo prazo. Nem sempre isso é possível, mas deve ser perseguido.

04) PLANEJAMENTO PARA OS SÓCIOS SE APROXIMAREM

Nada é mais nocivo para uma organização do que dois sócios desalinhados. Isso abre brechas profundas e intransponíveis no longo prazo.

Algumas empresas administram essa questão fazendo com que cada sócio conduza uma parte da organização ou uma empresa do grupo. Outras simplesmente ignoram o problema, o que muitas vezes gera desgastes em algum momento – ou em vários. Então, o planejamento acaba por ser o momento em que os dois sentam-se na mesma mesa.

E isso não é 100% ruim. Pelo contrário. É melhor assim do que nunca aconteça. Mas, para que essa ação funcione, é preciso um agente externo parrudo para conduzir o processo. Caso contrário, o desastre pode ser enorme.

Minha sugestão é: sempre invista em um agente externo (ou em vários!) em um planejamento estratégico. Isso enriquece muito o debate e evita que se transforme em uma reunião gerencial.

Qualquer passo à frente é melhor do que manter-se estático. Nos nossos clientes, quando nos deparamos com esses problemas, vamos trazendo-os para perto nas reuniões trimestrais de revisão do planejamento. Temos conseguido bons resultados.

05) CRESCER CUSTA CARO

Crescer custa caro. Crescer custa caro. Crescer custa caro. Nunca se esqueça disso! Crescer custa muito caro!

Mas, na hora de fazer planejamento, muita gente se esquece disso, e as metas vêm com muita força.

Jim Collins fala muito sobre a marcha das 20 milhas. Ou seja, ele avalia que uma empresa deve crescer lentamente e com consistência, sempre. Ele fala em duas vezes a inflação, mas não vamos ser tão céticos assim.

O fato é que crescer de forma desordenada compromete muito toda a organização – seja consumindo caixa, ou não permitindo que os processos e as pessoas sejam verdadeiramente desenvolvidos.

As empresas gostam muito de falar de aproveitar oportunidades do mercado para crescer rapidamente, mas na maioria das vezes elas se complicam no médio prazo.

A indústria, por exemplo, trabalha em dois turnos. Porém, o mercado começa a aquecer e já começam a abrir o terceiro turno. Só que aí as vendas não absorvem esse terceiro turno, que começa a ficar deficitário. Então, "vamos vender mais".

Mas, para que isso aconteça rapidamente, é preciso sacrificar margens, o que compromete o resultado até dos outros turnos. Será, então, que não seria melhor recuperar margens, mantendo apenas dois turnos funcionando? Ou uma empresa, sentindo que o mercado está aquecendo, já contrata novos vendedores e não procura aumentar a eficiência dos atuais?

Não tenho as respostas, mas a estratégia nunca pode ser apenas emocional.

06) O QUE QUEREMOS SER NO FUTURO (*EM TRÊS OU CINCO ANOS*)?

Fugir dessa pergunta é muito fácil. Mas, sem ela, esqueça o *estratégico*!

Só que respondê-la está ficando cada vez mais difícil, pela velocidade absurda das mudanças. Além disso, essa resposta é complicada porque pode implicar, por exemplo, na necessidade de novos sócios na organização ou em abrir mão de parte da empresa ou de um projeto, e esses assuntos são tão indigestos, que muitas vezes preferimos evitar.

Para ilustrar melhor vou pegar aqui o viés comercial de um caso da **Soluções VendaMais**...

Um cliente tem certeza de que se continuar no mercado comoditizado em que se encontra, em breve ficará em maus lençóis. Ele aposta que, em cinco anos, esse mercado irá para as mãos de gigantes.

Há alguns anos, então, ele comprou novas máquinas, que fazem produtos incríveis dentro do seu segmento, mas com muito valor agregado.

O plano estava certo. Afinal, ele queria fugir de tal mercado no futuro. Porém, os produtos não venderam. A equipe comercial atual não quis – ou não conseguiu – sair dos grandes volumes para trabalhar produtos de maior valor agregado.

Como a empresa tem uma relação pessoal com o time de vendas, optou por manter a equipe atual vendendo commodities e montar uma nova equipe para vender os novos produtos. Como são representantes, foi necessário alterar contratos e tudo mais. Alguns poucos representantes antigos assumiram bem as novas linhas e ficaram com as duas frentes, mas, infelizmente, não foi a maioria.

Somente essa etapa de alteração de contratos e negociações com equipe atual levou quase que um ano. Pode parecer um ano perdido, mas foi muito importante no cumprimento do planejamento estratégico de longo prazo.

Veja que, no caso, uma parte da estrutura comercial era um obstáculo para o planejamento estratégico da empresa. São essas decisões duras que precisam ser encaradas quando falamos da empresa em cinco anos.



"Planejar é exercitar o lúdico e terminar no exato. Todo bom planejamento começa nos conceitos e termina nos parâmetros, nos indicadores para acompanhar sua execução. Afinal, esta é a diferença entre planejamento e pensamento: o pensamento não tem obrigação de acontecer, o planejamento, sim!"

07) MUITAS EMPRESAS EM UMA

As indústrias são um caso à parte. Na verdade, algumas empresas têm uma vocação industrial muito forte e, portanto, não conseguem entender que dentro delas há várias companhias.

Vou ilustrar com mais um caso...

Um cliente nosso precisava fazer um ajuste nas máquinas e criar uma estrutura que tem, em média, um custo de um milhão de reais para lançar cada nova linha de produto.

Ele sempre foi uma das maiores indústrias da área que atua no Brasil, e sempre se orgulhou de produzir com alta qualidade. O problema é que entre os 10 maiores concorrentes no mercado, pelo menos quatro não têm indústria. Ou seja, importam produtos prontos da China ou compram de outras indústrias e apenas colocam sua marca.

A equipe comercial do nosso cliente sente dificuldade para atender determinados clientes por não ter um mix mais completo. Alguns, inclusive, até representam outras empresas que têm mix complementares.

Veja que nesse caso a vocação industrial está deixando a empresa mais lenta e menos competitiva.

O planejamento é hora de pensar nas alternativas de todas as empresas que coexistem dentro da sua. Seu negócio não pode andar na velocidade da sua empresa – ou área – mais lenta.

08) MIX

Se tem um momento importante para falar sobre mix, é no planejamento estratégico! Mas é muito fácil se complicar quando o assunto é mix.

– Vai lançar mais produtos? Se sim, para o mesmo mercado ou para um novo mercado?
– Você realmente conhece esse novo mercado?
– Sua equipe já atende esse perfil de cliente?
– Esses novos produtos contribuem com o posicionamento da sua empresa?
– Melhoram sua margem?

Todas essas perguntas (e muitas outras) são fundamentais – e muito estratégicas – quando falamos de planejamento. Normalmente, esses debates sobre mix tomam muitas horas, e deve ser assim mesmo, pois é um assunto de alta relevância estratégica.

09) ATENÇÃO PARA OS RECURSOS

Um dos fatores mais importantes do planejamento é ver se você tem recursos – capital, estrutura física, pessoas capacitadas, logística, etc. – para atingir os objetivos. Afinal, qualquer um desses fatores pode comprometer o sucesso do seu planejamento.

Mas o engraçado é que quando as pessoas vão falar de recursos, elas tendem a pensar que isso não é tão estratégico assim, e negligenciam esse assunto no planejamento.

São os recursos mal dimensionados que afundam boa parte dos planejamentos.

10) TECNOLOGIA

Costumo falar para nossos clientes que em cada esquina há alguém criando algo que pode impulsionar ou destruir sua empresa. Tudo depende de que lado você vai estar!

Isso significa que os líderes de uma organização têm que ter uma conexão muito grande com os centros de tecnologia do mundo.

Muitas vezes sou questionado se a empresa deve ter um departamento de inovação, ou um comitê de inovação. Acho o comitê multidisciplinar muito interessante, mas, acima de tudo, acredito que a empresa tem que ter uma cultura de inovação implementada em cada setor, e que os líderes têm que ser porta-vozes da inovação. O líder não terá uma empresa inovadora se ele não estiver verdadeiramente imbuído disso. Ou, como diria Peter Senge, "você não conseguirá que as pessoas façam o que você não faz".

Karen Jardzwski é a diretora de educação corporativa da **Soluções VendaMais.** Ano passado, certo dia entrei em sua sala e notei que ela estava focada vendo algo no celular. Perguntei o que era, e ela me chamou para ver. Estava fazendo um curso de "Comunicação não violenta", mas o grande negócio é que o curso era via WhatsApp, uma plataforma que está nas mãos de todos. Ela queria aprender e entender como isso poderia ser usado nos treinamentos dos nossos clientes. Ou seja, sem sair do escritório, ela estava circulando pelo mundo da inovação.

Ter tempo para isso é uma questão de prioridade. E a tecnologia tem que ser prioridade!

11) MANTENHA SEU PLANO VIVO

A grande função do líder é manter o planejamento vivo, longe das gavetas, que são sepulturas corporativas.

O planejamento tem que estar nas paredes, nas reuniões mensais, balizando todas as discussões. Deve ser carregado embaixo dos braços dos líderes e precisa ser revisto sempre que necessário.

Vejo com muita preocupação quando a empresa define um planejamento, mas por uma circunstância qualquer começa a tomar decisões que vão contra o planejado. Aí sempre vêm os que começam a bradar que o planejamento engessa a estrutura. Isso é uma grande besteira! Afinal, é só trazer ele de volta para o debate e fazer uma revisão. Revisar o planejamento é mantê-lo vivo.

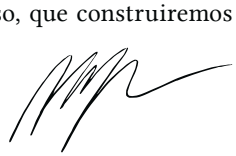
Uma das coisas de que mais gosto é abrir reuniões falando do planejamento, nem que seja uma lembrança. Nos clientes da **Soluções VendaMais** fazemos reuniões trimestrais para avaliar os resultados e revisar o planejamento. Nesses encontros, o planejamento é oxigenado, lembrado em toda sua dimensão. Mantenha seu planejamento vivo!

O PAPEL DO LÍDER

Para encerrar, destaco que nós definitivamente não somos educados a planejar. A maioria das empresas valoriza as pessoas que fazem rapidamente, que agem "de imediato" para solucionar problemas. Essa cultura tem raízes muito profundas na nossa sociedade. Mas, muitas vezes, problemas que precisam ser resolvidos rapidamente foram gerados justamente pela falta de planejamento.

Porém, nesse mundo veloz, nesse país de economia imprevisível, de novos fatos a cada dia, mais do que nunca é preciso planejar!

E transmitir a cultura do planejamento é função do líder, que pode fazê-lo em pequenas ações – quando você pergunta para sua equipe qual é o plano para o próximo mês, por exemplo, você está ensinando a planejar. Uma reunião mensal, 12 vezes por ano. É assim, passo a passo, que construiremos a cultura do planejamento!



Marcelo Caetano é sócio-diretor da **VendaMais** e autor dos livros *Vendedor fiel, cliente fiel* e *Chega de desconto!*
E-mail: caetano@vendamais.com.br

ESTÁ NA HORA DE FAZER O SEU PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMERCIAL!

Nosso objetivo com esta edição da **VendaMais** não era simplesmente apresentar um passo-a-passo para você desenvolver o planejamento estratégico comercial da sua empresa para este ano (e, possivelmente, para os próximos). Nós queríamos provocar reflexões sobre questões mais amplas, mas que são fundamentais para que o planejamento traga os resultados que você espera.

Além disso, reconhecemos que esta não foi a primeira vez que abordamos este assunto nas páginas da revista (e, talvez, não seja a última). Por isso mesmo, decidimos fazer algo diferente.

Porém, sabemos que, ao chegar até aqui, você pode precisar de um último empurrão para iniciar o **seu** planejamento. Assim, antes de mais nada, recomendamos a leitura da edição 246 da **VendaMais**, que está disponível em bit.ly/vm-246. Nela, você encontrará uma análise dos erros mais cometidos quando o assunto é PEC, um guia para você fazer o seu PEC, um checklist útil para suas reuniões de planejamento, e muito mais. Não deixe de ler!



Por último, destacamos cinco aspectos que devem ser levados em conta no início do seu PEC para garantir a efetividade do processo. São eles:

01

ANÁLISE DE MERCADO

- Quais são as oportunidades e as ameaças do mercado no momento?
- Quem são seus principais concorrentes?
- No que eles são melhores do que você?
- Que lições eles ensinaram para você no último ano?
- Como você pode utilizar essas lições no seu PEC?
- No que seus concorrentes são piores que você?
- O que você precisa fazer para continuar se destacando deles nessas áreas?

02

ANÁLISE DA SUA EMPRESA

- Quais são suas forças? O que é preciso fazer para potencializá-las ainda mais?
- Quais são suas fraquezas? O que é preciso fazer para amenizá-las?
- Qual é sua capacidade de produção no momento? Ela é ideal ou precisa ser melhorada?

03

DADOS

- Na comparação com os anos anteriores, o resultado de vendas em 2019 foi melhor ou pior?
- Qual foi o percentual de crescimento/redução?
- Seu mix de produto/serviço cresceu, diminuiu ou se manteve como era? Isso foi bom ou ruim?
- O que é preciso fazer para melhorar?
- Qual é a taxa de recomendação dos seus clientes? Esse nível é melhor ou pior do que o medido nos anos anteriores? O que é possível fazer para melhorar?

04

INDICADORES

Com indicadores bem definidos, você poderá avaliar se o que foi acordado no PEC está sendo cumprido e, também, analisar os resultados e depois rever o planejamento e os rumos da organização.

05

FERRAMENTAS

Analise as principais ferramentas que podem ajudar no seu PEC e encontre as ideais para as suas necessidades. É importante que alguém que entenda e domine o modelo escolhido, e que o modelo escolhido não entre em choque com os principais valores e com a cultura da empresa.

Bom trabalho!



The Daily Motivator®

Oportunidade

A palavra oportunidade está tão associada hoje em dia à chance de ganhar dinheiro que muitas vezes esquecemos que ela tem outros significados.

Uma oportunidade é uma situação na qual você pode fazer a diferença – uma série de condições que ocorrem, criando possibilidades de crescimento, melhoria, experiências positivas e conquistas.

Sim, existem muitas oportunidades para ganhar dinheiro, mas não devemos estar somente focados nisso, ou perderemos outras grandes oportunidades. Uma oportunidade perdida nunca volta, então você tem que agarrá-la com as duas mãos quando ela surgir. Seja ela para ganhar dinheiro ou para viver melhor a vida.

Cada dia apresenta vários diferentes tipos de oportunidades – para aprender, encontrar a alegria, oferecer encorajamento e reconfortar a quem precisa, fortalecer relacionamentos, experimentar coisas novas, superar desafios. Oportunidades são uma forma da vida nos empurrar para a frente. Mas somente avançamos quando agimos, aceitando essas oportunidades.

Todos os dias estão recheados de oportunidades. Quantas delas você está vendo? Existem centenas de oportunidades diferentes para cada um de nós. Aqueles que valorizam, respeitam e vivem intensamente suas oportunidades são aqueles a que depois nos referimos como "vencedores".

Por exemplo, hoje mesmo você tem várias oportunidades – não apenas de ganhar dinheiro. Quantas delas você vê? Quantas delas você pegou com as duas mãos?

Ralph Marston

GEC 2.0

CURSO ON-LINE GESTÃO DE EQUIPES COMERCIAIS

SÃO 10 MÓDULOS

1 por mês - com videoaulas gravadas para rever quantas vezes quiser durante o curso.
Conheça o conteúdo de cada módulo

Fevereiro — LIDERANÇA

- Princípios da liderança
- Os papéis do líder
- Estilos de liderança
- Teamwork/construção de equipes
- Delegação
- Maiores erros na liderança (como enlouquecer uma equipe de vendas)
- Dicas finais e reflexões sobre a liderança

Março — POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO

- Posicionamento
- Proposta única de valor
- Diferenciais
- Prioridades
- Visão
- Valores
- Perfil do Cliente Ideal
- Tolerância Zero
- Ferramenta: Mapa Estratégico da Gestão Comercial

Abril — INDICADORES DE PERFORMANCE

- Quais números acompanhar
- Como construir seu dashboad/ placar de sucesso
- Como utilizar o placar na estratégia
- Ferramenta: Roda das Vendas

Maio — RECRUTAMENTO

- Como recrutar e selecionar vendedores
- Como funcionam os testes de perfil
- Dinâmicas de grupo
- Scripts para entrevista
- Ferramenta: Ficha de avaliação do candidato (CHA das Vendas)

Junho — TREINAMENTO

- O que treinar na equipe
- Proposta única de valor
- Quem deve ser treinado
- Quanto e onde investir
- Como mensurar resultados
- Ferramenta: ADD e Ficha de planejamento do treinamento

Julho — ADMINISTRAÇÃO DO TEMPO

- Os maiores ladrões do tempo
- Ferramentas práticas de organização
- Como estabelecer (e respeitar) prioridades
- Disciplina para ser organizado

Agosto — REMUNERAÇÃO

- Quais as vantagens e desvantagens do salário fixo e salário variável
- Como montar um plano de remuneração atrelado aos objetivos da empresa
- Ferramenta: Teste de feedback e ficha de melhoria contínua

Setembro — LUCRATIVIDADE

- Análise da carteira de clientes
- Como diminuir descontos
- Segmentação de clientes
- Mix de produtos/ serviços e sua influencia lucro

Outubro — COMUNICAÇÃO

- Criando o engajamento da equipe
- Como dar e receber feedback
- A importância do Coaching de vendas para seus vendedores
- Reuniões eficazes

Novembro — CAMPANHAS DE VENDAS

- Como organizar campanhas de vendas
- Erros mais comuns e como evitá-los
- Ideias para desenvolver com a equipe
- Como mensurar os resultados
- Aproveitar oportunidades
- Formas de abrir novos canais, outros mercados etc.
- Grandes ideias de marketing e vendas
- Ferramenta: Brainstorm e Matriz de Priorização



As aulas do GEC começam no dia

03 de fevereiro

e as vagas são limitadas.

8 TURMAS JÁ FORMADAS

Participe do processo seletivo acessando:
www.queroparticipardogec.com