José Carlos Lucentini
Klaus Müller

COMO VENDER E FIDELIZAR SEUS CLIENTES

UMA VISÃO DE PROCESSO E MENSURAÇÃO

José Carlos Lucentini

Klaus Müller

COMO VENDER E FIDELIZAR SEUS CLIENTES

Uma visão de processo e mensuração

São Paulo 2018

Este livro é uma publicação da Editora JLucetini.

Nenhuma parte deste livro pode ser reproduzida sob qualquer forma em nenhuma circunstância sem a permissão por escrito dos autores.

Revisão

Rita de Cassia Aguilar

Design e arte de capa

Luiz Antonio Gonçalves

Direção de arte

Klaus Müller

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

L935c Lucentini, José Carlos.
Como vender e fidelizar seus clientes: uma visão de processo e mensuração / José Carlos Lucentini, Klaus Müller. – São Paulo (SP): JL Editora, 2018.
224 p. : 16 x 23 cm

Inclui bibliografia
ISBN 978-85-54060-00-8

1. Gestão de negócios. 2. Vendas. 3. Satisfação do consumidor.
I. Müller, Klaus. II. Título.

CDD 658.85

Elaborado por Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422

Agradecimentos

Às mulheres de nossa família: Vania, Carol, Bia, Marília e seu esposo Renan, vó Áurea e as netas Luíza e Isis, que entendem e apoiam nossos projetos, renunciando, muitas vezes, aos momentos de lazer.

Ao Klaus, pela dedicação e comprometimento na construção da nossa consultoria.

Ao José Felipe e Benita, pelos ensinamentos que levarei sempre, pelo resto da vida.

Prefácio

Este é o quarto livro que escrevo, com coautoria do meu sócio na consultoria, o *coach* Klaus Müller, e é o terceiro voltado diretamente à área de alimentação e serviços, na qual tenho dedicado mais de 30 anos de minha carreira profissional como executivo de empresas nacionais e multinacionais, além de ter ministrado cursos nas instituições de ensino voltadas para a área.

Apesar do enfoque ser direcionado à área de alimentação os conceitos e processos apresentados são aplicáveis a qualquer atividade conceito B2B (*business to business*)

Ao longo desses anos tenho participado de um grupo devotado de empreendedores – executivos que lutam bravamente para manter as suas empresas e também milhares de empregos que dependem direta e indiretamente de sua gestão.

Nos idos dos anos 1970 e 1980 as margens operacionais eram generosas, todavia, eram consumidas por despesas da gestão central e empreendedores que extraíam recursos das empresas para fins particulares.

As frequentes crises econômicas fizeram com que a atividade enfrentasse dificuldades, e muitas pequenas e médias empresas do setor de alimentação foram adquiridas pelas grandes corporações do setor, ou desapareceram, pois as suas margens operacionais não conseguiam mais pagar os custos fixos, ocasionando maior risco e endividamento.

A crise mais recente, que perdura até 2018, gerou milhões de desempregados e ainda hoje ocasiona o fechamento de muitos estabelecimentos de alimentação no varejo.

Infelizmente, evidenciei que muitos empresários ou ex-empresários do setor contribuíram para a redução das margens no segmento, acostumando os clientes com grandes investimentos, margens reduzidas e prazos dilatados para pagamento, o que resultou em transferência de renda para esses clientes, bem como contribuiu indiretamente para que as empresas menores não resistissem. Isso gerou uma tendência e, atualmente, as margens em geral são muito baixas na área, limitando investimentos em funcionários, em inovação e em novas tecnologias, sobretudo para as pequenas e médias empresas.

Toda e qualquer ação em novas vendas e retenção de clientes tem impacto direto nos lucros e *cash flow*, o que requer dos gestores controle fino dos processos.

As economias mais desenvolvidas têm como pilar de sustentação e de emprego as PMEs (pequenas e médias empresas), o que não ocorre no Brasil, seja devido à falta de preparação de jovens empreendedores, seja pela falta de recursos financeiros mais baratos e incentivos que favoreçam esse empreendedorismo, sem esquecer de nossa famosa burocracia, da alta carga tributária, o custo financeiro e os riscos para investir – o que eu entendo que deva ser o objetivo desse grupo devotado, que luta para colocar a atividade em outro patamar.

Os profissionais de vendas são induzidos pelos clientes a ir direto para a discussão de preços; logo, “queimam” margem de lucro, fato que se propagou fortemente devido à mencionada e recente crise econômica.

Nosso objetivo é fomentar a venda de valor, sendo este um dos pilares da obra que é voltada para a gestão das vendas e a fidelização dos clientes, áreas que atuei nos últimos oito anos e que tenho me atualizado frequentemente, com leituras, estudos de caso, inovação, tecnologia e novas tendências de alimentação saudável.

Nos últimos anos tenho me dedicado a pesquisas e estudos com formação na SLAC – Sociedade Latino Americana de Coaching, e atuado na área de *coaching* e *mentoring* organizacional e no desenvolvimento de executivos, fatores muito importantes que incluímos nesta obra, com enfoque específico para as áreas de vendas e fidelização de clientes e tenho constatado que os profissionais são admitidos pela competência técnica, mas demitidos pelo seu comportamento.

Esse *know-how* ajudará o profissional de vendas a se relacionar com os seus clientes de maneira apropriada, pois ele conhecerá os seus perfis comportamentais, aumentando as chances de concretizar novos negócios.

Os lucros das empresas de alimentação estão diretamente ligados ao aumento da captação de clientes e consumidores, e ao controle e gestão de centavos de reais nos custos, por exemplo, cada 20 gramas a mais no bife (ou desperdiçado) multiplicado pelo número de refeições servidas no ano pode representar milhões de reais e, por outro lado, conseguir ter maior captação dos consumidores.

As minhas andanças pelas empresas demonstram que há muita necessidade de aprimoramento dos processos de gestão que, de maneira geral, estão soltos, sem a devida interligação e análise dos impactos e desperdícios que ocasiona. Por essa razão continuarei batalhando e envidando todos os meus esforços para que possamos treinar, orientar e desenvolver os profissionais da área de alimentação.

Introdução

Este livro tem como objetivo ser prático e ajudar os gestores e empresas na criação de valor econômico adicionado, na geração de caixa para os investidores de forma sustentada com base na fidelização, lealdade e consequente retenção de seus funcionários e clientes, que darão referências e casos de sucesso que serão lastro para a expansão comercial.

A fidelização de clientes dá embasamento para novas vendas; ambas sempre caminham juntas. Se uma empresa tem uma taxa elevada de ruptura de clientes isso pode significar que esses clientes estarão percebendo que estão pagando mais e recebendo menos pelos produtos e serviços que adquirem.

O sucesso na conquista de novos clientes não depende exclusivamente do produto, preço e diferenciais competitivos, mas sobretudo da fidelização e consequente retenção de clientes, tornando o crescimento orgânico líquido positivo, cuja composição envolve novas vendas deduzidas das rupturas de clientes existentes.

É contraditório pensar que nessa situação de perdas elevadas é possível conquistar e repor com novos clientes e, ainda, com manutenção e aumento de margens.

Os gestores, muitas vezes, não compreendem que o problema está na sua estratégia com enfoque na obtenção de lucros no curto prazo, cortando custos, diminuindo o padrão dos serviços, demitindo funcionários leais, experientes e antigos, o que leva a mais deserções de clientes, tornando-se um círculo vicioso que culmina na queda de margens e fluxo de caixa nos médio e longo prazos.

Como os clientes existentes e/ou o público-alvo frequentemente trocam informações sobre o fornecedor, uma posição enfraquecida ou a ruptura de um contrato em determinado cliente pode gerar referenciais negativas, o que prejudica na conquista de novas vendas.

O fator humano representa o grande diferencial na relação com o cliente, pois sem ele não é possível prestar um serviço de qualidade, nem auferir lucros sustentáveis, o que torna, desta forma, a área de Recursos Humanos

como a mais estratégica da organização.

O talento, o diferencial e a segurança permitirá a satisfação e fidelização dos clientes, cuja relação tem como fator-chave de sucesso uma mão de obra leal, estável, motivada, treinada e conhecedora da importância de seu trabalho com o cliente.

Os funcionários das empresas de serviço estão diretamente em contato com os clientes e consumidores, o que difere das atividades industriais, que têm maior foco na produtividade e nenhum contato com o cliente. Desta forma, os funcionários das atividades de serviços são o grande pilar para o bom atendimento e a proatividade junto a clientes e consumidores, e para isso deverão estar devidamente treinados, capacitados e fidelizados.

Podemos afirmar que antes do cliente fidelizado e leal vem o funcionário também fidelizado e leal, e um investidor que tenha uma visão de geração de valor econômico no longo prazo – compondo uma tríade que conspirará favoravelmente na conquista de novos clientes.

Com relação ao processo de venda e fidelização e seus impactos positivos e negativos no médio e longo prazo, por exemplo, ter uma taxa de retenção de clientes alta ou baixa, questiona-se: qual o efeito nos lucros em cinco ou dez anos?

Esta obra traz para os gestores e profissionais de venda e fidelização visões que nem sempre são identificadas e que estão ocultas. Para que o sucesso seja conquistado é necessário ter processos de venda e fidelização de clientes perfeitamente definidos, quantificados e monitorados, com o objetivo de fomentar um círculo virtuoso, demonstrando que o excesso de melhores práticas na gestão do portfólio de clientes pode se transformar em benefícios para funcionários e clientes, com o investidor satisfeito com a criação de valor econômico e seus justos dividendos.

Adicionamos neste livro alguns capítulos especiais, como avaliação do perfil comportamental para o profissional de vendas e fidelização. Esse autoconhecimento permitirá melhorar seu relacionamento com os clientes e conquistar novas vendas.

O ciclo virtuoso do crescimento sustentável se baseia em processos bem-sucedidos dos pilares estratégia dos investidores no longo prazo, lealdade dos funcionários e a consequente fidelização e retenção de clientes, que contribuirão para o crescimento orgânico líquido e, consequentemente, resultarão em maiores lucros, retornos e geração de fluxo de caixa (*cash flow*).

Sumário

Capítulo 1 - Um por todos e todos por um	19
1.1 Investidores versus funcionários e clientes	21
1.2 Contabilidade como base de decisão	22
1.3 Investidores e executivos	23
1.4 Os recursos humanos	24
1.5 Qualidade nos processos internos.....	30
1.5.1 Inovação no ambiente empresarial	31
1.5.2 Excelência Operacional.....	33
1.5.3 Pós-Venda	34
Capítulo 2 - Trate os clientes com carinho e atenção.....	35
2.1 A correlação entre retenção de clientes e <i>cash flow</i>	36
2.2 Perfil de satisfação dos clientes.....	37
2.2.1 Estratégias de maximização	38
2.2.2 Fidelizar ou reter.....	39
2.3 Ruptura aberta e silenciosa.....	40
2.4 <i>Add-on selling, cross selling e upselling</i>	41
2.5 A rentabilidade do cliente ao longo do tempo	42
2.6 Mitos sobre Retenção de Clientes	43
2.7 Taxa de Retenção de Clientes – <i>The Churn Rate</i>	45
2.7.1 Expressões utilizadas na aplicação da <i>Churn Rate</i>	47
2.7.2 Fatores para melhorar a <i>Churn Rate</i>	48
2.7.3 Como calcular a <i>Churn Rate</i>	48
2.8 Pilares estratégicos para a retenção de clientes.....	52
2.8.1 Missão, Visão e principais atribuições	53
2.8.2 O cliente como consultor.....	55
2.8.3 A ouvidoria e os processos.....	55
2.8.3.1 Estrutura da Ouvidoria.....	55
Capítulo 3 - A batalha no crescimento das vendas.....	59
3.1 Formação do crescimento de vendas a empresas – B2B.....	59
3.2 Novos produtos e serviços	65

3.3	Formação do crescimento de vendas a consumidor – B2C	66
3.4	Perspectiva cliente e consumidor	68
3.5	Perspectiva Financeira	71
3.5.1	Controlar e dominar a gestão	71

Capítulo 4 - Detecte oportunidades antes do concorrente..... 73

4.1	Matriz de Produtos e Mercados de Ansoff.....	73
4.1.1	Penetração de mercado.....	74
4.1.2	Desenvolvimento de mercado	74
4.1.3	Diversificação.....	75
4.1.4	Desenvolvimento de produtos.....	75
4.2	Tamanho do Mercado	75
4.2.1	Mercado atendido versus disponível	76
4.2.1.1	Marketcrafting	77
4.3	O funil de vendas do mercado	78

Capítulo 5 - Seja competente para conquistar as oportunidades..... 83

5.1	Matriz de Atratividade/Posicionamento (GE/Mckinsey).....	84
5.1.1	Força competitiva	84
5.1.2	Atratividade de Mercado	85
5.1.3	Análise da Matriz	86
5.1.4	Elaboração de um exemplo	87
5.2	As forças do mercado	90
5.2.1	Fontes de barreira de entrada	93
5.3	Estratégias genéricas de Porter	94
5.3.1	Liderança em Custo Total	94
5.3.2	Diferenciação	95
5.3.3	Escolha da estratégia	96
5.3.4	Enfoque	97
5.4	Cadeia de Valor.....	97
5.4.1	Atividades Primárias	98
5.4.2	Atividades Secundárias	99
5.4.3	Desperdício como grande ladrão dos lucros	100

Capítulo 6 - Esteja Atento às Oportunidades Ocultas 103

6.1	Quem não controla, não conhece, não domina e gera desperdícios	104
6.2.	Alavancagem de Vendas e lucro	105

6.2.1	Aumento da captação de consumidores	105
6.2.2	Capacidade ociosa.....	107
6.2.2.1	Tempo de permanência nos assentos – fator giro	108
6.2.2.2	Capacidade instalada ou de atendimento	108
6.2.2.3	Taxa de Ociosidade	108
6.2.3	Alavancagem na venda de produtos adicionais.....	110
6.2.4	Fórmula para alavancar venda e lucro	111
6.2.4.1	Características do estabelecimento.....	111
6.2.4.2	ROI – <i>Return on Investment</i>	112
6.2.4.3	Marketing Mix	114
6.3	DEP (Demanda-Elasticidade-Preço)	116
6.3.1	Oferta e demanda (procura).....	116
6.3.1.1	Demanda por Elasticidade e Preço (DEP)	117
6.3.1.2	Perfeitamente inelástico	118
6.3.1.3	Inelástico.....	119
6.3.1.4	Elástico	120
6.4	Um avanço aos modelos DEP	120
6.4.1	Estratégia de crescimento de <i>market share</i>	121
6.4.2	Estratégia de mudança de foco de produto/consumidor ou saneamento de carteira de clientes.....	122
6.4.3	Bens substitutivos	122
6.4.4	Participação no orçamento.....	123
6.4.5	Bens necessários e supérfluos.....	123
6.4.6	Gostos, preferências e poder aquisitivo.....	124
6.5	Correlações de Produtos.....	124
6.5.1	Correlação Positiva	125
6.5.2	Correlação Negativa.....	126
6.5.3	Correlação com diversificação	127
Capítulo 7 - Proposta de Valor e Segmentação: para conquistar a mente dos clientes		129
7.1	Quesitos básicos para elaboração de uma proposta de valor.....	131
7.2	Segmentação	133
7.3	Segmentar ou não, “eis a questão”	135

Capítulo 8 - Marketing e Vendas - A sinergia que dá resultados.....	137
8.1 A missão e principais atribuições da função marketing.....	138
8.2 A missão e principais atribuições da função de vendas.....	140
Capítulo 9 - Planeje o seu território antes de dominá-lo.....	143
9.1 Gestão Estratégica de Vendas	144
9.1.1 Inteligência de Mercado (Estratégico).....	144
9.1.2 Inteligência Competitiva (Estratégico)	145
9.1.3 Administração de Vendas (Tático).....	146
9.2. Os riscos das empresas.....	146
9.2.1 Sistemático	147
9.2.2 Não sistemático ou diversificável	147
9.3 Posição Competitiva	148
Capítulo 10 - Conheça seus clientes potenciais.....	151
10.1 Processo e ciclo de Vendas	152
10.2 Objetivo e meta de venda	152
10.3 Definição de metas	153
10.4 CRM – <i>Client Relationship Management</i>	154
10.5 Prospectar e agendar visita	155
10.5.1 Princípios básicos.....	156
10.5.2 Pré-venda.....	156
Capítulo 11 - A indumentária do profissional de vendas	159
11.1 O que é o <i>dress-code</i>	160
11.2 Adaptando-se ao estilo do cliente	160
11.3 Algumas ações que devem ser evitadas	162
Capítulo 12 - Realizando A Visita.....	163
12.1 Criar clima propício ou <i>rapport</i>	164
12.1.1 Cause boa impressão	164
12.2 Construir credibilidade	164
12.2.1 Clientes existentes	165
12.2.2 Não prometa nada que não possa cumprir.....	166
12.2.3 Falar da concorrência.....	166
12.2.4 Encante o cliente potencial, seja um educador	166

12.3 Ajustar-se à perspectiva do cliente – torne-se seu parceiro	167
12.4 Descubra a motivação de compra	168
12.5 Identifique o que é importante para o cliente	172
12.6 Superando objeções.....	172
12.7 Solucionador de problemas.....	174
12.8 Matriz de decisão do cliente-alvo	174
12.9 Próximos passos e as perguntas de fechamento da reunião	176
12.10 O processo interno	176

Capítulo 13 - O Modelo Matemágico 179

13.1 Início do processo – o <i>pipeline</i> e o CRM	179
13.1.1 Prospecção em relação ao <i>pipeline</i>	180
13.1.1.1 Atualização de <i>leads</i>	180
13.1.2 Visitas a prospectos e apresentações	181
13.1.3 Propostas comerciais	181
13.1.4 Taxa de conversão da carteira.....	181
13.1.5 Velocidade da venda	182
13.1.6 Avaliação final – decisão do cliente.....	183
13.1.7 Quadro geral desempenho.....	183
13.1.7.1 Resultado da venda x resultado real	184
13.1.7.2 Política de descontos	184
13.1.7.3 Entendendo as razões do sucesso ou insucesso	186
13.1.7.4 <i>Improvement</i> – Plano de Ação incremental.....	186
13.2 Rotinas internas – tempo do profissional de vendas	186
13.3 ROI da Força de Vendas	187
13.3.1 Indicadores de desempenho	188

Capítulo 14 - Política de Comissões sobre Vendas 189

14.1 Cumprimento de metas.....	189
14.2 Remuneração fixa e/ou variável	190
14.3 Tipos de comissionamento	191
14.3.1 Comissão por venda	191
14.3.1.1 Meta rígida com venda sem qualquer vínculo ao prazo de recebimento.....	191
14.3.1.2 Meta rígida com venda vinculada ao prazo de recebimento.....	192
14.3.1.3 Meta rígida com venda vinculada somente ao pedido de compra	192

14.3.1.4	Meta rígida com venda vinculada a resultado contábil e capital de giro	192
14.3.1.5	Meta flexível com venda vinculada à margem vendida, sem capital de giro	193
14.3.2	Investimentos relevantes em ativo imobilizado	193
14.3.3	Bônus ou incentivo por rendimento.....	193
14.3.4	Salário baixo e comissão alta ou salário alto e plano de incentivos.....	194
Capítulo 15 - Gestão Econômica e Financeira das Vendas		197
15.1	Ciclo econômico	197
15.2	Necessidade de capital de giro operacional (desfavorável).....	198
15.3	Necessidade de capital de giro operacional (Favorável)	199
15.4	<i>Overtrading</i> e o efeito tesoura	200
15.5	Políticas para gestão econômica e financeira nas vendas	201
15.5.1	Política para limites de alçada.....	201
15.5.2	Vendas.....	202
15.5.3	Compras e seus efeitos em vendas.....	203
Capítulo 16 - Habilidade e estilo do vendedor faz o sucesso?		205
16.1	O que é o DISC	206
16.1.1	Importância de reconhecer o perfil comportamental em vendas.....	208
16.1.1.1	Perfil D - Dominante.....	208
16.1.1.2	Perfil I - Influyente.....	210
16.1.1.3	Perfil S – Estabilidade e Segurança.....	212
16.1.1.4	Perfil C – Cautela	213
16.2	Capacitações comportamentais e técnicas	215
16.2.1	Personalidade de vendas.....	215
16.2.2	Conhecimento em vendas.....	216
16.2.3	Motivações de venda.....	216
16.3	Estilos comportamentais para Vendas	217
16.3.1	O <i>Hunter</i> (Caçador).....	217
16.4	Estilo Comportamental para Fidelização de Clientes	218
16.5	O <i>Sniper</i>	219
16.6	<i>Fisherman</i>	220
16.7	O Gestor da Área de Vendas e Fidelização.....	221
Bibliografia		223

Capítulo 1

Um por todos e todos por um

As empresas buscam aprimorar a sua cultura de serviços com o objetivo de alcançar a excelência do atendimento, procurando entender as necessidades dos clientes e os pontos importantes na venda do produto ou na prestação dos serviços para um determinado consumidor – existente ou em potencial.

A confirmação da compra conduz o cliente a uma expectativa para a solução de suas necessidades e do que é importante para si, pois ao adquirir um produto ou serviço tem como finalidades resolver um problema ou atender a um desejo de consumo ou de status.

O primeiro ponto de contato é normalmente realizado pela equipe de Vendas que corresponde a uma ação de prospecção. Ao se confirmar a venda, a continuidade dos serviços será efetuada pela área Técnica Operacional.

Apesar de algumas teorias indicarem que as pessoas comprem daquelas que gostam, o cliente espera uma retaguarda organizacional que permitirá atender às suas expectativas, e um pronto atendimento na solução de qualquer problema apresentado pelo produto ou na qualidade dos serviços oferecidos, desde que não solucionado pelas áreas que estão em contato direto com ele.

O título deste capítulo, parafraseando Alexandre Dumas na obra “Os três Mosqueteiros”, corresponde ao profissional de vendas ou operações (um), que está à frente de um cliente representando toda a organização (todos), e que cujo desempenho ressaltará ou ofuscará a imagem de sua empresa, podendo inclusive contribuir para a perda de um cliente.

Qualquer profissional que esteja à frente de um cliente existente ou potencial representa toda a organização, portanto, todos devem dar apoio e suporte ao seu representante.

Tenho observado bons exemplos de excelente atendimento das áreas que estão em contato direto com o cliente, mas quando se trata dos serviços de suporte internos a grande maioria tem sido negativa, visto que muitas dessas áreas estão de “costas para o mercado” – com preocupações em assuntos internos e voltada somente para os resultados de curto prazo em detrimento de clientes que são foco de longo prazo – atribuindo, equivocadamente, a responsabilidade na solução dos problemas à área de Venda ou Técnica Operacional.

Um bom programa de manutenção preventiva do produto ou serviço permite auferir novas vendas aumentando a oferta por meio de ações de *add-on*, *cross* e *upselling*.

O trabalho de fidelização por meio da escuta atenta permitirá construir relacionamentos e identificar “os pontos fora da curva”, avaliando e aplicando medidas corretivas para garantir a satisfação, fidelização e retenção do cliente. Neste sentido, os segmentos que têm atividades contínuas de vendas ou serviços devem indicar no primeiro contato os canais de atendimento emergenciais dentro da organização.

Toda e qualquer empresa deve ter políticas do P2P, isto é, que permeie desde o porteiro, pela apresentação, aparência, receptividade e cortesia, até o presidente, que tem como o seu principal pilar fomentar a cultura em todos os rincões da organização, voltada ao cliente e sua consequente fidelização, tornando-o leal.

Desta forma, se as áreas internas, seja por má comunicação, informação, seja por desinteresse ou desconhecimento, dão um tratamento frio e displicente quando o cliente procura solucionar algum tipo de problema, contribuem para criar antagonismos entre as áreas Técnica Operacional e de Vendas e o cliente, que provavelmente reforçará “o que você me vendeu não é o que a tua empresa pratica”. O mesmo ocorre diante de uma falta de senso de urgência com tratamento moroso e indiferente por parte da empresa.

“Se qualquer funcionário interno não estiver apoiando ou facilitando internamente os processos para ajudar o profissional de vendas a vender mais, essa pessoa não está pensando no cliente e não serve para a organização”.

É importante que as empresas tenham canais de comunicação com foco no cliente e atendimento rápido e personalizado, solucionando as suas demandas de forma ágil e gentil. Caso a solução não seja imediata, esse canal de comunicação intercederá diretamente com as áreas internas para a solução do problema, dando retorno ao cliente.

Afinal, quem gera receita e lucro são os clientes, que permitem pagar os salários e benefícios dos funcionários, despesas e custos da organização, e benesses e dividendos dos acionistas.

1.1 Investidores versus funcionários e clientes

Toda e qualquer empresa é concebida sob o princípio da continuidade e os investidores têm sob si o risco do negócio, portanto, merecem ter retorno sobre o capital investido.

O tema se evidencia entre os lucros a curto e longo prazos, com uma pergunta simples de resposta complexa: onde a empresa deseja estar dentro de cinco ou dez anos?

Os lucros no curto prazo nem sempre são indicadores confiáveis de bom desempenho da administração, sendo possível obtê-los adiando projetos, realizando cortes em pesquisa, demitindo funcionários antigos e experientes, almejando produtividade e redução no padrão de serviços que deterioram o relacionamento e provocam deserção de clientes.

Segundo um dos mais renomados designers de produtos do Japão, Shunji Yamanaka, em entrevista à Revista Exame (edição 1157, p. 90), “quando uma empresa investe pensando apenas no lucro no curto prazo, no final das contas ela não conseguirá criar algo novo e será deixada para trás (...). Os líderes devem pensar como designers e colocar a experiência do consumidor no centro da operação, criando valor agregado, tendo coragem para o desafio de utilizar tecnologia moderna em novos produtos”.

O conceito de criação de valor no longo prazo está diretamente ligado aos investimentos realizados em funcionários e clientes, obtendo deles lealdade e fidelidade – o que permitirá, conforme demonstramos no quadro, maior lucro, retorno e ROI – retorno sobre investimentos (*return on investment*, em inglês).

Toma-se como exemplo uma taxa de fidelização de clientes de 90% a.a., o que representa que os clientes permanecerão por dez anos e que 80% correspondem a 20% de deserção ao ano. Ou seja, o portfólio permanecerá por cinco anos.

Esse simples exemplo significa que os fluxos de caixa gerados a 90% a.a. será, pelo menos, o dobro da taxa de retenção de 80% – além de servir como referência para a conquista de novos clientes.

1.2 Contabilidade como base de decisão

Quando os relatórios contábeis e financeiros são as únicas fontes de avaliação da empresa, todo o foco passa a ser o lucro no curto prazo. Por meio dele são feitos os pagamentos dos dividendos, as promoções, as premiações e o bônus anual, levando toda a organização a esse único objetivo.

O planejamento estratégico com visão de, no mínimo, cinco anos inexistente e as bases orçamentárias são meros exercícios matemáticos com enfoque para os famosos “números do financeiro” do período contábil subsequente, e que se baseiam em dados e informações de período anterior, sem qualquer visão ou estratégia futura.

Os instrumentos contábeis têm como foco o passado e quando divulgados, normalmente após o fechamento contábil do mês, de nada ajudam, pois todos os atos e fatos já terão ocorrido sem qualquer possibilidade de correção de rota e as reuniões para sua avaliação são sustentadas em justificativas positivas ou negativas e, nesse caso, com medidas corretivas, com muito atraso.

Por outro lado, os fatores que influenciam em qualquer linha da DRE (Demonstração de Resultados) têm vários ingredientes. Se tomarmos como exemplo as vendas que no DRE possuem valor total, estas têm sua composição, conforme será visto em capítulos mais à frente, reajustes de preços, vendas novas, perda de clientes e aumento de captação de novos clientes e consumidores, que podem ser mensuradas pelos KPIs – indicadores de desempenho que ajudam a trabalhar a proatividade e medidas corretivas durante o período contábil.

1.3 Investidores e executivos

Segundo o IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa) há dois sistemas de controle acionário: o de controle interno, no qual poucos acionistas detêm a maioria do capital, portanto há baixa liquidez das ações, e o de controle externo, cujo capital está pulverizado em muitos investidores, logo, há alta liquidez das ações.

O primeiro tem origem na escola nipo-germânica, presente no Japão e em países da Europa Continental, e o segundo na Inglaterra e Estados Unidos. Atualmente já não existem mais os modelos em sua forma pura, uma vez que a globalização vem fazendo com que haja sistemas intermediários.

O Brasil tem um modelo intermediário, com grande concentração em empresas familiares com capital fechado, e também existente em mercados emergentes.

As empresas de capital pulverizado que utilizam o mercado acionário para financiar grandes investimentos estão sujeitas a incertezas e têm o seu valor de mercado determinado pelo valor da ação multiplicado pela quantidade de ações lançadas ao público investidor.

As multinacionais instaladas no Brasil podem ter seu capital pulverizado no exterior e aqui realizarem investimentos, considerando o potencial do mercado de consumo em nosso país.

Os investidores, de forma geral, é que fazem pressão sobre os executivos para a realização de lucros, privilegiando seus dividendos, bem como aqueles executivos que ao pensar no bônus e premiações anuais corroboram com esse pensamento.

A impaciência dos investidores pode gerar rotatividade dos executivos por não atenderem às metas de curto prazo e, em outros casos, esses não veem motivo para permanecerem na empresa, o que representa um custo adicional e um recado explícito a toda a organização: “o que prevalece são os lucros no curto prazo a qualquer custo”.

Há aqueles executivos que têm prazo de contrato determinado, para uma determinada missão, e que tomam ações para favorecer a sua situação financeira pessoal no curto prazo, contribuindo para a destruição de valor da empresa.

Um estudo realizado pela PWC Strategy mostrou que a troca de CEOs no Brasil, Argentina e Chile em 2016 perfaz 17,7% contra 14,9% do resto do mundo. A análise considerou 180 empresas dos três países, sendo 140 do Brasil. Como principal razão foram indicados a crise econômica e o não atingimento dos resultados no curto prazo. Com a rotatividade, cada executivo permaneceu em média 2,5 anos no cargo.

1.4 Os recursos humanos

A excelência de uma empresa no tratamento de seus funcionários e sua lealdade pode ser expressa numa frase:

“Quem está dentro não quer sair e quem está fora quer entrar”

O fator humano representa o grande diferencial na relação com o cliente, pois sem ele não é possível prestar um serviço de qualidade, nem auferir lucros sustentáveis, o que torna a área de Recursos Humanos como sendo a mais estratégica da organização.

O fator humano é o talento, o diferencial, é a segurança que permitirá a satisfação e a fidelização dos clientes, cuja relação tem como fator-chave de sucesso uma mão de obra estável, motivada, treinada e conhecedora da importância de seu trabalho no contato com o cliente ou consumidor. E mesmo nas indústrias que, diferentemente das atividades de varejo, que não há o contato direto do trabalhador com o cliente, os diferenciais citados têm a mesma importância, pois interferem diretamente na qualidade final do produto.

Como exemplo, consideremos uma montadora de veículos; uma falha não detectada na produção, apesar dos programas de controle de qualidade, pode proporcionar um *recall* para revisão de veículos, provocando enormes prejuízos financeiros e, sobretudo, à imagem da empresa.

A falta de políticas de retenção de funcionários gera alta rotatividade, absenteísmo, quebram a rotina e causa insatisfação nas equipes, gerando a necessidade de investimentos adicionais em treinamento, o que traz oscilações no padrão dos serviços, prejudicando a fidelização.

Li em um artigo no Jornal O Estado de S Paulo (10/07/2016) uma frase do amigo Luís Edmundo Prestes Rosa que retrata muito bem a importância das pessoas no processo de fidelização. A frase é a seguinte: “a felicidade é um modelo de negócio rentável, pois as pessoas felizes trabalham melhor e geram mais lucro às suas empresas”.

O maior investimento para quem deseja criar um projeto neste sentido não é financeiro, mas sim a gestão de pessoas, composta por diversos subsistemas, como modelos de competências, avaliação de desempenho, processo transparente de sucessão e promoção interna – que permitem crescimento do profissional, gestão da remuneração, clima organizacional, treinamento e desenvolvimento, entre outros, e cada organização pode priorizar alguns subsistemas em detrimento de outros.

As empresas investem fortemente na expansão das vendas, na fidelização e consequente retenção de seus clientes, e da mesma forma devem ter foco na retenção e lealdade de seus funcionários. Para que o seu cliente externo esteja satisfeito é necessário que o cliente interno (funcionário) esteja muito satisfeito.

O ato de comprometer a equipe com os resultados não é mais suficiente para reter talentos e superar metas; é preciso oferecer aos funcionários a oportunidade de aprimorar o desempenho no trabalho, com mais tempo para vida pessoal.

A falta de equilíbrio entre a vida profissional e as responsabilidades pessoais, que dá pouco tempo ao empregado para se dedicar às questões particulares, é uma das condições que mais afetam a produtividade. Entre os fatores que as empresas devem considerar importantes para melhorar o rendimento estão a criação de iniciativas e meios para que seus funcionários tenham esse equilíbrio, os tornando mais satisfeitos, levando-os à sua retenção e, ainda, os direcionando a cargos mais adequados às suas habilidades.

A lógica de funcionários mais satisfeitos impacta em clientes mais satisfeitos, pois funcionários mais felizes terão mais vontade de fazer dar certo, consequentemente desenvolvendo e entregando produtos e serviços melhores contribuindo, com seu alto engajamento, para a redução das despesas e dos desperdícios da empresa.

Uma das ferramentas para que o funcionário esteja muito satisfeito é o marketing para os funcionários, conhecido como endomarketing ou marketing interno, e que tem como objetivo o seu tratamento como clientes, dando-lhes toda a atenção necessária para sua satisfação no local de trabalho, proporcionando excelente clima organizacional.

As empresas devem estar cada vez mais sensibilizadas quanto ao fato de que seu grande diferencial está na qualidade e desempenho profissional de seus funcionários, notadamente no atendimento de seus clientes. A introdução de novas tecnologias pode pouco representar se as pessoas não forem devidamente educadas e treinadas para se sentirem comprometidas com o seu trabalho e com os clientes.

O crescimento sustentado e a criação de valor têm um passo inicial que é a forma como os investidores exigem o cumprimento de suas metas e, conforme já abordamos, a visão estratégica deve ser de longo prazo.

Os preceitos imediatistas de resultado e o slogan “fazer mais com menos” contribuem, reduzindo o quadro de funcionários, normalmente demitindo os mais antigos e experientes, que têm grande proximidade com os clientes e consumidores, além de cortar treinamentos, deixar de investir em inovação e desenvolvimento, postergar projetos e reduzir a qualidade do produto ou serviço.

Bichueti (2016) ressalta que “somos todos criativos, mas para que a criatividade venha à tona temos que estimulá-la”. Funcionários cansados, desmotivados, injustiçados, submetidos a gestores mal-humorados e, muitas vezes, com os direitos trabalhistas desrespeitados, cumprem o ritual diário e cada ação é encarada com sacrifício à espera do salário no final do mês. Dentro desse cenário, imagine esse funcionário à frente de um cliente.

Lealdade e fidelidade são sinônimos e no passado foram consideradas como uma das principais características do funcionário com a empresa, que ali permanecia por muitos anos – o que era muito bem visto. Todavia, isso tem mudado.

Compreende-se que a lealdade é uma via de mão dupla entre empresa e funcionário, que busca por novas oportunidades no mercado quando há falta de reconhecimento pelo trabalho, projeto ou meta atingida, ou na existência de um ambiente de trabalho hostil.

Diante disso, os funcionários procuram por melhores oportunidades quando não encontram na empresa fatores que permitam a evolução em sua

carreira profissional. Neste caso, a taxa de rotatividade não significa deslealdade, mas sim falta de atenção dos gestores. Indicamos algumas sugestões para que a empresa tenha um ambiente de trabalho saudável e seguro:

- » **Pesquisa de satisfação** - Procure ouvi-los com frequência, de preferência pessoalmente. Entenda seus anseios e necessidades, e faça uma avaliação no ambiente de trabalho.
- » **Entrevista de desligamento** - Não a transforme num instrumento burocrático e obrigatório; aproveite para extrair lições que servirão como processos de melhoria.
- » **Ambiente de trabalho** - Avalie com indicadores a natureza das lesões, atuando com proatividade e aplicando melhoria contínua e treinamento.
- » **Eficiência no desligamento** - Avalia a quantidade e o tipo de reclamações trabalhistas, por região ou filial que ocorre.
- » **Acidentes de trabalho, absenteísmo e afastamento por doença** - Tipos de acidentes, números de horas/dias não trabalhados e a incidência em mãos, pés, braços, cabeça, queimaduras etc.
- » **Horas extras** - A quantidade de horas extras pode esgotar fisicamente o funcionário nos dias de trabalho seguintes. Entender a razão de horas extras é o fator principal na melhoria contínua.
- » **Tempo de ida e volta ao trabalho** - As longas distâncias, além de encarecer o custo de vale-transporte submete o funcionário a longas jornadas para chegar ao trabalho, diminuindo sua produtividade, esgotando-o fisicamente e podendo ser no futuro um fator de pedido de demissão.
- » **Horas de treinamento** - Avalie as necessidades por área ou função. Determine um indicador que mensure a produtividade antes e após o treinamento.
- » **Rotatividade de pessoal** - Representa o percentual médio que os funcionários deixam a empresa, sendo dividida em dois indicadores:
 - » **Forçada** – quando o funcionário é demitido pela empresa.
 - » **Espontânea** – quando o funcionário pede demissão.

Uma análise por área, região, filial e supervisão permite entender e comparar possíveis razões de ótimos e maus resultados, por exemplo, má liderança, política salarial e falta de oportunidades poderão ser identificados com maior profundidade caso a empresa tenha como processo as entrevistas de desligamento.

A base do pilar de sustentabilidade está centrada no processo de aprendizado e crescimento, que oferecerá suporte que possibilitará atingir os objetivos das demais perspectivas apresentadas. Sua premissa é fomentar a capacidade de aprender, traduzindo-se em novos conhecimentos e no desenvolvimento de novas habilidades. Tem como objetivos específicos:

- Capacitar, motivar e reter os funcionários;
- Investimento em novos equipamentos, novos sistemas e processos;
- Investimentos em pesquisa e desenvolvimento, permitindo maior competitividade para novos produtos e serviços.

As equipes de vendas e de fidelização de clientes devem estar sempre motivadas e felizes, ter sempre novas inovações em mãos, ter conhecimento aprofundado de seu produto, sistemas e processos atualizados, apoio interno com toda organização e equipe interna voltada para o cliente (o que nem sempre acontece), treinamento e qualificação, deve participar nas discussões estratégicas de mercado e concorrência, estar adequadamente remunerada e incentivada por campanhas motivacionais.

A habilidade de qualquer organização está diretamente ligada à sua capacidade de inovar, melhorar e aprender, e isso relaciona-se diretamente à criação de valor, cujas bases são: recrutar, treinar, desenvolver e motivar pessoas que compartilhem com o seu compromisso, proporcionando o melhor serviço aos clientes.

O sucesso da organização é decorrente da qualidade profissional dos funcionários que estarão aptos a operar em novas tecnologias, produtos, processos e equipamentos.

Todo e qualquer parceiro que esteja vinculado, independentemente da razão social, deve fazer parte da cadeia de valor do seu cliente, e deve ser mensurado por meio de indicadores de desempenho específicos, desta forma

permitindo conhecer sua missão, valores, normas, mercado e seus respectivos clientes – chegando a valores que dão sustentabilidade.

A utilização de indicadores de desempenho deve ter foco na estratégia da organização, que deve ser proativa e não reativa, além de ter um Comitê com membros de diversas áreas que, em consenso, tomem medidas para eventual correção de rota.

Indicadores de desempenho para aprendizagem e crescimento	
Recursos Humanos	Tecnologia e processos
Pesquisa de clima organizacional	Taxa de êxito em novos produtos e serviços
Índice de satisfação e de retenção dos colaboradores	Orçamento de Pesquisa e Desenvolvimento
Promoções internas x contratações x transparência	Estatísticas de acidentes de trabalho e afastamento
Nº horas de treinamento por funcionário	Comunicação transparente quanto às metas: realizado versus previsto
Índice de rotatividade, turnover e absenteísmo	Programas de prevenção de acidentes do trabalho, segurança alimentar e outros
Sistema transparente de avaliação, desempenho e desenvolvimento	Implantação de sistemas de gestão integrada
Treinamento de equipes internas: foco no cliente	Código de conduta ética e moral
Política de remuneração e incentivos transparentes	Sistema de participação nos resultados

A pesquisa de clima organizacional e sistemas de ouvidoria ao funcionário, realizados pela área de recursos humanos, trará segurança sobretudo a aspectos relativos a assédio, descontentamento com chefias e situações específicas.

Os índices de satisfação e retenção de funcionários passam por programas internos para promoção transparente por meritocracia e não por simpatia, treinamento e desenvolvimento pessoal e profissional, participação em programas e equipes multifuncionais que trabalham em projetos de desenvolvimento conspirando para a evolução de novos líderes engajadores e comprometidos.

Assim cria-se a condição de ambiente de trabalho favorável e sadio, uma remuneração adequada e premiação por desempenho e mérito, com investimentos na segurança do trabalho, bom sistema de comunicação e *feedback* aos funcionários.

Como efeitos positivos nota-se uma redução na rotatividade e absenteísmos, pesquisa organizacional satisfatória, maior credibilidade com a empresa e aumento do seu comprometimento.

Os investimentos em pesquisa e desenvolvimento permitem êxito no lançamento de novos produtos e serviços, e são bases para o crescimento nas vendas, lucros e para a conquista de *market share*.

1.5 Qualidade nos processos internos

Como princípio básico, todos os processos devem ser elaborados e monitorados objetivando sua melhoria contínua e melhor produtividade, sem perda na qualidade dos serviços e impacto negativo nos clientes, o que pode levar à ruptura de contrato e sua consequente perda. Para que esse processo de melhoria contínua aconteça alguns pontos são importantes:

- » Estabelecimento de indicadores de desempenho a cada fase do processo.
- » Avaliá-lo periodicamente (sugere-se mensalmente) com as equipes envolvidas. Discutir obtendo sugestões e buscando comprometimento para a busca de um novo patamar.
- » Foco na retenção das equipes com diminuição do *turnover* e do absenteísmo, por meio de um ambiente de trabalho propício, de respeito e de incentivos.
- » Quando o salário é o piso da categoria deve-se criar valores que façam os funcionários permanecerem na empresa.
- » Treinamento operacional e no local e um bom programa de integração para os novos funcionários.

1.5.1 Inovação no ambiente empresarial

O ato de inovar não pode ser confundido com a ação de realizar grandes investimentos ou invenções que podem não dar certo, aumentando o risco do negócio, mas sim de criar caminhos ou estratégias simples e diferentes.

Elas podem ser originadas por ideias e sugestões das equipes, tendo como foco os processos, ferramentas ou serviços, que na maioria das vezes são custos muito baixos e com grande possibilidade de retorno.

As empresas normalmente têm padrões, procedimentos e regras que não são passíveis de mudança, mas os gestores devem buscar em cada processo soluções de melhoria contínua para que o mesmo seja mais produtivo, tendo como base os indicadores de desempenho.

Para que se crie um ambiente corporativo propício à geração de inovação, é necessário que os líderes das organizações a promovam, sendo que a melhor forma de fazê-lo é trabalhar para que os conceitos e estratégias de inovação sejam assimilados por todos os funcionários, clientes e fornecedores. Isso, provavelmente, provocará a “contaminação” da cultura organizacional pelo “vírus” da inovação.

A inovação atrelada à retenção e lealdade dos funcionários permitirá maior qualidade nos processos internos, o que será lastro para o passo subsequente que é a fidelização e retenção de clientes.

A inovação numa empresa ou organização é passível de gerar ou aumentar a competitividade da mesma, e pode verificar-se em vários níveis, nomeadamente:

- » **Produtos e serviços:** desenvolvimento e comercialização de produtos ou serviços novos e o pós-venda;
- » **Processos:** desenvolvimento de novos meios de fabricação ou de novas formas de prestação de serviços;
- » **Negócios:** desenvolvimento de novos negócios que forneçam vantagem competitiva e sustentável;
- » **Gestão:** desenvolvimento de novas estruturas de poder e liderança.

Como se observa, a inovação não ocorre apenas nos processos finais de fabricação; ela pode ocorrer em todo e qualquer ponto da organização. Não é apenas fazer coisas diferentes, mas também fazer as mesmas coisas de formas diferentes, criando, como ensina Drucker (2002), novos potenciais de satisfação.

Para serem bem-sucedidas, as empresas devem, ainda, conhecer os típicos fatores inibitórios da inovação. Estes se relacionam com os seguintes aspectos:

- » **Aspectos comportamentais:** nesse item, o que mais inibe a inovação é a crítica e a punição. Quando pune, a empresa destrói a confiança do funcionário que vê seu instinto de sobrevivência suplantar tudo mais e cessa qualquer contestação. As empresas precisam aprender a recompensar o fracasso e para isso devem partir do pressuposto de que seus funcionários são honestos, esforçados e competentes.
- » **Aspectos de gestão:** um grande investimento anterior que não tenha dado resultados reduz a disposição da empresa em apoiar outro projeto inusitado. Também a sinalização de corte de pessoal cria um ambiente de insegurança e as pessoas que temem pelo emprego, geralmente, evitam fazer propostas arriscadas. Novas matérias-primas e tecnologias podem alterar significativamente o custo dos produtos e barrar a inovação, bem como incidentes que alterem o andamento normal da organização. O tempo de maturação do projeto constitui outro importante e adverso fator: quanto maior for o prazo de retorno, maior tende a ser a resistência ao projeto. Considera-se adequado o prazo aproximado de seis a 12 meses para que um determinado projeto possa apresentar resultados concretos.

- » **Aspectos conjunturais:** a indefinição política e econômica é também causa frequente de inibição da inovação, uma vez que as empresas necessitam ter alguma condição de prever o comportamento macroeconômico futuro e seus impactos nos agentes econômicos. Quando o cenário está encoberto ou excessivamente volátil as empresas, em geral, tendem a não realizarem apostas em inovações.

De todos os fatores citados o mais crítico e danoso é o comportamental, pois se as pessoas se sentirem tolhidas ou perceberem que os seus esforços são interpretados como ações cujos riscos envolvidos não são compartilhados com a empresa, elas simplesmente não farão inovação.

É preciso que os gestores estejam preparados para encorajar e motivar as iniciativas de inovação. É fundamental que os funcionários se sintam seguros e apoiados em suas iniciativas de inovação, assim como eventuais fracassos e riscos inerentes. Desta maneira, os “louros” dos sucessos obtidos devem ser igualmente compartilhados.

A inovação deve cada vez mais resultar de uma abordagem sistemática e programada nas empresas, que devem aproveitar não só as sinergias internas como também o conhecimento espalhado pelo mundo. Os avanços tecnológicos proporcionam que isso se dê de forma mais rápida e a inovação só pode ser considerada um sucesso se o valor criado por ela for superior aos custos incorridos no seu desenvolvimento.

1.5.2 Excelência Operacional

O conceito de excelência apareceu, pela primeira vez, no livro de autoria de Tom Peters intitulado *In Search of Excellence*, publicado em 1982 tendo como coautor Robert H Waterman Jr.

O princípio, para os autores, é que as empresas devem resolver os seus problemas utilizando apenas os processos de negócio considerados indispensáveis e devem repartir o poder de decisão pelos diversos níveis hierárquicos da empresa.

A excelência operacional é um compromisso com a efetividade e o aprendizado de planejar, desenvolver, implementar, operar, avaliar e melhorar os resultados da organização de maneira contínua, sustentável e que seja obtido além das expectativas.

O conceito de excelência operacional é transversal a todas as áreas de uma organização, o que obriga a que haja um alinhamento dos seus sistemas de informação com os objetivos da empresa.

O tema está diretamente ligado à Cadeia de Valor de Porter, abordado no capítulo 5 desta obra.

1.5.3 Pós-Venda

Corresponde ao conjunto de ações após a conquista de um cliente, cujo objetivo principal é manter um relacionamento duradouro e satisfatório, oferecendo um atendimento de alta qualidade, entendendo e atendendo suas necessidades visando à sua fidelização, lealdade e retenção.

São atividades específicas de marketing adotando instrumentos como: *ombudsman*, *call-center*, contatos presenciais, adoção de pesquisas de satisfação e promoções especiais, cujos temas e a função de marketing e vendas serão tratados nos próximos capítulos.

Capítulo 2

Trate os clientes com carinho e atenção

A partir do momento em que os investidores têm uma visão de longo prazo, não exigindo dos seus gestores a predominância do lucro no curto prazo, e as suas consequências negativas, estarão contribuindo para construir uma base de funcionários leais e clientes fiéis.

O fator retenção não é fácil de definir, mas de uma forma simplificada podemos afirmar que é quando o cliente continua a comprar o seu produto dentro de um período de tempo específico.

Nas atividades de varejo há um dimensionamento específico, devido à necessidade de atratividade e captura de consumidores. Ela pode ser obtida numa fórmula GAV (Grau de Alavancagem de Vendas) cuja composição é a quantidade de consumidores, sua frequência, o valor do ticket médio e o seu tempo de permanência no estabelecimento, que será abordado em capítulos à frente.

A perda de um cliente, além de afetar diretamente o lucro e o fluxo de caixa (cash flow) pode criar uma perda de confiança e moral na empresa, gerando muitas incertezas nas equipes.

A estratégia de fidelização e retenção de clientes está diretamente ligada à geração de fluxo de caixa, que além de ser a sustentabilidade para novas vendas, pois os agentes de mercado (clientes e clientes potenciais) trocam informações e uma má qualidade nos serviços, ou a ruptura de um contrato, em geral provoca dificuldades na expansão de vendas.

2.1 A correlação entre retenção de clientes e *cash flow*

No gráfico a seguir, tendo como base um *cash flow* inicial de R\$ 1.000, comparando-se a taxa de retenção de 97%, 95% e 85% de média anual, tem-se a seguinte situação:

Taxa de retenção	<i>Cash flow</i> em 10 anos	Deterioração	Permanência média no portfólio
100%	R\$ 10.000	Zero	10 anos
97%	R\$ 8.751	12,5% = R\$ 1.250	8,8 anos
95%	R\$ 8.025	20,2% = R\$ 1.975	8 anos
85%	R\$ 4.076	60,0% = R\$ 5.924	4 anos

Para fins de simplificação e compreensão, não consideramos a taxa de crescimento em vendas, todavia uma empresa que tem rupturas de 15% ao ano terá dificuldades em repor novas vendas, bem como o *cash flow* será menor devido à necessidade de reposição, de investimentos e aplicabilidade de margens mais baixas. Em contrapartida, taxas de retenção altas de 95% e 97% trarão benefícios e facilidades para a abertura de novos negócios.

A empresa é constituída com o objetivo de continuidade, devendo ser seletiva na qualidade de seus clientes e concentrar seus investimentos naqueles mais rentáveis e fiéis, estimulando o seu crescimento sustentável. Isso permite atrair e reter melhor os funcionários, proporcionando orgulho e satisfação no trabalho e, à medida em que são “antigos de casa” passam a conhecer seus clientes, aprendem a oferecer mais valor, além de atuarem na redução de custos e melhorar a qualidade dos serviços.

2.2 Perfil de satisfação dos clientes

O perfil de satisfação dos clientes engloba fatores determinantes da taxa de retenção, das referências comerciais, da qualidade dos serviços, da rentabilidade do negócio e da geração de *cash flow*.

O quadro a seguir demonstra como os clientes podem ser classificados de acordo com o seu grau de satisfação

- » **Clientes reféns** – a natureza desse tipo de cliente é ser insatisfeito; ele se mantém leal devido à falta de alternativas e/ou aos altos custos de mudança. A taxa de retenção é alta, bem como sua rentabilidade.
- » **Clientes terroristas** – são ex-clientes que não voltarão a comprar da empresa e, ainda, realizam comunicação desfavorável, procurando afastar potenciais clientes.

Os clientes satisfeitos são objeto de assédio e esforços da concorrência em conquistá-los.

- » **Clientes Leais** – são fiéis à empresa e boas fontes de referência para a conquista de novos clientes, fazendo propaganda “boca a boca”. A taxa de retenção é alta, bem como sua rentabilidade.
- » **Clientes mercenários** – embora satisfeitos não podem ser considerados como fiéis. Estão sempre flertando com a concorrência e para se manter na carteira de clientes exigem descontos e/ou melhorias de serviços sem repasse de preços. Podem facilmente mudar de fornecedor por motivos de preços e promoções mais atraentes. A taxa de retenção é média e a rentabilidade, em geral, é baixa.

2.2.1 Estratégias de maximização

A princípio, as empresas deveriam ter um balanço do perfil de satisfação dos seus clientes, enquadrando-os de acordo com o gráfico – já que são os fatores determinantes no *cash flow* ao longo do tempo a taxa de retenção, o domínio dos custos e o grau de relacionamento.

Ao desenvolver qualquer estratégia de crescimento de vendas, primeiramente há que se defender e proteger o território dos clientes leais, pois são os que geram o maior valor no *cash flow* e referências comerciais, dentre outros.

Quanto aos clientes mercenários, pode-se desenvolver programas de fidelidade e geração de valor objetivando levá-los ao patamar de clientes leais, consequentemente, melhorando a taxa de retenção aumentando o *cash flow* pela manutenção do contrato.

Os ex-clientes que saíram insatisfeitos por razões que podem ser decorrentes de falhas constantes na prestação dos serviços ou falta de atendimento adequado podem impedir novas conquistas dando más referências comerciais.

Uma empresa com baixa taxa de retenção poderá ter esse fator multiplicado, todavia, no ato da ruptura do contrato é importante entender as razões, encerrando as atividades de maneira cordial e amigável e procurando construir um futuro retorno.

Os clientes reféns têm como característica barreiras de saída alta e a estratégia é não se acomodar com esse fator, afirmando: “eles dependem de nós”. De qualquer forma, esse tipo de cliente pode ser fomentador de más referências e a estratégia é um excelente relacionamento, buscando criar valor para ele e seu negócio.

Os clientes existentes são o melhor ponto de partida para aumentar os resultados do seu negócio imediatamente, devido ao elevado custo de aquisição de um cliente novo, que provavelmente não vai ser lucrativo nos primeiros meses ou anos, quando ainda estamos recuperando o investimento dessa aquisição.

Para crescer, você tem que fazer da retenção de clientes a sua prioridade número um; ela impacta direta e consideravelmente nas métricas mais importantes do negócio: custos, investimentos, receita e lucratividade.

2.2.2 Fidelizar ou reter

O fato de fidelizar precede ao ato de reter, por exemplo, um cliente leal é fidelizado, enquanto que um cliente mercenário é retido. Pode parecer que são sinônimos, mas há uma diferença importante entre eles.

Muitas vezes confunde-se a fidelização de clientes com retenção e há de se reconhecer que os conceitos, na maioria das vezes, são misturados, mas são diferentes e quase opostos.

A diferença básica é que a retenção atua com o objetivo de tentar salvar uma relação comercial, devido ao fato do cliente estar insatisfeito, enquanto que a fidelização atua diretamente com o cliente que está satisfeito e em sua longa relação comercial que mantém com a empresa.

No cenário altamente competitivo, sensível a mudanças, deve se apostar na proatividade com soluções e investimentos que fidelizem os clientes e com muito maior ênfase nos períodos de crise econômica.

Ao avaliarmos o posicionamento de um cliente satisfeito e leal, frequentemente ele irá desejar aumentar o leque de oportunidades dentro de

sua organização, com mais vendas, rentabilidade e *cash flow* estendido, enquanto que o cliente insatisfeito busca contatos para realizar reclamações de questões e problemas do dia a dia.

Os clientes fidelizados normalmente representam mais vantagens, inclusive recomendando o produto/serviço a outras empresas, o que pode aumentar o número de novos clientes. Geralmente eles falam bem acerca da experiência positiva que têm tido, o que aumenta a notoriedade da empresa fornecedora.

Na tentativa de salvar uma relação comercial, devido à insatisfação do cliente, a empresa acabará fazendo uma série de concessões, como oferecer descontos, propor investimentos adicionais, melhoria e aumento nos custos dos produtos e serviços vendidos.

2.3 Ruptura aberta e silenciosa

A ruptura aberta ou a descontinuidade de um contrato é quando um cliente comunica à empresa que realizará o rompimento contratual o que, portanto, pode ser o final de uma relação estremecida ao longo do tempo.

Muitas vezes as empresas, por questão de governança, realizam tomadas de preços a cada três ou quatro anos. O relacionamento e a qualidade dos serviços desenvolvida ao longo do período contratual permitem que a empresa fornecedora possa usufruir de certas vantagens, tais como: ter realizado diluição dos investimentos, necessitando somente de um *upgrade*, usufruiu da curva de aprendizado, possui índices de satisfação, relacionamento e, sobretudo, atuou no desenvolvimento de barreiras de saída.

Por outro lado, a ruptura silenciosa contribui para a erosão gradativa da relação comercial. A falta de criatividade, monotonia e a atenção a pontos de correção de rota podem gerar um desgaste que poderão levar a uma possível ruptura de contrato ou sua retenção com concessões e descontos.

Tenho perguntado aos gestores de alimentação que atuam no conceito B2B (venda entre empresas) sobre a quantidade de funcionários do cliente, que deduzidos de um percentual de férias e funcionários externos chega-se ao potencial de venda que, comparado aos serviços fornecidos, representa a erosão. A resposta que tenho obtido, de forma geral, é que não se tem conhecimento desses dados; assim, pode estar havendo uma

erosão de consumidores devido a fatores silenciosos como a insatisfação e a rotina de cardápio, para citar alguns.

A empresa que tem como foco a retenção ao invés da fidelização terá o risco de um círculo vicioso, conforme quadro a seguir.

2.4 *Add-on selling, cross selling e upselling*

O valor agregado ofertado ao cliente, a consequente melhoria de rentabilidade e o aumento do período de geração do *cash flow* podem estar diretamente relacionados às vendas adicionais proporcionadas ao cliente.

São expressões muito utilizadas, mas que podem levar à mistura de conceitos, cujo termo *add-on* representa vendas adicionais e muitas empresas consideram dentro dele o *cross-selling* e *upselling*.

Há muitas oportunidades disfarçadas que nem sempre são detectadas pelos gestores da empresa, nem pela empresa fornecedora do produto ou serviço, e cada uma delas requer preços, promoções, liderança e estratégias distintas, mas sempre convergentes entre as funções operacionais, a venda e a fidelização de clientes. Para fins conceituais decidimos separá-las, visto que requerem estratégias totalmente distintas.

- » **Cross selling** – são vendas adicionais que nada têm a ver com o produto principal da empresa fornecedora. Por exemplo, uma barbearia que vende produtos de tabacaria, ou uma padaria que vende jornais e revistas, ou ainda uma empresa de alimentação que forneça serviços de limpeza e suporte, cuja atribuição estará diretamente vinculada à área de Vendas e/ou fidelização de clientes.
- » **Add-on sales** – são vendas adicionais dentro do conceito do mesmo produto ou serviço, inclusive aumento da captação do restante. Assim sendo, uma fornecedora de alimentação a empresas pode realizar vendas adicionais de *coffee breaks*, bolos de aniversário e pequenos eventos nas instalações do cliente. Essa atribuição está diretamente vinculada à área de operações, devido à sua capilaridade com o apoio de marketing na consecução de soluções.
- » **Upselling** – é um conceito mais abrangente com possibilidades de maior volume de vendas. É aplicável quando um determinado fornecedor atende a algumas plantas ou segmentos do cliente e a sua expansão a outras plantas constitui o *upselling*. Esta atribuição pode ser um trabalho conjunto entre as áreas de Operações e Fidelização de Clientes, e liderado pela área de Vendas.

2.5 A rentabilidade do cliente ao longo do tempo

A contabilidade tradicional não demonstra o detalhamento da contribuição de cada cliente, bem como o seu potencial de alavancagem dos negócios.

Os resultados apresentados levam em consideração uma análise simples: lucro ou prejuízo final sobre as vendas, e as reuniões de forma geral tornam-se improdutivas, levando a explicações sobre análise de variações (orçamento versus real).

Não tenho visto preocupações em explorar o potencial de negócios de cada cliente, tais como: referências comerciais que contribuíram para um novo contrato, economias de custo, escalabilidade e produtividade, além das ações de *add-on sales*, *cross* e *upselling*.

O acompanhamento de cada uma das ações não é uma tarefa simples, mas a acuracidade permitirá indicar a verdadeira contribuição ao lucro, ao *cash flow* e as taxas de fidelização e retenção de cada contrato após o investimento realizado no início das operações.

Fonte: Estratégia da Lealdade pag 42, adaptado pelo autor

2.6 Mitos sobre Retenção de Clientes

Há alguns mitos que evidenciamos em nossa carreira profissional e que listamos abaixo.

- » A empresa deve obter a taxa de 100% de retenção de clientes.
- » Maximizar a taxa de retenção de clientes é sinônimo de maximizar os lucros.

Reter por simplesmente reter, atendendo a uma meta de percentual específica, pode proporcionar a renovação contratual de clientes com margem negativa, reduzindo a margem global dos contratos, entrando em um círculo vicioso.

A predominância de clientes mercenários, que têm objetivo exclusivamente no preço, pode representar menores lucros em detrimento da manutenção de um objetivo.

O tratamento a ser dado a clientes com várias unidades - Grupos Econômicos, pode diferir dessa política. As empresas podem cometer o erro de observar uma pequena planta de um cliente que dá prejuízo contábil, mas no consolidado do grupo empresarial há lucratividade e, devido ao fato de

tentar impor negociações e fazer revisão de processos da unidade deficitária, irá proporcionar situações imprevisíveis no relacionamento com o grupo.

O objetivo principal da gestão de retenção de clientes não é atender a 100% que corresponde a zero rupturas contratuais. Ao contrário, a empresa deve fazer a gestão de seu portfólio de clientes e sua taxa de retenção, escolhendo as melhores estratégias e táticas que suportem o seu foco principal, que é alavancar o lucro e o retorno sobre os investimentos.

- » Ao perder um cliente posso repor na mesma proporção com novas vendas

Este é um fator enganoso. Conforme já apresentamos, o maior tempo de permanência de clientes saudáveis na empresa proporciona vendas adicionais, economia de custos e escala devido à curva de aprendizagem, investimentos amortizados e referenciais comerciais que alavancam novos negócios.

Uma nova venda, em geral, requer investimentos para a conquista da força de vendas, promoção e ativo imobilizado, o que irá requerer um tempo de retorno (*pay back*), gerando consumo de *cash flow*. Há, ainda, como possível fator, as referências negativas da ruptura, sobretudo se o cliente se transformar em terrorista.

- » Índice de satisfação de cliente

Estar atento e ter um bom relacionamento e processos de comunicação com o cliente e elaborar pesquisas de satisfação com entrevistas individuais, que têm um efeito muito positivo, são fatores importantes como contribuição na fidelização e sua retenção.

Todavia, afirmar categoricamente que cliente satisfeito é cliente retido nem sempre pode ser considerado como verdadeiro e pode se tornar numa armadilha caso se tenha uma análise imparcial.

Tomemos um exemplo na indústria automobilística em que o usuário pode estar muito satisfeito na utilização de um determinado modelo de um fabricante, mas no momento da recompra, apesar de muito satisfeito, adquire outro modelo de outro fabricante.

A experiência em conhecer um novo produto e tecnologia pode fazer o comprador buscar novas escolhas e alternativas.

Em algumas empresas os gestores dão mais valor aos índices de pesquisa de satisfação do que à geração de lucros e *cash flow* que o cliente proporciona.

Analisar isoladamente os índices de satisfação pode dar uma visão imparcial, mas a atitude da recompra, dando oportunidade à implantação de novos serviços são demonstrações de lealdade, proporcionando vendas, rentabilidade e *cash flow*, sem qualquer chance de ruptura silenciosa que tem efeitos perversos e muitas vezes sem qualquer recuperação.

Quando há mudança de interlocutores no cliente pode haver o risco de ruptura visto que este pode ter suas preferências e um bom relacionamento com concorrentes. Isso pode ocorrer mesmo que o contrato atual seja de longa data e, ainda, mesmo que tenha havido demonstração de satisfação dos responsáveis anteriores. Há que se estar atento ao fato na mudança de interlocutores, pois pode afetar diretamente a continuidade do negócio.

2.7 Taxa de Retenção de Clientes – *The Churn Rate*

O *Churn Rate* é um tipo de métrica que avalia a quantidade de clientes que deixam de pertencer ao portfólio da empresa. São feitas análises mensais e anuais para o balanço de retenção.

Em algumas empresas o setor de retenção já é chamado de “*Churn*”, pois sinaliza que ali estão os responsáveis por esse indicador. Com os números dessa taxa os administradores conseguem criar estratégias de retenção, incentivos novos, novas abordagens e promoções, entre outras ações, para manter os clientes na base e melhorar o desempenho que se caracteriza pela rentabilidade e retorno sobre os investimentos.

O objetivo deste cálculo é que o COL (Crescimento Orgânico Líquido) seja positivo, representado que o índice de crescimento em novas vendas supera os índices de cancelamento (*Churn Rate*).

$$\text{COL} = \text{Índice Novas Vendas} - \text{Índice Cancelamentos}$$

No Brasil o nome “*Churn*” é utilizado principalmente por empresas do setor de telefonia, em que é possível a disponibilidade da portabilidade. Este nome passou a ser ainda mais utilizado nesse setor e, também, por *startups* que utilizam o SAAS (*Software as a service*). Ele é utilizado para medir a quantidade de clientes que essas empresas perdem mensalmente e anualmente.

O abandono de um serviço pelos usuários preocupa varejistas do comércio eletrônico, especialmente aquelas empresas que oferecem serviços de SAAS.

A *Churn rate* também é utilizada nas academias que têm uma volatilidade muito grande do número de alunos, com maior presença em períodos com temperatura mais quente e menor participação em períodos mais frios, proporcionando oscilação no *cash flow*, enquanto que a maioria dos custos são fixos.

No período recente de crise, algumas academias mudaram o seu modelo de negócios passando a cobrar do aluno pela presença, procurando manter o seu movimento e estabelecendo preços e condições especiais.

No que se refere a faculdades e universidades particulares, o volume de erosão da carteira tem sido grande. Tenho percebido como professor universitário que muitas faculdades iniciam as primeiras turmas com o número completo de alunos em sala de aula, mas ao final do curso há menos do que a metade dos alunos iniciantes.

Como exemplo, uma turma inicial de 80 alunos e uma erosão de 50% representa 40 alunos em média multiplicado por quatro anos letivos, ou seja, a instituição deixa de faturar o montante de 40 alunos, em média, em 48 meses, que é a duração do ano letivo.

Em períodos de crise, a distância que requer locomoção, a nova tendência de cursos de ensino a distância (EAD), que têm crescido rapidamente, representando cerca de 20% do total de alunos dos cursos universitários, a qualidade do corpo docente e a inadimplência são alguns dos fatores que levam à forte erosão.

O controle *Churn Rate* (índice de cancelamento ou ruptura de clientes) é essencial para que uma empresa se mantenha em constante crescimento; é importante reter clientes.

As empresas que possuem índices altos de *Churn* podem gerar menos processos de vendas (*leads*), reduzindo a possibilidade de negócios e fazendo com que o investimento utilizado em marketing, muitas vezes, seja desperdiçado.

2.7.1 Expressões utilizadas na aplicação da *Churn Rate*

Para melhor entendimento e compreensão, cada segmento pode utilizar as seguintes expressões:

- » **Erosão, evasão, deserção** – representa a ruptura silenciosa da relação comercial. Exemplos: alunos que desistem do curso, consumidores que deixam de comprar em supermercados, esvaziamentos no varejo em geral. Essa ruptura pode ser iniciada quando o consumidor procura a empresa e comunica que está se desvinculando, para evitar inadimplência e, nesse caso, a instituição de ensino, ou academia, realiza concessões para a manutenção do aluno. No caso do varejo em geral e supermercados, os instrumentos de marketing poderão implantar estratégias para atrair de volta esse consumidor.
- » **Ruptura, rescisão ou cancelamento** – ocorre normalmente nas operações que têm contratos formais de fornecimento ou prestação de serviços. Ela é uma ruptura aberta com a comunicação direta e formalizada, que pode ocorrer quer pelo fornecedor, quer pelo cliente.
- » **Contratos com período pré-determinado** – há operações em que o contrato tem período de tempo pré-determinado com início, meio e fim. Os exemplos clássicos são as obras civis e contratos de alimentação por prazo determinado, que significa que a operação não terá mais continuidade, nem sob outra forma de contrato.

Algumas empresas consideram esses tipos de contrato aplicável na taxa de retenção, influenciando na gestão dos responsáveis pela fidelização e retenção de clientes.

Nesses casos, as empresas não podem considerar como falta de produtividade na função de retenção, mas levar em conta nas suas previsões orçamentárias esse desenlace previamente conhecido, que impactará diretamente nas vendas e na lucratividade. Deve ter a disciplina junto à área de vendas para repor contratos semelhantes, com a devida antecedência, evitando que haja penalização na rentabilidade e no *cash flow* da empresa.

2.7.2 Fatores para melhorar a *Churn Rate*

Não há uma fórmula infalível de minimizar os números de rupturas contratuais, mas para que isso aconteça mais facilmente é imprescindível manter a qualidade dos produtos e serviços oferecidos, e criar ações de relacionamento com os clientes para fidelizá-los.

- » **Atenção aos clientes leais e fiéis:** observe os números de retenção e entenda os motivos que geram a fidelidade à sua marca. Depois repita com os outros clientes o que está dando certo.
- » **Evite futuras rupturas (*churns*):** tenha processos que deem suporte a uma gestão de riscos da carteira de clientes, atuando sempre com previsibilidade. Um processo de controle de vencimento de contratos é prioritário nesse processo, permitindo à empresa trabalhar na renovação do contrato com antecedência.
- » **Segmente seus clientes:** separe-os em grupos ou nichos, e então elabore uma ação específica para esse tipo de cliente, a fim de evitar que ele cancele o serviço futuramente. Segmentando você identifica o que mais atrai o cliente ou o consumidor de acordo com o seu nicho, e pode lhe oferecer opções atrativas e direcionadas.
- » **Invista nas vendas adicionais e reciprocidade comercial:** essa decisão deve ser tomada se sua empresa pode oferecer benefícios em troca de fidelidade. Algumas vezes o seu fornecedor pode ser um potencial cliente, ou vice-versa.

2.7.3 Como calcular a *Churn Rate*

Ela é representada pela porcentagem de clientes que romperam os seus serviços em determinado período de tempo, com predominância mensal e com projeção anual, e que cujos processos de cálculo são:

- » **Quantidade física de clientes** – mais aplicável a segmentos de atividade que têm número alto de consumidores **B2C** (*business to consumer*), que corresponde à venda direta ao consumidor final. Exemplos: academias, faculdades e universidades, empresas de telefonia, *e-commerce*, supermercados e atividades de varejo em geral.

Há necessidade que cada segmento estabeleça processos e sistemas que avaliem o perfil do seu consumidor e permitam ter um canal direto de comunicação para realizar novas ofertas, tentando atraí-los. O avanço tecnológico e o acesso à internet trouxeram modernização e agilidade, sendo importantes na busca de informações sobre o cliente, suas preferências, sua periodicidade de compra, ticket médio e, ainda, apoiando a função de marketing na elaboração de um plano de ações e tomada de decisão.

Segundo Merlin (2014) “o varejo supermercadista gasta, em média, quase cinco vezes mais para atrair clientes do que para reter e em um ano, o varejo troca mais de 60% da sua base de clientes”.

Fórmula de cálculo (*churn rate*) =
$$\frac{\text{Quantidade de consumidores perdidos}}{\text{Quantidade de consumidores cadastrados}}$$

Cada empresa ou instituição deve considerar diferentemente as bases para cálculo, sendo que a quantidade de consumidores cadastrados pode ser tomada sobre as seguintes bases de período anterior: mês anterior ou início do ano civil (base dezembro).

O comércio em geral, devido à sazonalidade e peculiaridade, pode tomar como base, ainda, o mesmo mês do ano anterior. O índice isoladamente não pode ter muita representatividade se não for complementado com números financeiros.

Assim sendo, se a ruptura de 10% representa mil consumidores, o mesmo deverá ser multiplicado pela venda média ou ticket médio atual.

No caso R\$ 200,00 de ticket médio x 1.000 consumidores = R\$ 200.000 de perda no mês e esse valor deve ser complementado com o montante acumulado no ano para compreender o impacto direto sobre o lucro, o retorno sobre os investimentos e o *cash flow*.

- » **Valor monetário de perda** – aplicável a segmentos de atividade que têm contrato de fornecimento ou prestação de serviços por tempo indeterminado, aplicável B2B (*business to business*), que corresponde à venda direta a empresas.

As empresas de forma geral podem possuir clientes pequenos, médios e grandes e não há lógica no cálculo da *churn rate* por número de contratos, visto que o efeito na rentabilidade, no *cash flow* de um contrato pequeno, é muito menos impactante que a perda de um contrato de grande porte.

Uma análise mais ampla tem como foco bases anualizadas tomando a carteira de clientes existentes no ano civil anterior. Portanto, tem que compreender 12 meses e deverá ter como foco de análise quanto isso impacta nas vendas brutas, no crescimento orgânico líquido, na rentabilidade e no *cash flow*.

Há uma outra análise que pode ser realizada comparando-se o ticket médio do mês atual em relação ao mesmo mês do exercício anterior. A metodologia é excluir sobre o mês atual a inflação repassada aos preços no período, e assim chega-se à evolução real anual, sendo possível apontar conclusões sobre o aumento ou a diminuição da captação, bem como não deixar de comparar aos preços de venda praticados na região.

Todavia, pode ter havido, por exemplo, clientes que foram conquistados em julho do ano anterior. Portanto, houve seis meses de operações. Caso o contrato tenha tido ruptura em março do ano subsequente, a base de cálculo deverá ser dividida:

- a. Qual o impacto sobre a taxa de retenção no caso, tomando seis meses do período anterior para seu cálculo?
- b. Se nas projeções orçamentárias o contrato tenha sido considerado no período cheio de 12 meses, é preciso efetuar o cálculo integral da perda em valores monetários, ou seja: seis meses, relativos ao período anterior + três meses faltantes para completar o ano civil e os seus impactos na rentabilidade, retorno sobre investimentos e *cash flow*.
- c. Deve ser elaborado em bases acumuladas.
- d. Projeção – deve-se projetar ao final do período qual foi a perda anual, considerando a mesma tendência de rupturas.

$$\text{Fórmula de cálculo (Churn rate)} = \frac{\text{Valor anual de contratos rescindidos}}{\text{Venda bruta anual do ano civil anterior}}$$

Exemplificando, tomando como base o ano de março do ano X2:

Bases para cálculo	Vendas X1
a) Venda bruta anual do ano civil anterior (X1)	R\$ 10.000.000
b) Ruptura de contratos existentes durante 12 meses ano anterior (X1)	R\$ 700.000
c) Perda de contratos iniciados em julho do ano anterior (6 meses de X1)	R\$ 200.000
d) Encerramento contratos com prazo determinado (12 meses de operação em X1).	R\$ 480.000

$$\text{Churn Rate} = \frac{\text{R\$ 700.000} + \text{R\$ 200.000}}{\text{R\$ 10.000.000}} = \frac{\text{R\$ 900.000}}{\text{R\$ 10.000.000}} = 9,0\%$$

» **Taxa de Retenção de Clientes = 100% - 9% = 91%**

A *churn rate* demonstra que 9% da carteira de clientes com prazo de contrato no longo prazo, existente no período anterior, encerraram as atividades com a empresa.

» **Taxa de descontinuidade**

Ela é mais abrangente e considera os contratos por prazo determinado.

$$\text{Descontinuidade total} = \frac{\text{R\$ 480.000}}{\text{R\$ 10.000.000}} = 4,8\% + 9,0\% = 13,8\%$$

» **Projeção de perdas**

Caso seja mantida a tendência da *churn rate*, e para facilitar os cálculos, considere que a perda média mensal de R\$ 300.000, que corresponde a R\$ 900.000 no acumulado março/X1, seja mantida. Isso significa que a provável perda anual pode atingir o montante de R\$ 3.600.000. Qual seria a taxa de retenção de clientes em dez/x2?

$$\text{Churn Rate} = \frac{\text{R\$ 3.600.000}}{\text{R\$ 10.000.000}} = 36\%$$

» **Taxa de Retenção de Clientes = $100\% - 36\% = 64\%$**

Acrescida da taxa de descontinuidade, a perda total será de R\$ 4.080.000 – que representa $36,0\% + 4,8\% = 40,8\%$ sobre as vendas do ano anterior.

Neste caso, significa que a carteira de clientes será renovada a cada dois anos e seis meses ($100 \div 40,8 = 2,50$). Não pode haver acomodação com a taxa de retenção de 91% que, aparentemente, pode ser boa dependendo da atividade, mas se não houver correção de rota, a tendência indica uma perda gradativa, atingindo consequências que levarão à perda do controle na gestão.

Há que se tomar cuidado ao analisar taxas sem avaliar o efeito monetário. No exemplo citado, a conquista de novos clientes deverá obter R\$ 3.600.000 em novos contratos para que o Crescimento Orgânico Líquido (COL) seja zero em vendas e rentabilidade.

» **C.O.L zero em rentabilidade ou em vendas?**

À princípio, se o lucro dos contratos rescindidos for maior que a média de lucro dos novos contratos, o objetivo de vendas deverá ser parametrizado em função da rentabilidade – e não para zerar as vendas.

Desta forma, evita-se que a rentabilidade da empresa seja toda afetada e, conseqüentemente, todo o círculo vicioso deve ser objeto de uma nova avaliação estratégica de vendas.

A força de vendas encontrará enormes dificuldades em compensar, caso haja um número alto de rupturas contratuais, e serão exigidos muitos investimentos iniciais para reposição, nem sempre compatíveis com a rentabilidade, retorno sobre investimentos (*pay back*) e *cash flow*.

Desta forma chega-se, mais uma vez, à conclusão de que é mais econômico criar valor para os clientes existentes e menor valor de investimentos, se comparado à necessidade de compensação com a conquista de novos contratos, ressaltando que as verbas de marketing para fidelização e retenção devem ser equivalentes aos objetivos e não podem competir com as verbas destinadas à prospecção de novos clientes.

2.8 Pilares estratégicos para a retenção de clientes

A fidelização e retenção de clientes é uma função e não uma responsabilidade de uma área, um profissional ou uma equipe, mas sim a

responsabilidade de toda a empresa e todos devem estar comprometidos, P2P: desde o porteiro até o presidente.

Poucos empreendedores sabem como fazer a retenção e gasta-se muito dinheiro na prospecção e conquista de novos clientes, na força de vendas, investimentos e publicidade, e esses, quando conquistados, acabam sendo esquecidos posteriormente.

As verbas de marketing das empresas têm uma distribuição nem sempre justa, privilegiando a conquista de novos clientes em detrimento de políticas para fidelização e retenção.

Diante de um mercado cada vez mais competitivo, somente ter o melhor produto não torna a empresa diferente das demais, e para se destacar é preciso dar valor ao seu cliente, mostrando que ele é único para a empresa.

O investimento na gestão de relacionamento propicia parcerias de longo prazo com seus clientes, aumentando a retenção e a lucratividade, garantindo o crescimento do *cash flow* estendido por um maior período de tempo. Sua empresa terá mais lucratividade e o cliente ficará sempre encantado com o atendimento que recebeu.

O melhor caminho para ter sucesso nos relacionamentos com o cliente é aprendendo a ouvi-lo, ficando atento à maneira como ele se relaciona com sua empresa e absorvendo o máximo de reclamações, informações e interações possíveis, transformando-as em ações de melhoria contínua.

2.8.1 Missão, Visão e principais atribuições

A função de fidelização e retenção de clientes deve ser permeada em toda a empresa, e todos devem estar direcionados a cumprir com ações e procedimentos que fidelizem e mantenham o cliente pelo maior tempo possível em seu portfólio.

O estabelecimento de missão, visão e atribuições são fatores-chave, além da cultura de serviços e atendimento, permeando em toda a organização, conforme exemplo abaixo.

Missão

Ser o porta-voz do cliente dentro da empresa. Interagir e proporcionar interação entre os clientes e áreas internas da companhia, permitindo ações e

iniciativas que resultem no contínuo aperfeiçoamento das relações, produtos e serviços.

Visão: Ser a empresa preferida pelos clientes no segmento de atividade.

Principais atribuições:

- » Estabelecer, manter e aprimorar sistemas de comunicação com os clientes;
- » Ouvir o cliente, seus anseios e necessidades, atuando em todas as áreas da organização para atender e superar às suas expectativas.
- » Estar atento às tendências, concebendo ações que provoquem o contínuo aperfeiçoamento dos produtos e serviços, trazendo valor agregado aos clientes;
- » Estabelecer, manter e aprimorar processos que permitam identificar e atuar preventivamente na gestão de riscos, evitando a ruptura contratual;
- » Dar prioridade às ações preventivas para fidelizar os clientes ao invés das ações corretivas.
- » Manter relações profícuas e duradouras.

Com base na missão, visão e atribuições, podemos indicar os seguintes pilares de sustentabilidade para fidelização e retenção de clientes:

2.8.2 O cliente como consultor

Há um velho ditado que diz que “se o cliente tem algo de ruim a dizer, que diga a você ou à sua empresa, não ao seu concorrente”. Isso significa que se o cliente está fazendo críticas e sugestão de melhoria ainda estará confiando em sua empresa, e que se estas não forem atendidas, ou não forem tomadas medidas corretivas, o relacionamento tende a exaurir e o próximo a ouvir será o seu concorrente, que saberá tirar proveito disso.

O lado positivo é que a partir do momento em que o cliente faz qualquer tipo de reclamação ou sugestão, requisitando outros serviços, estará prestando informações muito preciosas que, se aprofundadas durante o processo de ouvidoria, poderão ser excelentes ideias para o aperfeiçoamento dos produtos e serviços.

2.8.3 A ouvidoria e os processos

Os processos de ouvidoria são parte integrante nos objetivos de fidelização e retenção dos clientes, portanto, essas devem ser a finalidade e o foco principal.

Todavia, há empresas que acabam utilizando a área para ouvidoria de funcionários internos, cuja proposição é muito distinta, devendo, para esta finalidade, ter outro setor ligado à área de Recursos Humanos.

O atendimento ao funcionário interno deve ter como interlocutor a área de ouvidoria desde que esse atendimento esteja relacionado diretamente a clientes.

2.8.3.1 Estrutura da Ouvidoria

A área de ouvidoria pode ser estruturada da seguinte maneira:

- » **SAC (Serviço de Atendimento ao cliente)** – trata de questões diárias tendo como objetivo atender clientes e consumidores em questões relativas a atendimento dos produtos e serviços. Empresas diretamente ligadas ao B2C (vendas diretas a consumidor) atuam no esclarecimento de dúvidas e orientações sobre a utilização do produto ou serviço, solucionando desde os problemas mais corriqueiros até casos de defeitos e falhas de produtos. Sua principal

meta é eliminar no atendimento o maior número de problemas e, caso não os consiga, entrar em contato com as áreas técnicas competentes para solucionar a questão.

No caso de vendas B2B (vendas entre empresas), faz o atendimento a clientes e na maioria das vezes tem que internalizar o tema, encaminhando-o a áreas operacionais, técnicas, Recursos Humanos, Logística e Suprimentos, dentre outras, já estabelecendo uma data de retorno, dependendo da urgência e gravidade da reclamação.

Nessa atividade, há a possibilidade de um trabalho com proatividade, entrando em contato com o cliente periodicamente, com determinadas perguntas preparadas, curtas e objetivas, para entender como está a situação do atendimento, do produto e serviço, acionando as áreas competentes para a solução.

- » **Ouvidoria** – tem como objetivo tratar de casos excepcionais que não tenham sido solucionados pelo SAC, avaliando cada um deles tomando as soluções cabíveis. Tem como função a coordenação dos trabalhos do SAC, bem como estar atenta a oportunidades para melhoria contínua dos processos em toda a empresa. Algumas empresas adotam para os clientes mais importantes gerentes de relacionamento que realizam um trabalho de proatividade e relacionamento.
- » **Ombudsman** – é uma expressão de origem sueca que significa «representante do cidadão». A palavra é formada pela união de «*ombuds*» (representante) e «*man*» (homem). O termo surgiu em 1809, nos países escandinavos, para designar um Ouvidor-Geral do Parlamento, responsável em mediar e tentar solucionar as reclamações da população junto ao governo.

É uma posição estratégica dentro das organizações públicas e privadas. O papel deve ser desempenhado com independência, podendo ter mandato específico, com possibilidades de renovação por um ou dois períodos, estabelecido em ata de conselho de administração. Em geral, o *ombudsman* não pode ser demitido durante o mandato e pode ter estabilidade de um determinado período após deixar a função.

Segundo Centurião (2003), “ao ser o porta-voz do cliente na empresa, tem interferência em todas as áreas da organização, caracterizando-se como agente de transformação e formador de opinião, sinalizando tendências e influenciando em processos de aprimoramento e inovação. Seu compromisso é com o cliente, portanto, exige o mesmo comportamento de toda a organização”.

Como agente de mudanças e sendo a voz do cliente na organização, pode causar estremecimentos nos relacionamentos internos, sobretudo em áreas que estão acomodadas e com visão e objetivos voltados a questões da empresa mais do que em relação ao cliente, motivo pelo qual se justifica o mandato e as garantias acima citadas.

Capítulo 3

A batalha no crescimento das vendas

Após todas as fases precedentes que levam à fidelização e lealdade de funcionários e clientes, estão criadas as bases para um crescimento de vendas sustentável.

O crescimento de vendas de qualquer organização não está sob a responsabilidade de um departamento ou área, podendo estar em diversos setores trabalhando de forma integrada e com sinergia, com indicadores de desempenho específicos, proporcionando oportunidades de melhoria contínua, com enfoque na venda a empresas (B2B) e vendas diretas ao consumidor (B2C).

3.1 Formação do crescimento de vendas a empresas – B2B

As fontes do crescimento de vendas têm a seguinte composição:

- Clientes novos: conquista de novos clientes, conhecida como crescimento orgânico bruto;
- Clientes existentes: há três fatores que compõem a manutenção ou crescimento das vendas nos clientes existentes. O primeiro é a sua fidelização e consequente retenção, o segundo corresponde ao aumento ou diminuição dos serviços providos a esse cliente (*add-on*, *cross-selling* e *upselling*) e o terceiro refere-se ao equilíbrio econômico e financeiro por meio dos realinhamentos de preços, com repasse da inflação nos valores.

- c. Fusões e aquisições;
- d. Desenvolvimento de novos produtos e serviços.

A estratégia aplicada para cada um dos elementos componentes do crescimento global das vendas é diferente e, conseqüentemente, o fator de mensuração também o é. Diante disso, cada área deve trabalhar dentro de um foco específico para que haja um processo de crescimento de vendas conjunto.

Foco do crescimento	Área responsável
Novos clientes	Vendas com apoio do Marketing
Retenção	Operação com apoio do Marketing. Empresas de maior porte podem possuir área específica
Manutenção e crescimento do volume existente.	Operação e Marketing
Reajuste de preços	Operação com apoio de Finanças
Novos produtos e serviços	Marketing com apoio de Vendas
Fusões e aquisições	Estratégia organizacional

- a. **Crescimento orgânico líquido (C.O.L)** = representa a diferença entre os novos clientes conquistados menos a ruptura de clientes, que pode estar diretamente relacionada a concorrências realizadas pelo cliente devido a questões de governança, por deficiência na qualidade dos serviços, falta de relacionamento e desequilíbrio econômico e financeiro.

Podemos, então, afirmar que é uma balança com efeitos inversamente proporcionais; o maior volume de rupturas reflete em menor crescimento orgânico e, inversamente, também é verdadeiro.

A sugestão é que a avaliação seja realizada em montante de vendas anualizadas, visto que uma perda de um cliente de pequeno porte não terá a mesma representatividade no DRE (Demonstração do Resultado do Exercício) da empresa.

b. Crescimento operacional = é o crescimento orgânico líquido mais o acréscimo ou redução de produtos ou serviços fornecidos ao cliente existente. As razões podem ser a redução de suas atividades e, neste caso, a empresa deve procurar balancear os seus custos para compensar esta redução. Pode ocorrer também pela menor captação de serviços pela empresa fornecedora devido à qualidade de oferta e serviços e, no lado positivo, ampliação de instalações, crescimento de mercado pelo cliente e contratação de mais funcionários. Novas oportunidades de negócios com o mesmo cliente são fatores para alavancar vendas e lucros. As estratégias de *add-on*, *cross selling*, *upselling* devem ter responsabilidades de áreas com metas de crescimento de vendas específicos.

c. Produtividade = o crescimento total nominal considera o reajuste nos preços dos produtos e serviços, todavia, quando ocorrer o repasse com percentual inferior há uma perda de produtividade e, conseqüentemente, deterioração do lucro final. Portanto, a fórmula para a produtividade é: índice de inflação a ser repassado menos o desconto concedido, e se não houver desconto significa que todo o repasse foi efetuado, logo, há uma produtividade de 100% do pleito.

Considerando-se, como exemplo, que o pleito de realinhamento de preços represente 10% de inflação no ano e, no momento da discussão com o cliente ele consiga 2% de desconto, o repasse final será de 8%.

É uma situação enganosa, pois não estamos concedendo 2%, mas 20% do pleito, e esse desconto irá deduzir diretamente no lucro final da operação. Há um outro risco que é a operação tentar reduzir a qualidade dos produtos e serviços para compensar os 2%, o que poderá trazer insatisfação e o cliente pode concluir que está pagando muito pelo produto ou serviço, proporcionando o círculo vicioso.

Há clientes que utilizam essa estratégia, portanto, o negociador deve estar bem preparado, tendo em suas mãos o histórico das renúncias de reajuste de preços e as concessões adicionais ao longo do contrato.

Se, como exemplo, essa empresa tenha um faturamento anual de R\$ 10 milhões, e lucro final de R\$ 1 milhão, representando 10%, se todas as negociações realizadas estiverem com essa linha de desconto significa que a renúncia será de R\$ 200 mil ou 20% do lucro final e, em cinco anos, será o lucro de um ano.

- d. Fusões e aquisições** = elas são decisões estratégicas da organização. A fusão corresponde à união de duas ou mais sociedades para formar uma sociedade nova, que lhes sucederá em todos os direitos e obrigações, enquanto que a aquisição é uma forma direta de compra de um concorrente ou fornecedor de sua cadeia de produção. Há dois modelos de operação separados de acordo com sua finalidade:
- » **Horizontal** – normalmente, são empresas dentro do mesmo ramo de negócio, onde o foco principal é a redução de custos e eficiência operacional, através de obter economias de escala.
 - » **Vertical** – são segmentos de negócios com etapas diferentes do processo operacional. Diminui os custos de transações externos, como principal objetivo de realizar economias de escala por meio de operações integradas. Exemplo: uma empresa que adquire um fornecedor. Adicionalmente, a integração pode ocorrer quando há deficiências na cadeia produtiva.

A aquisição deve ter foco estratégico e não simplesmente objetivar repor ou substituir perdas de contratos ou a falta de crescimento comercial. Se isso ocorrer não solucionará o problema, pois a estrutura continuará perdendo contratos se não forem tomadas medidas corretivas e preventivas.

Os clientes existentes, em geral, têm mais lucratividade que os clientes novos, por diversas razões: conhecimento do ambiente, relacionamento, curva de aprendizado, custos e despesas e receitas com relativo domínio, contrariamente ao cliente novo que, por motivos de concorrência, os preços de venda para conquistá-lo podem ser menores aos existentes, além de todos os fatores de domínio da curva do aprendizado e adaptação ao ambiente.

Além do mais, o investimento realizado pela equipe de vendas para a conquista de um novo cliente pode ser elevado: ciclo longo de venda que consome muito tempo, energia e recursos, adicionando-se novos equipamentos.

A perda de volume em cliente existente, mesmo tendo a compensação com vendas novas, pode não representar a manutenção ou crescimento da lucratividade, mas sim grande risco de redução, cujo efeito deve ser mensurado e ser base de decisões estratégicas, evitando corroer o lucro e o retorno sobre o capital.

As vendas para clientes em mercados distantes da sede central da empresa são onerosas na sua manutenção, portanto, a melhor situação é que eles estejam próximos a essa estrutura central, de apoio e logística. Nesse sentido, em mercados saturados com muita concorrência há uma diminuição da margem de lucro com instalação de novas estruturas, o que pode aumentar o grau de risco.

Tomemos como exemplo uma empresa que fature R\$ 1.000.000 por ano e tenha o seguinte desempenho:

Composição da venda empresa B2B			
Item	Desempenho obtido	Adicional Vendas	Acumulado Vendas
(=) Venda acumulada ano anterior			R\$ 1.000.000
(+) Novos clientes	Crescimento de 12%	(+) R\$ 120.000	R\$ 1.120.000
(-) Ruptura de contratos	Ruptura de 10%, reteve 90%.	(-) R\$ 100.000	R\$ 1.020.000
(=) COL (Crescimento orgânico líquido)		(=) R\$ 20.000	2%
(-) Redução de atividades no cliente.	-3%	(-) R\$ 30.000	R\$ 990.000
(=)Crescimento real		(-) R\$ 10.000	(-) R\$ 10.000
(+) Reajuste de preços	Inflação de 10% no ano, mas reajustou 8%.	(+) R\$ 100.000	R\$ 1.090.000
(-) Perda de Produtividade	Perda de 2% no reajuste de preços	(-) R\$ 20.000	R\$ 1.070.000
(=) Crescimento nominal	7%	(+) R\$ 70.000	R\$ 1.070.000

Essa análise nos leva às possíveis seguintes conclusões:

- a. O COL representa o desempenho comercial da empresa, que é baixo, em 2%.
- b. Houve redução nas atividades dos clientes em 3%, portanto, o crescimento real perfaz 1% ou R\$ 10.000,00 (negativo).
- c. O reajuste de preços nada mais é que a recomposição de custos e despesas já assumidas e não representa qualquer tipo de crescimento. Porém, o indicador de desempenho é a relação de “dinheiro” que estamos dispostos a abrir mão para reter o contrato.

Em tempos de crise esse é o quadro mais provável, com deterioração em todas as linhas que compõem a venda da empresa.

De forma geral, muitos empresários dão ênfase unicamente ao DRE sem, contudo, analisar todos os processos e indicadores que têm diversas origens e responsáveis pelo desempenho, e que impactam diretamente na venda e na qualidade do lucro.

Quando há um índice de retenção de clientes baixo, as oportunidades de venda caem devido à probabilidade de os participantes do mercado comentarem entre si e por referências comerciais trocadas entre eles, seja por participação em associações de classe, por estarem dentro de um mesmo segmento, por serem concorrentes ou mesmo por amizade entre os compradores.

Desta forma, para manter um crescimento orgânico líquido positivo, sendo política da organização manter somente o fator percentual, sem analisar o impacto direto no *cash flow*, a empresa deverá sacrificar preços de venda nos clientes existentes para bloquear as rupturas, bem como com novos clientes praticar tabela de descontos e todos, na organização, devem corroborar com essa estratégia e seus impactos internos e externos.

No momento em que uma empresa de um determinado segmento deruba seus preços de venda para conquistar mercado, sem ter em contrapartida produtividade, os preços dos insumos, novas metodologias de trabalho, em realidade ela está tomando “doses homeopáticas de veneno”. Estará ainda reduzindo e, aos poucos, destruindo a rentabilidade de toda a indústria, proporcionando uma transferência de recursos dessa indústria para os clientes.

O risco de entrar num círculo vicioso é muito grande, visto que a administração sofre pressões dos investidores para o lucro no curto prazo, e continuando a praticar redução no padrão dos serviços, há a demissão de funcionários antigos e leais, deixando de investir em treinamentos e inovação, dentre outros.

Se o grau de relacionamento é alto, mesmo ocorrendo ocasionalmente má qualidade dos serviços, você terá oportunidade de ajustar e entregar o produto prometido.

Mesmo que haja um bom relacionamento e o cliente está satisfeito, mas devido à governança interna você é obrigado a abrir processo de concorrência, caso a empresa não esteja competitiva, o bom relacionamento poderá permitir que você tenha a chance de atender às cifras econômicas e manter o contrato, evitando perdas financeiras com o desligamento de funcionários, indenizações, desinvestimento, penalizações e consumo de *cash flow*.

Todavia, se as condições estruturais do círculo vicioso continuarem por privilegiar o curto prazo dos investidores, por melhor que seja o seu relacionamento, a manutenção do cliente não se sustentará ao longo do tempo, com grandes flutuações no atendimento para atender demandas de insatisfação, queimando a imagem do profissional de vendas e da empresa no mercado e reduzindo o seu fluxo de caixa.

3.2 Novos produtos e serviços

A inovação e o lançamento de novos produtos e serviços estão dentro do pilar de sustentabilidade de aprendizado e crescimento.

Cada produto ou serviço lançado deve possuir estratégias específicas. Assim sendo, uma ação para o crescimento em determinado mercado, segmento ou região, obriga a empresa a ter preços competitivos e arrojados, sobretudo quando há uma concorrência bastante acirrada.

Um novo projeto consome recursos de toda natureza: investimentos no imobilizado, capital de giro e em recursos humanos, entre outros. Dependendo de sua relevância e participação em relação aos negócios atuais, muda a configuração de riscos da empresa, pois cada projeto novo tem um risco superior ao risco existente.

A matriz de Produto e Cliente ajudará a estabelecer qual o montante de vendas, lucros e retorno que estamos investindo em cada quadrante; qual será a estratégia para agilizar a migração, por exemplo, do quadrante D para o C e deste para o A.

A participação dos quadrantes C e D não pode ser relevante ao ponto de comprometer todo o portfólio de clientes, sacrificando aqueles alocados nos quadrantes A e B.

Matriz de Produto e Cliente		
Lucro	Quadrante A <u>Produtos com alta venda e lucro</u> Estratégia: Cliente existente requer ação de manutenção, aprimoramento e fidelização.	Quadrante B <u>Produtos com baixa venda e alto lucro</u> Estratégia: Cliente de nicho requer ação para sua manutenção, aprimoramento dos produtos e serviços, fidelização e expansão de vendas (add-on, cross e upselling).
	Quadrante C <u>Produtos novos e/ou clientes recentes</u> Estratégia: processo de melhoria contínua com objetivo de evoluir a margem e o retorno. Requer aplicação de recursos para sua estabilização.	Quadrante D <u>Produtos/clientes com baixa venda e baixo lucro ou prejuízo inicial.</u> Estratégia: penetração e investimento para crescimento em novos segmentos, regiões, clientes e grandes investimentos iniciais.
Volume de vendas		

3.3 Formação do crescimento de vendas a consumidor – B2C

As vendas diretas ao consumidor representam as atividades de varejo que, usualmente, vive num ambiente instável, dinâmico e de concorrência acirrada. O fator-chave de sucesso está na confiança de sua marca, produto e na diferenciação em relação aos seus concorrentes.

O negócio de varejo representa a intermediação da compra e revenda de mercadorias, todavia, essa forma padronizada e transacional não o diferenciara da concorrência se não houver uma proposta de valor adequada para manter a fidelização de seus clientes e consumidores. Antes de elaborarmos o nosso segundo exemplo há alguns conceitos que devem ser explanados:

- a. **Novas lojas** – representa a abertura de novas lojas ou filiais. O investimento requerido a cada loja deve ser obtido por meio de um Plano de Negócios, permitindo avaliar público, valor médio de venda, investimentos, fontes de financiamento e retorno.
- b. **Fidelização de clientes** – o fator fidelização de clientes e consumidores é apurada pela taxa de *Churn* (*Churn rate*). A utilização dessa metodologia de mensuração passou a ser muito importante, cujo objetivo é medir a quantidade de clientes que essas empresas perdem mensalmente e anualmente, em valores monetários.

Outro ponto para alavancar negócios e fidelização de clientes está diretamente relacionado à oferta e inovação com novos produtos e serviços, cuja atribuição está ligada a um trabalho de marketing e operações.

- c. **Reajuste de Preços** – contrariamente ao B2B, onde a negociação é realizada com a empresa cliente, no varejo nem sempre é possível efetuar o reajuste integral da inflação devido a fatores de mercado como: taxa de desemprego, queda do poder aquisitivo da população, depreciação do real frente ao câmbio em percentuais muito superiores ao reajuste salarial e desempenho da concorrência, dentre outros aspectos.

Desta forma, pode ser uma boa alternativa realizar aumentos de preços com baixo percentual mais frequente e, ainda, adaptar a oferta à situação do mercado consumidor.

A dinâmica do mercado varejista insere a necessidade de renovação de novos produtos e serviços, propiciando a inovação que permitirá aumentar a captação dos consumidores, bem definido por Serrentino (2012): “inovação é o elemento fundamental de crescimento, desenvolvimento e deve ser perseguida e valorizada, pois é a meta de modernização e desenvolvimento de negócios”.

Demonstramos a seguir a composição de uma venda B2C, partindo dos mesmos números e bases anteriores, adaptando-os ao conceito de varejo:

Composição da venda empresa B2C			
Item	Desempenho obtido	Montante Adicional	Montante Acumulado
(=) Venda atual			R\$ 1.000.000
Novas lojas	Crescimento de 5%	(+) R\$ 50.000	R\$ 1.050.000
Fidelização de clientes – Taxa de Churn	Perdeu 3%	(-) R\$ 30.000	R\$ 1.020.000
(=) Crescimento orgânico líquido (Real)	2%	(+) R\$ 20.000	R\$ 1.020.000
(+) Reajuste de preços na média.	Inflação de 8% no ano, mas repassado somente 5%	(+) R\$ 80.000	R\$ 1.100.000
(-) Perda de Produtividade	Perda de 3% no reajuste de preços	(-) R\$ 30.000	R\$ 1.070.000
(=) Crescimento nominal	7%	(+) R\$ 70.000	R\$ 1.070.000

3.4 Perspectiva cliente e consumidor

A estratégia do BSC (*Balanced Scorecard*) no que se refere a clientes e consumidores sugere que a empresa esteja sempre atualizada às tendências de produtos e serviços. A ação em ouvir o cliente por meio de pesquisas de monitoramento de satisfação e necessidades de consumo fará com que ele sempre volte.

Essas estratégias estão refletidas no processo cliente e consumidor, tendo como premissas básicas a satisfação do cliente, sua fidelização e consequente retenção e aumento na captação do consumidor/cliente, possibilitando aumento na participação do mercado e o crescimento nos lucros e retorno sobre investimentos.

A proposta de valor representa as medidas que são importantes e os diferenciais para o cliente e consumidor para que estes se tornem clientes fidelizados.

O mercado de alimentação tem apresentado nova tendência nos últimos com relação ao consumo de alimentos saudáveis e, segundo estimativas, já movimenta US\$ 35 bilhões/ano. Cerca de 28% dos brasileiros já consomem produtos nutricionalmente mais ricos e 22% da população tem optado por comprar produtos naturais e sem conservantes.

Indicadores para a perspectiva cliente e consumidor	
Tendências	Fidelização
Implantação de novos produtos e serviços, estar atento às mudanças e novas tendências	Pesquisa de satisfação ao cliente e consumidor
Implantação de novos sistemas, processos e tecnologia na área de produção e distribuição	Implantar um medidor de satisfação e de fidelização, acompanhando-o e tomando ações preventivas
Inovações na ambientação, no enxoval, utensílios, facilidades de acesso etc.	Taxa de captação de clientes e consumidores versus a capacidade total instalada
Implantação e treinamento da equipe operacional e de atendimento para fazer frente às novas tendências gastronômicas	Conhecer e identificar a existência de clientes, consumidores fiéis e infiéis, e seus motivos de consumo

Nos dois casos vários pontos podem ser levados em consideração:

- » **Grau de satisfação do cliente e consumidor** devido à qualidade dos serviços, atendimento, variedade de cardápios, preço dos produtos e processos para aumentar a taxa de captação, dentre outros;
- » **Efeito dos custos fixos** – em qualquer uma das hipóteses citadas, o lucro cairá mais do que o exemplo, pois os custos fixos não caem na mesma proporção, o que reduz ainda mais os lucros.

Indicadores para perspectiva de crescimento das vendas			
Indicadores	Área	Objetivos	Bases
Satisfação de clientes	SAC – Serviço de atendimento ao cliente	Avaliar o grau de satisfação e acionar áreas internas para solução	Pesquisa <i>online</i> , presencial e telefônica
Perda de clientes	Operação, Fidelização e <i>Marketing</i>	Evitar a perda de consumidores e clientes	Superar as expectativas com diferenciação, inovação e qualidade
Crescimento em clientes existentes	Operação, Fidelização e marketing	Aumentar a captação de novos clientes e maior frequência	Ofertar e divulgar maior gama de produtos e serviços. Programas add-on cross e <i>upselling</i>
Ruptura de entregas	Distribuição	Não ter ruptura nas entregas	Prever e planejar entrega no ponto, no horário e data certa. Análise e avaliação diária de rupturas de entrega
Crescimento comercial	Vendas	Crescimento no <i>market share</i> e taxa de penetração	Abertura de novos pontos, novos clientes
Inflação	Financeiro e Operação	Evitar o desequilíbrio econômico e financeiro	Repasse de inflação de custos nos preços
Capacidade ociosa	Operação e marketing	Alavancar vendas com diminuição da capacidade ociosa	Processos de captação e atratividade, desenvolvimento de produtos, serviços e atendimento
Pós-Venda	Vendas, Fidelização e SAC	Avaliar o grau de satisfação pós-venda, com objetivo da fidelização	Cronograma de visitas e de contatos, atuando nos pontos de insatisfação

3.5 Perspectiva Financeira

O grande objetivo de qualquer organização é a sua continuidade e na perspectiva financeira dos investidores é a obtenção de crescimento orgânico líquido, auferindo um lucro com qualidade, sustentável, proporcionando retorno sobre o capital investido e criação de valor.

A visão de longo prazo dos investidores e sua capacidade de reinvestimento na organização é a base de sustentação para um crescimento saudável em vendas e lucros.

3.5.1 Controlar e dominar a gestão

Quando não temos controle, não dominamos o negócio e, se não o dominamos, não o conhecemos – o que aumentará os desperdícios com menores lucros e riscos de prejuízos.

O BSC (*Balanced Scorecard*), que pode ser traduzido como Indicadores Balanceados de Desempenho, se dá ao fato da escolha dos indicadores da organização não se restringirem unicamente a objetivos financeiros, mas também utilizando indicadores focados em ativos intangíveis como: desempenho de mercado junto a clientes, desenvolvimento de processos internos e pessoas e inovação e tecnologia. Isto porque o somatório destes fatores alavancará o desempenho estabelecido no planejamento estratégico da organização.

Ele é concebido em uma estrutura de indicadores estratégicos, coesos, coerentes e integrados com objetivos claros e mensuráveis por área, filial, departamento e função; somados, todos atenderão ao Planejamento Estratégico da empresa.

A seguir indicamos uma sugestão de KPIs – Indicadores de Desempenho aplicáveis à excelência operacional e vendas, que impactam diretamente no resultado financeiro:

Indicadores para perspectiva do desempenho financeiro	
Venda e resultado operacional	Retorno e alavancagem
Crescimento orgânico líquido.	Retorno sobre investimento
Lucratividade por produto, serviço e filial	Retorno sobre o capital investido
Produtividade média por colaborador	Criação de valor agregado
Crescimento na participação de mercado ou market share	Graus de alavancagem: operacional, financeiro e total
Geração de caixa operacional	Investimento no capital de giro e sua influência no crescimento das vendas
Redução do investimento em estoques	Estrutura de capital e reinvestimento dos lucros
Processos para evitar erosão e obter vendas adicionais nos clientes	Retorno = giro x margem

Para maior detalhamento do BSC e sua aplicação nas empresas de alimentação, sugerimos a leitura do livro “Gestão Operacional de Preços e Custos em Restaurantes” (2014), indicado na bibliografia.

Capítulo 4

Detecte oportunidades antes do concorrente

As empresas, em geral, buscam aumentar a sua receita bruta desenvolvendo novos produtos e na busca de novos mercados.

A entrada em novos mercados pode ser dividida em: novas regiões de atuação, segmentos específicos que podem ser atrativos e introdução de nova linha de produtos ou serviços, dentre outros, e deve passar por estudos e análises que possam dar embasamento à tomada de decisão estratégica.

A história tem mostrado muitos exemplos de fracasso de empresas que não avaliam adequadamente o grau de risco de uma expansão. Novos projetos, lançamentos de novos produtos e entradas em novos mercados podem aumentar o grau de risco de uma empresa e o seu custo de capital.

Bernstein (1997) dá uma boa definição para risco: “devemos correr aqueles que devem ser evitados e, nas condições de incerteza, a racionalidade e a medição são essenciais para a tomada de decisões”.

Neste capítulo apresentaremos algumas ferramentas que fazem parte do planejamento estratégico das empresas que auxiliarão os gestores na tomada de decisão sobre os mercados mais atraentes.

4.1 Matriz de Produtos e Mercados de Ansoff

Na visão de Igor Ansoff, toda empresa deve romper com seu passado, sair de um estado de acomodação, romper com as tradições para buscar novos

caminhos de crescimento sustentável. Seu objetivo é mostrar a expansão de produtos e mercados visando criar oportunidades de crescimento, permitindo definir as estratégias para aquela finalidade.

Para tanto, há um quadrante composto pelas seguintes dimensões: produtos e mercados. No lado direito há os produtos novos e no esquerdo os produtos existentes e essa combinação permite formar quatro estratégias para crescimento e desenvolvimento da empresa, que são: desenvolvimento de mercado, penetração de mercado, diversificação e desenvolvimento de produtos.

		Produtos	
		Existentes	Novos
M e r c a d o s	Existentes	Penetração de Mercado	Desenvolvimento de Produtos
	Novos	Desenvolvimento de Mercado	Diversificação

4.1.1 Penetração de mercado

Tem como objetivo manter o domínio dos mercados existentes de duas formas: a) fidelizando e retendo os clientes atuais, aumentando a barreira de entrada de seus concorrentes, e b) buscando ter crescimento maior que os concorrentes ganhando parte do seu mercado.

Ambas têm como finalidade aumentar a participação da empresa no mercado, o seu *market share*. Esta estratégia se refere ao crescimento por meio da venda de produtos existentes em mercados onde já atua, bem como aumentar a utilização de produtos atuais pelos clientes existentes. Pode atuar com estratégias de *add-on*, *cross* e *up selling*.

4.1.2 Desenvolvimento de mercado

Corresponde à estratégia de atingir novos mercados (mercado novo), onde ainda não atua, com seus produtos atuais.

Podemos destacar um exemplo de uma empresa de alimentação do Sudeste que adquiriu um concorrente no sul do país e, na tentativa de estabelecer os seus padrões, sem conhecer os gostos, preferências e hábitos da população local teve seu investimento exaurido com ruptura da maioria de seus clientes em curto espaço de tempo.

4.1.3 Diversificação

Representa o lançamento de novos produtos ou linhas de produtos em novos mercados onde a empresa ainda não atua. Das estratégias previstas na matriz de Ansoff esta pode ser a mais complicada e arriscada, pois há duas variáveis não controladas: o possível desconhecimento dos novos mercados e dos novos produtos.

Como exemplo um magazine de roupas que pretende atingir também o público G&G (grande e gigante), compartilhando da mesma rede de fornecedores, distribuidores e cadeia de lojas.

4.1.4 Desenvolvimento de produtos

Estratégia de crescer lançando novos produtos ou novas linhas nos mercados existentes. Normalmente são utilizadas novas versões, novos produtos em si, ou novas categorias de produtos. Inovação e desenvolvimento de linhas de produto são fundamentais nesta estratégia. Por exemplo: empresas de alimentos e bebidas que passam a lançar versões de produtos naturais.

4.2 Tamanho do Mercado

A definição do interesse em qualquer mercado é conhecer o seu tamanho e distribuição geográfica, ajudando a definir o mercado-alvo. Sem isso será impossível estabelecer os diferenciais e a estratégia competitiva requerida para o sucesso do empreendimento.

Há várias formas de obter dados sobre o mercado-alvo: por meio de associações de classe, Junta Comercial, revistas e publicações especializadas, além dos estudos acadêmicos.

Se a empresa já possuir participação no mercado ajudará a definir o mercado-alvo que corresponde àquele não atendido e desejado, em parte ou total, e as estruturas de custo, as necessidades desse mercado e seu respectivo público podem ser conhecidos.

No caso de um novo mercado que a empresa deseje participar, o trabalho deverá ser bem aprofundado, o que poderá requerer uma assessoria de mercado.

4.2.1 Mercado atendido versus disponível

Há que se distinguir entre mercado já atendido pela sua empresa e o mercado disponível. No primeiro, a empresa oferece seus produtos ou serviços independentemente do fato de os clientes comprarem ou não, enquanto que o segundo é o mercado que poderia ser atendido pela organização caso houvesse a oferta de produtos e serviços.

Há algumas formas para realizar uma estimativa aproximada do mercado total. Se o mercado for concentrado em determinadas regiões, como as plataformas de petróleo, por exemplo, há maior facilidade em realizar levantamentos e estimativa do POB (*people on board*), que representa o pessoal embarcado nessas plataformas, facilitando a estimativa de potencial de vendas.

Há, ainda, os segmentos mais específicos, como os de estrutura hospitalar, escolas privadas, locais de grandes concentrações de pessoas (aeropostos, rodoviárias), centros de eventos e hotéis. No setor público, as autarquias apresentam nos editais o volume de atendimentos e os tipos de serviços para as atividades: escolares, hospitalares, clínicas e administração em geral.

No caso de restaurantes comerciais e restauração coletiva há uma abrangência e capilaridade maior e a cada um podem ser definidas formas de apuração específicas.

Na indústria de qualquer segmento de atividade, a possibilidade de obtenção dos dois mercados irá depender da forma de distribuição: vendas por meio de distribuidores ou vendas diretas a revendedores. Cada uma irá requerer levantamentos específicos por região, tamanho de mercado e, sobretudo, como estruturar a equipe de vendas.

Podemos dividir em três grupos: analíticos, sintetizados e da concorrência.

- a. **Analíticos** – de caráter pulverizado, sua elaboração tem sentido “de baixo para cima”, podendo ter origem em diversas fontes de pesquisa, necessitando de uma consolidação. Em seguida, realizar uma curva ABC – Pareto 20/80 e definir os mercados e clientes-alvo que interessam, realizando os *trade-offs* ou cortes.
- b. Há que se definir o critério de valorização do mercado-alvo, cliente-alvo etc. que pode ser tomado com relação à base de clientes já existentes, ou do preço praticado pelo concorrente.
- c. **Sintetizados** – de caráter mais consolidado, sua elaboração tem sentido de “cima para baixo”, devendo se ter como base um mercado já conhecido ou pesquisado. O objetivo é ir realizando os *trade-offs* ou cortes até atingir o mercado-alvo.
- d. **Da concorrência** – a metodologia é conhecida como *marketcrafting*. Ela permite ir montando o tamanho do mercado em função dos clientes dos concorrentes. Além de facilitar o trabalho de análise da concorrência, permite também determinar a possibilidade de demanda do mercado. Pode haver uma pequena parte do mercado, não quantificada, ou de posse de pequenos concorrentes, que poderá ser avaliada pela média geral.

4.2.1.1 Marketcrafting

Não é um processo de montantes precisos, mas aproximativos e isso deve ser levado em consideração nas análises. Ele permite conhecer a participação de mercado de cada um dos principais concorrentes, bem como seu nível de vendas estimado e sua respectiva participação.

Por exemplo, uma empresa tem 16% do mercado (MR\$ 100) enquanto que 84% estão de posse de concorrentes, sendo o mercado disponível para crescimento, MR\$ 520.

A estratégia de crescimento deverá ser discutida dentro do planejamento estratégico e se, porventura, a empresa conseguir 5% do mercado disponível, significa MR\$ 26 representará um crescimento de 26%, e sua participação passará a ser de 20,3% – que significará uma taxa de penetração de 4,2% (20,3% - 16,1%).

Concorrente	Vendas Anuais Base MR\$	% do Mercado
Empresa	100	16,1%
Concorrente A	140	22,5%
Concorrente B	120	19,3%
Concorrente C	80	12,9%
Concorrente D	60	9,7%
Concorrente E	40	6,5%
Concorrente F	30	4,8%
Demais pulverizado	50	8,1%
Total estimado de mercado	620	100,0%

4.3 O funil de vendas do mercado

A maioria das empresas comete o equívoco de contratar o profissional de vendas, direcioná-lo a uma região ou carteira e que ele saia “batendo de porta em porta”, montando o seu próprio *pipeline* de vendas, sem qualquer tipo de fundamento processual, deixando-se de aproveitar grandes oportunidades e permitindo queda de produtividade e conversão, devido à falta de foco e planejamento.

Essa medida diminui a produtividade, uma vez que a gerência de vendas não consegue monitorar as visitas sem um CRM (*Client Relationship Management*), tendo que recorrer às planilhas, sem qualquer controle e segurança para a empresa.

Os passos que ilustraremos a seguir promove a integração total do processo, e o profissional de vendas recebe em suas mãos as empresas que deverá prospectar.

O primeiro passo é a definição do mercado-alvo e *pipeline*, conforme exemplo do mercado de equipamentos hospitalares e respectivos *trade-offs*.

- a. **Mercado total** – é o tamanho total do mercado, abrangendo os tipos de clientes em potencial: a) mercado público, privado, empresas de economia mista, b) todas as regiões do país, c) todos os clientes possíveis: pequenos, médios e grandes f) todos os produtos e serviços ofertados pela empresa.

Como se pode imaginar é praticamente impossível atuar em tudo ao mesmo tempo, sem adentrar em detalhes como: capilaridade geográfica, tamanho da equipe de vendas, apoio, suporte e logística, dentre outros fatores.

- b. Mercado-alvo** – corresponde às escolhas em relação ao mercado total. Pode ser definido com diversas alternativas ou variáveis como:
- a) região geográfica b) tamanho dos clientes potenciais c) mercado: público ou privado d) produto por cliente potencial e) seletivo com relação a valor agregado e preço.

A definição do mercado-alvo ou público e o último *trade-off* obtendo-se o mercado-foco é um fator primordial no planejamento estratégico de marketing de vendas e essa definição ajudará a estruturar os objetivos de crescimento.

Quanto mais abrangente for o mercado, mais custosa será a operação: força de vendas, público regional com diferentes demandas, produtos necessitando de adaptação e preços distintos, exigindo maiores investimentos em propaganda e promoção, além do fato de ter que lidar com concorrentes diferentes, que podem ter um relacionamento mais próximo que os grandes grupos com capilaridade nacional.

A importância em conhecer seus clientes, os clientes em potencial (prospectos) e a concorrência são fatores-chave determinantes para a expansão do *market share* e sua fidelização e, conseqüentemente, geração de lucro.

- c. Mercado-foco** – refere-se ao foco estabelecido no planejamento estratégico e ele servirá para o estabelecimento do *pipeline* de vendas, bem como a todos os recursos humanos e materiais que atuarão nesse mercado.
- d. Pipeline de vendas** – demonstra a quantidade de prospecções, campanhas e propostas cada vendedor deve realizar. Por meio do *pipeline* consegue-se avaliar o desempenho de vendas, a rentabilidade e a respectiva taxa de conversão. Para compreendê-lo é preciso entender o chamado “ciclo de vendas”. Ele é o mapa das etapas que compreendem este ciclo, desde o primeiro contato com o cliente até o fechamento do negócio.

Tomemos como exemplo a indústria de equipamentos hospitalares e odontológicos em relação ao mercado hospitalar.

Segundo dados do Valor Econômico Setorial (2016), a despesa total do mercado hospitalar em 2013 atingiu R\$ 447,2 bilhões, correspondendo a 9,2% do PIB, dividido em 44% na rede pública e 56% da rede privada. A cadeia de fornecimento de produtos tem contratos de manutenção técnica e logística com assistência técnica, peças de reposição de equipamentos e outros materiais, e os investimentos em equipamentos hospitalares e odontológicos atingiu a cifra de R\$ 314 milhões em 2014.

A quantidade de equipamentos em operação em julho de 2015 atinge a marca de 1,514 equipamentos, sendo 1,447 milhão em uso, com 743,2 mil deles no SUS.

O mercado de empresas da indústria de equipamentos hospitalares e odontológicos contava em 2013 com 4.032 empresas, sendo 57% localizadas na região sudeste. O estado de São Paulo contava com 1.447 empresas, concentrando 36% do total da indústria.

Esse mercado de distribuição tinha 4.032 empresas e aquelas com até quatro empregados representavam a metade do total.

Em junho/2015 havia 6.141 hospitais no Brasil sendo cerca de 70% privados, seguidos de municipais (21%), estaduais (8%) e federais (1%), cuja composição era de 50% na região Sudeste, 29% na região Sul e 21% nas demais regiões do país.

Sem querermos nos aprofundar no assunto, verifica-se que a política governamental na saúde tem sido catastrófica, pois a população que depende do SUS é muito maior que aquela que depende dos hospitais privados, sem falar na baixa qualidade de atendimento a um público mais necessitado e idoso.

Voltando ao tema, verifica-se que os números são enormes em vendas de equipamentos e podemos considerar:

I. Mercado total em vendas anuais = R\$ 314,0 milhões

II. Mercado-alvo = ao realizarmos os *trade-offs* consideraremos:

- a. Foco no mercado privado = 70% de hospitais do mercado
R\$ 220 milhões.
- b. Do mercado privado total, um novo *trade-off* é realizado com atuação somente em 50% na região Sudeste = R\$ 110,0 milhões, que corresponde a 35% do mercado total.

III. Mercado-foco = um novo *trade off* eliminando hospitais de pequeno porte, estimados em 12% sobre o mercado privado total ou mercado-alvo, obtendo-se o mercado-foco que será de R\$ 97 milhões. Nesta fase também será objeto de *trade-off* os clientes existentes da empresa.

IV. Considere que após essa análise, para fins de exemplo, o mercado-foco contribua para o *pipeline* em R\$ 92 milhões.

O mercado-foco é base para o *pipeline*, todavia, uma análise mais fina deve ser realizada antes da atribuição do *pipeline* de vendas às regiões, produtos e vendedores.

Essa nova análise tem como objetivo estabelecer as prioridades para prospecção. Alguns fatores:

- » Tempo de contrato do mercado-foco com os concorrentes atuais;
- » Situação econômica e financeira;
- » Relação passada conflitante e, ainda, perda do contrato recentemente;
- » Perfil do cliente-foco – com foco em preço e baixo valor agregado.
- » Conflito de interesses;
- » Microrregião do Estado, se é distante da sede – o que pode encarecer custos de implantação, manutenção contratual etc.

O *pipeline* de vendas, também conhecido como funil de vendas, é uma abordagem sistemática utilizada para acompanhar as etapas de vendas com ciclos curtos, médios e longos. Geralmente ele é composto pelas seguintes etapas:

- a. **Lead:** o contato inicial do cliente com a marca, seja ele espontâneo ou motivado por campanhas de marketing.
- b. **Prospecção:** é a etapa de reconhecimento do cliente, ou seja, saber o que ele quer e deduzir qual a melhor forma de atendê-lo.
- c. **Proposta:** a empresa oferece o serviço ou produto e dá o preço de venda.

- d. Negociação:** o cliente e a empresa conversam para ajustar a proposta a um valor que seja justo para ambos.
- e. Fechamento:** a venda é fechada. Nessa etapa também entra o pós-venda, ou seja, o relacionamento com cliente para que ele possa voltar a comprar da empresa.

A gestão do *pipeline* de vendas é, portanto, o acompanhamento próximo dessas etapas em cada possível venda. Gestores e profissionais de venda hábeis saberão, a partir daí, em qual aspecto devem concentrar esforços para aumentar as chances de **conversão**. Caso o negócio não seja fechado terão um bom material para analisar o que deu errado.

A elaboração do funil de mercado é um trabalho hercúleo para elaborá-lo, bem como é poderosa a sua atualização com novos entrantes (*leads*) e recomenda-se como fontes de informação as associações de classe, sindicato das empresas do segmento, revistas especializadas e, sobretudo, a Junta Comercial, preparando um banco de dados inserido num CRM (*Client Relationship Management*).

Todavia, há uma função importante na empresa que deve coordenar, elaborar, atribuir o *pipeline*, monitorar e controlar desempenho que é a gestão estratégica de vendas.

Capítulo 5

Seja competente para conquistar as oportunidades

A estratégia delinea o futuro da empresa com o estabelecimento de produtos, serviços e respectivos diferenciais que serão colocados em mercados novos ou atuais, fixando como vendê-los com maior qualidade e competitividade.

O desenvolvimento da estratégia compreende as fases de análise, planejamento e operacionalização, com definições claras sobre o mercado-alvo, novos mercados, análise das oportunidades, concorrência e estabelecimento dos produtos e serviços, além dos limites a operar.

De uma forma abrangente, ao estabelecermos os produtos e serviços e, em seguida, o mercado-alvo, podemos indicar os mercados que serão abandonados e consequentemente o mercado-foco, e a partir daí elaborar um *pipeline* definido por nicho, região, produto ou serviço etc.

Os critérios de preço, margem, força da concorrência delinham o mercado a ser explorado, levando em consideração que, em geral, produtos e serviços com baixo valor agregado necessitam de volume, a exemplo dos supermercados, e o foco em alto valor agregado, como a atividade na venda de joias, tem como característica o baixo volume de vendas.

A escolha de mercados que você pode conquistar passa por alguns requisitos, como aumentar sua participação no mercado aproveitando de sua força competitiva e que seja rentável, com geração de *cash flow*.

Nos mercados em que há concorrência agressiva a tendência é que haja baixa rentabilidade, todavia, naqueles mercados novos e pouco explorados, a probabilidade de crescimento é alta e com rentabilidade

Este capítulo tem como enfoque avaliar as competências e oportunidades que precedem a elaboração da construção do *pipeline* e sua correlação com o total do mercado e mercado-alvo, temas apresentados no capítulo anterior.

5.1 Matriz de Atratividade/Posicionamento (GE/Mckinsey)

A matriz de atratividade é um modelo para análise de portfólio de unidades de negócios, considerando que o melhor portfólio de negócios é aquele que se encaixa perfeitamente aos pontos fortes da empresa e que ajuda a explorar as indústrias e mercados mais atrativos, cujos objetivos são:

- » Decidir qual unidade ou segmento de negócios deve receber mais ou menos investimentos;
- » Desenvolver estratégias de crescimento, incluindo novos produtos e negócios ao portfólio;
- » Decidir quais negócios ou produtos não deverão permanecer no portfólio da empresa.

Essa Matriz de Atratividade foi criada nos anos 70 pela GE, com a ajuda da consultoria McKinsey. A Matriz GE-McKinsey é um modelo para análise do portfólio de unidades de negócios de uma empresa controladora (*holding*), devendo ser dividida em fatores internos e externos.

A composição dos itens que apresentamos a seguir são relativos à força competitiva e atratividade de mercado, e devem ser adaptados de acordo com a realidade do segmento que a empresa atue.

5.1.1 Força competitiva

A força competitiva que corresponde aos fatores internos da organização tem como objetivo medir a posição competitiva de cada unidade ou segmento de negócios em relação ao mercado que atua, ou deseja atuar, e sua composição pode ser a seguinte:

- a. Posição de custo em relação aos concorrentes (ligado à estrutura de custos da empresa);
- b. Margem de lucro em relação aos concorrentes;
- c. Capacidade de produção e força de distribuição;
- d. Capacidade administrativa;
- e. Lealdade dos funcionários;
- f. Fidelidade dos clientes;
- g. Força dos ativos e competências;
- h. Força da marca em relação à concorrência;
- i. Participação de mercado;
- j. Taxa de crescimento da participação de mercado;
- k. Acesso a recursos financeiros e investimentos;
- l. Qualidade;
- m. Patentes tecnológicas e de outras inovações.

5.1.2 Atratividade de Mercado

A força competitiva que mensura a atratividade de mercado corresponde a fatores externos, e substitui o “crescimento do mercado” como dimensão para medir a atratividade do setor em que a empresa atua. A força competitiva inclui uma gama maior de fatores que somente o crescimento do mercado. Podemos destacar:

- a. Tamanho do mercado;
- b. Taxa de crescimento do mercado;
- c. Lucratividade do mercado;
- d. Tendências de preço;
- e. Intensidade da rivalidade dos concorrentes;
- f. Risco total do retorno dos investimentos no setor;
- g. Barreiras para entrada no setor;

- h. Oportunidades de diferenciação dos produtos/serviços;
- i. Variação da demanda;
- j. Segmentação do mercado;
- k. Estrutura de distribuição;
- l. Aspectos técnicos, ambientais, sociais e humanos;
- m. Desenvolvimento tecnológico.

5.1.3 Análise da Matriz

A forma de cálculo mais apropriada é atribuir um peso para cada item obtendo-se uma média ponderada e, em seguida, elaborando a Matriz com uma grade de 3x3 que correlaciona a competitividade e a respectiva atratividade de um segmento ou unidade de negócios.

Cada item de força competitiva e atratividade de mercado requer formas de apuração e instrumentos específicos que, devido à quantidade, não apresentaremos neste livro, por exemplo, previsão de demanda de mercado que requer pesquisas junto aos clientes e consumidores, identificação de lacuna de capacidades, evolução do PIB e renda, dentre muitos outros.

O passo seguinte à apuração por média ponderada é um gráfico com representação por círculos, onde:

- » O tamanho do círculo representa o tamanho do mercado;
- » O tamanho da “fatia” no círculo representa a participação de mercado da unidade ou segmento de negócios;
- » As setas representam a direção e o movimento da unidade de negócio no futuro.

As conclusões após a análise da Matriz GE podem ser investir ou ganhar seletivamente (campo superior esquerdo), avaliar, revender ou abandonar (campo inferior direito).

5.1.4 Elaboração de um exemplo

Como exemplo, pensemos em uma empresa com três unidades de negócios que tem como objetivo entrar em um novo negócio.

Como primeiro passo, ao elaborar a Matriz de Competitividade que se refere às forças internas da empresa, elencou seis itens que julga como sendo os mais importantes para a análise, bem como atribuiu pesos para cada um deles, segundo a relevância.

As notas atribuídas têm o fator ligado ao significado. Assim, o fator 1 representa que não há nenhuma competitividade, e assim por diante. O segundo fator refere-se à atratividade de mercado que corresponde à análise e interação com o mercado externo.

Competitividade	Relevância	Unidades de Negócio			
		E	H	D	V (novo)
Posição de custo x concorrentes	40%	3	3	2	4
Capacidade produtiva e distribuição	8%	3	4	3	4
Lealdade Funcionários e clientes	24%	3	5	3	2
Participação mercado	8%	3	3	1	1
Recursos financeiros e investimentos	5%	3	5	2	5
Qualidade produtos e serviços	15%	4	5	3	5
Total / média ponderada	100%	3,2	4,0	2,4	3,5
Tamanho do negócio na empresa	100%	50%	35%	15%	0

LEGENDA	Representatividade	
	Significado	Fator
1- Sem nenhuma competitividade	até 10%	1
2- Com pouca competitividade	até 20%	2
3 - Relativamente competitivo	até 50%	3
4- Competitivo	até 75%	4
5- Altamente competitivo	até 90%	5

Atratividade	Relevância	Unidades de Negócio			
		E	H	D	V (novo)
Tamanho do mercado	30%	4	4	2	4
Taxa de crescimento do mercado	10%	3	4	2	4
Lucratividade do mercado	10%	3	4	2	4
Nossa empresa x concorrência	20%	3	4	2	4
Retorno dos investimentos no setor	10%	3	3	1	4
Oportunidades de diferenciação	12%	3	5	3	4
Desenvolvimento tecnológico	8%	5	5	3	3
	100%	3,5	4,1	2,1	3,9
LEGENDA	Atratividade				
	Significado	Fator			
1- Sem nenhuma atratividade	até 10%	1			
2- Com pouca atratividade	até 20%	2			
3 - Relativamente atrativo	até 50%	3			
4- Atrativo	até 75%	4			
5- Altamente atrativo	até 90%	5			

Em seguida, passamos a elaborar o gráfico que demonstra a atratividade e o posicionamento de mercado, colocando cada segmento na parte apropriada da matriz. Pontos a destacar:

- » O segmento que estiver mais à direita no gráfico representa tanto sua posição competitiva (eixo X) como sua atratividade no mercado (eixo Y). Se estiver acima da primeira diagonal, na parte superior direita, recomenda-se investir mais nesse segmento, aumentando sua vantagem competitiva.

O segmento H tem uma competitividade 4, o que é excelente considerando que 5 é a avaliação mais alta. O primeiro posicionamento é de sua posição competitiva, 4, que está em linha com a atratividade de mercado com média 4,1. O segmento V é o novo tema, composição competitiva, de 3,5 e uma atratividade de 3,9, o que justifica seu posicionamento no meio do quadrante:

- » Os segmentos posicionados entre as duas linhas significam que estão relativamente bem posicionados e devem ser mantidos com avaliação mais apurada nos casos de investimentos.

O segmento E é o maior segmento de negócios e, provavelmente, o seu mercado de atuação já esteja totalmente maduro. A estratégia de crescimento em outros segmentos fará sentido para aumentar a participação destes e melhorar a rentabilidade, que já não está muito atrativa.

- » Os segmentos posicionados abaixo da linha central devem ter avaliação de sua continuidade, que é o caso do segmento D, onde as possibilidades de crescimento são muito baixas, bem como a rentabilidade do setor. Se a decisão não for o desinvestimento no curto prazo, isso deverá ocorrer no médio e longo prazos.
- » Aqueles dentro do quadrante 1, que é a linha inferior à esquerda, devem ser objeto de desinvestimento e colheita.

Fonte: General Electric, Mckinsey, apud Evans

5.2 As forças do mercado

De acordo com Porter (1989), é necessário realizar uma análise detalhada do ambiente externo onde a empresa está inserida, muito mais do que elaborar um simples exercício das forças e fraquezas, ameaças e oportunidades.

A análise deve considerar as forças competitivas na área de atuação da empresa e o autor sugere o estudo de cinco forças que, combinadas com o poder de órgão regulador, compõem a análise estrutural de um segmento de mercado e a partir delas, utilizando a Análise PESTEL (que compreende as influências Políticas, Econômicas, Sociais, Tecnológicas, Ecológicas e Legais sobre o segmento de atuação) avalie eventuais riscos e oportunidades ocultas à empresa.

Poder de Negociação dos Fornecedores: o objetivo é evitar que a empresa fique refém de algum fornecedor. Suas principais características são:

- » Quando são formados por poucas companhias e mais concentrados do que a indústria para a qual vendem;
- » Inexistência de produtos substitutos para os seus produtos;
- » Quando determinada indústria não for significativa em relação ao volume total de suas vendas;

- » Quando o insumo é importante para o sucesso do processo de formação do produto do comprador, ou para a qualidade do produto fabricado, e a qualidade do produto é diferenciada.

Um dos exemplos que me deparei em minha carreira como consultor é que determinada indústria de produtos para o lar dependia de um único produto e de um único fornecedor cujo preço era em moeda estrangeira, ou seja, o fornecedor fixava o preço que desejava.

A empresa era dependente desse produtor nacional e tinha como única outra opção importar de outro fornecedor em quantidades muito acima de sua capacidade de produção, além de tempo para embarque, transporte e despacho aduaneiro – o que tornava o processo inviável economicamente.

Poder de Negociação dos Compradores: da mesma forma, o objetivo é ajudar a evitar que a empresa fique refém de algum cliente, cujos compradores têm grande poder de barganha. Suas principais características são:

- » Se uma parcela grande das vendas é adquirida por um determinado comprador; quanto mais significativos forem os custos do produto adquirido frente ao custo total do cliente, maior será a pressão para comprarem os produtos ao preço mais favorável possível;
- » Se o custo da mudança para outro fornecedor for baixo; quanto mais padronizados (não diferenciados) forem os produtos adquiridos por ele, melhor;
- » Quando há redução dos preços do produto do comprador ele será obrigado a reduzir os custos de seus insumos; por exemplo, quando o comprador é uma empresa do mesmo grupo.

A indústria de produtos para o lar que citamos anteriormente tinha uma estratégia de venda ao varejo de forma pulverizada, sem depender de qualquer tipo de concentração e com baixo risco, permitindo o repasse de custos que o fornecedor de matéria-prima realizava.

Todavia, novos gestores realizaram uma mudança estratégica privilegiando vendas a grandes redes de varejo sem considerar o fato de que essas empresas têm grande poder de negociação junto aos fornecedores, pois têm suas vendas concentradas em públicos C e D. Foi estabelecida uma parceria de grande porte e as vendas triplicaram, passando a ter 80% do seu volume de venda para essa grande rede.

A falta de uma análise estratégica adequada não identificou que essas grandes redes de varejo tinham uma concorrência muito acirrada, sendo preponderante o fator preço, e para o seu público era atrativo somente os produtos em que os preços tinham baixa margem de lucro, deixando de comprar aqueles de melhor qualidade, cujo valor agregado era maior.

Como dependia de um fornecedor que impunha preços, e clientes que não aceitavam o repasse, os custos ficavam todos na indústria e, como consequência, após quase 70 anos de atividades, a empresa fechou as portas.

Ameaça de Novos concorrentes – novas empresas trazem recursos substanciais como nova capacidade de produção com desejo de ganhar parcela do mercado.

Produtos substitutos – são aqueles que não são concorrentes diretos, mas desempenham funções equivalentes ou parecidas com o produto da empresa, podendo trazer o mesmo benefício para o cliente. Se o produto ou serviço substituto consegue mostrar um ganho na relação custo/benefício quando comparado aos atuais produtos, a ameaça que oferece é ainda maior.

Podemos citar como exemplo o segmento de empresas especializadas na alimentação escolar. Considerando algumas condições como preço e qualidade do produto vendido, tempo de permanência em fila e idade do aluno, dentre outros fatores, o grande concorrente da empresa fornecedora de alimentação na instituição de ensino serão as mães que prepararão os lanches, a um custo menor, com qualidade do produto assegurada.

Grau de Rivalidade entre os Competidores – corresponde à intensidade de disputa por posição entre as empresas que já atuam em um mesmo mercado, e pelo volume de empresas que competem neste segmento.

Os fatores determinantes do grau de rivalidade podem ser elevados desde que haja muitos competidores de tamanho semelhante, existência de líder em custo, lento crescimento da indústria, pouca diferenciação de produtos e serviços, custos fixos altos e barreira de saída baixa.

Havendo esse alto grau de rivalidade deverão ser estabelecidas estratégias que podem ser: segmentação de mercado, programas de relacionamento com os clientes e aumento do seu grau de satisfação, criação ou inovação de produtos e serviços diferenciados, análise dos processos com o objetivo de redução de seus custos e aprimoramento e otimização dos canais de distribuição e vendas.

A existência de órgãos reguladores sobre a política governamental pode afetar a concorrência através das cinco forças competitivas.

5.2.1 Fontes de barreira de entrada

O alto grau de rivalidade e os novos entrantes que trazem nova capacidade de investimentos e tecnologia têm como desejo ganhar parcela do mercado e recursos. Logo, os preços da indústria cairão ou os custos dos participantes podem ser inflacionados, reduzindo a sua rentabilidade.

A ameaça de entrada depende de seis barreiras de entrada indicadas por Porter, que são:

- a. **Economias de escala** – representa o declínio do custo unitário de um produto ou serviço. As empresas entrantes se arriscam com uma ação forte das empresas existentes ou entram no risco da desvantagem de custo. Ela pode ter as seguintes características:
 - » Estar relacionada a toda uma área funcional como vendas, distribuição, operação.
 - » Sinergia é um dos fatores adicionais de economia de escala e as empresas com várias unidades de negócio podem compartilhar operações ou funções, diminuindo o custo unitário.
 - » Compartilhar somente quando há custos conjuntos. Exemplo: empresa de aviação pode levar passageiros e também cargas e malotes. Quem tem foco somente em cargas pode estar com desvantagem competitiva.
 - » Integração vertical – operação em diversos estágios de produção e distribuição de vários produtos ou linhas.
- b. **Diferenciação do produto** – empresa tem sua marca identificada e desenvolve sistemas de lealdade com seus clientes, originado do esforço no passado de serviços ao consumidor, publicidade, ou por ter sido pioneira no segmento de atuação. Essa ação força os entrantes a efetuar despesas pesadas para superar as barreiras, ocorrendo prejuízos iniciais e, com frequência, pode durar longo período de tempo, sobretudo em casos em que a atuação estiver atrelada à economia de escala.

- c. **Necessidade de capital** – quando os recursos financeiros são requeridos para atividades com maior grau de risco e irrecuperáveis, como publicidade, pesquisa e desenvolvimento, bem como crédito ao consumidor, estoques e cobertura de prejuízos iniciais.
- d. **Custos de mudança** – custos existentes na mudança de um fornecedor para outro. Pode incluir custos de treinamento de pessoal, novos equipamentos, custos para testar novas fontes de fornecimento, necessidade de assistência técnica, multas contratuais e referências comerciais. As barreiras como os custos de mudança foram apresentadas no capítulo de Fidelização e Retenção de clientes.

5.3 Estratégias genéricas de Porter

Após o entendimento sobre as características de cada força competitiva e da forma que atuam e interagem entre si, Porter propõe o segundo grande conceito essencial para o entendimento da vantagem competitiva: o conceito das “estratégias competitivas genéricas”, que são três grandes pilares estratégicos, que irão atuar diretamente no âmbito da criação da vantagem competitiva.

		Vantagem Competitiva da Empresa	
		Característica Única	Baixo Custo
Alvo estratégico	Toda Indústria ou Segmento	Diferenciação	Liderança em Custo Total
	Apenas um segmento	Enfoque	

5.3.1 Liderança em Custo Total

A liderança em custo total tem como objetivo baixo custo produtivo, por meio da redução total de custos, proporcionando uma estratégia defensiva face às cinco forças competitivas, pois a barganha contribui para a erosão dos lucros até que o próximo concorrente seja eliminado, sobretudo os menos eficientes que sofrerão diante das pressões competitivas. Principais características:

- » Obter lucros e retornos após seus concorrentes terem investido altos valores para combater a rivalidade.
- » Defender a empresa contra compradores poderosos, pois eles podem exercer seu poder apenas para reduzir preços até o nível do próximo concorrente mais eficiente.
- » Defender contra fornecedores que levam vantagem, oferecendo maior flexibilidade para lidar com o aumento de custos.
- » Estabelecimento de barreiras de entrada em termos de economias de escala e vantagens de custo; permite uma posição favorável em relação a produtos substitutos.

5.3.2 Diferenciação

A sugestão de Porter quanto à diferenciação serve como uma alternativa à liderança de custos, cujo enfoque é tentar ser vista no segmento de atuação ofertando produtos ou serviços com característica única perante a concorrência.

Enquanto que liderança em custos, a princípio, terá um grande líder no segmento, a estratégia de diferenciação pode haver muitos concorrentes em um mesmo setor – cada um deles enfatizando atributos diferentes em suas Propostas de Valor, diferentemente de seus rivais. Principais características:

- » Investimento mais em pesquisa e ter melhores projetos do que os líderes em custos.
- » Na maioria das vezes é necessário a utilização matéria-prima mais cara e de melhor qualidade em seus produtos, bem como aplicar maior investimento no serviço ao cliente.
- » Há uma maior segmentação dos clientes/mercado em que irá atuar. Além disso, têm que estar dispostos a abrir mão de parte da participação de mercado.
- » É viável, na medida em que pode proporcionar situações de lealdade de seus clientes à sua marca, produtos e serviços, o que acaba gerando uma defesa contra os rivais.

- » São criadas barreiras de entrada a novos entrantes, pois é mais difícil se equiparar, tendo em vista os quesitos com relação à lealdade, altos investimentos, valorização e reconhecimento da marca, produtos e serviços.
- » Probabilidade de riscos:
 - Precificação: na medida em que a diferença entre os preços cobrados pelos concorrentes de baixo custo e pelos adeptos da diferenciação for muito distante, por exemplo, pode haver o abandono de um para outro, principalmente em ambientes mercadológicos desfavoráveis e em períodos de crise econômica.
 - Entendimento dos clientes do termo diferenciação. Os aspectos que diferenciam uma empresa de outra em determinado período de tempo podem deixar de existir no dia seguinte.
 - As necessidades e desejos dos clientes variam constantemente, o que exige frequente investimentos em pesquisa por parte dos adeptos da diferenciação, com a finalidade de evitar a obsolescência de seus produtos/serviços.

5.3.3 Escolha da estratégia

Para escolher a estratégia adequada é necessário verificar qual delas é a ideal para a empresa. Porter indica que para que haja liderança em custos, inicialmente, é preciso que as empresas possuam grande parcela do mercado (*market share*) em relação aos seus concorrentes, ressaltando a importância das características dos produtos que devem ser de fácil produção, linha produtiva ampla, menor variedade de produtos, produção em grande escala um mesmo produto ou outros produtos com características semelhantes.

O autor ainda destaca que há desvantagens em se trabalhar nessa linha estratégica de liderança em custos, por exemplo, a maleabilidade das economias, as necessidades de sucatear os ativos e de se investir em tecnologia, dentre outros.

5.3.4 Enfoque

Como último modelo estratégico, Porter estabelece que o enfoque direciona seus esforços para um nicho de mercado bem mais específico de atuação, ofertando produtos e serviços estritamente destinados àqueles clientes inclusos em seu leque de produção, não buscando atuar em outros nichos, mas sim se especializar e comprovar sua superioridade em fornecimento frente à outras empresas optantes por estratégias de custos e diferenciação.

As empresas que optam pela estratégia de enfoque decidem necessariamente competir apenas em um pequeno segmento/nicho específico do mercado, o que lhes permite trabalhar com os aspectos dos outros dois modelos genéricos, pois ao direcionar seus produtos e serviços podem conseguir obter menores preços de seus fornecedores, bem como dar um estilo específico, atendendo mais às necessidades dos clientes.

Na atividade de alimentação empresarial podemos destacar como nichos os eventos; na área da saúde serviços para atendimento aos idosos; na área da educação, a alimentação em creches.

5.4 Cadeia de Valor

Com objetivo de maximizar os benefícios das estratégias de custo e diferenciação deve-se verificar se a empresa tem presente esses fatores em todos os setores organizacionais, buscando oferecer valor aos seus clientes

A escolha correta da estratégia a ser adotada passa, previamente, pela análise criteriosa dentro da cadeia de valor, obtendo subsídios importantes e necessários para a escolha da estratégia mais adequada.

A cadeia de valor tem base, segundo Porter, em cinco atividades primárias e quatro secundárias e cada uma delas terá maior ou menor importância dependendo do segmento em que a empresa está inserida.

A divisão entre atividades primárias e secundárias, que são as de apoio, permite escolher dentre as três estratégias genéricas, controlando, monitorando ou isolando as principais áreas de vantagem competitiva que poderia possuir para poder enfrentar as cinco forças competitivas. A liderança em custos representa a competitividade – quer nas atividades primárias, quer naquelas de apoio ou secundárias.

Como as fontes de vantagem competitiva se encontram em sua cadeia de valor, a realização da análise interna com foco nesses quesitos e seus custos permite determinar o perfil estratégico, comparando-os com os mesmos perfis dos concorrentes, possibilitando estabelecer a estratégia ideal para a empresa.

Ilustraremos o exemplo, tomando como base uma atividade de alimentação empresarial.

5.4.1 Atividades Primárias

- » **Logística de Entrada:** necessária para o recebimento de materiais, armazenamento em câmaras frias, frigoríficas, estoque, manuseio e controle dos estoques e redistribuição dos produtos para as áreas de produção.
- » **Operações** – corresponde ao segundo passo. Ao receber as matérias-primas dos estoques, com base no planejamento de cardápios e requisições, a operação da cozinha inicia o processo de preparação da alimentação.
- » **Logística externa:** quando há refeições transportadas para fora do estabelecimento em que são preparadas há a necessidade de uma operação logística específica, bem como peculiaridades de transporte e seu armazenamento e qualidade do produto no cliente, aplicando-se ou não a logística reversa com transportes para a base central de outros itens do local.

Quando a entrega é realizada aos consumidores ou clientes dentro do local da própria produção há todo um processo necessário para evitar a falta ou a sobra de alimentos, seja na produção ou na distribuição; isso se aplica a qualquer das áreas de alimentação fora do domicílio: empresas, comerciais e serviços públicos.

- » **Marketing e Vendas:** corresponde às atividades de pesquisa de mercado, satisfação de clientes, publicidade, promoção do produto, canais de relacionamento, obtenção de novos contratos, aumento da captação de consumidores e *add-on sales*, *cross-selling* e *upselling*.
- » **Serviços:** referem-se às atividades de apoio e atendimento ao cliente, como assistência técnica, reparos, ajustes e instalações. No setor de alimentação, como o cliente/consumidor é recepcionado, facilidade de acesso, estacionamento com manobristas, local agradável etc.

Havendo serviços de *delivery*, destaca-se a facilidade de contato e rapidez na entrega, evitando-se entregar produto frio e mal apresentado, além da aceitabilidade de cartões e tecnologias de pedidos via internet.

5.4.2 Atividades Secundárias

- » **Infraestrutura:** são atividades com a finalidade de atender às necessidades gerais da empresa, normalmente centradas na Matriz, como contabilidade, finanças, fiscal, jurídico, planejamento e gestão da qualidade.
- » **Gestão de Recursos Humanos:** são atividades como recrutar, selecionar, demitir, desenvolver e treinar, emissão de folha de pagamento, benefícios, encargos sociais e atendimento de obrigações perante a legislação.
- » **Desenvolvimento da Tecnologia:** são atividades para pesquisar e desenvolver equipamentos, *software*, *hardware*, maximização e melhoria de suas funcionalidades, otimização de processos com apoio a todas as atividades primárias.

Além dos aspectos citados, especificamente na área de alimentação, a tecnologia tem um papel fundamental e estratégico, sobretudo nas empresas que têm capilaridade nacional, necessitando integrar as informações rapidamente para a tomada de decisões e o suporte nas áreas de Engenharia de Cardápio, cuja responsabilidade na otimização de custos requer agilidade e confiabilidade.

- » **Procurement:** referente às atividades de compra de matéria-prima, bens imobilizados e bens de consumo, essenciais a todas atividades primárias. Na atividade de alimentação o *procurement*, em muitas

empresas, abrange a logística interna e externa e tem papel fundamental, pois representa de 40% a 60% do custo da matéria-prima e seus indiretos.

Como a margem do segmento é baixa com predominância a grande volume, o *procurement* tem influência direta nos lucros (ou não) da empresa, o que requer um forte poder de negociação que assegure também a qualidade dos produtos adquiridos.

5.4.3 Desperdício como grande ladrão dos lucros

A cadeia de valor de Porter não menciona diretamente o fator desperdício, mas indiretamente, quando destaca a estratégia de liderança em custos. Também é enganoso pensar que a liderança pela diferenciação e enfoque não ensejem controle de custos.

A formatação e análise de custos com base departamental não é a forma mais adequada para controle e tomada de decisões e, para essa finalidade, a melhor metodologia é o ABC (*Activity Based Costing*) ou Custeio Baseado em Atividades.

O ABC é o melhor instrumento, pois proporciona maior exatidão, identifica os gargalos operacionais e dá visão adequada para tomada de decisões na redução dos desperdícios, eliminação e melhoria de processos.

Tenho trabalhado há quase 20 anos nos estudos, trabalhos e avaliação dos desperdícios que geram reduções diretas ao lucro da empresa, e nessas missões avaliamos que o desperdício invisível, que é difícilimo de ser detectado, atinge entre 60% a 70% do total do desperdício, enquanto que o visível fica entre 30% e 40%. Por essa razão a melhor metodologia para sua identificação ainda é o ABC.

Item	Valor	%	Desperdicio	
			%	Valor
(+) Vendas	R\$ 100.000	100%	3%	R\$ 3.000
(-) Custo Materia Prima	R\$ 50.000	50%	5%	R\$ 2.500
(-) Mão de Obra	R\$ 25.000	25%	2%	R\$ 500
(-) Indiretos	R\$ 10.000	10%	1%	R\$ 100
(=) Lucro da Filial	R\$ 15.000	15%		R\$ 6.100
Consumo do lucro				41%

Supondo que a empresa tenha os percentuais de desperdício (invisíveis e visíveis) em cada linha destacada no exemplo, o montante de R\$ 6.100 representará 41% do lucro projetado.

Para maior aprofundamento sobre desperdícios recomenda-se a leitura do capítulo 6 da obra “Gestão Operacional de Preços e Custos em Restaurantes”.

Capítulo 6

Esteja Atento às Oportunidades Ocultas

Tenho trabalhado e estudado há mais de 15 anos com foco no desperdício, e as palestras que tenho realizado têm como título: “Desperdício, o Grande Ladrão de Lucros”.

As oportunidades ocultas, se não identificadas, são uma grande fonte de desperdício presentes, de forma geral, em todos os processos e em todas as áreas das empresas.

As avaliações que tenho realizado demonstram que entre 30% a 40% do total são os desperdícios visíveis e quantificáveis, tais como: sobras de produção, excesso de horas extras e contratos ou serviços deficitários, dentre outros.

Todavia, a grande fonte de desperdício, entre 60% a 70%, está nos processos, procedimentos invisíveis em toda a organização.

No que concerne à área de vendas e fidelização, há vendas perdidas sem análise das causas, gestão das vendas, excesso de investimentos no capital de giro com alto volume de estoques, concessão de prazos de venda dilatórios, descontos concedidos, capacidade ociosa, redução de margens para reter clientes e perdas de vendas ou cliente por falta de bom atendimento.

As evidenciações que tivemos indicam que as oportunidades visíveis e invisíveis atingem grande parte do lucro final. Isso significa que se atenuadas em processos de melhoria contínua, a fatia do lucro aumenta, ressaltando-se que é impossível acabar com todos os desperdícios.

Notadamente, os gestores e empreendedores estão mais preocupados com prováveis desperdícios visíveis do que em identificar oportunidades que aumentem a sua lucratividade.

Isso se deve ao fato, em sua maioria, de haver dificuldade ou impaciência em mapear os processos internos buscando melhoria contínua, se importando apenas em vender de forma não sustentada.

6.1 Quem não controla, não conhece, não domina e gera desperdícios

Há muitas frases semelhantes, todavia o sentido que colocamos é mais abrangente.

As empresas de forma geral têm como fator de análise o sentido vertical, ou seja, analisa e realiza cortes nas despesas de acordo com o centro de custos ou de responsabilidades, sem se preocupar com eventuais gargalos nos processos que provocam aumento nos custos.

A contabilidade e a prática orçamentária que aprendemos na faculdade estão voltadas para a eficiência, onde se destaca o real versus o orçado, aceitando-se um percentual de variação que pouco ou nada contribuem para a melhoria contínua dos processos que representam a eficácia.

Sempre que somos eficazes somos eficientes, porém o inverso não é verdadeiro. A eficiência tem como enfoque operacional o objetivo final, ligado ao resultado, enquanto a eficácia vai além, sendo vinculada se o método de realização for o melhor.

Tomamos como exemplo dois vendedores que, para facilitar o entendimento, têm os padrões mínimos estabelecidos pela empresa e, ainda, mesmo tamanho de mercado, mesmo produto e mesma tabela de preços.

O que se constata é que o vendedor A é eficaz e que o B é eficiente, pois atende aos padrões da empresa. No processo de melhoria contínua o novo padrão para toda a equipe de vendas deveria ser aquele atingido pelo vendedor A.

Meta	Padrão Empresa	Real Vendedor A	Real Vendedor B
Venda	R\$ 100.000	R\$ 110.000	R\$ 100.000
Prazo de venda	20 dias da data	10 dias da data	20 dias da data

Investimento no cliente.	Até 1 faturamento da venda	R\$ 75.000	R\$ 100.000
Despesas locomoção	R\$ 5.000	R\$ 4.000	R\$ 5.000
Padrão	Eficiente	Eficaz	Eficiente

As metodologias: PDCA (*Plan, Do, Check and Act*), ABC – *Activity Based Costing*, KPIs – *Key Performance*. Indicadores que são utilizados como bases de melhoria contínua estão indicadas na bibliografia.

6.2. Alavancagem de Vendas e lucro

Apresentaremos alguns tópicos sobre vendas com o objetivo de demonstrar a capacidade de aumento nos lucros pela redução de oportunidades ocultas.

6.2.1 Aumento da captação de consumidores

O varejo de alimentação inclui as atividades envolvidas na venda de bens e serviços diretamente ao consumidor final.

São ofertados bens de conveniência, alimentos, bebidas, café, salgados, lanches, refeições rápidas e produtos na maioria das vezes de baixo valor unitário, mas com forte demanda do consumidor, permitindo aumentar o número de transações, vendas e lucratividade.

O segredo é o estabelecimento da oferta de produtos e serviços, detectados pelo empreendedor ou avaliados em pesquisa de mercado utilizada pelas empresas de grande porte no setor, cujo objetivo é atrair o consumidor de forma inteligente com a captação dos mesmos.

A venda total é composta pelos seguintes itens:

- » **Número de tickets vendidos** – representa a quantidade de consumidores que passaram pela loja.
- » **Número de itens por ticket** – corresponde à quantidade de itens comprados por consumidor. Se há dois itens, por exemplo, podem ser: pão de queijo e café.
- » **Valor do ticket médio** – referente ao total das vendas pelo número de tickets vendidos

- » **Preço médio de venda por item** – apurado pela receita de venda total dividida pelo número de itens vendidos por ticket.

Item	Valor ou quantidade	Cálculo/origem
1. Venda total	R\$ 3.000,00	Controle diário de caixa
2. Número de tickets vendidos	300	Estatística do controle diário de caixa
3. Venda média por ticket (1 ÷ 2)	R\$ 10,00	Venda ÷ número de tickets vendidos
4. Quantidade de itens vendidos	600	Estatística do controle diário de caixa
5. Número de itens por ticket (4 ÷ 2)	2 itens por ticket	Quantidade de itens vendidos ÷ número de tickets vendidos
6. Preço médio por item (3 ÷ 5)	R\$ 5,00	Venda média por ticket ÷ número de itens por ticket
7. Venda Mensal (1 x 30 dias)	R\$ 90.000,00	

Portanto, a relação de alavancagem de vendas no conceito B2C está diretamente correlacionada.

Volume	Preço
➤ Número de itens por ticket	➤ Valor dos itens vendidos por ticket
➤ Quantidade de tickets dia	➤ Valor médio do ticket médio

Simulações:

- Número de itens por ticket** – aumentou, em média, de dois para três, ou seja, um consumidor comprou quatro itens e outro dois, que na média é três. O crescimento em volume de itens sobe 50%.
- Quantidade de tickets/ dia** = supondo-se que o número de consumidores se mantenha em 300, o volume de itens vendidos passa de 600 a 900 itens.
- Valor de venda por item** = considere que o fato do aumento de volume represente R\$ 0,20 adicional, portanto **R\$ 5,20 x 3 = R\$ 15,60** o novo valor do ticket médio.

4. **Nova venda** = R\$ 15,60 (ticket médio) x 300 consumidores = **R\$ 4.680,00.**
5. **Alavancagem** = R\$ 4.680,00 - R\$ 3.000,00 = R\$ 1.680,00 = + 56% que pode ser explicado por + 50% no volume e + 4% no valor = $1,50 \times 1,04 = 1,56 = 56\%$
6. **Venda mensal (30 dias) passou de R\$ 90.000,00 para R\$ 140.400,00.**
7. **Custos e despesas fixas** = pode ser que haja um pequeno aumento no atendimento e produção. Apesar do número de consumidores ter se mantido, houve aumento no volume de itens, que se caracteriza por um impacto direto no lucro final.

Item	Valor ou quantidade	Cálculo / origem
1. Venda total	R\$ 4.680,00	Controle diário de caixa
2. Número de tickets vendidos	300	Estatística do controle diário de caixa
3. Venda média por ticket (1 ÷ 2)	R\$ 15,60	Venda ÷ número de tickets vendidos
4. Quantidade de itens vendidos	900	Estatística do controle diário de caixa
5. Número de itens por ticket (4 ÷ 2)	3 itens por ticket	Quantidade de itens vendidos ÷ número de tickets vendidos
6. Preço médio por item (3 ÷ 5)	R\$ 5,20	Venda média por ticket ÷ número de itens por ticket
7. Venda Mensal (1 x 30 dias)	R\$ 140.400,00	Alavancagem de 56%

Uma campanha orientando e treinando para o aumento da venda, por meio de venda estimulada, com foco a vender produtos de maior lucratividade e a adoção de combos de produtos são fatores-chave para a alavancagem de vendas, lucros e, sobretudo, são estratégias para manter clientes fiéis.

6.2.2 Capacidade ociosa

Um restaurante comercial tem vários públicos; no almoço, são executivos e trabalhadores, à noite, jantar de negócios e familiares; aos finais de semana,

refeições familiares. O modelo simplificado pode ser adaptado a qualquer situação, horário de funcionamento e qualquer tipo de negócio.

6.2.2.1 Tempo de permanência nos assentos – fator giro

Item	Fator	Cálculo
Tempo que está aberto/ horas por período	8	Abre almoço e jantar 4 horas cada
Minutos atendimento dia	480	8 horas x 60 minutos
Tempo permanência média do cliente (minutos)	60	Apurado no Controle de Caixa
Fator de Giro	8	Minutos atendimento ÷ tempo permanência

O fator giro considera o tempo de permanência no estabelecimento. Logo, 60 minutos em média é pouco tempo e a possibilidade de consumo de outros produtos com maior valor agregado pode não ocorrer.

Neste caso, se a permanência fosse 120 minutos, o fator giro seria 4, ou seja, a metade. Consequentemente, o ticket médio subirá com itens agregados com maior margem.

6.2.2.2 Capacidade instalada ou de atendimento

Item	Fator	Cálculo
Número de assentos disponíveis	100	
Fator de Giro	8	
Potencial atendimento máximo diário	800	100 x 8
Dias de funcionamento no mês	30	
Capacidade atendimento mensal	24.000	800 x 30

6.2.2.3 Taxa de Ociosidade

Item	Fator	Cálculo
Capacidade atendimento mensal	24.000	800 x 30
Número de atendimentos mês	16.000	Apurado no Controle de Caixa
Taxa de ocupação	67%	16.000 ÷ 24.000
Taxa de ociosidade	33%	

O maior giro pode representar um excesso de capacidade ociosa. Tomando o exemplo anterior, se o fator giro atingir 4, os números serão os seguintes:

Item	Fator	Cálculo
Tempo que está aberto/ horas por período	8	Abre almoço e jantar 4 horas cada
Minutos atendimento dia	480	8 horas x 60 minutos
Tempo permanência média do cliente (minutos)	120	Apurado no Controle de Caixa
Fator de Giro	4	Minutos atendimento ÷ tempo permanência

Item	Fator	Cálculo
Número de assentos disponíveis	100	
Fator de Giro	4	
Potencial atendimento máximo diário	400	100 x 4
Dias de funcionamento no mês	30	
Capacidade atendimento mensal	12.000	400 x 30

Item	Fator	Cálculo
Capacidade atendimento mensal	12.000	400 x 30
Número de atendimentos mês	10.800	
Taxa de ocupação	67%	10.800 ÷ 12.000
Taxa de ociosidade	33%	

Evidentemente que, na prática, os números e médias não são lineares, mas utilizando essa fórmula e aplicando-a a diversos tipos de público (almoço de executivos, jantar executivos e famílias, finais de semana famílias) criam-se condições de permanência diferentes, permitindo maior consumo de produtos, bebidas e serviços adicionais.

Só há duas evidências em qualquer negócio: as despesas fixas existem e não mudam e o investimento tem que ter retorno mais rápido. Portanto, abrir o estabelecimento para obter maior produtividade em vendas, atendendo com produtos adequados ao público, com preços diferenciados, pode permitir maior retorno sobre o capital investido.

Uma pergunta que pode ser feita é: quanto custa a ociosidade? Cabe ao gestor decidir como fazê-lo, estudando e aplicando cada fase dos 4 Ps: público, produto, preço e promoção para atrair público, sobretudo se não tem como política, por exemplo, abrir aos finais de semana.

6.2.3 Alavancagem na venda de produtos adicionais

O cliente está no estabelecimento como um potencial consumidor, que além da refeição pode consumir: *couvert*, sobremesa, bebida e café.

A análise de desempenho deve ser tomada em relação ao número de atendimentos. Tomaremos como exemplo a quantidade de 10.000 consumidores no mês:

Produtos Adicionais	Quantidade vendida	% sobre consumidores	Valor unitário	Valor total
Couvert	3.000	30%	R\$ 5,00	R\$ 15.000,
Bebidas	6.000	60%	R\$ 6,00	R\$ 36.000,
Sobremesa	2.000	20%	R\$ 8,00	R\$ 16.000,
Café	1.000	10%	R\$ 5,00	R\$ 5.000,
Total/média	12.000 / 4 = 3.000		R\$ 6,00	R\$ 72.000

A quantidade média de 3.000 representa 30% do número de atendimentos que, multiplicado pelo valor médio de R\$ 6,00, atinge R\$ 72.000 de venda total.

Portanto, há espaço para crescimento: se a quantidade média subir para 6.000 ou 24.000 no total e, para facilitar o entendimento mantivermos o mesmo preço médio de R\$ 6,08 a venda total atingirá o dobro, ou R\$ 146.000, que deduzindo-se os custos variáveis irá diretamente para o aumento no lucro.

Produtos Adicionais	Quantidade vendida	% sobre consumidores	Valor unitário	Valor total
Couvert	4.000	40%	R\$ 5,00	R\$ 20.000,
Bebidas	8.000	80%	R\$ 6,00	R\$ 48.000,
Sobremesa	6.000	60%	R\$ 8,00	R\$ 48.000,
Café	6.000	60%	R\$ 5,00	R\$ 30.000,
Total/média	24.000 / 4 = 6.000		R\$ 6,08	R\$ 146.000

6.2.4 Fórmula para alavancar venda e lucro

Todo e qualquer estabelecimento comercial deve adotar como estratégia para crescimento nas vendas e no lucro a seguinte fórmula GAV: Grau para Alavancar Vendas.

Os exemplos anteriores demonstraram possíveis oportunidades ocultas: itens por ticket, ticket médio, giro e melhoria da capacidade ociosa e incremento das vendas por indução.

Esses modelos, com as devidas adaptações, podem ser perfeitamente aplicáveis a qualquer tipo de comércio de alimentação: varejo em geral, restaurantes comerciais, de coletividades e supermercados.

A fórmula GAV traduz os conceitos aqui apresentados. Ela deve servir no planejamento das atividades e nas estratégias de marketing, permitindo o aproveitamento das oportunidades.

$$\text{GAV} = Q \times F \times V \times T$$

Q = Quantidade. Corresponde ao número de consumidores média/dia. O foco do empreendedor é buscar aumentar o indicador com a conquista de novos consumidores, diminuindo sua capacidade ociosa.

F = Frequência. Nada adianta conquistar um cliente se ele não retornar para nova compra. Por essa razão, a frequência é um fator de fidelização. Ela representa a quantidade de vezes durante um período de tempo (presume-se, no mês) que o consumidor frequenta o estabelecimento.

V = Valor Ticket médio. O objetivo é ofertar uma gama de produtos e serviços que faça o cliente consumir mais itens, aumentando o valor do ticket médio gasto.

T = Tempo de Permanência. Quanto mais tempo o consumidor permanecer no estabelecimento, mais aumentará o seu ticket médio, inclusive com itens de maior margem, como *couvert*, cardápios mais elaborados, bebidas e sobremesas.

6.2.4.1 Características do estabelecimento

A equação proposta deve obedecer a critérios de cada tipo de estabelecimento, e cujas variáveis devem ser aplicadas segundo seu público consumidor.

Citemos como exemplos os restaurantes do tipo por quilo no qual os clientes/consumidores têm um tempo determinado para almoço e retorno ao trabalho. No caso, o enfoque está no giro rápido e o valor do ticket médio é baixo. Em contrapartida, nos restaurantes de alta gastronomia, com maior presença de executivos no horário de almoço, a tendência é de um tempo de permanência maior, o que aumenta o ticket médio, gerando maior consumo de sucos e bebidas, com cardápios elaborados que têm margem alta.

Nas áreas de grande concentração de pessoas como aeroportos e rodoviárias, quando há atraso nos embarques ou qualquer fator climático corrobore com o aumento do tempo de permanência, esses eventos contribuem para a alavancagem de vendas e resultados.

6.2.4.2 ROI – *Return on Investment*

A fórmula ROI permite avaliar passo a passo a composição de um retorno sobre investimentos, considerando o lucro e o giro sobre os ativos.

Um restaurante tipo por quilo tem que estar, de forma geral, ao lado de empresas cujos funcionários têm um tempo curto para a refeição. O seu horário de funcionamento é de três horas no máximo e, em geral, só abre para almoço. Tem um ticket médio baixo e o tempo permanência do consumidor é pequeno, portanto, o fator-chave de sucesso tem que ser volume alto, com captação alta e permanência baixa.

Por outro lado, nos restaurantes de alta gastronomia há predominância de almoços de negócios; à noite, jantar de negócios e familiares e nos finais de semana atendem basicamente às famílias. Por conseguinte, seu ticket médio é alto devido ao público atendido, bem como possuem um tempo de maior permanência, favorecendo cardápios elaborados, o consumo de bebidas de todos os tipos, sobremesas e *couvert*, dentre outros. Exemplo de uma venda mensal:

» **Restaurante a quilo**

Consumidores atendidos no mês	2.000
Valor do ticket médio	R\$ 30,00
Venda total	R\$ 60.000
Margem de lucro	15%
Lucro final	R\$ 9.000
Investimentos (ativo operacional)	R\$ 300.000

Fórmula ROI

Sua composição é a margem de lucro multiplicada pelo giro dos ativos.

» **Giro dos ativos** = Vendas ÷ Ativo Operacional

» **Giro dos ativos** = R\$ 60.000 ÷ R\$ 300.000 = 0,2 vezes

Prova: ROI = 15% x 0,2 vezes = 3,00% à R\$ 300.000 x 3,00% = R\$ 9.000

» **Restaurante alta gastronomia**

Consumidores atendidos no mês	6.000
Valor do ticket médio	R\$ 200,00
Venda total	R\$ 1.200.000
Margem de lucro	35%
Lucro final	R\$ 420.000
Investimentos (ativo operacional)	R\$ 7.000.000

» **Giro dos ativos** = Vendas ÷ Ativo Operacional

» **Giro dos ativos** = R\$ 1.200.000 ÷ R\$ 7.000.000 = 0,17 vezes

Prova: ROI = 35% x 0,17 vezes = 6,0% à R\$ 7.000.000 x 6,0% = R\$ 420.000.

O cálculo do ROI corrobora com o que apresentamos no capítulo, demonstrando a importância dos fatores que compõem a venda: diminuição da capacidade ociosa, vendas estimuladas, frequência do consumidor e tempo de permanência.

A preocupação única e exclusivamente da margem de lucro é parcial e pode significar que o lucro pode não trazer retorno. Como veremos a seguir, lucro e retorno são duas coisas totalmente distintas que as pessoas confundem.

Um bom lucro pode não gerar retorno sobre o capital investido, devido a fatores como risco do negócio, grau de endividamento, concorrência muito acirrada, guerra de preços, referência da marca, dependência de cliente, fornecedor, ambientação e custo de oportunidade, pelo fato de não investir em outro negócio, e muitos outros aspectos que não são o objetivo desta obra, mas que podem ser consultados na bibliografia.

No restaurante a quilo o retorno sobre o capital investido ao final do mês foi de 3%, enquanto que o restaurante de alta gastronomia foi de 6%.

Há outro ingrediente que está faltando em nossa análise que corresponde ao custo do capital que engloba a soma do capital integralizado pelos investidores acrescido do custo de empréstimo bancário ou de terceiros.

Assim se, hipoteticamente, ambos tivessem o desejo de ter um retorno de 4% a. m. veremos que o restaurante de alta gastronomia teve um retorno sobre o investimento acima do esperado, logo gerou valor agregado, que é sinônimo de mais riqueza, enquanto que o restaurante a quilo, apesar de apresentar um bom lucro, não atingiu às suas expectativas e não gerou riqueza.

	ROI obtido	Custo de Capital	Valor agregado
Quilo	3%	4%	-1%
Gastronomia	6%	4%	+ 2%

6.2.4.3 Marketing Mix

Além das despesas fixas e o retorno sobre investimentos, uma terceira variável é constante e evidente: a mudança de hábito dos consumidores.

Os clientes e consumidores estão sempre mudando, portanto, o empreendedor deve estar atento para estar mudando junto com eles. Neste sentido, o cliente deve sempre ter um valor percebido que é diretamente relacionado à qualidade dos produtos e serviços que são oferecidos, assim como o atendimento.

O consumidor percebe maior valor se a qualidade dos produtos vendidos e a prestação de serviços são convenientes, atrativos e se os preços razoáveis. Todavia, se a qualidade dos serviços cair, a tendência é que ele chegue à conclusão de que o produto está caro.

A redução na capacidade ociosa e o aumento na frequência sofrem influência de diversos fatores qualitativos que, junto aos modelos que apresentamos, trará reconhecimento público e lucratividade.

Cultura de serviços – é a criação de uma cultura de serviços a partir do seu recrutamento. Os funcionários devem estar aptos a oferecer um serviço diferenciado, devem conhecer a história e os valores e devem ser encorajados a se sentirem honrados em poder servir.

O treinamento deve ser parte do processo, sendo realizado de forma regular, facilitando o conhecimento de todos os componentes do cardápio, saboreando os produtos que estão sendo vendidos, melhorando o detalhamento e a oferta ao cliente e a lucratividade. O treinamento traz mais confiança aos empregados para entregar serviços de qualidade com consistência.

O funcionário motivado e satisfeito é comprometido e leal, portanto, o treinamento diminui a rotatividade dos empregados do estabelecimento e o orgulho de servir e atender fará que os clientes sejam fiéis e aumentem sua frequência.

Há um restaurante comercial que constantemente frequento, na região central da cidade de São Paulo, há mais de 30 anos. O dono é o mesmo, os garçons têm 15 ou 20 anos de casa, os pratos e serviços têm a mesma qualidade ao longo de todos esses anos, e por ser normal já conhecer meus hábitos e de minha família, perguntam da família, falam do time de futebol, ou seja, oferecem um bom atendimento e uma recepção bastante calorosa.

Conveniência – refere-se a toda a estrutura do estabelecimento. Exemplos: facilidade de acesso, estacionamento que permita não esperar muito na saída, atendimento do *waitress*, local confortável para aguardar os convidados, bar, facilidade em fazer reservas, rede de internet, salas para reuniões com atendimento de almoço, comunicação em algumas línguas estrangeiras, principalmente, inglês (quer no contato, quer nos cardápios).

Facilities – uma atmosfera agradável que deve ser específica ao seu público-alvo, com mesas e cadeiras confortáveis, boa decoração do ambiente, passando evidências de um ambiente saudável, com higiene, segurança alimentar e trabalho honesto. Os banheiros são, em geral, um local para provar essas diferenciações.

Visibilidade – a localização e visibilidade externa facilitam o acesso, bem como permitem angariar novos clientes. A visibilidade interna deve ser direcionada ao público-alvo. Alguns estabelecimentos têm a cozinha envidraçada, permitindo visualizar a operação.

Menu – não é somente uma lista de ofertas. É uma oportunidade mercadológica que visa ao aumento nos lucros. Os itens listados, bem como sua apresentação, terão atenção do cliente, pois é o primeiro contato.

É um instrumento de comunicação devendo estar compatível com a imagem e qualidade criada e sustentada no estabelecimento. A correta

apresentação inclui aparência, correta descrição dos itens componentes e preços, devendo estar sempre atualizado, limpo e sem erros ortográficos.

6.3 DEP (Demanda-Elasticidade-Preço)

A demanda por elasticidade e preço (DEP) é usada para medir a reação das pessoas frente às mudanças em variáveis econômicas. Para alguns bens, os consumidores reagem bastante quando o preço sobe ou desce.

A influência da elasticidade é um dos itens mais importantes na estratégia de preços, pois permite análises mais precisas da oferta e da demanda e os seus impactos no aumento ou diminuição do *market share*, vendas e lucros.

Isso significa que se há um aumento de preços de 10%, e se a quantidade demandada diminuir em 5% será, à princípio, boa medida; caso diminua 15%, será ruim.

No primeiro caso será inelástico, pois a quantidade demandada não foi afetada atingindo um percentual inferior ao registrado com o aumento de preços e, no segundo caso elástico, pois o percentual demandado muda por outro, muito acima do reajuste de preços.

Situação	Quantidade	Preço Unitário	Venda Total
Antes reajuste de preços	1.000	R\$ 10,00	R\$ 10.000,00
Após reajuste de preços e queda 5% volume	950	R\$ 11,00	R\$ 10.450,00
Idem, queda de 15% de volume	850	R\$ 11,00	R\$ 9.350,00

6.3.1 Oferta e demanda (procura)

Há uma linha tênue entre a oferta e a demanda de produtos e serviços, que sofrem influência de várias formas e que impactam diretamente no preço de venda e na lucratividade.

Segundo Kotler (2006), “em uma situação normal, a demanda e o preço são inversamente relacionados, isto é, quanto maior o preço, menor a quantidade demandada e vice-versa”.

Os preços e quantidades de produtos e serviços reagem em função das forças do mercado, afetando a demanda (ou procura) por produtos e os preços de venda.

Analisando-se pelo lado da demanda:

- » Um aumento na demanda, *sem aumento na oferta de produtos*, proporciona um aumento nos preços dos produtos. Isto é, como há mais pessoas procurando uma oferta limitada de produtos, a tendência é de aumento nos preços que, numa visão macroeconômica, gera inflação devido à escassez de produtos;
- » Uma redução na demanda, ou seja, menos pessoas comprando *sem diminuição na oferta de produtos*, proporciona uma redução nos preços dos produtos. Esta situação é inversa, ou seja, muitos produtos e poucas pessoas procurando; logo, há queda nos preços. O governo aplica medidas para conter o consumo, diminuindo a inflação, sendo um dos efeitos o aumento na taxa de desemprego e a diminuição do PIB (Produto Interno Bruto).

Analisando-se pelo lado da oferta:

- » Um aumento da oferta, *sem aumento da demanda*, proporciona uma redução nos preços dos produtos, cujos efeitos são os mesmos da redução na demanda sem diminuição na oferta de produtos.
- » Uma diminuição da oferta, *sem diminuição da demanda*, proporciona um aumento nos preços dos produtos, cujos efeitos são idênticos ao aumento da demanda sem aumento na oferta dos produtos.

O equilíbrio em situações de tomada de decisão para subir ou baixar os preços sem perder a lucratividade não é um exercício de aplicabilidade fácil. As grandes corporações, sobretudo da indústria, têm recursos e pessoal para realizar estudos de mercado antes do lançamento de qualquer produto.

No que se refere ao comércio em geral, cuja maioria é composta por empresas de pequeno e médio porte, não existem esses recursos e tempo para realização de estudos, portanto, realizam-se reajustes nos preços gradativamente, adequando-os à sensibilidade demonstrada pelo consumidor/cliente.

6.3.1.1 Demanda por Elasticidade e Preço (DEP)

Toda e qualquer decisão de preços deve ter a devida atenção, análise prévia e pesquisas com relação aos efeitos que possam causar pela influência da elasticidade, pois impactam diretamente no volume de vendas e de lucro.

A aplicabilidade de reajustes de preços pequenos e gradativos pode ser um elemento favorável sem redução da demanda.

As análises devem ser objeto de uma avaliação mais detalhada, observando-se os impactos no lucro operacional, e as decisões não podem ser tomadas somente com relação ao cálculo do DEP, que são específicas a volume.

Um incremento no volume pode representar aumento nos custos e despesas fixas e aumento da capacidade instalada, como será financiado, se haverá ou não pagamento de juros bancários ou maior retorno para os proprietários pelo adicional de capital investido. Caso haja redução no volume, também deve haver uma avaliação para redução de custos e despesas fixas.

O cálculo é elaborado demonstrando que as mudanças no volume são decorrência das decisões nas alterações de preços de venda e pelo DEP, cujo cálculo é o seguinte:

Características do DEP – Demanda – Elasticidade - Preço		
DEP obtido	Característica	Comentário
Zero	Perfeitamente inelástico	Quantidade demandada <u>não altera</u> conforme mudança de preço
Entre zero e um	Inelástico	Quantidade demandada <u>altera</u> em percentual menor à mudança de preço
Um	Elasticidade igualitária	Quantidade demandada <u>muda exatamente</u> ao mesmo percentual que a alteração de preço
Entre um e infinito	Elástico	Quantidade demandada <u>muda por um percentual muito</u> maior que a mudança de preço

$$\text{DEP} = \% \text{ de mudança na demanda} \div \% \text{ na mudança no preço de venda}$$

6.3.1.2 Perfeitamente inelástico

Suponha que os proprietários decidam fazer um reajuste de preços de 5%, e o volume de vendas de refeições mensais se manteve igual. No caso, teremos um produto perfeitamente inelástico, pois o aumento de preços não trouxe qualquer mudança no volume vendido.

Item	Anterior	Novo	Diferença	%
Quantidade	5.000	5.000	Zero	zero
Preço de venda	R\$ 10,00	R\$ 10,50	R\$ 0,50	5%
Venda Total	R\$ 50.000,	R\$ 52.500,	R\$ 2.500,	5%

DEP total = 0% ÷ 5% = 0

Conclusão: As novas vendas crescerão R\$ 2.500, cujo resultado marginal (vendas - custos e despesas variáveis) terá impacto direto no lucro.

6.3.1.3 Inelástico

Os produtos inelásticos têm como características principais a baixa disponibilidade de locais que ofertam o produto e baixa participação no orçamento doméstico, e são aplicáveis a produtos essenciais como alimentos, remédios e locomoção.

É uma situação que traz resultados positivos, pois normalmente os volumes têm redução menor ao aumento de preço de venda praticado.

Consideraremos para fins de exemplo, um reajuste de preços de 15%, mas que o volume de refeições vendidas teve uma queda de 10%.

O sinal negativo deve ser desconsiderado, pois matematicamente, quando um dos fatores é negativo, o resultado do DEP será sempre negativo.

Item	Anterior	Novo	Diferença	%
Quantidade	5.000	4.500	-500	-10%
Preço de venda	R\$ 10,00	R\$ 11,50	R\$ 1,50	15%
Venda Total	R\$ 50.000,	R\$ 51.750,	R\$ 1.750,	3.5%

DEP total = -10% ÷ 15% = -0,67

O aumento no preço de venda não representou forte impacto no volume, consequentemente, a venda adicional gerada representou R\$ 1.750:

» Novo R\$ 11,50 x 4.500 = R\$ 51.750

» Anterior R\$ 10,00 x 5.000 = R\$ 50.000

O crescimento da venda total em 3,5% representa a ponderação entre os efeitos da redução do volume e o aumento no preço de venda unitário.

6.3.1.4 Elástico

Os produtos elásticos têm como características principais o fato de serem produtos supérfluos e alternativas de produtos substitutivos e alternativos, e participação relevante no orçamento doméstico.

Os produtos com característica elástica têm o DEP superior a 1 até o infinito, que significa que o aumento de preços proporciona uma redução no volume em percentual maior que o reajuste praticado.

Quanto maior a distância em relação a 1, maior é a sensibilidade. Suponhamos agora que o aumento de preços de 10% tenha tido um impacto na queda de volumes de refeições vendidas em 20%.

Item	Anterior	Novo	Diferença	%
Quantidade	5.000	4.000	-1.000	-20%
Preço unitário	R\$ 10,00	R\$ 11,00	R\$ 1,00	10%
Venda total	R\$ 50.000,	R\$ 44.000,	-R\$ 6.000	-12%

DEP total = -20% ÷ 10% = -2,00

O aumento no preço de venda representou forte impacto no volume, consequentemente, houve redução nas vendas em R\$ 6.000, e a queda de 12% representa a ponderação entre os efeitos da redução do volume e o aumento no preço de venda unitário.

» Novo R\$ 11,00 x 4.000 = R\$ 44.000

» Anterior R\$ 10,00 x 5.000 = R\$ 50.000

6.4 Um avanço aos modelos DEP

Os gestores podem ter estratégias específicas, tais como: conquistar *market share* com redução nos preços e aumento nos volumes, aumentar o lucro com o aumento no preço e redução no volume e, ainda, diminuir a carteira de clientes deficitários.

Qual a estratégia a ser adotada para cada um dos casos? Para isso, podemos utilizar as ferramentas do DEP, todavia, com foco e objetivos bem definidos.

6.4.1 Estratégia de crescimento de *market share*

Este tipo de ação requer uma estratégia de curto e longo prazo. Se o desejo é conquistar *market share*, num primeiro momento sacrifica-se parte do lucro operacional para, em seguida, aplicar uma estratégia pré-estabelecida para a recomposição dos preços.

Os maiores ou menores graus de elasticidade, bem como análises de cenários, devem ser objetos dessa estratégia. Demonstramos um aumento no volume e uma redução nos preços, o que vai demonstrar um cálculo de DEP elástico.

Item	Anterior	Novo	Diferença	%
Quantidade	5.000	6.500	+1.500	+30%
Preço unitário	R\$ 10,00	R\$ 8,50	-R\$ 1,50	-15%
Venda total	R\$ 50.000,	R\$ 55.250,	R\$ 5.250,	+ 10,5%

DEP total = 30% ÷ -15% = -2,00

A redução no preço de venda para conquistar volumes representou forte impacto nas vendas e, conseqüentemente, um aumento nas vendas em R\$ 5.250.

» Novo R\$ 8,50 x 6.500 = R\$ 55.250

» Anterior R\$ 10,00 x 5.000 = R\$ 50.000

Devido ao crescimento nos volumes de venda, há um aumento custos e despesas fixas e nesse aspecto há que se considerar se há capacidade instalada ociosa que permita esse acréscimo de volume, sem necessidade de investimentos adicionais em equipamentos, instalações e capital de giro.

O que se constata é que o produto é elástico, dentro de um conceito diferente e com foco estabelecido e, apesar disso, há um aumento na venda decorrente do mix, contrariamente ao modelo DEP tradicional.

O crescimento nos custos e despesas fixas pode reduzir o lucro operacional no curto prazo e para essa estratégia de conquista de *market share* deve haver um segundo passo para a reconquista de preços e margem, sem perda de volume.

6.4.2 Estratégia de mudança de foco de produto/consumidor ou saneamento de carteira de clientes

O foco para o saneamento de carteira impacta primeiramente na diminuição das vendas, mas o lucro pode aumentar pela eliminação das operações deficitárias, acompanhadas de uma redução nos custos e despesas fixas.

Haverá redução no *market share* e a empresa deverá ter estratégia de médio e longo prazos para a reconquista desse mercado, dentro dos novos patamares de preços e custos.

Todavia, se o objetivo-foco for a mudança no produto ou o perfil de cliente/consumidor, poderá haver um aumento nos custos variáveis de produção.

O cálculo obtido será de um DEP igualitário.

Item	Anterior	Novo	Diferença	%
Quantidade	5.000	3.500	-1.500	-30%
Preço unitário	R\$ 10,00	R\$ 13,00	+ R\$ 3,00	+30%
Venda total	R\$ 50.000,	R\$ 45.500	-R\$ 4.500,	-9%

DEP total = -30% ÷ -30% = -1,00
--

Esta estratégia provocará uma redução nas vendas, mas o lucro deve aumentar pela redução dos itens deficitários e, ainda, provocar forte redução nos custos e despesas fixas.

» Novo R\$ 13,00 x 3.500 = R\$ 45.500

» Anterior R\$ 10,00 x 5.000 = R\$ 50.000

No cálculo do DEP é uma elasticidade igualitária, todavia, dentro de um conceito diferente e com foco estabelecido pode haver um crescimento considerável no lucro operacional e no caixa da empresa.

6.4.3 Bens substitutivos

A elasticidade (preço da demanda para um produto) é influenciada pela disponibilidade ou não de bens substitutivos. Quanto maior for a quantidade desses bens, mais elástica é a demanda; se não há bens substitutivos, a demanda é inelástica. O consumidor pode, rapidamente, mudar para produtos substitutivos se há um incremento forte nos preços dos produtos.

De forma geral, as análises de bens substitutivos levam em consideração produtos similares. Kim & Mauborgne (2005) citam que “as empresas concorrem não só com outras da própria indústria, mas também com negócios de outras indústrias que oferecem produtos e serviços alternativos, cujo escopo é mais amplo que os produtos substitutivos”. São os chamados concorrentes indiretos.

Como concorrente indireto, citamos como exemplo na atividade de alimentação o fornecimento de refeição em escolas: se a qualidade não estiver boa, se houver problemas de fila e demora no atendimento dos alunos no período de intervalo, que é curto, caso haja um aumento nos preços os pais passarão a preparar os lanches dos filhos.

Dentro do mesmo segmento escolar, para citar as universidades, a oferta de vários bares e lanchonetes em regiões próximas podem ofertar maior variedade de produtos e rápida captação.

Há, ainda, os concorrentes alternativos, cujos clientes e consumidores estão inseridos na alimentação fora do domicílio. No desejo de passar uma noite agradável, o consumidor pode optar por ir ao cinema, comendo muita pipoca, ao invés de ir a um restaurante; nesse caso não é produto substituto, mas alternativo.

6.4.4 Participação no orçamento

Se um bem representa pouco no orçamento total de um consumidor, a reação será menor que a variações de preço. Exemplos: aumento de 10% no cafezinho pouco afeta o orçamento e, portanto, é inelástico.

Todavia, se o item tiver participação razoável no orçamento, tal como um bem durável, então as reações serão maiores, e um aumento no preço de venda de um eletrodoméstico em mais de 30%, por exemplo, passando de R\$ 5.000 para R\$ 6.500, terá a demanda elástica.

6.4.5 Bens necessários e supérfluos

Os bens essenciais para consumo familiar, por exemplo, pão, arroz, feijão, medicamentos, têm a demanda mais inelástica, enquanto que nos bens de luxo a demanda é mais elástica.

Em atividades de varejo e em locais de grande concentração, tais como aeroportos, terminais rodoviários, teatros, casas de eventos etc., os preços de venda praticados são superiores aos aplicados pelo comércio em geral, devido ao aluguel e taxas pagas para as concessionárias e administradoras, e o tempo de espera para embarque e permanência faz a pessoa consumir produtos, com base em baixa participação no seu orçamento, ou são supérfluos, reembolsados pelas empresas em que trabalham. Em todo caso, os consumidores são atraídos pelas ofertas, frutos de boas estratégias de marketing dessas empresas, visando à captação do consumidor e a aplicação de preços diferentes para um mesmo produto, decorrente da segmentação de mercado.

6.4.6 Gostos, preferências e poder aquisitivo

Há de se ressaltar que os gostos e preferências do cliente e consumidor mudam com o decorrer do tempo, quer pelo crescimento na oferta, quer pelo aumento do poder aquisitivo, quando se busca por novos padrões de consumo, novidades e novos pontos de frequência tais como a expansão de *shopping center* e bares e restaurantes que os amigos frequentam. Aqui, o preço passa a ter pouca influência.

6.5 Correlações de Produtos

O termo correlação representa a relação mútua entre pessoas, coisas, ocorrências.

Procura verificar se existe relação entre duas ou mais variáveis, isto é, saber se as alterações sofridas por uma das variáveis são acompanhadas por alterações nas outras. Exemplos: consumo versus renda, altura versus o peso de um indivíduo.

A correlação entre duas variáveis corresponde à correlação simples, e com mais de duas variáveis, à correlação múltipla. O estudo de correlação é de grande importância, pois está ligado diretamente à redução do risco, por meio de uma diversificação dos ativos, negócios, contratos e carteira de clientes.

O objetivo da correlação é saber se as alterações sofridas por uma das variáveis são acompanhadas por alterações nas outras, que são estudadas simultaneamente, ou uma das variáveis em particular, estabelecendo sempre uma relação funcional entre uma variável e as restantes.

Ela se baseia em uma série histórica de dados das duas variáveis, avaliando o grau de associação e utilizando-se a análise de regressão. Quando existirem duas séries de dados existirão várias medidas estatísticas que podem ser usadas para capturar, por exemplo, como as duas séries se movem juntas através do tempo. As duas medidas mais largamente usadas são a correlação e a covariância.

Não é nosso objetivo entrar no detalhe da análise de regressão, que poderá ser mais aprofundada com as referências bibliográficas citadas, mas sim o entendimento do conceito para sua utilização como estratégia comercial e de produto nas empresas de alimentação. Características da correlação:

- A correlação nunca pode ser maior do que 1 ou menor do que -1.
- Uma correlação próxima a zero indica que as duas variáveis não estão relacionadas.
- Uma correlação positiva indica que as duas variáveis se movem juntas, e a relação é forte quanto mais a correlação se aproxima de 1. Duas variáveis que estão perfeitamente correlacionadas positivamente se movem em perfeita proporção na mesma direção.
- Uma correlação negativa indica que as duas variáveis se movem em direções opostas, e que a relação também fica mais forte quanto mais próxima de -1. Duas variáveis que estão perfeitamente correlacionados negativamente movem-se em perfeita proporção, em direções opostas.

6.5.1 Correlação Positiva

O aumento de uma variável considera um aumento na outra. No exemplo, indicamos uma agência de viagens e um hotel de turismo. A época de procura (demanda) de turistas aumenta o número de bilhetes emitidos e reservas de hotéis, ou seja, uma atividade é diretamente dependente da outra. Qualquer impacto positivo ou negativo afeta diretamente os dois segmentos.

As empresas que possuem concentração em produtos, serviços e clientes têm alto grau de risco. Se, no caso, uma nova tecnologia surgir, pode impactar diretamente nas vendas, no lucro e na sobrevivência da empresa.

6.5.2 Correlação Negativa

O aumento de uma variável corresponde à diminuição da outra. Esse tipo de correlação se denomina *hedge* (proteção), sendo uma estratégia mais cautelosa, visando proteger os ativos, as vendas e a lucratividade da empresa.

No exemplo, indicamos as atividades de alimentação em escolas e eventos. Períodos de baixa atividade numa delas representa aumento na outra. Na gestão de portfólio de uma carteira, segmentação, dependência de clientes e baixo investimento em capital de giro são fatores que reduzem o risco total da empresa.

6.5.3 Correlação com diversificação

Neste terceiro exemplo, adicionamos a atividade de alimentação em hospitais, cujas vendas são perenes, o que ajuda consideravelmente nos resultados da empresa, além de diminuir o risco geral da empresa.

Capítulo 7

Proposta de Valor e Segmentação: para conquistar a mente dos clientes

É uma promessa do valor com componentes tangíveis e intangíveis a ser entregue ao cliente, sendo a razão principal para este comprar o seu produto e não o dos seus concorrentes. Ela explica como o seu produto resolve os problemas dos clientes ou melhora a sua situação, ou seja, oferece relevância e vende valor – e não preço.

É a ideia principal que gera a construção de uma marca ou produto, indicando como ela deve ser percebida pelos públicos interno e externo, definindo a razão pela qual o diferencial de seu produto ou serviço acaba gerando necessidades e desejos e que atenderá melhor do que os seus concorrentes.

Ela expressa seus princípios e valores, sendo referência para definição da experiência da marca: produtos, operações, pessoas e comunicação.

Podemos definir que é uma cultura que deve permear em toda a organização; todos os funcionários devem conhecê-la e praticá-la, expressando-a sempre que necessário perante os clientes, consumidores e fornecedores. Deve ser, portanto, simples e clara. Ou seja, não é um exercício exclusivo da área de vendas.

As organizações com grande capilaridade geográfica têm dificuldades em multiplicar essa cultura, necessitando de um forte programa de comunicação interna.

- a. **Atributos** – aquilo que é próprio ou peculiar tem condição de propriedade, de qualidade, podendo ser uma característica, emblema ou símbolo.

Tem sempre a acrescentar um sinônimo e sentido de qualidade.

A empresa deve eleger os atributos de valor que sejam relevantes aos consumidores-alvos; as bases de diferenciação da marca.

- » Racionais (tangível)
- » Emocionais (intangível)

Na seleção de atributos devem-se considerar aspectos distintos como: história, legado e imagem que a marca tem junto a consumidores-alvo e no ambiente competitivo.

Quanto aos concorrentes bem posicionados, se torna mais difícil terem clientes apropriados pela marca, logo, há procura por espaços não ocupados ou mal ocupados respeitando herança, história e relação já construída entre a marca e seus clientes.

- b. Marca** – define claramente o que é capaz de fazer pelos clientes, o valor que ela irá gerar a eles e a razão que seus consumidores comprarão em suas lojas e não dos concorrentes.
- c. Inovação** – elemento fundamental para o crescimento e desenvolvimento de mercados, com diferenciação em relação à concorrência. Deve ser perseguida e valorizada, pois é a mola de modernização e desenvolvimento de negócios.

Fonte: Venda+Valor 2.0 - Pedro L. Rocato

7.1 Quesitos básicos para elaboração de uma proposta de valor

Para elaborar uma proposta de valor será necessário responder aos seguintes questionamentos:

I. Qual o mercado ou público-alvo? Estudar e compreender os limitadores físicos e comportamentais do mercado que se pretende atuar.

Limitadores – variáveis demográficas, renda, local de residência e gênero.

Qualitativos – perfil comportamental, estilo de vida, referência culturais e hábitos.

II. Qual o nosso posicionamento? Significa ter foco, ou seja, entre vários alvos possíveis, estabelecer um único alvo. Se tentar em todos corre-se o risco de não acertar nenhum. Uma marca bem posicionada deve:

- » Oferecer um serviço de qualidade e preço compatível ao nicho-foco (mais barato, médio ou alto).
- » Entrar com vantagem pela sua qualidade, seja porque só você oferta aquele produto ou serviço.

III. Segmentação. A fim de atender ao posicionamento, o público-alvo deve ser preciso e segmentado para identificar com clareza para quem a marca, o produto ou a loja existem. Deve ser, ainda, ampla para propiciar potencial de crescimento.

IV. Quais os problemas que você resolve ou satisfaz? O mais difícil para o negócio não é a definição de posicionamento, mas a entrega consistente da promessa. O grande desafio da execução está no fato de que atuando em diversas regiões, mercados e com consumidores diferentes, regionalismos, não há homogeneidade, e a promessa da marca ou produto é que seja entregue com a mesma consistência todos os dias, da mesma forma, em todos os locais em que atua.

V. Por que é importante resolver o problema ou perseguir determinada oportunidade? Os negócios de forma geral, sobretudo no

varejo, à medida em que crescem e se expandem geram economia de escala, mas a grande restrição e perigo estão no fato do aumento da complexidade, visto que mesmo que se utilize as melhores técnicas de gestão e tecnologia, o aumento dos negócios e o aumento na capilaridade distancia o centro decisório dos consumidores e clientes, amplia a heterogeneidade dos perfis e demandas, aumenta concorrências regionais, regionalismos do mercado consumidor, hábitos e clima, tornando a execução mais desafiadora.

VI. Como você resolve o problema e prova que faz e os resultados que você proporciona? A empresa deve refletir de forma aprofundada e crítica sobre sua cultura, competências e capacidade de entrega e execução, assumindo promessas que efetivamente tenha a capacidade de entregar.

VII. Por que você será escolhido e não outro fornecedor? Outra solução ou nada a fazer? As reflexões sobre posicionamento e inovação devem ser frequentes e aplicáveis, a fim de fazer frente a novas formas de execução que a concorrência apresenta ao mercado, permitindo o cumprimento das promessas.

A confiança é o elemento fundamental de preferência na relação entre clientes, consumidores e as marcas. Confiança se adquire ao longo do tempo, à medida em que ocorrem as suas promessas e entregas da proposta de valor, gerando satisfação e sua fidelização, motivando repetições nas interações e confirmando as escolhas que os consumidores fazem.

Surpreender o cliente de forma positiva gera valor e diferenciação para a marca, mas surpresas negativas o frustram causando danos maiores, pois derruba a **confiança**, que é o elemento que constrói vínculos e permite à empresa crescer de forma sustentável.

VIII. Inovação Para que uma empresa busque inovação e diferenciação é preciso que o básico esteja funcionando, afinal “o bem-feito todos os dias” não é tarefa fácil.

Quanto maior, mais dispersa e mais capilar for a operação, tanto mais difícil será executar bem o básico e poder direcionar a empresa para a inovação.

A disciplina é a consistência na ação em combinação com a criatividade, sendo uma poderosa arma de sucesso. Todavia, a inovação sem disciplina leva ao desastre. Se a inovação não for bem executada, em todos os locais, todos os dias serão gerados mais desgastes do que benefícios para os clientes.

7.2 Segmentação

Os mercados não são homogêneos e uma empresa não consegue atender clientes em mercados amplos ou diversificados.

Todos os modelos de equacionamento das equipes de vendas praticados pelas empresas têm vantagens e desvantagens e os executivos, em sua grande maioria, têm a resposta pronta quando a pergunta é sobre segmentação: “custa mais caro, devido ao fato de que os profissionais de venda acabam se cruzando na estrada”.

Todavia, sob um enfoque sistêmico, esse ponto de vista quase nunca é verdadeiro e o tema é avaliado como custo e não como geração de valor. Importante fazer uma matriz de perdas e ganhos para cada situação antes de definir o modelo de segmentação.

A ideia de valor é subjetiva a cada indivíduo, de tal forma que em grupos com características comuns, como segmentos ou nichos de mercados, existem pessoas que valorizam aspectos diferentes de um mesmo produto, sendo possível a identificação de tais valores e a percepção deles pelo cliente, assim como a influência que exerce nas decisões de compra pelo consumidor.

A melhor produtividade deve-se ao foco e devem-se escolher os mercados que possa atender com eficácia. Alguns segmentos podem ser negligenciados em detrimento de outros.

“À medida que o espaço de mercado fica cada vez mais apinhado, as perspectivas de lucro e de crescimento ficam cada vez menores. Os produtos se transformam em commodities e as águas ficam ensanguentadas. Os oceanos azuis, em contraste, se caracterizam por espaços de mercado inexplorados, pela criação de demanda e pelo crescimento altamente lucrativo” (Kim; Mauborgne, 2005)

Acrescente-se a concentração das vendas e lucros em poucos clientes que podem negociar descontos, impor condições de faturamento elevadas e dependência de fornecedores, situações em que os primeiros podem não aceitar

os repasses de custos, enquanto que os segundos podem estabelecer o repasse sob o risco de não ter o produto.

Há, ainda, a questão da aplicabilidade dos 4 Ps e 4 Cs que são diferentes para cada nicho de negócios, e conceber visões generalistas representa perda de oportunidades e risco de descontinuidade de clientes existentes. O produto deve ser concebido em relação ao público e não vice-versa, bem como os preços e a promoção são decorrentes dos produtos e público.

Os quatro P's	Componentes	Os quatro Cs
Produto	Mix ofertas, qualidade, design, embalagem, serviços, garantias	<u>Solução</u> para o Cliente
Preço	Preço, descontos, prazos de pagamento, financiamento	<u>Custo</u> para o Cliente
Praça	Canais, abrangência, estoque, transporte	Conveniência
Promoção	Propaganda, promoção, força de vendas, relações públicas, marketing direto	Comunicação
Fonte: Kotler e Keller – Administração de Marketing, 12ª Edição, pag.17.		

Segmentação geográfica – O profissional de vendas deverá ser capacitado a vender todos os produtos e as suas metas deverão ser para cada um deles. Isso irá requerer muito treinamento e capacitação e, mesmo assim, há o risco de a venda ocorrer em grande parte nos nichos ou segmentos em que o profissional se sente mais confortável, perdendo oportunidades.

O aumento da abrangência regional representa mais prospectos a serem visitados, necessitando subdividir a região requerendo mais profissionais de venda para atendimento nessas mesmas regiões. Portanto, os custos e despesas pela maior abrangência regional, incluindo treinamentos, podem gerar um custo até maior que a segmentação especializada. A palavra de ordem do profissional de vendas é **generalista**.

Segmentação especializada – O profissional de vendas é especializado em mercados e consumidores muito similares, com ofertas mais padronizadas de produtos e serviços. Devido ao fato de atender um público específico, terá maior foco. No caso, a probabilidade de venda com maior valor agregado é muito provável, bem como o aproveitamento de oportunidades é maior.

A maior proximidade com o cliente proporciona possibilidades de ofertar bens e serviços a preços altamente competitivos, com comunicação específica, direta e exclusiva, propiciando à empresa melhores condições de avaliar as oportunidades, assim como avaliar as forças e vulnerabilidades da concorrência, tomando ações que possam minimizar os pontos fracos e otimizar seus pontos fortes. A palavra de ordem do profissional de vendas é **foco e especialização**.

Segmentação mista – Em poucos mercados com pouca participação de um determinado mercado, poderá haver a predominância regional, considerando-se também com perfil **generalista**.

Marketing de nicho – Divisão de um segmento em subsegmentos, cujo grupo procura um benefício distinto e bem definido, e clientes concordam em pagar um preço mais alto. A palavra de ordem do profissional de vendas é **foco e diferenciação**.

Posicionamento da marca – Em qualquer uma das duas situações, geográfica ou especializada, a divulgação e promoção será a mesma, mas com material especializado em cada tipo de **segmentação**.

Equipes internas e sistemas – Deverão ser estruturadas de acordo com a segmentação escolhida. A cadeia interna deverá ser uma ramificação do segmento, sobretudo se for a especialização. A experiência nos mostra que sem esse “cascateamento” a equipe interna privilegia setores de sua área de conforto e amizade.

Concorrência – A segmentação especializada estará mais apta a enfrentar os desafios da concorrência do segmento do que a segmentação geográfica, colhendo mais oportunidades e retraindo clientes.

Metas x Budget – A segmentação especializada permite o crescimento da organização devido ao foco, bem como diminui o seu risco global. As metas de crescimento das vendas e premissas (quatro Ps e quatro Cs) deverão ser específicas, compreendendo o ciclo de vendas que pode ser específico.

7.3 Segmentar ou não, “eis a questão”

Um dos grandes dilemas e debates acalorados entre os gestores é quando um produto ou serviço deve ser segmentado ou não.

Segundo Evans (2013) “a ferramenta de Koch faz uma série estruturada de perguntas destinadas a descobrir se dois segmentos são realmente distintos, ou devem ser, ou se devem ser tratados como um só para desenvolvimento da estratégia”.

Na tabela a seguir o objetivo é responder todas as perguntas e após somá-las deve-se tratar como segmentos distintos, se o total for número positivo, e se negativo, tratá-los como único segmento.

Ferramenta de Segmentação		Pontuação	
	Pergunta	Sim	Não
1	Os concorrentes são os mesmos?	-30	30
2	A participação de mercado em relação ao líder é aproximadamente a mesma?	-50	50
3	Os clientes são os mesmos?	-20	20
4	Os critérios de compra do cliente e sua importância são os mesmos?	-30	30
5	Um substitui o outro?	-10	10
6	Os preços são aproximadamente os mesmos?	-20	20
7	A rentabilidade é praticamente a mesma?	-40	40
8	Eles tem necessidade de capital semelhantes?	-10	10
9	Eles tem estruturas de custos semelhantes?	-10	10
10	Eles compartilham pelo menos metade dos custos?	-30	30
11	Existem barreiras para concorrer em ambas as áreas?	-20	20
12	É possível obter uma vantagem pela concorrência em apenas uma área?	-30	30
Total			

Fonte: Financial Times Guide to Strategy, Richard Koch, FTP Publishing, 2011, apud Evans

No exemplo que realizamos a seguir avalia-se os segmentos de alimentação em hospitais e uma indústria. O resultado é positivo, portanto, a conclusão é a de que se deve segmentar.

Ferramenta de Segmentação		Pontuação	
	Pergunta	Sim	Não
1	Os concorrentes são os mesmos?		30
2	A participação de mercado em relação ao líder é aproximadamente a mesma?		50
3	Os clientes são os mesmos?		20
4	Os critérios de compra do cliente e sua importância são os mesmos?		30
5	Um substitui o outro?		10
6	Os preços são aproximadamente os mesmos?		20
7	A rentabilidade é praticamente a mesma?	-40	
8	Eles tem necessidade de capital semelhantes?		10
9	Eles tem estruturas de custos semelhantes?		10
10	Eles compartilham pelo menos metade dos custos?	-30	
11	Existem barreiras para concorrer em ambas as áreas?	-20	
12	É possível obter uma vantagem pela concorrência em apenas uma área?		30
Total		-90	210

Fonte: Financial Times Guide to Strategy, Richard Koch, FTP Publishing, 2011, apud Evans

Capítulo 8

Marketing e Vendas – A sinergia que dá resultados

É importante destacar a distinção entre as funções de marketing e vendas. Enquanto a venda se concentra nas necessidades do vendedor, no cumprimento das metas, de “trazer dinheiro para dentro de casa”, o marketing tem como foco as necessidades de quem compra o produto ou serviço.

Podemos definir marketing de uma maneira simples como sendo identificar e promover a satisfação das necessidades humanas e sociais, lucrativamente.

Trata-se de uma visão e foco estratégicos, se concentrando na visão de produto a médio e longo prazos, dando estímulos a vendas que têm objetivo tático bem definido, no curto prazo, que é concretizar vendas.

Ambas as funções são complementares, possuindo os mesmos objetivos globais que é o de aumentar o volume de venda, a lucratividade, sedimentar as marcas e aumentar participação no mercado.

Evidenciamos exemplos em que, por contenção de custos e para melhorar os lucros no curto prazo, favorecendo os investidores em detrimento da fidelidade e lealdade de funcionários e clientes, reduziu-se a atividade de marketing, passando erroneamente suas atribuições para a área de Vendas. Há casos também em que há uma competitividade interna, infrutífera, entre as áreas, ora por concorrência de verbas dentro do *budget* anual, ora por culpar a outra parte pelo insucesso de venda de um produto ou serviço.

No caso da eliminação da área de marketing, a direção da empresa, com sua visão tática e operacional, sem visualizar ou adicionar valor no longo prazo, acreditava que a função de vendas poderia desempenhar esse papel, pois estava diretamente no mercado, conhecendo produtos, concorrentes e clientes.

A estratégia mostrou-se muito equivocada, proporcionando diminuição da competitividade da empresa e a perda de clientes antigos e leais, que contribuíam com o *cash flow*. Logo, as margens passaram a ser declinantes e a incessante busca de melhorar e recuperar lucros não obtidos tornou-se um círculo vicioso, sacrificando produtos e serviços.

Este capítulo tem como objetivo demonstrar como são os processos integrados entre Marketing e Vendas, bem como sua missão e atribuições.

8.1 A missão e principais atribuições da função marketing

Missão: responsável pela elaboração do planejamento estratégico mercadológico, trabalhando em sinergia com a área de vendas, obtendo apoio com todas as demais áreas da empresa, desenvolvendo e potencializando novos mercados, segmentos e nichos de atuação.

Atribuições

1. Desenvolver o Plano Estratégico de Marketing de novos mercados, medindo o seu potencial.
2. Avaliar o desempenho e rentabilidade dos produtos, coordenando estudos para lançamento de novos produtos ou relançamento de produtos existentes.
3. Dividir com os demais setores envolvidos as estratégias elaboradas para o desenvolvimento dos negócios da empresa.
4. Estabelecer o volume das linhas de produtos, previsões de vendas e orçamento para as linhas e marcas, incluindo o plano de ação, em conjunto com a área de vendas.
5. Analisar a participação no mercado e posicionamento, além de estudo da concorrência.

- a. Toda a atividade competitiva é norteadada por um posicionamento frente ao mercado de atuação.
 - b. A concorrência, se muito forte, é influenciadora das definições e estratégias a serem tomadas.
 - c. Acompanhar a evolução do mercado e identificar novas oportunidades de negócios.
 - d. Realizar o *benchmarking* – a análise da concorrência faz parte de um processo contínuo, pois monitora as mudanças do mercado, avaliando oportunidades e ameaças.
6. Proposta de Valor – estabelecer para os segmentos, produtos e serviços.
 7. Estudar e analisar as tendências dos negócios empresariais.
 8. Desenvolver e avaliar estratégias de comunicação como: campanhas de propaganda, promoção de vendas e *merchandising*.
 9. Atividades de relações públicas e marketing direto, monitorando as agências de propaganda.
 10. Promoções, pesquisa de mercado, desenvolvimento de estratégias de distribuição, objetivando incrementar a participação e ampliação de mercado.
 11. Analisar as fases da venda, em conjunto com Vendas: pré-venda, venda e pós-venda.
 12. Participar de reuniões com clientes.
 13. Analisar e definir em conjunto com Vendas o público-alvo para cada produto ou serviço;
 14. Treinar e capacitar as equipes de venda interna e externa.
 15. Analisar e implantar processos e estratégias existentes com o intuito de aprimorá-los ou ajustá-los à realidade do mercado e da empresa, visando determinar um padrão de atuação;
 16. Avaliar o mix de produtos e estratégia de preços, aumentando as margens de lucro;

17. Estabelecer rotinas de reuniões com sua equipe de marketing e vendas promovendo o trabalho em grupo, estando aberto a novas ideias, sugestões e propostas que possam vir a melhorar as atividades da equipe e, conseqüentemente, o aumento dos negócios;
- a. Saber motivar a equipe e seus componentes individuais, dar e receber *feedback*.

8.2 A missão e principais atribuições da função de vendas

Missão: trabalhar em sinergia com a área de marketing, expandindo a novos segmentos de atuação, reduzindo o risco da empresa com a concentração em clientes e produtos, maximizando vendas com lucratividade que favoreçam o capital de giro, tendo como base uma equipe motivada e comprometida com desafios.

Atribuições:

1. Avaliar e planejar estratégias de vendas e atuação;
2. Dividir com os demais setores envolvidos as estratégias elaboradas para o desenvolvimento dos negócios da empresa, olhando esta com um todo e não apenas um setor;
3. Analisar e definir em conjunto com Marketing o público-alvo para cada produto ou serviço;
4. Estar atento aos concorrentes e às melhores práticas do mercado, avaliando ou não sua implantação;
5. Definir metas e objetivos para cada integrante de sua equipe, assegurando o seu cumprimento, analisando o desempenho individual de cada profissional de vendas, bem como o de seus respectivos líderes.
6. Analisar e implantar processos e estratégias existentes com o intuito de aprimorá-los ou ajustá-los à realidade do mercado e da empresa, visando determinar um padrão de atuação.
7. Avaliar o mix de produtos, baixar níveis de estoque e aumentar margens de lucro.

8. Estruturar, organizar e distribuir sua equipe de vendas, desenvolvendo um plano de ações comerciais para cada equipe e profissional de venda.
9. Estabelecer rotinas de reuniões com sua equipe e o marketing, promovendo o trabalho em grupo;
10. Estar aberto a novas ideias, sugestões e propostas que possam vir a melhorar as atividades da equipe e, conseqüentemente, o aumento dos negócios;
11. Saber motivar a equipe e seus componentes individuais, dar e receber *feedback*.
12. Analisar as fases da venda
 - Pré-venda – *“conhecer o perfil do cliente”*, como suas expectativas e necessidades. Também, é preciso conhecer a concorrência, analisar o mercado com muita eficiência e identificar sempre as oportunidades.
 - Venda – *quatro momentos consecutivos*: abordagem do cliente, a apresentação do produto/serviço, a negociação e, por fim, a concretização desta negociação.
 - Pós-venda – busca-se a manutenção, que também é chamada de fidelização, ou seja, a conquista definitiva do cliente.

Capítulo 9

Planeje o seu território antes de dominá-lo

O estabelecimento do território a ser conquistado é de suma importância. As operações muito próximas da sede Central passam a ter forças e atender oportunidades, visto que a tendência é que seus custos sejam mais baixos que as operações muito distantes.

A tendência ao foco em qualquer segmento de atividade ou região tem como vantagem a possibilidade de uma empresa que procura uma dispersão geográfica buscar uma estruturação e um modelo de negócios que a faça competir com as empresas locais. Caso contrário, irá desperdiçar recursos, com grandes possibilidades de prejuízo.

No aspecto segmentação abordamos a importância do foco, pois atuar em nichos de mercado com públicos, produtos e concorrentes distintos pode ser uma vantagem competitiva.

Alguns empresários não são adeptos da segmentação, pois acreditam que um profissional de vendas generalista pode atender a todos os públicos, e que segmentar significa gastar mais.

De qualquer forma, este capítulo tem como objetivo apresentar a importância das áreas de inteligência na conquista de novos mercados, com sustentabilidade.

9.1 Gestão Estratégica de Vendas

A Gestão Estratégica de Vendas e Marketing corresponde à célula de inteligência da organização. Com base no Planejamento Estratégico, define planos para vendas, marketing e fidelização, objetivando aumento do *market-share*, conquista de novos mercados, expansão do crescimento orgânico, processos de *add-on sales*, *upselling* e *cross selling* e aumento da lucratividade, além de acompanhar todas as tendências do mercado e os movimentos dos concorrentes no conhecimento e avaliação de suas estratégias, cujas principais funções são:

- a. Gestão do portfólio de clientes;
- b. Ampliar negócios e/ou abrir mercado em outros segmentos;
- c. Aumentar os lucros e sustentar os clientes atuais, criando barreiras de entrada de novos concorrentes;
- d. Diminuir o risco sistemático da empresa;
- e. Estabelecimento de estratégias defensivas para a manutenção da carteira de clientes.

9.1.1 Inteligência de Mercado (Estratégico)

Seu enfoque é a demanda da empresa, ou seja, nos clientes. Além de buscar informações sobre o ambiente que a companhia está inserida, também procura conhecer o perfil dos clientes/consumidores.

Elabora estudos econômicos e de viabilidade na entrada em novos segmentos de atividade, expansão comercial que requer competição de mercado a partir do desenvolvimento de novas tecnologias e patentes sólidas, estabelecendo a Proposta de Valor da organização e, conseqüentemente, treinando e desenvolvendo as equipes para venda de valor, e não preço.

Se não se compete no valor, não há outra opção a não ser competir no preço. A competição no preço pode não só destruir a lucratividade da empresa, mas da indústria como um todo, e as guerras de preço não trazem vantagens para ninguém; além de destruir o segmento de atuação com redução das margens das empresas, no futuro, afetará o cliente no longo prazo.

Dentro do mercado competitivo, investir em Inteligência Competitiva é um grande diferencial para uma empresa. Se considerarmos que presenciemos uma realidade em que as ofertas dos concorrentes tendem a ser equivalentes, conhecer os movimentos do mercado é meio caminho andado para alcançar uma vantagem competitiva e enfrentar essa tendência de as mercadorias serem cada vez mais padronizadas e sem diferencial.

O mundo dos negócios exige que os gestores adotem um estilo focado na competição de mercado e, desta forma, invistam nos processos de inteligência competitiva, estruturado, conseguindo gerar valor agregado para seu negócio, facilitando, assim, a definição das suas estratégias empresariais.

9.1.2 Inteligência Competitiva (Estratégico)

Seu foco é na concorrência, ou seja, o olhar da empresa, ao aplicar técnicas de análise de dados, está voltado para as ações das empresas que pertencem ao mesmo nicho de mercado. É estratégica no sentido de monitorar e conhecer o que acontece com os principais competidores do seu segmento, além de descobrir oportunidades de mercado e reduzir riscos.

As duas funções estratégicas, competitiva e de mercado, em conjunto, contribuem para o desenvolvimento de ações inovadoras, analisando os dados e informações dos concorrentes, vinculando desejos e necessidades dos consumidores, feita a partir da Inteligência de Mercado, possibilita a uma marca inovar em seus produtos ou serviços, impactando positivamente o seu público-alvo.

Ao analisar as ações da concorrência, o perfil dos clientes e consumidores estão entre as principais estratégias do processo de Inteligência de Mercado. Sendo assim, uma das maneiras mais interessantes de fazer essa análise dos concorrentes é focando em se entender como eles atuam para conseguir obter elementos e subsídios para o planejamento da sua própria empresa.

Ao mesmo tempo, é importante conquistar o consumidor, o que se dá a partir da identificação dos seus principais desejos e necessidades e do conhecimento das suas principais reclamações, tudo isso com a análise de dados focada na Inteligência de Mercado. Assim, é possível definir em quais pontos a marca pode melhorar, bem como criar planos de ação para conquistar um novo público e fidelizar aqueles que já são clientes.

9.1.3 Administração de Vendas (Tático)

A função tem como objetivo executar as atividades de administração e controle de vendas. Na realidade, é um especialista em controladoria, tendo relacionamento direto com a administração e finanças da empresa. É uma função importantíssima, atuando diretamente com a equipe de vendas e seu apoio no campo, bem como apoiando o Diretor de Vendas e Marketing com informações e apoio na rápida tomada de decisões.

- a. Atuar na elaboração do Orçamento Anual de Vendas, despesas e custos, realizando análises de sensibilidade e análises de projetos.
- b. Controlar com base real x orçado: vendas, lucratividade e despesas por centro de custos, das equipes e vendedores em geral.
- c. Diariamente, fazer um balanço e indicadores do desempenho com base no funil de Vendas e CRM (*Client Retention Management*), orientando as equipes e a Direção sobre eventuais medidas corretivas.
- d. Estabelecer um sistema de precificação e simulações de melhores alternativas para rentabilização do produto ou serviço.
- e. Validar os cálculos de comissionamento e bonificações, e seu encaminhamento aos Recursos Humanos para sua inclusão na folha de pagamentos.
- f. Dinamizar junto às equipes as Propostas Comerciais cujo ciclo de vendas esteja sendo alongado.
- g. Acompanhamento e precificação das concorrências nos clientes existentes, buscando apoiar na manutenção do cliente.
- h. Estabelecer e manter um sistema que identifique prazos contratuais e riscos na ruptura de contrato dos clientes existentes.

9.2. Os riscos das empresas

O trabalho conjunto das Inteligências de Mercado e Competitiva atua fortemente para a diminuição dos riscos de continuidade da empresa que são:

9.2.1 Sistemático

Esse tipo de risco não está no domínio da empresa, mas sofre os seus impactos positivos ou negativos. Se a economia internacional é próspera, isso ajuda a balança comercial brasileira, com a entrada de investimentos externos. Como vimos em um passado recente, essa bonança acomodou os nossos dirigentes não realizando reformas e, quando veio a crise 2008, culminou em recessão nos anos subsequentes.

O governo de nosso país toma decisões para reduzir os riscos dos efeitos externos, tomando medidas para combatê-las, por exemplo, políticas governamentais para juros, inflação, câmbio, investimentos e contas do governo, cujos efeitos afetam diretamente a vida das pessoas: desemprego ou pleno emprego, consumo e endividamento, para citar alguns aspectos. Independentemente ao fato dos efeitos externos, caso o país não tenha boa administração, podem ser tomados os mesmos tipos de medidas.

A entrada de empresas transnacionais ou multinacionais com grande poder financeiro, ávidas a conquistar mercado por crescimento orgânico e/ou aquisição, favorece a entrada de novas tecnologias e novas fórmulas de produtos.

9.2.2 Não sistemático ou diversificável

São de domínio da empresa e podem ser considerados de acordo com as políticas que adota, sendo decorrentes da gestão operacional, econômica, financeira e de mercado.

Por outro lado, empresas com grande dependência de linhas de produtos, grande concentração de clientes e de fornecedores, altos investimentos e ciclo financeiro desfavorável possuem elevado grau de risco.

O risco total de uma empresa é a soma dos riscos sistemáticos e não sistemáticos. Isso significa que o excesso de pontos fracos torna-se uma ameaça de acordo com o mercado concorrencial, bem como pode frear a obtenção de oportunidades, devido à estratégia de defesa na manutenção de seus clientes.

9.3 Posição Competitiva

A posição competitiva é um grande fator de risco nas organizações. O frequente mapeamento e conhecimento dos passos e ações de sua concorrência ajudará tanto na conquista de novos mercados quanto, sobretudo, na retenção dos seus clientes.

É importante avaliar a situação de momento, todavia, ela também deverá ser utilizada para projetar o futuro de sua empresa e as probabilidades de seus concorrentes.

Se há probabilidade de novos entrantes com novas tecnologias, oriundos de mercados internos ou externos, que podem mudar repentinamente a forma de atuação de mercado, no plano estratégico, portanto, que tem como objetivo o longo prazo, esses cenários deverão ser desenvolvidos.

Podemos citar como exemplo o mercado de gases industriais dominado por algumas multinacionais, com um novo entrante que aplicou um preço-base de, aproximadamente, metade do preço de mercado.

No segmento da saúde passou a trocar rapidamente os fornecedores com uma conquista rápida de *market-share* por esse novo entrante, causando prejuízos às poucas multinacionais que dominavam o mercado.

A ferramenta que demonstramos na sequência permite avaliar a posição competitiva, bem como os pontos fortes e fracos de sua empresa e de seus concorrentes, podendo ser aplicada a cada segmento ou nicho de negócio que a empresa participe.

Há um ponto importante a destacar: essa análise não deve ser realizada com base em visão interna e em certos achismos; ao contrário, a ferramenta deve fazer parte do planejamento estratégico da organização e como é muito importante, demonstrando-a no presente e com visão de futuro, recomenda-se que seja feita por profissionais ou especialistas contratados para essa finalidade.

Fatores de sucesso	Ponderação	Empresa	Concorrente A	Concorrente B
Participação de mercado	15%	5,0	3,3	2,0
Custo	35%	4,0	3,5	2,5
Diferença	15%	4,0	4,5	3,0
Confiabilidade produto	15%	4,0	4,0	2,5
Rede de serviços	10%	5,0	3,5	2,5
Atendimento ao cliente	10%	3,0	3,0	2,0
Total	100%	4,2	3,5	2,5
Legenda: 1= Fraco 2= Razoável 3= Bom 4= Forte 5=dominante				
Fonte: Ferramentas Estratégicas - V. Evans, pag. 112				

Capítulo 10

Conheça seus clientes potenciais

O processo de vendas e o ciclo de vendas caminham juntos e têm como objetivo levar o menor tempo para a consecução do negócio, devendo ser monitorado pelo CRM, que representa a Gestão de Relacionamento com os Clientes, integrando todo o time de vendas.

Os ciclos de vendas longos podem acabar sendo onerosos, consumindo tempo, energia e recursos e, ainda, pode desanimar as equipes, eliminando etapas do processo de vendas e, sem as informações adequadas e sem a devida preparação é um grande passo para perder a venda.

10.1 Processo e ciclo de Vendas

O processo de vendas é o mapa das etapas que compreendem o ciclo, desde o primeiro contato até o fechamento do negócio.

“Quanto maior for o ciclo de vendas, melhor deverá ser a gestão do *pipeline*”.

Ele tem como objetivo a conquista de cliente, começando por chamar a sua atenção, despertando o seu interesse e o desejo pelo produto ou serviço, a negociação e, finalmente, o fechamento da venda. Ele deve ser acompanhado passo a passo, de forma dinâmica pelo CRM.

10.2 Objetivo e meta de venda

Objetivos e metas têm sentido distinto, apesar de muitas pessoas confundir os conceitos.

Objetivo é o propósito de realizar algo, é aonde se quer chegar. É ele que fornece a direção do que se deseja fazer e serve como guia. É a posição que se deseja ocupar no futuro, o sonho que se deseja realizar.

O objetivo de crescimento é fruto do planejamento estratégico da empresa e define os grandes objetivos. Exemplo: ter um crescimento de 25% em novos clientes, aumentar em 5% o seu *market share*, segmentar determinada atividade, crescer em determinado nicho ou região geográfica.

Meta é o objetivo de forma quantificada, formada por submetas. Quando falamos em metas falamos de tarefas específicas para alcançar os objetivos. As metas são temporais e estritamente ligadas a prazos.

Exemplo: Cada profissional de vendas receberá o seu *pipeline*, as metas que deverá cumprir e seus respectivos prazos (submetas): semanais, mensais, trimestrais e anuais. As metas podem ser desdobradas ainda em margem de lucro, concessão de prazo de recebimento das vendas, regras para aplicação de descontos e investimentos mínimos, dentre outros.

Com base na meta estabelecida o profissional de vendas irá estabelecer o planejamento para execução e cumprimento de suas metas.

As funções de Inteligências de Mercado e Competitivas têm como premissas a elaboração do *pipeline* e alimentação no CRM por profissional de vendas, suas respectivas metas de crescimento e a estratégia a ser adotada:

por segmento, região, nicho de mercado, análise da concorrência e proposta de valor, dentre outros fatores.

Se não houver as funções de Inteligência citadas, deixar essas atribuições sob a responsabilidade exclusiva do profissional de vendas irá tirá-lo do foco de estar presente no mercado, diminuindo sua produtividade, e colocando em risco a assertividade do *pipeline*. Todavia, cabe ressaltar que sua presença na discussão do planejamento faz com que este se comprometa com as decisões estabelecidas.

O principal fator de sucesso em qualquer atividade é o foco, que nada mais é do que ter prioridade em fazer algo; é atingir uma meta não se desvirtuando para outros temas, contribuindo para a procrastinação que reduz sua produtividade.

10.3 Definição de metas

Vimos muitas formas de elaborar metas: com base no ano anterior atribuindo um fator, dividindo entre os profissionais de venda ou, ao contratar um profissional de vendas, ele traz “sua carteira de clientes”.

O método científico em vendas evita os achismos, experiência pessoal, não trazem a devida produtividade. Gaziri (2016) afirma que “a resistência em aplicar estudos científicos em vendas pode ser compreendida pelo **Princípio da Consistência**: quanto mais tempo uma pessoa passa acreditando em certas coisas, mais difícil é acreditar em algo novo, sobretudo quando essa descoberta é contrária a tudo que sempre acreditou”.

A forma mais adequada para o estabelecimento de metas é um planejamento segmentado, por nicho, regional e filial, que tem como linhas básicas:

- » Apurar o tamanho do mercado e determinar o mercado-foco e *pipeline*.
- » Qual a fatia do mercado desejada ou taxa de penetração em valores monetários e percentual.
- » Enumerar os clientes potenciais e o respectivo valor de venda mensal ou anual, e compará-los à fatia de mercado desejada.
- » Definir os recursos necessários e respectiva força de vendas.

- » Estabelecer cronograma e *score* para primeiros contatos ou retomá-los caso já tenha sido feito.
 - *Score 1* – contatos nos próximos 30 dias;
 - *Score 2* – contatos entre 30 e 60 dias;
 - *Score 3* – contatos entre 60 e 90 dias.
- » Atualizar e “manter vivo” o CRM.

10.4 CRM – *Client Relationship Management*

É um sistema em nuvem que permite gerar informações de desempenho em tempo real e controle total do negócio em qualquer lugar, sendo aplicável a qualquer tamanho de empresa: pequena, média e grande. Geralmente, ele é composto pelas seguintes etapas:

- » **Lead ou prospecto:** contato inicial do potencial cliente – seja ele espontâneo ou motivado por campanhas de marketing.
- » **Prospecção:** é a etapa de reconhecimento do cliente, ou seja, saber o que ele quer e deduzir qual a melhor forma de atendê-lo.
- » **Proposta:** a empresa oferece o serviço ou produto e dá o preço de venda.
- » **Negociação:** o cliente e a empresa conversam para ajustar a proposta a um valor que seja justo para ambos.
- » **Fechamento:** a venda é fechada. Nessa etapa também entra o pós-venda, ou seja, o relacionamento com cliente, para que ele possa voltar a comprar da empresa.

A gestão do *pipeline* de vendas é, portanto, o acompanhamento próximo dessas etapas em cada possível venda. Gestores e profissionais de venda hábeis saberão, a partir daí, em qual aspecto devem concentrar esforços para aumentar as chances de **conversão**.

Caso o negócio não seja fechado, terão um bom material para analisar o que deu errado.

Há um limite de alçada, ou seja, o profissional de vendas consegue verificar somente o seu desempenho; o supervisor da equipe e o gerente de vendas visualizam a performance de todo o time.

O supervisor de equipe consegue interagir em tempo real com sua equipe, monitorando o desempenho, por exemplo, visitas realizadas e o que foi discutido. Desta forma, atua rapidamente em parâmetros para fechamento de negócio, sugere atualização e inclusão de novos *leads*, ou seja, tem todo o domínio da situação e da produtividade.

Ao estabelecer as metas o CRM deverá ser imediatamente alimentado com os clientes em potencial do profissional de vendas, passando ao monitoramento de imediato.

Todavia, essa poderosa ferramenta só terá efetividade se for realmente adotada pela força de vendas. Vivenciamos alguns casos em que os profissionais boicotam o sistema, pois o veem como ameaça, sendo comum justificar a falta de controle e gestão “por culpa do sistema”, utilizando planilhas que são um risco à segurança da informação e do seu portfólio.

10.5 Prospectar e agendar visita

O planejamento de trabalho e da visita ao cliente em potencial é a fase subsequente à definição do *pipeline*, inserção no CRM e estabelecimento dos *scores*.

Alguns profissionais que encontrei tinham certa resistência em realizar a prospecção e se habituaram a responder e atender chamados que, nesse caso, o cliente potencial também enviava aos concorrentes.

O contato inicial pode ser realizado na participação de eventos empresariais, congressos, feiras e rede de relacionamento pessoal, que permite o contato pessoal de imediato e a troca de cartões possibilita o agendamento da visita, que tende a ser mais profícua.

Todavia, a maior parte desses contatos iniciais é realizada por telefone e dependendo da abordagem não terá sucesso. A preparação dessa abordagem (treino para conhecer a empresa) requer uma técnica composta por introdução, apresentação, desenvolvimento e atratividade, com agendamento da visita.

Os indicadores de desempenho com a prospecção é parte inicial do processo. Sem prospecção e contatos não há propostas comerciais e, consequentemente, a taxa de conversão será baixa, portanto cada passo do processo de vendas, a partir dos contatos e prospecção, deve ter metas estabelecidas.

10.5.1 Princípios básicos

- a. Estabeleça uma agenda de trabalho semanal, quinzenal. Visitas de relacionamento são muito importantes, então fixe os alvos, busque eficácia ao invés de eficiência planejando mais visitas em menor tempo, dividindo sua região em microrregiões.
- b. **Proatividade versus reatividade** – não aguarde somente chamados de visita; crie oportunidades de negócios. A diferença entre chamado e oportunidade desenvolvida é que a primeira você terá vários concorrentes participando, enquanto que na segunda você cria confiança e terá vários *insights* que te ajudarão a fechar o negócio.
- c. **Motivo da compra** – no contato inicial deve-se identificar a razão pela qual está sendo realizado o convite para participar na concorrência e, no caso de ter sido oriundo de sua prospecção, procure identificar os diferenciais que o cliente deseja e a relação comercial com seu concorrente. Isso facilitará a sua abordagem na visita, mas nunca fale mal de seu concorrente; destaque as competências e a proposta de valor de sua empresa.

10.5.2 Pré-venda

- a. **Pipeline** – estabeleça um dia na semana para revisá-lo, bem como incluir novos *leads* no CRM. Ele é seu guia de trabalho e você deverá conhecê-lo a fundo.
- b. **Mercado-foco** – busque informações na região ou segmento que atua, em associações de classe, indústria, revistas e publicações especializadas do setor ou região. Utilize a função de Inteligência Competitiva e de Mercado para estudos e pesquisas.

Preparação da Visita

- a. **Site da empresa** – consulte e conheça sua missão, visão e valores, cruzando-os com o de sua empresa e identificando pontos convergentes que podem ajudá-lo no *rapport* e processo.
- b. **Dirigentes** – tente identificar os interlocutores e os tomadores de decisão; solicite contribuição de outras pessoas de seu relacionamento pessoal, bem como das áreas estratégicas da empresa.

- c. **Concorrentes** – identifique o concorrente, suas forças, fraquezas, linha de ação no mercado, tempo que presta serviços ao potencial cliente, sucessos e insucessos que teve no mercado.
- d. **Já foi ou é cliente** – importante fator. Se já foi cliente, importante conhecer as razões do rompimento do contrato e estar muito bem preparado para não cair em armadilhas que impossibilitem a continuidade da prospecção. Se, por outro lado, já é cliente, recorra às áreas internas para obter um panorama dos serviços prestados atualmente, bem como as possibilidades de sinergia.
- e. **Ramo de atividade** – identifique com as funções de Inteligência os clientes que sua empresa possui no mesmo ramo de atividade. Desde que os clientes estejam satisfeitos eles podem servir como referência, assim como você já conhece a maneira como o mercado funciona. Por outro lado, se houver insatisfação tome cuidado e esteja preparado para as armadilhas, visto que, normalmente, os gestores de um mesmo segmento geralmente se conhecem por meio de associações, concorrência etc. Há, ainda, possíveis descartes de clientes que não gostam de ter o mesmo fornecedor em empresas do seu segmento. Esteja atento e tenha sensibilidade para detectar fatores positivos ou negativos no *rapport*.
- f. **Add-on sales, cross selling e upselling** – identificar, previamente, novas soluções de serviços (*cross selling*) ou filiais que sejam atendidas por concorrentes (*upselling*). Uma proposta comercial consolidada pode ser objeto de ganha-ganha.
- g. **Equipamentos** – se ficar ajustada uma apresentação pergunte ao interlocutor que irá recebê-lo se eles possuem equipamentos para apresentação ou se há a necessidade que você leve os seus.
- h. **Participantes** – tenha ciência do número de participantes na reunião de apresentação e seus respectivos cargos. Dependendo da hierarquia e número de participantes, não hesite em levar seu diretor ou outro profissional de vendas.
- i. **Pontualidade** – chegue com antecedência, sobretudo em grandes cidades em que o trânsito é uma incógnita. Tenha tempo hábil para preparar os equipamentos antes do início previsto da reunião e não o faça dentro do horário agendado, pois será indelicado fazer as

pessoas aguardarem enquanto você se organiza. Leve material para todos e nunca deixe de carregar um pen drive com um *backup*.

- j. **Perguntas** – prepare um roteiro de perguntas sobre o cliente-foco, sobretudo sobre o seu negócio, segmento de mercado, principais concorrentes, número de funcionários, produtos que comercializa e principais clientes. Demonstre interesse em conhecê-los e faça comentários positivos sobre a empresa e seus produtos, que já foram levantados em sua pesquisa inicial.

Após a visita

Faça uma carta de agradecimento, que não deve ser singela, mas deve reforçar os pontos que você julga importantes, citados ou pendentes, que mereçam esclarecimento.

Capítulo 11

A indumentária do profissional de vendas

O objetivo deste capítulo não é discorrer e aprofundar o tema sobre etiqueta ou boas maneiras, cujas informações podem ser obtidas na bibliografia indicada. O intuito aqui é abordar alguns aspectos que podem influenciar positivamente na hora de se relacionar com os clientes, obter *raporting* e atingir a meta de conquistar um bom negócio.

A indumentária, também chamada de vestuário, é a roupa que representa qualquer objeto utilizado para cobrir certas partes do corpo humano, sendo usadas por vários motivos: questões sociais, culturais, profissionais ou por necessidade específica, podendo ser acompanhada por outros objetos que são carregados ao invés de serem vestidos, chamados de acessórios, por exemplo, bolsas, mochilas e sombrinhas.

O tipo de roupa usada por uma dada pessoa varia de região a região e de pessoa a pessoa, e também segundo a ocasião. Isto acontece basicamente porque:

- » Diferentes roupas são usadas em climas diferentes: por exemplo, no verão, na região Norte e Nordeste do país está praticamente abolido o uso da gravata, sendo substituída por roupas mais leves e frescas.
- » Diferentes roupas são usadas em diferentes ocasiões e lugares, por exemplo, trabalho, escola ou casa.
- » Diferentes crenças e opiniões, motivadas por religião ou por mera questão de conforto, influenciam na escolha de determinadas vestimentas.

- » Há diferentes materiais disponíveis para a fabricação de roupas. Estes materiais variam de região a região e produzem roupas com características diferentes.
- » Existem diferenças no modo de fabricação das roupas. Na maioria dos países industrializados, as pessoas compram aquelas que já estão prontas para o uso, contrariamente a países pouco industrializados ou menos desenvolvidos, ou em lugares isolados, onde as pessoas fabricam suas próprias roupas em casa.
- » Diferença no poder de compra das pessoas.

11.1 O que é o *dress-code*

É um conjunto de regras formais e informais com relação ao vestuário que, tal como a aparência física, tem um significado social, com diferentes regras e expectativas, dependendo da circunstância e ocasião, que são aplicáveis com base no ambiente de trabalho, classe social, política, tradição, religiosidade e étnica, dentre outros.

Há o *work-dress-code*, o *dress-code* corporativo, que são diretrizes relacionadas aos trajes dos funcionários da empresa, podendo ser específico de acordo com o cargo que ocupa, se há função externa, contatos com clientes, consumidores, fornecedores, órgãos e entidades públicas.

Algumas empresas possuem a flexibilidade em permitir um *dress-code* para o pessoal interno e externo.

11.2 Adaptando-se ao estilo do cliente

Antes de qualquer visita a um cliente em potencial é importante conhecê-lo, bem como o estilo de *work-dress-code* da empresa, o que evita passar por situações embaraçosas.

Ao escolher o figurino para vestir na ocasião, é recomendável adaptar-se, na medida do possível, ao estilo do cliente. A gravata está sendo abolida gradativamente e algumas regiões do país e segmentos de negócio, como empresas de alta tecnologia, o casual está sendo cada vez mais adotado e, caso haja dúvidas sobre o que usar, é melhor ser formal, ou optar por um blazer, camisa e calça social.

Uma boa imagem é a primeira coisa a vender para um cliente; o visual e a forma com que o profissional de vendas se apresenta contribui com as chances de um *rapport* mais produtivo.

No que se refere aos homens, de forma geral, devem ter a barba feita, os cabelos cortados e penteados, sendo inadequado aparecer com ternos largos ou curtos demais e camisas de manga curta. Quanto aos sapatos, deve-se atentar quanto à sua qualidade, asseio e eles devem estar sempre engraxados, sem contrastar com roupas alinhadas (por exemplo, uma boa apresentação no vestuário sem ter o calçado adequado e limpo).

A forma como um profissional de vendas se apresenta ao cliente pode sugerir muitas coisas sobre a sua imagem, a de sua empresa e até sobre a sua personalidade. A sua forma de se vestir está atrelada à sua posição hierárquica e, portanto, a má ou boa impressão transmitida perante o cliente poderá colocar em dúvida o profissional de vendas, a credibilidade de sua organização e todos os funcionários que você representa – podendo viabilizar ou não novos negócios.

Na tentativa de dar uma equilibrada num visual mais sóbrio, muitas vezes a profissional de vendas acaba exagerando na utilização de colares pesados, muitas pulseiras, brilho ou maquiagem carregada e chamativa, além de perfumes exagerados e armações de óculos chamativas, o que pode passar a impressão de uma pessoa que deixa de lado o bom senso, contrastando com a profissional que mantém uma maquiagem discreta, unhas feitas e perfume suave.

A indumentária pode ser um meio de comunicação com o ambiente onde vivemos, seja no trabalho ou em qualquer outro lugar e isso revela traços comportamentais e de personalidade, não nos deixando enganar que a boa aparência refere-se exclusivamente aos traços físicos, mas sim a uma postura que transmita confiança, competência e seriedade.

A aparência é importante num encontro de negócios. Manter uma postura de transmitir tranquilidade e segurança, ser gentil ao se apresentar e cumprimentar com firmeza também são atitudes que ajudarão o profissional de vendas a atingir seus objetivos.

11.3 Algumas ações que devem ser evitadas

A preocupação em utilizar roupas caras e de marcas pode trazer dificuldades e constrangimentos ao interlocutor, caso não haja uma avaliação prévia do seu ambiente de trabalho. Por outro lado, deve-se fugir do aspecto desleixado, desarrumado, com desequilíbrio de cores nas roupas, falta de asseio geral e nos sapatos, como mencionado.

A criação de um estilo pessoal de se vestir, com roupas mais formais, gravata especial, textura específica de termô e de camisa pode servir como um registro particular perante o seu cliente, que vai diferenciá-lo dos outros, ressaltando-se o cuidado com qualquer forma de exagero ou situações que levem o interlocutor a se sentir constrangido.

As profissionais de venda devem vestir roupas mais discretas, evitando blusas com decotes, saias com fendas muito compridas ou modelos muito justos de calças, sabendo-se que o pressuposto não é chamar atenção para você, mas para os benefícios e características dos produtos que você está tentando vender.

Capítulo 12

Realizando A Visita

O primeiro contato com o potencial cliente é um momento crucial e poderá, ou não, pavimentar a venda.

Há necessidade de se estar bem preparado para representar a sua empresa e todos os seus funcionários. Portanto, dependendo do seu desempenho poderá causar uma boa ou má impressão à imagem da sua organização.

O planejamento e preparação da visita é muito importante, pois tem a capacidade de provocar no potencial cliente uma percepção de profissionalismo, competência, qualidade e segurança.

Este capítulo tem por objetivo ampliar o item 10.5 (“Prospectar e agendar visita”) em nove passos principais durante a realização da visita.

12.1 Criar clima propício ou *rapport*

Tem como objetivo a sincronização entre duas ou mais pessoas para que estas se relacionem de forma agradável, demonstrando interesse na opinião e nos pensamentos do outro, o que facilita qualquer negociação. Trata-se de uma ligação de respeito e confiança com outras pessoas sem que se faça um esforço consciente.

Ser apto a identificar o perfil comportamental DISC do interlocutor conduzirá o processo de *rapport* de forma inteligente e promissora (esse assunto será apresentado no capítulo 16, adiante).

12.1.1 Cause boa impressão

Os clientes em potencial, bem como qualquer pessoa, tomam decisões rápidas sobre com quem estão conversando pela primeira vez.

Importante passar uma excelente imagem pessoal e não esqueça que a sua indumentária tem que estar adaptada ao ambiente: se formal, utilize terno e gravata. Em caso contrário, adapte-se ao meio para não criar susceptibilidades.

No primeiro momento não entregue simplesmente o seu cartão, mas apresente-se formalmente. Fale com brevidade a respeito de sua carreira, experiências, principais casos de sucesso, sua formação e um pouco da família, demonstrando orgulho de seu trabalho e da empresa que representa. É um “quebra gelo” e ao mesmo tempo lhe dá notoriedade como profissional de vendas e a sua empresa.

Esteja preparado para apresentar sua empresa, fale com entusiasmo, evite falar em suposições e caso não saiba responder alguma pergunta comprometa-se a encaminhar a resposta o mais breve possível.

12.2 Construir credibilidade

Ter compromisso com a verdade, mesmo que você não conquiste o contrato, é o primeiro passo para obter a confiança das pessoas.

Em minha vida profissional abri mão de alguns *leads* pelo fato de não poder cumprir os anseios do cliente, sobretudo aqueles que tinham como premissa exclusiva preço e não valor. Muitos retornaram após a experiência

com o concorrente “precista”, devido ao fato de eu ter sido verdadeiro e ter alertado sobre os riscos da decisão tomada.

Essa segurança é fundamental tanto para os funcionários quanto para os clientes e esse conceito vai além da ética. Saber dizer não e declinar de um cliente potencial é uma arte, mas pode pavimentar relações e conquistas de novos clientes.

Alguns fatores são importantes destacar, e o primeiro é como a sua credibilidade é conquistada “dentro de casa”, ou seja, com seus clientes atuais. Para ser uma referência no seu segmento de atividade você necessita servir de modelo. É fundamental, então, diminuir a distância entre o que o profissional de vendas diz e o que a sua empresa pratica.

Construa sua credibilidade tomando exemplos com seus clientes existentes ao invés de discursos que se não representarem a verdade serão facilmente identificados em visitas e tomada de referência junto a seus clientes – deixando o profissional de vendas e a empresa desacreditados.

As pessoas sempre buscam por referências, portanto ser um “bom exemplo” irá proporcionar mais segurança ao cliente na decisão de compra e fortalecer sua marca.

12.2.1 Clientes existentes

Os clientes atuais são grandes referências no que diz respeito ao atendimento e superação de expectativas, grau de satisfação dos produtos e serviços, tempo de permanência, competitividade em preços – sobretudo se fazem parte do mesmo segmento do seu cliente-alvo.

Por outro lado, caso, você esteja perdendo muitos clientes, ou se aqueles mantidos têm grau de satisfação abaixo do esperado, eles serão referências negativas e, novamente, ratificamos que é normal os interlocutores do mercado conversarem e obterem informações de sua empresa em contratos que você opera, portanto toda e qualquer abordagem com o cliente-alvo pode ser objeto de restrição na reunião se sua empresa não praticar aquilo que vende.

Como no futebol, aprendemos que para ganhar é preciso saber defender. Para conquistar novos clientes é necessário ter clientes fidelizados e leais.

12.2.2 Não prometa nada que não possa cumprir

Observei que alguns profissionais de vendas consideraram muito difícil dizer não a um cliente, sobre qualquer coisa, concluíram a negociação e depois não conseguiram cumprir.

Dizer ao cliente que uma determinada solução com características e benefícios específicos será entregue dentro de um prazo, por um determinado preço, quando sabe que não pode cumprir o prometido é uma receita para o desastre e a má referência comercial no mercado.

Se não há a melhor solução e o melhor preço, seja honesto ao invés de propor algo que você sabe que não atenderá o que o cliente necessita.

12.2.3 Falar da concorrência

Falar mal da concorrência vai fazer com que os seus próprios produtos e serviços pareçam melhores. Normalmente, esta atitude apenas vai fazer com que o profissional de vendas pareça mesquinho e imaturo aos olhos do cliente.

12.2.4 Encante o cliente potencial, seja um educador

Para encantá-lo o profissional de vendas precisa ser um educador conhecendo profundamente seus produtos e serviços.

As empresas mudaram a matriz de decisão e a interlocução que há alguns anos era efetuada pelo tomador de serviços, notadamente da área de Recursos Humanos, que buscava maior qualidade em detrimento de preço. Essa incumbência passou a ser da área de compras cujo enfoque, em sua maioria, é preço, prazo e investimentos.

Dependendo do tamanho da organização a matriz de decisão passa por muitos interlocutores. Citamos: compras, influenciadores, usuários dos serviços, recursos humanos e finanças, até chegar ao tomador de decisão.

As empresas possuem profissionais conhecedores dos produtos e serviços que compra, pesquisando com riqueza de detalhes e buscando referências. São, portanto, muito mais exigentes, o que requer profissionais de vendas melhor treinados e preparados.

12.3 Ajustar-se à perspectiva do cliente – torne-se seu parceiro

A relação cliente/fornecedor cria uma barreira invisível e gera problemas na administração conjunta. O foco está em fazer parte da cadeia de valor do cliente na prática e não somente no discurso com o objetivo de concretizar a venda. Isso representa conhecer, sua missão, visão e valores, além de compartilhar e ajudá-lo nas decisões, muitas vezes difíceis.

Você já perguntou ao cliente qual o *budget* dele para o ano seguinte e como você pode ajudá-lo? Como está o desempenho do segmento em que ele atua, se está passando por crise, se você pode ajudá-lo?

O enfoque é ser “sócio” do projeto e de sua cadeia de valor. Diga a ele algo que desperte emoções positivas, que o permita olhar para você e sua empresa não como um simples fornecedor, mas alguém que se interessa pelos negócios dele. E nunca deixe de citar *cases* de sucesso no segmento de seu cliente-alvo e que podem ser aplicados (ganha-ganha). Evidentemente esses exemplos deverão ser reais e comprovados.

Os clientes não se interessam, propriamente, pelos produtos e serviços, mas por benefícios e o que pode ser feito para eles, como pode solucionar o seu problema. Procuram extrair valor do que é ofertado e compram por duas razões: para suprir uma dor ou para adquirir um objeto de desejo.

Nas duas situações o profissional de vendas deverá entender o motivo de compra, as objeções e os problemas, apresentando uma proposta de valor.

VALOR = BENEFÍCIOS – CUSTOS

Os benefícios são os produtos e serviços que solucionam os problemas dos clientes, portanto quanto mais entendermos os seus problemas maiores são as chances de estar criando valor, sendo preponderante entender o negócio dele, enquanto que os custos representam o dinheiro pago.

Para criar valor é preciso entender as necessidades reais do cliente-alvo, saber o que quer comprar e o que de fato necessita – duas coisas distintas. Esclareça a abrangência dos problemas e seus efeitos, conquiste sua confiança e crie soluções inovadoras que permitam que ele compreenda como benefícios.

A experiência nos processos que participei demonstrou que o cliente-alvo sempre tinha uma visão sobre o problema e a motivação da compra, que

impactava nas objeções. Normalmente o critério sempre enfatizado era preço de compra e *budget*. Como uma venda nunca é igual a outra, a criatividade permite ampliar visão do cliente sobre o problema e a motivação da compra, o que muda o escopo, trazendo confiança.

12.4 Descubra a motivação de compra

A importância de saber a motivação de compra de um cliente ajuda muito no momento de argumentar ou negociar com ele e cada um dos principais motivos que descrevemos a seguir tem uma explicação psicológica em algo que o comprador busca ao adquirir um produto ou serviço.

Se o profissional de vendas não tiver habilidade e não descobrir o motivador da compra ele não terá eficiência na negociação, e as discussões irão caminhar em direção às questões relacionadas ao preço, e desta forma nunca conseguirá vender nada que não seja na concessão de descontos.

O profissional de vendas que procura vender valor necessita identificar o motivador de compra de um cliente, caso contrário nunca conseguirá agregar valor ao seu produto ou serviço.

Há alguns tipos de perguntas exploratórias que visam identificar o motivo de compra:

- » **Entendendo a necessidade** – o objetivo é entender as carências e identificar as razões pelas quais ele pretende satisfazê-las, sendo o primeiro passo para uma venda consultiva. O profissional de venda deve realizar questionamentos do tipo de dificuldades encontradas, fazer um mapeamento dessas dificuldades e seus impactos em seu negócio e como ele as prioriza para a solução.
- » **Explorando o entendimento** – após a identificação da necessidade, o profissional de vendas deve explorar com o objetivo de transformá-la em um problema, questionando sobre os impactos no negócio, o que isso afeta o interlocutor profissionalmente na organização e assim por diante.
- » **Solucionador de problemas** – a habilidade do profissional de vendas na identificação do que o cliente faz ou o que tem atualmente ofertado pelo concorrente ajuda a construir uma solução ideal, fazendo-o imaginar os benefícios da solução oferecida pela sua

empresa, sem ficar “despejando produto padronizado no cliente”, mas perguntando o que está sendo feito para resolver o problema.

Podemos destacar seis principais motivadores de compra e a cada um deles há um perfil comportamental diferente, apresentados no capítulo 15.

a) Busca do lucro, vantagem ou benefício

O cliente que tem essa motivação de compra, sempre pede descontos em tudo, quer levar alguma vantagem extra na negociação, briga por prazos mais elásticos, para melhorar o capital de giro de sua empresa, pede descontos e concessão de serviços adicionais.

A negociação conduzida pela área de Compras procura obter todo o tipo de vantagens e exclusivamente lucro, pois na maioria das vezes tem sua bonificação anual vinculada à redução exclusiva de custos e melhoria de prazos de pagamento.

A empresa que tem o lucro como motivação de compra prioriza os preços mais baixos, muitas vezes não valorizando a qualidade dos produtos ou serviços e nesses casos é sempre bom ter algo adicional a ofertar com baixo valor, que cause impactos e passe a impressão de que o cliente “ganhou mais do que pagou”.

O perfil comportamental do profissional de compras é geralmente C, de cautela e D, de decisivo e dominante.

b) Medo de perda, desvantagem ou prejuízo

O cliente que tem esta motivação de compra procura produtos de alta qualidade, com produtos e serviços com excelente referência, garantia de manutenção de qualidade, datas de validade de perecíveis mais longas e princípios da segurança.

Para satisfazer a essa motivação de compras muitas vezes a opção é por pagar mais caro por produtos superiores, pois neste caso o mais importante não é o preço, mas a qualidade e garantias asseguradas.

A atividade de alimentação na área da saúde, e as plataformas de produção de petróleo em alto mar, são atividades de “risco zero”. No caso da saúde pode colocar em risco a vida do paciente e no exemplo das plataformas, riscos de incêndio com muitas vítimas e problemas estomacais à população de bordo, paralisando as atividades.

Portanto, a qualificação das fornecedoras de alimentação é feita de acordo com os seus POP (Procedimentos Operacionais Padrão) de saúde e segurança, bem como a capacidade financeira em suportar operações de grande porte e complexas.

O perfil comportamental desse profissional é o S, que representa estabilidade no ambiente de trabalho, processo, segurança e desejo de garantias e o C, de cautela.

c) Evitar desconforto, dor ou incômodo

No momento que adquirimos um produto ou serviço pressupomos que este resolverá os nossos problemas, mas às vezes isso não ocorre.

Essa motivação de compra deve ser muito bem avaliada na sua implantação, visto que quando sugerimos um novo conceito de produto ou serviço, se não for devidamente planejado e operacionalizado, ocasionará reclamações e o resultado poderá ser um fiasco, inclusive colocando em risco o emprego do interlocutor que foi o responsável pela contratação da empresa.

Por outro lado, quando somos chamados pelo cliente-alvo para atender qualquer tipo de desconforto ou dor, como a qualidade dos serviços atuais que provocam paralização na fábrica, reclamações ou mau atendimento, a conquista pode ser viabilizada rapidamente, inclusive com preços acima do que o concorrente pratica.

Os restaurantes comerciais, frequentemente, colocam avisos aos clientes para visitar sua cozinha. O que em realidade desejam mostrar é a forma zelosa com que são preparados os alimentos, a higiene e a limpeza do local – isso porque eventuais riscos com alimentação contaminada são muito grandes.

O perfil comportamental a ser inserido nessa motivação de compra é o C de cautela e o S que representa estabilidade no ambiente de trabalho, processo, segurança e desejo de garantias.

d) Sentir prazer

Essa motivação é a que tem uma excelente relação custo x benefício e se aplica quando a pessoa está em momentos de relaxamento, participando de eventos, com a família em um bom restaurante típico, adquirindo alimentos mais elaborados, viagens turísticas, higiene, estética, beleza, atendendo a um

hobby e há muitos outros segmentos que possuem clientes que têm como principal motivação de compra sentir prazer e que acabam pagando o preço para usufruir o que, em geral, é mais elevado.

e) Autoestima

Esse tipo de cliente é o mais difícil de conquistar e o mais fácil de perder, pois quando está plenamente satisfeito transforma-se em formador de opinião e divulga suas experiências positivas com um produto ou serviço, tornando-se um cliente fiel.

Todavia, quando está insatisfeito, torna-se um cliente terrorista, por não aceitar ser enganado, ou ter um atendimento inadequado. Da mesma forma, passa a fazer propaganda negativa.

Essa motivação de compra ensaja a melhor relação custo x benefício, ou seja, o produto ou serviço certo, na hora certa, com o preço certo e o desempenho desejado, não se interessando por marcas, ações de marketing, nem experiências vividas por outros.

Os perfis comportamentais com essa motivação de compra podem ser o C, de cautela e D, de dominante.

f) Status, reconhecimento e destaque

Esse tipo de motivação de compra de reconhecimento e status tem como principais características participar de entidades de destaque no meio empresarial e social, permitindo reconhecimento e status, além de consumir produtos destinados a clientes especiais, gostando de demonstrar essas preferências.

Esses clientes gostam de estar em evidência e marcam presença nos meios de comunicação interno e externo à empresa, além das mídias sociais.

O perfil comportamental predominante nessa motivação de compra é o I, de Influente e também D, de Dominante, cujos grandes receios são, respectivamente, ser rejeitado e ter medo do fracassar.

O entendimento do perfil comportamental para cada tipo de profissional com o potencial cliente e o respectivo motivo de compra é importante para viabilizar a conquista do negócio (e será melhor abordado mais adiante, no capítulo 16).

12.5 Identifique o que é importante para o cliente

Essa é uma área-chave para identificar o que o cliente mais valoriza. Ela estimula a troca de ideias e o diálogo deve incluir critérios para a seleção do fornecedor, solucionar problemas e saber o que os clientes almejam.

Para oferecer uma solução a seu cliente, antes de tudo é importante conhecer o seu critério de compra, suas objeções, motivações e problemas; caso contrário corre-se o risco de propor soluções que não interessam a ele.

Em geral, são estabelecidos de dez a 15 atributos do segmento, solicitando ao cliente-alvo que indique de cinco a sete principais, indicando-os como prioridade com relação ao que mais ele valoriza e a partir daí desenvolve-se todo o diálogo que norteará as bases para elaboração da proposta comercial. Perguntas que podem ser feitas:

- » Qual o benefício deste atributo para sua empresa?
- » Como poderá ajudar no alcance de seus objetivos?
- » Como ele poderá afetá-lo e ajudá-lo internamente?
- » Quais problemas ele poderia resolver?

12.6 Superando objeções

Os profissionais de vendas lidam a todo momento com objeções, que impedem o fechamento do negócio. Mesmo explicando e ratificando os benefícios de um determinado produto ou serviço, há várias ligações telefônicas, postergações pelo cliente para a tomada de decisão e jogada com o “concorrente” ou fornecedor atual, dentre outros.

- » **Seu concorrente tem um preço menor** – se for verdadeiro (porque pode ser um blefe), o foco deve ser no custo e benefício do seu produto e serviço, além de garantias oferecidas. Não se esqueça dos clientes existentes e peça um depoimento deles, evitando falar mal de seu concorrente. Cuidado ao conceder descontos porque por mais tentador que seja pode representar dificuldades na relação futura com seus clientes existentes. Quando enfatizar o preço de seu produto o seu enfoque tem que ser na qualidade, segurança e solução dos problemas.

- » **Comoditização** – é quando os produtos rivais são indistinguíveis em termos de características e recursos tangíveis. Um segmento comoditizado é quando o comprador exhibe ceticismo, conduta muito padronizada, baixa expectativa e forte preferência por transações rápidas e sem esforço, independentemente da diferença dos produtos.

Um estudo realizado pela HBR 88 (2006) indica que “comoditização não tem origem na empresa que fabrica o produto, mas na forma de agir do cliente e que as alternativas são iguais e não vale averiguar pequenas diferenças, perdendo o hábito de perguntar: o que é melhor para mim?”.

Cabe às empresas eliminar o rótulo de segmento comoditizado por meio de ações que eduquem o cliente sobre os diferenciais dos produtos e serviços e sua proposta de valor.

Um segmento que algumas empresas atuam com baixo preço para conquista de *market share* não está tendo nenhum favorecimento, pois está contribuindo para derrubar o preço de todo o segmento, tornando-se um círculo vicioso, derrubando as margens da sua indústria.

- » **Estou satisfeito com o produto/serviço e fornecedor que tenho** – levá-lo a conhecer seus produtos e serviços é uma das alternativas. Perguntar-lhe questões de mercado e inovações e se o seu fornecedor está atualizado com novas tendências e, ainda, como ele vê o seu atual serviço dentro de dois ou três anos. Ofereça informações e faça-o ter experiência agradável com o seu produto, o que pode fazê-lo mudar de ideia.
- » **Preciso de tempo para refletir** – no caso, há grande possibilidade de ter dúvidas acerca do seu produto ou serviço ou até de sua empresa. Procure questionar sobre eventuais dúvidas, utilize exemplos, novamente, “*cases* de sucesso” e referências comerciais.
- » **A diretoria pode não aprovar a ideia** – cuidado para não passar por cima do seu interlocutor para fechar a venda. Ele pode estar muito inseguro e não quer colocar sua carreira em risco.

Ele não é o tomador da decisão, mas um possível influenciador ou tomador do serviço. Importante entender qual o receio da diretoria e municiá-lo de informações e referências em clientes existentes, com *cases* de sucesso para que ele convença a diretoria. Enalteça que vocês são parte do mesmo time.

12.7 Solucionador de problemas

Alguns profissionais de venda não desenvolvem a “escuta atenta” para entender o problema do cliente e pensar junto com ele na solução. Oferecem uma solução padronizada que pensa atender ao cliente, quando o foco deve ser exatamente o contrário: entender o problema do cliente e fornecer uma solução específica.

A oportunidade é detalhar os problemas que o cliente está enfrentando oferecendo um trabalho de consultoria, e como isso pode ser um solucionador de problemas.

Algumas técnicas de *coaching* podem ser fundamentais nessa fase onde o profissional de vendas deverá “ouvir, interpretar, confirmar e propor soluções” sobre os problemas e suas implicações para a empresa e quem sabe até para si mesmo como executivo.

Por meio de perguntas poderosas e escuta atenta, o profissional de vendas provocará o interlocutor com o objetivo de ampliar esse leque de problemas e seus impactos.

O passo seguinte é abordar sobre as necessidades de resultados que a solução pode oferecer, fomentando o cliente a entender e comentar sobre os benefícios, aquilo que mais influencia positivamente, sem que o profissional de vendas o diga, o que aumenta sua credibilidade.

12.8 Matriz de decisão do cliente-alvo

A matriz de decisão do cliente é um instrumento avançado para conhecer os envolvidos no processo de tomada de decisão do cliente, incluindo decisores, usuários dos serviços, negociadores os influenciadores internos e externos.

O relacionamento e a forma de abordagem permitirão que o seu interlocutor passe essas informações e que você esteja preparado e a partir daí a rapidez na eliminação das objeções e conquista de aliados é estratégico para ganhar o contrato.

A apresentação da proposta técnica e comercial estará presente e os clientes poderão ser muito questionadores, influenciando os demais gestores – de maneira positiva ou negativamente.

- » **Organograma:** entender o organograma da empresa e os participantes nada mais é do que preparar uma matriz de decisão. Mesmo sendo o CEO o tomador de decisão, esta será feita ouvindo e validando o que a sua equipe sugerir.

Há influenciadores como o técnico e o usuário do serviço; há influência interna que pode ser de outra área (exemplo: Recursos Humanos) e influência externa de consultor, além do comprador que é técnico e que buscará a melhor relação de custo. Os influenciadores é que exporão os motivos pela escolha para a tomada de decisão do CEO.

- » **Como avaliam nossa empresa:** há apoiadores (positivos), neutros, e inimigos. A estratégia é trabalhar com os apoiadores, transformando o neutro em apoiador e os inimigos em neutro ou apoiador.
- » **Motivo da compra:** o conhecimento dos motivos de compra pode eliminar as prováveis objeções, baseada em valor, o que pode convencer os influenciadores sobre aqueles participantes que têm foco exclusivo no preço.
- » **Objeção:** é comum numa matriz de decisão com muito interlocutores encontrar aqueles que levantam objeções e que não desejam a troca do fornecedor do produto ou serviço, ou que tenham tido experiências ruins da sua empresa em outros locais que trabalharam, bem como tiraram referências no mercado. São considerados inimigos e são os primeiros a serem convencidos.
- » **Perfil DISC:** o entendimento do perfil comportamental dos interlocutores participantes da decisão poderá ajudá-lo a construir aliados para que você consiga fechar o negócio.

Relembrando que, quanto maior for a organização do cliente-alvo, em geral, maior é a matriz de decisão, visto que representantes de todas as áreas, além de consultores e influenciadores, podem ter opiniões diferentes sobre o produto ou serviço oferecido, e alguns podem não ter interesse na troca do atual fornecedor, o que demonstra a necessidade de paciência e foco para ir eliminando as barreiras internas e externas.

As barreiras externas podem ser provocadas:

- » Pela sua própria empresa: pela má referência sobretudo devido à qualidade dos serviços, perda de clientes recentes, falta de inovação, criatividade e por não estar atento aos motivos de compra do cliente.

Concorrentes: que podem colocar pontos negativos ao desempenho de sua organização no mercado, citando problemas recentes, mas sobretudo se têm um relacionamento muito próximo, boas referências de seus clientes, se são inovadores e oferecem soluções que estejam em linha com os motivos de compra.

- » No caso de concorrência em cliente existente, a principal barreira é quando os seus serviços não estejam atendendo ao cliente e ele procura realizar a tomada de preços no mercado. Aqui a grande barreira é a troca, e o jargão “uma vassoura nova” é muito melhor que uma “vassoura velha e desgastada”.

12.9 Próximos passos e as perguntas de fechamento da reunião

Toda e qualquer reunião deve ter um fechamento, um sumário dos pontos discutidos, com entendimentos e esclarecimento de eventuais dúvidas, com a definição dos próximos passos e prazos.

A pergunta mais importante talvez seja: “se eu atender a todos os requisitos do que é importante para você, posso considerar que eu serei seu parceiro?”. Dependendo da resposta (sim, não sei ou não), tente esclarecer os motivos da dúvida ou negação, superando as objeções.

12.10 O processo interno

A partir da apresentação inicia-se o trabalho interno, que compreende:

- » **Atualizar CRM** – com os pontos discutidos, atualizar cronograma fixado com o cliente-alvo.
- » **Proposta técnica** – que compõe todo o projeto operacional, investimentos, equipamentos, o que necessita de uma visita técnica às instalações.
- » **Proposta Comercial** – deve ter como base todos os itens considerados destacados naquilo que é importante para o cliente. Como na entrevista inicial nem todos os participantes estiveram

presentes, provavelmente estarão na apresentação da Proposta Comercial. Portanto, deve-se informar a todos que o levantamento dos fatores importantes serão as bases da proposta comercial, se confirmam ou se há algum outro ponto a acrescentar ou excluir.

- » **Treinamento da apresentação** – os participantes na apresentação da Proposta Comercial deverão treinar e simular questões. Deve-se criar um pequeno Comitê em que dois ou três fazem o papel do cliente fazendo perguntas embaraçosas e difíceis.
- » **Inimigos** – se for possível agende reunião com alguns dos gestores do cliente para tentar eliminar objeções na apresentação. Caso não seja possível, investigue e esteja preparado para apresentar evidências. Atue com os apoiadores.
- » **Contrato conquistado** – minuta de contrato, passar as diretrizes para as áreas de operações, compras, recursos humanos e financeiro, para que dar sequência ao processo de implantação.

Capítulo 13

O Modelo Matemágico

O sucesso e a produtividade dependem da gestão fina de todo o processo do ciclo de vendas, de forma dinâmica, diária, com *follow-up* e determinações das gerências quanto ao caminho e posições a seguir, e não somente cobranças pela meta de vendas.

A venda acontece com monitoramento integral do processo, partindo dos contatos. Se, por exemplo, o volume de contatos em prospecção for baixo, a meta não será atingida.

Cada profissional de vendas deverá ter a obrigatoriedade de um número diário de contatos, proporcionando a emissão de propostas comerciais e assim por diante.

Um bom gestor de vendas tem às suas mãos, ao final de cada dia, os processos mapeados e a agenda de visitas de cada um dos profissionais de venda, inferindo e alterando, se necessário.

13.1 Início do processo – o *pipeline* e o CRM

A partir do plano estratégico, o BSC e os indicadores de desempenho, a definição do *pipeline* por segmento, área e profissional de vendas, o conteúdo deve ser inserido no CRM.

O Diretor de Vendas deve alinhar as expectativas com as equipes e profissionais de venda no que tange às expectativas para atingimento das metas

de vendas, que não se refere unicamente ao objetivo final, mas os meios para alcançá-la.

Se não houver trabalho na base que precede o fechamento da venda, as possibilidades de conquista do negócio são muito menores. Os medidores de desempenho são aplicáveis individualmente e por equipe.

13.1.1 Prospecção em relação ao *pipeline*

O primeiro indicador que deve ser mensurado é a quantidade de contatos que cada um dos profissionais de venda realiza em relação ao seu *pipeline*. Cada segmento, região e abrangência tem suas especificidades, portanto, a cada um deles deve ser estabelecida uma meta desafiante e exequível.

Os contatos devem ser estabelecidos de forma diária ou semanal, no máximo, evitando-se procrastinações, acumulando em números mensais, trimestrais etc.

Se o *pipeline* de um determinado profissional de vendas indica 500 prospectos e a meta é de 40% de contatos = 200 mensal, 50 = semanal e 10 = diário. Se o tempo de contato médio por telefone é de 20 minutos são 200 minutos ou três horas de trabalho diárias.

Indicador de desempenho = contatos ÷ *pipeline*

Um dos maiores erros que cometemos é dizer que as prospecções não são necessárias, e que aguardar chamados de clientes é que é importante.

“Isso se chama zona do conforto, que nos leva à acomodação, sendo nossa inimiga e o começo do declínio profissional” (Leandro Karnal).

Algumas empresas, por exemplo, treinam uma equipe interna denominada “Vendas Ativas”, devidamente treinadas para realizar os contatos para os profissionais de venda, inserindo-as dentro do CRM.

Desta forma, constatamos maior produtividade, visto que o profissional de vendas “permanece na rua”. Há, ainda, o modelo misto de acordo com o relacionamento do profissional de vendas, cujo objetivo de contatos deve ser mantido.

13.1.1.1 Atualização de *leads*

Leads referem-se ao número de prospectos inseridos no CRM. Assim, cabe a cada profissional de vendas e ao responsável pela função de administração de vendas atualizar o CRM, dando maior agilidade ao *pipeline*.

O que tenho observado com muita frequência é que muitos profissionais de venda inflam o CRM com informações de clientes para demonstrar produtividade, mas que cujas ações não passam de um simples contato telefônico em que nada foi conseguido. Com um gestor de CRM na função de Administração de Vendas isso seria evitado, e evitaríamos também o ato de “encher linguiça”. A verdadeira produtividade virá com novas conquistas.

O *pipeline* é dinâmico, não estático e deve ser frequentemente atualizado, inclusive, com relação a novas realidades dos prospectos existentes.

$$\text{Indicador de desempenho} = \text{novos leads} \div \text{pipeline}$$

13.1.2 Visitas a prospectos e apresentações

Todo contato deve ter um indicador que se transforme em visita. Se, por exemplo, as visitas representem 20% dos contatos:

$$\text{Indicador de desempenho} = \text{visitas} \div \text{quantidade de contatos}$$

$$\text{Indicador de desempenho} = 40 \div 200 = 20\%$$

13.1.3 Propostas comerciais

O próximo passo seria a conversão de visitas em propostas comerciais. Considerando que esse número seja de 80%, teremos:

$$\text{Indicador de desempenho} = 40 \text{ visitas} \times 80\% = 32 \text{ propostas comerciais}$$

13.1.4 Taxa de conversão da carteira

A taxa de conversão é o sucesso final de todo o processo. Temos três formas de conversão que podem ser mensuradas. Supondo que a meta seja converter 50% das propostas comerciais:

Taxa de conversão de propostas comerciais = conquistas ÷ número de propostas comerciais

a) **Taxa conversão de propostas comerciais** = 32 propostas x 50% = 16 conquistas

b) **Taxa de conversão do *pipeline*** = 16 conquistas ÷ 500 (*pipeline*) = 3% no mês

A taxa de conversão do *pipeline* significa que houve aumento do *market share* em determinado mês e, se mantido esse desempenho, a tendência pode ser 36% ao ano.

Há empresas que avaliam somente o valor de venda conquistado. As grandes conquistas devem ser muito celebradas, todavia, o crescimento de vendas de um ou dois contratos pode ultrapassar a meta e levar à acomodação dos profissionais de venda, procrastinando novas vendas para outro exercício, visto que ele pode querer garantir a comissão do exercício subsequente.

Apesar de ser um excelente trabalho, o grau de risco da empresa pode aumentar, devido à dependência de um ou dois contratos e o ideal nesses casos é que haja um mix de número de contratos versus o *pipeline*, e se o montante sobre as vendas e a meta foi atingida no fim do exercício, os profissionais de venda devem ser incentivados na busca de mais contratos.

Os contratos de grande porte e de operações complexas têm muitos aspectos positivos internamente e como referência no mercado podem trazer novos clientes em potencial.

Deve haver uma dose de cautela quanto ao fluxo de caixa. Se as margens operacionais vendidas forem baixas, pois o cliente é do estilo precisa, isso pode significar que ele imponha preços e restrinja reajustes de preços, busque prazos de pagamento mais dilatados, requeira maior volume de investimentos, maior demanda de suporte técnico, tempo de contrato, tenha grande participação no seu portfólio e que, dentre outros fatores, deve ter uma estratégia de mitigação, usufruindo dessa conquista para buscar novos contratos desse porte.

O contrato de venda ou prestação de serviços deve ser muito bem elaborado, permitindo a continuidade das operações de forma perene e sustentável.

13.1.5 Velocidade da venda

A avaliação do ciclo de vendas é importante para determinar e conhecer novos parâmetros para Indicadores de Desempenho. Quanto mais tempo passar, a partir do primeiro contato, sem que a venda se concretize, mais ela se tornará cara e mais irá gerar desmotivação nas equipes.

Cada segmento de negócio ou nicho possui características próprias, mas devem ser mensurados de acordo com sua realidade. A data de fechamento do processo pode significar que conquistamos êxito ou não. E, independentemente ao fato, é importante conhecer perante o cliente-alvo as razões para a perda ou pela conquista.

<p style="text-align: center;">Indicador de desempenho (em dias) = data do fechamento do processo – data do contato inicial</p>

13.1.6 Avaliação final – decisão do cliente

Essa avaliação final deve ser realizada por uma função dentro da organização que pode ser Administração de Vendas e nunca pelo profissional de vendas, pois é comum este atribuir como preço de venda a margem, verba de investimentos insuficiente, concorrente mais agressivo e outros fatores atribuídos a terceiros que nem sempre correspondem à realidade.

A cada fase em que o CRM for alimentado e for detectada uma descon-tinuidade do processo e/ou uma conquista inferior a 100%, as razões devem ser compreendidas como um fator de melhoria contínua do processo.

Algumas das fases podem ser feitas por amostragem, todavia aquela relativa à perda do negócio deve ser 100% avaliada junto ao cliente-alvo. Exemplos:

Fase	Insucesso	Pesquisa
Contatos não transforma-dos em visitas	160	Amostragem
Visitas não transformadas em propostas comerciais	8 = 20%	Pesquisar 100%
Propostas comerciais não transformadas em conquista	16 = 50%	Pesquisar 100%

13.1.7 Quadro geral desempenho

Welch (2005) classifica os profissionais na regra 20/70/10:

- » **20% superiores em desempenho** – são aqueles que conseguem su-perar as metas e recebem bonificações, são elogiados, têm treinamen-to e uma ampla gama de recompensas; são as estrelas da empresa.

- » **70% intermediários em desempenho** – recomenda-se que sejam gerenciados de maneira diferente, sendo muito valiosos representando a maioria para a organização que não funciona sem suas habilidades. O seu gerenciamento envolve treinamento, *feedback*, positivo e cuidadosa definição das metas. Aos mais promissores nessa categoria, a recomendação é que passem por negócios e funções para aumentar a sua experiência.
- » **10% inferiores em desempenho** – recomenda-se clareza e conversas para ajudá-lo a melhorar seu desempenho. Se, todavia, mesmo considerando que demitir não é tarefa fácil e agradável, ressalta-se que esses profissionais devem ser substituídos e novos profissionais devem ser trazidos, proporcionando reciclagem na área.

Nos exemplos mencionados, ações qualitativas geram resultado quantitativo. Por essa razão qualquer ação na promoção ou demissão de qualquer profissional de venda não deve levar em consideração achismos, mas o desempenho e meritocracia (pela promoção ou desligamento).

No caso de desligamento, o profissional de vendas não pode ser tomado de surpresa, mas avisado e, antes do desenlace, as lideranças têm que entender o motivo pelo qual ele não vem cumprindo com seus objetivos e ajudá-lo.

13.1.7.1 Resultado da venda x resultado real

Podemos denominar como um processo rico de aprendizado e crescimento, e as novas vendas devem ser celebradas, elevando o moral da equipe.

Todavia, como riqueza do processo e cultura de resultado há que se avaliar se o resultado previsto está sendo atingido, tendo como premissa os indicadores de desempenho validados pela análise da Demonstração de Resultados.

No caso, em qualquer uma das situações, desde que ultrapasse um percentual mínimo de eficiência, deve ser analisado tomando-se as devidas correções de rota, e sem qualquer prejuízo ao cliente, sobretudo se houve erro interno na coleta de dados para a formação do preço de venda.

13.1.7.2 Política de descontos

Se o cliente está solicitando descontos, talvez o problema não seja com o preço, mas com a qualidade do produto e serviços que não está

adequada ao preço (está descolado da proposta comercial) que culminou com a conquista do cliente.

Deming (1990) enfatiza no capítulo “Doenças e Propósitos” os lucros no curto prazo: “a busca do lucro no curto prazo acumula constância de propósito. A maioria dos executivos está pensando no dinheiro (lucros e bônus) de curto prazo e não em produtos e serviços, pesquisas de desenvolvimento e sustentabilidade no longo prazo”.

Essas conjecturas me lembra um projeto em que as margens ultrapassavam muito a média de mercado. Como era um contrato de dez anos, houve acomodação do cliente e do fornecedor satisfeito com o lucro muito acima do praticado pelo mercado.

Todavia, um novo profissional de compras ao chegar identificou que o produto estava incompatível com o preço pago e o que lhe chamou atenção foi um pedido de reajuste de preços, apesar do alto lucro, que ultrapassou o valor unitário de R\$ 10. Decidido a tomar preços no mercado, conseguiu uma redução de 40% sobre os preços praticados.

O fornecedor atual não conseguiu aplicar diferenciais ou explicações que justificassem a variação de preços de 40%. Houve ruptura do contrato e o novo fornecedor (concorrente) trouxe economias com praticamente o mesmo produto – e ainda obteria um bom lucro.

Por outro lado, a concessão de descontos frequentes na renegociação periódica do contrato pode ser prejudicial se não for fruto de políticas financeiras da empresa.

Supondo que haja um pleito de 10% de reajuste de preços anuais e a negociação seja em 8%, há uma perda de 25% de margem (2% sobre 8%). Se a empresa tiver um faturamento anual de R\$ 50 milhões pode estar renunciando a R\$ 4 milhões, provavelmente grande parte do lucro líquido final.

Em toda e qualquer negociação há que se ter um histórico sobre os descontos concedidos e concessões sobre a concessão de serviços adicionais sem custo para o cliente. O risco de aceitarmos o desconto e, em seguida, dar um “jeitinho” nos serviços não é boa praxe, pois poderá ocorrer no círculo vicioso.

13.1.7.3 Entendendo as razões do sucesso ou insucesso

As razões de sucesso ou insucesso no processo de vendas deve ser analisado com profundidade, permitindo não repetir os mesmos erros e alinhando-os com todas as áreas da empresa.

Por outro lado, os casos de sucesso devem servir como modelos como melhores práticas para alavancar futuras conquistas que fazem parte do processo de aprendizado e crescimento.

13.1.7.4 *Improvement* – Plano de Ação incremental

Considere que se aumentarmos o número de *leads* no *pipeline* de 500 para 600 isso consequentemente altera a quantidade de visitas de 60 para 84 e as propostas comerciais de 42 para 59, com aumento no número visitas, mas admitindo o mesmo percentual para contatos, propostas comerciais e conquistas.

O volume de conquistas subirá em 40% e, desde que a venda média seja mantida, as vendas passarão de R\$ 680 mil para R\$ 960 mil.

Se houver esse *improvement* a todos os membros da equipe de vendas, há que ser avaliada a necessidade de acréscimo do número de profissionais e de suporte.

Esse *improvement* só é possível com a adoção de um CRM com acompanhamento da função de Administração de Vendas.

Item	Situação anterior	Situação alavancada	% crescimento
Pipeline	500	600	20%
Contatos (20%)	100	120	20%
Visitas (60% para 70%)	60	84	40%
Propostas Comerciais (70%)	42	59	40%
Conquistas (80%)	34	48	40%
Venda total média	R\$ 20.000	R\$ 20.000	
Venda total	R\$ 680.000	R\$ 960.000	+ R\$ 280.000

13.2 Rotinas internas – tempo do profissional de vendas

Se o processo interno for grande para o profissional de vendas, seu desempenho será abaixo dos concorrentes e, portanto, haverá perda de oportunidades e vendas.

Assim, fica mais econômico para a empresa ter uma equipe de suporte e deixar o “soldado no campo de batalha”, requerendo dele o mínimo possível de burocracia e excesso de reuniões no escritório central. As grandes capitais limitam a locomoção, o que reduz sua produtividade no campo.

Muitos filmes de guerra mostram que as funções de inteligência abastecem o soldado, com munição leve potente, rápida e certa, provisões suficientes e carga leve para que possa se locomover rapidamente e a grandes distâncias diariamente, e com isso, levar vantagem sobre o inimigo (concorrente), conquistando terreno. Ele deve estar com foco única e exclusivamente nessa missão.

O cumprimento do CRM é um grande facilitador desse processo e dele devem ser cobrados resultados, evitando que desculpas sejam dadas pelo seu não cumprimento.

13.3 ROI da Força de Vendas

Esse tema é um pouco complexo e na maioria das empresas que vivenciei os gestores estão mais preocupados na meta de venda final, nem sempre confirmando se a margem vendida é a mesma que a real.

A pergunta pode ser: quanto um profissional de vendas deve trazer em média de lucro para que se pague seus custos, cubra os investimentos tangíveis, em P&D, os custos e despesas fixas que a empresa realiza, bem como traga novas vendas que permitam atingir o lucro previsto no *budget*?

Consideremos as seguintes informações hipotéticas:

Item	Valor mensal	Valor anual
Salários, encargos e benefícios sociais.	R\$ 18.000	R\$ 216.000
Despesas com locomoção, viagem, veículo, combustível etc.	R\$ 10.000	R\$ 120.000
Despesas de estrutura da empresa (média por funcionário)	R\$ 12.000	R\$ 144.000
P&D – inovação (3% das vendas totais). Valor por funcionário	R\$ 5.000	R\$ 60.000
Total	R\$ 45.000	R\$ 540.000

13.3.1 Indicadores de desempenho

Acrescentando a premissa estabelecida pela empresa de três vezes o valor do lucro mínimo de cada venda e que a margem de lucro de cada venda seja de 20%:

$$\text{Venda por profissional de vendas mensal} = \text{R\$ } 45.000 \div 0,20 = \text{R\$ } 225.000$$

$$\text{Venda por profissional de vendas anual} = \text{R\$ } 540.000 \div 0,20 = \text{R\$ } 2.700.000$$

$$\text{Venda mínima desejada} = \text{R\$ } 2.700.000 \times 3 = \text{R\$ } 8.100.000$$

$$\text{Lucro mínimo desejado} = \text{R\$ } 8.100.000 \times 20\% = \text{R\$ } 1.620.000$$

Caso o lucro médio conquistado pela equipe de vendas seja 15% e não 20%, o valor da venda anual passaria de R\$ 8.100.000 para R\$ 10.800.000 para atender o mesmo patamar de lucros.

Este exemplo pode nos levar às seguintes reflexões:

- a. Quais os mercados, segmentos, regiões ou nichos que deveremos atuar?
- b. Qual o tamanho da força de vendas?
- c. Qual a meta de penetração de mercado versus o que necessitamos para definir a venda mínima que atenda aos interesses econômicos da empresa?
- d. Qual o tempo que devemos firmar de renovação para cada contrato?
 - a. Mensal
 - b. Anual
 - c. A cada três anos.

Na renovação mensal o esforço dos profissionais de venda estará voltado para a fidelização com baixa perspectiva de prospecção a novos clientes e, no caso a cada três anos, é preciso certificar-se de que não ocorrerá ruptura antes do tempo determinado. Por essa razão, e considerando as bases e metas, sugere-se ser em períodos anuais, divididas por períodos curtos: mensais.

Capítulo 14

Política de Comissões sobre Vendas

A comissão pode ser considerada como uma forma de remuneração mais antiga e tradicional, tendo como elegíveis os profissionais de venda com atuação externa e interna.

Ela tem como objetivo ser um incentivo para as empresas alavancarem novas vendas e deve possuir políticas claras que evitem insatisfação e risco de passivo trabalhista no futuro.

Algumas empresas adotam uma política de comissão específica para equipes que atuam diretamente na fidelização e retenção de clientes, o que é justo, sobretudo quando há renovação do contrato, afinal, não deixa de ser uma venda.

A maioria das empresas adota um regime individualizado, sem visão de equipe, dando ênfase no volume de vendas em moeda, independentemente do volume de vendas realizado, sem auferir se o lucro vendido foi realizado, se houve consumo demasiado de capital de giro na concessão de prazos de recebimento e excesso de investimentos no imobilizado.

Este capítulo tem como objetivo apresentar algumas formas de política de comissões.

14.1 Cumprimento de metas

As metas devem ser estabelecidas tendo equilíbrio, integração, compatibilidade e exequibilidade entre os indicadores. A diferença entre frustração e

motivação pode estar diretamente ligada à qualidade das metas: as desafiantes e exequíveis motivam as equipes e o processo de melhoria contínua estará sempre existente e, em contrapartida, as impossíveis causam frustração e derrocada dos planos e a estratégia, e sempre procurando culpados pelo fracasso.

Em geral, o cumprimento de metas estabelecidas pela empresa é a base do cálculo das comissões, devendo ser objeto de política comercial específica, sendo determinado um percentual sobre as vendas realizadas, podendo ser paga em uma, duas ou mais parcelas de acordo com o ciclo de vendas de cada produto ou serviço.

A obrigatoriedade no cumprimento das metas, desde que não se tenha bons sistemas de controle, pode ser tornar fonte para descaminhos.

As metas devem ser desafiadoras, mas exequíveis; se não atenderem a esses quesitos trarão desmotivação e descrédito sem qualquer motivação da equipe de vendas para atingir os resultados estabelecidos.

Em todo e qualquer planejamento de vendas deve-se ter a participação dos profissionais de venda que, juntamente com as funções de inteligência e a direção da empresa, estabelecerão premissas convergentes e o comprometimento de todos.

Algumas empresas elaboram o orçamento empresarial como um exercício matemático por profissionais das áreas de exatas, sem ter a opinião e a colaboração das equipes que estão vivenciando o mercado, clientes, concorrentes, produtos, tendências, dentre outros fatores e, conseqüentemente, os resultados desse processo têm a chance de não ter êxito e comprometimento dos profissionais de venda com a célebre frase “esse é o objetivo deles, eles que fizeram o orçamento”.

14.2 Remuneração fixa e/ou variável

A maioria das empresas adota o regime de pagar um valor fixo, relativo aos salários, e uma parte variável decorrente da comissão sobre as vendas.

Os exemplos que tenho encontrado, em sua maioria, são de um salário baixo e maior parte variável, visto que os gestores afirmam que um salário maior pode proporcionar uma acomodação no profissional de vendas, sem nada a perder se as metas não forem atingidas levando-os, assim, ao esforço para conseguir maior volume de vendas.

A fixação do percentual de comissão deve levar em consideração a margem do produto vendido: margem baixa ou margem alta, volume alto ou baixo, deve haver critérios diferentes para que haja ganhos e interesse das partes.

14.3 Tipos de comissionamento

14.3.1 Comissão por venda

Corresponde a um percentual fixo de venda por operação conquistada, sendo a forma mais comum utilizada pela maioria dos segmentos da economia, sobretudo varejo, tendo como pré-requisito a emissão da nota fiscal de venda.

A vantagem desse tipo de comissionamento é a sua facilidade de implantação e simplicidade. Assim, todos entendem como será o repasse. Se eventualmente o portfólio de produtos ou serviços for caro e a margem de lucro for baixa, é interessante pensar em uma forma que ninguém saia perdendo.

Alguns casos práticos que vivenciei indicam o excesso de simplicidade que pode trazer dificuldades e probabilidades de fraudes.

14.3.1.1 Meta rígida com venda sem qualquer vínculo ao prazo de recebimento

Este tipo de comissionamento leva o profissional de vendas a conceder prazos mais dilatados aos seus clientes que, em períodos de inflação elevada na indústria, representa elevadas perdas financeiras e impacto no capital de giro da empresa, além de poder aportar novos investimentos.

Em um de meus clientes havia regras rígidas para o cumprimento de metas. Devido à característica do produto de consumo, tinha margem baixa e volume alto.

No caso, a equipe de vendas perfazia 70 profissionais; uma parte dessa equipe emitia o faturamento para recebimento da comissão no 5º dia útil e no início do mês subsequente efetuava o cancelamento da nota fiscal sem dedução na comissão.

Eram poucos casos, mas de grande porte e com rodízio entre clientes, para não chamar atenção da área financeira, o que traduzia em “gordas comissões”.

14.3.1.2 Meta rígida com venda vinculada ao prazo de recebimento

Um dos pontos favoráveis é que o profissional de vendas receberá sua comissão somente após o recebimento do cliente. Assim sendo, irá procurar trabalhar com prazos de venda menores, favorecendo o caixa da empresa.

Como ponto de atenção, as metas rígidas e margens baixas podem incentivar a concessão de descontos, fazendo com que a lucratividade reduza ou o prejuízo aumente, então recomenda-se políticas específicas e alçadas de aprovação.

14.3.1.3 Meta rígida com venda vinculada somente ao pedido de compra

Este é o pior dos cenários que presenciei, sem emissão de qualquer documento fiscal.

As comissões eram pagas no mês subsequente à emissão dos pedidos. Constata-se uma grande possibilidade de cancelamentos, pedidos frios e, ainda, sem qualquer vínculo ao recebimento. Como se tornou uma cultura, decorrente de uma política implantada pelo CEO como “forma de incentivar as vendas”, um novo diretor de RH tentou mudá-la, mas houve praticamente uma revolta dentro da organização, e nada mudou.

14.3.1.4 Meta rígida com venda vinculada a resultado contábil e capital de giro

Esta é uma das melhores alternativas. A meta de venda é rígida e o pagamento da comissão parcelado, com base no resultado real contábil e com prazos de venda definidos pela organização.

Nesse aspecto o único ponto de insatisfação a considerar é que se a equipe operacional fizer má gestão dos processos, o profissional de vendas será penalizado, o que trará desmotivação à equipe de vendas, pois estará mexendo em “seus bolsos”.

14.3.1.5 Meta flexível com venda vinculada à margem vendida, sem capital de giro

Empresa do tipo “*laissez-faire*” permite que seja uma das melhores alternativas do vendedor a meta flexível com venda vinculada à margem vendida, sem qualquer confrontação com a contabilidade (real x previsto) ou qualquer obrigatoriedade no cumprimento da meta.

14.3.2 Investimentos relevantes em ativo imobilizado

Deve seguir uma regra específica, com apoio da direção financeira. Os investimentos devem ter um período definido para retorno (*pay back* descontado) e uma TIR (Taxa Interna de Retorno) que remunere o risco.

Recomenda-se que as negociações com empresas construtoras, de engenharia e arquitetos sejam realizadas por uma área neutra como Compras. Deixar esse tipo de negociação direta da equipe de vendas com esses profissionais abre grandes possibilidades de descaminhos.

Há duas formas para calculá-lo:

- a. **EBITDA** – *Earnings before Interest, Depreciation and Amortization*, que são lucros antes de juros, depreciação e amortização, e representam o lucro operacional. No caso o EBITDA projetado ao período de contrato, este deverá cobrir os investimentos e gerar caixa.
- b. **Análise de Projeto de Investimentos** – é a mais tradicional e mais completa, partindo-se das projeções de resultados e fluxo de caixa descontado, estabelecendo-se um tempo mínimo de retorno (*pay-back*), uma TIR que cubra os riscos do negócio e o VPL (Valor Presente Líquido), que representa o valor agregado ou geração de riqueza do projeto.

Mais detalhes sobre essa metodologia podem ser obtidos na bibliografia.

14.3.3 Bônus ou incentivo por rendimento

Os incentivos são objeto de campanhas promocionais ou por atingimento de metas, premiando aqueles que mais se destacarem.

As formas de incentivos, além de dinheiro, são viagens permitindo acompanhante, que poderá ser marcante para toda vida, ou ainda hospedagem, certificações e cursos, que devem ser atrativos e marcantes e levem o profissional de vendas a superar desafios.

As premiações devem ser por fases: atingimento de uma meta, um determinado prêmio, atingimento de uma segunda meta, um incentivo mais atraente e assim por diante.

Constatei algumas premiações pífias com intuito de ser econômico para a organização, que ao invés de criar um ambiente competitivo gerava frustração, não se traduzia em melhores resultados e não deixava de ser um insulto à inteligência dos profissionais de venda.

Se um profissional de vendas trouxe R\$ 4 milhões de venda adicionais com margem de 10% em um contrato de três anos, deixará no caixa da empresa R\$ 1,2 milhão de resultados em três anos devendo ser celebrado, promovido e premiado.

Há algumas empresas que premiam e incentivam o pós-venda, remunerando um percentual pela fidelização e retenção do cliente, bem como o sucesso nas revisões de preços.

14.3.4 Salário baixo e comissão alta ou salário alto e plano de incentivos

Observei vários debates sobre o tema e Gaziri (2016) aborda o tema da segurança financeira do profissional de vendas comparando empresas que aplicam os dois sistemas que resumimos a seguir.

“O profissional que recebe baixo salário tem necessidade de vender muito para pagar suas contas pessoais e com isso massifica a venda, com margens menores, infla demais os preços ou concede descontos elevados, tem pensamento individualista e não no time, mas no curto prazo e terá foco nos clientes que atendem à sua necessidade: fazer dinheiro”.

Em contrapartida, o mesmo autor afirma que “aqueles que recebem salário compatível para poder pagar suas contas têm foco em equipe, na prestação de serviços, pensa no cliente no longo prazo e têm metas qualitativas e não quantitativas”.

De qualquer forma, de acordo com o crescimento de vendas desejado, cada empresa deverá estabelecer o seu critério de remuneração global e

benefícios, tais como: utilização de veículo, combustível, plano de saúde e previdência privada, dentre outros.

Deve oferecer um pacote anual de remuneração que compreenda salário compatível com o segmento que está atuando adicionando-se incentivos, premiações e possibilidades de crescimento profissional que o mantenha motivado, comprometido e leal com a organização.

Capítulo 15

Gestão Econômica e Financeira das Vendas

A venda pura e simples, sem a compreensão de fatores econômicos e seus efeitos financeiros, dá uma visão parcial e incompleta ao profissional de vendas.

Toda venda pode ter adicionais além do produto e seu respectivo *mark-up*, destacando: o prazo concedido a clientes, o estoque e seu tempo de permanência, prazos para pagamento de fornecedores e nesse interim há os desembolsos de impostos, salários, encargos sociais e comissões, além dos custos e despesas fixas que a empresa possui.

O enfoque que daremos é o ciclo operacional da venda, que representa o prazo médio concedido a clientes, o prazo médio em estoques e o pagamento dos impostos, salários e comissões da equipe de vendas, reduzido pelo prazo obtido no pagamento a fornecedores.

15.1 Ciclo econômico

O ciclo econômico é o período mais abrangente da análise operacional e compreende desde o momento em que a mercadoria é comprada até o último fato, que ocorre no recebimento do cliente ou no pagamento do fornecedor – o que ocorrer por último.

O conceito básico é que:

- » Todo dinheiro que está fora do caixa da empresa está nas mãos de terceiros (clientes) ou investido no estoque.

- » Todo o dinheiro de fornecedores está em nossas mãos.
- » A premissa é ter mais dinheiro em nossas mãos do que deixar nas mãos de terceiros ou parado no estoque.

Quanto maior o prazo de venda e estoques, mais dinheiro a empresa irá precisar de terceiros (dos investidores ou de bancos) para girar o seu negócio, o que representa maior capital empregado ou juros, e quanto maior o estoque mais haverá a necessidade de espaço físico, pessoas para administrar, seguro, possibilidades de perdas e quebras, vencimento de produtos etc.

Para que haja um balanceamento de todo esse processo, conhecido como administração ou gestão do capital de giro operacional, é necessário que o profissional de vendas conheça seus efeitos nas finanças da organização.

15.2 Necessidade de capital de giro operacional (desfavorável)

Os cálculos são obtidos na média e a sua formulação pode ser consultada na bibliografia.

- a. Mercadoria entra no estoque na base ou data zero.
- b. Permanece em média por 20 dias no estoque, quando foi vendida. Portanto, o prazo médio de estoque $\rightarrow$ PME = 20
- c. O prazo médio de venda é de 35 dias = PMR = 35, portanto, foi recebida na data 55 do fluxo, o que representa 20 dias que permaneceu no estoque e saiu para ser entregue ao cliente, que paga após 35 dias.
- d. Prazo médio de venda é diferente do prazo médio de recebimento. Eles são idênticos quando o cliente paga o título no vencimento. Por exemplo, atrasando em cinco dias, o prazo de recebimento será de 35 dias (venda) + 5 dias (atraso) = 40 dias.
- e. Pagou o fornecedor na data 25 = PMPF = 25.
O prazo para financiar suas operações é de 30 dias obtido pela fórmula $\text{NCGO} = (\text{PME} + \text{PMR}) - \text{PMPF} \rightarrow (20 + 35) - 25 = 55 - 25 = 30$ dias.

Observa-se ainda que o ciclo econômico é de 55 dias, decorrente do período em que a mercadoria é recebida nos estoques e o último evento, quando é recebido no cliente.

Há que se destacar que a empresa paga ao final de cada mês despesas de salários, encargos sociais, benefícios, comissões, aluguéis e muitas outras. No exemplo, como o ciclo econômico é de 55 dias, todas essas despesas penalizam o fluxo de caixa praticamente duas vezes.

O bom profissional de vendas, qualificado, tem que ter visão mais abrangente e acima de tudo, boas noções sobre cálculos e impactos financeiros em cada venda.

Ao preocupar-se somente com o custo do produto e aplicação do *mark-up*, conspirará que possa fazer vendas não sustentáveis econômica e financeiramente, prejudicando a sua organização.

15.3 Necessidade de capital de giro operacional (Favorável)

O capital se torna favorável com a diminuição do ciclo econômico decorrente de um prazo menor de estoques, do prazo concedido a clientes e maiores prazos de pagamento a fornecedores.

A mudança nos prazos permite à empresa financiar suas atividades com capital de terceiros (fornecedores), visto que a venda é recebida na data 20 e o pagamento a fornecedores na data 35.

$$\text{NCGO} = (\text{PME} + \text{PMR}) - \text{PMPF} \rightarrow (5 + 15) - 35 = 20 - 35 = -15 \text{ dias.}$$

15.4 *Overtrading* e o efeito tesoura

À medida que a empresa cresce há maior necessidade de investimento no capital de giro, pois quando o seu crescimento é superior à taxa do investimento no ativo permanente e no capital de giro, pode sofrer impacto do “efeito tesoura”.

O “efeito tesoura” ocorre quando há uma significativa expansão das vendas sem um respectivo crescimento e acompanhamento da estrutura financeira, também conhecida como *overtrading*.

A palavra *overtrade* é de origem inglesa e tem enfoque econômico e financeiro nas atividades em que a empresa mantenha um nível de crescimento de vendas sem recursos financeiros suficientes, diminuindo a margem de segurança e, conseqüentemente, aumentando o risco de inadimplência e insolvência se for realizada de forma frequente, exacerbada e sem controle.

Como consultor, identifiquei vários exemplos em que o comando das empresas direcionava suas equipes para vender, sobretudo, no mercado público, cujos prazos são dilatados e há frequentes atrasos e valor elevado de investimentos no imobilizado.

Uma expansão sem a devida preocupação em analisar o ciclo financeiro e colocar dinheiro para financiar este giro torna-se um risco elevado de *overtrading*, sobretudo se a empresa tiver restrições à obtenção de empréstimos bancários.

“Uma empresa quebra por falta de caixa, mas não morre pela falta de lucros”.

Uma boa área financeira discute os efeitos do *overtrading*, orientando a direção da empresa e a equipe de vendas, evitando situações de falta de liquidez e inadimplimento das obrigações.

A falta de caixa quebra a empresa, especialmente quando esta tem foco único em expandir os seus negócios, reduzir margens, conceder prazos de recebimento, ter clientes inadimplentes ou que atrasem os seus pagamentos; todos esses aspectos somados já me fez conhecer casos de empresas que tiveram que recorrer ao processo recuperação judicial.

No exemplo citado no item 15.3, caso a empresa mantenha um ritmo de crescimento elevado, ao estabelecer uma meta de novas vendas em R\$ 2 milhões, mantendo-se o ciclo negativo de 30 dias, precisará investir R\$ 2 milhões no giro, e como o fluxo é de 55 dias, o investimento seria próximo a R\$ 3,4 milhões.

Por outro lado, uma gestão econômica e financeira do capital de giro permite trabalhar com capital de terceiros (fornecedores), como no exemplo 15.4, financiando grande parte da expansão comercial.

15.5 Políticas para gestão econômica e financeira nas vendas

As políticas, sua comunicação, treinamento e aplicabilidade permitirão à empresa obter melhor desempenho na gestão do capital de giro operacional.

O profissional de vendas deve ter conhecimento e aplicabilidade das políticas que podem ajudar em sua venda, eliminando o risco de exceções e discussões internas.

15.5.1 Política para limites de alçada

A centralização de decisões prejudica o andamento e a tomada de decisões. Desta forma, a aplicabilidade de uma política de alçada, que envolva todos os departamentos, com a respectiva autoridade e responsabilidade, facilita a governança da organização.

As demais políticas, que serão específicas, terão origem na política de limites de alçada que representa a delegação de autoridade e responsabilidade dos gestores da organização.

Toda e qualquer política implantada deve ter processos bem definidos, estabelecendo responsáveis pela sua implantação, coordenação, manutenção, atualização, aprimoramento e controle contínuos.

A seguir as políticas aplicáveis à área de vendas e a formação de preços.

15.5.2 Vendas

- **Política de Crédito** – tem como objetivo analisar a solidez dos clientes e a concessão do crédito. Esta política que normalmente traz muitos atritos entre a área financeira e a de vendas. Caso a primeira seja rígida e conservadora poderá causar perdas de vendas e bons negócios à organização; em contrapartida, se for demasiadamente flexível poderá causar perdas financeiras por inadimplência. Há que se buscar um equilíbrio entre as duas situações; ser flexível na coleta de dados e análise, com introdução de alçadas para autorização e decisão.
- **Política de Comissões** – esta política, se atrelada exclusivamente ao volume de vendas, pode causar prejuízos à organização, com faturamentos e posteriores cancelamentos, além de dilatação de prazos para a obtenção de maior volume de vendas, o não repasse dos custos financeiros e, ainda, aumentar a necessidade de capital de giro. Caso ainda haja falta de um controle de lucratividade por cliente, ou produto, pode ocorrer incentivo a vendas com margens reduzidas. A política mais adequada deve levar em consideração a lucratividade por cliente ou produto e o seu efetivo recebimento.
- **Política de Formação de Preços de Venda** – na maioria das vezes é o mercado quem determina o preço, portanto os custos devem ser estabelecidos em função do preço, o que envolve toda a empresa.
- A exceção, normalmente, com grandes volumes, deve ter políticas específicas e analisar diferentemente os clientes adquirentes de pequenos volumes. Sendo a concorrência cada vez mais acirrada e as margens baixas, é um ponto que requer muita atenção. A redução de margens, sem a consequente redução nos custos e despesas, poderá provocar uma queda na rentabilidade. A área de vendas pode direcionar vendas aos períodos de baixa produção ou ociosidade.

- **Política de Reajustes de Preços** – se os preços são reajustados anualmente deve-se tomar o devido cuidado na formação inicial das margens. Nem sempre a margem inicial será a margem média, pois a inflação aumenta os seus custos, enquanto que os preços serão os mesmos ao longo dos 12 meses seguintes. Portanto, outras políticas deverão estar atreladas, tais como a busca na produtividade, parceria com fornecedores para manutenção nos preços em idêntico período etc. Esta política pode ser chamada de *hedge*, ou proteção.
- **Política de Prazos de Venda** – a concorrência pode limitar políticas mais agressivas por prazos menores, sob o risco de perda de vendas, e também políticas macroeconômicas: juros e desaquecimento da economia podem afetar os agentes econômicos. Logo, em períodos de elevação na taxa de juros e inflação alta é recomendável ter os recursos em suas mãos, sob o risco de perdas financeiras e/ou inadimplência. Em períodos de alta inflação, os agentes econômicos procuram ter o dinheiro em suas mãos para aplicar; juros elevados e recessão econômica podem levar, ainda, à insolvência das empresas, proporcionando perdas aos seus respectivos fornecedores.
- **Política de Cobrança** – este fator também traz muito atrito entre as áreas de Finanças, Operações e Vendas. Deve haver um divisor de responsabilidades, definindo até que ponto a cobrança deve agir isoladamente e quando o trabalho deve ser efetuado em conjunto. Conquistar e manter um cliente nem sempre é tão fácil e uma ação mais forte, como enviar um título a receber para o cartório, pode descontinuar a relação comercial. Neste aspecto, reforçamos que o pagamento das comissões sobre vendas deve estar atrelado ao efetivo recebimento dos títulos.

15.5.3 Compras e seus efeitos em vendas

- **Política dos Prazos de Compra e Pagamento a Fornecedores** – esta política deverá ser intrinsecamente ligada à política dos prazos de venda e dos estoques, pois será o fator determinante para a apuração do ciclo financeiro. Normalmente, a empresa deve procurar financiar os seus clientes e estoques com prazos obtidos dos fornecedores. Deve-se tomar a devida precaução se há custo financeiro repassado ao preço de compra. Políticas de consignação de produtos

podem ser uma boa alternativa, podendo ser um jogo ganha-ganha, visto que o fornecedor terá uma “venda cativa”, sem necessidade de investir em equipes de vendas; por outro lado, pode conceder melhores condições comerciais, dentre elas maior prazo para pagamento.

- **Política de Formação de Preços de Compra** – deve haver uma sinergia e sincronização entre as áreas de suprimentos e vendas. Ambas devem discutir as estratégias do mercado consumidor e fornecedor. Uma eventual redução nos preços de venda deve ter, em contrapartida, diminuição nos preços de compra, objetivando manter margens operacionais que cubram os demais custos e despesas fixas, bem como garantam a capacidade de investimento. O desenvolvimento de metodologias para apuração do preço real de compras, que inclui todos os custos inerentes, recuperação de impostos, prazos de compra e volumes, deve ser um item prioritário na formação de preços.

Capítulo 16

Habilidade e estilo do vendedor faz o sucesso?

A grande dificuldade do modelo de negócio atual e dos times de vendas e fidelização não é apenas a crise econômica, mas a falta de preparo técnico e estratégico para estar atento às oportunidades, alcançando as metas mesmo diante deste desafio, com objetivos de conquista de clientes, aumento na captação de consumidores, fidelização e retenção dos clientes existentes.

O antigo estilo de vender prevalecerá, caso os profissionais não estejam bem capacitados, sendo comum justificar a perda de um negócio pelo fator preço. Com minha experiência como profissional de vendas, verifico que a grande maioria das empresas e os profissionais não possuem metodologias de avaliação que identifiquem o verdadeiro motivo da perda, tomando medidas corretivas com o aprendizado.

O ato de vender não é um simples evento, mas um processo bem definido com fases mensuradas e avaliadas das equipes, mantendo os profissionais mais competentes.

As decisões de contratação de profissionais de venda levam em consideração fatores como experiência profissional, ter sua carteira de clientes e a indicação de outros profissionais com a célebre frase “contrata que esse cara é bom, eu conheço”.

O conhecimento técnico de um produto e o nível de extroversão são fatores importantes, além de ter tido sucesso onde já tenha trabalhado, reunindo referências no mercado ou na própria empresa.

A grande maioria dos profissionais de venda é admitida pela competência técnica, mas muitos são demitidos pela sua postura comportamental e de relacionamento. Outro aspecto é que determinados profissionais trocam constantemente de emprego, replicando ou copiando modelos, sem agregar valor por meio de autoconhecimento que contribua para sua evolução pessoal e profissional.

A falta dessas métricas causam desperdícios e, consequentemente, prejuízos financeiros, não obtendo *market share*.

O potencial de desperdício pode ser elevado nas áreas de venda e fidelização, desde que não haja métricas que avaliem o desempenho de cada um dos seus membros, em cada uma das fases.

A formação do *pipeline* de vendas, bem como a fidelização que trabalha nas datas de vencimento dos contratos, deve acrescentar medidas de avaliação de desempenho. Exemplo: tamanho do mercado requer % de visitas, % de propostas, % de fechamento de negócios, ou seja, a taxa de conversão, claramente, sempre com boa rentabilidade.

Este capítulo tem como objetivo abordar o perfil comportamental dos profissionais de venda e conhecer o perfil de seus clientes, que em conjunto com suas competências técnicas e de relacionamento contribui melhor para a organização.

Há algumas ferramentas importantes que apoiam na contratação ou desenvolvimento do profissional de vendas. Citamos: DISC®, Salesmax® e o Assess® da Atools/SLAC (Sociedade Latino Americana de Coaching).

16.1 O que é o DISC

No início dos anos 20, o americano William Moulton Marston, PhD em psicologia pela Universidade de Harvard, desenvolveu uma teoria para explicar as respostas emocionais das pessoas, cujos trabalhos restringiam-se a indivíduos considerados deficientes mentais. William Marston, porém, sonhava em estender estas ideias para avaliar o comportamento dos indivíduos ditos normais.

Com o objetivo de testar as suas teorias, Marston desenvolveu sua própria técnica para medir estilos comportamentais, utilizando-se de quatro fatores importantes: Dominância, Influência, Estabilidade e Conformidade e, das iniciais em inglês, surgiu a sigla DISC.

Em 1926, Marston publicou suas descobertas no livro “As Emoções das Pessoas Normais”, que incluía uma breve descrição do sistema elaborado por ele. Desde então, a Metodologia DISC foi sendo aprimorada até se tornar a ferramenta de análise comportamental mais utilizada no mundo.

De acordo com a Metodologia DISC, as pessoas têm mais chances de alcançar o sucesso pessoal e profissional em atividades que estejam adequadas ao seu perfil comportamental. Indivíduos que realizam atividades alinhadas ao seu perfil tornam-se mais realizados e felizes. Neste sentido, não existe perfil melhor ou pior: qualquer um pode se adaptar a um estilo comportamental. Todavia, isso exigirá esforço e conhecimento acerca das características que devem ser desenvolvidas.

O DISC detecta as características comportamentais das pessoas, como forças, motivações, forma de gerenciar e de se comunicar, entre muitas outras aplicações para proporcionar às pessoas um profundo autoconhecimento.

Todas as pessoas são a soma da participação dos quatro perfis, o que pode distinguir cada um deles e atender a 16 perfis diferentes. Cabe ressaltar que a análise deve ser realizada com o perfil utilizado, mas o foco deve ser entre o perfil primário e o secundário, conforme demonstramos a seguir, em uma análise DISC.

Gráfico do Perfil **ADAPTADO**

No exemplo, segundo exemplo extraído do modelo DISC da Atools/SLAC, o estilo Comunicador Popular tem a predominância do perfil I como primário e do perfil S como secundário, ou seja, com foco exclusivamente nas pessoas.

A função do perfil secundário é muito importante, pois ele atua diretamente sobre o perfil primário “fazendo-o” refletir, ajustando-o para evitar excessos ou tomada de decisões indevidas.

16.1.1 Importância de reconhecer o perfil comportamental em vendas

Os profissionais de venda e de fidelização de clientes estão na linha de frente em questões de relacionamento interpessoal. Como exemplo, um vendedor de loja de shopping nunca sabe qual o perfil do cliente que está entrando para saber sobre um produto, quais são as formas de abordá-lo, quais sinais ele demonstra. É mais emotivo ou cauteloso? Conhece o produto ou precisa de informações? As informações são técnicas ou gerais?

Apenas com poucos segundos de interação, baseando-se na metodologia DISC o vendedor pode iniciar um diálogo assertivo sobre as necessidades do cliente e obter o sucesso que deseja.

As empresas avaliam seus profissionais de venda através dos resultados e cumprimento de metas e aqueles que possuem conhecimento em análise comportamental têm destaque no mercado, pois quem tem níveis de eficácia estará acima dos demais.

16.1.1.1 Perfil D - Dominante

O perfil Dominante é caracterizado por pessoas mais impulsivas, com âmbito de iniciar atividades com foco em seu objetivo. São capazes de liderar equipes, utilizam mais o lado esquerdo do cérebro, são lógicos e racionais, com foco em processos.

Normalmente, se sentem sempre atrasados, mesmo que isso não ocorra. Seu perfil é de buscar sempre mais o que fazer, inovar e empreender. Essas pessoas gostam de trabalhar com pessoas que tenham o mesmo perfil e ritmo de trabalho.

Sempre focados em busca por resultados, são convincentes em seus argumentos e passam por cima de qualquer um que se oponha a seus ideais.

A busca por rapidez e resultados é o grande motivador desse perfil. Como é orientado a resultados, irá sempre procurar maneiras rápidas e melhores para fazer negócios, e seu principal medo é falhar.

O alto D é altamente contributivo em situações de caos; é inovador, visionário e determinado, além de tomar decisões rapidamente, que se não controladas ou usadas sabiamente podem se tornar fraquezas.

Sua impaciência pode levá-lo a ser brusco, ditatorial, com certa falta de tato com pessoas, sobrecarga de trabalho e metas pouco realistas.

Pontos Fortes	Características	Pontos Fracos
Desbravador	Dominante e decisor	Privilegia vida profissional à pessoal
Gosta de correr riscos	Toma decisões rápidas	Trabalha muito, família em segundo plano
Alta energia	Impaciente	Inicia muitas coisas, mas nem sempre as termina
Centralizador	Deseja resultados imediatos	Descuidado, sem indicadores e estudos
Voltado para resultados materiais	Mostra-se insensível	Não responde bem a ultimatoss
Toma controle da situação para atingir resultados	Resiliente – resiste a críticas pessoais	Tende a ser egocêntrico, tendo medo de ser passado para trás
Focados e rápidos na realização de tarefas	Questionador	Sob situação de stress costuma ser agressivo.
Ávido por novos desafios	Aceita desafios e resolve problema	Não é finalizador de tarefa necessitando de apoio do perfil S ou C

O que deve ser reforçado	O que deve ser evitado
Seja claro e vá direto ao ponto	Dialogar com desperdício de tempo para ele
Restrinja-se aos negócios	Construir relações pessoais ou bate-papo, a não ser que seja iniciativa dele
Esteja preparado e com material organizado	Esquecer ou perder coisas, nunca vá despreparado
Fazer perguntas específicas e objetivas	Fazer perguntas de retórica ou inúteis
Forneça alternativas e opções para a tomada de decisão	Chegar com decisão tomada e não tome decisão por ele. O alto D deseja dar a palavra final
Forneça fatos e números sobre possibilidades de sucesso ou eficácia das opções	Especular, não ofereça garantias e segurança se houver risco de não obtê-las
Proponha negócios ganha-ganha	Forçar um alto D a situação de perda
Um alto D deve respeitar você.	Não ser submisso.

16.1.1.2 Perfil I - Influyente

O perfil Influyente age por emoção. É amigável, extrovertido, empolgado e estimulante e é de grande valor para a equipe, por ser um motivador natural com seu dinamismo e entusiasmo, mantendo a equipe unida na busca de um objetivo comum. O lado direito é o predominante no cérebro, que é voltado às pessoas.

Com seu senso de humor adiciona diversão e alegria à equipe. Gosta de socializar-se não indo direto ao ponto sempre que possível. Tem muitas dificuldades de manter o foco, parecendo egocêntrico por querer falar de si mesmo. Seu grande receio é a rejeição e adora ter reconhecimento pessoal e profissional.

Tem tendências a evitar conflitos, pois se preocupa com pessoas. A aliança sempre é o melhor caminho para este perfil.

Pontos Fortes	Características	Pontos Fracos
Persuasivo e comunicativo	Entusiástico e otimista	Pode ser extremamente manipulador
Idealista em si e nos outros	Vida festiva e diversão	Dificuldade na gestão de tempo
Otimista	Dificuldade de manter foco nas atividades, não gosta de detalhes	Fala muito, mal ouvinte, produz pouco
Criativo e inovador	Dificuldade de organização com agenda e processos	Muitas vezes esquece que a empresa tem foco em resultados
Foco em resultados pelas pessoas	Habilidade verbal	Sente-se mal ao cobrar trabalho de alguém
Foco na área de Humanas	Passa uma impressão favorável	Não gosta e sofre muito para realizar uma demissão
Possui grande rede de relacionamento.	Deseja reconhecimento social, liberdade de expressão e prestígio.	Não é finalizador de tarefa, necessitando de apoio do perfil S ou C

O que deve ser reforçado	O que deve ser evitado
Planeje interação que apoie seus sonhos e expectativas	Estabelecer leis e regras
Reserve tempo para se relacionar e ser sociável	Ser curto, frio e arrogante
Fale sobre os objetivos dele	Manipular fatos, números e alternativas
Focar em pessoas e ações, ponha detalhes por escrito	Deixar decisões no ar
Peça a opinião dele	Ser impessoal e guiado por tarefas
Forneça ideias para implementação de ações	Perder tempo sonhando e não fechar o negócio
Tome tempo suficiente para estimular, divertir e avançar rapidamente nos negócios	Interromper reunião muito cedo e ser muito formal
Forneça relatos de pessoas que ele considere importantes e proeminentes	Falar de forma muito condescendente com ele
Ofereça incentivos especiais e imediatos em troca da disposição dele em correr riscos	Não perder tempo e ir direto ao ponto

16.1.1.3 Perfil S – Estabilidade e Segurança

Da mesma forma que o I, o Perfil S utiliza o lado direito do cérebro, tem enorme cuidado com pessoas, mas contrariamente ao anterior, este tem enfoque muito mais reflexivo do que persuasivo e comunicativo.

Tem como principal foco o trabalho em equipe, a cooperação e a colaboração. É uma pessoa de perfil paciente, empática e orientado por tarefas e pessoas. Em geral, é fácil de lidar, sempre aberto a questões e necessidades alheias. Gosta e lida bem com procedimentos e processos bem definidos, preferindo itinerários claros e estáveis sem qualquer tipo de improvisação. Seu principal medo é a insegurança.

Em geral, tem dificuldades para estabelecer prioridades, pode hesitar e temer mudanças repentinas. Por ter a característica de estabilidade e de alguma forma ser mais passivo e reflexivo, prefere a estabilidade à incerteza de variação. Seus principais trunfos são lealdade, alta organização, perseverança e trabalho em equipe.

Pontos Fortes	Características	Pontos Fracos
Aceitam muito bem rotinas de trabalhos. Membro de equipe.	Trabalha em equipe	Falta de rotina
Sempre entrega tarefa	Consistente e previsível	Mais executor que criativo, dificuldade em estabelecer prioridades
Bom humor, pessoa “toda certinha”	Bom ouvinte e demonstra paciência	Tem que fazer parte de equipe
Pontos Fortes	Características	Pontos Fracos
Lealdade	Mostra lealdade com empresa	Não entrega ou muda rotina se alguém não autoriza. Teimoso por natureza
Disciplinado	Orientado para a família	Não extrapola horário de trabalho, privilegia pessoal e família
Focos em resultados pelos processos repetitivos	Cria ambiente de trabalho estável e harmonioso	Preso ao processo, centrado nele; não se preocupa com o resultado da empresa, mas ao processo

Segue normas e procedimentos	Focado na segurança e ambiente estável	Resistente a mudanças repentinas
Interage bem com pessoas	Gosta de fazer parte da equipe, sem liderar, evita desgastes pessoais.	Não tem desejo de competição, mas de cooperação
Cumpre com o acordado e tarefas estabelecidas.	Segue o que a liderança determina.	Dificuldade em realizar múltiplas tarefas e ter objetividade

O que deve ser reforçado	O que deve ser evitado
Rapport ou “quebra gelo” com comentários pessoais	Apressar os negócios e agenda
Mostrar sincero interesse dele como pessoa	Apegar-se fria e duramente a negócios
Pacientemente, obtenha suas metas e ideias pessoais; ouça e dê respostas	Forçar uma resposta rápida com seus objetivos
Fazer perguntas específicas do tipo COMO. Aplique escuta atenta	Interrompê-lo; ouça-o com atenção
Mover de maneira casual e informal	Ser abrupto, conflituoso e rápido demais
Se você discordar, prove com fatos, dados e relatos de pessoas respeitadas	Prometer algo que não possa cumprir
Ofereça segurança pessoal e garantia	Forçar rápida decisão
Se a decisão estiver com ele, dê-lhe tempo para pensar	Não o ameace enfatizando poder ou ameaça

16.1.1.4 Perfil C – Cautela

As pessoas com perfil Cauteloso têm predominância no lado esquerdo do cérebro, voltado a processos, sendo extremamente metódicas, conseguindo enxergar detalhes que os outros geralmente não percebem. Tomam decisões baseadas em fatos e evidências, são calmos e de voz serena, tendo tendências a introspecção e com facilidades de lidar com processos.

Costumam ser finalizadores de tarefas e são extremamente organizados. Essas pessoas conseguem as informações certas ao grupo, verificam sua validade e somam muito valor ao trabalho em equipe.

São reflexivos e questionadores devido à tendência a detalhes, dado seu ritmo moderado, comportamento lógico, metódico e cuidadoso e, ao mesmo tempo, objetivo, cético e confiante.

Sua capacidade analítica é muito desenvolvida, podendo levar a certo pessimismo, a um ceticismo exacerbado e à perda do norte proposto pela demasiada atenção a detalhes, às vezes, desimportantes.

Com as pessoas, tende a ser cortês, paciente, diplomático, mas às vezes frio e indiferente. Voltado a procedimentos, fatos e dados concretos, não tem dificuldades diante de regras de procedimentos e códigos de conduta – consigo mesmo e com os outros.

Se confrontado ou se o seu trabalho é criticado, pode se tornar crítico de forma excessiva levando a conflitos e ao pessimismo, apesar de ter o conflito como seu maior medo.

Pontos Fortes	Características	Pontos Fracos
Perfeccionista tudo que vê pensa sempre em melhorar e aperfeiçoar	Pensador, crítico, analítico, consciente e preciso	Autocrítico, levando à frustração e cobrança
Detalhista, analítico e muito organizado	Atento a pontos-chaves	Peca pelo excesso de análise, o impedindo de cumprir prazos
Precisão e foco em informações	Enfoque sistemático às situações e atividades. Atenção aos padrões e normas	Nunca decide “em cima do muro”; precisa ter certeza de seu parecer
Diplomático, mantém certa distância das pessoas	Diplomático e reservado	Dificuldade de relacionar-se com muitas pessoas no ambiente de trabalho
É oriundo de exatas e processos, planeja e estuda tudo o que pode	Deseja autonomia no trabalho com liberdade de individualização dos projetos.	Pode vir a ser um pessimista

O que deve ser reforçado	O que deve ser evitado
Prepare temas com antecedência	Ser desorganizado
Aproxime-se de matéria direta e franca, mas com tom de voz sereno e baixo	Ser casual, informal ou muito íntimo

Fazer aproximação cuidadosa e construa credibilidade para avaliar dois lados do assunto discutido	Forçar uma decisão rápida
Apresentar dados específicos	Ser vago demais e não ser conservador
Não se apresse, mas seja persistente	Ser abrupto ou rápido demais
Se discordar, prove com fatos, dados e relatos de pessoas respeitadas	Apelar para opiniões ou sentimentos como evidências
Fornecer tempo e informações necessárias para tomada de decisão	Evitar ultimatos, mas utilizar incentivos para chegar à tomada de decisão
Respeite o espaço dele	Tocar nele fisicamente

16.2 Capacitações comportamentais e técnicas

A ferramenta Salesmax® da Atools, divide o perfil comportamental de um profissional de vendas em três eixos. Iremos citar alguns dos principais e suas finalidades, podendo ser utilizados em duas premissas principais: no desenvolvimento do profissional de vendas ou na contratação externa ou promoção interna de profissional de outro setor para a área de vendas.

A pontuação é realizada em quatro faixas de 25pp, cada uma atingindo o máximo de 100pp.

16.2.1 Personalidade de vendas

Compreende a avaliação do profissional de vendas na capacidade de influenciar com eficácia e concretizar a venda.

As seguintes premissas são requeridas e avaliadas para identificar a personalidade de vendas:

- » Energético;
- » Sentido de finalização e conclusão;
- » Resiliente;
- » Assertivo;
- » Sociável;
- » Autoconfiante;
- » Adaptação e flexibilidade;
- » Positividade em relação a outras pessoas.

Essas atribuições são de perfil D e I, que compreendem dinamismo, a capacidade de superar os “nãos” que o profissional de vendas recebe, e para isso é necessário ser resiliente e buscar finalizar a venda. Como características fortes do perfil I tem-se: ser sociável, adaptável, flexível e positividade em relação a outras pessoas.

16.2.2 Conhecimento em vendas

Algumas pessoas sabem como abordar, instintivamente, uma situação de vendas e identificam necessidades de treinamento para obter o melhor das oportunidades de venda.

- » Prospecção;
- » Primeira reunião ou primeiras impressões;
- » Capacidade em superar objeções;
- » Influenciar e convencer;
- » Conclusão e fechamento.

Lembrando que o tema prospecção, a capacidade de aumentar o número de contatos, visitas e fechamentos já foi abordado em capítulos anteriores.

Tenho vivenciado no meu trabalho como consultor, ao entrevistar potenciais candidatos, o item prospecção e em um deles identifiquei que o setor de atuação basicamente era mais “tiradores de pedido”, em função do produto vendido. Consequentemente, as funções prospecção, capacidade em superar objeções e influenciar tinham médias muito baixas, inclusive afetando alguns itens da Personalidade em Vendas. Os candidatos citados tinham característica Farmer ao invés de Hunter (conforme será visto a seguir).

Como a empresa que eu estava apoiando era do mesmo segmento que os candidatos trabalhavam, mas era preciso desenvolver outros nichos de mercado, os fatores do conhecimento em vendas eram muito importantes e a opção foi buscar profissionais em outros nichos e segmentos, treinando-os com relação aos produtos que eram foco de desenvolvimento.

16.2.3 Motivações de venda

É composta de elementos que identificam o que motiva o profissional a concretizar uma venda.

- » Reconhecimento e atenção;
- » Dinheiro;
- » Liberdade;
- » Desenvolvimento de competências;
- » Segurança/estabilidade;
- » Realização profissional.

Em motivações de venda, o que menos tenho encontrado é o interesse direto pelo dinheiro que se refere a salário, benefícios, comissões e área de atuação privilegiada que aumente essas comissões e premiações.

Os itens mais apontados pelos profissionais de venda, ao contrário, têm sido: realização profissional, desenvolvimento de competências que aumentem sua empregabilidade interna e externa e reconhecimento, atenção e desenvolvimento de competências, pois esses profissionais destacam que o dinheiro é consequência direta do êxito nas conquistas.

16.3 Estilos comportamentais para Vendas

16.3.1 O *Hunter* (Caçador)

Em áreas de vendas, se costuma fazer referência análoga aos profissionais para fechamento rápido, persuasivos e que emanam energia – os chamados *hunter*, sinônimo de caçador, cujas principais características comportamentais são I = influente e D = dominante.

Enquanto o perfil I tem facilidades em abertura e condução do negócio, encontra dificuldades em concluí-lo, e este comportamento é suprido pelo D que tem foco natural para resultados imediatos.

Os fatores básicos e importantes para uma venda de valor foram apresentados em capítulos anteriores, cuja base da pirâmide é o conhecimento e o domínio do produto ou serviço vendido.

Quando há predominância primária do perfil D para vendas, há ação para rápido processo de fechamento do negócio, o que pode ocasionar oferta de descontos que afeta diretamente a margem de lucro da empresa. Para cada tipo de profissional de vendas há um perfil DISC diferente e podemos destacar: vendas técnicas, vendas internas, vendas externas e vendas por telemarketing.

As bases para um profissional de vendas externas são:

Dominante	Influente
Assertivo	Comunicativo
Competitivo	Amigável
Direto	Influenciador
Executor/direcionador	Persuasivo
Cheio de força	Positivista
Toma decisões/ alta iniciativa	Verbal/falador

Os pontos de atenção no estilo de vendas realizadas são:

Dominante	Influente
Controlar seu ritmo	Concentrar-se nas tarefas
Valorizar os outros	Abordar linguagem lógica
Calcular riscos	Ser mais realista
Ter cautela	Ser mais firme com os demais
Reconhecer a necessidade dos outros	Prioridades e prazos de fechamento do negócio

16.4 Estilo Comportamental para Fidelização de Clientes

Em contraposição ao *hunter*, o estilo *farmer*, sinônimo de fazendeiro, cultiva os clientes caracterizados nas atividades de fidelização, retenção e aumento de captação, realizando novas vendas a esses mesmos clientes, sobretudo no *add-on*, *selling*, *cross* e *up selling*.

O *farmer* constrói relacionamentos sólidos e duradouros e seu trabalho é a médio e longo prazos, renovando os contratos e conseguindo novas contas com menor frequência, porém, normalmente com a realização de vendas maiores e de melhor margem. A sua característica comportamental é S = estabilidade, C = cautela.

As operações com baixa qualidade e dificuldades de relacionamento irão requerer do *farmer* um processo de fidelização, cuja venda será muito mais difícil, requerendo habilidades de relacionamento e confiança, dentre outros, em comparação a conquistar um novo cliente pelo *hunter*, ou seja, “revender uma vassoura usada” é muito mais difícil do que “vender uma nova vassoura”.

As principais características do estilo de fidelização e retenção são:

Estabilidade	Cautela
Bom ouvinte	Diplomático com pessoas
Demonstra lealdade	Controlado e preciso
Cria ambiente harmonioso	Analisa procedimento de forma crítica
Ajuda os demais	Expectativas de desempenho altamente definidas
Desenvolve habilidades específicas	Segue diretrizes e padrões

Os pontos de atenção do estilo de fidelização e retenção são:

Estabilidade	Cautela
Incentivo à criatividade	Baixa tolerância a conflitos
Conhecer diretrizes das tarefas	Chegar a um consenso em discussões
Ser condicionado antes de mudanças	Tomada de decisões rápidas
Precisa trabalhar com os comportamentos semelhantes	Apresentar posições desagradáveis
Validar valor próprio	Receber feedback

16.5 O *Sniper*

O *sniper* (atirador) tem alvos fixos com grande precisão. Esse perfil surgiu com maior ênfase durante a segunda guerra mundial, onde o foco era atingir o maior número possível de inimigos, sobretudo oficiais de grande patente.

Desta forma, definimos o *sniper* como um profissional de vendas que tem foco nas grandes contas ou negócios para a organização.

Algumas empresas têm uma equipe de profissionais de venda e fidelização para atuar em grandes contas. Esses profissionais têm como alvo um número baixo de clientes potenciais e clientes existentes, cuja perda pode representar sérios riscos à rentabilidade e *cash flow* da empresa.

Em contrapartida, a conquista de um determinado objetivo estratégico de grande porte, quer em volume de negócios, quer em rentabilidade, poderá alavancar o crescimento da organização e trazer maior participação no mercado.

O *sniper* trabalha com os grandes decisores das organizações, sempre promovendo o ganha-ganha e o desenvolvimento de parcerias a ambos. Esse estilo de profissional pode ser usado, ainda, como uma estratégia defensiva de fidelização e retenção, ou ataque específico a um concorrente, trabalhando com os princípios de “Defesa Cruzada” conforme Porter detalha em sua obra *Estratégia Competitiva* (2004).

Em resumo, a defesa cruzada corresponde a uma iniciativa de uma empresa A na entrada de uma região geográfica ou segmento em que a empresa B tem seus melhores negócios. Essa empresa B faz um movimento forte contra as bases onde a empresa A tenha grande parte de seus negócios e rentabilidade, com o objetivo de mudar seu foco de atenção, recuando e buscando sua defesa ao invés de penetrar no mercado em questão.

As principais características do estilo *sniper* são:

Estabilidade	Cautela
Mínimo de conflito	Decisões baseadas em análise de dados
Lealdade	Atenção aos detalhes
Escuta atenta	Precisão
Favorece o outro	Segue procedimentos
Transmite segurança	Planejamento, organização e estudo metuculoso

Os pontos de atenção do estilo *sniper* são:

Estabilidade	Cautela
Procrastinação	Promove o ganha-perde
Pode prejudicar a empresa em favor ao cliente	Pode atrasar processos na empresa
Barreira com mudanças	Demora na resolução de problemas
Dificuldade em realizar duas ou mais tarefas ao mesmo tempo	Problemas com feedback negativo
Autopromoção	Relação interpessoal

16.6 *Fisherman*

O *fisherman* é um sinônimo para pescador, cujo modelo exige paciência e agressividade dos dois estilos citados para conseguir novos clientes e

consumidores. Não se trata de um estilo específico, mas de técnica específica a cada tipo de alvo (peixe), sendo aplicado pelo *hunter*, *farmer* e *sniper*.

Uma boa pescaria exige estratégias para atrair o peixe; nas vendas, esse perfil é fundamental para entender o que um cliente e consumidor deseja. Requer sólido planejamento e pesquisa para entender com o que o peixe (cliente) gosta de se alimentar, ou seja, satisfazer suas necessidades e “dores” existentes com o fornecedor atual ou mesmo com sua própria empresa.

A estratégia é atrai-lo “lançando a isca para que ele se interesse e morda”, o que corresponde às ofertas, soluções e inovações que atendam às suas necessidades ou eliminem suas “dores”.

16.7 O Gestor da Área de Vendas e Fidelização

O papel principal dessa história, na verdade, não é do vendedor caçador, nem do fazendeiro, nem do atirador e nem do pescador, mas sim de conscientizar o gestor para utilizar esses profissionais dentro das equipes, conforme o estilo requer.

- » **Clientes potenciais:** o *hunter* deve ser acionado na busca de novas conquistas, com redução no ciclo de vendas. É uma ação de curto prazo e médio prazo.
- » **Clientes existentes:** para melhor explorar o potencial e vender mais para o mesmo cliente o ideal é o *farmer*. É uma ação de médio e longo prazo.
- » **Grandes alvos:** são ações que fazem a diferença, notadamente, são relacionamentos construídos com clientes potenciais. É uma ação de longo prazo podendo, em alguns casos, ser atenuado para médio prazo. Aqui são alocados os profissionais mais experientes com objetivos específicos, cujo ciclo de venda, normalmente, é mais longo, o que requer a paciência de um *sniper*.

É função do gestor, saber alocar os diferentes profissionais nas posições corretas, sempre com o objetivo de fazer a equipe as bater metas estabelecidas e gerar cada vez mais lucros e *cash flow* à empresa sabendo identificar, dentro do seu quadro de profissionais de vendas, quem é quem, bem como qual é o seu público-alvo e perfil de clientes.

Além de características e funções, esses profissionais também se diferenciam pelo treinamento que recebem. Nem todas as empresas sabem disso, mas há capacitações indicadas não apenas para um e outro perfil, mas também para os gestores que os administram e contratam.

O profissional ideal é aquele que apresenta uma combinação dos perfis citados, complementado com características pessoais marcantes, desempenhando bem suas funções, pois assim apresenta empatia, persuasão, confiança e melhor aceitação de possíveis rejeições. Seria dedicado, sociável e flexível; capaz de desempenhar rapidamente e construir relacionamentos duradouros. Algumas empresas, no entanto, pecam e muitas vezes esse profissional, que deveria ser empregado na prospecção de novas contas, fica cultivando clientes antigos – fato que pode afetar o resultado desse tipo de profissional de vendas, além de prejudicar o resultado da corporação.

A metáfora foi empregada nas vendas porque é exatamente isso que acontece nesse universo: existem ciclos de vendas mais objetivos ou mais longos, porém ambos podem trazer excelentes resultados. Enfim, as pessoas são diferentes em sua personalidade, mas com determinação, comprometimento e competência existe espaço para todos os perfis brilharem nos mercados em que atuam e/ou venham a atuar.

Bibliografia

1. LIVROS

BERNSTEIN, Peter. **Desafio dos Deuses**: a Fascinante História do Risco. 7ª edição, Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997

BICHUETTI, Jose Luiz; BICHUETTI, Luana Bernardi. **Gestão de Pessoas não é com o RH**. São Paulo: Intelecto Editora, 2016

BLATTBERG, Robert C, GETZ Gary, THOMAS Jacquelyn S. **Customer Equity**, Harvard Business School, 2001

BORBA, Valdir R. **Marketing de Relacionamento para Instituições de Saúde**. São Paulo: Editora Atlas, 2004.

BROOKS, Ian. **Seu Cliente Pode Pagar Mais**. São Paulo: Editora Fundamento, 2014

LAS CASAS, Alexandre L. **Excelência em Atendimento ao Cliente**, São Paulo: Editora M. Brooks, 2012.

CENTURIÃO, Alberto. **Ombudsman, a Face da Empresa Cidadã**. São Paulo: Editora Educator, 2003

CRUZ, Tadeu. **Manual de Planejamento Estratégico**. São Paulo: Editora Atlas, 2017

DEMING, W. Edwards. **Qualidade: A Revolução da Administração**. Rio de Janeiro: Editora Marques de Saraiva, 1990

DOMINGOS, Carlos. **Oportunidades Disfarçadas**. Rio de Janeiro: Editora Sextante, 2009

EVANS, Vaughan. **Ferramentas Estratégicas**, Rio de Janeiro: Editora Campus, 2013

FRANZOLIN, Enrico. **25 Recipes of Inventive Simplification**. Editora Unox Books, 2015.

GAGLIARDI, Gary. **Sun Tzu, A arte da Guerra – Estratégia para Vendas**. São Paulo: Editora M. Books, 2013

GAZIRI, Luiz. **A incrível Ciência das Vendas**. São Paulo: Editora Leader, 2016

KAPLAN, Robert; NORTON, David. **The Balanced Scorecard**. Massachussets, Boston: Harvard Business School, 1996

KIM, W. Chan; MAUBOURGNE, Rennée. **A Estratégia do Oceano Azul**. 16ª Edição. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2005

LANGFORD, Beverly, **Etiqueta Essencial**, CLIO Editora, São Paulo, 2005.

LUCENTINI, José Carlos. **Gestão Operacional de Preços e Custos em Restaurantes**. Rio de Janeiro: Editora Livre Expressão, 2014

_____. **Gestão, Economia e Finanças na Alimentação**. Rio de Janeiro: Editora Livre Expressão, 2015

- MIRANDA, Márcio. **Ganhe mais Vendendo Valor e não Preço**. São Paulo: Editora Workshop, 2009
- KOCH, Richard. **O Estilo 80/20**. Rio de Janeiro: Editora Sextante, 2009
- KLOTER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. 12a Edição. São Paulo: Editora Pearson, 2006
- MARVIN, R. William. **50 Proven Ways to Enhance Guest Service**. Hospitality Master Series, 1998.
- MELO, Agenir, GONTIJO, Cristina, **Imagem Pessoal e Etiqueta**, CLIO Editora, São Paulo, 2013
- MERLIN, Fátima. **Meu Cliente não Voltou**. São Paulo: Editora Poligrafia, 2014
- ORTEGA, Marcelo. **Inteligência em Vendas**. São Paulo: Editora Saraiva, 2014
- _____. **Red Book – Livro Energético em Vendas**. São Paulo: Editora Saraiva, 2015
- PORTER, Michael E. **A Vantagem Competitiva das Nações**, Rio de Janeiro, Ed. Campus, 1989.
- _____. **Vantagem Competitiva**. 14ª edição. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1989
- _____. **Estratégia Competitiva Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1986
- _____. **Estratégia Competitiva Técnicas para Análise de indústrias e da Concorrência**. 2ª Edição. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2004
- REICHHELD, Frederick F. **A Estratégia da Lealdade**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2003
- ROCCATO, Pedro Luiz. **Venda + Valor 2.0**. São Paulo: Editora M. Books, 2015
- SARILLO, Nick. **A Slice of the Pie**. USA: Ed. Pearson, 2012
- SCHIFFMAN, Stephan. **A Bíblia do Vendedor**. 4a Edição. São Paulo: Editora Gente, 2014
- SHELL, G. Richard. **Negociar é Preciso**. 5ª Edição. São Paulo: Negócio Editora, 2005
- SERRENTINO, Alberto. **Varejo e Brasil**. São Paulo: Editora Varese, 2015
- SHOCK, Patti J; BOWEN John T.; STEFANELLI, John M. **Restaurant Marketing for Owners and Managers**. New Jersey: John Wiley & Sons, 2004
- WELCH, Jack, **Paixão por Vencer**. 6a edição. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2005.

2. REVISTAS E PUBLICAÇÕES

- DIXON, Matthew; FREEMAN Karen; TOMAN Nicholas. **Pare de Tentar Encantar seus Clientes**. Harvard Business Review, Edição Especial, 2010
- HBR - SALES – Special Double Issue Harvard Business Review, 2006
- IBGC (Instituto Brasileiro De Governança Corporativa). **Apostila Processo de Certificação Conselheiro de Administração**, 2015
- LEONE, Ray. **The Sales Funnel**. Apostilas e material didático de cursos e seminários.
- OLIVEIRA, Gabriel. **O Aluno do 8º Semestre de Administração da Faculdade Integração Tietê (FIT-UNIESP)**. Tietê, S. Paulo. Comunidade ADM, 2015
- FRANÇA, Sullivan. **Livro de Metodologia do PCC – Professional Coach Certification**. SLAC, Sociedade Latino Americana de Coaching, São Paulo, SF Publicações, 2014
- WATHIEU, Luc; BERTINI, Marco. **Como impedir que o cliente não enxergue o preço**. Harvard Business Review - Brasil – Edição 8, Agosto, 2010
- WHITLER, Kimberly; MORGAN, Neil. **A Alta Rotatividade dos CMOs** - Harvard Business Review - Brasil – Edição 95, Novembro, 2017

Esta obra traz para os gestores e profissionais de vendas e fidelização de clientes visões que nem sempre são identificadas; estão ocultas.

Para que o sucesso seja conquistado é necessário ter processos de venda e fidelização perfeitamente definidos, quantificados e monitorados, fomentando um círculo virtuoso. Desta forma, as melhores práticas na gestão podem se transformar em benefícios para funcionários e clientes, com o investidor satisfeito com a criação de um valor econômico com seus justos dividendos.

O ciclo virtuoso do crescimento sustentável se baseia em processos bem-sucedidos e três pilares estratégicos na seguinte ordem: a) investidores com pensamento no longo prazo, b) lealdade dos funcionários c) fidelização e retenção de clientes. Esses três fatores contribuirão para o crescimento orgânico líquido e, consequentemente, resultarão em maiores lucros, retornos e geração de fluxo de caixa (*cash flow*).

Em contrapartida, o círculo vicioso, tem como bases o foco dos proprietários e gestores (com foco em seu bônus), na obtenção de lucros no curto prazo, cortando custos, investimentos, diminuindo o padrão dos serviços, demitindo funcionários leais, experientes e antigos, o que eleva as deserções de clientes, que culmina na queda de margens e fluxo de caixa no médio e longo prazos.

Se uma empresa tem uma taxa elevada de ruptura de clientes isso pode significar que esses clientes perceberão que estão pagando mais e recebendo menos pelos produtos e serviços que adquirem.

O sucesso na conquista de novos clientes não depende exclusivamente do produto, preço ou outros diferenciais competitivos, mas, da fidelização e consequente retenção dos mesmos, tornando o crescimento orgânico líquido positivo, cuja composição envolve novas vendas deduzidas das rupturas de clientes existentes.

É contraditório pensar que nessa situação de perdas elevadas será possível conquistar e repor tais perdas com novos clientes, que irão requerer novos investimentos e, ainda, com manutenção ou aumento de margens de lucro.

Com relação ao processo de venda e fidelização e seus impactos positivos e negativos no médio e longo prazo, por exemplo, para uma taxa de retenção de clientes de 95% ou 85%, questiona-se: qual o efeito nos lucros e no cash flow em cinco ou dez anos?

Adicionamos neste livro alguns capítulos especiais, como avaliação do perfil comportamental para o profissional de vendas e fidelização. Esse autoconhecimento permitirá melhorar seu relacionamento com os clientes e conquistar novas vendas.