



INTELIGÊNCIA EM VENDAS

Programa
de treinamento
e capacitação da
equipe comercial.

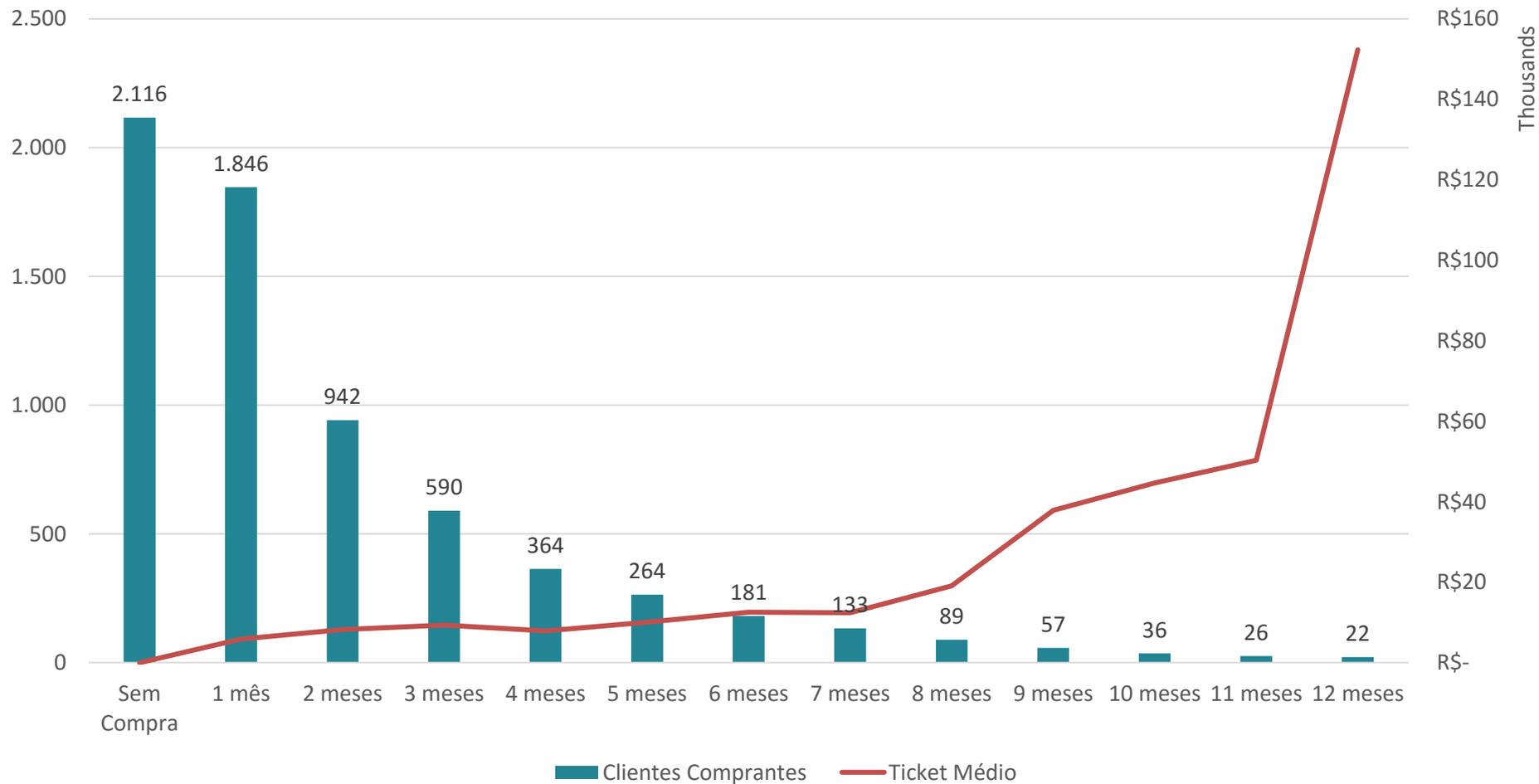


APÓS A ANÁLISE DO HISTÓRICO DE VENDAS,

identificamos uma grande ruptura no modelo de atendimento atual, em que 70% da base de clientes comprantes estão entre os períodos de 1 e 3 meses *(aqueles que não efetuaram compra)*.

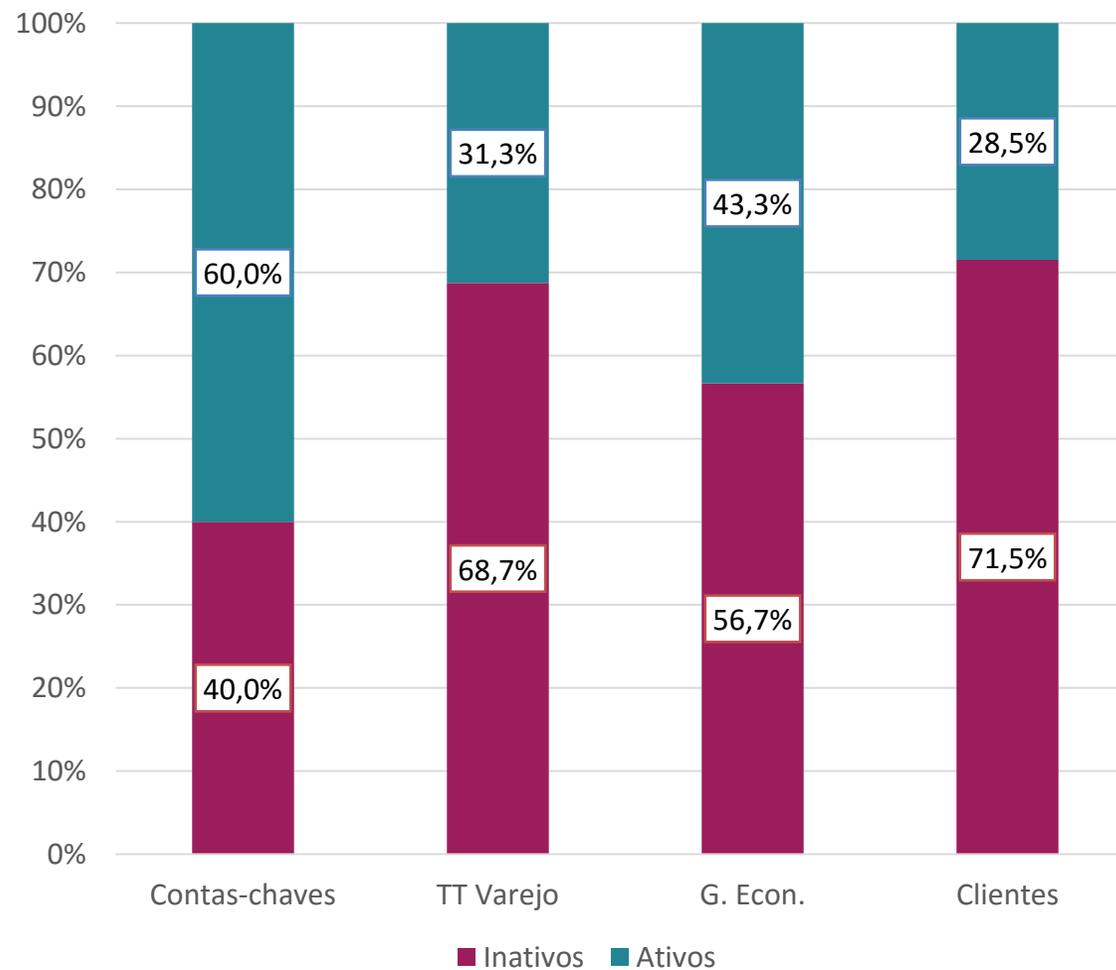


Aderência de Clientes (Sem Carteira)





Composição % da Estrutura de Clientes



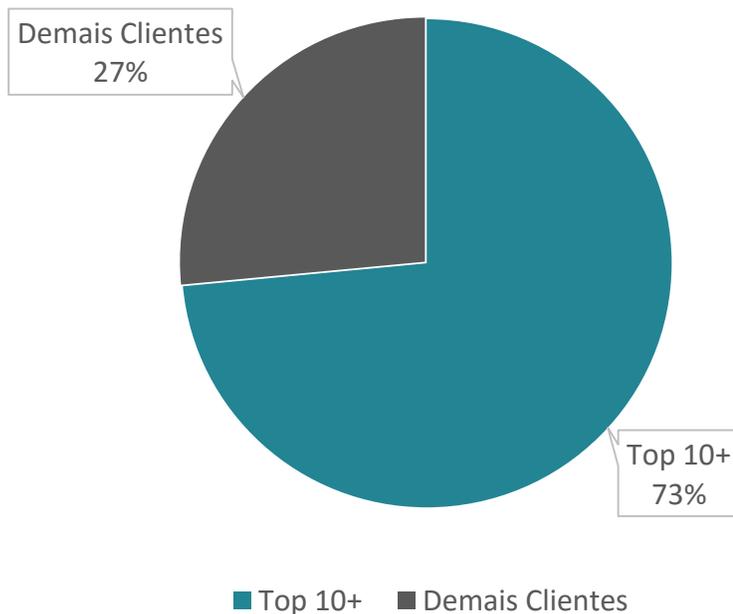
IDENTIFICAMOS UM ELEVADO NÍVEL DE VERTICALIZAÇÃO

no atendimento comercial no mês de março (até 18/3/2016), ou seja, um terço das nossas vendas está baseado nos 10 maiores clientes e aproximadamente 55% advêm de grupos econômicos.

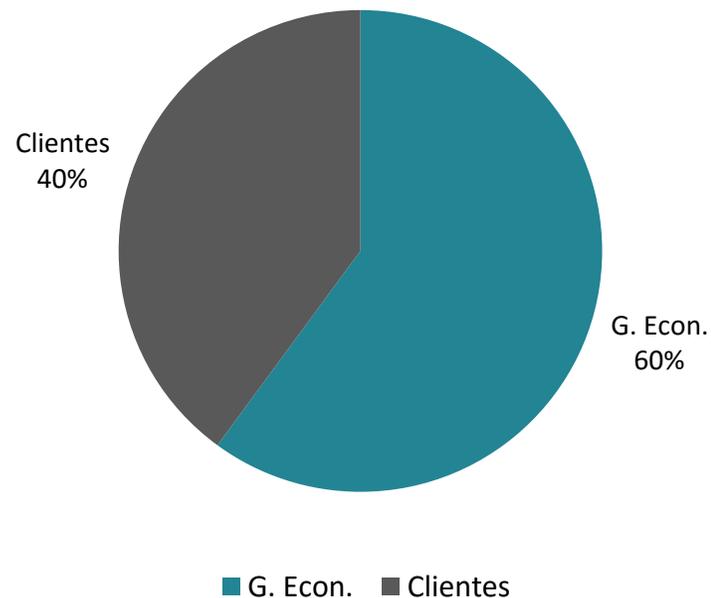




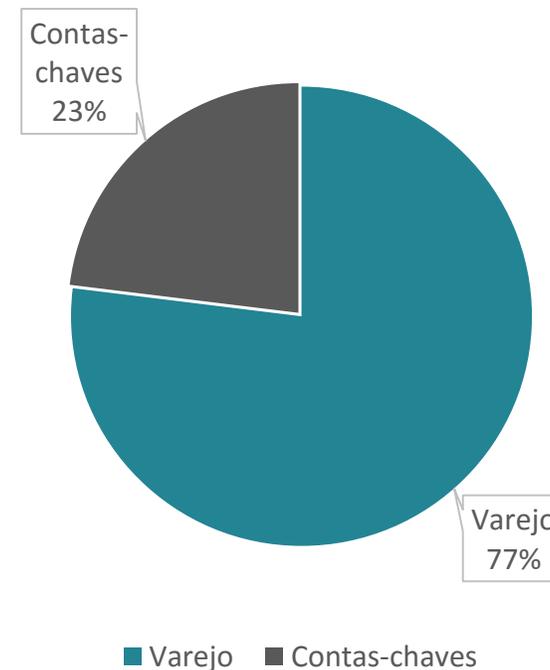
% Participação sobre o Real



Mix de Concentração no TT Varejo



Mix de Concentração por Segmento



Com base neste cenário e na necessidade de reversão dos números, preparamos um programa de treinamento e capacitação visando à melhoria dos resultados do time no campo. A seguir, passaremos, passo a passo, o processo de inteligência de vendas para que passem a visualizar novas oportunidades.

A photograph showing a business meeting. In the foreground, two hands are shaking in a firm handshake. In the background, a person is holding a tablet computer, and another person is pointing at the screen. The scene is set in a professional office environment.

O QUE É GERENCIAMENTO DE ROTINA (GEROT)?

Gerenciamento de rotina (+ conhecido como GEROT) é um modelo de gestão que tem como foco auxiliar as equipes na execução e no controle dos processos, ajudando o time de campo no atingimento dos resultados dando orientação para responder às seguintes perguntas.



1. Qual a meta do mês? Como estão os resultados em relação à meta até a data?
2. O que precisa fazer hoje? Qual é a meta do dia? (Positivização e Quantidade)
3. Quais são os clientes planejados para o dia? Onde eles estão localizados?
A rota está ajustada para ter maior aproveitamento com menor custo?
4. O que preciso vender para atingir a meta do dia? Como elaborar uma proposta de valor com estes produtos?
5. Dentro do cliente, como explorar mais as oportunidades?
6. Encontrou problemas para fechar a negociação, identificou a causa?
Pedi ajuda? Para quem? Ele ajudou?
7. Fechou o dia, atingiu os resultados? Quais pontos ficaram pendentes?
8. Todos os pedidos já estão lançados no sistema?
Quais apresentaram problemas? E como resolveu?
9. Elaborou o plano de trabalho para o dia seguinte?



Uma vez entendido o modelo, vamos seguir para o próximo passo, que é a estratégia de vendas no cliente.

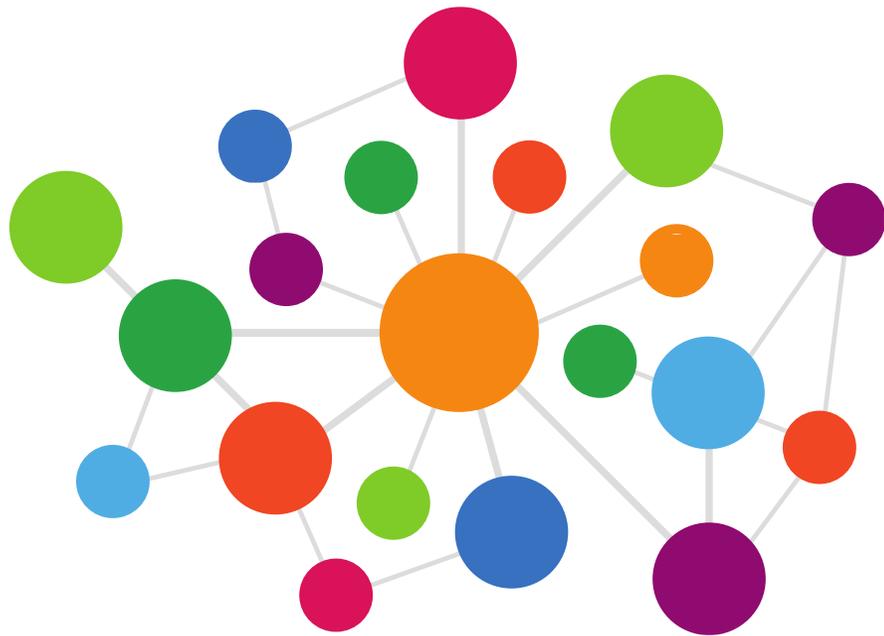
GESTÃO DA CARTEIRA DE CLIENTES

Estamos na era da PERSONALIZAÇÃO, seja do produto, serviço, conteúdo. Ninguém quer ser tratado de forma igual, todos querem se sentir únicos e especiais. E como conseguir fazer com que nossos clientes se sintam assim?





A gestão da carteira é conhecer o seu cliente tendo o domínio sobre o seu comportamento e as suas necessidades, transformando-os em vantagem competitiva.



*PARA CONHECER SEU CLIENTE,
SERÁ NECESSÁRIO QUE VOCÊ TENHA:*

- *Entendimento do modelo operativo*
- *Identificação do potencial de venda*
- *Gestão de portfólio*
- *Posicionamento de produto*
- *Mapa de oportunidades*
- *Gestão financeira*
- *Consultoria in loco no cliente*
- *Processo de negociação*





ENTENDIMENTO DO MODELO OPERATIVO

Para conhecer e entender seu cliente, é necessário que você, como fornecedor, tenha ciência de todos os seus fluxos e processos operacionais. O modelo operativo é uma ferramenta valiosa se bem-trabalhada junto ao cliente, ajudando-o a desenvolver e aprimorar seus processos para que se reverta em aumento de vendas.



PARA CONHECER SEU CLIENTE, SERÁ NECESSÁRIO QUE VOCÊ CONSIGA RESPONDER ÀS SEGUINTE PERGUNTAS:

- Quem são os meus clientes? Em quais canais de venda?*
- E a estrutura, familiar ou profissional?*
- Quais são os parceiros-chaves?*
- Quais são as atividades-chaves?*
- Quais são os recursos-chaves?*
- O que seu cliente espera como proposta de valor?*
- Qual é o seu nível de relacionamento com seus clientes?*
- Quais são seus canais de comunicação com seu cliente?*
- Quais são os segmentos de clientes do seu cliente?*
- Quais são os itens que apresentam o maior custo e o menor giro?*
- Quais são os itens que suportam a sua fonte de receita?*

A close-up photograph of a person wearing a blue suit jacket, holding a silver pen in their right hand and a rolled-up white document in their left hand. The person is looking down at the document. The background is blurred, showing an office setting.

GESTÃO DE PORTFÓLIO

A gestão de portfólio é um processo de mapeamento e quantificação dos produtos que estão sendo vendidos para os seus clientes, identificando a sua amplitude dentro do espaço de venda. Esta informação é importante para a medição do grau de representatividade que você, como fornecedor, representa na pirâmide de valor do cliente.



PARA EXECUTAR O PROCESSO DE MAPEAMENTO E QUALIFICAÇÃO DO PORTFÓLIO NOS CLIENTES, É NECESSÁRIO RESPONDER ÀS SEGUINTE PERGUNTAS: (DADOS DA EMPRESA E DA CONCORRÊNCIA)

- Quantos produtos o seu cliente já comprou do seu portfólio?*
- Dentro da lista de produtos já comprados, quantos produtos seu cliente ainda trabalha?*
- Como é feita e qual o ciclo de reposição destes produtos?*
- Dos produtos descontinuados, quais foram os motivos?*
- Uma vez registrado que foi decisão do cliente, o que podemos fazer para voltar com o nosso produto?*





POSICIONAMENTO DE PRODUTOS

Para a aplicação de processo junto aos clientes, primeiramente é necessário que você, como fornecedor, seja um profundo conhecedor dos produtos que vende. Já que é de conhecimento de todos que nenhuma empresa ou vendedor vai ter sucesso sobre o produto ou serviço que não acredita.



A photograph showing a business meeting. In the foreground, two hands are shaking in a firm handshake. In the background, a person is holding a tablet computer, and another person is pointing at the screen. The scene is set in a professional office environment with a blurred background.

MAPA DE OPORTUNIDADES

O mapa de oportunidades é o processo de análise do cliente, que tem como objetivo identificar nichos para a inserção de novos produtos. Para isto, é necessário que você tenha conhecimento da gama de produtos (tanto os seus, como também os da concorrência) que o seu cliente trabalha. O processo de construção é simples e pode ser obtido por meio das seguintes perguntas:



Questionário de oportunidade

- *Quais os produtos que o meu cliente compra?*
- *Dentre estes produtos, quais são meus? E quais são os da concorrência?*
- *Dos produtos que são da concorrência, quais eu tenho disponível no meu portfólio?*
- *Qual a diferença de qualidade? E de preço?*
- *O que preciso fazer para que o meu cliente compre os meus produtos e não os da concorrência?*
- *Que proposta eu posso fazer para facilitar esta migração?*



GESTÃO FINANCEIRA DOS CLIENTES

Os problemas financeiros dos clientes são empecilhos comuns na rotina de vendas, fazendo com que oportunidades se percam e clientes deixem de ser atendidos. Para minimizar as perdas, você deve gerir sua carteira de clientes sob uma ótica financeira, isto é, identificando os maiores riscos em sua base para proteger sua operação.

*PARA GERIR SUA GESTÃO
FINANCEIRA DA CARTEIRA DE
CLIENTES, VOCÊ DEVE RESPONDER
ÀS SEGUINTEs QUESTÕES:*



- *Qual a situação destes clientes? Deixaram de comprar?*
- *Por que deixaram de pagar?*
- *É um problema pontual?*
- *Se for pontual, o que fazer para contornar o problema?*
- *É possível traçar um planejamento de médio prazo com o cliente?*
- *Qual o percentual da sua base de clientes que está comprometida com problemas financeiros?*
- *É possível identificar clientes com futuros problemas financeiros?*



PORTANTO, FAZ-SE NECESSÁRIO COMPOR A CLASSIFICAÇÃO DA SUA BASE DE CLIENTES EM GRAUS DE RISCO, PARA ENTÃO MEDIR O QUÃO EXPOSTA A CHOQUES A OPERAÇÃO ESTÁ.

BAIXO RISCO

- Clientes médios e grandes, com tempo de mercado
- Com bom histórico de pagamento
- Com gestão do negócio eficiente

MÉDIO RISCO

- Clientes de pequeno porte, com pouco tempo de mercado
- São novos em sua base, portanto não possuem histórico
- Foi inadimplente, porém apresentou recuperação consistente

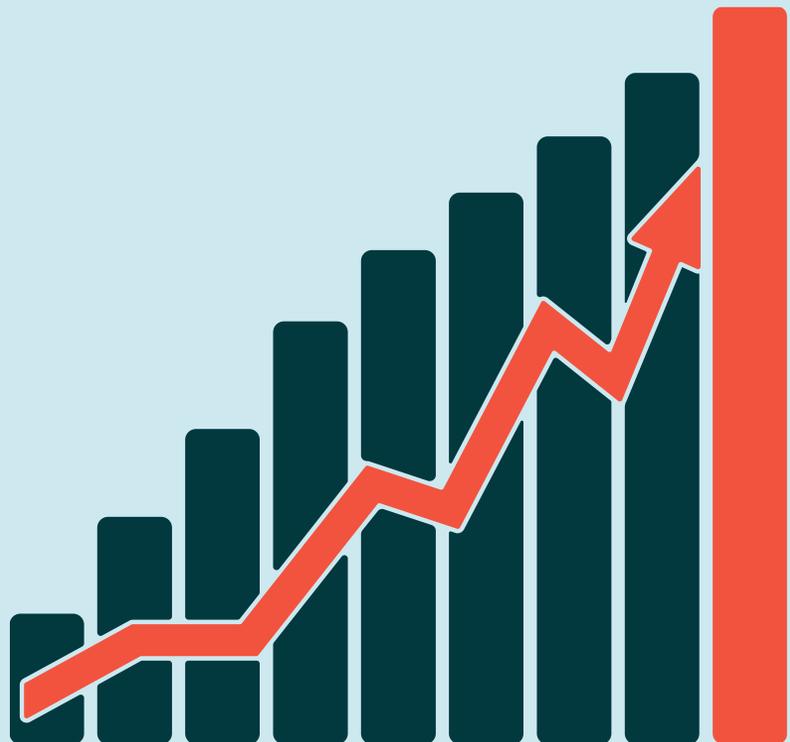
ALTO RISCO

- Clientes de qualquer porte que tenham apresentado inadimplência
- Clientes com má “fama” no Mercado, isto é, devedores conhecidos
- Aqueles com poucas vantagens competitivas ante seus concorrentes

A man in a light blue shirt is shown in profile, looking towards a large screen in a meeting room. Other people are visible in the background, some looking at the screen. The scene is brightly lit, likely from large windows.

CONSULTORIA IN LOCO NO CLIENTE

Esta é a parte mais importante do processo de gestão da carteira, pois será por meio dela que você irá solidificar o eixo de relacionamento com o cliente.



PARA A REALIZAÇÃO DESTE PROCESSO

você deverá estar junto com o cliente dentro da área de vendas, apresentando para ele as oportunidades e as vantagens da exposição do seu produto em determinadas posições do layout da loja (este processo é o que chamamos de marketing direcionado).

O MARKETING DIRECIONADO

é o processo de inserção de produtos em posições estratégicas no layout do PDV - ponto de venda (loja) - visando ao aumento do giro e à criação de pedidos de reposição seguido da inserção de novos produtos. Para tanto, é necessário:



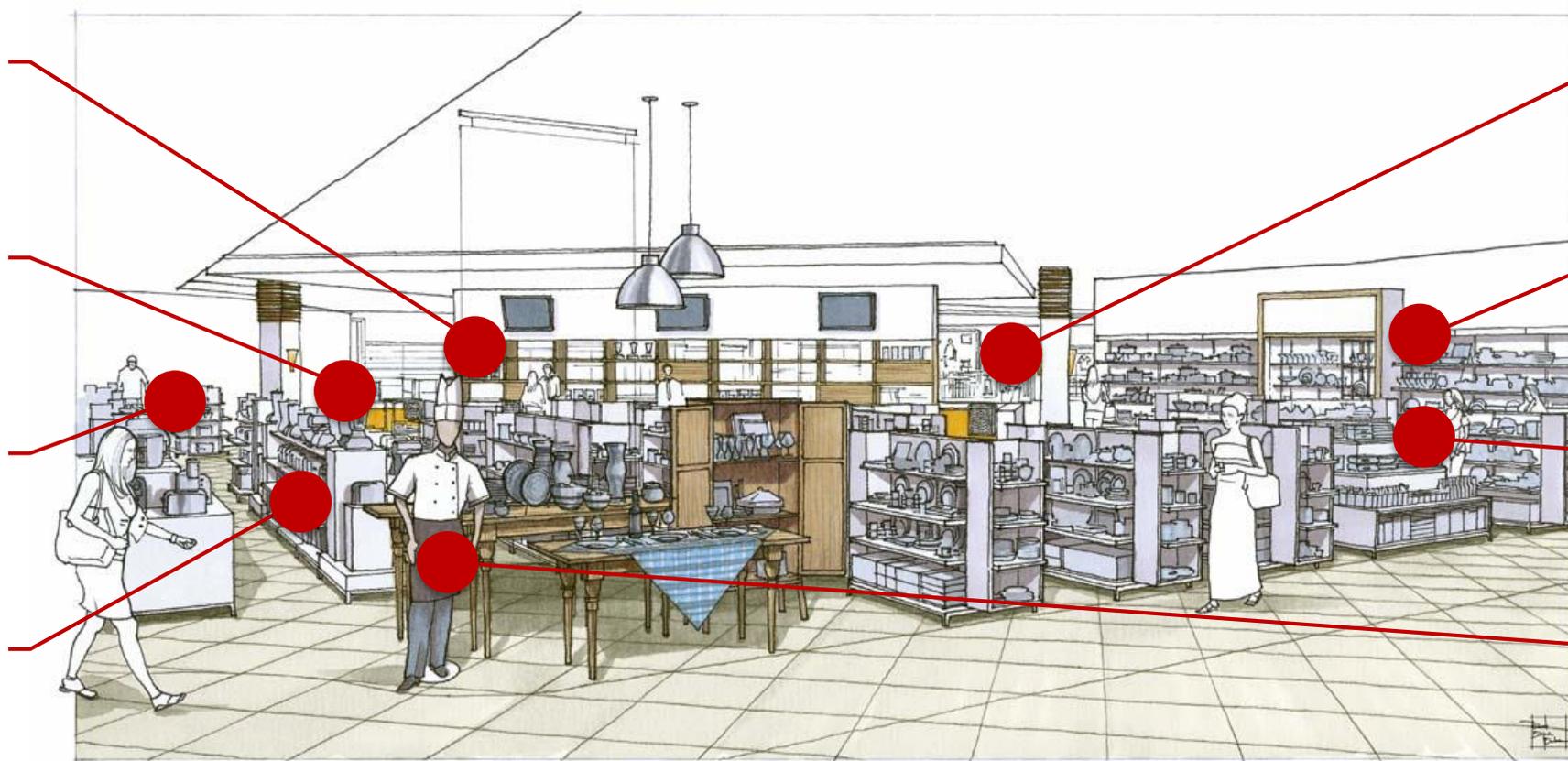


1. Identificar os setores de venda no layout da loja.

2. Mapear o fluxo de movimentação.

3. Levantar os pontos de concentração.

4. Entender o modelo de exposição dos produtos.



5. Apresentar um plano de valor com os nossos produtos.

6. Focar nas áreas de maior dimensionamento.

7. Elaborar um plano de espaço das áreas de maior concentração.

8. Trabalhar as equipes de vendas do PDV¹.

¹ - PDV – refere-se ao ponto de venda do cliente.

PROCESSO DE NEGOCIAÇÃO

Entendimento
do modelo
de venda.

*Atualmente, praticamos o processo de negociação sem nos dar conta de que ele é maior e mais complexo do que se imagina. Os processo de negociação é dividido em 2 processos, sendo eles Modelo de venda e Fluxo de atendimento do pedido. Falando sobre o Modelo de venda, temos que ter ciência de que este é dividido em 3 modalidades, que são: **Venda por reposição**, **Venda por inserção de novos produtos** e **Venda estratégica**.*





VENDA POR REPOSIÇÃO

- Baixo grau de dificuldade
- Baixa grau de rentabilidade
- Repetição do mix de produtos
- Não exploração de oportunidades
- Desconhecimento do potencial do cliente
- Venda de produto e não de valor

VENDA DE NOVOS PRODUTOS

- Médio grau de dificuldade
- Médio grau de rentabilidade
- Diversificação do mix de produtos
- Identificação de oportunidades
- Desconhecimento do potencial do cliente
- Venda de produto e não de valor

VENDA ESTRATÉGICA

- Alto grau de dificuldade
- Alto grau de rentabilidade
- Maximização do mix de produtos
- Exploração de oportunidades
- Entendimento do potencial do cliente
- Venda de valor e não de produto
- Entendimento do modelo operativo

**NOSSA
META!**

A modalidade de venda estratégica é a adoção de um modelo baseado no estudo do potencial do cliente, em que você passa a atuar em parceria visando ao aumento da rentabilidade da cadeia.

PROCESSO DE NEGOCIAÇÃO

Fluxo de atendimento ao pedido do cliente.

O fluxo do pedido é o ponto classificado como o maior motivo de discórdia no processo de negociação. Este ponto deve estar bem claro para o cliente e para você. Veja no próximo slide as 6 etapas que compõem o fluxo de atendimento ao pedido do cliente.





INÍCIO

FLUXO DO PEDIDO

FIM

Captação
da pedido

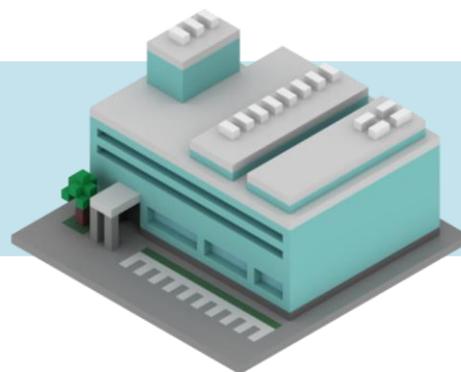
Digitação
do pedido

Análise e
confirmação
do pedido

Preparação
do pedido

Transporte

Entrega no
cliente



(Três Lagoas – MS)

O cumprimento de cada etapa é fundamental para garantir o sucesso e a satisfação do seu cliente, sendo que somos todos responsáveis para que o processo tenha êxito.

A close-up photograph of a person wearing a blue suit jacket, holding a silver pen in their right hand and a white document in their left hand. The person is looking down at the document. The background is blurred, showing an office environment.

QUAIS OS BENEFÍCIOS DE SE TER UMA BOA GESTÃO SOBRE SUA CARTEIRA DE CLIENTES

Com a implementação das ferramentas apresentadas, você passa a ter maiores e melhores resultados, não somente financeiros, mas também mercadológicos. No próximo slide, estão os benefícios de se ter uma boa gestão sobre a carteira.

PRINCIPAIS BENEFÍCIOS

- *Maior controle sobre os relacionamentos e negócios com os clientes*
- *Maior aderência de clientes (redução do intervalo de compra)*
- *Mais pontos de contato e interação com os clientes*
- *Maior possibilidade de assertividade em um atendimento*
- *Cliente como ponto central dos negócios (customização)*
- *Menores prejuízos com produtos estocados*
- *Ações e campanhas mais direcionadas*
- *Cientes mais satisfeitos*
- *Mais venda.*





MONITORAR E AVALIAR

É de grande importância que se estabeleça um processo de acompanhamento da implementação da inteligência em vendas, gerando feedbacks constantes para que identifiquemos o que tem dado certo e as oportunidades de melhorias. É desta forma que corrigiremos os desvios, e você se manterá alinhado com a estratégia, sempre obtendo o máximo de resultado possível de cada ferramenta. Veja a metodologia que adotaremos:



PLANEJAR

- *Entendimento do modelo operativo*
- *Identificação do potencial de venda*
- *Gestão de portfólio*
- *Posicionamento de produto*
- *Mapa de oportunidades*
- *Gestão financeira*
- *Consultoria in loco no cliente*
- *Processo de negociação*

DESENVOLVER

- *Divulgação e treinamento*
- *Execução do plano de trabalho*
- *Adoção das metodologias propostas*
- *Análise dos feedbacks*

CHECAR

- *Identificação dos resultados*
- *Análise dos desvios (ao planejado)*
- *Análise dos feedbacks dos clientes*
- *Identificar o que deu certo e o que deu errado*

AGIR

- *Analisar os feedbacks e corrigir o planejamento*
- *Corrigir os desvios, trazendo o resultado anterior de volta ao planejado*
- *Padronização dos pontos fortes*
- *Execução do novo plano*

MONITORAR E AVALIAR

ALÉM DE UTILIZAR

*a metodologia PDCA como ferramenta de melhoria contínua do plano de trabalho, também faremos uso da metodologia de análise SWOT, abreviação no inglês para: **Strengths=Forças, Weaknesses=Fraquezas, Opportunities=Oportunidades e Threats=Ameaças.***





- Minha operação é diversificada?
- Tenho sustentabilidade nas minhas vendas?
- Meus clientes são financeiramente saudáveis?
- Tenho uma boa relação com meus clientes?

F

FORÇA



FRAQUEZA

F



- Minha operação é concentrada em poucos clientes/produtos?
- Não consigo estabelecer uma relação sustentável com meus clientes?
- Posso um grande custo operacional para visitar minha base de clientes?

Ambiente Interno

- Posso expandir minha área de atuação?
- Há clientes que não visitei?
- Já estou explorando todo o mix de produtos?
- Estou criando valor para meus clientes?

OPORTUNIDADES



O

AMEAÇAS



A

- Minha venda é baseada em produtos sazonais/modísticos?
- Boa parte da minha base de clientes é composta de clientes de alto risco?
- Estou perdendo espaço para a concorrência?

Ambiente Externo

Identificando em seu plano de trabalho as suas forças e fraquezas, você pode manter o que dá resultado e melhorar aquilo que ainda não está satisfatório, por sua vez, mapear suas oportunidades e ameaças proporcionará visão ampla do ambiente de negócios que você opera e ajudará você a se proteger em situações hostis.



VOCÊ SABIA?

A maioria das empresas, hoje, está voltada para o cliente. Elas estão buscando melhorar a retenção dos clientes para evitar que eles procurem outros fornecedores. Foi realizada uma pesquisa para a medição dos motivos pelos quais a empresa perde um cliente, e as respostas foram surpreendentes:



MOTIVO DE PERDA DE CLIENTES²

✓ 1% - *por morte*

✓ 3% - *se mudam*

✓ 5% - *adotam novos hábitos (mudam de segmento)*

✓ 9% - *valor (acham o valor alto)*

✓ 14% - *má qualidade do produto*

✓ 68% - *estão insatisfeitos com a atitude das pessoas (MAU ATENDIMENTO)*

ORIGEM DO PROBLEMA

9% - *cliente*

23% - *empresa*

68% - *equipe comercial*

² - dados oriundas de pesquisas de mercado utilizadas por empresas como Itaú, Bradesco, Saint Peter's Business School e outras.



INTELIGÊNCIA EM VENDAS

Elaborado por:

Jean Carlos da Silva
jean.carlos@hotmail.com

Willian Tavares de Oliveira
will.tavarez@outlook.com