

# Guia do gestor de equipe de vendas

# Guia para o gestor de equipe de vendas

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

Em caso de dúvidas sobre o uso deste guia, peça ajuda para o instrutor ou para os consultores da ADVANCE através do e-mail

[advance@advanceconsulting.com.br](mailto:advance@advanceconsulting.com.br) ou do telefone (11) 3044-0867

**Caso você queira receber a versão deste documento em Word e Excel, peça para a ADVANCE.**

## Formulários do guia para gestor de equipe de vendas

Quando aplicar o material e quando cobrar os vendedores	3
Plano de desenvolvimento do gestor de equipe de vendas	4
Exemplo de reuniões	13
Exemplo de cadência de reuniões	14
Exemplo de agenda da reunião de avaliação da atividade de vendas	15
Exemplo de tópicos de discussão da reunião de avaliação da atividade de vendas	16
Formulário para avaliação de desempenho	17
Diagnóstico da área de Inside Sales ou SDR (Sales Development Representative)	19
Inside Sales / SDR - Roteiro de abordagem e What-If	21
Inside Sales / SDR - Roteiro de qualificação	22
Plano de Vendas (Territory Plan)	23
Plano de Guerra (War Plan)	27
Formulário de Plano de Conta (account plan)	28
Formulário de Plano de Conta de 1 página (account plan)	35
Plano de Oportunidade (Opportunity Plan)	36
Lista de dores com soluções e discurso de valor	38
Alinhamento de visão entre vendedor e comprador	39
Discurso de elevador	39
Modelo básico de qualificação de oportunidades	40
Modelo avançado de qualificação de oportunidades	41
Ficha de mapeamento de concorrente	42
Formulário de preparação para a reunião com cliente	43
Formulário de preparação para a reunião com cliente (Venda de VALOR)	44
Formulário de registro de reunião com cliente	45
Formulário de avaliação - Etapa: Prospecção	46
Formulário de avaliação - Etapa: Qualificação	46
Formulário de avaliação - Etapa: Preparação da estratégia competitiva	47
Formulário de avaliação - Etapa: Aplicação da estratégia competitiva	47
Formulário de avaliação - Etapa: Ações de vendas	48
Formulário de avaliação - Etapa: Reunião com cliente	48
Formulário de avaliação - Etapa: Influência e negociação	48
Formulário de avaliação - Venda de VALOR	49
Formulário de avaliação - Inside Sales	50
Certificação de conhecimento - Treinamento de vendas consultivas	51
Certificação de conhecimento - GABARITO	53
Certificação de conhecimento - Treinamento de vendas consultivas - Etapa 2	55

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

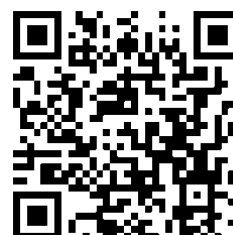
Telefone: +55-11-3044-0867  
Email: [advance@advanceconsulting.com.br](mailto:advance@advanceconsulting.com.br)  
Web-site: [www.advanceconsulting.com.br](http://www.advanceconsulting.com.br)

© 2002-2021, ADVANCE Marketing Ltda.

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

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

20210528



QR Code ADVANCE

# Quando aplicar o material e quando cobrar os vendedores

Quando os vendedores participam de um treinamento eles ganham uma "carga" enorme de conhecimentos, ferramentas e ideias para mudar sua forma de trabalhar e, com isto, ganhar um aumento de desempenho.

O gestor tem um papel fundamental de, logo no dia seguinte ao treinamento, dar os instrumentos e suporte para que o vendedor possa exercer tudo o que aprendeu no treinamento. Recomendamos, aos gestores de equipe de vendas, uma agenda de 90 dias pós-treinamento para ajudar e acompanhar os vendedores.

## Marco 1: 30 dias pós treinamento (período de implementação)

---

**Objetivo:** garantir que o vendedor tenha todas as ferramentas necessárias para aplicar os conhecimentos vistos no treinamento

### O que o gestor deveria fazer neste período:

- Assegurar que o "Planejamento estratégico de vendas" esteja atualizado (metas, territórios, remuneração, instrumentos, KPIs, controles e integração com marketing)
- Estruturar as reuniões de vendas (cadência, agenda, tópicos, preparação da reunião e análise pós-reunião)
- Garantir que os vendedores participem das reuniões de vendas sob a nova metodologia de gestão e de reuniões
- Aplicar o mapa de oportunidades para descobrir oportunidades de cross-sell e up-sell
- Garantir que os vendedores tenham acesso e conheçam o "enxoval de marketing" (discurso de elevador, casos de sucesso, casos de uso, material institucional, material sobre ofertas e material competitivo)
- Garantir que as campanhas de marketing estejam estruturadas e divulgadas para os vendedores
- Selecionar as contas e oportunidades que deveriam ter um plano de contas e um plano de oportunidades, garantir que os vendedores tenham elaborado estes planos, e que eles estejam consistentes e aprovados
- Ajustar os formulários de mapeamento de contas e decidir quais contas devem ser mapeadas
- Garantir que todos os formulários deste Guia estejam ajustados para as necessidades da empresa
- Garantir que o CRM esteja ajustado
- Aplicar o teste de perfil comportamental e analisar como gerenciar melhor cada vendedor
- Definir o processo de avaliação de desempenho com premiações e penalidades
- Aplicar o teste de Certificação de conhecimento do treinamento (Etapa 1), analisando se algum vendedor precisa de ajuda ou reforço no conteúdo do treinamento

## Marco 2: 60 dias pós treinamento (período de controle da execução)

---

**Objetivo:** fazer coaching com os vendedores, garantindo que o conhecimento do treinamento esteja sendo aplicado

### O que o gestor deveria fazer neste período:

- Assegurar a "Execução do processo de vendas" com alto desempenho (funil, qualidade do trabalho e acompanhamento)
- Questionar evolução do plano de contas e dos planos de oportunidades
- Questionar evolução do forecast e pipeline
- Questionar a qualificação feita (critérios e avaliação do vendedor)
- Questionar estratégias do vendedor para conduzir as negociações
- Questionar estratégia competitiva (quando for o caso)
- Questionar o mapeamento de contas
- Garantir que os vendedores estejam utilizando todos os formulários designados e ajustados
- Garantir que o CRM esteja sendo utilizado plenamente
- Visitar clientes, com os vendedores, para garantir que o vendedor esteja utilizando os conhecimentos do treinamento e o material preparado
- Aplicar os formulários de avaliação em cada uma das etapas do funil de vendas, e dar um feedback para o vendedor do que deveria ser aprimorado e formas de aprimoramento
- Analisar os vendedores sob o processo de avaliação de desempenho com premiações e penalidades
- Aplicar o teste de Certificação de conhecimento do treinamento (Etapa 2), analisando se algum vendedor precisa de ajuda ou reforço no conteúdo do treinamento

## Marco 3: 90 dias pós treinamento (período de controle de desvios)

---

**Objetivo:** identificar vendedores com deficiência na aplicação dos conhecimentos do treinamento

### O que o gestor deveria fazer neste período:

- Assegurar o "Controle de vendas" com alto desempenho (pipeline, forecast e desvios de padrão e comportamento)
- Aplicar o teste de Certificação de conhecimento do treinamento (Etapa 2), analisando se algum vendedor precisa de ajuda ou reforço no conteúdo do treinamento
- Aplicar os formulários de avaliação em cada uma das etapas do funil de vendas, e dar um feedback para o vendedor do que deveria ser aprimorado e formas de aprimoramento
- Comparar os resultados e desempenho entre os vendedores, buscando alternativas de melhorias
- Analisar os vendedores sob o processo de avaliação de desempenho com premiações e penalidades
- Identificar os vendedores que não conseguem fazer a transição e aplicar os conhecimentos do treinamento

# Plano de desenvolvimento do gestor de equipe de vendas

## Gestão e coaching

Selecione 3 pontos de melhoria com base em gestão e coaching:

O que melhorar	Como melhorar

## Competências gerenciais

### Objetivos para gerenciamento de colaboradores

#### Liderança

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

#### Motivação e Encorajamento

- Ter orientação a resultados
- Liderar corajosamente

#### Avaliação e Análise

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

### Objetivos da empresa

#### Planejamento e Execução

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

#### Estratégia

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

### Objetivos para aprimoramento pessoal

#### Conhecimento de Negócios

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

#### Autogerenciamento

- Praticar autodesenvolvimento
- Demonstrar adaptabilidade
- Inspirar confiança

#### Comunicação

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

#### Interpessoal

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

Selecione 3 pontos de melhoria com base nas competências gerenciais:

O que melhorar	Como melhorar

## Liderança

Selecione 3 pontos de desenvolvimento em liderança:

O que melhorar	Como melhorar

## Gestão do funil de vendas

Como você pode melhorar o desempenho da sua área?

Taxa de aproveitamento? Horas dedicadas a cada etapa do processo? Valor médio das transações?

O que melhorar	Como melhorar

## Os quatro quadrantes mágicos

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

## Auto avaliação dos papéis do gestor comercial

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

Com base na auto avaliação dos papéis do gestor comercial, selecione 3 pontos de melhoria:

O que melhorar	Como melhorar

## Estrutura da equipe de vendas

Como você pode melhorar na estrutura (organograma, funções, cargos, etc.)?

O que melhorar	Como melhorar

## Remuneração

Como você pode melhorar na remuneração da equipe?

O que melhorar	Como melhorar

## Plano estratégico de vendas

Como você pode melhorar a estratégia de vendas, alocação de territórios, plano de contas, plano de oportunidades e planos de visitas?

O que melhorar	Como melhorar

## Geração de valor para os clientes

Discussão em grupo: Como gerar valor para nossos clientes? Como transformar o que vendemos de redução de custos para aumento de vendas?

### Registro da discussão


## Inovação

Discussão em grupo: Existe a possibilidade de INOVARMOS? Podemos criar um novo modelo comercial ou novo “empacotamento”???

### Registro da discussão


## Gestão do cliente

Como você pode melhorar gestão do cliente incluindo os mapas e fidelização? Que modelos implementar?

### O que melhorar

### Como melhorar


## Comunicação da estratégia

Como você pode melhorar a comunicação da estratégia?

### O que melhorar

### Como melhorar


## Indicadores de desempenho

Quais os indicadores que você usará?

Indicadores

## Gestão dos vendedores

Como você pode melhorar as formas de incentivo e reconhecimento dos vendedores?

O que melhorar	Como melhorar

## Identificação de talentos técnicos

Colaborador	Por que é talento?	Como melhorar ainda mais?

## Identificação de talentos gestores

Colaborador	Por que é talento?	Como desenvolver?

## Perfil comportamental dos colaboradores

Colaborador	Perfil	Estratégia gerencial

## Tipos de reuniões

Agenda do encontro	Propósito do encontro

## Cadência de reuniões

Data	Tipo de Reunião	Participantes

Legenda:

GG – Gerente Geral; DC – Diretor Comercial; GC – Gerente de Conta; GR – Gerente de Relacionamento

## Agenda da reunião

### Tipo ou nome da reunião:

#### AGENDA SUGERIDA

#### CHECK LIST DE PREPARAÇÃO DA REUNIÃO

**Apresentador:** Gerente de Contas

**Participantes:** Diretor Comercial, Gerente de Contas

**Duração:** 60 minutos

**Frequência:** Trimestral

## Gestão do pipeline

Como você pode melhorar a gestão do pipeline?

O que melhorar	Como melhorar

## Marketing integrado

Como você pode melhorar a integração de marketing para gerar mais vendas?

O que melhorar	Como melhorar

## Exemplo de reuniões

Reunião de planejamento de contas	Propósito do encontro
<b>Agenda do encontro = 4 horas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Plano de ação detalhado para o desenvolvimento de relacionamentos e oportunidades dentro de cada cliente importante</li> </ul>	<b>Planejar as atividades de uma conta importante para o ano fiscal</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Auto-avaliação de nosso posicionamento no cliente e metas de melhoria</li> <li>Nossas aspirações, barreiras e estratégias</li> <li>Relacionamentos</li> <li>Concorrência</li> <li>Objetivos e metas</li> <li>Análise e mitigação de riscos</li> <li>Plano de ação consolidado</li> </ul>
Reunião de avaliação da atividade de vendas	Propósito do encontro
<b>Agenda do encontro = 60 minutos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Revisão do plano de ação para as principais oportunidades</li> <li>Análise da evolução do pipeline</li> <li>Novos clientes</li> <li>Revisão do plano de ação para os principais clientes</li> <li>Atividade de vendas (visita, reuniões, propostas, apresentações, etc.)</li> <li><b>CRM</b> (verificar regularidade, completeza e precisão das atualizações)</li> </ul>	<b><u>Coach dos vendedores</u></b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Coach para melhorar a execução das atividades de vendas, entender os movimentos mais recentes do vendedor e rever as estratégias e planos de ação para as 5 principais oportunidades e para os 5 principais clientes</li> </ul>
Reunião de previsão de vendas	Propósito do encontro
<b>Agenda do encontro = 60 minutos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Prováveis e possíveis do mês</li> <li>Plano de ação para fechar os números do mês</li> <li>Volume e balanceamento do pipeline</li> <li>O que mudou desde a última revisão do pipeline?</li> <li>Revisão da qualidade dos registros de oportunidades</li> </ul>	<b><u>Revisar o status da previsão de vendas atual</u></b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Revisar prováveis e possíveis do mês</li> <li>Plano de ação para repor negócios que escorregaram</li> <li>Revisão dos prováveis e possíveis do próximo mês</li> <li>Preparação para a reunião mensal de vendas</li> <li>Verificar se os registros refletem as previsões</li> </ul>
Reunião mensal de vendas	Propósito do encontro
<b>Agenda do encontro = 3 horas - ocorre 2 semanas antes da reunião de operações)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Mensagem do Diretor Comercial</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Notícias e avisos</li> <li>Avaliação dos resultados acumulados no ano</li> <li>Principais problemas e soluções</li> <li>Ponto de atenção para os próximos 30 dias</li> </ul> </li> <li><b>Desempenho do negócio</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>5 principais oportunidades</li> <li>5 principais clientes</li> </ul> </li> <li><b>Evolução do pipeline</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Quantidade, qualidade, balanceamento e velocidade</li> <li>Problemas identificados e avaliação de soluções</li> </ul> </li> <li><b>Previsões de vendas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Previsões para o mês <ul style="list-style-type: none"> <li>Pontos de incerteza</li> <li>Plano de contingência</li> </ul> </li> <li>Previsões para o próximo mês <ul style="list-style-type: none"> <li>Pontos de incerteza</li> <li>Plano de contingência</li> </ul> </li> <li>Previsão para o fechamento do ano</li> </ul> </li> <li><b>Avaliação do desempenho de vendas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Quantidade de leads gerados</li> <li>Quantidade de novas oportunidades geradas</li> <li>Quantidade de negócios gerados</li> <li>Quantidade de novos clientes</li> </ul> </li> <li><b>Assuntos gerais</b></li> </ul>	<b><u>Gerenciar e motivar a força de vendas</u></b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Passar informações importantes sobre o desempenho do negócio</li> <li>Discutir a qualidade do pipeline</li> <li>Compartilhar as previsões de vendas e obter compromissos da equipe</li> <li>Identificar problemas e equacionar soluções</li> </ul>

Reunião mensal de operações	Propósito do encontro
<p><b>Agenda do encontro = 2:30 horas - ocorre na semana anterior à reunião do conselho)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Desempenho do negócio</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 5 principais oportunidades</li> <li>• 5 principais clientes</li> <li>• Métricas de vendas</li> </ul> </li> <li>• <b>Evolução do pipeline</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualidade, quantidade, balanceamento e velocidade</li> <li>• Problemas identificados e soluções</li> </ul> </li> <li>• <b>Previsões de vendas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Previsões para o mês <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Pontos de incerteza</li> <li>➢ Plano de contingência</li> </ul> </li> <li>• Previsões para o próximo mês <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Pontos de incerteza</li> <li>➢ Plano de contingência</li> </ul> </li> <li>• Previsão de fechamento do ano</li> </ul> </li> <li>• <b>Inibidores de vendas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilidade de recursos para pré-vendas</li> <li>• Alinhamento das ofertas com as demandas</li> <li>• Problemas com as entregas, que criam obstáculos a vendas</li> <li>• Problemas de imagem da empresa</li> </ul> </li> <li>• <b>Liderança</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Avaliação do processo de geração de leads <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Avaliação do desempenho de vendas</li> <li>➢ Avaliação do processo de gerenciamento da equipe</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>• <b>Assuntos gerais</b></li> </ul>	<p><b><u>Gerenciar a empresa e fornecer subsídios para preparar a apresentação do Diretor Comercial para o conselho da empresa</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Canal de comunicação formal do Diretor Comercial com o time comercial</li> <li>• Revisar fechamentos prováveis e possíveis do mês</li> <li>• Plano de ação para repor negócios que podem escorregar</li> <li>• Revisão dos prováveis e possíveis do próximo mês</li> <li>• Avaliação do fechamento do ano</li> <li>• Preparação para a reunião com o conselho</li> <li>• Avaliar a qualidade do pipeline</li> <li>• Avaliar a evolução do pipeline</li> </ul>

## Exemplo de cadência de reuniões

Programa trimestral de reuniões de vendas  
Trimestre: outubro-dezembro

Data	Tipo de Reunião	Participantes
5-out	Reunião Mensal Operações	GG, DC, GC, GRs, convidados especiais
12-out	Reunião de Avaliação da Atividade de Vendas	DC, GC ou GR (individual)
19-out	Reunião de Previsão de Vendas	DC, GC, GG (opcional)
26-out	Reunião Mensal de Vendas	DC, GCs, GRs, convidados especiais
2-nov	Reunião de Previsão de Vendas	DC, GC, GG (opcional)
9-nov	Reunião Mensal de Operações	GG, DC, GC, GRs, convidados especiais
16-nov	Reunião de Previsão de Vendas	DC, GC, GG (opcional)
23-nov	Reunião Mensal de Vendas	DC, GCs, GRs, convidados especiais
30-nov	Reunião de Previsão de Vendas	DC, GC, GG (opcional)
7-dez	Reunião Mensal de Operações	GG, DC, GC, GRs, convidados especiais
14-dez	Reunião de Previsão de Vendas	DC, GC, GG (opcional)
21-dez	Reunião de Avaliação da Atividade de Vendas	DC, GC ou GR (individual)
28-dez	Reunião de Previsão de Vendas	DC, GC, GG (opcional)

Legenda:

GG - Gerente Geral

DC - Diretor Comercial

GC - Gerente de Conta

GR - Gerente de Relacionamento

## Exemplo de agenda da reunião de avaliação da atividade de vendas

### Avaliação da atividade de vendas

#### AGENDA SUGERIDA

1. **Principais Oportunidades** - 15 minutos
  - \* Analisar as ações executadas nas 5 oportunidades principais
  - \* Discutir os próximos passos para vencer cada oportunidade
  - \* Discutir os obstáculos ao avanço e os planos de removê-los
2. **Desenvolvimento do Pipeline** - 15 minutos
  - \* Alterações no pipeline, oportunidades perdidas e ganhas
  - \* Discutir o que impede o pipeline de progredir e como resolver isso
3. **Abertura de Novas Contas** - 5 minutos (para Gestores de Contas)
  - \* Analisar os novos clientes/departamentos no radar
  - \* Analisar a nossa proposição de valor para eles
  - \* Analisar ações de marketing e parcerias necessárias ou em andamento
4. **Penetração nas Contas** - 5 minutos
  - \* Analisar as atividades nos *key players*/departamentos-alvo
  - \* Ações para desenvolver o relacionamento 3x3
5. **Atividade de Vendas** - 5 minutos
  - \* Analisar a agenda de atividades de vendas e necessidades de auxílio
6. **Satisfação dos Clientes** - 5 minutos
  - \* Analisar eventuais problemas de insatisfação nos clientes e as soluções em andamento
7. **Registro de Oportunidades** - 5 minutos
  - \* Analisar a atualização dos dados registrados
  - \* Analisar a qualidade dos dados registrados
8. **Agenda livre** - 5 minutos
  - \* Assuntos ligados ao desempenho da atividade de vendas, não relacionados na agenda do encontro

#### CHECK LIST DE PREPARAÇÃO DA REUNIÃO

##### **Diretor Comercial**

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

##### **Gerente de Contas**

- ☐ Eu atualizei a(s) ferramentas(s) de gestão com a antecedência necessária
- ☐ Eu revi e aceitei os temas da agenda
- ☐ Eu revisei as notas da última reunião
- ☐ Eu distribuí material adicional com antecedência (se necessário)
- ☐ Eu preparei os templates e apresentações para a reunião
- ☐ Eu confirmei a presença com cada participante

**NOTA:** o respeito à duração de cada tema é de fundamental importância. O objetivo dessa reunião não é resolver problemas, mas avaliar situações. Se for detectada a necessidade de discutir por mais tempo um tema, deve ser marcada uma reunião específica para isso, fora da cadência

**Apresentador:** Gerente de Contas

**Participantes:** Diretor Comercial, Gerente de Contas

**Duração:** 60 minutos

**Frequência:** Trimestral

## Exemplo de tópicos de discussão da reunião de avaliação da atividade de vendas

Tópicos de Discussão	Questões Básicas
<b>Principais Oportunidades</b> (15 minutos)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que <b>ações</b> foram encontradas nas 5 principais oportunidades?</li> <li>• Quais os <b>próximos passos</b> requeridos em cada oportunidade?</li> <li>• Quais os <b>obstáculos</b> ao progresso da oportunidade? Tem um plano para solucionar?</li> <li>• Precisa de ajuda? Qual?</li> </ul>
<b>Desenvolvimento do Pipeline</b> (15 minutos)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Como está o <b>volume</b> de Pipeline? Está <b>balanceado</b>?</li> <li>• Analisar a <b>velocidade</b> de trânsito das oportunidades</li> <li>• Como está a <b>duração média</b> do ciclo de vendas?</li> <li>• Analisar o <b>volume</b> do pipeline versus a conta do GC</li> <li>• Que <b>novas oportunidades</b> foram adicionadas ao seu Pipeline desde a última reunião?</li> <li>• Você acredita que vai <b>atingir seu número</b> este ano fiscal com o que tem no Pipeline?</li> <li>• <b>Se não</b>, o que pretende fazer para atingir?</li> </ul>
<b>Abertura de Contas</b> (5 minutos)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que <b>novos clientes</b> você está trabalhando?</li> <li>• Qual a sua <b>estratégia</b> para ganhar acesso aos diferentes níveis da organização?</li> <li>• Qual sua <b>proposição de valor</b> para esses clientes?</li> <li>• Que ações de <b>marketing/alianças</b> você precisa para suportar suas iniciativas nesses clientes?</li> </ul>
<b>Penetração nas Contas</b> (5 minutos)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De um briefing de cada cliente que possui um <b>plano de contas</b></li> <li>• Que novos contatos/ departamentos você está trabalhando dentro dos seus <b>principais clientes</b>?</li> <li>• O que você tem feito para desenvolver/ cultivar o <b>relacionamento dos executivos</b> nessas contas?</li> <li>• Que valor obtido pelo cliente do nosso trabalho nós <b>comunicamos</b> recentemente aos executivos?</li> <li>• Tem relacionamento com o "<b>nível C</b>" dos principais clientes?</li> </ul>
<b>Atividade de Venda</b> (5 minutos)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que novas reuniões importantes <b>estão marcadas</b> e com que propósito?</li> <li>• Que reuniões importantes você está <b>tentando marcar</b> e com que propósito?</li> <li>• Que <b>propostas</b> foram emitidas nesse período? Quais são <b>quentes</b>?</li> <li>• Quais as suas <b>atividades mais importantes</b> entre hoje e a próxima reunião de avaliação?</li> <li>• Você tem usado a metodologia de vendas? Mostre um exemplo recente</li> </ul>
<b>Satisfação dos Clientes</b> (5 minutos)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe algum foco de insatisfação em algum dos seus clientes?</li> <li>• O que você fez a respeito? Funcionou?</li> <li>• Existe algo que você suspeita que irá provocar insatisfação no cliente? Quando o cliente percebe?</li> </ul>
<b>Registro das Oportunidades</b> (5 minutos)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Algum cliente/ oportunidade ainda não está registrado/a?</li> <li>• Em que estágio está, se houver?</li> <li>• Com que frequência você tem atualizado os registros? Por quê?</li> </ul>

# Formulário para avaliação de desempenho

Nome do colaborador	Cargo
Tempo na função	Data de preenchimento
Nome do avaliador	Departamento

Notas	Legenda
7	Desempenho consistentemente acima do esperado
6	Desempenho acima do esperado
5	Desempenho esperado
4	Desempenho abaixo do esperado

## Objetivos da empresa

### Colaborador:

- Faça uma lista de seus objetivos, definidos de forma clara e mensurável e em ordem de prioridade
- Analise o desempenho no cumprimento do objetivo e atribua uma nota para cada item
- Descreva os resultados obtidos, ou seja, seu desempenho nessa atividade
- Observação: Caso o objetivo não tenha sido atingido, informar no campo "resultados obtidos", os aspectos relacionados, como por exemplo: deficiência pessoal, fatores situacionais, etc.

Objetivos	Resultados obtidos	Nota Colaborador

### Avaliador:

- Analise o desempenho no cumprimento do objetivo e atribua uma nota para cada item
- Acrescente os comentários dos resultados obtidos com feedback

Objetivos	Resultados obtidos	Nota Avaliador

## Objetivos de aprimoramento profissional

### Colaborador:

- Faça uma lista dos seus principais objetivos pessoais, descrevendo suas habilidades atuais e pontos a desenvolver relativos à função. Estes itens podem ser referentes a conhecimento, experiência ou atributos pessoais
- Descreva as atividades realizadas, ou seja, seu desempenho nessas atividades
- Observação: Caso o objetivo não tenha sido atingido, informar no campo "resultados obtidos", os aspectos relacionados, como por exemplo: deficiência pessoal, fatores situacionais, etc.

Objetivos	Atividades realizadas	Resultados obtidos

### Avaliador:

- Analise o desempenho no cumprimento do objetivo e atribua uma nota para cada item
- Comentários dos resultados obtidos com feedback

Objetivos	Nota: Avaliador	Análise do avaliador

## Objetivos para gerenciamento de pessoal

(caso a pessoa avaliada tenha subordinados)

### Colaborador:

- Faça uma lista de seus objetivos, definidos de forma clara e mensurável e em ordem de prioridade
- Analise o desempenho no cumprimento do objetivo e atribua uma nota para cada item
- Descreva os resultados obtidos, ou seja, o seu desempenho nessa atividade
- Observação: Caso o objetivo não tenha sido atingido, informar no campo "resultados obtidos", os aspectos relacionados, como por exemplo: deficiência pessoal, fatores situacionais, etc.

Objetivos	Nota: Colaborador	Resultados obtidos

### Avaliador:

- Analise o desempenho no cumprimento do objetivo e atribua uma nota para cada item
- Comentários dos resultados obtidos com feedback

Objetivos	Nota: Avaliador	Análise do avaliador

## Comentários gerais

Colaborador

--

Avaliador

--

## Nota final

Do colaborador: \_\_\_\_\_

Do avaliador: \_\_\_\_\_

Nome e assinatura do colaborador	
Nome e assinatura do avaliador	

## Diagnóstico da área de Inside Sales ou SDR (Sales Development Representative)

Item para análise	Bom	Médio	Ruim	Não tem	Comprovante(*)	Observações
<b>Discurso de elevador</b>						
O discurso de elevador está adequado, com:						
• Frase de impacto						
• Empresa						
• Produtos e serviços						
• Credenciais e diferenciais (posicionamento da empresa)						
• Referências e casos de sucesso						
• Benefícios (VALOR) para o cliente						
O discurso de elevador está ESCRITO						
O discurso de elevador é de conhecimento dos envolvidos em vendas						
<b>Existem elementos para elaborar um discurso de elevador?</b>						
Frase de impacto						
Empresa						
Produtos e serviços						
Credenciais e diferenciais (posicionamento da empresa)						
Referências e casos de sucesso						
Benefícios (VALOR) para o cliente						
<b>Roteiro de abordagem</b>						
Tem sugestões de frases e situações de quebra-gelo						
Tem sugestões de perguntas de alto-impacto						
Tem sugestões de perguntas de filtro						
Tem sugestões de perguntas de aprovação para continuar						
O roteiro está ESCRITO						
O roteiro é de conhecimento dos envolvidos em vendas						
<b>Existem elementos para elaborar o roteiro de abordagem?</b>						
Frases e situações de quebra-gelo						
Perguntas de alto-impacto						
Perguntas de filtro						
Perguntas de aprovação para continuar						
<b>Roteiro de WHAT-IF</b>						
Tem lista de situações colocadas pelo cliente e como tratar ou resolver						
Tem lista de objeções colocadas pelo cliente e como tratar ou resolver						
Tem lista de situações competitivas colocadas pelo cliente e como tratar ou resolver						
<b>Existem elementos para elaborar o roteiro What-if?</b>						
Lista de situações colocadas pelo cliente e como tratar ou resolver						
Lista de objeções colocadas pelo cliente e como tratar ou resolver						
Lista de situações competitivas colocadas pelo cliente e como tratar ou resolver						
<b>Roteiro de qualificação</b>						
Tem sugestões de perguntas de Situação						
Tem sugestões de perguntas de Filtragem						
Tem sugestões de perguntas de Orçamento						
Tem sugestões de perguntas de Autoridade						
Tem sugestões de perguntas de Necessidade						
Tem sugestões de perguntas de Tempo						
Tem sugestões de perguntas de Concorrentes						
Tem sugestões de perguntas de Solução						
O roteiro está ESCRITO						
O roteiro é de conhecimento dos envolvidos em vendas						
<b>Existem elementos para elaborar o roteiro de qualificação?</b>						
Perguntas de Situação						
Perguntas de Filtragem						
Perguntas de Orçamento						
Perguntas de Autoridade						
Perguntas de Necessidade						
Perguntas de Tempo						
Perguntas de Concorrentes						
Perguntas de Solução						

(\*) Existe comprovação? Qual a comprovação ou quem tem a comprovação?

Item para análise	Bom	Médio	Ruim	Não tem	Comprovante	Observações
<b>Lista de contatos para ligar e registrar</b>						
Existe uma lista de contatos para ligar, de tal maneira que o Inside Sales possa apenas executar						
Existe informação adicional sobre os contatos para que o Inside Sales tenha algum "gancho" na ligação						
<b>Existem elementos para elaborar uma lista de contatos a ligar?</b>						
A lista está alinhada com o mercado-alvo desejado						
Existem contatos suficientes para atender os objetivos de venda do período						
Existe alguma forma de priorizar estes contatos						
Existe uma ferramenta para registrar os resultados dos telefonemas						
Existe uma forma de conseguir informações adicionais dos clientes antes do telefonema						
<b>Material de marketing para apoiar Inside Sales</b>						
E-mail padrão para envio antes do telefonema						
E-mail padrão para envio depois do telefonema						
E-mail padrão com informações detalhadas						
Material adicional sobre a empresa						
Material adicional sobre as ofertas						
Material adicional sobre preços						
Material adicional contra concorrentes						
Material adicional com credenciais e casos de sucesso						

## Inside Sales / SDR - Roteiro de abordagem e What-If

### Roteiro de abordagem

#### Frases e situações de quebra-gelo

--

#### Perguntas de alto-impacto

--

#### Discurso de elevador

--

#### Perguntas de filtro

--

#### Perguntas de aprovação para continuar

--

### Roteiro What-If (e se...)

#### Situações colocadas pelo cliente

#### Como tratar ou resolver

--	--

#### Objeções colocadas pelo cliente

#### Como tratar ou resolver

--	--

#### Situações competitivas colocadas pelo cliente

#### Como tratar ou resolver

--	--

## Inside Sales / SDR - Roteiro de qualificação

Descreva as PERGUNTAS que deverão ser feitas ao cliente

<b>Situação</b>	
<b>Filtragem</b>	
<b>Orçamento</b>	
<b>Autoridade</b>	
<b>Necessidade</b>	
<b>Tempo</b>	
<b>Concorrentes</b>	
<b>Solução</b>	

# Plano de Vendas (Territory Plan)

## Venda na base atual de clientes

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

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

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

## Mapa de oportunidades de cross-sell e up-sell

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

## Priorização do mapa de oportunidades

Ofertas com maior número de oportunidades	Estratégia de atuação

Clientes com maior número de oportunidades	Estratégia de atuação

Agrupamentos dos clientes com oportunidades	Estratégia de abordagem (casos, referências, etc.)

## Campanhas de abordagem

Definir como será feita a abordagem em cada um dos meses

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

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

Você deverá ter um plano para cada segmento identificado

**Metas e objetivos que você tem para este segmento**

--

**Principais problemas do segmento e proposta de valor**

Problemas do segmento	Proposta de valor

**Personas do segmento**

Persona	Características	Preocupações	Papel na compra

**Estratégia para localizar as personas**

--

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

--

**Plano de ações para este segmento**

Ação	Data limite	Responsável

## Venda para novos clientes

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

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

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

### Matriz de análise e priorização de segmentos

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

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

### Campanhas de abordagem

Definir como será feita a abordagem em cada um dos meses

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

**Venda para novos clientes - plano de abordagem por segmento**

Você deverá ter um plano para cada segmento identificado

**Metas e objetivos que você tem para este segmento**

--

**Principais problemas do segmento e proposta de valor**

Problemas do segmento	Proposta de valor

**Personas do segmento**

Persona	Características	Preocupações	Papel na compra

**Estratégia para localizar as personas**

--

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

--

**Plano de ações para este segmento**

Ação	Data limite	Responsável

## Plano de Guerra (War Plan)

### Estratégias de guerra

Para defender o território (como não perder dinheiro)

O que queremos defender?	Como vamos defender?

Para expandir o território (como trazer dinheiro rápido)

Para onde podemos expandir?	Como vamos expandir?

### Identificação de LOW HANGING FRUITS

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

### Busca de projetos de curto prazo

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

### Ações de curto prazo

Uma única prioridade:

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

## Formulário de Plano de Conta (account plan)

Cliente	Gerente da conta	Data de preenchimento

### Mapa do conhecimento sobre o mercado do cliente

#### Características deste mercado

#### Tendências no mercado onde o cliente atua - o que está impactando o mercado onde o cliente atua

(política, leis e normas, aspectos sociais e economia, geografia, atuação vertical, tecnologia, hábitos de consumo)

#### Histórico e expectativa de crescimento do mercado

### Mapa do conhecimento sobre o cliente

#### Visão geral da empresa

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

#### Principais resultados financeiros e indicadores de desempenho atuais e planejados

#### Posição no mercado, market share e concorrentes deste cliente

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

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

**Organograma (alto nível)**

**Mapa do poder**

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

**Mapa dos relacionamentos**

Minhas metas de relacionamento

\* Que barreiras eu preciso eliminar:

\* Que áreas eu preciso entrar e até quando:

Lista de executivos a proteger ou expandir o relacionamento

Lista de executivos a iniciar ou desenvolver o relacionamento

Lista de executivos a acompanhar ou cultivar o relacionamento

**Mapa da concorrência**

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

**Mapa das influências externas**

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

## Mapeamento das possíveis oportunidades

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

Projetos feitos	Oportunidades em discussão

**Mapa das dores, problemas ou necessidades**

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

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

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

### Mapeamento das possíveis soluções que poderiam interessar ao cliente

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

Possível solução (oportunidade)	VALOR que oferecemos ao cliente

**Escolha das 3 oportunidades prioritárias**

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

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

--	--

**Metas e objetivos para este cliente**

**Estratégias de atração ou retenção**

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

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

**Estratégias para acelerar e ganhar as oportunidades que estão no funil**

**Principais problemas e obstáculos identificados e como resolvê-los**

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

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

## Plano de ações

Principais ações previstas	Responsável	Data-limite	☑
<b>Janeiro</b>			
<b>Fevereiro</b>			
<b>Março</b>			
<b>Abril</b>			
<b>Maio</b>			
<b>Junho</b>			
<b>Julho</b>			
<b>Agosto</b>			
<b>Setembro</b>			
<b>Outubro</b>			
<b>Novembro</b>			
<b>Dezembro</b>			

**PARA USO EXCLUSIVO DO VENDEDOR (A)**

Cliente	Gerente da conta	Data de preenchimento

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

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

**Oportunidades que deveríamos EVITAR**

**Opositores identificados e estratégia de relacionamento**

**Mapa detalhado da concorrência**

Concorrente	VALOR que eles oferecem ao cliente	Pontos fortes	Vulnerabilidades

## Informações que ainda precisamos coletar

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

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

Cliente	Gerente da conta	Data de preenchimento

### Mapa do conhecimento sobre o mercado do cliente

### Mapa do conhecimento sobre o cliente

### Mapa de decisão e influência

### Mapeamento das possíveis oportunidades

### Objetivos, estratégias e necessidade de recursos

### Plano de ações

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

## Plano de Oportunidade (Opportunity Plan)

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

### Mapa da oportunidade

#### Mapa da situação ou ambiente atual

--

#### Dores, problemas e necessidades identificados ou declarados pelo cliente

--

#### Como estas dores, problemas e necessidades estão impactando o cliente

--

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

--

#### Visão da solução - produtos e serviços envolvidos

--

### Mapa dos relacionamentos

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

--

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

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

Nome dos influenciadores	Estilo comportamental e motivador	Estratégia de negociação

Nome dos opositores	Estilo comportamental e motivador	Estratégia de negociação

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

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

--

## Mapa do processo de compras

### Envolvimento do departamento de compras e estratégia de negociação

## Objetivos, estratégias e necessidade de recursos

### Metas e objetivos para esta oportunidade

### Estratégia de atuação nesta oportunidade

### Necessidade de recursos, apoio de outras áreas da nossa empresa, e apoio de fornecedores ou parceiros

### Principais problemas e obstáculos identificados e como resolvê-los

## Plano de ações

### Plano de ações nesta conta com datas e responsáveis

Ação	Responsável	Data-limite

## Lista de dores com soluções e discurso de valor

### Segmento: Manufatura

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

## Alinhamento de visão entre vendedor e comprador

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

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

Fonte: The New Solution Selling

## Discurso de elevador

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

# Modelo básico de qualificação de oportunidades

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

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

## Perguntas da qualificação BANT

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

## Perguntas sobre concorrentes

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

# Modelo avançado de qualificação de oportunidades

Dor x Poder x Visão x Valor x Controle = Venda

Cliente	Gerente da conta	Data de preenchimento

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

Descrição da oportunidade

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

Fonte: The New Solution Selling

Legenda para notas:  
1 - Fraco 2 - Médio 3 - Bom

Devemos nos empenhar em ganhar esta oportunidade?  
( ) Sim ( ) Não

## Ficha de mapeamento de concorrente

Nome do concorrente

### Breve descritivo do concorrente

--

### Pontos fortes do concorrente

### Como minimizar os pontos fortes do concorrente

--	--

### Pontos fracos do concorrente

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

--	--

### Estratégia recomendada para atacar ou se defender deste concorrente

--

### Discurso recomendado para atacar ou se defender deste concorrente

--

### Observações adicionais

--

## Formulário de preparação para a reunião com cliente

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

### Objetivos da reunião

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

### Estratégia para a reunião e para atingir os seus objetivos

### Agenda e roteiro da reunião

Favor descrever os tópicos que serão discutidos com seu respectivo tempo

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

### Principais cuidados e imprevistos possíveis

### Material para levar para a reunião

### Breve histórico de atuação neste cliente

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

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

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

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

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

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

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

### Objetivos da reunião

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

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

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

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

### Estratégia para a reunião e para atingir os seus objetivos

### Agenda e roteiro da reunião

Favor descrever os tópicos que serão discutidos com seu respectivo tempo

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

### Principais cuidados e imprevistos possíveis

### Material para levar para a reunião

### Breve histórico de atuação neste cliente

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

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

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

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

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

## Formulário de registro de reunião com cliente

Empresa	Data da reunião

Nome dos participantes	Cargo ou função	Empresa

Objetivos da reunião

--

Mapa da situação ou ambiente encontrado

--

Dores, problemas ou necessidades identificadas e demandas declaradas pelo cliente

--

Como estas dores, problemas e necessidades estão impactando o cliente

--

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

--

Quais as soluções apresentadas?

--

Próximos passos	Responsável	Data-limite

## Formulário de avaliação - Etapa: Prospecção

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

## Formulário de avaliação - Etapa: Qualificação

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

## Formulário de avaliação - Etapa: Preparação da estratégia competitiva

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

## Formulário de avaliação - Etapa: Aplicação da estratégia competitiva

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

## Formulário de avaliação - Etapa: Ações de vendas

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

## Formulário de avaliação - Etapa: Reunião com cliente

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

## Formulário de avaliação - Etapa: Influência e negociação

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

## Formulário de avaliação - Venda de VALOR

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

## Formulário de avaliação - Inside Sales

Ficha de avaliação do Inside Sales	Sim/Não
<p>O INSIDE SALES se preparou, corretamente, para o telefonema:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pesquisou o cliente antes do telefonema</li> <li>• Montou um roteiro para o telefonema (o que e quando falar, o que e quando perguntar)</li> </ul>	
<p>O INSIDE SALES começou, corretamente, o telefonema:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se apresentou</li> <li>• Criou algum "gancho" para ganhar a atenção do cliente</li> </ul>	
<p>O INSIDE SALES aplicou o BANT, ou seja, identificou:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• (B) Se o <b>investimento</b> está dentro do aceitável pelo cliente, se ele tem <b>orçamento</b> ou se tem condições de obter o orçamento</li> <li>• (A) Se <b>está falando com a pessoa certa</b></li> <li>• (N) Se o cliente tem uma <b>dor, problema ou necessidade</b> que pode ser resolvido com a <b>solução</b> oferecida</li> <li>• (T) Se o cliente tem interesse ou perspectiva de fechar a negociação "rápido"</li> </ul>	
O INSIDE SALES usou corretamente o <b>discurso de elevador</b>	
O INSIDE SALES usou " <b>causos</b> " para que o cliente se identificasse com a situação	
O INSIDE SALES fez <b>perguntas abertas</b> para levar o cliente a <b>expor</b> seus problemas, criar relacionamento, credibilidade e conforto no cliente	
O INSIDE SALES fez <b>perguntas fechadas</b> para <b>confirmar</b> o entendimento do que o cliente está dizendo	
O INSIDE SALES usou corretamente o " <b>poder da voz</b> ", passando firmeza e evitando barreiras verbais	
O INSIDE SALES identificou corretamente o <b>perfil comportamental do comprador</b>	
O INSIDE SALES <b>usou o perfil comportamental</b> do comprador e <b>MOTIVADORES</b> para escolher a estratégia e argumentação mais adequada	
O INSIDE SALES falou sobre <b>produtos, ofertas e preços</b>	
O INSIDE SALES apresentou de maneira convincente os <b>benefícios e diferenciais</b>	
O INSIDE SALES conseguiu " <b>criar a mágica</b> " deixando o cliente entusiasmado com a solução	
O INSIDE SALES conseguiu <b>ENDEREÇAR</b> todos os pontos levantados pelo cliente inclusive <b>OBJEÇÕES</b>	
O INSIDE SALES soube a hora de " <b>fechar a negociação</b> "	
<p>O INSIDE SALES <b>encerrou</b> corretamente o telefonema:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Resumo dos pontos cobertos</li> <li>• Próximos passos</li> </ul>	
O INSIDE SALES passou <b>CONFIANÇA</b> e <b>SEGURANÇA</b> , deixando o cliente confortável	

# Certificação de conhecimento - Treinamento de vendas consultivas

Nome do vendedor: \_\_\_\_\_

1. Para cada uma das atividades abaixo atribua a fase correspondente da venda consultiva (T, D, C, B, A ou W)

Fase	Atividade
	Cliente admitiu as dores e necessidades
	Decisor tem visão dos benefícios da compra
	Atende os critérios de mercado-alvo
	Início da avaliação técnica
	Contrato assinado
	Proposta aceita formalmente
	Pagamento efetuado
	Cliente tem visão de valor da compra
	Contato inicial estabelecido
	Conhecemos o orçamento, processo de decisão e aprovação
	Acesso aos responsáveis pela decisão e aprovação
	Início da negociação de valores e condições
	Decisor concorda com as dores e necessidades
	Solução técnica aprovada
	Cliente concorda em prosseguir com o processo
	Pré-proposta enviada e aceita

Fases da venda consultiva
T - Oportunidade prospectada
D - Oportunidade qualificada
C - Solução apresentada e testada
B - Proposta apresentada
A - Proposta aceita
W - Pagamento efetuado

2. Pensando no exercício de tempo alocado a cada uma das etapas do funil de vendas, quais as 3 variáveis que o vendedor pode alterar para melhorar o seu desempenho?




3. Quais as 4 informações FUNDAMENTAIS que o vendedor precisa obter na fase de qualificação?

B -
A -
N -
T -

4. Porque é importante contar "causos" para o cliente?

--

5. Como aumentar a eficiência de uma reunião com o cliente?

--

6. Escolha um produto da sua empresa. Pense que você está conversando com o cliente.  
Que pergunta você faria para o seu cliente em cada uma das fases da venda consultiva?

Fase	Uma pergunta que você faria nesta fase:
Situação	
Problema	
Implicação	
Benefícios	

7. Estabeleça a ordem numérica de cada pergunta estratégica

Ordem (1 a 4)	Pergunta estratégica
	Existe um motivo inadiável para a compra?
	Vale a pena vencer?
	Você consegue competir?
	Você consegue vencer?

Ordem (1 a 6)	Pergunta estratégica	Estratégia
	Consegue mudar o critério de seleção?	Flanquear
	Tem vantagem competitiva?	Atacar
	Tem posição a proteger?	Defender
	Consegue fornecer parte da solução?	Fragmentar
	Quer "sangrar" o concorrente?	Simular
	Tem perspectivas de negócios futuros?	Desenvolver

8. Indique qual será a preocupação do cliente nas etapas de compra (veja as preocupações possíveis):

Etapas de compra	Preocupação do cliente	Preocupações possíveis
1 - Reconhecimento da necessidade		Solução
2 - Avaliação de alternativas		Preço
3 - Tomada de decisão		Necessidades
4 - Implementação		Riscos

9. Indique uma característica, o motivador e como negociar como cada perfil comportamental:

	Catalisador/Expressivo	Apoiador/Amigável
Uma característica		
Motivador		
Como negociar		

	Controlador / Realizador	Análítico / Minucioso
Uma característica		
Motivador		
Como negociar		

# Certificação de conhecimento - GABARITO

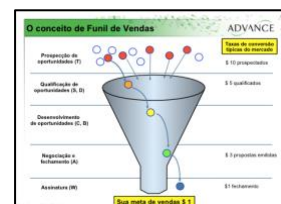
1. Para cada uma das atividades abaixo atribua a fase correspondente da venda consultiva (T, D, C, B, A ou W)

Fase	Atividade
D	Cliente admitiu as dores e necessidades
C	Decisor tem visão dos benefícios da compra
T	Atende os critérios de mercado-alvo
C	Início da avaliação técnica
A	Contrato assinado
A	Proposta aceita formalmente
W	Pagamento efetuado
D	Cliente tem visão de valor da compra
T	Contato inicial estabelecido
D	Conhecemos o orçamento, processo de decisão e aprovação
C	Acesso aos responsáveis pela decisão e aprovação
B	Início da negociação de valores e condições
C	Decisor concorda com as dores e necessidades
B	Solução técnica aprovada
D	Cliente concorda em prosseguir com o processo
B	Pré-proposta enviada e aceita

Fases da venda consultiva
T - Oportunidade prospectada
D - Oportunidade qualificada
C - Solução apresentada e testada
B - Proposta apresentada
A - Proposta aceita
W - Pagamento efetuado

2. Pensando no exercício de tempo alocado a cada uma das etapas do funil de vendas, quais as 3 variáveis que o vendedor pode alterar para melhorar o seu desempenho?

TICKET MÉDIO
TAXAS DE APROVEITAMENTO
HORAS GASTAS EM CADA UMA DAS ETAPAS DO PROCESSO



3. Quais as 4 informações FUNDAMENTAIS que o vendedor precisa obter na fase de qualificação?

B - BUDGET - ORÇAMENTO
A - AUTHORITY - AUTORIDADE OU PODER DE DECISÃO E APROVAÇÃO
N - NEED - DOR, PROBLEMA OU NECESSIDADE
T - TIME - TEMPO OU URGÊNCIA

4. Porque é importante contar "causos" para o cliente?

PARA CRIAR A NECESSIDADE NO CLIENTE PARA QUE ELE SE IDENTIFIQUE COM O CAUSO E QUEIRA SABER MAIS
--

5. Como aumentar a eficiência de uma reunião com o cliente?

PREPARAÇÃO
------------

6. Escolha um produto da sua empresa. Pense que você está conversando com o cliente.

Que pergunta você faria para o seu cliente em cada uma das fases da venda consultiva?

Fase	Uma pergunta que você faria nesta fase:
Situação	
Problema	
Implicação	
Benefícios	

7. Estabeleça a ordem numérica de cada pergunta estratégica

Ordem (1 a 4)	Pergunta estratégica
1	Existe um motivo inadiável para a compra?
4	Vale a pena vencer?
2	Você consegue competir?
3	Você consegue vencer?

Ordem (1 a 6)	Pergunta estratégica	Estratégia
2	Consegue mudar o critério de seleção?	Flanquear
1	Tem vantagem competitiva?	Atacar
4	Tem posição a proteger?	Defender
3	Consegue fornecer parte da solução?	Fragmentar
6	Quer "sangrar" o concorrente?	Simular
5	Tem perspectivas de negócios futuros?	Desenvolver

8. Indique qual será a preocupação do cliente nas etapas de compra (veja as preocupações possíveis):

Etapas de compra	Preocupação do cliente
1 - Reconhecimento da necessidade	NECESSIDADE
2 - Avaliação de alternativas	SOLUÇÃO
3 - Tomada de decisão	PREÇO
4 - Implementação	RISCOS

Preocupações possíveis
Solução
Preço
Necessidades
Riscos

9. Indique uma característica, o motivador e como negociar como cada perfil comportamental:

	Catalisador/Expressivo	Apoiador/Amigável
Uma característica	Extrovertido Espontâneo Persuasivo Empreendedor Criativo Sonhador Motivador e otimista	Cooperativo Diplomático Leal Amigo, conselheiro sentimental "Em cima do muro" "Coração mole" Prestativo e paciente
Motivador	FAMA E FORTUNA	PARTICIPAÇÃO
Como negociar	<ul style="list-style-type: none"> <li>Invista no relacionamento</li> <li>Mostre entusiasmo</li> <li>Não apresse a discussão</li> <li>Abordagem macro</li> <li>Explore inovação, exclusividade, facilidade e rapidez</li> <li>Valoriza criatividade e ser reconhecido</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Crie clima de interação</li> <li>Evite conflito</li> <li>Mostre que os riscos são mínimos</li> <li>Ofereça segurança e apoio</li> <li>Explore trabalho em equipe e ser aceito pelo grupo</li> <li>Valoriza a atenção das pessoas</li> </ul>

	Controlador / Realizador	Analítico / Minucioso
Uma característica	Independente Decisivo Eficiente O chefe / durão Work-aholic Exigente e perfeccionista Não sabe perder Não trabalha sozinho	Lógico Prudente Sério Detalhista, técnico e preciso Planejador Conservador Ponderado
Motivador	PODER E FORTUNA	PAZ
Como negociar	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incorpore o estilo "businessman"</li> <li>Assegure que o tempo dele será bem utilizado</li> <li>Foque em metas, seja objetivo</li> <li>Explore ganhar ou economizar tempo ou dinheiro</li> <li>Valoriza resultados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ofereça muitos dados e detalhes</li> <li>Comprovações de sucesso (casos)</li> <li>Não apresse a tomada de decisão</li> <li>Não exagere nos benefícios</li> <li>Explore dados e comparações</li> <li>Valoriza segurança</li> </ul>

## Certificação de conhecimento - Treinamento de vendas consultivas - Etapa 2

Nome do vendedor: \_\_\_\_\_

Nome do gestor: \_\_\_\_\_

Data: \_\_\_\_\_

Item de avaliação	Nota 1 Precisa reciclar	Nota 2 Alguma deficiência	Nota 3 Satisfatório	Nota 4 Bom	Nota 5 Caso de sucesso interno	Nota Gestor
Uso de processo e metodologia	O vendedor precisa reciclar seu conhecimento e aplicação do processo e metodologia de vendas	O vendedor demonstrou alguma dificuldade em articular parte do processo ou da metodologia de vendas	O vendedor demonstrou conhecimento do processo e metodologia de vendas	O vendedor usou o processo e metodologia de vendas, checando cada etapa do ciclo de vendas	O vendedor demonstrou que o processo e metodologia de vendas tiveram efeito positivo	
Uso do SPIN	O vendedor precisa reciclar seu conhecimento e aplicação do SPIN	O vendedor demonstrou alguma dificuldade em articular parte do SPIN	O vendedor demonstrou conhecimento do SPIN	O vendedor usou o SPIN, identificando e mapeando corretamente a oportunidade	O vendedor usou o SPIN, identificando e mapeando corretamente a oportunidade com efeito positivo	
Discurso de elevador	O vendedor precisa reciclar seu discurso de elevador	O vendedor demonstrou alguma dificuldade em articular o discurso de elevador	O vendedor demonstrou conhecimento do discurso de elevador	O vendedor usou o discurso de elevador gerando interesse no interlocutor	O vendedor usou o discurso de elevador gerando interesse no interlocutor com efeito positivo	
Prospecção na conta	O vendedor precisa reciclar seu conhecimento e aplicação do processo de prospecção	O vendedor demonstrou alguma dificuldade em articular parte do processo de prospecção	O vendedor demonstrou conhecimento do processo de prospecção	O vendedor usou o processo de prospecção, mapeando novas oportunidades de vendas na carteira de clientes	O vendedor usou o processo de prospecção, mapeando novas oportunidades de vendas na carteira de clientes com efeito positivo	
Qualificação	O vendedor precisa reciclar seu conhecimento e aplicação do processo de qualificação	O vendedor demonstrou alguma dificuldade em articular parte do processo de qualificação	O vendedor demonstrou conhecimento do processo de qualificação	O vendedor usou o processo de qualificação, mapeando corretamente a oportunidade	O vendedor usou o processo de qualificação, mapeando corretamente a oportunidade com efeito positivo	
Preparação e condução de reuniões com clientes	O vendedor precisa reciclar seu conhecimento e aplicação das técnicas de preparação e condução de reunião com clientes	O vendedor demonstrou alguma dificuldade em articular as técnicas de preparação e condução de reunião com clientes	O vendedor demonstrou conhecimento técnicas de preparação e condução de reunião com clientes	O vendedor demonstrou o uso e aplicação adequados das técnicas de preparação e condução de reunião com clientes	O vendedor demonstrou o uso e aplicação das técnicas de preparação e condução de reunião com clientes gerando efeitos positivos	
Influência e negociação	O vendedor precisa reciclar seu conhecimento e aplicação das técnicas de influência e negociação	O vendedor demonstrou alguma dificuldade em articular as técnicas de influência e negociação	O vendedor demonstrou conhecimento das técnicas de influência e negociação	O vendedor demonstrou o uso e aplicação adequados das técnicas de influência e negociação com perfis comportamentais e motivadores	O vendedor demonstrou o uso e aplicação das técnicas de influência e negociação com efeitos positivos	
Forecast e pipeline	O vendedor precisa reciclar e refazer seu forecast e pipeline, por falta de informações críveis, previsibilidade ou consistência	O vendedor demonstrou alguma dificuldade em apresentar o forecast e pipeline, seja pela previsibilidade ou consistência	O vendedor demonstrou um forecast e pipeline crível, consistente e com previsibilidade	O vendedor demonstrou uma alta taxa de previsibilidade no forecast e pipeline	O vendedor analisa consistentemente o CRM, clientes e mercado para obter alta taxa de previsibilidade no forecast e pipeline	

Item de avaliação	Nota 1 Precisa reciclar	Nota 2 Alguma deficiência	Nota 3 Satisfatório	Nota 4 Bom	Nota 5 Caso de sucesso interno	Nota Gestor
Alocação de tempo	O vendedor apresenta um nível alto de retrabalhos ou baixa produtividade pela escolha incorreta de onde alocar seu tempo	O vendedor poderia estar alocando melhor o seu tempo em cada uma das etapas do funil ou das transações onde está envolvido	O vendedor está atento ao tempo dedicado para cada etapa do funil de vendas	O vendedor analisa com alguma frequência sua alocação de tempo e desempenho, e estabelece prioridades mediante o funil e probabilidades de vendas	O vendedor demonstra alto desempenho pela análise e escolha adequada de prioridades segundo o funil e probabilidades de vendas	

Avaliação de atividades CORRELATAS ao treinamento	Nota 1 Precisa reciclar	Nota 2 Alguma deficiência	Nota 3 Satisfatório	Nota 4 Bom	Nota 5 Caso de sucesso interno	Nota Gestor
Desenvolvimento do Plano de Contas	O vendedor terá que refazer completamente um ou mais Plano de Contas por excesso de erros, inconsistências ou incoerência, ou falta excessiva de informações	O vendedor apresentou os Planos de Contas com algumas inconsistências, falta de informações, ou estratégias e ações não coerentes	O vendedor apresentou os Planos de Contas de maneira satisfatória (com dados e informações relevantes, consistência, e estratégia e ações coerentes)	O vendedor apresentou os Planos de Contas tirando o máximo proveito da nossa carteira de ofertas mediante o conhecimento da conta e do potencial do cliente	O vendedor apresentou os Planos de Contas com ideias inovadoras demonstrando grande conhecimento da nossa carteira de ofertas e da situação do cliente	
Uso do CRM	O vendedor preencheu o CRM de maneira MUITO insatisfatória e deverá refazer o trabalho	O vendedor deixou de preencher vários campos no CRM ou preencheu com informações incompletas, inconsistentes ou incoerentes	O vendedor preencheu e usou o CRM de maneira satisfatória	O vendedor preencheu o CRM e demonstrou ter utilizado o CRM para analisar o cliente e a oportunidade, otimizando seu tempo	O vendedor preencheu o CRM e demonstrou ter utilizado o CRM para analisar o cliente e a oportunidade buscando otimizar seu tempo e maximizar as vendas	

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

Plano de aprimoramento do vendedor