

EDIÇÃO
AMPLIADA E
ATUALIZADA

THIAGO CON CER

CRIADOR DO MOVIMENTO #ORGULHODESERVEDEDOR | OSV
E MAIOR PALESTRANTE DE VENDAS DO BRASIL

VENDAS NÃO OCORREM POR ACASO

O GUIA DE VENDAS DA EQUIPE COMERCIAL



ALTA BOOKS
EDITORA

Rio de Janeiro, 2020

THIAGO CONCKER

Palestrante e treinador de vendas mais contratado do Brasil, criador e líder do movimento **OSV - Orgulho de Ser Vendedor** e líder em vendas, gestão e liderança.



@THIAGOCONCEROFICIAL

POSTE UMA FOTO COM O LIVRO E
MARQUE O AUTOR E A HASHTAG
#ORGULHODESERVENDEDOR

 THIAGO CONCKER

 THIAGO CONCKER

WWW.THIAGOCONCKER.COM.BR

CONHEÇA OS
ENTREVISTADOS



GUSTAVO MOTA

Especialista em branding e marketing digital,
Fundador e CEO da We Do Logos



@GUSTAVOMOTARJ



GUSTAVO MOTA

LUIZ GAZIRI

Autor, palestrante e um dos pensadores mais
provocativos da geração atual



@LUIZGAZIRI



LUIZ GAZIRI



CONTEÚDO EXTRA

Acesse o QR Code e confira entrevistas exclusivas.



- 1 PLANEJANDO A ESTRATÉGIA E A ESTRUTURA DA FORÇA DE VENDAS** **2**
A estrutura da força de vendas é definida de acordo com a quantidade e a complexidade da linha de produtos/serviços que essa empresa possui.
- 2 DEFININDO O TAMANHO DA FORÇA DE VENDAS** **18**
A definição do tamanho da força de vendas é outro fator decisivo para o sucesso de sua empresa.
- 3 RECRUTANDO OS CAMPEÕES** **48**
Uma das maiores habilidades do ser humano é a capacidade de aprender e reaprender com suas experiências e a dos outros.
- 4 REMUNERAÇÃO DOS VENDEDORES: COMISSÃO FIXA OU MISTA?** **82**
Um item essencial para a contratação de um bom vendedor é a compensação financeira, ou seja, a maneira como o vendedor ganhará seu dinheiro.
Conteúdo extra: Entrevista exclusiva com Luiz Gaziri
- 5 DEVERES X DIREITOS** **94**
Todos nós, como cidadãos, temos direitos e deveres que devem ser cumpridos a qualquer custo; caso contrário, ficamos automaticamente sujeitos a punições.
- 6 SUPERVISIONANDO/GERENCIANDO OS VENDEDORES** **104**
Até agora definimos para quem eu vendo, o tamanho da força de vendas, como fazer o recrutamento dos vendedores, a remuneração dos vendedores e seus direitos e deveres.

7 **DEMITIR** **124**

Tão importante quanto saber contratar é saber dispensar quem não está comprometido e/ou não se encaixou no perfil da empresa ou, até mesmo, quando é necessário enxugar o quadro de funcionários.

8 **AÇÕES DE GERENCIAMENTO QUE REALMENTE FUNCIONAM** **134**

Ações que funcionam são aquelas que “provocam”, “incomodam”, que tiram o vendedor da zona de conforto.

9 **POR QUE OS CLIENTES COMPRA- MEDO OU PRAZER?** **194**

As pessoas compram por dois motivos: prazer de realizar algum sonho ou satisfazer alguma necessidade ou medo de perder uma boa chance e não ter prazer.

Conteúdo extra: Entrevista exclusiva com Gustavo Mota

10 **REUNIÕES DE VENDA: QUANDO E COMO?** **222**

Primeiramente, qualquer reunião de vendas, seja ela para um “puxão de orelhas” ou para incentivar a equipe, deve ser extremamente intensa, com energia e entusiasmo.

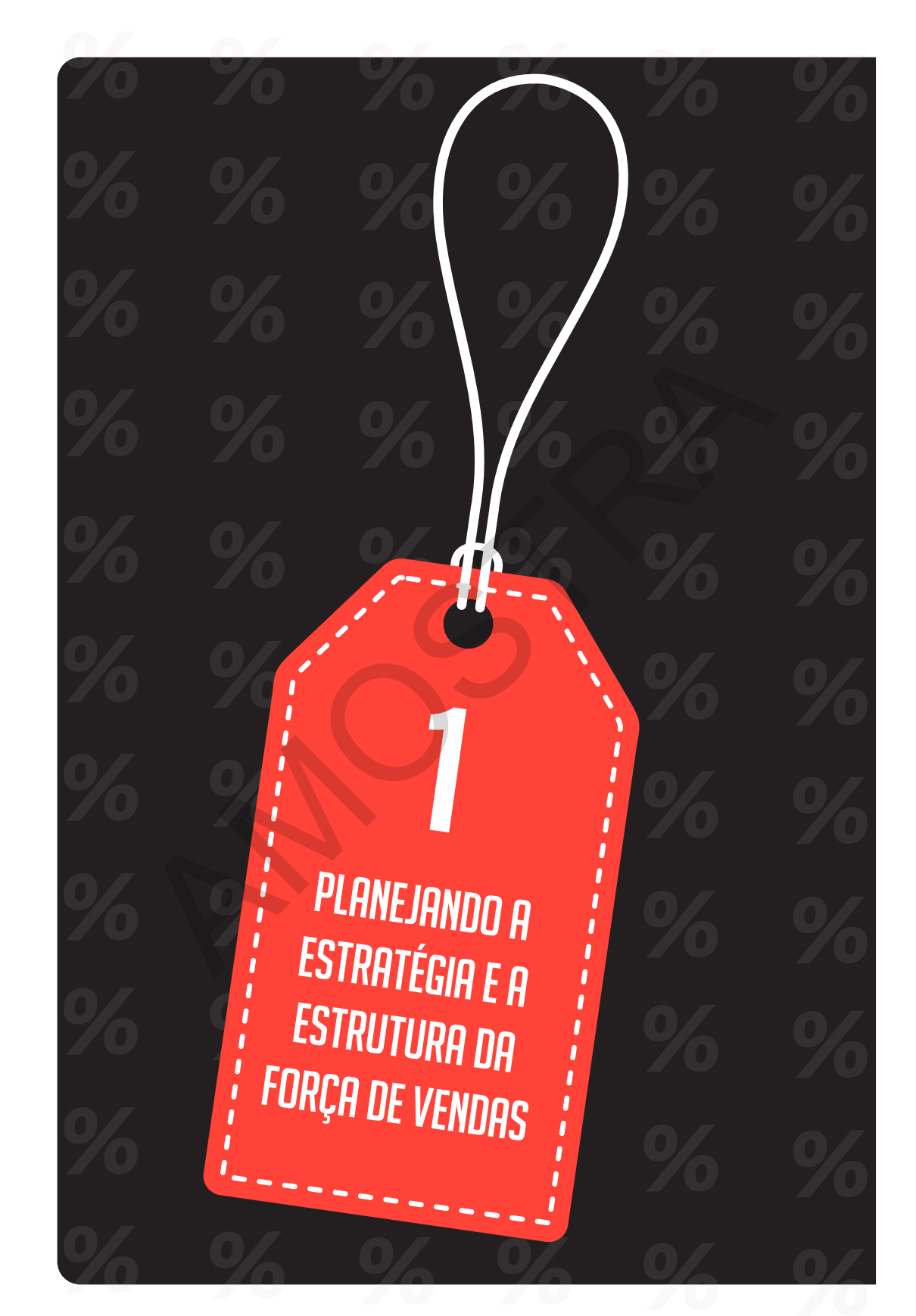
11 **PADRÃO DE COMPORTAMENTO DO GESTOR** **242**

Mais devastador do que um vendedor que desgasta o grupo é um gerente que desgasta a equipe.

12 **O VENDEDOR** **262**

O vendedor campeão é uma fonte de energia motivadora. Ele vai mais longe depois de estar cansado!

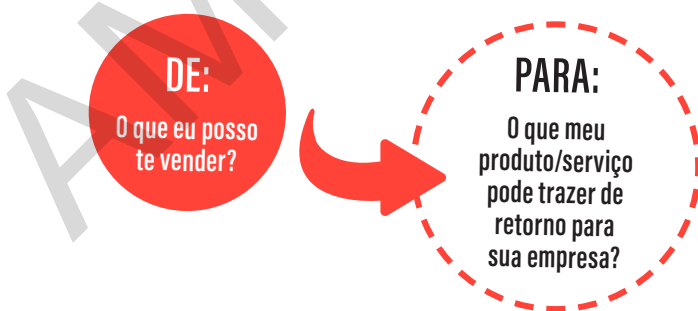
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS **278**



1

PLANEJANDO A
ESTRATÉGIA E A
ESTRUTURA DA
FORÇA DE VENDAS

Uma informação que repetirei com frequência no livro diz respeito aos planejamentos e às ações “sustentáveis” dos gestores e vendedores. Sustentáveis, uma vez que, para que um gestor ou vendedor seja considerado um verdadeiro profissional de vendas, é preciso vender, no mínimo, mais de uma vez para o mesmo cliente. Isso define o novo gestor e o novo vendedor 3.0. A sustentabilidade em questão também se deve ao fato de esses profissionais saberem ganhar e, ao mesmo tempo, fazer com que seus clientes ganhem. Esse tipo de preocupação faz com que a sua empresa evolua e, ao mesmo tempo, ajuda o cliente a evoluir. Para isso, basta mudar o foco da pergunta:



Se uma empresa conseguir responder a essa questão e deixá-la muito clara para seus clientes, possivelmente, terá muito mais facilidade para vender e, em consequência disso, terá um lucro muito maior.

A mudança na “cultura” de vender da empresa é o primeiro passo para criar uma equipe de vendas “fora de série”. Ou você vende algo único e que é de interesse de algum grupo, ou você é mais um que precisa criar meios e dispositivos para se destacar e vender mais.

Para iniciarmos a construção desses diferenciais, precisamos definir e montar a nossa estrutura de vendas. Vamos entendê-la e ver qual é a melhor para a sua empresa e seu produto/serviço.

» OS 4 TIPOS DE ESTRUTURA DE FORÇA DE VENDAS — QUAL USAR?

A estrutura da força de vendas é definida de acordo com a quantidade e a complexidade da linha de produtos/serviços que essa empresa possui. A definição de qual força de vendas usar é que dará o parâmetro para a quantidade e o perfil dos vendedores a serem contratados.

Não existe uma força de vendas mais ou menos perfeita. O que existe é uma adequação da estrutura, de acordo com as necessidades da empresa.

Assim, existem quatro tipos de estrutura a serem usados:

1. Estrutura de força de vendas **PRODUTO/SERVIÇO**;
2. Estrutura de força de vendas por **CLIENTE**;
3. Estrutura de força de vendas por **TERRITÓRIO**;
4. Estrutura de força de vendas **COMPLEXA**.

Estrutura de força de vendas por PRODUTO/SERVIÇO

Quando a empresa possui muitos produtos/serviços complexos. Por exemplo: uma linha com produtos para o consumo final e outra

para consumo industrial/profissional (como é o caso da Johnson & Johnson).

Estrutura de força de vendas por CLIENTE

Pode ser dividida por contas (grandes, médias e pequenas), e a empresa terá um perfil de vendedor para cada conta. Por exemplo: bancos possuem gerentes jurídicos dependendo de seu faturamento (até 2 milhões, até 10 milhões etc., por exemplo).

Estrutura de força de vendas por TERRITÓRIO

Cada vendedor tem seu território geográfico (cidade/região/estado) para vender toda a linha de produtos/serviços e é apoiado por um número maior de hierarquias gerenciais. Também possui um número de produtos/serviços reduzido.

Estrutura COMPLEXA de vendas

Nesta opção, é possível combinar a estrutura cliente/produto, território/produto ou território/cliente.

Porém, independentemente do tipo de estrutura escolhida, é preciso lembrar que, cada vez mais, as vendas contam com o apoio de equipes que fazem parte deste processo e que isso influencia diretamente a montagem da estrutura da força de vendas. Muitas empresas estão deixando nas mãos dos vendedores somente a prospecção e a abordagem das vendas, passando os trâmites burocráticos para uma equipe interna.

Quando fui gerente comercial, os vendedores faziam somente as vendas, deixando os serviços de pós-venda e de prospecção para dentro da empresa. Isso foi excelente para mim, mas, para que isso aconteça, o gerente deve conhecer muito bem sua equipe; caso con-

trário, o vendedor pode vender de qualquer jeito, afinal, não será ele quem fará o pós-venda.

Esta equipe interna também é responsável pelo apoio com pós-vendas, assistência técnica, verificação de crédito e acompanhamento da entrega. Mesmo em vendas receptivas, como a de automóveis ou de grandes magazines, o vendedor faz a venda e depois passa para o profissional do financiamento ou do crediário.

De acordo com Kotler:



A força de vendas interna poupa tempo para os vendedores externos, a fim de que eles vendam para grandes contas e procurem novos clientes potenciais importantes."

Você sabia que 70% das empresas no Brasil fecham nos primeiros 4 anos de funcionamento? Esse número, infelizmente, reflete o jeito de o brasileiro organizar suas atividades. Em raríssimas oportunidades se faz um planejamento estratégico das ações, e, quando chega a parte das vendas, o resultado é o mesmo: desastroso.



IMPORTANTE

Quanto mais se investe em planejamento, menos se gasta com vendas!

“

Na realidade, a venda é uma consequência da harmonia das partes do fluxograma sistêmico de uma empresa. Havendo essa congruência, chega-se à ação de vendas propriamente dita. Para criar, organizar, executar e avaliar é preciso um planejamento de vendas.”

Thiago Concer

» EQUIPE X AMBIENTE COMPETITIVO

Muito se fala a respeito da gestão das equipes de venda, mas pouco se fala sobre os ambientes competitivos, que, em alguns casos, são muito mais adequados.

Assim como as técnicas de vendas e as estratégias de gestão de equipes variam de acordo com o setor e a forma de atuação da empresa, a configuração da equipe não é diferente.

Em alguns ambientes, o trabalho em equipe é extremamente necessário para conquista de resultados, que são obtidos segundo o desempenho **coletivo**. Agora, em outros contextos, uma configuração que estimule a competitividade interna é mais interessante, por dar ênfase aos resultados **individuais**.

Escrevi este capítulo com o intuito de responder às seguintes perguntas:

- Como usar a ética nas vendas para aumentar seu rendimento?
- Até que ponto é válida a competitividade entre os vendedores?
- Quais as vantagens e desvantagens da competição no ambiente de trabalho?

- Como trabalhar com vendas, se seu time tem mais de uma voz?
- O que um gerente de vendas precisa fazer para tirar maior proveito do trabalho em equipe?

Como disse, cada caso é um caso. Tudo vai depender do seu entendimento e da forma como você o conduz. Lembre-se sempre de que não existe uma configuração perfeita, mas sim aquela que funciona melhor para você.

Enfim, vamos às respostas dessas perguntas.

» COMO USAR A ÉTICA NAS VENDAS PARA AUMENTAR SEU RENDIMENTO?

É muito comum que os ambientes de vendas sejam competitivos, dada a natureza do mercado. Entre um grupo de clientes, os vendedores correm para se diferenciar e sair na frente da maioria. Este caminho é comum, mas nem sempre é o melhor a seguir.

Em alguns contextos, a competição interna funciona melhor, principalmente quando a empresa é líder de mercado. Quando não há com quem concorrer, a competitividade interna tende a ser maior e, nesse caso, até saudável.

O problema acontece quando essa competitividade interna ultrapassa os limites do funcional. O ambiente de vendas converge para a competição, e é por isso que você, gestor, deve ficar atento. Se esse é o objetivo, ótimo. Caso contrário, trate de monitorar sua equipe, reforçando os valores e objetivos em comum.

Lembrando que, mesmo no caso de a competitividade ser positiva, é extremamente importante que haja **ética** entre os membros da sua equipe. As regras e os limites, além de bem consolidados, preci-

sam estar claros para todos. Não existe nada mais negativo do que uma equipe desorganizada, que não sabe como trabalhar.

Cuidado também com a ganância na equipe quando o ambiente for mais competitivo. Infelizmente, é uma situação frequente ver as pessoas tentando se dar bem em cima das outras ou levar vantagem em alguma situação. Portanto, você, gestor, deve ficar atento para que isso não se torne um hábito e acabe virando a cultura da organização, pois a ganância é uma praga que se espalha muito rápido.

» ATÉ QUE PONTO É VÁLIDA A COMPETITIVIDADE ENTRE OS VENDEDORES?

A competitividade deve ser saudável. A questão é: O que exatamente torna a competitividade saudável, em vez de problemática?

Muitos fatores estão envolvidos nessa resposta. Alguns deles dizem respeito à forma como os vendedores vão se tratar entre si, mas isso depende, em maior parte, deles, e não da liderança.

A missão do gestor em um ambiente competitivo é estabelecer limites para que essa disputa não saia de controle. Acredite, é mais fácil de acontecer do que parece. É da natureza do ser humano disputar — isso fica bem evidente nos grandes campeonatos esportivos que vemos no Brasil e no mundo. Porém, quando se trata de vendas, precisamos ajustar essa rivalidade para que se adéque ao ambiente dos negócios.

O primeiro fator são os resultados. Perceba se a competitividade interna da sua equipe não está prejudicando as vendas. Se a resposta for afirmativa, talvez seja melhor abrir mão de metas individuais e passar a adotar **metas coletivas**, visto que a disputa real é pelos clientes.

O segundo fator é a qualidade do ambiente de trabalho. Se o cenário corporativo está caótico e você começa a sentir que ninguém mais aguenta olhar para a cara um do outro, é hora de estabelecer uma equipe. Poucas coisas são tão prejudiciais a uma empresa quanto um ambiente pesado, tanto no âmbito das atividades internas quanto na hora de lidar com o cliente.

Não existem milagres; tudo é uma questão de equilíbrio. Na maioria dos casos, alcançar um meio-termo é o ideal para reforçar o empenho de todos e minar o marasmo de uma equipe desmotivada.

Eis algumas coisas que você pode fazer para melhorar o relacionamento entre os vendedores e aumentar seu desempenho:

- Investir em treinamentos;
- Aumentar a rotatividade;
- Implementar mudanças no ambiente de trabalho;
- Fazer mais reuniões;
- Mudar o sistema de comissionamento.

» QUAIS AS VANTAGENS E DESVANTAGENS DA COMPETIÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO?

Como falei, e você já deve ter percebido, competir é da natureza do ser humano. A intensidade varia, mas não existe ninguém que não goste de competir. Isso porque a necessidade de evoluir existe dentro de todos nós e é de suma importância para o bem-estar.

Pense, por exemplo, no que acontece quando alguém o desafia: por mais que você não esteja lá muito inclinado a “entrar no jogo”, a provocação estimula imediatamente uma reação de provar que o desafiador está errado a seu respeito.

O lado positivo da competição é justamente este: estimular você a se SUPERAR. Se você é vendedor há algum tempo, sabe da importância que a autossuperação tem para o mundo dos negócios, cada vez mais dinâmico e exigente. Nesse sentido, a faísca da provocação causa um verdadeiro incêndio no vendedor, potencializando suas habilidades.

No “modo automático”, fica muito complicado crescer. O caminho que leva a melhores resultados é tortuoso e, sem **motivação**, a tendência é a estagnação.

“ Acidentes são inesperados e indesejados, mas fazem parte da vida. No momento em que você se senta em um carro de corrida e está competindo para vencer, o segundo ou o terceiro lugar não satisfazem. Ou você se compromete com o objetivo da vitória ou não. Isso quer dizer: ou você corre ou não.”

Ayrton Senna

»» COMO TRABALHAR COM VENDAS QUANDO SEU TIME TEM MAIS DE UMA VOZ?

A liderança, ainda que domine a competitividade na equipe, é importante para definir as diretrizes do conjunto. Sem ela, cada vendedor vai correr atrás daquilo que acha mais interessante para si mesmo; assim, você terá um monte de resultados diferentes do ideal.

Ter resultados diferentes é até interessante sob determinados aspectos, mas, no geral, só desorienta as atividades da equipe. Um fator que leva a esse problema, com frequência, é a ausência de liderança ou a existência de múltiplas lideranças.

No primeiro caso, como você já deve saber, se sua equipe não tem um líder, uma voz que dite as regras do jogo, cada um caminha por si e para onde bem entende. Não estou falando de uma figura autoritária que fica distribuindo ordens aleatórias, afinal, ser líder é muito mais do que isso.

É importante que exista um líder na equipe, tanto para coordenar as atividades quanto para definir o norte que todos deverão seguir. Sem ele, a configuração do ambiente fica desordenada e ineficaz.

Contudo, pior do que não haver líder é haver líderes demais. Tenha em mente que, dependendo do tamanho da sua equipe, dois líderes já é um número excessivo.

Isso se deve ao fato de que, quando existem vozes demais orientando as atividades coletivas, as ideias podem (como costuma acontecer) se chocar e gerar incoerência e atrito entre os membros.

Não existe necessidade de definir mais do que um líder para uma equipe. Isso porque, se você enxerga a necessidade de dois deles, talvez seja melhor dividir a equipe em dois também, com cada líder orientando um dos grupos.

É exatamente por isso que as organizações possuem **hierarquias**, para que cada setor seja coordenado por um responsável direto, facilitando o trabalho dos gerentes e executivos.

Em suma, é de extrema importância que toda equipe tenha liderança. Porém, se você definir líderes demais, os planos deles vão começar a se chocar e o efeito será o inverso: ainda menos coordenação.

» O QUE UM GERENTE DE VENDAS PRECISA FAZER PARA TIRAR MAIOR PROVEITO DO TRABALHO EM EQUIPE?

Se você optou por trabalhar de forma conjunta, vamos analisar alguns aspectos que diferenciam uma boa gestão de uma gestão **excepcional**.

Ser vendedor é ser competitivo por natureza. Embora o objetivo aqui não seja estimular essa competitividade, cabe ressaltar que essa é uma característica inerente a todo vendedor que esteja ou queira estar acima da média.

Justamente por isso, tem muito vendedor que se destaca dos demais e se vê no direito de ter benefícios maiores. Se você pretende consolidar uma equipe coerente e eficaz, precisa preservar o **espírito de equipe**, e atitudes desse tipo passam bem longe dele.

A partir do momento em que você estabelece essa configuração, ou todos perdem, ou todos ganham, **juntos**.

O foco aqui é fazer com que todos se engajem em um propósito comum, atendendo à definição de equipe. Do contrário, o que você vai ter é um grupo, com cada membro focado nos objetivos que ele mesmo definiu.

Vendedor bom precisa ainda se esforçar, se atualizar e buscar melhorias o tempo todo. É aí que você, gestor de excelência, entra para fazer a diferença.

As pessoas se enganam ao pensar que perdem quando ensinam. O que acontece, na verdade, é que se ganha em dobro. É exatamente esse sentimento de compartilhamento, de ensinar e aprender, que potencializa os resultados da equipe.

Seguem algumas dicas simples para orientar o trabalho em equipe de forma produtiva:

- Seja firme com vendedor preguiçoso;
- Não tolere desempenho medíocre na sua equipe;
- Ajude os vendedores de maneira prática no cotidiano, se possível;
- Mostre exatamente o que fazer;
- Dê feedbacks constantes.

» COMO TREINAR SEU TIME DE VENDAS PARA TRABALHAR EM EQUIPE

A primeira coisa que você precisa entender é a diferença entre **grupo** e **equipe**. Você já sabe? Que bom! Se não sabe, lá vai:

GRUPO



Conjunto de pessoas com objetivos diferentes.

EQUIPE



Conjunto de pessoas com objetivos iguais.

Simple, porém determinante. Deixe claro para a sua **equipe** de vendas que todos vão trabalhar **unidos**, a fim de conquistar os objetivos e as metas estipulados.

Essa tarefa pode apresentar mais dificuldade do que a simples definição, afinal, você está lidando com seres humanos, e não com definições e fórmulas. Então, a questão é: Como mudar o mindset