VENDA MAIS®

www.vendamais.com.br

ANO 16 - Nº 190 - R$ 12,00 - EXEMPLAR DO ASSINANTE

INTELIGÊNCIA COMPETITIVA
A sua empresa pode – e precisa – ter uma

LIDERANÇA
Aprenda a fazer *coaching* com seus vendedores

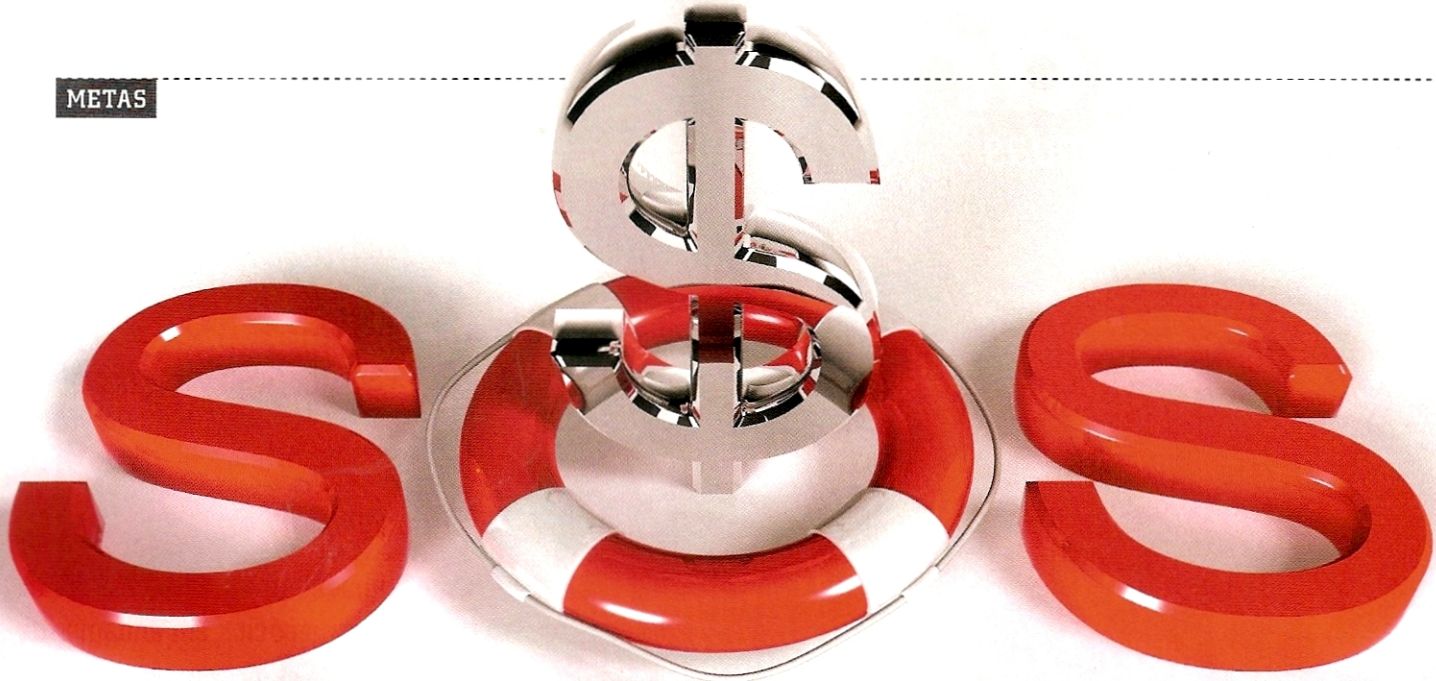
DESCOBERTA
O tirador de pedidos não morreu! Em alguns lugares, essa tarefa ainda é muito valorizada

ABORDAGEM
Você tem um cliente "fechado"? Entenda como iniciar o contato com ele

CLIENTES VENDEDORES

Saiba como fazer seus clientes atuais indicarem novos e bons prospects para você!

+ Saiba como usar a intranet de sua empresa de forma estratégica



METAS

Saiba como resolver os 8 problemas que mais atrapalham o atingimento das metas e passe a ser um campeão de vendas!

Por Cristiane Dias e Larissa Moutinho / Fotos: Divulgação

Quando falamos de vendedores e metas, podemos dizer que existem dois grupos distintos: o dos profissionais que no dia 25 estão tranquilos, pois já superaram suas cotas mensais, e o daqueles que estão em processo acelerado de desenvolvimento de gastrite aguda, pressão alta e enxaqueca porque não conseguiram bater suas metas. Chegam no dia 25 com uma sensação de que "não vai dar" e, portanto, a comissão também "não vai dar" para pagar as contas do mês – ou investir naquela viagem de férias ou no carro novo. Haja coração para segurar a decepção não só do vendedor, mas também do gerente e, muitas vezes, da família.

Por isso, a **VendaMais** resolveu ajudar gerentes e vendedores, para que possam colocar suas metas novamente nos trilhos e chegar ao fim do ano com a sensação de dever cumprido.

Você vai conhecer agora quais são os problemas que mais atrapalham uma meta de ser atingida e de que maneira é possível não só tratá-los como também evitá-los para obter todo o potencial que você pode – e sua empresa merece.

>> FALTA DE PLANEJAMENTO DA EMPRESA

Muitas instituições não possuem um planejamento adequado, que estipule uma meta verdadeiramente condizente com o momento da empresa, dos funcionários e do mercado.

> *"A meu ver, o que tem impedido o atingimento das metas é a falta de planejamento da empresa em colocar uma meta decente, de acordo com o histórico de vendas do representante. Se não faltar mercadoria e se a meta estiver de acordo com o crescimento que o mercado aceita, não vejo motivo para não atingir o objetivo."*
> *Alexandre Precce*

Para resolver esse impasse, é necessário estipular metas. "Você precisa saber quantos por cento quer aumentar suas vendas no próximo mês. Você precisa ter um norte, um lugar aonde quer chegar", determina Claudiney Fullmann, consultor em estratégias empresariais, palestrante e mentor de executivos, diretor-presidente da Educator e autor do livro *O trabalho: mais resultado com menos esforço/custo*.

Feito isso, o próximo passo é dividir a grande meta em metas menores. "Se você mensura os resultados a cada trimestre e, nesse período, vai monitorando mês a mês, semana a semana e a cada dia, você torna o objetivo da meta no fim do trimestre muito mais preciso", garante Sulivan França, presidente da Sociedade Latino Americana de Coaching (Slac).

>> META UTÓPICA

> *"Não tenho alcançado minhas metas, pois a empresa que represento vai deixar de trabalhar com uma linha de produtos e as vendas dessa linha vêm caindo constantemente, mas as metas mensais continuam sendo baseadas em números de anos anteriores."*
> *Gustavo Sousa Accacio*

> *"Acredito que a principal dificuldade para atingir as metas passa pelos equívocos da elaboração delas. Trabalho na área comercial há 12 anos e todo fim de ano é a mesma discussão sobre a meta justa e que não pode ser ajustada no decorrer do próximo ano. O corpo diretivo da empresa define seu crescimento acima da realidade dos mercados, o que acaba desanimando o vendedor, principalmente por ele conhecer o potencial de onde atua."*
> *Gerson de Moraes*

Embora atuando em empresas diferentes, os dois leitores citados exibem um problema em comum: a meta atribuída sem nenhum parâmetro ou, ao menos, sem levar em consideração as condições do mercado. Muitas empresas até fazem o planejamento, mas falham em algum ponto crucial desse processo.

França observa que muitas pessoas não conhecem os parâmetros para estipular metas. "Você tem que levar em conta quem eram os seus concorrentes no ano passado, como eles estavam posicionados no mercado e como estão se posicionando hoje. Muitas vezes, uma equipe de vendas deixa de alcançar a meta não por falta de esforços, mas porque a concorrência também faz parte da sua meta e tem que estar inserida nela. Quais são as estratégias que estão aparecendo no mercado? Traçar uma meta é apenas um detalhe dentro de um processo macro", ensina.

Para garantir números que estejam de acordo com a realidade de cada setor e, principalmente, de cada mercado, a equipe de vendas precisa estar inserida nas discussões sobre metas. Ela poderá trazer à reunião as impressões de quem está diariamente em contato com o mercado.

Roberto Recinella

Outro motivo para envolver os vendedores na elaboração das metas é criar sinergia. É o que ensina Roberto Recinella, especialista em motivação e um dos colaboradores do livro *Gigantes da motivação*. "Já estive em reunião que o diretor chegou e perguntou: 'Quanto é que nós vamos crescer neste ano?'. Ele sentou com todos durante um dia inteiro e, ao fim do dia, os resultados foram excepcionais, já que a equipe de vendas sugeriu um número acima do que ele esperava. Se você envolve o vendedor nesse processo, ele se compromete e vê os prós e contras daquela meta", revela.

Mas atenção! "Convidar os profissionais de vendas é sempre bom, porém cuidado para não ficarem na zona de conforto", defende Jamil Albuquerque, terapeuta comportamental e autor de livros sobre liderança.

>> FALTA DE ACOMPANHAMENTO

Muitas empresas acreditam que, decidida e fracionada a meta, o que resta é esperar o resultado. Grande engano. "Meta é para ser monitorada, pois, se não for, ela se esvai no meio do caminho", alerta Albuquerque.

Por isso, gerente e vendedor devem fazer o acompanhamento. "Algumas pessoas são acostumadas a não acompanhar as metas dia a dia, deixando para tentar soluções quando o prazo está para estourar. Estipular uma meta é a mesma coisa que liderar uma equipe: você precisa estar lado a lado, todo dia, a par do que está acontecendo", defende. Para realizar esse monitoramento, Albuquerque aconselha que o líder tenha uma ferramenta de desempenho bem definida e estimule os relatórios. É importante que o gerente e os vendedores entendam que acompanhar as metas nem sempre é sinal de cobrança.

Para estimular todo esse processo, pode-se usar alguns incentivos. França alerta, entretanto, que incentivos financeiros não devem ser dados todos os meses: "Quando um incentivo financeiro é constante, ele passa a fazer parte do comissionamento combinado. E, quando a empresa precisar retirá-lo, será como diminuir o salário e vendedor algum vai gostar". Uma boa alternativa é deixá-los para campanhas com temas específicos, como vendas no Dia das Mães ou Natal. Esses são bons momentos para tirar a equipe da rotina e realmente incentivá-la a vender mais.

"Em nossa empresa, pagamos aos 56 representantes espalhados por todo o território nacional 1% das vendas trimestrais para quem cumpre as metas. Assim, tivemos melhores retornos e um número maior de representantes fechando a cota trimestral. Nós consideramos a cota mensal com fechamento no trimestre, pois, se em um mês o representante não fecha a meta, ele ainda tem dois meses para recuperar e fechar a cota do trimestre – e quem fecha a cota anual ganha mais um prêmio no fim do ano."
Adilson Berlato

>> EQUIPE DESMOTIVADA

"Sou empresário do varejo e imagino que as metas da empresa não são alcançadas quando a autoestima da minha equipe de vendas está baixa. Em épocas de campanhas, há muito barulho, muita energia, muita adrenalina correndo pelo corpo, e isso é repassado para meus clientes, que se envolvem e liberam essa adrenalina em conjunto. Mas isso passa com o tempo e os resultados voltam a cair."
Marco Piol

"Estabeleço metas em minha loja e desafio minha equipe a atingir um plus, mas, sempre que não estou na loja, ela não alcança os objetivos."
Stella Rosenstock

Um bom líder sempre procura alternativas para modificar a rotina de seus vendedores. As campanhas de incentivo são muito importantes, mas sua equipe deve demonstrar interesse pelas vendas independentemente delas. "Todo gerente precisa entender que não dá para liderar todo mundo da mesma maneira, pois vendedores atingem resultados de forma diferente. O líder deve se moldar para o liderado, porque cada um tem seu "botãozinho" de liga e desliga, que o faz atingir suas metas", defende Recinella. Por isso, ouça e observe cada vendedor seu. O que ele gosta e o que não gosta? Quais são os seus sonhos? O que faz os olhos dele brilharem?

Para ajudar o gerente nessa missão, o vendedor precisa ser aberto e ter um bom relacionamento não só com o líder, mas também com o restante da equipe. Afinal, quanto mais pessoas estiverem torcendo pelo seu sucesso, mais chances você terá de alcançá-lo.

Além disso, os colegas podem e devem ter a função de ajudar e incentivar uns aos outros a atingirem os objetivos não só do departamento, mas também pessoais, independentemente da presença do gerente.

>> EQUIPE DESTREINADA

"Para mim, o não atingimento de metas está condicionado a uma somatória de fatores, entre eles: equipe de vendas sem o devido treinamento; falta de aproveitamento das visitas, em que não se faz a venda e depois se esquece do potencial consumidor e não cuidar da taxa de conversão: clientes atendidos x pedidos fechados."
Fausto Vieira

Note que esses três impasses englobam conhecimentos que a empresa deve estimular em seus funcionários. "Em vendas, você consegue acompanhar o que vendeu, mas não o que deixou de vender. E este é o grande desafio: saber o que você não está vendendo", afirma Recinella.

Outro ponto importante é analisar a forma pela qual os vendedores que cumprem as metas estão chegando aos seus objetivos, por exemplo:

- Qual o desconto praticado?
- Qual o prazo médio de pagamento?
- Qual o índice de fechamento de cada vendedor e quantos clientes ele atende por dia?

Recinella observa que, se para atingir sua meta o vendedor precisa colocar em xeque a lucratividade do produto ou prejudicar outras áreas da empresa, então é necessário rever sua estratégia. "É fácil vender com mais desconto, porém a rentabilidade é menor. Vendas não é quantidade, é qualidade", determina. Por isso, é importante calcular o desempenho de cada vendedor para entender qual é sua forma de vender e quais os pontos em que precisa melhorar como profissional. É função do líder estabelecer esse nível mínimo de qualidade em cada venda e ajudar os vendedores a não abrirem mão dele.

O vendedor, por sua vez, pode ter seu próprio controle de qualidade para que também entenda onde pode melhorar e onde pode focar seus esforços para atingir as metas mais facilmente.

>> FALTA DE CONFIANÇA

"Só existe uma forma de atingir as metas: realmente acreditar que aquilo que você estipulou como meta é realizável, justo (dentro de seus critérios) e, do fundo do coração, desejável. Quando digo desejável, me refiro ao fato de você não duvidar de que irá alcançá-la. Nosso maior inimigo para o não atingimento das metas é nós mesmos."
Euzébio Emílio Rotta

Segundo Fullmann, esse "realmente" é um desafio para os vendedores. "Há vendedor que estabelece uma meta e, mesmo com estratégia, ainda não acredita que vai conseguir aquilo. Você precisa crer que irá atingir. Nunca diga que um dia você realizará tal coisa. 'Um dia' não existe no calendário e você nunca vai realizar algo se não estipular e acreditar naquilo", define.

>> FOCO/TEMPO

"Com certeza o tempo tem sido uma grande dificuldade em meu caminho para que minhas metas sejam atingidas. Apesar de ter somente 20 anos, meu dia já é bastante ocupado com trabalho, faculdade, estudo de uma segunda língua estrangeira e também na corrida de abertura de uma empresa. Não é fácil conciliar todas essas tarefas nas poucas horas que temos durante o dia, mas tenho certeza de que o que me faz acordar com a vontade de continuar batalhando por tudo isso são os sonhos."
André Luiz Pavin

Dicas dos especialistas
para arrasar as metas

Claudiney Fullmann

- Escreva uma frase com a sua meta, quando deseja alcançá-la e como fará para conquistá-la.
- Depois de escrevê-la, leia-a em voz alta. Isso irá fixá-la na sua memória e fazer com que você sempre lembre que existe aquele objetivo a ser cumprido em tal dia.
- Tenha disciplina e pense no seu futuro como vendedor.
- Desesperar-se, jamais! Avalie o que foi feito e o que falta fazer. Se você não acredita na sua meta, ninguém acreditará por você.

Sulivan França

- Acompanhe semanalmente sua equipe para saber se ela está indo em direção à meta.
- Se não estiver, faça as correções necessárias.
- Aborde cada vendedor com uma conversa franca e necessária para entender o motivo de ele não estar caminhando rumo à meta.
- Ouça e pondere reclamações da área comercial.

Jamil Albuquerque

- Comece o mês saudando a meta com uma salva de palmas.
- Veja a meta como algo que agrega valor em sua carreira, e não como algo pesado. Ela te dá direção, faz com que você saia da cama sabendo para onde vai.
- Invista no desenvolvimento das habilidades necessárias para crescer.
- Lembre-se de que vendas é a locomotiva que faz todos os outros vagões andarem. Se algum departamento não for bem, a empresa sobrevive, mas, se as vendas não forem bem, a organização gangrena.

Caso de sucesso:
o alvo certo de uma corretora

O gerente-comercial da Mongeral Aegon Seguros e Previdência, Luiz Carlos Marques, conta que sua equipe é avaliada mensalmente e de diversas maneiras pelo trabalho desenvolvido, mas o ponto principal da avaliação é a superação de metas.

"Em nossas reuniões, falo muito sobre planejamento de vendas. Sei que a venda média do corretor fulano é de R$100, por exemplo, e que sua taxa de efetividade (número de prospecções x marcações de visitas x fechamento) é de 20 x 5 x 4, ou seja, a cada 20 clientes prospectados, o corretor consegue a visita com 5 e fecha a proposta com 4", revela o gerente.

Com essa tática, Luiz diz que os resultados são garantidos: "Eles trabalham em cima daquilo que sabem que conseguirão atingir". Além de estipular as metas, o gerente-comercial faz um acompanhamento diário com os 45 corretores de sua equipe. Para a organização de dados, ele usa uma planilha de Excel com as informações de produção de cada corretor. Luiz afirma que o trabalho é baseado na transformação das metas dos vendedores em um objetivo pessoal, desquantificando o número, de modo que isso se torne mais atrativo para eles.

Com esse planejamento, a equipe é mais organizada, consegue seus objetivos e até os clientes saem ganhando. "Sempre peço que eles tirem um dia da semana (de acordo com o planejamento) para ligar para os clientes, saber como estão, falar sobre novos produtos e não deixar o contato esfriar", explica. Tudo isso porque Luiz sabe da dificuldade que é vender seguros: "Ninguém acorda com uma vontade de fazer um seguro de vida. Ninguém passa o dia inteiro pensando nessa decisão. Por isso, temos que valorizar os nossos clientes, e o planejamento nos ajuda nessa missão".

Para definir a meta dos corretores, Luiz analisa o potencial de cada um, a ferramenta que ele tem disponível e aí elabora com o corretor um plano para atingir as metas. Nesse momento, até os sonhos dos vendedores são levados em consideração. "Se ele quer receber R$5 mil, vou elaborar um plano para ele conseguir esse valor", revela.

Questionado sobre qual é a fórmula mágica para fazer com que a equipe supere suas metas, Luiz afirma que os segredos são:

- **Confiança** – Os vendedores precisam confiar na liderança para conseguir seus objetivos.
- **Treinamentos** – Além de estabelecer metas, você também precisa oferecer recursos para os vendedores.
- **Planejamento** – Essa, segundo ele, é a chave de ouro.

Apesar de o interesse por autodesenvolvimento e a garra para conquistar seus sonhos serem dois pontos positivos para qualquer profissional, o excesso de atividades é profissionalmente prejudicial. Afinal, vendas exigem concentração.

Para Albuquerque, "concentração e foco são habilidades que um profissional de vendas precisa saber manter sempre. Um gestor deve construir uma equipe de vendas com esse perfil, e isso não é algo rápido. Em Hollywood, costuma-se dizer: 'Leva-se anos para se fazer uma estrela do dia para a noite'". Por isso, se o problema para atingir uma meta está sendo a falta de tempo, é preciso rever as funções e não ter medo de abrir mão de algo. Dizer "não" para algumas tarefas pode ajudá-lo a alcançar resultados ainda melhores.

Precisa de mais um incentivo para ter foco? Albuquerque lembra que o vendedor é o único profissional que é mandado embora porque ganha pouco. "É o profissional que faz seu próprio salário. Não bater a meta é comprometer sua carreira", constata.

>> PREÇO

> *"Na minha percepção, nosso preço está distorcido em relação aos dos concorrentes, variando em 10% acima, e isso atrapalha o atingimento das metas."*
> *Evandro Maximo Fantin*

Resolver um problema relacionado ao preço não é tão simples quanto parece. Antes, é importante entender se esse é, de fato, o problema. O preço está realmente distorcido ou a equipe de vendas não foi cuidadosamente treinada para demonstrar os diferenciais do produto que comercializa? Se há diferenciais significativos, talvez falte

"Você precisa saber quantos por cento quer aumentar suas vendas no próximo mês. Você precisa ter um norte, um lugar aonde quer chegar"

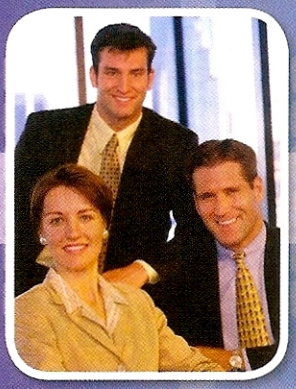
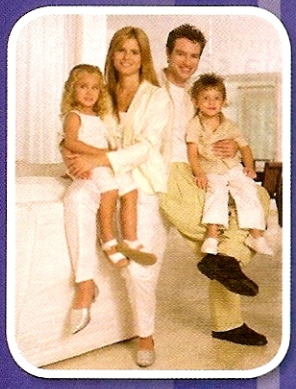
CLAUDINEY FULLMANN

ao vendedor entendê-los para conseguir defendê-los diante de seu cliente.

"Há dois lados da moeda que o vendedor deve entender. O primeiro é tirar da cabeça a questão preço e pensar em valor. Você não está vendendo, está atendendo a uma necessidade", explica Recinella. Por exemplo: quando uma pessoa vai a uma loja comprar uma blusa, ela, na verdade, não quer a blusa em si, mas a beleza que acredita que ela proporciona. "Então, se a vendedora acertar no alvo, o cliente poderá gastar R$200 numa blusa. Mas, se ela errar, ele não comprará nem a blusa da promoção de R$10", opina Recinella.

O problema, segundo ele, é que muitos vendedores são afobados e querem vender de qualquer jeito. E aí reclamam do preço. Se isso acontece com você, a receita é simples: pare agora mesmo de vender o produto e procure satisfazer as necessidades do cliente. Como? Pergunte a ele o que deseja e escute com atenção. Lembre-se de que o seu atendimento também está sendo observado pelo cliente e pode agregar – ou tirar – valor em uma venda.

Há, porém, quem realmente sofra com produtos muito parecidos com os da concorrência e preços significativamente acima. Se esse for o seu caso, não há outro jeito. A equipe de vendas precisa falar com algum superior na empresa e resolver o impasse, pois não há meta que sobreviva a um problema estratégico sério da organização. "Tem que existir diálogo e transparência entre os vendedores e seus líderes, porque, no fim, quem perde é a empresa em geral", diz Recinella. VM

HÁ 15 ANOS A SOLUÇÃO EM SEGUROS PARA MAIS DE 10.000 CLIENTES

Mister Líber
corretora de seguros

Segurança para sua empresa, satisfação para seus colaboradores, e tranquilidade para você!

Soluções para sua empresa:

- Seguros em grupo para seus colaboradores: **SAÚDE, VIDA, ODONTOLÓGICO e PREVIDÊNCIA PRIVADA** para empresas de todos os portes (inclusive micro empresa, a partir de 4 vidas).
- Melhores condições de vendas e pós-vendas.
- Atendimento exclusivo e personalizado de acordo com a sua necessidade, asseguramos seu patrimônio pessoal e empresarial.
- Trabalhamos com as melhores Seguradoras.

Conte com a equipe de especialistas da Mister Líber!
Faça agora mesmo uma cotação!

www.misterliber.com.br

Matriz:
Rua dos Macunis, 114 - Pinheiros
São Paulo / SP - CEP: 05444-000
Tel: (11) 3031-1000

Filial - SP:
Av. Brig. Faria Lima, 493 - Jardins
São Paulo / SP - CEP: 05426-100
Tel: (11) 3141-1000

Filial - RJ:
Rua Voluntários da Pátria, 40 - Botafogo
Rio de Janeiro / RJ - CEP: 22270-010
Tel: (21) 2226-5000 / (21) 3048-1000