

CONRADO ADOLPHO

# CONTRATEI, E AGORA?

COMO ESTRUTURAR SUA EQUIPE DE VENDAS

 COLEÇÃO  
OUTLIER

LIVRO 04

---



**Coordenação de Produção editorial:**

Departamento Pedagógico Webliv

**Foto de capa:** Marcus Steinmeyer

**Projeto gráfico:** Animo Creative ©

Copyright © 2021 Conrado Adolpho

Todos os direitos reservados. A Câmara Brasileira do Livro certifica que a obra intelectual descrita abaixo encontra-se registrada nos termos e normas legais da Lei nº 9.610/1998 dos Direitos Autorais do Brasil. Conforme determinação legal, a obra aqui registrada não pode ser plagiada, utilizada, reproduzida ou divulgada sem a autorização de seu(s) autor(es).



**Av. Doutor José Bonifácio Coutinho Nogueira, 150,  
Loja 2 - Térreo, Campinas, SP - CEP 13091-611**

**Site:** <https://www.webliv.com/>

**Instagram:** <https://www.instagram.com/conradoadolpho/>

**Facebook:** <https://www.facebook.com/conradoadolpho/>

**YouTube:** <https://www.youtube.com/user/ConradoAdolpho>

**E-mail:** [meajuda@webliv.com](mailto:meajuda@webliv.com)

**Telefone:** (19) 4042-2492

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)**

Adolpho, Conrado

Contratei, e agora? [livro eletrônico] : como  
estruturar sua equipe de vendas / Conrado Adolpho. --  
1. ed. -- Campinas, SP : Conrado Adolpho, 2021. --  
(Coleção Outlier ; 4)

PDF

ISBN 978-65-00-24696-4

1. Empresas - Administração 2. Equipe de trabalho  
3. Equipe de vendas 4. Liderança 5. Marketing  
6. Negócios 7. Vendas e vendedores I. Título  
II. Série.

21-68847

CDD-658.4022

**Índices para catálogo sistemático:**

1. Equipe de trabalho : Vendas : Administração  
658.4022

Maria Alice Ferreira - Bibliotecária - CRB-8/7964



## **APRESENTAÇÃO**

Agora que você já aprendeu as táticas de caixa rápido, marketing, divulgação de produtos e serviços no Facebook e Instagram, além de como anunciar no Facebook Ads e Google, chegou a hora de aprender a estruturar a sua equipe de vendas.

Este livro conta com o conhecimento de grandes nomes da área de vendas e contratação de Recursos Humanos, como João Laurentino, especialista de vendas no varejo, a gerente da área PIP (Pessoas Integrando Pessoas) da Webliv, Fabiana Mingorance; Ana Caldana, especialista em vendas, que trouxe o seu conhecimento sobre inside sales (vendas internas feitas com o objetivo de aumentar a taxa de conversão). E, eu, Conrado Adolpho, que trouxe dicas e ações práticas para que as vendas da sua empresa explodam.

Eu espero que, ao final deste livro - e acompanhando as aulas do Outlier -, você saiba tudo que precisa para montar a sua equipe de vendas.

# SUMÁRIO (ESTE SUMÁRIO É CLICÁVEL)



## **PARTE 1: VENDAS NO VAREJO: OS PILARES DA GESTÃO** **07**

1. Pilares da gestão de vendas	08
1.1. Disciplina e desempenho	08
1.1.1. Não existe desempenho sem disciplina!	08
1.1.2. Estabelecer disciplina significa escrever os processos	11
1.1.3. Chato é diferente de exigente	11
>> Pílula Estratégica #1: Alguma dica para vendedores que trabalham exclusivamente on-line?	12
>> Pílula Estratégica #2: Contrato uma gerente de mercado ou promovo uma vendedora e a treino?	12
>> Pílula Estratégica #3: O que fazer com o vendedor que não segue as regras não negociáveis: desenvolver ou trocar?	12
>> Pílula Estratégica #4: A vendedora não quer aceitar a troca no sistema de comissões. Demitir ou mantê-la, mesmo que insatisfeita?	13
>> Pílula Estratégica #5: Como motivar um gerente vaidoso, que deseja ganhar mais, porém, é cheio de 'mi mi mi'?	13
>> Pílula Estratégica #6: Dica de ouro para Black Friday on-line	13
>> Pílula Estratégica #7: Dica para consultório médico	14
>> Pílula Estratégica #8: Qual é a melhor estratégia de venda para um cliente que compra para revender?	14
>> Pílula Estratégica #9: Qual é a estratégia de remuneração mais eficaz de vendedores?	14
>> Pílula Estratégica #10: A exposição dos números de venda de toda a equipe em um mesmo local tem um efeito motivacional?	14
>> Pílula Estratégica #11: Gerente pode vender?	15
>> Pílula Estratégica #12: O vendedor não cumpre as regras de ligações diárias. Devo demitir?	15
>> Pílula Estratégica #13: Como pagar comissão para quem faz a captação de clientes?	15

## **PARTE 2: ESTRUTURA DE VENDAS E CONSIDERAÇÕES AO CONTRATAR UM VENDEDOR** **16**

2. A estrutura de vendas	17
2.1. Estrutura completa da equipe de vendas	18
3. Infraestrutura	20
4. Sobre vender (processo)	20
4.1. Antes da venda	21

4.2. Durante a venda	21
4.3. Após a venda	22
5. Considerações ao contratar um vendedor	22
6. Considerações ao contratar um coordenador	24
7. Contratei, e agora?	24
>> Pílula Estratégica #14: A comissão é a mesma para o comercial 1 e o comercial 2?	25
>> Pílula Estratégica #15: Qual deve ser a meta de vendas para quem está começando?	25

## **PARTE 3: SELEÇÃO | RECRUTAMENTO | CONTRATAÇÃO | REMUNERAÇÃO DE COLABORADORES** **26**

8. Processo de contratação	27
9. Antes de estabelecer um processo de recrutamento e seleção, sua empresa deve ter uma cultura fortalecida	27
10. Persuasão	27
11. Recrutamento e seleção	27
11.1. Sobre busca por candidatos	27
11.2. RP - Requisição de pessoal	27
11.3. Quais as competências e os valores dos colaboradores que você está trazendo para sua empresa?	28
11.4. Competências do vendedor	28
11.4.1. Comunicação	28
11.4.2. Foco no cliente	29
11.4.3. Negociação	29
11.4.4. Foco no resultado	29
11.4.5. Relacionamento	29
11.5. Valores	29
12. Contratação	30
12.1. CLT	30
12.2. PJ	30
12.3. Híbrido	30
12.4. RPA	30
12.5. Diferença entre teletrabalho e home office	31
13. Remuneração	31
13.1. Comissão	31
13.2. Estagiário	32

## **PARTE 4: CONSTRUINDO O SCRIPT** **33**

14. A estrutura do script	34
14.1. Construindo repertório de objeções	34
14.2. Construindo repertório de gatilhos mentais	35

15. Fases do script	35
15.1. Etapa 1: Despertando o problema ou desejo	36
15.2. Etapa 2: Solução	37
15.3. Etapa 3: Oferta	38

## **PARTE 5: ANÁLISE DE SCRIPT DE VENDAS** **39**

16. Dicas para scripts de venda um a um	40
17. Dicas para scripts de venda de produto por WhatsApp	40

## **PARTE 6: OS 8 PASSOS PARA COMEÇAR UMA OPERAÇÃO DE INSIDE SALES** **41**

18. O que é inside sales?	42
19. Onde se encaixa dentro do funil?	42
20. O que faz na prática?	42
21. Por que investir numa operação de inside sales?	42
22. Os 8 passos	43
22.1. Instale um CRM	43
22.2. Integre com o marketing	43
22.3. Qualifique seus leads	43
22.4. Monte um script e um book de objeções	43
22.5. Treine seu vendedor	43
22.6. Celular + Chip + Gravação	44
22.7. Tabule todos os contatos	44
22.8. Tenha indicadores gerenciais e operacionais	44
23. Como começar?	45
>> Pílula Estratégica #16: O cliente precisa saber que a ligação está sendo gravada?	46
>> Pílula Estratégica #17: Quais indicadores são responsabilidade do marketing e quais são do comercial?	46
>> Pílula Estratégica #18: Quais ferramentas você indica para iniciar uma operação de inside sales?	46
>> Pílula Estratégica #19: SDR, como implantar?	46
>> Pílula Estratégica #20: Quanto à tabulação dos números, existe uma fórmula específica para os cálculos?	47

PARTE 1:

# Vendas no varejo: os pilares da gestão

| POR JOÃO LAURENTINO

*João Laurentino é consultor de varejo especializado em resultados e produtividade e ajuda lojas a superarem suas metas de vendas em busca da tão sonhada gestão a distância.*



## Para aprender mais com João Laurentino:

- Siga seu perfil no Instagram: joaolaurentinoneto

- Live de vendas:

<https://www.instagram.com/tv/CDFdTRrDaVV/?igshid=8ngjea19je1m> 

- Se inscreva no **canal do João Laurentino no Youtube**, lá você encontrará aulas como essas:

- Pilares da gestão de vendas (Parte 1):

<https://www.youtube.com/watch?v=O8g1FiCg0HI> 

- Pilares da gestão de vendas (Parte 2):

<https://www.youtube.com/watch?v=lnQvkw7oYkY> 

Tem loja que não está preparada para vender. Talvez porque muita gente nem saiba que tem uma loja. Por mais que você não tenha um lugar físico para vender seus produtos ou serviços, **o seu Instagram já é a sua loja.**

Independentemente do formato de sua loja, você pode ter uma equipe de vendas. Quando pensamos em venda, a palavra produtividade vem à tona. A produtividade no Brasil se refere a produzir mais em menos tempo. Porém, de nada adianta aumentar a produtividade e perder toda a equipe de vendas, que está insatisfeita.

A pandemia da Covid-19 transformou o mercado, pois forçou as pessoas a aprenderem a comprar on-line. **Ou você mergulha com vontade no oceano das vendas on-line**, ou o seu cliente em potencial compra de outra pessoa, já que opções não faltam. Então, caso tenha uma equipe de vendas, é preciso organizá-la para ter vendas lucrativas, independentemente do seu nicho de mercado.

Organizar a equipe de vendas requer, basicamente, dois pontos:

1. Ferramentas de gestão

2. Um sistema para treinamento contínuo da equipe de vendas

Nesta aula, você vai aprender sobre os pilares da gestão.

## 1. Pilares da gestão de vendas

### 1.1. Disciplina e desempenho

#### 1.1.1. Não existe desempenho sem disciplina!

Todos nós, varejistas, desejamos um bom desempenho para a nossa empresa. Mas, de nada adianta desejo sem ação. Eu costumo dizer que você, dono de empresa, precisa de uma dose de vitamina D diariamente. Isso porque a vitamina D somente faz efeito em nosso organismo quando tomamos sol. Ou seja, você precisa sair de casa e ver o mundo para que a vitamina D faça efeito. Com o mercado, não é diferente. Você precisa olhar como o mercado varejista está diariamente. Tomar a sua dose de vitamina D significa trabalhar a **disciplina, desempenho, direcionamento** da equipe e **definição** de como você se destaca. Esses são os 4 Ds dos pilares da gestão. Nesta aula, vamos focar nos pilares

da disciplina e desempenho.

Não existe desempenho sem disciplina. A área da sua vida na qual você deseja melhorar o desempenho exige, de você, disciplina. Somente é possível alcançar um bom desempenho através dela. Da mesma forma, se você deseja melhorar o desempenho de uma área da sua empresa, deve desenvolver e trabalhar a disciplina da equipe dessa área.

Pensando na equipe de vendas, é de extrema importância que ela tenha um gerente que não seja você. Entenda que você é o dono, ou a dona do seu negócio, e deve se preocupar com as contas da sua empresa, não com o gerenciamento da equipe de vendas. O primeiro passo é admitir, para si mesmo, que não é possível dar conta de tudo, e que você precisa, sim - e está tudo bem - de um gerente de vendas.

Donos de varejo que acreditam que também podem ser gerentes de venda é o grande problema estrutural do varejo. O varejo é informal e, através de atitudes como essa, acabamos arrastando e propagando essa informalidade.

Por isso que **uma loja sem gerente de vendas não está preparada para crescer**. Uma padaria sem um gerente de vendas não está preparada para crescer. Imagine que um cliente insatisfeito de uma padaria, que não tem gerente de vendas, leva a sua queixa para o dono, que acaba gastando todo o seu tempo com resolução de problemas.

“Mas, João, eu abri um negócio para a minha esposa gerenciar”. A sua esposa é a dona, e ela precisa de um gerente de vendas. Esse é um assunto polêmico - e ninguém fala sobre isso no Brasil. Não pense que é muito difícil ter um gerente de vendas, ou que isso onera muito os gastos da sua empresa. Eu lhe digo, baseado nos meus mais de 23 anos de experiência dando treinamento para varejo, que é uma questão de **organização**.

Não importa a época do ano. Estruture-se para ter um gerente de vendas no seu negócio. Você pode estar pensando “eu não tenho gerente de vendas e meu lucro é excelente!”. Que bom, fico feliz por você! Se já é maravilhoso sem, imagina se tivesse um gerente de vendas? Garanto a você que seria ainda melhor.

Tem dono de negócio que não contrata um gerente de vendas porque tem medo de não saber o que fazer, caso não esteja cuidando das vendas. O que você, como dono, faz quando tem um gerente de vendas é se preocupar com as estratégias do seu negócio. Ter um gerente de vendas libera tempo na sua agenda, e não o contrário. Ele ganha, justamente, para resolver os problemas que, agora, é você quem resolve.

A melhor estratégia é desenvolver alguém da sua própria equipe com essa visão gerencial. Portanto, identifique os potenciais gerentes na sua equipe e invista neles. Mas, não caia na besteira de colocar um VR (Vendedor Responsável) na sua loja. Vendedor é vendedor, e gerente é gerente. Quem vende não tem tempo e muito menos interesse em pensar em estratégias e treinar a equipe. Por isso, é importante que você organize a **gestão de vendas**. É a gerente de vendas que vai disciplinar a sua equipe, não você.

Imagine que você tenha uma equipe de vendas (caso você já tenha, pense na sua própria equipe). O que é mais fácil de ser executado por sua equipe: usar o uniforme da empresa,

ou oferecer um upsell a um cliente? Fechar o caixa ou fechar uma venda?

Agora, pense na sua empresa como um todo (caso seja uma empresa, imagine). O que é mais fácil para a sua equipe, como um todo: chegar no horário certo, ou fazer perguntas de sondagem para qualificar o cliente?

Tenho certeza de que você já teve problemas com tarefas simples, como o uso de uniforme, horário de chegada e fechamento de caixa. Então, como você pode estar buscando o mais difícil - crescer tendo lucro - se ainda não resolveu o mais fácil? Para crescer em paz, você não pode ter problemas com tarefas tão corriqueiras. Ou seja, como você quer vencer a guerra de melhorar as vendas, sendo que está perdendo a batalha da disciplina?

Se este é o seu caso, significa que você ainda não quis comprar a briga para estabelecer a disciplina na sua empresa. Não quis ser exigente o suficiente como dono da loja para cobrar a disciplina da sua equipe, e está buscando pelo mais difícil, sem ter resolvido o mais fácil.



### #ficaadica 1

## a disciplina começa pelo mais fácil.

Se sua empresa tem problemas de execução do mais fácil, como vai desempenhar bem nas tarefas mais complexas? Faça esta afirmação: **a partir de agora, eu NÃO abro mão do que é mais fácil.** Pare de se preocupar com o que é mais fácil. Por exemplo, se é mais fácil para a sua equipe preencher um relatório das ligações inbound realizadas, não abra mão disso! Você precisa ser duro o suficiente para estabelecer a disciplina da qual a sua empresa precisa. Se você está negociando a disciplina, que é o mais fácil, o desempenho não aparece. Portanto, não negocie o que é sagrado para você.

Processos e procedimentos são as chamadas **regras não negociáveis.** Então, reflita: quais são as suas regras não negociáveis?

Se você tem um vendedor que vende bem, mas não tem disciplina, ele não é um bom vendedor. Você pode perder os outros vendedores por causa de um vendedor indisciplinado. **O melhor vendedor é aquele que entrega resultado com comportamento desejado, zelando pelos valores da empresa.**

**Defina quais são as regras não negociáveis, o que é sagrado para seu negócio.**

**Se é sagrado, você tem que ser o primeiro a cumprir!**



## #ficaadica 2

# não é simplesmente disciplina pela disciplina.

É a disciplina para melhorar o desempenho. Se o Brasil não tem histórico de guerra, por que tem tantas regras no exército? Se o sargento permite que o soldado não faça a barba um dia, ou deixe o coturno sujo um dia, o soldado entende que, com aquele sargento, ele pode negociar. E, na hora da batalha, o soldado vai tentar negociar. Se você negocia o básico e o simples, você ensina à sua equipe que ela pode negociar com você em um momento de dificuldade. Não passe a mão na cabeça. **Você tem que ser duro o suficiente para estabelecer a disciplina da qual sua empresa precisa. A sua equipe precisa de disciplina para se sentir confiante e melhorar o desempenho.**

Se você é dono ou dona de loja de rua, pode estar se perguntando como trabalhar a disciplina com a sua equipe. No caso de lojas de rua, existem dois momentos críticos: abertura e fechamento. Quando a loja não tem um processo de abertura estabelecido (por escrito), a loja fica vulnerável e a equipe não sente que está tendo um bom desempenho. A loja está vulnerável porque não estabeleceu a disciplina.

### 1.1.2. Estabelecer disciplina significa escrever os processos

Essa é a diferença entre as lojas que crescem e as que incham. Se você não tem os processos por escrito, não pode exigir que o funcionário faça do jeito que você quer. Também, quando a loja não conta com procedimentos escritos e a equipe treinada nesses procedimentos, as vendas podem aumentar brutalmente, porém, a equipe dependerá cada vez mais de você. Se, quando o funcionário perde a chave da loja, ele liga pra você, então, a sua loja não está crescendo. Agora, me responda: você quer ver a sua loja crescer ou inchar?

### 1.1.3. Chato é diferente de exigente

Exigente é exigir uma tarefa, cujo processo está por escrito. Chato é quem exige que se faça uma tarefa de um jeito sem que o processo esteja definido por escrito. Entenda isto: você não tem o direito de cobrar a execução de uma tarefa que não está documentada.

A partir do momento que a sua equipe começar a ter disciplina, você não terá mais dificuldade para implementar e acompanhar, diariamente, os indicadores de performance do seu negócio. Agora, a sua tarefa é documentar os procedimentos da sua loja - e treinar o time todo nisso.

**Pílula Estratégica #1****“Alguma dica para vendedores que trabalham exclusivamente on-line?”**

*Vendedores que trabalham somente on-line precisam seguir o mesmo processo que existe na sua loja. Por exemplo, se você dá um treinamento hoje sobre técnicas de sondagem para a sua equipe presencial, você também dá o mesmo treinamento para a equipe on-line.*

**Pílula Estratégica #2****“Contrato uma gerente de mercado ou promovo uma vendedora e treino ela?”**

*As duas opções são válidas, dependendo do porte da sua loja. Se a sua loja for menor, talvez você não tenha uma vendedora pronta para assumir o cargo. Então, você precisa avaliar se você tem um vendedor em potencial para isso.*

*Você descobre se tal vendedor está preparado quando, ao se ausentar por períodos cada vez maiores, os resultados continuam chegando à sua ausência. Se você não tem um funcionário preparado no momento, contrate de fora.*

**Pílula Estratégica #3****“O que fazer com o vendedor que não segue as regras não negociáveis: desenvolver ou trocar?”**

*Quando o funcionário não cumpre o sagrado, você precisa entender o porquê. E, se precisar contratar outro, contrate antes de demitir o atual. O segredo não está em demitir, mas entender o que está acontecendo antes de tomar uma atitude com relação ao vendedor.*

**Pílula Estratégica #4**

**“A vendedora não quer aceitar a troca no sistema de comissões. Demiti-la ou mantê-la, mesmo que insatisfeita?”**

*Se você troca o sistema de comissões, essa troca tem que ser justa e você precisa mostrar para os vendedores quais são os benefícios dessa mudança. Entenda isto: **não existe empresa bem-sucedida com equipe fracassada**. A sua loja somente será bem-sucedida com uma equipe que se sinta vitoriosa. Então, pense: quais são os motivos para estar diminuindo a comissão? É para aumentar os seus lucros?*

*No meu caso, quando a pandemia da COVID-19 começou, eu aumentei a comissão da minha equipe de vendas para incentivá-la a vender mais e, para isso, diminuí a minha margem. Também, como o volume de vendas diminuiu, eu ajustei as metas para que ficassem de acordo com o cenário da pandemia. O resultado foi uma equipe entusiasmada a vender mais do que em 2019, batendo meta atrás de meta.*

**Pílula Estratégica #5**

**“Como motivar um gerente vaidoso, que deseja ganhar mais, porém, é cheio de ‘mi mi mi’?”**

*O segredo não é motivar, mas, direcionar. Você se motiva quando tem um direcionamento, então, é isso que você precisa fazer com o seu gerente. Mas, antes, eu lhe pergunto: o que é esse ‘mi mi mi’? Por exemplo, eu tenho vendedoras que não querem aparecer nas lives de venda, e eu respeito isso. Elas ficam nos bastidores, atendendo às pessoas por direct, e são muito boas nisso. Ou seja, isso não é ‘mi mi mi’, mas uma questão de bem-estar da vendedora.*

**Pílula Estratégica #6**

**“Uma dica de ouro para Black Friday on-line?”**

*Prepare a sua equipe para esta data. Tem loja que faz campanha on-line, e quem ganha é o concorrente, porque a equipe de vendas não está preparada para converter leads e levantadas de mão em compradores. Não basta fazer uma campanha on-line para aumentar o fluxo de pessoas para a sua loja virtual. A sua equipe precisa estar afiada em fechar vendas. Caso não esteja pronta para isso, o cliente vai para o concorrente - e você perde venda atrás de venda.*

**Pílula Estratégica #7****“Alguma dica para consultório médico?”**

*Estabeleça o que é sagrado no seu consultório. Qual é o produto que mais vende, que possui maior contribuição na geração de receita, e o que você precisa fazer para garantir que ele seja vendido constantemente?*

**Pílula Estratégica #8****Qual é a melhor estratégia de venda para um cliente que compra para revender?”**

*Ofereça o Serviço Completo. Por exemplo, o que completa o produto que esse cliente compra? Ofereça isso a ele, podendo ser um serviço ou outro produto.*

**Pílula Estratégica #9****“Qual é a estratégia de remuneração mais eficaz de vendedores?”**

*Prêmio e comissão por atingir meta. O vendedor precisa de um salário comissionado variável. A premiação é a cereja do bolo, que o vendedor ganha sempre que atingir o patamar cobrado por você. Você também pode ter gatilhos que aumentam gradativamente a comissão. Por exemplo, se o vendedor não bater a meta, ganha 2% de comissão, se bater a meta, ganha 3%, se bater 110% da meta, ganha 4%, e assim por diante.*

**Pílula Estratégica #10****“A exposição dos números de venda de toda a equipe em um mesmo local tem um efeito motivacional?”**

*Sim, mas você deve tomar cuidado. A exposição significa um quadro de gestão à vista. Há um efeito motivacional, porém, não deve causar constrangimento. Essa estratégia pode motivar a um, mas não a outro. O ponto é que, sim, há o efeito de mostrar para a equipe a disciplina do compromisso assumido.*

**Pílula Estratégica #11****“Gerente pode vender?”**

*Pode, mas ganha comissão do todo. O que ele não pode fazer é passar a comissão do que ele faz no nome de outro vendedor.*

**Pílula Estratégica #12****“O vendedor não cumpre as regras de ligações diárias. Devo demitir?”**

*Não. Lembre-se sempre disto: o grande gol não é dispensar, mas entender qual é a dificuldade do vendedor em não cumprir as metas das ligações diárias. Senão, você vai trocar de vendedor toda hora, o que não é legal. Converse com ele para entender o que está acontecendo.*

**Pílula Estratégica #13****“Como pagar comissão para quem faz a captação de clientes?”**

*Para lojas, a comissão é para quem faz a venda, não para quem faz a captação, pois a captação é função do marketing. Você até pode pagar um valor fixo por cliente captado, por exemplo, R\$25 por cliente, o que é diferente de pagar comissão para vendedor.*

**Não existe desempenho sem disciplina.**

”

PARTE 2:

# **Estrutura de vendas e considerações ao contratar um vendedor**

Este capítulo é voltado para empresas que não têm vendedor ou com apenas um vendedor. Antes de contratar, é preciso ter uma estrutura de vendas, processos mapeados e infraestrutura. Depois que sua empresa estiver com esses três elementos implementados, o próximo passo é contratar.

Contratar o primeiro vendedor pode ser uma tarefa difícil para muitos empresários. A dificuldade existe por não saber qual perfil contratar ou devido ao medo de ficar sobrecarregado, tendo que treinar e ensinar tudo. Você deve ter em mente que **tudo, antes de melhorar, piora**. Vamos abordar, primeiramente, a estrutura e, depois, falaremos de processo e contratação.

## 2. A estrutura de vendas

A estrutura de vendas possui quatro subestruturas essenciais para que a operação de vendas seja agressiva e funcione de modo sistemático.

A primeira subestrutura é a **máquina de contratação**, que gera um vendedor. Quanto mais vendedores você tiver, mais vendas irá fazer. É por isso que, na Webliv, o processo de recrutamento e seleção de vendedores é contínuo, ou seja, a área de RH faz entrevistas constantemente, mesmo que não haja vagas, pois, quando abre vaga, são contratados uns cinco vendedores de uma vez - e não apenas um.

O vendedor contratado não chega pronto para vender, portanto, é necessário ter também uma **máquina de treinamento** para gerar um vendedor treinado. Na Webliv, existe o treinamento gravado, que aborda conceitos básicos, como o treinamento sobre o produto; o treinamento ao vivo, para ajustar o parafuso da equipe, treinando-a em cima dos erros e o playbook. Esse último é como se fosse um livro do Quase-cliente implementado, específico para sua empresa, que contém as objeções possíveis para o seu negócio com as respostas para quebrá-las. É um repertório, um livro de persuasão.

Depois que o vendedor contratado passa pelo treinamento, ele começa a vender. A ação de vendas irá produzir resultados, que é a **máquina de fazer números**. Os números do vendedor, que refletem sua performance, devem ser analisados por meio de métricas. A partir dessa máquina sai um vendedor avaliado, cujos erros devem ser trabalhados nos treinamentos.

O quarto elemento da estrutura de vendas é a **máquina de premiação e reconhecimento**, que tem a função de gerar um vendedor motivado. É muito importante reconhecer o vendedor e a equipe quando as metas são atingidas e premiar (por exemplo: um jantar em restaurante, uma viagem etc.) quando as metas são superadas.

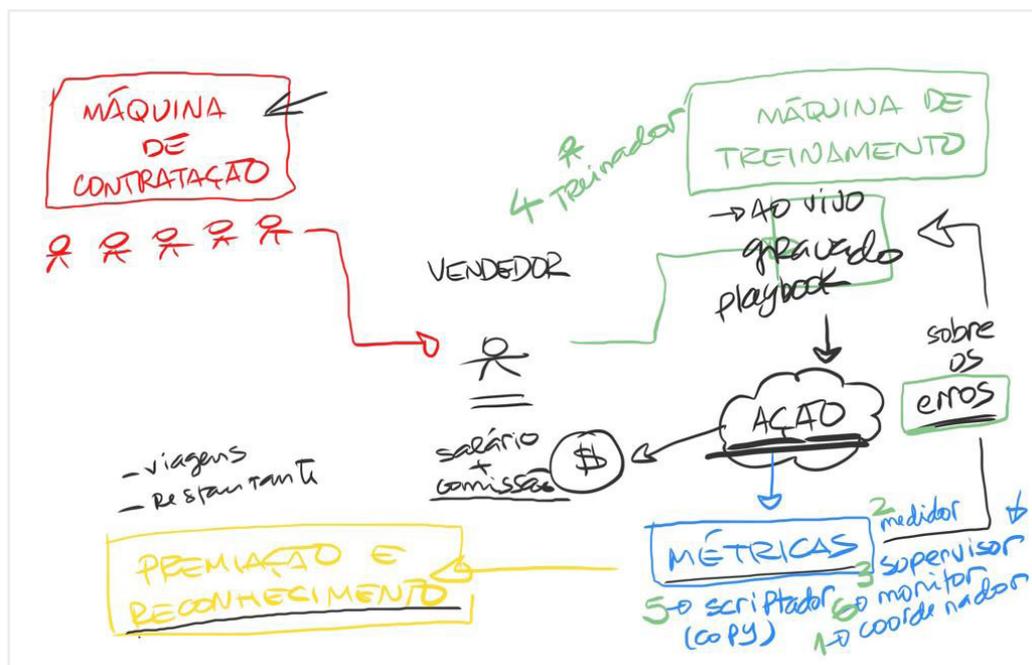


Figura 1. Estrutura de vendas

## 2.1. Estrutura completa da equipe de vendas

A seguir, são apresentados todos os cargos dentro de uma equipe de vendas, do nível estratégico ao nível operacional. Obviamente que, para quem está começando a estruturar a equipe, não é necessário e nem viável contratar pessoas para todos os cargos, mas é importante saber sobre todos eles, sobre suas funções, pois, inicialmente, será preciso assumir alguns desses papéis, principalmente, os de níveis mais estratégicos.

### **Diretor.**

Esse é o cargo mais alto de uma equipe de vendas. O diretor tem como principal função definir as estratégias e alinhá-las com os gerentes. Ele também deve monitorar os indicadores-chave que impactam o negócio.

### **Gerente.**

A missão do gerente é guiar os profissionais de vendas para cumprir as metas do negócio, atuando no planejamento, organização, direção e controle da área comercial.

### **Coordenador.**

O coordenador deve analisar as métricas gerais, criar as metas individuais e reportar os números para o gerente que, provavelmente, será você no começo. Ele também precisa avaliar o desempenho do time de vendas, ver quem está vendendo bem e quem precisa melhorar, e motivar com premiação. Além disso, o coordenador é o responsável pela contratação e demissão de vendedores. O ideal é que ele coordene uma equipe de 15 a 20 vendedores, no máximo. Quanto à comissão, ele recebe 1% do geral. Quem mais recebe é o melhor vendedor. O coordenador fica na média. Mas, quanto maior a média dos vendedores, maior a comissão do coordenador.

**Supervisor.** O supervisor é o braço direito do gerente. Ele é responsável por manter o ritmo dos vendedores, a cadência, para que as metas sejam alcançadas. Para isso, é preciso colocar pressão na equipe quando necessário, além de motivá-la.

**Back office.** Responsável por levantar os números diários. Um estagiário de engenharia já atende muito bem à função do cargo. Caso não tenha um back office (ou medidor), o vendedor ou o coordenador deve preencher a planilha dos indicadores.

**Monitor.** O monitor é do mesmo nível hierárquico que o do vendedor. Sua função é escutar ligações ou ler as mensagens por WhatsApp para verificar se o script está sendo seguido. Quando um vendedor erra de forma consistente uma parte do script, o monitor deve passar o feedback para o coordenador.

**Treinador.** Responsável por treinar constantemente os vendedores (em cima dos erros).

**Vendedor.** O vendedor deve se esforçar para cumprir as metas diárias estabelecidas pelo coordenador para não deixar acumular a meta ao longo da semana. Além disso, deve não apenas fechar a venda, mas também registrar todas as ações feitas com o Quase-cliente ou Cliente no sistema, seja uma planilha ou um CRM.

Em um mundo ideal, além dos vendedores, a equipe deve conter um coordenador, um supervisor para engajar a equipe a bater as metas, um monitor para escutar as conversas, um back office e um copywriter (ou scriptador) para ajustar o script, que deverá ser usado no treinamento contínuo dos vendedores após ser testado. Mas não precisa ter todas essas pessoas no time. O importante é entender o conceito, o papel de cada posição, para você se organizar ao montar sua equipe.

Nesta etapa inicial da construção da estrutura de vendas, comece, se possível, com um coordenador, um supervisor, um monitor e um treinador, além do vendedor. Tenha, pelo menos, dois vendedores para poder comparar o desempenho de ambos. Um coordenador é importante, pois você precisa discutir com sua equipe no plano estratégico. Se você tratar diretamente com o vendedor, irá cair em conversas com níveis de problema muito baixos, referentes ao operacional do dia a dia.

Para facilitar a estruturação da sua equipe de vendas, siga a seguinte ordem de prioridade de contratação:

1. Coordenador e medidor (ou back office).
2. Supervisor.
3. Treinador e scriptador.
4. Monitor (nível mais avançado de estrutura)

Ao montar sua equipe, tenha em mente que **quem encontra as soluções é a equipe,**



não você. Obviamente que há problemas mais graves que podem exigir sua intervenção, mas, no geral, é a equipe que deve resolver os problemas que surgem.

### #ficaadica 3

## No começo, geralmente, é o empresário quem fará o papel de coordenador.

Você vai fazer o que consegue. Treine o vendedor, mostre como é feita a venda e analise quem tem o perfil certo para o trabalho, aquele que faz o que tem que ser feito, se sentindo seguro, ou não. Empresa pequena resolve poucos problemas, empresa grande resolve vários problemas. Como você está começando, foque no que é principal. Comece preparando sua empresa para contratar os vendedores, fazendo o planejamento da estrutura de vendas.

### 3. Infraestrutura

Além da estrutura de vendas, você precisa ter infraestrutura, que são as ferramentas de trabalho. Existem três itens essenciais que você deve fornecer ao vendedor para que ele possa trabalhar:

- **Telefone** (fixo, de preferência com Voip para escutar as gravações e detectar onde o vendedor está errando).
- **Celular** com chip (essencial no caso de home office).
- **Computador**. A comunicação por WhatsApp deve ser feita, de preferência, por desktop, e o coordenador, ou você, fica com o celular para ter as mensagens em mãos e, desta forma, verificar se o script está sendo seguido.
- **CRM**. Ter um CRM é fundamental para controlar o processo de vendas e identificar os pontos de melhora.

### 4. Sobre vender (processo)

Quando você contrata um vendedor, ele não chega vendendo, mas, sim, aprendendo a vender. Se você entrega o produto para o recém-contratado começar a vender, sem treinamento, ele vai vender do jeito dele.

Para replicar o seu funil de vendas, é preciso ter estrutura e processos bem estabelecidos para que todos os vendedores que você contratar vendam de acordo com as melhores táticas definidas pela sua empresa.

Processos permitem a avaliação do desempenho da equipe, além de promover melhora na qualidade do trabalho, uma vez que as pessoas se sentem melhor quando há processos para seguir.

Existem alguns pontos importantes para a construção do processo que serão comentados a seguir em três partes: o processo antes, durante e depois da venda.

## 4.1. Antes da venda

O departamento de vendas tem muito vício. Por isso, o vendedor recém-contratado tem que aprender ou reaprender a vender, mesmo que já possua experiência. Para treiná-lo, é preciso ter as respostas para as seguintes questões:

- Como é o seu funil? Sua venda é de uma ou duas etapas (leads)?
- De onde vem o seu público?
- O vendedor vai trabalhar com vários públicos diferentes?

Tais respostas definem o tipo de treinamento que o vendedor deve receber, se é venda de balcão, por telefone, se exige vocabulário técnico etc.

Independentemente do tipo de venda, é essencial ter um script. Todo script tem que ser escrito em fases, exceto quando por WhatsApp, cujo script pode ser escrito na forma de textos prontos para enviar ao cliente. Na Parte 4, o script será abordado com maior profundidade.

Além de receber o treinamento do script, o vendedor precisa ser treinado no produto. Defina a ficha de produtos, contendo a descrição da oferta com detalhes do produto, quais são os benefícios, os bônus, a garantia etc. Caso não passe todas as informações sobre a oferta, das duas, uma: ou ele vai ficar perguntando para você sobre o produto ou ele pode decidir inventar algo no momento da venda só para conseguir fechar negócio.

## 4.2. Durante a venda

Durante a venda, a promessa deve ser apresentada ao cliente. O vendedor deve seguir o script. Lembre-se de que as ligações devem ser gravadas para que você ou um monitor verifique se o script está sendo seguido.

**Um erro muito comum durante a venda é falar o preço prontamente quando o cliente pergunta.** Eu nunca falo o preço se o cliente não tiver tempo para falar comigo.

Quando você fala o preço logo no início da conversa, a chance de perder a venda aumenta, pois você ainda não identificou qual o verdadeiro problema do cliente, nem construiu valor em relação ao seu produto.

Fazer upsell e downsell durante a venda é outro ponto essencial. Para isso, tenha uma escada de produtos. Também é importante que o vendedor conheça muito bem o público para que ofereça os produtos certos. Um vendedor hábil sabe quais os produtos ideais para cada tipo de público.

### 4.3. Após a venda

Após a conversa de venda, o vendedor deve preencher o CRM ou a planilha sobre o status da negociação. Caso tenha realizado a venda, deve encaminhar o cliente para o Comercial 2 (no caso do Comercial 1) e passar as informações de compra para o departamento financeiro.

É muito importante reconhecer o bom desempenho dos vendedores, pois vendedor é competitivo. Quando você reconhece um vendedor na frente de todo mundo, acontecem duas coisas: ele fica motivado e performa melhor; segundo, causa inveja nos outros, que vão desejar estar no lugar dele na próxima.

Além do reconhecimento, premie os que atingirem uma meta desafiadora. Premiação não é dinheiro. Dê um cruzeiro, um jantar, um livro, algo para o filho dele, uma entrada de cinema etc. Para definir o prêmio, conheça sobre a vida do vendedor, pois ele precisa receber algo que faça sentido pra ele. No início, é preciso gerar colaboração (premiar todos que batem meta) entre os vendedores e, depois (quando souber exatamente como funciona sua operação de vendas), competição (premiação para o melhor vendedor).

O reconhecimento e a premiação, juntamente com o treinamento, é o que chamo de **tripé do vendedor**.

Caso o vendedor não esteja conseguindo vender, das duas, uma: **ou ele não sabe vender ou o público está errado**. Em relação ao primeiro cenário, deve-se treinar o vendedor com base nos erros e, quanto ao segundo caso, o comercial deve comunicar ao marketing sobre o perfil do público que está sendo atraído para que seja feito ajuste nas campanhas.

## 5. Considerações ao contratar um vendedor

Antes de contratar, é preciso ter consciência sobre o papel do vendedor. Vendedor não prospecta, vendedor vende. Muitas empresas, para economizar, contratam vendedor para prospectar, vender, entregar, fazer pós-venda, o que não dá certo. Prospecção é um trabalho maçante, que demanda muito tempo, trazendo resultados a muito custo, o que faz com que seja necessário ter uma pessoa dedicada para essa função.

**Vendedor tipo hunter não pode prospectar**, pois, senão, gastará 80% do tempo prospectando e apenas 20%, vendendo, o que não paga o salário dele nem a conta da empresa. E se o vendedor for ruim, ele sempre irá atribuir o mau desempenho à prospecção. Portanto, antes de contratar, comece trabalhando a geração do lead.

O marketing deve gerar leads qualificados e aquecidos para o vendedor. No caso de empresas que vendem produtos mais complexos e de ticket maior, pode-se contratar, além do vendedor, um SDR (Sales Development Representative ou Representante de Desenvolvimento de Vendas), que faz a pré-venda, ou seja, a qualificação e a abordagem inicial dos leads. Para cada SDR, tenha dois ou três vendedores.

A geração de leads pelo marketing deve ser controlada para equilibrar a ociosidade do vendedor, de modo que ele não tenha leads demais, nem de menos, para trabalhar.

Falando propriamente da contratação, você deve se fazer duas perguntas: Eu vou vender o quê? E para quem? Isso define qual perfil irá contratar (hunter ou farmer). Por exemplo, um produto de R\$10 mil, cujo ciclo da venda é de 2 meses, requer um farmer, enquanto venda de balcão requer um perfil hunter.

Na tabela a seguir, estão reunidas as principais características do vendedor hunter e do farmer, além de alguns exemplos emblemáticos de cada perfil.

Vendedor hunter	Vendedor farmer
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lida com público frio (comercial 1)</li> <li>• Não gosta de rotina</li> <li>• Não tem problema com rejeição</li> <li>• Muito focado em dinheiro</li> <li>• Menos organizado</li> <li>• Vendedor ativo (ligação fria)</li> </ul> <p><u>Exemplos:</u> Vendedor de carro, de curso de inglês, de seguro e porta a porta.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantém relacionamento (comercial 2)</li> <li>• Gosta de processos</li> <li>• Gosta de rotina</li> <li>• Não lida bem com rejeição e mudanças</li> <li>• Mais organizado</li> <li>• Vendedor passivo</li> </ul> <p><u>Exemplos:</u> Corretor imobiliário, venda consultiva, vendedor de produtos de ticket mais alto.</p>

Independentemente do perfil (hunter ou farmer), todo vendedor é competitivo, gosta de dinheiro e de trabalhar com pessoas.

Durante o processo de recrutamento e seleção, que será abordado mais detalhadamente no próximo capítulo, conheça o histórico do candidato, verifique se já trabalhou na área antes, se possui habilidades e técnicas de venda. Algumas pessoas se candidatam para vendedor apenas por questão de necessidade de trabalhar, não por vocação ou desejo.

Na entrevista, fique atento às perguntas que o candidato faz, pois elas são um bom parâmetro para avaliá-lo. Se ele não faz muitas perguntas, pode ser que esteja disposto a aceitar qualquer emprego, está desesperado e, portanto, não deve ser um bom vendedor. Outro indício de que o candidato não é bom é quando ele pergunta sobre o salário.

Um bom vendedor se preocupa com a comissão, não com o salário e benefícios. Ele faz muitas perguntas para analisar se vale a pena trabalhar na sua empresa. Ele quer saber, por exemplo, se vai ganhar dinheiro com seu produto. E, nesse caso, você precisa convencer o candidato a vendedor que seu produto vende, precisa falar do TM, da lista de leads, quantas vendas por dia, comissão, salário etc.

Sempre fale da política comercial da sua empresa (salário, comissão e premiação) na entrevista. Você tem que mostrar ao candidato o quanto ele vai ganhar se ele atingir uma meta normal do mercado e que sua empresa já consegue bater. Precisa falar do produto e da sua demanda pelo mercado etc.

## 6. Considerações ao contratar um coordenador

É importante que a pessoa tenha experiência como coordenadora, pois coordenação de vendas exige técnica: é preciso saber que números cobrar, como motivar equipe etc. O coordenador tem que ter alguma experiência como vendedor. **Vendedor respeita vendedor.** Faça perguntas para saber como é o perfil do coordenador.

## 7. Contratei, e agora?

Como vimos nas seções anteriores, a primeira coisa a ser feita quando se contrata um vendedor é treiná-lo sobre o produto, a estrutura e o processo de vendas.

O treinamento para produtos complexos deve conter:

- **Teoria** (áudio gravado e, depois, ao vivo, para comentar sobre os principais pontos do áudio).
- **Role play** (simulação).
- **Sombra** por 15 dias (é o melhor treinamento que existe, acompanha vendedor experiente).

Já o treinamento para produtos simples pode ser feito apenas com teoria e treinamentos gravados.

No início, dê apenas um produto para o vendedor recém-contratado para que não se perca. Comece com um produto barato, fácil de vender para não desmotivá-lo. Quando um vendedor vende a mesma coisa, ele treina mais o discurso, vai ajustando-o, aprendendo, assim, mais rápido. Ele fica expert em vender esse produto.

Sempre dê produto que vende para o vendedor trabalhar, pois se ele passar um mês sem vender (com exceção de produtos high ticket, como imobiliária), ele sai da empresa e, então, você terá que realizar todo o processo de contratação novamente.

Outro cuidado que se deve ter para que o vendedor não se desmotive é explicar sobre o ciclo de vendas do seu produto. Inclusive, avalie o desempenho inicial dele através do ciclo da venda. No caso da Webliv, o vendedor que está começando tem que fazer pelo menos

uma venda na primeira semana. Se ele não vende nada nessa semana, talvez não tenha o perfil certo para a vaga e fica sob avaliação, até ser decidido se deve continuar ou não na equipe.

Motivar o vendedor é muito importante, pois, caso se desanime, ele pára de vender da maneira correta. Além de proporcionar um começo instigante para o recém-contratado, use a comissão e a premiação para gerar colaboração, pois, se você gerar competição logo no início, não haverá troca de informações e boas práticas entre os vendedores.

#### **Pílula Estratégica #14**

##### **“A comissão é a mesma para o comercial 1 e o comercial 2?”**

*Não. Comissão é pelo esforço. Comercial 1 faz mais esforço para vender algo mais barato do que o comercial 2, que vende para quem já é cliente, com um ticket médio maior. Mas, dependendo do negócio, ambos os departamentos devem ter o mesmo salário, pois a diferença está no perfil, não se trata de um plano de carreira. Tem gente que, simplesmente, não tem perfil para comercial 2, portanto, ele não pode ficar insatisfeito no comercial 1. Ajuste a comissão para que ambos ganhem a mesma coisa.*

#### **Pílula Estratégica #15**

##### **“Qual deve ser a meta de vendas para quem está começando?”**

*Na Webliv, existem 4 fases de rampagem. Na primeira fase, o vendedor tem que fazer uma venda a cada três dias; na segunda, uma venda a cada dois dias; na terceira, uma venda por dia e, na quarta e última fase, uma venda e meia por dia. No nosso caso, uma venda a cada três dias é totalmente viável, pois, se ele consegue falar com 10 a 14 pessoas por dia, está fazendo, na média, de 2,5 a 3% de conversão, o que é tranquilo. A última fase da rampagem já é um nível mais avançado, pois equivale a 10% de conversão. Quando um vendedor entra para nosso time, eu quero que ele faça, pelo menos, uma venda na semana. Se não faz nem na segunda semana, eu começo a pensar se ele vai continuar ou não. Mas essa meta é adequada para o meu negócio. É preciso pensar no ciclo de vendas e no tipo de produto para definir a meta inicial.*

**Quando você contrata vendedor, a sua empresa cresce.**

PARTE 3:

**S E L E Ç Ã O |**  
**R E C R U T A M E N T O |**  
**C O N T R A T A Ç Ã O |**  
**R E M U N E R A Ç Ã O D E**  
**C O L A B O R A D O R E S**

P O R F A B I A N A M I N G O R A N C E

*Gestora da área PIP (Pessoas Integrando Pessoas) da Webliv.*



## 8. Processo de contratação

Esse é o **primeiro momento de negociação com o seu potencial colaborador**. A negociação deve começar no processo de recrutamento e seleção. É importante ouvir o que a pessoa que está prestes a ser contratada espera, por isso, trata-se de um processo de negociação.

## 9. Antes de estabelecer um processo de recrutamento e seleção, sua empresa deve ter uma cultura fortalecida

Você precisa ter ciência de como é a cultura, como funciona a empresa. Empresas pequenas costumam ter problemas no estabelecimento da cultura empresarial, que se confunde com a cultura do dono. Por isso, deve ser criada uma identidade a partir dessa cultura. Qual é o seu jeito de ser, de fazer? A partir daí, você vai definir a visão, a missão, os valores e as competências.

É preciso criar um jeito de ser e fazer.

## 10. Persuasão

Você usa a persuasão na medida em que encanta o candidato durante o processo seletivo. Na Webliv, investimos muito em recrutamento e seleção. Quando o candidato está muito encantado com a sua empresa, a negociação fica muito mais fácil.

## 11. Recrutamento e seleção

### 11.1. Sobre busca por candidatos

Onde está o perfil que deseja contratar? Que ferramenta usar? Perceba sua região, sua cultura, que tipo de profissional você quer contratar. Que tipo de veículo é o mais adequado para anunciar a oportunidade, considerando o perfil ideal para a vaga.

### 11.2. Requisição de Pessoal (RP)

Formulário que o gestor da área que deseja contratar, enviado ao departamento de recursos humanos, mais especificamente para o responsável pelo recrutamento e seleção de pessoal. Algumas informações a serem incluídas são:

- Título da posição
- Tipo de trabalho / campo
- Descrição da vaga (tarefas a executar, responsabilidades)
- Faixa salarial

- Benefícios
- Requisitos (educação e experiência)
- Motivo para requisição

### 11.3. Quais as competências e os valores dos colaboradores que você está trazendo para sua empresa?

Como saber se os colaboradores têm as competências e valores?

**A contratação é uma aposta**, não é possível saber de fato. Não existe um processo certo ou errado. Você precisa ter muita ciência do que você precisa.

**Você precisa ter as competências e procurar por evidências que demonstram isso:**

- É importante saber fazer perguntas. Perguntar sobre o histórico é muito válido, mas traz pouca informação sobre o candidato.
- As perguntas podem ser abertas ou fechadas.
- **Processo de entrevista é um processo de investigação.** Pergunte das vivências anteriores e veja se tem similaridade com o que a pessoa vai viver na sua empresa.
- **Procure compor as perguntas com base no que a pessoa vai viver no ambiente de trabalho.** Assim, você traz clareza de como as coisas são, permitindo que o candidato se reconheça, ou não, no ambiente.
- Faça questionamentos claros para obter respostas precisas.

### 11.4. Competências do vendedor

A seguir, são apresentadas as principais competências que um vendedor precisa ter e sugestões de perguntas para a entrevista, que servem para identificar se o candidato possui tais qualidades.

#### 11.4.1. Comunicação

*“Você se considera comunicativo?”*

Uma resposta negativa para tal pergunta não necessariamente é um problema. Se a vaga for para trabalhar com vendas por WhatsApp, não será, por exemplo.

*“Me conte uma situação em que, se você não fosse comunicativo, não teria fechado uma venda.”*

O candidato tem que trazer uma situação, a ação dele diante da situação e o resultado da ação. Ele precisa ter a competência de condensar ideias.

### 11.4.2. Foco no cliente

*“Como você faz as abordagens do seu cliente?”*

*“Conte uma situação na qual o cliente estava sem dinheiro e você conseguiu mostrar que o produto era a melhor coisa para ele.”*

### 11.4.3. Negociação

*“Descreva uma situação na qual você tenha conseguido matar uma objeção do cliente.”*

*“Qual a situação mais difícil que você passou?”*

### 11.4.4. Foco no resultado

*“Como era o sistema de metas na empresa em que trabalhou anteriormente?”*

*“Me conte uma situação em que não conseguiu bater as metas. Como você reagiu? Como você lidou com esse problema?”*

### 11.4.5. Relacionamento

*“Como você considera o trabalho em equipe?”*

*“Cite situações em que o líder pensava muito diferente de você.”*

*“Cite uma situação em que você não gostava do seu colega ou ele não gostava de você.”*

Reconheça o potencial de desenvolvimento das competências. Exija de 3 a 5 competências, no máximo. **Estamos vivendo um apagão de talentos**, por isso, você vai precisar desenvolver o seu colaborador. Caso contrate um profissional altamente qualificado, sua empresa terá que fazer um esforço ainda maior para não perdê-lo, pois terá que estar à altura do candidato.

## 11.5. Valores

- O que é importante para mim?
- Você consegue identificar os valores a partir de alguns **testes**.
- Se não tiver similaridade de valores, você vai ter problema com o colaborador, mesmo que ele seja competente.

### Atenção:

Os valores podem não ser exatamente os mesmos, mas pode haver sincronia.

## 12. Contratação

É preciso decidir qual modelo de contratação Baseia-se, principalmente, na entrega do colaborador.

### 12.1. CLT

CLT é a **opção mais segura**. A comissão também entra na sua folha. Você precisa administrar o sistema da folha ou contratar uma empresa de contabilidade para assessoria.

### 12.2. PJ

Não opte pelo PJ por ser mais barato. Decida por conta de uma estratégia. Esse é o modelo para prestador de serviço. Vendedor, geralmente, prefere PJ. **Verifique com o corpo jurídico se você pode usar esse modelo.** Orientação jurídica é muito importante, pois é sempre um risco.

**Importante:** não se pode remunerar prestador de serviço sem apresentação da nota fiscal.

### 12.3. Híbrido

Hoje existe uma tendência no mercado que é a contratação híbrida, usando tanto o modelo CLT quanto o PJ. Para ter os dois modelos, sua empresa precisa ter uma estrutura diferenciada, pois, de um lado, tem a CLT, que é uma legislação que precisa ser cumprida, e do outro lado, o PJ que, embora não tenha CLT, se você exige o mesmo que exige de um CLT, você corre riscos trabalhistas.

### 12.4. RPA

RPA é o modelo de autônomo. Você emite um recibo de prestação de serviços, mas o imposto é muito mais caro e, geralmente, as empresas deixam o pagamento a cargo do prestador de serviço. Logo, não compensa, sai muito mais caro porque incide imposto como ISS e INSS. Sempre recomendo PJ como prestador de serviços.



#### #ficaadica 4

## Consulte um advogado trabalhista sobre qualquer dúvida em relação a vínculo empregatício.

É importante utilizar o vocabulário correto: para PJ não é salário, é remuneração ou honorário.

### 12.5. Diferença entre teletrabalho e home office

No **modelo teletrabalho**, a gestão é feita por entrega e não por controle de horário. Já no caso do home office, o horário é fixo e tem controle de jornada.

Não é você quem decide qual o modelo a ser adotado, mas o seu ramo de atividade, por isso, é importante buscar assessoria jurídica. Dê ferramentas e condições ergonômicas para os seus colaboradores.

### 13. Remuneração

Para definir a remuneração, é preciso fazer uma pesquisa de mercado, região, segmento e faturamento. Além da pesquisa, é importante buscar amparo jurídico. Uma vez definida a remuneração, alinhe com o financeiro e se programe para uma margem. Saiba qual a média salarial e se programe para pagar 20% a menos para ter fôlego e, depois, você pode aumentar de acordo com performance, passando a pagar o valor planejado inicialmente. Isso vai motivar o funcionário e dar fôlego para o setor financeiro.

Acompanhe o contratado por 45 dias para ajustar o que não está funcionando e ainda ter tempo de decidir se vai continuar com ele após o período de experiência, geralmente, de 90 dias (consulte o Acordo ou Convenção Coletiva do Sindicato de sua categoria). Pondere o esforço e a coerência que a pessoa teve de se ajustar às necessidades do cargo.

#### 13.1. Comissão

Em geral, a comissão pode ser mensal ou por quarter (trimestral). Ela varia de 0,8 a 6% na média. O pagamento da comissão geralmente se dá pela liquidez - e não faturamento.

Entenda qual o seu modelo de negócio e qual tipo de comissão se encaixa melhor. Lembre-se de que você tem que ter caixa para pagar, para fazer a manutenção da comissão.

Defina como você irá pagar a comissão, se vai ser por venda feita, se tem teto.

Ter um variável como PLR ou PPR é interessante.

## 13.2. Estagiário

**Não se pode contratar estagiário para vendedor.** Verifique quais atividades permitem a contratação de estagiário. Cuidado com o home office, pois o estagiário precisa de acompanhamento durante todo o período de trabalho.

Existem alguns cuidados que se deve ter ao optar por um estagiário. A bolsa-auxílio tem que comportar o pagamento da faculdade, as férias precisam casar com as férias do período escolar, existe um contrato que deve ser feito com a universidade e as 6 horas diárias de trabalho não podem conflitar com o horário da faculdade.

***O processo de contratação é uma negociação por meio da qual deve haver um casamento dos objetivos da sua empresa com os objetivos do candidato. Ou seja, ambos devem sair satisfeitos dessa negociação.***

”

PARTE 4:

# Construindo o script

Depois da implementação da estrutura de vendas e contratação de vendedores, é preciso trabalhar no desenvolvimento constante da equipe, que é feito por meio de treinamentos.

Geralmente, o vendedor é treinado **no** produto, mas não em **como** vender o produto. O resultado disso é: baixa performance nas vendas, vendedor desmotivado, incapacidade de avaliar performance e de introduzir melhorias, ou seja, prejuízo! É preciso ter um processo de vendas para que seja possível gerenciar a equipe comercial - **e esse processo se chama script.**

Sem um script de vendas, o treinamento de um vendedor novo fica mais trabalhoso. Além disso, você fica nas mãos da habilidade do vendedor, porque não existe um **processo** que substitui o bom vendedor.

Com script, você padroniza o que funciona - o processo. Você consegue melhorar a taxa de conversão e identificar qual vendedor é bom e qual é ruim.

Se você já possui equipe de vendas, mas ainda não possui script para treiná-la, comece a estruturar o script no qual você vai treinar os vendedores a partir desse capítulo.

## 14. A estrutura do script

O script é dividido em duas partes: estrutura e repertório. A estrutura é o que sempre deve ser usado na venda. Existem diversos tipos de estrutura. Para produtos high ticket, a estrutura é mais complexa, pois a venda é mais demorada. Já o repertório consiste de textos para quebra de objeções e de gatilhos, que só são usados quando surgem objeções ou quando há necessidade de persuadir.

### 14.1. Construindo repertório de objeções

Para construir o repertório de objeções, faça duas perguntas para a equipe de vendas:

- Me fale de duas pessoas que não compraram. Entenda por quê.
- Como mataram as objeções?

Escreva as objeções e um texto quebrando tais objeções embaixo. Escrever os motivos de não compra no card de não cliente no CRM é indispensável para o processo.

Para melhorar os textos de quebra de objeção, pode-se utilizar a estratégia do cliente oculto, em que um colaborador compra algo dos seus concorrentes e analisa como os concorrentes matam a objeção dos clientes.

Grave um áudio ou vídeo ensinando como matar cada uma das objeções.



## 14.2. Construindo repertório de gatilhos mentais

Os gatilhos mentais que você vai ter no seu repertório podem ser definidos a partir da pesquisa de satisfação feita com os clientes, que devem responder por que compraram de você. Alguns gatilhos são:

- Autoridade
- Prova social (help-desk de prova social: o vendedor tem que usar a prova social que mais se parece com o cliente com o qual está no telefone).
- Case de sucesso: vendedor pode ir perguntando os dados básicos do cliente "sua idade, dor etc." para achar o case de sucesso.

### #ficaadica 5

## um vendedor hábil usa só o necessário para fazer a venda.

O silêncio vende muito mais do que a palavra. As pessoas não aguentam o silêncio. Um vendedor tem que saber a hora que ele pára de falar.

## 15. Fases do script

O script não é literal e sim steps/fases do que tem que ser feito, exceto no caso de venda por mensagem de texto no WhatsApp, em que se pode deixar o texto pronto para enviar.

Todo script de vendas tem três etapas:

- Levantar problema ou desejo
- Solução
- Oferta

Essas etapas podem ser desdobradas em 7 fases:

**Fase 1:** warm up (quebra gelo/aquecimento).

**Fase 2:** motivo da ligação/peça permissão para falar.

**Fase 3:** pergunta de situação para encontrar o problema (para produtos mais simples não é necessário).

**Fase 4:** utilizar metáforas.

**Fase 5:** ancorar valores.

**Fase 6:** definir preço.

**Fase 7:** oferecer a solução.

Vamos ver a seguir como desenvolver cada uma das três etapas do script.

## 15.1. Etapa 1: Despertando o problema ou desejo

A primeira etapa consiste em levantar o problema ou o desejo da pessoa. A escolha da abordagem (problema ou desejo) depende do negócio. Para loja de roupas e agência de viagens, é mais fácil trabalhar com o desejo, enquanto que seguradora e escritório de contabilidade devem despertar o problema do consumidor.

O **problema** pode ser dividido em duas partes: **descrição (ou sintoma) e a causa**. Quando você fala qual é o real problema da pessoa para ela (a causa), você a tira da zona de certeza e a coloca numa situação de incerteza e, com isso, ela passa a prestar mais atenção em você. Identifique os sintomas, pois você vai ajudar a resolver o problema real, não os sintomas. Para vendas mais complexas, é extremamente importante fazer essa divisão do problema - é o que funciona.

### *Mas como despertar o problema ou desejo?*

A identificação do problema ou desejo do consumidor é feita por meio das **perguntas de situação**. Para a venda de produtos mais simples, essa parte não é necessária, assim como nas situações em que o problema da pessoa está totalmente claro, podendo partir direto para a etapa da solução.

As perguntas têm o papel fundamental de direcionar a conversa. Elas devem ser elaboradas de trás para frente, ou seja, pensando nas possibilidades para o final da conversa. O consumidor não sabe o final da história, ele está apenas respondendo às perguntas, mas você sabe.

### *Você só deve começar a batalha depois que souber qual o resultado final que você quer ver acontecer.*

**As perguntas são estratégicas e devem ter origem nos benefícios que sua empresa oferece.** A partir das respostas do consumidor, você falará de uns benefícios e de outros não, pois há benefícios que não têm valor para ele, servindo apenas para sobrecarregá-lo de informação. Com essa estratégia, sua venda se torna muito mais assertiva, resolvendo os problemas que o seu cliente tem.

### *Um vendedor hábil usa só o necessário para fazer a venda.*

Antes de começar a fazer as perguntas, **peça permissão** e, ao fazê-las, tome **cuidado para não parecer um inquirido**. Eu, por exemplo, nem sempre pergunto qual a receita da empresa. Analise bem o quê, como e para quem você pergunta. Cada um tem sua percepção, portanto, é preciso prestar muita atenção na pessoa com quem você está conversando e na situação.

Existem dois tipos de **perguntas: abertas e fechadas**. Perguntas fechadas são respondidas com “sim” ou “não” (exemplo: você já tem plano de saúde?), enquanto que perguntas abertas requerem uma resposta mais elaborada (exemplo: qual é o seu principal desafio?). Tanto as perguntas abertas quanto as fechadas devem ser específicas (exemplo: qual é o seu principal desafio como gerente de relacionamento?).

Além de fazer as perguntas certas do jeito certo, **preste bastante atenção às respostas para não correr o risco de intuir alguma coisa** e, dessa forma, errar na identificação do problema, pois se você errar o problema, oferecerá os benefícios errados, perdendo a venda!

***O papel do vendedor não é ler pensamentos, é escutar palavras.***

Não saia da etapa de perguntas sem ter se certificado de que o problema ou o desejo foi despertado no consumidor. Faça perguntas para avaliar o grau de consciência do consumidor sobre o problema ou sonho. Essa etapa é muito importante para o resultado final da venda.

## **15.2. Etapa 2: Solução**

Após identificar o problema com as perguntas de situação, a próxima etapa é explicar a solução para o problema identificado ou apresentar como sua empresa pode ajudar a pessoa a realizar seu desejo. A solução não é a explicação do produto, a solução é o que resolve a causa. É muito importante ter anotado as respostas para as perguntas de situação, pois elas são usadas para falar tanto da solução quanto da causa do problema. Explicar a causa é muito importante, pois você vai explicar a solução ligada à causa.

***A solução é muito mais sobre a emoção do que a explicação.***

Explicação vem depois, na oferta.

### ***Perguntas poderosas de venda:***

Existem perguntas de venda muito fortes, que mexem com a emoção do consumidor. Sempre que se deparar com uma pergunta dessas, não deixe de anotá-las para usá-las em seu script. Veja a seguir algumas dessas perguntas:

*“Quanto tempo mais você vai suportar viver nessa situação, ter essa insegurança na sua vida?”*

*“Quanto tempo mais você vai suportar ver o olhar de decepção da sua família com relação à sua empresa?”*

*“Já não está na hora de sair dessa situação? Eu tenho vários clientes que já estiveram nessa situação, mas eles decidiram dar o primeiro passo. Já deu já, vá para o próximo passo! Você vai ver que do outro lado a vida é muito melhor.”*

No caso de perguntas como essas, que conduzem o interlocutor a uma reflexão, é muito importante fazer uma **pausa estratégica** após fazer a pergunta para a pessoa entrar em contato com ela mesma e refletir sobre essas perguntas.

***O silêncio vende muito mais do que a palavra. As pessoas não***

***aguentam o silêncio. Um vendedor tem que saber o momento da pausa.***

***Na venda de qualquer produto, a pessoa precisa pensar: eu preciso mudar essa situação!***

### **15.3. Etapa 3: Oferta**

A oferta é a etapa final do script e só deve ser iniciada quando o consumidor estiver convencido de que ele precisa mudar a situação em que se encontra. Explique os **6 elementos essenciais da oferta:**

- Produto
- Preço
- Entrega
- Bônus
- Garantia
- Escassez

Nessa etapa, pode ser que você precise usar o seu repertório (gatilhos e objeções).  
Pra não esfriar o cliente, marque um follow-up.

**Dica de livro:** Sales Training - Rita M. Bruegger: Sobre uma única estrutura: Timeshare sales.

Capítulo: Personality styles

4 tipos de personalidade para o vendedor abordar corretamente.

PARTE 5:

# **Análise de script de vendas**

## 16. Dicas para scripts de venda um-a-um

- Lembre-se de pedir permissão para começar a fazer as perguntas.
- Não saia respondendo às perguntas do cliente. Você precisa entender a situação dele antes. Traga-o de volta para o começo do funil.
- Fique atento à reação, como a pessoa reage ao responder. Não se atente somente à resposta em si.
- Como saber se o cliente está no ponto de virada? Faça perguntas para avaliar o grau de consciência sobre o problema.
- Venda sempre o futuro, nunca o presente (o produto em si).
- Antes do preço: entrega e garantia. Depois do preço: bônus e, então, escassez.
- Use blocos persuasivos para apresentar o preço.
- Bônus: de 1 a 3, no máximo. Pode fazer escassez de bônus, só tem que explicar o porquê da escassez.

## 17. Dicas para scripts de venda de produto por WhatsApp:

- Faça comentários em cima do que a pessoa falou para demonstrar que está prestando atenção. Responda com "entendi" em vez de "legal".
- Crie um grupo de WhatsApp para vendedoras com respostas-padrão.
- Use metáforas.
- Mate objeção sem mencioná-la, a não ser que a pessoa fale.
- Quando a pessoa começar perguntando o preço, você diz que é importante entender antes qual a necessidade dela, pois você tem uma série de produtos e pode acabar passando o produto e, conseqüentemente, o preço errado.

PARTE 6:

**OS 8 PASSOS  
PARA COMEÇAR  
UMA OPERAÇÃO  
DE INSIDE SALES**

POR ANA CLÁUDIA CALDANA

*[ana.claudia.caldana@gmail.com](mailto:ana.claudia.caldana@gmail.com)*



## 18. O que é inside sales?

Inside Sales é uma operação de vendas realizada de dentro da sua empresa, com foco em conversão. É ideal para vendas com maior nível de complexidade. Nesse modelo, o vendedor se aproveita da tecnologia para realizar reuniões à distância, reduzindo custos com deslocamento e aumentando a produtividade. É uma **operação "inbound"**, na qual o cliente é impactado pelo marketing e manifesta interesse. O CAC tende a ser mais baixo e a receita, mais alta.

## 19. Onde se encaixa dentro do funil?

O objetivo do funil é aumentar o nível de consciência do consumidor. A operação de inside sales se encaixa no fundo do funil de vendas, na conversão do lead em cliente de 1ª compra (comercial 1), assim como no comercial 2 (funil de relacionamento), com o objetivo de aumentar o LTV.

## 20. O que faz na prática?

Para que a conversão se concretize, a operação inside sales promove o desejo pelo ponto B e o medo pelo ponto C, reduz o medo da promessa/oportunidade e explicita o custo de não comprar. Tais pontos são trabalhados por meio de certas ações e elementos como:

- Ligar rápido para o lead
- Roteiros customizados
- Vendedor treinado
- Fazer follow-up
- Acompanhar as métricas certas

## 21. Por que investir numa operação de inside sales?

A operação inside sales aumenta a lucratividade do seu negócio e proporciona condições propícias para sua expansão, pois vários aspectos do funil de vendas são melhorados com o funcionamento da operação tais como:

- **Redução do CAC.** Quanto mais eficiente o time de Comercial 1, menor o CAC.
- **Aumento de conversão,** pois se o marketing aquecer o lead adequadamente, a conversão tende a ser até 60% mais alta.
- **Campanhas mais assertivas,** pois a partir do momento que o time do comercial 1 dá feedback para o marketing (sobre que tipo de lead está chegando, as objeções etc.), você consegue otimizar as campanhas e os canais.
- **Previsibilidade,** pois uma vez que, ao saber o quanto cada vendedor converte e outros indicadores, você consegue dizer com muito mais acuracidade qual o número de leads precisa ser gerado.
- **Ganho de escala.** O ganho de escala está relacionado com a previsibilidade. A

operação de inside sales é escalável, pois é como uma receita de bolo: uma vez que você aprende como fazer, quais os passos, você consegue escalar.

- **Controle e processos.** Sem controle e processos, nenhum dos outros itens acontece. É preciso ter relatório, script, indicadores para que os outros itens fluam.

## 22. Os 8 passos

Os passos de 1 a 3 são pré-inside sales, ou seja, são ações essenciais que você deve tomar antes de iniciar sua operação inside sales.

### 22.1. Instale um CRM

Cadastre e gerencie seus clientes em um CRM. Não tem como ter uma operação de conversão de leads sem CRM. Com o CRM você tem total controle sobre o fluxo dos leads e o status da negociação. Exemplos de CRM: RD CRM, LeadLovers, Pipedrive, Mosquit, Piperun, Pipefy etc.

### 22.2. Integre com o marketing

A geração do lead precisa estar integrada com o CRM. Para fazer a integração, é preciso de alguém com conhecimento mais técnico. Os leads do marketing precisam cair no CRM o mais rápido possível. O ideal é que os leads sejam inseridos no CRM em tempo real.

### 22.3. Qualifique seus leads

O CRM só começa quando há levantada de mão, ou seja, enquanto você tiver somente o lead, sem saber se ele é qualificado, nem aquecido, ele ainda é responsabilidade do marketing, não do comercial 1. O marketing precisa entregar leads qualificados para o comercial 1. Use perguntas de qualificação no formulário para tal propósito.

### 22.4. Monte um script e um book de objeções

Um roteiro bem feito faz toda a diferença na conversão. Antes de montar um script, é preciso conhecer bem o cliente, suas dores, seus desejos. Além disso, deve-se conhecer muito bem o produto que se está vendendo: seus pontos de valor, como se destaca da concorrência, os pontos fracos e quais as possíveis objeções.

### 22.5. Treine seu vendedor

É preciso treinar a técnica, tom de voz, script, como vender pelo telefone etc. Os treinamentos precisam ser constantes.

## 22.6. Celular + Chip + Gravação

É super importante fornecer os equipamentos necessários para o vendedor e gravar as ligações. Gravar as ligações permite otimizar e melhorar o script, além de servir como um respaldo tanto para a empresa quanto para o cliente (é um item de segurança). Exemplos de aplicativos para gravar ligações: Automatic Call Recorder (Android), Clube ACR (Android), Tape Call (IOS), Gravação de Chamadas ACR (Android).

Quanto ao discador, ele vale a pena para operações grandes, pois é muito custoso. Com 10 vendedores já dá para pensar em discador automático (exemplo: Sirena - aumenta a velocidade de atendimento).

## 22.7. Tabule todos os contatos

Crie uma planilha separada, além do CRM, para o vendedor anotar tudo sobre o processo com cada contato, para saber qual o status da venda. Assim, pode-se identificar onde há problemas, por exemplo, e de que forma atuar. A tabulação pode ser feita tanto no Excel quanto no Trello. Fazer uma tabulação em outra planilha além do CRM é interessante porque alguns CRMs tem limitações quanto à sua estrutura.

## 22.8. Tenha indicadores gerenciais e operacionais

Você não gerencia o que você não mede. A geração de leads é uma fábrica, portanto, ter os números é crucial.

Na operação inside sales existem dois tipos de indicadores: os gerenciais e os operacionais.

### **Indicadores gerenciais:**

- Receita
- CAC
- Volume de leads gerado pelo marketing
- Conversão venda por lead
- Número de vendas por dia e por mês
- Ticket médio
- Margem (receita menos custo)

### **Indicadores operacionais:**

- Meta diária vs. realizado (meta do mês vs. realizado)
- Número de vendas por dia por vendedor (ranking)
- Número de discagens por dia (média e por vendedor)
- Número de contatos efetivos por dia (média e por vendedor)
- Conversão venda/contato feito
- Tabulações
- Ociosidade média: está relacionada ao tempo que o vendedor fica parado sem

dispar. Através deste parâmetro se obtém indícios de que o marketing precisa mandar mais leads ou de que a equipe de vendas está inflada. A partir da taxa de vendas por número de leads é possível controlar a ociosidade, “abrindo ou fechando a torneira” dos anúncios. Outra maneira de controlar a ociosidade é analisando a variação do volume de leads durante o dia e durante a semana para organizar os horários e quantidade de vendedores durante o dia e semana. Na venda direta não é possível controlar a ociosidade do vendedor.

Todos os indicadores acima são importantes, mas alguns deles são indispensáveis:

- Receita, CAC e margem
- Volume - de leads e de vendas
- Conversão

Vale a pena acompanhar os leads invalidados pelo Comercial 1, pois serve para fazer ajuste na campanha. Às vezes, pode cair muito lead que não fez cadastro, ou com telefone incorreto, indicando que pode ter um erro no processo.

Ao avaliar os indicadores, você precisa saber a diferença entre produtividade e eficiência. **Produtividade está relacionada à quantidade** (de vendas, de discagem, de contatos efetivos) que o vendedor consegue fazer em um determinado período. Já a **eficiência significa produzir mais com menos recursos**. Por exemplo, a eficiência na conversa corresponde à razão entre conversão de vendas e contatos efetivos (CPC - contato com pessoa certa).

## 23. Como começar?

Você não precisa começar estruturando a operação inteira do dia para a noite. Comece com as ações que já estão a seu alcance se estiver com restrições financeiras para investimento. Confira a seguir uma sequência de medidas que você já pode começar a implementar:

- 1. Escreva o script do seu produto/serviço e as argumentações a partir da sua lista de objeções.** Escreva um roteiro com foco em dor ou desejo, utilizando o ângulo que melhor se encaixa para seu negócio. A partir do script, monte o treinamento para os vendedores.
- 2. Grave as ligações** para poder avaliar a eficácia do script e implemente o processo de tabulação para controlar o status de cada lead.
- 3. Estabeleça uma cadência para entrar em contato com o lead.** Faça teste de cadências diferentes. Sugestão: comece ligando 2 vezes por dia e enviando mensagem de WhatsApp também duas vezes por dia, durante 3 dias.
- 4. Indicadores:** levante os que já possui, acompanhe-os e estabeleça novos indicadores. Crie relatórios para monitorá-los mais de perto.

5. Acompanhe os resultados e melhore os processos.

**Tecnologia, processo e treinamento é o que potencializa sua operação de vendas.**

**Pílula Estratégica #16**

**“O cliente precisa saber que a ligação está sendo gravada?”**

*Sim, se enquadra na regra de telemarketing. Avise o Cliente ou Quase-cliente que a ligação será gravada por questões de segurança e que fica disponível caso precise.*

**Pílula Estratégica #17**

**“Quais indicadores são responsabilidade do marketing e quais são do comercial?”**

*A qualidade do lead é responsabilidade do marketing. Os outros indicadores, eu trabalho em conjunto. É preciso de um alinhamento entre as duas áreas.*

**Pílula Estratégica #18**

**“Quais ferramentas você indica para iniciar uma operação de inside sales?”**

*CRM, celular com chip, aplicativo de gravação e planilha ou trello para tabulação.*

**Pílula Estratégica #19**

**“SDR, como implantar?”**

*O SDR faz a pré-qualificação. Não é obrigatório ter na operação inside sales. Se você tiver perguntas de qualificação, não é necessário. A não ser que se trate de um produto complexo. Para produtos simples não é necessário.*

**Pílula Estratégica #20**

**“Quanto à tabulação dos números, existe uma fórmula específica para os cálculos?”**

*Para obter os indicadores, você pode contratar um estagiário de engenharia exclusivamente para cuidar dos números, pois é um trabalho que demanda tempo.*

”