

# Vendas, Futebol e Basquete

[JORGE COUTO\\*](#)



A atividade de vendas sempre foi tratada mais como arte do que como ciência. Porém, [como o que não se mede não se gerencia](#), isso está mudando rapidamente!

No início, a área de Vendas era medida e remunerada apenas pelo volume de vendas feitas a clientes, pelas ordens trazidas para casa. A evolução veio para a remuneração feita com base no que foi vendido, faturado e expedido. Atualmente algumas empresas com processos de vendas mais avançados já remuneram os seus vendedores pelo que foi vendido, faturado, expedido e pago! Todas essas transformações visam envolver o vendedor em todas as fases da venda e garantir ao Cliente, com isso, uma inigualável experiência de compra. Conseqüentemente, o vendedor de hoje, o Gerente ou Executivo de Contas, necessita de treinamentos não-técnicos e de estruturas de apoio bem diferentes das que necessitava há alguns anos atrás para desempenhar a contento as suas atividades!

Para garantir o envolvimento do Gerente de Contas no resultado da empresa o próximo passo é a fixação de uma parte da remuneração de Vendas com base na *forma* como o resultado foi obtido. Existem várias métricas que já estão sendo utilizadas em algumas empresas com processos de vendas mais evoluídos, porém a que mais se presta à medição *qualitativa* do resultado de Vendas é o win rate ou taxa de acerto!

O win rate corresponde ao nível de aproveitamento de arremessos no basquete e ao nível de acerto de pênaltis no futebol e é muito simples de ser medido: ele é igual ao valor das oportunidades de vendas ganhas (cestas e gols feitos) dividido pelo valor total das oportunidades trabalhadas, ou seja, ganhas, perdidas e canceladas (arremessos feitos e pênaltis batidos)!

Como pode ser claramente visto no quadro abaixo, apesar de muito simples de ser medido, o win rate, como o aproveitamento das cestas no basquete e o percentual de acerto de pênaltis no futebol, faz toda a diferença entre uma organização de vendas lucrativa (empresa A) e uma organização de vendas deficitária (empresa B):

Como podemos ver, a empresa A se encontra numa espiral ascendente, ou círculo virtuoso: pratica preços melhores, porque tem um win rate alto (60%) e tem um win rate alto, porque pratica preços melhores! Já a empresa B está numa espiral descendente, ou círculo vicioso: pratica preços pouco competitivos, porque tem um win rate baixo (10%) e tem um win rate baixo, porque pratica preços pouco competitivos!

\* [Jorge Couto](#) é consultor especializado em CRM, B.I. e Gestão de Vendas na [BI Tools](#).

# Vendas, Futebol e Basquete

[JORGE COUTO\\*](#)

| Métrica   | Empresa    |            |
|---|------------|------------|
|   | A          | B          |
| Valor total das Oportunidades Ganhas *                      | R\$ 6.000  | R\$ 6.000  |
| Win Rate  | 60%        | 10%        |
| Valor Total das Oportunidades Trabalhadas (Ganhas + Perdas) | R\$ 10.000 | R\$ 60.000 |
| Valor médio de uma oportunidade                             | R\$ 40     | R\$ 40     |
| # Oportunidades trabalhadas                                 | 250        | 1.500      |
| Custo médio de uma oportunidade trabalhada                  | R\$ 5      | R\$ 5      |
| Custo total de Vendas                                       | R\$ 1.250  | R\$ 7.500  |
| Resultado Parcial de Vendas                                 | R\$ 4.750  | -R\$ 1.500 |
| * Valores em Milhares de reais                              |            |            |

Já que é tão estratégico, o que será que pode ser feito para quebrar essa tendência e melhorar o win rate? Obviamente, o primeiro passo é medi-lo, pois, mais uma vez, o [que não se mede não se gerencia!](#)

O segundo é segmentá-lo e compará-lo para chegar à causa mais provável. Lembrem-se do “É” e “Não é” do Kepner & Trigue? Por exemplo, se uma determinada solução tem um win rate a nível nacional de 35%, com 60% na região A e 15% na região B, o próximo passo é testar as possíveis causas para chegar às causas *mais prováveis* para este desvio. Supondo que você tivesse feito uma reunião, apresentado esses números e depois realizado um brainstorming com o pessoal de Vendas, de Marketing e de Produtos para levantar todas as causas possíveis para o “problema” da empresa B e que a lista obtida fosse:

*Falta de treinamento dos vendedores, falta de expertise dos vendedores, carteiras de vendas mal definidas, problemas de relacionamento com o cliente, atrasos nas entregas, divulgação inadequada da solução, problemas de suporte, preços pouco competitivos, propostas mal feitas, prazos de entrega muito altos, entregas incompletas, falta de treinamento do cliente, forte campanha de vendas da concorrência etc.*

O terceiro passo, o teste de *cada uma* das possíveis causas levantadas, é um pouco trabalhoso, mas essencial: se o problema estiver sendo causado pela falta de treinamento dos vendedores, explicaria porque o mesmo ocorre na região B e não na região A? Talvez, porque a região A conta hoje com um centro de treinamento que não está disponível na região B! Então Falta de Treinamento passa para a lista de causas mais prováveis! Outro exemplo: se fosse preço pouco

\* [Jorge Couto](#) é consultor especializado em CRM, B.I. e Gestão de Vendas na [BI Tools](#).

# Vendas, Futebol e Basquete

[JORGE COUTO\\*](#)

competitivo, explicaria a ocorrência do problema na região B e não na região A? A princípio não, porque o preço praticado na região A é o mesmo praticado na região B. Então Preço Pouco Competitivo, embora não deva ser descartado, não iria para a lista das causas mais prováveis.

Agora vem um ponto crucial para a qualidade do teste: *o dado histórico*. Estamos desconfiados, por exemplo, que o problema esteja sendo causado por uma forte campanha de vendas disparada há seis meses pela concorrência na região B e a pergunta que não quer se calar é: o win rate da região B sempre foi baixo ou caiu de seis meses para cá?

Este é o maior desafio: implantar métricas e ter que esperar algum tempo para obter um registro histórico relevante para análise, como o do exemplo abaixo. Por isso, quanto mais tempo a implantação de métricas e KPIs em Vendas for adiada, mais tempo demorará para produzir resultados!



Como a área de Vendas não pode parar, ou seja, nela é necessário "pintar o avião voando", é recomendável que projetos de implantação de melhoria em Vendas sejam conduzidos com o auxílio de uma empresa externa especializada, começando com uma avaliação criteriosa de *pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças* do processo atual! Para quem deseja analisar alguns exemplos práticos de projetos de melhoria em Vendas implantados com sucesso, sugiro uma rápida visita a [http://www.bitools.com.br/BI\\_Tools\\_Projetos.htm](http://www.bitools.com.br/BI_Tools_Projetos.htm).

\* [Jorge Couto](#) é consultor especializado em CRM, B.I. e Gestão de Vendas na [BI Tools](#).