

EBOOK

Como identificar gargalos e projetar ações corretivas



exact.
sales

+



negócios SC

SUMÁRIO

- 03** Introdução
- 05** Desenvolvimento de processos e fluxos da área/atividades
- 07** Determinação das métricas e KPIs do processo
- 09** Definição das metas referentes aos KPIs a partir do planejamento estratégico
- 11** Desenvolvimento do Plano de Monitoramento
- 14** Análise e identificação de causa raiz
- 16** Planejamento de ação corretiva
- 18** Conclusão



Mas com planejamento e muita organização é possível contornar as dificuldades, fazendo com que o processo de vendas flua com mais rapidez e eficiência. Para ajudá-lo nesta tarefa, preparamos um checklist completo com tudo o que você precisa saber para acelerar o crescimento da sua empresa.

O passo a passo inclui **estruturar o time comercial, definir métricas e KPIs, identificar pontos que podem ser melhorados e planejar ações corretivas**. Neste material, você vai descobrir como fazer tudo isso, sempre tendo como base indicadores reais e o apoio de ferramentas disponíveis no mercado.

Boa leitura e boas vendas!





1. Desenvolvimento de processos e fluxos da área/atividades

O ponto de partida é a estruturação de um [processo de vendas](#), que nada mais é do que o passo a passo das atividades que precisam ser realizadas pela área comercial bem como o papel de cada membro da equipe. Uma dica é dividi-lo em etapas, como a sequência a seguir (você pode adaptar esse roteiro conforme a realidade do mercado em que a sua organização atua):



PROSPECÇÃO



QUALIFICAÇÃO



APRESENTAÇÃO



FECHAMENTO



É importante também determinar o **fluxo da área**: cada fase tem uma sequência de tarefas a serem executadas. A partir disso, se determinam as tarefas a serem executadas em cada fase e quem serão os responsáveis. Se não for possível fazer logo de início uma programação para todo o departamento, comece por aqueles mais críticos, que estejam performando abaixo do esperado, e aos poucos, vá ajustando e ampliando as ações.

O planejamento é fundamental para a organização interna da empresa, pois não só identifica os pontos que podem ser melhorados, mas também otimiza o trabalho da equipe de Vendas e Pré-vendas. Além disso, reduz a possibilidade de erros e favorece o ganho de produtividade, impactando positivamente o faturamento.

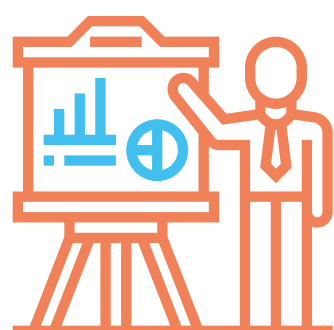
A prática permite ainda que o gestor comercial tenha mais clareza na hora de avaliar os resultados e o desempenho da equipe. Por exemplo: se um profissional faz muitas reuniões e fecha poucos negócios, é possível identificar com mais facilidade onde está a falha para orientar o profissional onde e como melhorar, assim como ficar atento para que não se repita com outros vendedores. Mas para que isso realmente funcione, é muito importante determinar as métricas e KPIs de cada uma das etapas – tema que vamos detalhar no tópico a seguir.

2. Determinação das métricas e KPIs do processo

Com o processo de vendas definido, é hora de falarmos de métricas e KPIs e, para começar, é importante saber as diferenças entre eles. Sim, sabemos que pode parecer a mesma coisa, mas acredite: não é.

Os KPIs (Key Performance Indicators) são as métricas estratégicas que a alta gestão observa para entender se o planejamento estratégico será atingido. Caso seja identificado algum gargalo, os gestores e coordenadores analisam as métricas de operação para reavaliar as ações ou atividades que estão vinculadas ao gargalo do KPI.





Vamos a um exemplo prático para facilitar o entendimento: a métrica de Pré-venda é o volume diário de ligações realizadas pela equipe. O KPI, por sua vez, é o volume de reuniões agendadas, que impactarão diretamente no resultado. Os KPIs são as métricas-chave, as principais. No setor comercial, o indicador mais importante é o volume de vendas. A reunião é chave para conseguir a quantidade de vendas necessária e, por isso, é um KPI.

Utilizando a mesma lógica, podemos dizer que o número de leads de uma organização é uma métrica, já o custo de aquisição por cliente é um KPI.





3. Definição das metas referentes aos KPIs a partir do planejamento estratégico

Uma excelente maneira de estruturar as metas referentes aos KPIs é fazendo o que chamamos de **engenharia reversa**. Ou seja, a partir do número de vendas que a diretoria definiu no planejamento estratégico, o gerente comercial vai estipular quantas reuniões são necessárias para atingir o resultado.

Por exemplo, se o objetivo for realizar 40 reuniões, é preciso calcular quantos agendamentos serão necessários para alcançar esse número. E, consequentemente, com o número de marcações projetado, ver quantos leads é preciso contatar. Para isso, basta analisar os resultados do seu fluxo de vendas de trás para frente, da conclusão da venda até a entrada de leads.



Essa metodologia é o que vai te levar a entender o volume de cada etapa do funil de vendas e ajudar a responder perguntas como:

- **Quantas ligações**, em média, são necessárias para conseguir aplicar filtro de qualificação em um lead?
- **Quantos filtros** são necessários para obter leads qualificados?
- **Quantas reuniões** têm de ser agendadas para obter X volume de reuniões ocorridas?
- **Qual a proporção** entre propostas / reuniões de vendas e fechamentos?
- **Quanto tempo** é necessário entre o primeiro contato do vendedor e o fechamento das vendas? (*ciclo de vendas*)

Ao desmembrar o seu fluxo de vendas, o gestor consegue observar as métricas de todas as etapas do processo comercial. Com isso, é capaz de identificar os gargalos, ou seja, entender quais métricas não estão conforme o planejado, que os impedem de alcançar uma nova meta estabelecida pela gestão da empresa.

4. Determinação das métricas e KPIs do processo

Depois de estruturar o processo de vendas e identificar as métricas relativas ao negócio, é hora de elaborar o **Plano de Monitoramento**. Nesta etapa, o gestor vai definir quais métricas e KPIs serão monitorados, com que frequência essas informações serão coletadas, qual será o formato de apresentação (relatório, dashboards etc.) e a periodicidade de análise de cada dado.

O Plano de Monitoramento otimiza a rotina dos gestores, uma vez que ele poderá ter foco e analisar as métricas de maior relevância, já que nem sempre é preciso fazer a verificação diária de todas as informações disponíveis. Na maioria das vezes, basta ficar de olho naquelas que impactam um gargalo identificado que poderia impactar diretamente nos resultados.



Por isso, **o primeiro passo é determinar as métricas e os KPIs para depois selecionar os números que precisam ser acompanhados de forma mais consistente.** Mas atenção: isso não significa dizer que as outras métricas não devam ser monitoradas, apenas que elas não serão acompanhadas com tanta frequência, somente se for identificado algum problema que precise ser investigado.

Exemplo: vamos imaginar que alguns leads estão parados no funil e ainda não foi aplicada a qualificação. A pessoa responsável por esse acompanhamento consegue identificar com rapidez o problema porque faz o monitoramento diário desse indicador - volume de leads em cada etapa do funil. Com base nisso, o gestor vai puxar outros dados para entender porque eles estão parados. Para aplicar a qualificação, o pré-vendedor precisa conseguir contatar e engajar o lead para responder as perguntas. Se o pré-vendedor não consegue contato com o lead, é importante analisar o volume de ligações que esse profissional fez a esses leads que estão parados e, desse modo, tentar encontrar uma possível causa - baixo volume de tentativas. Esse tipo de dado traz informações que ele não analisa com frequência, porém devem ser coletadas para que possam servir de subsídio quando alguma dificuldade aparecer.



Rotina de análise e identificação de gargalo

Esse é o momento de definir quando os dados serão analisados para identificar possíveis gargalos. O mais comum é as empresas utilizarem o relatório mensal, mas nem sempre essa é a melhor alternativa. Na área comercial, esperar um mês para avaliar um indicador pode significar a perda da meta! E aí já não há muito a ser feito para contornar a situação.

O grande desafio, portanto, é agir rapidamente, a tempo de alcançar o resultado esperado para o mês. É claro que nem sempre é possível ter essa velocidade, afinal, isso depende de quão profundo é o gargalo, mas o quanto antes o problema for identificado, melhor.





5. Análise e identificação de causa raiz

Para descobrir as reais causas do gargalo, nós, da Exact, usamos o [relatório A3](#), uma ferramenta do Lean Manufacturing que busca reconhecer e propor a resolução de problemas visando a melhoria contínua. Esse modelo é interessante porque ajuda a entender a situação antes de colocar em prática as ações corretivas.

Vamos retomar o exemplo ilustrado no tópico 4: leads parados no funil e ainda não foi feita a qualificação (MQL).

Em primeiro lugar, seguindo o que diz o relatório 3, é preciso buscar no histórico a importância desse indicador. No caso que apresentamos, a razão é o alto investimento na geração desses leads parados. Depois, prever a ação, que é a redução dos leads parados.



Em seguida vamos descrever o problema ou a necessidade. Este é o momento de mensurar. Vamos supor que 35% dos leads foram descartados sem justificativa ou estão mais de x dias sem serem trabalhados. As metas e os objetivos são definidos a partir do índice atual e onde se espera chegar. É importante também identificar as possíveis causas dos leads parados, que podem ser:

- Leads que chegam com **contato errado**;
- **Tentativas de contato insuficientes** com esses leads;
- Pré-venda **não consegue contatar o decisor** e, por isso, não está escalando;
- **Falta de interesse** dos leads;
- Pré-vendedor está com muitos leads, base inflada e **não consegue dar vazão**.

Identificadas as causas, é necessário levantar os dados para entender e definir, dentre essas possíveis causas, qual é a original, ou a “causa raiz”. Com essa análise, é hora de pensar nas ações corretivas, que veremos no tópico a seguir.

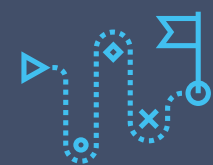
6. Planejamento de ação corretiva

Sabendo que não adianta apenas identificar o que precisa ser ajustado, mas também resolver o que impede sua equipe de performar melhor, chegamos ao último item deste checklist, que é o **planejamento e o monitoramento das ações corretivas**. Para o controle e melhoria contínua dos processos, utilizamos na Exact o Ciclo PDCA, também conhecido como círculo/ciclo/roda de Deming, ciclo de Shewhart, círculo/ciclo de controle ou PDSA.

Este método de gestão é baseado em quatro etapas (PLAN - DO - CHECK - ACT ou Adjust).



Veja abaixo o que significa cada uma delas:



PLAN (Planejamento) – Identificação do problema e estabelecimento dos objetivos a serem alcançados;



DO (Execução) – Implementação do plano, coleta de dados para mapeamento e análise;



CHECK (Checagem) – Verificação dos resultados e reflexão sobre as ações implementadas;



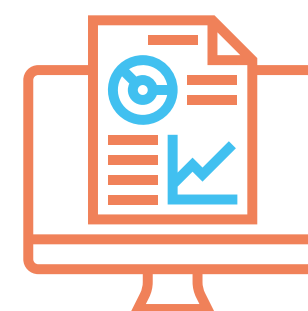
ACT (Ação) – Fechamento do ciclo de melhoria e aplicação das mudanças previstas.

Para a situação que estamos apresentando como exemplo neste material (leads parados no funil de vendas), se a causa identificada for excesso de leads para o pré-vendedor, uma ação poderia ser colocar outro profissional para atender os leads passivos. Checamos se isso vai funcionar ou não e, caso o resultado seja positivo, partimos para a implementação dessa medida.





Conclusão



Como vimos, ter um processo comercial estruturado, com tarefas e indicadores bem definidos, é essencial para identificar com mais facilidade o que está indo bem e o que precisa ser melhorado. É também muito importante para saber onde estão os maiores gargalos e corrigi-los de forma rápida, a tempo de garantir o atingimento da meta do mês.

Vamos, então, recapitular o passo a passo para identificar os pontos de melhoria e planejar ações corretivas com eficiência:



- Desenvolver o fluxo da área;
- Determinar métricas e KPIs do processo;
- Definir as metas referentes aos KPIs de acordo com o planejamento estratégico;
- Desenvolver o Plano de Monitoramento (quais métricas e KPIs serão coletados? Com que frequência? Em qual formato será apresentado? Qual a periodicidade de análise?);
- Ter uma rotina de análise e identificação de gargalo;
- Analisar e identificar a causa raiz (você pode usar como base o Relatório A3);
- Planejar a ação corretiva (Ciclo PDCA).

Temos certeza que, ao aplicar essas ações na rotina comercial, você vai conseguir fazer um diagnóstico muito mais preciso da área de Vendas, otimizando o trabalho dos vendedores e aumentando os lucros da sua empresa.

Esperamos que tenha gostado do conteúdo!
Para conhecer melhor nosso trabalho, siga-nos nas mídias sociais: [Facebook](#), [YouTube](#), [LinkedIn](#), [Instagram](#) e [Twitter](#). Você também pode ter acesso a outros materiais exclusivos acompanhando nosso [blog](#). Caso tenha alguma dúvida específica, entre em contato com nossa equipe de especialistas.

**CONTATE UM CONSULTOR DA EXACT SALES PARA
AUXILIAR VOCÊ A IDENTIFICAR SEUS GARGALOS**

**CONTATE UM CONSULTOR PARA
DIVULGAR SEU NEGÓCIO COM A NSC**

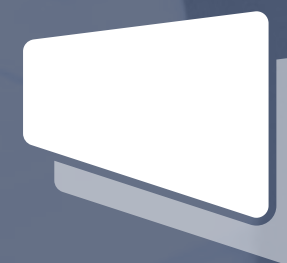
**Obrigado por fazer o download deste conteúdo!
Até a próxima!**





exact.
sales

+



negócios SC