

# 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 das 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 evoluídos 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 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 todas 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**.

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 fechadas, ganhas mais perdidas (arremessos feitos e pênaltis batidos).

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, como pode ser visto no quadro abaixo, faz toda a diferença entre uma organização de vendas lucrativa (empresa A) e uma organização de vendas deficitária (empresa B):

Indicadores	Empresa		
	A	B	B'
Win Rate	60%	10%	30%
Σ Oportun ganhas	\$6.000	\$6.000	\$6.000
Σ Oport. Ganhas + perdidas	\$10.000	\$60.000	\$20.000
Valor médio de 1 oportunidade	\$40	\$40	\$40
Qtde total de oportunidades	250	1.500	500
Custo médio de venda de 1 oport.	\$5	\$5	\$5
Custo Total de Vendas	\$1.250	\$7.500	\$2.500
Resultado Parcial	\$4.750	-\$1.500	\$3.500
Valores em Milhares \$			

# Vendas, Futebol e Basquete

JORGE COUTO\*

A empresa A está 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.

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. Lembre-se do “É” e “Não é” do Kepner & Trigoie? 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. 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” 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, preço pouco competitivo, 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 fosse falta de treinamento dos vendedores, explicaria porque o problema ocorre na região B e não na região A? Sim, porque a região A tem um centro de treinamento que não existe na região B! Então vai para a lista de causas prováveis! Outro exemplo: se fosse preço pouco 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 esta causa, embora não seja descartada, 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 está 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?

Esse é o maior desafio: implantar métricas e ter que esperar algum tempo para obter um registro histórico relevante para análise. Por isso, quanto mais tempo a implantação de métricas em Vendas for procrastinada, mais tempo demorará para produzir resultados. Como a área de Vendas não pode parar é necessário “pintar o avião voando”, é recomendável que projetos de implantação de melhorias em Vendas sejam sempre conduzidos com o auxílio de uma empresa externa especializada.

\* [Jorge Couto](#) é consultor especializado em Produtividade de Vendas e dono da [BI Tools](#).