

# PEXVAR

GUIA DE EXCELÊNCIA DO VAREJO



## Conteúdo Confidencial

O conteúdo do Programa de Excelência do Varejo InterCement Brasil é de caráter confidencial, em função de se tratar de um diferencial competitivo frente ao mercado e à concorrência. Este manual tem cópias limitadas e cada uma é distribuída com alterações mínimas na forma de grafia ou layout de algumas páginas, que possibilitam identificar a versão copiada.

No caso de se detectar uma cópia do manual em mãos não autorizadas, serão tomadas providências legais, como processo em pessoa física contra o responsável (“guardião”) pela cópia compartilhada.

Contamos com a colaboração de todos para a correta utilização deste programa como um mecanismo de desenvolvimento contínuo do time de vendas do canal varejo InterCement Brasil.



# Índice

<b>1</b> - Introdução	04
<b>2</b> - Estratégia centrada no cliente	10
<b>3</b> - Conhecendo o negócio do cliente: Lojas de materiais de construção	18
<b>4</b> - Geração de valor para o cliente	48
<b>5</b> - Definição e qualificação das personas	71
<b>6</b> - Construção da proposta de valor e Menu de Serviços	95
<b>7</b> - Conclusão	129

# 1. Introdução ao Programa de Excelência em vendas para o canal varejo

## PROJETO ENGRENAGEM

Em 2019, a InterCement Brasil realizou um amplo exercício de revisão da sua Estratégia Comercial (*Go To Market*) em um projeto chamado Engrenagem. Essa tarefa teve como foco inicial a estruturação de três canais distintos de vendas: varejo, distribuidor, técnico. Na etapa seguinte, foi iniciado o desdobramento para o programa de excelência do distribuidor, do canal técnico e, por fim, do canal varejo.

O objetivo central do projeto foi maximizar o resultado dos canais, atuando prioritariamente nos segmentos e nas regiões que trazem mais rentabilidade para a empresa. Isso se traduziu na estratégia de “pulverização inteligente”, garantindo a captura máxima de valor por cliente. (Figura 1).



Figura 1 – Norte estratégico construído no Projeto Engrenagem.

Centrando a discussão no canal varejo, a pulverização seguiu os critérios de otimização das regiões de atuação e da revisão do modelo de segmentação<sup>1</sup>, que se divide em:



- Segmento de canal: home center, redes associativas e material de construção isolado;
- Porte: grande, médio, pequeno e micro.

1. Discutiremos o modelo de segmentação do canal varejo com mais profundidade no capítulo 2.

Dessa combinação, surgiu a matriz de atratividade das regiões (Figura 2), que priorizou a atuação seguindo a hierarquia:

- Regiões tipo 1 e tipo 2: de acordo com o potencial de mercado e a margem de servir.
  - » Segmentos de material de construção isolado: todos os portes dos clientes;
  - » Segmentos de home center e redes associativas: devem ser avaliados caso a caso.
- Regiões tipo 3 e tipo 4: devem ser avaliadas para home center e redes associativas.

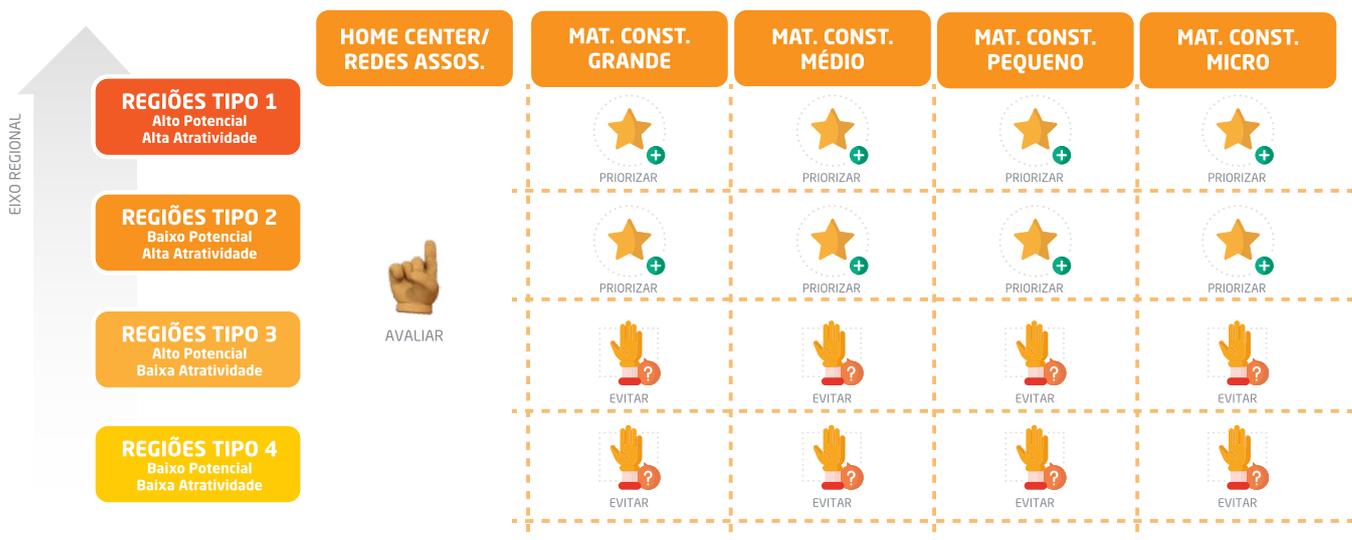


Figura 2 — Matriz de atratividade das regiões versus modelo de segmentação do canal varejo.

Desde então, o time comercial vem implementando com disciplina essa estratégia. O aumento da pulverização pode ser observado pelo crescimento consistente do número de clientes ativos do canal varejo (Figura 3).

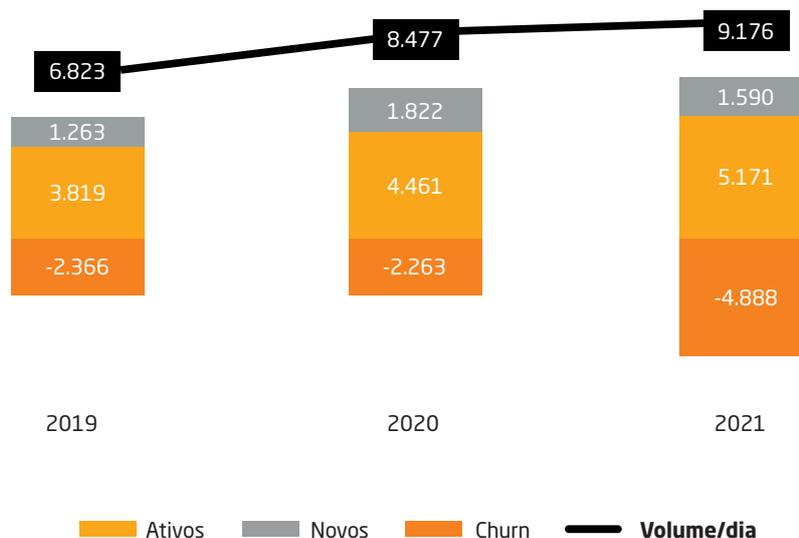


Figura 3 — Evolução do número de clientes ativos do canal varejo.  
Fonte: BI InterCement — Total de clientes novos e churn total Brasil e varejo, de janeiro a outubro 2020 x 2021

A distribuição dos clientes vem migrando também de forma consistente para as regiões tipo 1 e 2 (Figura 4), trazendo maior rentabilidade e melhores resultados à empresa.

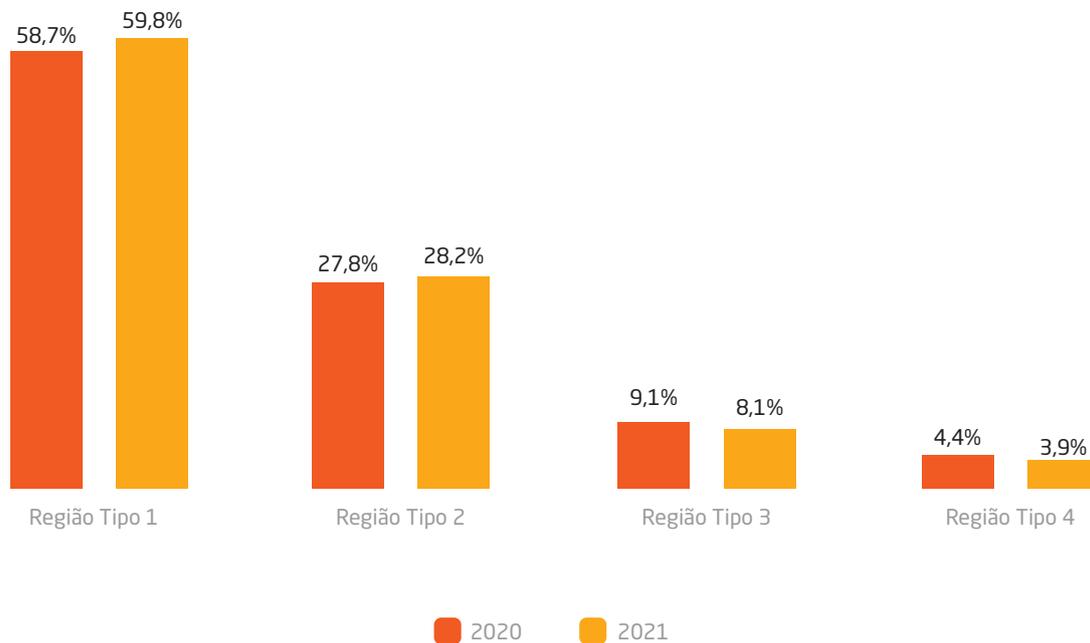


Figura 4 — Evolução da quantidade de clientes em regiões do Tipo 1 e Tipo 2.  
Fonte: BI InterCement – janeiro a outubro 2020 x 2021.

## PLANEJAMENTO TRIENAL

Concluída a reestruturação do *Go to Market*, a Diretoria Comercial realizou, no início de 2021, um exercício de planejamento trienal para alinhar os objetivos estratégicos. Dentro desse contexto, a diretoria definiu sua visão como:



### VISÃO

Não queremos ser os maiores,  
mas fazemos questão de ser os melhores

Os pilares estratégicos escolhidos para construir a visão do triênio foram: (a) produtividade; (b) excelência no atendimento; (c) marca forte; (d) digitalização do negócio; (e) desenvolvimento da cadeia da construção; e (f) especialização no atendimento. Como resultado da nossa atuação nessas áreas, esperamos obter reconhecimento, confiança e percepção de valor pelos nossos clientes. A Figura 5 concatena essas ideias:



Figura 5 — Pilares do triênio 2021/2023.

O desdobramento desse exercício na área de Marketing se traduz na estratégia de trazer o cliente para o centro da tomada de decisão, onde ele é o principal foco de todos os processos (Figura 6).

**CLIENTE NO CENTRO**

**Tornar** a vida do cliente melhor;  
**Levar** em conta a jornada;  
**Construir** a experiência;  
**E agregar** valor à vida do cliente.

Figura 6 — Estratégia de marketing.

## A JORNADA PARA SERMOS OS MELHORES

Para o time de vendas do varejo, a discussão estratégica é baseada na visão da InterCement Brasil de ser percebida pelo cliente como a melhor alternativa de fornecedor. Ou seja, um fornecedor de excelência que consegue agregar muito mais valor aos consumidores. Isso significa que a atuação no canal precisa passar de uma abordagem generalista para uma abordagem especialista — o que demanda uma mudança

profunda na forma de operar e que tem como principal meta atingir a excelência em vendas. Mas, afinal, o que é excelência em vendas?

Por definição, **excelência** é a qualidade do que é excelente; que tem qualidade muito superior. Quando trazida para a realidade das vendas, ela representa o alcance do melhor desempenho possível nas circunstâncias existentes. É buscar continuamente o aprimoramento da proposta de valor, aprendendo e inovando no mercado em que está inserido para encantar o cliente. Na prática, isso significa que a estratégia de um time com **excelência em vendas** está baseada no **foco no cliente**.



É exatamente nesse contexto que surge o **Programa de Excelência em Vendas para o Canal Varejo (PEX-Var)**, um guia de referência que mapeia e conecta as principais especificidades do canal varejo, auxiliando na implementação das mudanças requeridas pela estratégia comercial (*Go to Market*) e pelo plano trienal.



### Os objetivos específicos do PEX-Var são:

- Trazer a visão helicóptero (holística) para auxiliar a conexão do canal varejo aos demais processos da Diretoria Comercial e da empresa;
- Propor o segundo nível do modelo de segmentação para o canal varejo, alinhado à estratégia comercial (GTM);
- Sistematizar o conhecimento sobre o canal varejo, lançando as bases para a especialização do time de vendas e contribuindo com a implementação da Cultura da Excelência;
- Fornecer subsídios para auxiliar no aprofundamento da discussão de geração de valor para o cliente, contribuindo com a construção de um modelo mental de “consultor de negócio” no time de vendas;
- Trazer ferramentas para aprofundar o conhecimento do **foco no cliente**, das personas e do Menu de Serviços, que auxiliarão na construção da Proposta de Valor, visando reduzir a pressão sobre o preço do produto e a gestão da carteira.

## PÚBLICO-ALVO E ESTRUTURA DO PEX-VAR

O PEX-Var tem como público prioritário o **Time de Vendas Varejo**, que lida diretamente com o cliente. Para fazer a sua estruturação, foi levada em conta a realidade vivenciada “no chão” e as necessidades derivadas desse cenário. É por isso que todas as áreas que, de alguma forma, interagem com esse time podem se beneficiar do seu conteúdo, especialmente as de suporte ao negócio dentro da Diretoria Comercial.

O PEX-Var está estruturado do macro ao micro. Ele se inicia a partir da visão helicóptero do canal até chegar na interação direta com o cliente, passando pelo desenvolvimento e finalizando com as bases da excelência operacional e retorno ao macro. Dessa forma, o programa está dividido em 4 sessões:

<b>VISÃO HELICÓPTERO</b>	Capítulo 1 — Introdução
<b>FOCO NO CLIENTE</b>	Capítulo 2 — Estratégia centrada no cliente Capítulo 3 — Conhecendo o negócio do cliente: Lojas de materiais de construção. Capítulo 4 — Geração de valor para o cliente
<b>DESENVOLVIMENTO</b>	Capítulo 5 — Definição e qualificação das personas
<b>EXCELÊNCIA OPERACIONAL</b>	Capítulo 6 — Construção da proposta de valor e do Menu de Serviços
<b>VISÃO HELICÓPTERO</b>	Capítulo 7 — Conclusão

## COMO UTILIZAR O PEX-VAR

Este é um guia de referência, portanto você pode consultá-lo de acordo com sua necessidade. Basta usar o sumário para identificar o tema de seu interesse e navegar pelo conteúdo específico.

Cada capítulo foi construído com começo, meio e fim. Todos englobam as discussões mais relevantes para o canal varejo, sem serem exaustivos. O objetivo é despertar sua curiosidade e fornecer informações iniciais sobre cada tema.

Esperamos que o PEX-Var seja útil para o seu desenvolvimento. Ele foi preparado cuidadosamente pelos times de Marketing, Canal Varejo e a RA Solutions. Bom proveito!

## 2. Estratégia centrada no cliente

### OBJETIVO DO CAPÍTULO

Apresentar a estratégia centrada no cliente, desdobrá-la no modelo de segmentação e na oferta de valor, trazendo o foco do cliente para a construção da proposta de valor.

### INTRODUÇÃO

As mudanças profundas que vêm ocorrendo na sociedade e no cenário competitivo, devido à consolidação da cultura digital na vida das pessoas, não podem ser negligenciadas. Com um repertório amplo de informações ao seu dispor, a consciência do cliente em relação ao seu poder nas decisões de consumo vem aumentando e mudando sua forma de se relacionar com os fornecedores. Mesmo os setores mais conservadores, como é o caso de materiais de construção, necessitam se adaptar aos novos tempos para assegurar a sustentabilidade de seus negócios.

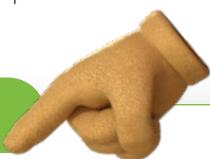
Na InterCement Brasil, essa megatendência veio reforçar a urgência da construção da **cultura centrada no cliente**. De acordo com uma pesquisa da Deloitte<sup>1</sup>, as empresas que trazem o cliente para o centro da sua tomada de decisão são 60% mais lucrativas. Mas para produzir esses resultados, a centralização no cliente deve sair do papel e fazer parte dos seus valores essenciais, estando verdadeiramente integrada ao cotidiano da empresa.



Na prática, ter a **estratégia centrada no cliente** significa colocar necessidades, desejos e preferências dele no centro da construção da proposta de valor. Para ser eficaz, deve ir além da área de vendas, permeando toda a empresa. Quando uma empresa está focada no cliente e ganha sua fidelidade, melhora as taxas de retenção e atração de novos clientes por meio de recomendações dos que já experimentaram, o que leva a uma situação ganha-ganha entre as partes.

Entretanto o modelo de segmentação da InterCement Brasil, na forma como foi inicialmente estruturado, não contempla a dimensão de "ganho do cliente". Em seu primeiro nível, o modelo assegura a atratividade dos clientes em relação aos critérios da rentabilidade esperada ("ganho da empresa"). Todos os clientes que passam por esse filtro podem ser classificados como foco.

### IMPORTANTE



A correta classificação dos clientes por segmento desempenha um papel de extrema relevância na implementação da estratégia, o que torna a etapa de cadastro do cliente fundamental para a boa gestão da carteira.

Para mais detalhes sobre esse cadastro, consulte na intranet a norma BR-COM-NO-007: Norma Comercial – Cimento.

1. Deloitte, "Customercentricity- embedding it into your organisation's DNA", 2014.

O PEX-Var contribuirá para o aperfeiçoamento do modelo de segmentação, introduzindo um segundo nível específico para o varejo. Neste momento, os segmentos são reagrupados de acordo com as semelhanças do negócio e o comportamento dos tomadores de decisão<sup>2</sup>. A intenção desse olhar é trazer o protagonismo do cliente como critério para a preparação da proposta de valor.

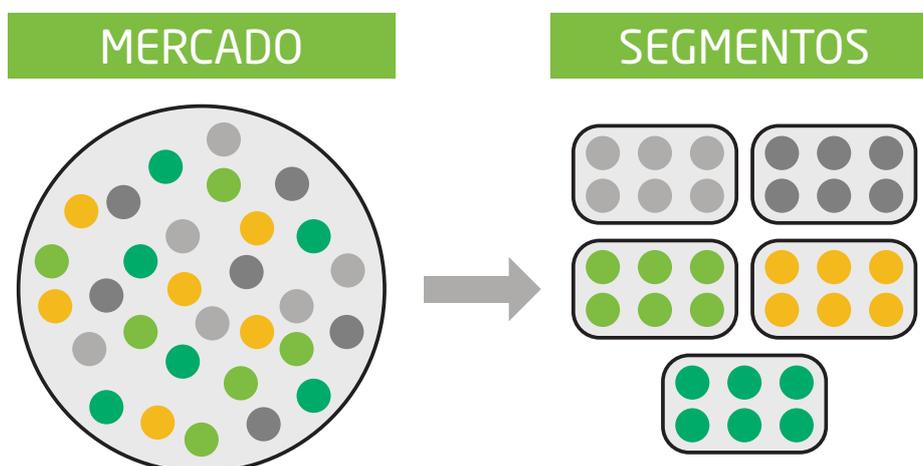
Dessa forma, a **segmentação** (tipos de região) classifica os mercados de acordo com a sua atratividade potencial, enquanto os **segmentos** (home center, redes associativas e mat. const. isolada) classificam os clientes contidos nesse mercado de acordo com sua atuação e particularidades no varejo. Detalharemos esses conceitos a seguir.

## PREMISSAS DO MODELO DE SEGMENTAÇÃO

Antes de discutir o modelo de segmentação atual da empresa, é importante estabelecer alguns conceitos básicos sobre isso no mercado.

### O que é segmentação de mercado?<sup>3</sup>

- É priorizar e reorganizar a abordagem para atender o mercado de forma estratégica, obtendo melhores resultados;
- Dividir um conjunto de clientes (atuais e/ou potenciais) em subgrupos denominados segmentos;
- Usando esses segmentos, definir os modelos de atendimento e ativações ideais.



### OBJETIVO DA SEGMENTAÇÃO DE MERCADO

Rentabilizar a venda dos produtos em relação às oportunidades de mercado, possibilitando a otimização da participação no mercado do varejo, considerando o potencial do mercado e a margem de servir.

2. Que é a essência da definição das personas, apresentada no capítulo 5.  
3. KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. "Princípios de Marketing". 2007.

Detalharemos abaixo o modelo de segmentação que fundamentou a análise de rentabilidade discutida no Projeto Engrenagem.

### DEFINIÇÃO DE PORTE DOS CLIENTES<sup>4</sup>

A Figura 1 apresenta a classificação dos clientes por porte, definido pelo número de funcionários da loja. Essa definição ocorreu no Projeto Engrenagem e resultou na estimativa da divisão do mercado

Mat. Const. Isolada	Consumo (Tons/mês)	# PDV's	% PDV's	% Mat. Const. Isolada
<b>Micro</b>	Médio ~22,6	52.753	<b>84,7%</b>	<b>49,3%</b>
<b>Pequeno</b>	Médio ~68,6	6.302	<b>10,1%</b>	<b>17,9%</b>
<b>Médio</b>	Médio ~163,6	2.561	<b>4,1%</b>	<b>17,3%</b>
<b>Grande</b>	Médio ~577,6	647	<b>1,0%</b>	<b>15,4%</b>

Figura 1 — Premissas consideradas na construção do porte dos clientes da segmentação (Fonte: Projeto Engrenagem).

### DEFINIÇÃO DE SEGMENTOS DOS CLIENTES

Durante a etapa de diagnóstico do Projeto Engrenagem, foi apurado que o mercado varejista de materiais de construção possui cerca de 148 mil pontos de venda, dos quais 42% trabalham com a categoria cimento, totalizando cerca de 62 mil pontos de venda.

Os clientes podem ser agrupados da seguinte forma:



#### Home centers e grandes redes próprias<sup>5</sup>

São clientes de maior expressão, que têm acima de 10 pontos de venda e que possuem algum tipo de centralização no processo de decisão, negociando preços e ativações em maior escala. Também podem necessitar de ativação loja a loja e exigir maior nível de sofisticação no atendimento. Representam cerca de 6% do mercado varejista brasileiro<sup>6</sup>. Mais detalhes na Figura 2.

#### Redes associativas

São grupos de lojas independentes que passaram a se organizar para aumentar seu poder de barganha. Sua capacidade de negociação depende do nível de sofisticação da associação, o que exige atendimento específico. Representam cerca de 2,9% do mercado<sup>7</sup>. Mais detalhes na Figura 2.

4. Fonte: Relatório do Projeto Engrenagem, 2020.

5. No SAP, esse segmento é descrito como home center. No PEX-Var, para se diferenciar dos home centers nacionais, as grandes redes próprias são chamadas de home centers regionais.

6. ANAMACO, CAGED-RAIS, 2019.

7. FEBRAMAT, 2019.

### Material de construção isoladas e pequenas redes próprias

São lojas com compras independentes ou pequenas redes que trabalham com a categoria cimento. A negociação é feita loja a loja ou com baixa consolidação. A capacidade de compra é variável (alto, médio, baixo volume), o que influencia o tipo de atendimento de cada cliente. Representam a maioria dos pontos de vendas e volume, totalizando cerca de 91% do mercado brasileiro<sup>8</sup>.

A Figura 2 apresenta um resumo das quebras de cada segmento de cliente, que originaram as reflexões sobre canais e modelo de segmentação.

Devido às peculiaridades de cada segmento, foi necessário repensar a estrutura de vendas.

Com isso, surgiu a posição do *key account manager* (KAM), que passou a fazer gestão dos segmentos de home center e redes associativas. As lojas de material de construção isoladas foram divididas entre consultores e vendedores.

Canal	Subdivisão	Valores				Descrição	
		#LOJAS	VOL. ANUAL (MIL T)	TONS   MÊS   LOJA	MARGEM (%RL)		
Mat. const. isolada	Grandes redes   Home center	900	6,1%	164	7,9% (ALTA VARIAÇÃO)	Redes de maior expressão e home center (acima de 10 pontos de venda) que possuem algum tipo de centralização, negociando preços e ativações em maior escala.	
	Rede associativa	1.027	2,9%	69	4,8%		
	Mat. const. isolada e pequenas redes	<b>G</b>	647	15,4%	577	9,8%	Grupos de revendas independentes que passaram a se organizar para aumento do poder de barganha.  Revendas com compras independentes ou pequenas redes que trabalham com a categoria cimento. Negociação ponto a ponto ou com baixa consolidação. Capacidade de compra (alto, médio, baixo volume) influencia tipo de atendimento.
		<b>M</b>	2.561	11,2%	164	11% (DIRETO) 4,2% (DT) (-10 a 10,7 de acordo Reg.)	
		<b>P</b>	6.302	15,0%	69	12,5% (DIRETO) 4,2% (DT)	
		<b>Micro</b>	52.753	49,3%	23	12,2% (DIRETO) 4,2% (DT)	
	<b>TOTAL</b>	<b>62.263</b>	<b>29.014</b>		<b>Média 11,2%</b>		

Figura 2 — Resumo dos critérios de segmentação do mercado nacional do varejo: porte versus tipo de negócio. Fonte: Projeto Engrenagem, ANAMACO, CAGED-RAIS, FEBRAMAT, 2019.

Com os critérios estabelecidos, é possível classificar a atratividade dos clientes e definir a melhor forma de atendimento de cada um, conforme a Figura 3.



Figura 3 — Matriz de atratividade das regiões versus modelo de segmentação do canal varejo. Fonte: Projeto Engrenagem.

8. ANAMACO, CAGED-RAIS, 2019.

## SEGUNDO NÍVEL DO MODELO DE SEGMENTAÇÃO

Estabelecidas as bases, definiu-se a prioridade de atuação considerando a otimização dos segmentos com maior rentabilidade e potencial. Inicialmente foi criada a estratégia nacional, que posteriormente se projetou para cada regional. A Figura 4 e a Figura 5 apresentam parte do material que norteou a discussão nacional. Para finalizar o exercício, foram realizados workshops regionais com os times do varejo, com o objetivo de compartilhar os aprendizados e propor a estratégia de segundo nível por regional, resultando nos planos de ação de cada vendedor.

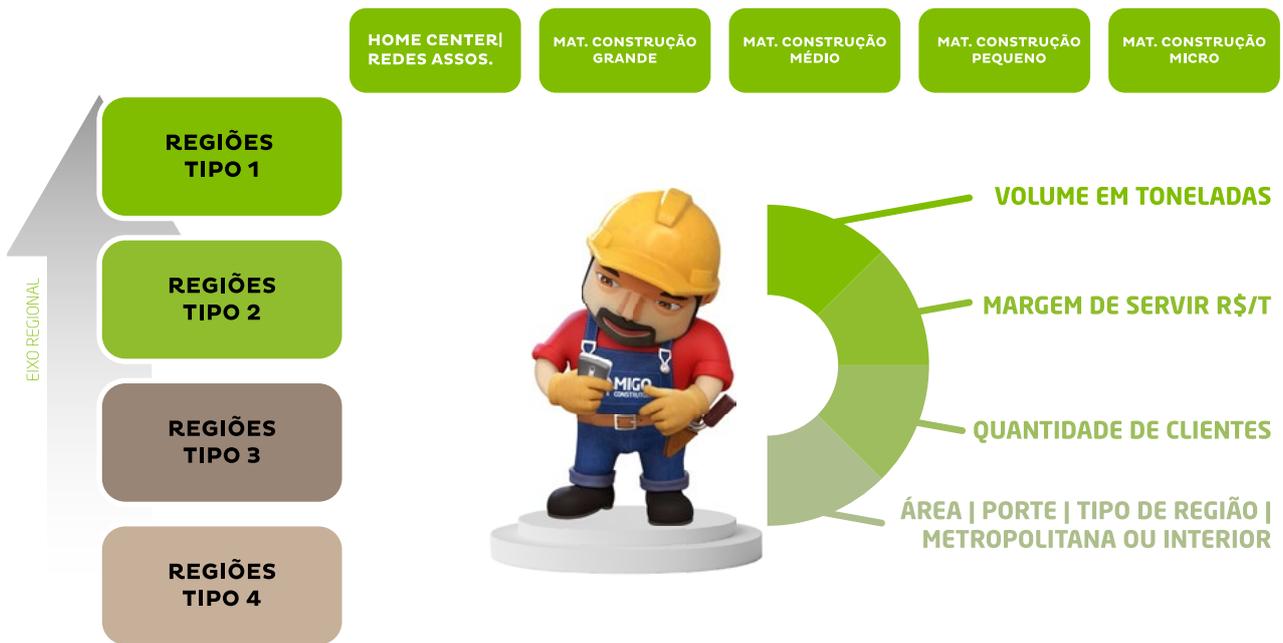


Figura 4 – Premissas consideradas na construção do segundo nível da segmentação. Fonte: Análise do acompanhamento de margens, dados do 1º semestre de 2021.

MAT. CONSTRUÇÃO		REDES ASSOCIATIVAS		HOME CENTER	
<b>REGIÃO TIPO 1 E 2</b>					
INTERIOR	CAPITAL	INTERIOR	CAPITAL	INTERIOR	CAPITAL
Vol. Tons: 78%	22%	Vol. Tons: 88%	12%	Vol. Tons: 58%	42%
Qnt. Clientes: 73%	27%	Qnt. Clientes: 76%	24%	Qnt. Clientes: 69%	31%
MGS. Média Servir: R\$131/t	R\$130/t	MGS. Média Servir: R\$106/t	R\$112/t	MGS. Média Servir: R\$173/t	R\$119/t
Rep. Vol Porte: P - 54%   M - 25% G - 14%   MC - 7%					
<b>ESTRATÉGIA</b>		<b>ESTRATÉGIA</b>		<b>ESTRATÉGIA</b>	
Maiores oportunidades nas lojas de pequeno e médio porte, nas quais o perfil do cliente é empreendedor e enxerga valor nas nossas ações. Foco no interior dos Estados.		Foco no interior, onde o cliente valoriza ter crescido junto com a InterCement Brasil. As regiões SPM e MG   ES   BH apresentam melhores margens R\$/t.		Foco no interior, onde há maior abertura junto ao cliente e a decisão de compra é menos processual. As regiões CO/N, SPI e SPM apresentam melhores margens R\$/t.	

Figura 5 – Estratégia de segmentação de segundo nível Brasil. Fonte: Análise da planilha "Acompanhamento de Margens", publicada em 12/07/2021, com dados de janeiro a junho/2021 e BI.

## ESTRATÉGIA CENTRADA NO CLIENTE NA PRÁTICA

O enfoque dado à utilização do modelo de segmentação até então visou potencializar a rentabilidade do portfólio de clientes. Dessa forma é possível saber para quais cliente se deve vender. A questão passa a ser: **como fazer com que esses clientes comprem da ICB?**

Neste ponto encontramos lugar para toda a discussão sobre trazer o cliente para o centro da tomada da decisão. Esse é o momento de assegurar que a parceria com o cliente seja de fato ganha-ganha, ampliando a abrangência da segmentação para incluir também o ponto de vista do cliente na construção da proposta de valor.

Essa mudança de olhar reforça a necessidade da especialização do time de vendas, para ser capaz de entender em profundidade o negócio do cliente. Esse time passa a atuar como consultores, contribuindo para a solução de problemas e o desenvolvimento do cliente. Para que isso ocorra, é necessário explorar conceitos e ferramentas específicos, que auxiliam na construção de um novo modelo mental focado na geração de valor para o cliente<sup>9</sup> e que se reflete diretamente na oferta de valor da empresa.

### OFERTA DE VALOR

**É a combinação de produtos, serviços, informações e experiências que visam satisfazer as necessidades dos clientes (Kotler, 2016<sup>10</sup>).**

Normalmente, o cliente avalia a atratividade de uma oferta de acordo com o equilíbrio entre:

- Política de preços baseada em valor;
- Característica e qualidade dos produtos oferecidos;
- Mix de serviços e a qualidade da sua entrega (Figura 6).



Figura 6 — Componentes da oferta de valor.

Portanto a oferta de valor é uma promessa sobre o tipo de experiência que os clientes esperam da empresa ao aceitá-la. O cumprimento dessa promessa depende da capacidade de gerenciamento da mesma em seu sistema de entrega de valor<sup>11</sup>.

9. O capítulo 4 apresenta a discussão da geração de valor para o cliente.

10. Kotler, P. and Keller, K. "Marketing Management". 2016.

11. Sistema de entrega de valor: todas as expectativas que o cliente tem no caminho para obter e usar a oferta (KOTLER, 2016).

## Venda centrada no cliente<sup>12</sup>

A venda que coloca o cliente em primeiro lugar auxilia na construção de relacionamentos mais fortes e duradouros, que resultam em mais negócios concretizados. Com isso, haverá mais clientes leais e satisfeitos migrando da venda de produto para a venda de valor.

Nos últimos anos, para fugir da discussão focada em preço, diversas metodologias foram desenvolvidas para explorar o funil de vendas, a jornada do cliente e buscar a geração de valor na venda. Metodologias como o BANT<sup>13</sup>, SPIN<sup>14</sup> e ValueSelling<sup>®15</sup> são amplamente conhecidas e exploradas. Todas têm em comum o fato de trazerem o cliente para o centro da venda. A abordagem que decidimos utilizar no PEX-Var agrega diversos elementos dessas metodologias, seguindo como linha-mestra a estrutura da venda de valor<sup>16</sup>. Assim, a nossa metodologia é composta das seguintes etapas:

- **Qualificar o cliente potencial:** Utilizamos o modelo de segmentação para avaliar a atratividade do *prospect* de acordo com a matriz da Figura 3.
- **Preparação:** Coleta de análise de dados relevantes para entendimento do contexto, de onde o cliente está inserido e do seu negócio. Etapa fundamental para fazer as perguntas certas e gerar credibilidade durante as interações com o cliente.
- **Fazer as perguntas certas:** Diagnóstico do negócio do cliente para entender seu funcionamento, detectar problemas e oportunidades.
- **Identificar o poder de decisão:** Mapeamento do processo decisório do cliente, identificando influenciadores e tomadores de decisão.
- **Posicionar recursos no contexto dos problemas do cliente:** Avaliar recursos disponibilizados pela empresa que podem contribuir para a solução dos problemas do cliente. Por exemplo: condições de pagamento, velocidade de entrega, ações do Menu de Serviços etc. Esse é o momento de assegurar o alinhamento interno em relação ao que pode (ou não) ser prometido.
- **Diferenciar-se:** Definir quais são os atributos da oferta de valor que os competidores não podem copiar. O que torna a oferta única. Enquanto esse ponto não está claro na cabeça do cliente, a tendência é que a comparação entre os competidores se restrinja a preço.
- **Desenvolver o valor:** Estabelecer conexão clara entre a oferta de valor e os problemas/oportunidades do cliente, mensurando o impacto em seu resultado. Desenvolver a narrativa apropriada para a sua realidade, ressaltando a diferenciação da oferta. Nesse momento, já saberemos se de fato será possível agregar valor para ele.
- **Desenvolver um plano conjunto:** Transformar a oferta de valor em um plano conjunto com o cliente, visando assegurar a materialização do impacto positivo apresentado na proposta. Esse é o momento de combinar a regra do jogo: acordar premissas utilizadas, estabelecer papéis e responsabilidades e definir o que não será feito.
- **Fechar a venda:** Nesse ponto, o valor da sua oferta já deve estar claro para ambos, restando algum eventual ajuste fino e aspectos burocráticos. Se este não for o caso, provavelmente as discussões anteriores não ocorreram com o interlocutor adequado ou alguma etapa anterior foi negligenciada.
- **Entregar valor:** Esse é o momento de a ICB materializar as promessas. É importante ressaltar que a oferta de valor é um compromisso da empresa, não apenas do time de vendas. Por isso é crítico que tudo que foi prometido ao cliente esteja muito bem alinhado internamente. Acompanhar a primeira entrega é crucial para assegurar a geração do valor.
- **Renovar a venda:** Essa é a prova final de que o cliente está recebendo o valor prometido.

Essa metodologia evidencia a relevância da fase de preparação que está presente no processo de venda. É nesse momento que as habilidades do consultor de vendas são mais requisitadas. Quanto mais conhece o negócio do cliente, maiores são as chances de impactar positivamente o seu negócio. Essa forma de vender também permite interagir de forma assertiva com a jornada do cliente, especialmente nas fases que antecedem a decisão de compra, aumentando as chances de fechar a venda. Além disso, ajuda o time de vendas a qualificar os clientes em potencial com mais rapidez e vender com base no valor, não no preço.

12. BOSWORTH, M.; HOLLAND, J. "Vendas Centradas no Cliente". 2009

13. B.A.N.T. - acrônimo para *Budget* (orçamento), Autoridade, Necessidade e Tempo oportuno.

14. SPIN - acrônimo de: Situação, Problema, Implicação e Necessidade de Solução

15. Value selling<sup>®</sup> é uma técnica legítima para melhorar seus resultados comerciais, seja vendendo mais ou vendendo melhor.

16. O tema será mais bem explorado no capítulo 4.

## CONCLUSÃO

Implementar a estratégia centrada no cliente demanda um trabalho coordenado de toda a empresa.

O primeiro passo foi dado com a divulgação da visão da InterCement Brasil de ser percebida pelo cliente como a melhor alternativa de fornecedor. A definição do segundo nível da segmentação e da metodologia introduzirá as bases para o desenvolvimento de vendas rumo à especialização.

Para auxiliar nessa jornada, os capítulos do PEX-Var foram estruturados utilizando como base a metodologia da venda centrada no cliente. A Figura 7 ilustra essa conexão:

- **Capítulo 2: estratégia centrada no cliente**

Este capítulo traz a estratégia do cliente no centro e seu desdobramento no segundo nível do modelo de segmentação, visando fortalecer a oferta de valor da InterCement Brasil.

- **Capítulo 3: conhecendo o negócio do cliente: Lojas de materiais de construção**

Apresenta aspectos relevantes do funcionamento de uma loja de material de construção para contribuir com o desenvolvimento do foco do cliente.

- **Capítulo 4: geração de valor para o cliente**

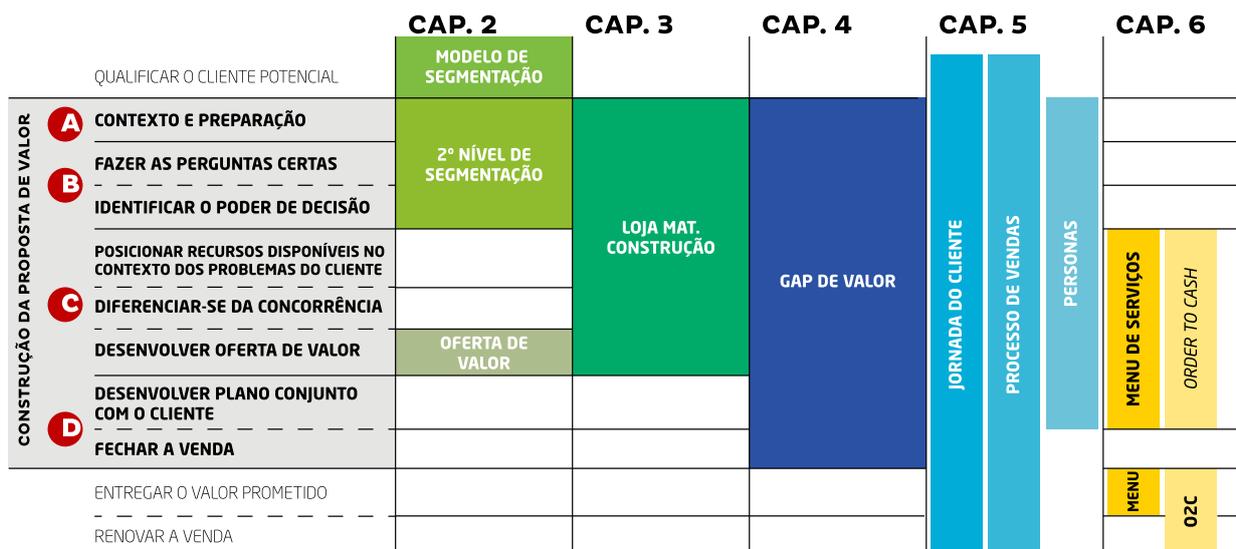
Apresenta o modelo mental por trás do processo de geração de valor para o cliente.

- **Capítulo 5: definição e qualificação das personas**

Traz a definição das personas dos clientes do varejo, sua relação com esta jornada, o processo de vendas e a estratégia de marketing que deu origem ao segundo nível de segmentação.

- **Capítulo 6: construção da proposta de valor e Menu de Serviços**

Traz exemplos práticos de aplicação do conhecimento construído ao longo dos demais capítulos, combinando a utilização das personas com o Menu de Serviços e o processo *order to cash* na preparação da oferta de valor para o cliente.



A leitura dos capítulos não precisa ser sequencial. Caso já esteja familiarizado com algum tema, é possível deixá-lo para o final, priorizando os temas que lhe chamarem mais atenção.

Dessa forma, a cada capítulo fortaleceremos os fundamentos para a consolidação do modelo de venda centrada no cliente.

## 3. Conhecendo o negócio do cliente: Lojas de materiais de construção

### OBJETIVO DO CAPÍTULO

Apresentar um panorama do funcionamento de uma loja de materiais de construção, para auxiliar o time de vendas no entendimento da realidade dos clientes do canal varejo, contribuindo para o fortalecimento da habilidade de definir propostas de valor baseadas nos problemas e nas oportunidades identificadas.

### INTRODUÇÃO

O canal varejo representa cerca de 30% das vendas da InterCement Brasil e o setor do **varejo de materiais de construção** do Brasil possui aproximadamente 148 mil pontos de venda (PDV), dos quais 42% trabalham com a categoria cimento<sup>1</sup>. Como pudemos observar na discussão sobre segmentação, no capítulo 2, o varejo é constituído, em sua maioria, por pequenos e micronegócios (70%) que apresentam diversas similaridades: são essencialmente familiares, 50% com mais de 20 anos de funcionamento; com elevado grau de informalidade e baixíssima digitalização; e com estratégia de vendas fundamentada na indicação e no relacionamento pessoal do dono da loja com seus clientes. Ou seja, é um setor conservador, extremamente dependente do *feeling* do lojista, que tem uma rotina focada na sobrevivência do negócio.

Em um cenário como esse, é de se esperar que as mudanças no comportamento do consumidor não sejam acompanhadas com a velocidade necessária. E sabemos que, com a era digital, o cliente mudou. As transformações digitais vêm impactando o mercado em todos os aspectos. Agora, a informação está disponível em um clique e um novo mundo de conhecimento e influências passou a fazer parte da vida das pessoas. Mas o que isso tem a ver com as lojas de material de construção? Tudo!



Os clientes do século XXI aprenderam a enxergar o antigo “armazém de construção” como um lugar para passear e conhecer novidades que podem deixar suas casas/escritórios mais bonitos e funcionais. Nesse novo contexto, os armazéns viraram **home centers** e integraram ao universo do varejo de materiais de construção o conceito do *one-stop shop* com a experiência de compra dos shopping centers. Assim, atualmente, ir ao home center ganhou o status de “programa de fim de semana” para muitas pessoas.

O público se tornou mais exigente, com acesso à informação, ávido por novidades, qualidade e bons serviços prestados, desde o atendimento à entrega. Tudo isso pode influenciar a decisão de compra desse novo consumidor, que não se contenta apenas em comprar, mas em ter uma excelente experiência de compra, tendo seus problemas solucionados, suas conveniências atendidas e suas expectativas superadas.

1. ANAMACO, CAGED-RAIS

Essa mudança na proposta de valor acirrou o ambiente competitivo e se propagou por toda a cadeia do varejo de materiais de construção — o que também obrigou as lojas a se reorganizarem, repensarem seus layouts, portfólio de produtos/serviços oferecidos e forma de atendimento. Essas transformações exteriores impactaram também na evolução da forma de gestão das lojas, especialmente nas de médio e grande porte.

Entretanto grande parte desse varejo ainda é composta por empresas familiares que cresceram ao longo dos anos de forma desordenada, sem que houvesse procedimentos bem estruturados, processos claros e controles eficazes. Muitos exploravam a informalidade e alguns ainda se aproveitam desse “artifício” para sobreviver, ocultando o verdadeiro resultado da empresa.

De uns tempos para cá, porém, uma luz de alerta foi acesa no setor. Muitas lojas fecharam as portas e a informalidade, que antes acomodava as ineficiências e a desorganização do negócio, passou a ser combatida cada vez mais de perto pelos órgãos de fiscalização.

Diante desse cenário de transformação e alta competitividade, existe muito espaço para que o vendedor contribua com o desenvolvimento do negócio do seu cliente. Neste capítulo, apresentaremos os principais temas que compõem a vida do gestor de uma loja de material de construção. São dicas simples, que, em boa parte das vezes, requerem pouco ou quase nenhum investimento por parte do cliente, mas que surtem grandes efeitos nos negócios.

## LOJAS DE MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO

Para conhecer melhor o funcionamento de uma loja de material de construção, dividimos o negócio em três grandes áreas: a) receita; b) operação; e c) gestão. A Figura 1 apresenta esses pilares.



Figura 1 — Panorama das áreas principais de uma loja de materiais de construção.



## PORTAL DO AMIGO CONSTRUTOR

No portal do Amigo Construtor existe uma área específica para Revendas com ferramentas úteis para nossos clientes. Como o portal é constantemente atualizado, recomendamos que inclua na sua rotina visitas regulares para se manter antenado nas novidades. Sinta-se à vontade para propor conteúdos e ferramentas que possam facilitar a vida dos clientes.

## RECEITA

Iniciaremos a discussão com a geração de receita da loja. Esse é um dos aspectos mais relevantes de qualquer negócio. Neste tópico, abordaremos três temas essenciais para a geração de receita previsível e sustentável: a) estratégia de marketing; b) precificação dos produtos; e c) definição do portfólio — material básico ou acabamento?

### Estratégia de marketing

É muito provável que o lojista já tenha feito um folheto promocional, anunciado em uma rádio ou jornal local, implementado uma placa na estrada ou confeccionado brindes para os seus consumidores mais fiéis. Porém marketing vai muito além dessas ações.

É quase impensável obter resultados satisfatórios em uma loja sem usar alguma ferramenta de marketing<sup>2</sup>. Para orientar nessa jornada, utilizaremos os quatro pilares básicos das estratégias de marketing: Praça, Preço, Produto e Promoção (4Ps).

Iniciaremos com a Praça. Neste ponto, é importante conhecer a localização da loja, e isso significa começar pelo tipo de cliente que a frequenta, qual é o potencial de clientes da região, entre outros fatores.

#### • Conhecer mais sobre os clientes da loja

Lojistas experientes sabem muito sobre seus clientes. Esse conhecimento é adquirido ao longo do tempo em conversas e observações do comportamento de cada um. No entanto nem sempre os lojistas usam as informações que possuem de forma eficaz para expandir seus negócios.

Existem muitas maneiras de coletar informações úteis sobre os clientes. Confira algumas:

- Revisão de pesquisas existentes sobre o setor, como publicações setoriais na ANAMACO;
- Coletar informações e criar um banco de dados por meio de pesquisas pós-compra para entender mais sobre seus clientes;
- Acompanhar as postagens dos clientes e produtos online, inclusive em sites de avaliação e mídias sociais;
- Pesquisar detalhadamente seus clientes, por meio de uma agência de pesquisa de mercado.

2. Marketing é o termo usado para descrever as atividades que as empresas usam para gerar interesse em seus produtos e serviços e criar um fluxo de clientes em potencial que pretendem comprar (KOTLER, 2016).

PESQUISA INTERNA

LOJA

DATA  ENTREVISTADOR(A)

PERFIL DO CLIENTE

NOME COMPLETO   
 ENDEREÇO  N  
 TELEFONE  E-MAIL

HOMEM  MORA NUMA RESIDÊNCIA ALUGADA?  **SIM**  **NÃO**  ESTÁ CONSTRUINDO?  **SIM**  **NÃO**   
 MULHER  MORA NUMA RESIDÊNCIA PRÓPRIA?  **SIM**  **NÃO**  ESTÁ REFORMANDO?  **SIM**  **NÃO**

QUAL É O NOME DO BAIRRO ONDE RESIDE?

**QUAL FOI O TRANSPORTE UTILIZADO PARA CHEGAR ATÉ A NOSSA LOJA?**  
 CARRO  ÔNIBUS  A PÉ  OUTROS  QUAIS?

**COMO CONHECEU A NOSSA LOJA?**  
 RÁDIO  JORNAL  FOLHETO  OUTROS  QUAIS?

**QUANTAS VEZES COMPROU EM NOSSA LOJA NOS ÚLTIMOS 12 MESES?**  
 NUNCA  1 VEZ  2 VEZES  MAIS  QUAIS VEZES?

**EM QUAIS LOJAS CONCORRENTES COMPROU NOS ÚLTIMOS 12 MESES?**  
 A   
 B   
 C

**QUAL PRODUTO?**  
 A   
 B   
 C

**QUAIS RAZÕES MOTIVARAM O CLIENTE A COMPRAR NA NOSSA LOJA?**  
 A   
 B   
 C

**QUAL PRODUTO?**  
 A   
 B   
 C

**QUAL NOTA (DE 2 A 9) O CLIENTE DARIA PARA...**  
 A  A APRESENTAÇÃO DOS PRODUTOS?   
 B  O ATENDIMENTO?   
 C  OS PREÇOS DOS PRODUTOS?

**O QUE FALTA NA NOSSA LOJA?**  
 A   
 B   
 C

Para garantir que o lojista continue atendendo às necessidades de seus clientes, ele precisa aprofundar ainda mais a compreensão sobre a realidade deles, principalmente se estão satisfeitos.

Se os clientes estiverem insatisfeitos com um produto ou serviço, é muito provável que mudem de fornecedor ou experimentem outro produto. Isso pode ser um desafio para quem tenta reter seus clientes atuais.

A Figura 2 apresenta uma sugestão de questionário para conhecer melhor o cliente, que pode ser aplicada pelo time da própria loja<sup>3</sup>.

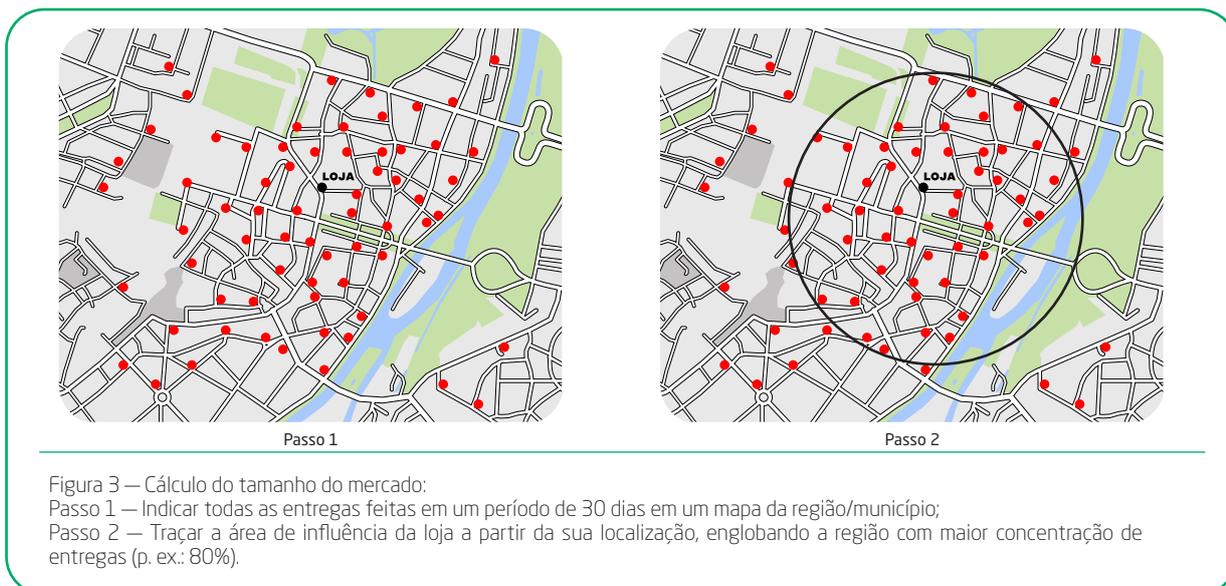
Figura 2 — Sugestão de questionário para pesquisa interna.

É importante conhecer os clientes em potencial da região e observar se estão interessados no que a loja tem a oferecer, mas ainda não fizeram uma compra. Se entendermos os fatores que esses clientes mais valorizam, isso ajudará a ajustar a oferta (ou a maneira como ela é comunicada) para convertê-los em clientes ativos. Embora os clientes atuais garantam a estabilidade do negócio, os novos clientes são o motor de crescimento. Para isso, é importante entender o tamanho do mercado potencial da loja.

• **Estimar o tamanho do mercado**

Para determinar o potencial de crescimento da loja, é fundamental saber calcular o tamanho do seu mercado. Apresentamos um exemplo prático de como fazer isso sem a necessidade de investimentos, além de tempo. A Figura 3 apresenta os passos para a determinação da área de influência da loja e para o cálculo do tamanho do mercado.

3. Vide portal do Amigo Construtor



Dentro dessa área de influência da loja, existem diversos bairros e distritos que devemos relacionar junto ao número de habitantes<sup>4</sup>. Vamos imaginar que queremos estimar o mercado do Bairro A e do Bairro B. Primeiro, encontramos o número de pessoas que residem em cada um.

Exemplo:

- Bairro A — 2.670 habitantes
- Bairro B — 1.905 habitantes

Faremos isso até completarmos todos os bairros e distritos dentro do nosso círculo de concentração de clientes, traçado no mapa da região (passo 2 da Figura 3). Vamos considerar que chegamos em um número total de 18.264 habitantes dentro da área de influência da loja.

Para estimar o potencial do consumo de cimento, consideramos que ao menos 1/3 dessa população é economicamente ativa. Dados do SINIC<sup>5</sup> estimam que cada cidadão brasileiro economicamente ativo consome cerca de 311 kg de cimento por ano. Da área de influência da loja, projetamos uma população de 18.264 de habitantes, dos quais 1/3 são economicamente ativos, ou seja: 6.008 pessoas. Então o consumo de cimento na área de influência da loja é de:

**6.088**  
PESSOAS

×

**311 kg**  
(CONSUMO ANUAL)

=

**1.893.368 kg**

---

**Consumo de cimento estimado**

=

**1.893**  
TONELADAS/ANO

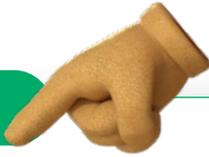
=

**158**  
TONELADAS/MÊS

4. Esses dados podem ser encontrados no site do IBGE e com a prefeitura do município onde a loja está localizada.

5. SINIC: [Sindicato Nacional da Indústria do Cimento](#)

DICA:



Vendedor: sabendo seu volume de venda atual e o potencial de mercado da região, é possível calcular sua participação de mercado. Assim, você poderá distribuir melhor seus esforços de crescimento nos clientes atuais e definir onde prospectar novos clientes.

• Desenho de um miniplano de marketing

Conhecendo melhor os clientes da loja e o seu potencial de mercado, podemos planejar de forma mais assertiva o plano de desenvolvimento do negócio. Para isso, usamos um plano de marketing, a fim de estabelecer metas claras e objetivos associados às informações que você possui.

- **Objetivos:** devem representar o que se deseja alcançar de maneira geral — o destino do negócio. Um objetivo pode estar relacionado a todo o negócio, responder a um desafio específico ou apoiar uma determinada oportunidade de crescimento. Ele deve refletir a principal oportunidade de crescimento e precisa estar alinhado aos valores de marca ou à visão da empresa<sup>6</sup>.
- **Metas:** se o objetivo é o destino da jornada da empresa, as metas são as etapas que percorremos ao longo do caminho. Elas dividem um objetivo em elementos mais gerenciáveis e mensuráveis, que devem contribuir claramente para atingir o objetivo geral. Para que isso ocorra, elas têm que ser (a) específicas; (b) ambiciosas, mas realistas; e (c) definidas dentro de um prazo estipulado.

Com os objetivos e as metas definidas pelo proprietário da loja, podemos auxiliá-lo a atingi-los por meio de um miniplano de marketing, utilizando o modelo apresentado na Figura 4. Em seguida, podemos complementar o plano preenchendo o calendário promocional com os principais eventos e datas comemorativas (Figura 5).

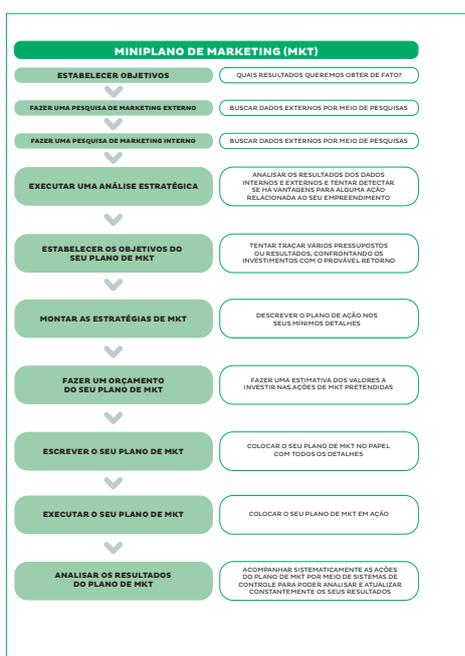


Figura 4 — Miniplano de marketing.

**CALENDÁRIO PROMOCIONAL**

PREENCHA AS DATAS E LANÇE NO CALENDÁRIO ANEXO PARA COMPOR O SEU CALENDÁRIO PROMOCIONAL

DATAS COMEMORATIVAS LOCAIS			
	Dia	Mês	Duração
01	Aniversário da loja		
02	Aniversário do município		
03	Padroeira da cidade		
04	Festas religiosas		
05	Outras:		
TEMAS NACIONAIS OU INTERNACIONAIS IMPORTANTES			
	Dia	Mês	Duração
01	Copa do Mundo		
02	Olimpiadas		
03	Eleição		
04	Feira de Negócios regionais ou nacionais (FEICON, etc.)		
05	Outras:		
DATAS ESPECÍFICAS TEMÁTICAS			
	Dia	Mês	Duração
01	Terça tintas		
02	Quinta acabamento		
03	Quarta básica		
04	Mês de férias do patrão		
05	Outras:		
ÉPOCAS SAZONAIS			
	Dia	Mês	Duração
01	Chuva		
02	Calor		
03	Fim do ano		
04	Férias escolares		
05	Outras		

Figura 5 — Calendário promocional.



6. Falaremos mais desse aspecto mais adiante.

Em resumo, auxiliar o cliente a se preparar nesses três tópicos contribuirá não apenas para o desenvolvimento do negócio dele, mas também para o seu plano de gestão dessa conta. Isso também tornará sua interação com as áreas de suporte interno da InterCement Brasil mais estruturada, facilitando a implementação das ações e contribuindo para que suas vendas sejam mais previsíveis.

### Precificação dos produtos

O **preço** é uma das alavancas mais eficientes para melhorar a lucratividade de um negócio. Saber precificar de forma correta é a alma de uma receita saudável. Daremos um exemplo: um cliente quer comprar na **Loja A** um produto pelo qual está disposto a pagar até R\$ 50,00 (percepção de valor do cliente). O mesmo cliente, na **Loja B**, pagaria R\$ 85,00 pelo mesmo produto. Os dois lojistas compram esse produto pelo mesmo preço, no mesmo fornecedor, por R\$ 55,00 (CMV<sup>7</sup>). Assim, torna-se inviável vender este produto na **Loja A**, mas perfeitamente possível na **Loja B**.

Claro que esse exemplo é exagerado. Mas, de fato, na formação de preço é importante saber quanto o cliente está disposto a pagar. Certamente a disposição será mais alta quando ele perceber o bom atendimento da loja, que a entrega é garantida e a assistência técnica/pós-venda é assegurada. Isso sem mencionar condições de pagamento, programas de fidelidade, brindes, facilidade de estacionamento etc.

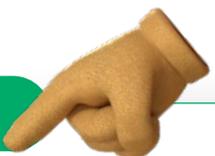
Os shopping centers no Brasil são exemplos clássicos do impacto da percepção de valor do cliente no preço que ele está disposto a pagar. Nesses centros de compras, na maioria das vezes, os produtos são mais caros, porém comprados com bastante facilidade. Na percepção do cliente, existe bastante facilidade e comodidade nesta experiência. Ele percebe que preço cobrado é proporcional ao valor entregue com a sua jornada de compra.

Por isso é muito importante que você auxilie o lojista na avaliação das facilidades oferecidas. Pergunte ao gestor da loja: "Você pagaria mais caro pelos produtos vendidos aqui, considerando as facilidades oferecidas em relação aos seus concorrentes?". Uma resposta honesta a essa pergunta pode iniciar uma pequena "revolução" no negócio do seu cliente.

Independentemente da resposta à pergunta anterior, chegaremos a mais uma questão: "Qual preço deve ser cobrado pelo lojista para que um produto seja atrativo e ao mesmo tempo rentável?". Esse jogo se chama **precificação de produtos**, e sua complexidade aumenta em mercados de muita concorrência e constantes mudanças. Não existe uma resposta mágica, mas dois princípios básicos devem ser considerados pelo lojista: a) o preço praticado pelos principais concorrentes da sua região de influência e b) o preço necessário para assegurar seu lucro.

Assim, é crucial acompanhar constantemente o preço praticado pelos principais concorrentes na região de influência da loja. Pesquisas de shopping de preço de uma cesta básica de produtos são uma excelente ferramenta. Também é importante avaliar as facilidades entregues pelos concorrentes.

7. CVM — Custos de mercadorias vendidas.


**DICA:**

O BI possui uma funcionalidade em que é possível acompanhar a evolução dos preços de venda do cimento por microrregião. Você pode utilizar essa informação para checar a acuracidade dos dados obtidos pelo seu cliente e auxiliá-lo em eventuais correções.

Além disso, antes de precificar, deve-se avaliar com atenção se o preço praticado pelo mercado é capaz de manter a geração de receita da loja. Para isso, existem indicadores, como **mark up** e **margem bruta**, que auxiliam uma consciente tomada de decisão. **Mark up** é um percentual aplicado sobre o custo do produto para formar o preço de venda (*sell-out*), enquanto a **margem bruta** se refere a qual é a porcentagem de lucro você ganha com cada venda.

Para facilitar a compreensão desses conceitos, apresentamos um exemplo prático da diferença entre **mark up** (Figura 6) e **margem bruta** (Figura 7).

**CUSTO UNITÁRIO DO PRODUTO: R\$ 180,00**

**Mark up: 40%**

(VALOR QUE O LOJISTA DEFINE, BASEADO NA SUA PERCEPÇÃO DE MERCADO, CONCORRÊNCIA OU SUAS NECESSIDADES)

**PREÇO DE VENDA DO PRODUTO: R\$ 252,00**  
(R\$ 180,00 = 40%)

1. PREÇO DE VENDA DA PROMOÇÃO: R\$ 252,00
2. CUSTO LIMITADO DO PRODUTO: R\$ 180,00
3. LUCRO BRUTO SOBRE O PRODUTO: R\$ 72,00
4. MARGEM BRUTA SOBRE A VENDA DO PRODUTO: 28,57%

**Fórmula de cálculo:**

$$\frac{\text{Item 3 (R\$ 72,00)}}{\text{Item 1 (R\$ 252,00)}} \times 100 = 28,57\% \text{ (MARGEM)}$$

Figura 6 — Exemplo do cálculo do *mark up*.

Figura 7 — Exemplo do cálculo da margem bruta<sup>8</sup>.

Conversar sobre esses indicadores com o seu cliente o ajudará a entender a lógica que ele utiliza na precificação: se ele acompanha o que ocorre no mercado ao seu redor de forma sistemática, se há um modelo claro que utiliza também critérios financeiros ou se ele usa apenas a “intuição” para definir seu preço. De acordo com a maturidade desse processo, há muito espaço para contribuir com a saúde da sua receita.

### Definição do portfólio – material básico ou acabamento?

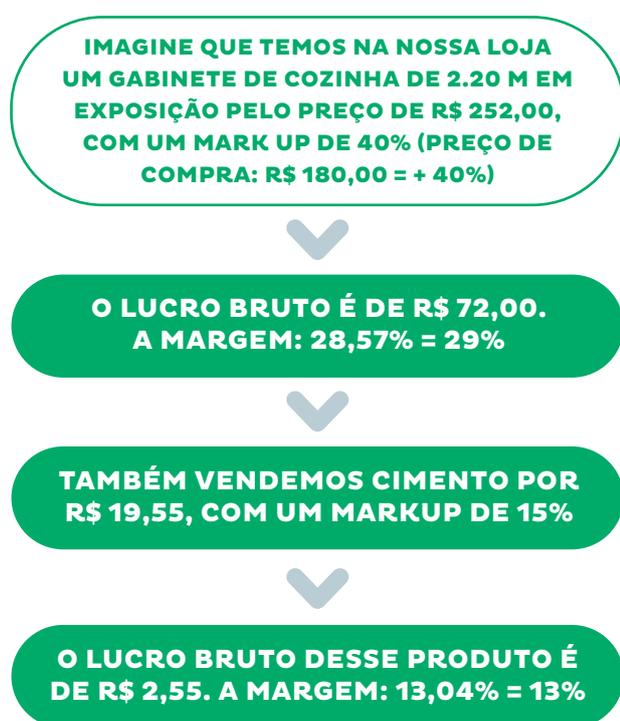
Nos últimos anos, no Brasil, é possível observar grandes transformações na gama de produtos oferecidos nas lojas de material de construção. Milhares de pequenos estabelecimentos, voltados fortemente a fornecer apenas o material básico para construção, transformaram-se em lojas mais modernas, incrementando seus portfólios com as linhas de acabamento e decoração. Tudo isso para poder atender, principalmente, às mudanças do novo consumidor brasileiro.

8. Importante lembrar que da margem bruta ainda precisam ser descontados os custos de operação da loja.

Engana-se quem acredita que, para ganhar dinheiro com material de construção, basta apenas transformar a loja e se especializar em material de acabamento e decoração. No primeiro momento, os lucros sobre os produtos de acabamento e decoração são mais convidativos. Porém, devido ao acompanhamento incompleto dos resultados na maioria das lojas, não há uma medição confiável para afirmar que o lojista agora está “ganhando mais dinheiro”.

Vejamos as vantagens do grupo de produtos que conhecemos como material básico. Produtos como cal, cimento e areia foram e ainda são fundamentais para o crescimento das lojas desse segmento. Com a chegada dos home centers e seu enorme sucesso de vendas, as lojas estabelecidas tentaram se adaptar, buscando imitar ao máximo esse novo conceito de mercado. Entretanto os próprios home centers logo perceberam que o material básico também é imprescindível no seu portfólio, uma vez que, no Brasil, a autoconstrução (ou construção de final de semana) ainda é uma parte importante do mercado.

Se isso não bastasse, o giro de produtos básicos, em geral, é muito rápido. Esses materiais ocupam pouco espaço nas lojas, onde cada metro quadrado da área de venda é calculado com o objetivo de cobrir seus custos e obter o maior rendimento possível<sup>9</sup>. Infelizmente, a maioria dos lojistas não faz essas contas. Às vezes, é preferível ter um produto<sup>10</sup> com uma margem menor mas de alto giro, em vez de um gabinete e pia, que proporcionam alta lucratividade mas que demorarão mais tempo para serem vendidos. No período em que o produto está em exposição ou no estoque, ele está propenso a danos, a ficar fora de moda ou até a sair de linha. Acompanhe o exemplo a seguir em números (Figura 8).



Durante o dia, vendemos os dois produtos e o raciocínio corriqueiro seria quão mais interessante é vender um gabinete de 2.20 m do que um saco de cimento. Afinal, o lucro obtido pelo gabinete é maior e ainda se trata de um produto mais limpo e bonito. Certo?

Infelizmente, esse raciocínio está incompleto e não podemos aplicá-lo para a maioria das lojas de material para construção no Brasil, simplesmente por não fazerem todas as contas, devido à falta de organização e acompanhamento de indicadores de gestão de custos.



Figura 8 — Cálculo de *mark up* e margem bruta de produtos básicos vs acabamento.

9. Mais adiante discutiremos mais sobre a utilização da área da loja.

10. Normalmente materiais básicos.

Cimento é um produto de alta demanda e alto giro. Grandes volumes giram grandes valores em receita. Em contrapartida, é um produto perecível, “sujo”, de complexo manuseio e entrega custosa. Porém é um produto cujo lucro para o lojista é praticamente financiado pelo fornecedor de cimento. Não são raras as vezes em que o lojista já embolsou a sua parte no lucro da venda do cimento antes mesmo de pagar seu fornecedor, embolsando *mark up* de 15%.

Isso é o contrário do que pode acontecer com o gabinete exemplificado. Ele pode ficar às vezes por semanas ou até meses no estoque. Será manuseado, danificado e até esquecido por não ser o modelo exato que o cliente buscava. Nesse cenário, onde fica o *mark up* de 40%?

É por exemplos como esse que toda loja que deseja apurar o seu resultado real deve se preocupar também com:

- **O custo por metro quadrado da loja e do estoque<sup>11</sup>.**

Imagine que o custo do estoque é de R\$ 23,00 por m<sup>2</sup>. O gabinete de 2.20 m ocupa mais de 2 metros no estoque. Em um mês, essa ocupação custará à loja R\$ 46,00. Em dois meses, o gabinete dará prejuízo simplesmente porque ocupou espaço demais por um longo tempo — espaço que poderia ser ocupado por produtos de giro rápido. Assim, é fundamental ajudar o lojista a refletir sobre isso.

Essa é uma das razões pelas quais as grandes lojas de material de construção e home centers constantemente anunciam produtos com preços imbatíveis. Elas fazem as contas: o produto não girou, então antes que dê prejuízo, é melhor vender por um preço depreciado.

Uma outra vantagem de ter uma boa gama de produtos de material básico para oferecer ao cliente final é a possibilidade de o time de vendas da loja monitorar a obra do cliente desde o início. Dessa forma, é possível acompanhar a evolução da obra com contatos por telefone, WhatsApp ou e-mail, oferecendo os produtos necessários em cada etapa da construção. Para isso, basta montar uma ficha de acompanhamento dos clientes e seguir atualizando o andamento da obra para oferecer, no momento oportuno, os outros produtos de construção ou decoração.

Também não se esqueça de que o cliente moderno está cada vez mais ocupado, quer comodidade e até paga por isso.

Portanto está equivocada a loja de material básico que vislumbra transformar sua área de venda em uma grande exposição de material de acabamento e decoração, por achar que vai lucrar mais — sem considerar o impacto no custo do metro quadrado da loja.

Para que essa transição de venda exclusiva de material básico para inclusão de materiais de acabamento e decoração seja bem-sucedida, é importante incluir com calma os novos produtos, até acostumar os clientes. Na transformação da loja, o faturamento deveria crescer tanto nos materiais básicos como de outros produtos de acabamento e decoração.

11. Vide item sobre administração — cálculo do custo por metro quadrado.

Se a transformação levar uma concentração demasiada da receita vindo dos materiais de acabamento e decoração, ela pode ser um tiro no pé, pois, como já discutimos, essa é uma venda muito mais custosa e arriscada do que a de materiais básicos. O fluxo de caixa da loja pode ficar muito vulnerável nessa situação.

Como você pôde perceber, existem muitos temas com potencial de impactar positivamente os negócios dos lojistas. Não esqueça de checar o portal do Amigo Construtor para mais conteúdos que podem ajudar você a desenvolver esses aspectos do seu cliente.

## OPERAÇÃO DA LOJA DE MATERIAL DE CONSTRUÇÃO

Vamos explorar os principais aspectos da operação da loja. Para isso, dividimos esse item em quatro grandes grupos: a) procedimentos operacionais; b) treinamento e capacitação da equipe; c) layout da loja; e d) gestão do estoque.

### Procedimentos operacionais

O procedimento é uma descrição detalhada de toda a operação necessária para a realização de uma atividade, ou seja, é um roteiro padronizado. Isso significa “desenhar” a sequência das operações que um funcionário teria que fazer dentro das suas atribuições<sup>12</sup> para obter o resultado satisfatório para a empresa. À medida que o negócio cresce, cada departamento de uma loja de materiais de construção precisa de procedimentos adequados para funcionar de forma harmoniosa. Os principais departamentos de uma loja e, conseqüentemente, seus processos são:

- Vendas;
- Entregas e retiradas de materiais;
- Trocas e devoluções;
- Recebimento de materiais dos fornecedores.

Uma das primeiras lições que se aprende no curso de administração é que as vendas movem o negócio. Em nosso contexto, essa frase é levada ao “pé da letra”, pois sem vendas não há compras de novas mercadorias, não há estoque, não há entregas, não há trocas ou devoluções. Boa parte dos problemas nos processos de uma loja de material de construção ocorre no ato da venda. Os vendedores, muitas vezes mal-orientados, fazem de tudo para fechar a venda e não se preocupam com as etapas posteriores da cadeia de processos da loja.

Vamos trazer alguns exemplos de situações corriqueiras que acontecem em uma loja de material de construção e que são fontes de problemas devido a venda malfeita.

- Para atender um cliente desesperado, um vendedor oferece material a pronta entrega, sem se preocupar se há material no estoque ou se a área de logística terá condições de atender.
- Ao sair para a entrega do material, o motorista do caminhão não encontra o endereço do cliente, por falta de uma boa descrição do local de entrega, sem a informação de pontos de referência.
- O cliente fica insatisfeito com o produto comprado, pois o vendedor não explicou que se tratava de um produto natural (portas de madeiras, pias ou pedras de granito etc.) ou que o material pertencia a outro lote de revestimento, ocasionando tonalidades diferentes.

12. As atribuições ou papéis e responsabilidades de cada função normalmente são encontrados na descrição de cargo. Você pode encontrar exemplos sobre esse tema com o time de Marketing.

- O vendedor não verifica as especificações dos produtos em estoque no ato da venda, então o cliente acaba recebendo um produto diferente do comprado.
- Ao entregar os materiais, o motorista e o ajudante do caminhão se deparam com uma situação em que têm que entregar 50 metros de pisos no 20º andar de um edifício.

Esses são apenas alguns exemplos de problemas rotineiros que, devido a uma venda deficitária, impactam negativamente cada departamento. Esse tipo de venda gera prejuízos para a loja, pois frequentemente é necessário realizar retrabalho na entrega, na gestão de trocas e devoluções de produtos, além de, é claro, gerar muita insatisfação nos clientes. Veja o que um mau atendimento pode ocasionar de prejuízo para a loja:



13. 13% contarão para mais 20 pessoas — ver detalhes no item sobre administração.

Com apenas uma reclamação por dia, a loja corre o risco de ter um diminuição de R\$ 252 mil por ano no faturamento.

### Vale a pena atender bem o cliente!

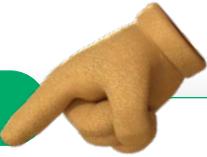
Por isso é importante estabelecer regras claras na hora de vender e explicar isso aos clientes para que não haja dúvidas. Seguem algumas dicas que você pode propor ao seu cliente:

- Estabeleça um prazo mínimo para entregas. Em média, as lojas entregam de 24 a 48 horas após a data do pedido. Nesse prazo, é possível organizar os roteiros de entrega, otimizando sua força logística.
- Estabeleça regras claras de modos de entrega, delimitando um perímetro para que os funcionários possam carregar os materiais. Por exemplo: a entrega só poderá ocorrer em um perímetro inferior a 30 metros do caminhão e, no máximo, a 30 centímetros de altura de onde o caminhão estiver.
- Crie um termo de recebimento anexado à nota fiscal, onde o cliente ou o recebedor da mercadoria declara que recebeu os produtos em bom estado. Arquive esse documento, pois ele poderá ser utilizado em eventuais reclamações e pode evitar uma série de problemas à empresa.
- Para trocas e devoluções, deixe claro quais são as regras.

#### Por exemplo:

- Só aceitamos trocas em até 7 dias após a venda;
- Só trocamos produtos novos, sem uso, em boas condições;
- Não trocamos produtos desgastados ou já utilizados;
- Não trocamos sobras de construção;
- Não trocamos produtos danificados por mau uso.

Com essas dicas simples, você pode ajudar seu cliente a evitar boa parte dos problemas que acontecem rotineiramente nas lojas de material de construção.



#### DICA:

Vale sempre checar a sessão Revenda no portal do Amigo Construtor. Lá tem novidades e sugestões para melhorar o negócio do seu cliente, dicas que você pode compartilhar com ele.

Invista alguns momentos do seu tempo com seu cliente para descrever a sequência básica das ações desejadas do time de vendas durante o atendimento, afinal você é especialista em vendas! A Figura 9 traz uma sugestão de um modelo de fluxograma que você pode usar como padrão para realizar um bom atendimento.



Figura 9 — Sugestão de fluxograma para um bom atendimento (vendas).



Pautado nesse fluxograma simples, podemos treinar e orientar os funcionários de forma efetiva e consolidada — e assim avançamos na organização da loja.

## VANTAGENS DOS PROCEDIMENTOS:

**FLUXOGRAMAS DE PROCESSOS FACILITAM A GESTÃO. COM ISSO, TODOS PASSAM A “FALAR A MESMA LÍNGUA” E SABEM O QUE A EMPRESA ESPERA DELES.**

**LEMBRE-SE DO DITADO CHINÊS QUE DIZ: “POUCO IMPORTA O CAMINHO QUE TRILHAMOS SE NÃO SABEMOS AONDE QUEREMOS CHEGAR”. POUCO SE PODE COBRAR DE UMA PESSOA QUANDO NÃO SABEMOS DE FATO O QUE QUEREMOS QUE ELA ENTREGUE, QUAIS SÃO SUAS METAS.**

**A CLAREZA DE PROCEDIMENTOS E METAS TAMBÉM AJUDA A LOJA A GANHAR MAIS DINHEIRO E REDUZIR GASTOS. CASO O QUADRO DE FUNCIONÁRIO ESTEJA CHEIO, FICARÃO NÍTIDAS AS SOBREPOSIÇÕES DE FUNÇÕES, COM MAIS DE UM FUNCIONÁRIO DESEMPENHANDO TAREFAS QUE UM FUNCIONÁRIO BEM TREINADO DEVERIA FAZER SOZINHO.**

**OS PROCEDIMENTOS TAMBÉM SÃO VANTAJOSOS PARA OS RECÉM-CONTRATADOS. UMA VEZ ESCRITO, EM VEZ DE EXPLICAR TODOS OS PROCEDIMENTOS DA LOJA, BASTA ENCAMINHAR PARA LEITURA AOS NOVOS FUNCIONÁRIOS.**

**COM PROCEDIMENTOS, METAS E OBJETIVOS, TEMOS UM RUMO DEFINIDO PARA A EMPRESA E PARA OS FUNCIONÁRIOS. ESSA ATITUDE MELHORA A CLAREZA NA COMUNICAÇÃO E DIMINUI A DESORGANIZAÇÃO, ALÉM DE FACILITAR A PERCEPÇÃO DA CONTRIBUIÇÃO DE CADA COLABORADOR.**

**EM DIVERSAS OCASIÕES, O PROPRIETÁRIO DA EMPRESA ACABA DEMONSTRANDO CERTA RESISTÊNCIA PARA ORGANIZAR O NEGÓCIO, POR INSEGURANÇA, DESCONHECIMENTO OU PELO SIMPLES FATO DE SEMPRE TER GANHADO DINHEIRO ASSIM. ESSE É UM FATOR QUE TEM CONTRIBUÍDO MUITO PARA AS DIFICULDADES DE MUITAS LOJAS DE MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO NO BRASIL. POR MAIS QUE SEMPRE TENHA DADO CERTO DESSA MANEIRA, OS TEMPOS MUDARAM. ASSIM, QUEM NÃO SE MODERNIZAR E EVOLUIR COM AS MUDANÇAS ESTARÁ FADADO A JOGAR FORA ANOS DE TRABALHO E PROSPERIDADE.**

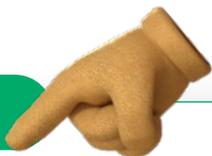


## Treinamento e capacitação da equipe da loja

O segundo conceito que abordamos neste capítulo, sobre a definição dos procedimentos, deixa claro o papel primordial de preparar bem a equipe. Hoje, podemos encurtar o caminho da aprendizagem por meio de treinamentos e cursos de capacitação nas atividades principais de cada função, bem como treinamentos sobre os produtos junto aos fornecedores. De forma abrangente, podemos destacar três razões para investir fortemente em treinamento e capacitação:

- a) O que o proprietário da loja de material de construção pode ter levado anos para aprender, com um bom programa de treinamento pode-se encurtar este caminho para os novos funcionários. Ganhar tempo para formar profissionais é ganhar dinheiro mais rapidamente;
- b) A partir da capacitação profissional, o funcionário sente que a empresa está preocupada com o seu desenvolvimento pessoal;
- c) Uma capacitação ou um treinamento bem aplicados criam uma competição saudável entre os funcionários. Eles tendem a se superar cada vez mais.

Uma equipe bem treinada é um dos maiores ativos que um negócio pode ter. O grande diferencial entre as futuras lojas existirá não nos produtos, mas nos serviços em torno desses produtos. O entendimento das necessidades do cliente, a apresentação na loja, a orientação técnica para a escolha do produto mais adequado, a entrega e a eventual assistência técnica em caso de problemas são ações que podem ser feitas apenas por pessoas. As equipes devem ser treinadas, pois treinamentos são os melhores investimentos que podem ser feitos em uma loja. A capacitação de funcionários garante um melhor atendimento ao cliente final.



### DICA:

No **portal do Amigo Construtor**, você encontra conteúdos relevantes para a capacitação dos seus clientes. Dá uma passada lá para conferir.

Um plano de desenvolvimento da equipe não precisa ser algo complicado. Você pode orientar seu cliente lojista a começar com programas práticos, como o **Minuto do Produto**, que apresentaremos a seguir:

#### • Minuto do Produto

A cada semana, o lojista escolhe um funcionário que deverá estudar sobre um dos produtos vendidos e apresentar o que aprendeu para os seus colegas. Essa apresentação pode ser feita 10 minutos antes da abertura da loja ou no final do expediente.

Essa abordagem traz 3 vantagens claras:

- Incentiva cada funcionário escolhido a estudar um produto para não “fazer feio” diante dos seus colegas;
- Ajuda a desenvolver habilidade e facilidade para falar em público, que são fundamentais para a formação de um bom atendente;
- Amplia o conhecimento geral sobre os produtos da loja para toda a equipe, agindo como multiplicador de conhecimentos técnicos.



## FONTES DE INFORMAÇÕES SOBRE OS PRODUTOS:

Além do contato direto com o fornecedor, outra ação muito simples e efetiva é incentivar os funcionários de atendimento a lerem rótulos ou embalagens dos produtos vendidos. Hoje, todos os fornecedores são obrigados a descrever com bastante precisão o tipo de produto, suas aplicações de uso, vantagens etc. A leitura dessas instruções certamente trará diversos argumentos técnicos para que eles vendam cada vez mais e melhor.

Para completar, podem utilizar catálogos técnicos deixados pelos fornecedores. Revistas especializadas, muitas vezes recebidas gratuitamente pela loja, devem ser disponibilizadas para os funcionários de atendimento, pois proporcionam uma atualização permanente das novidades do mercado de material para construção.

Aqui também existe uma excelente oportunidade para levar seu cliente a refletir. Sugira que ele avalie seu critério de seleção de fornecedores. Se ele só utiliza o critério de trabalhar apenas com os fornecedores com produtos “mais baratos” ou “mais famosos” e não oferece nada mais, aí existe uma oportunidade. Via de regra, no médio e longo prazo, esses fornecedores custam bem mais caro.

Sugira que eles façam negócios com fornecedores que, além de um bom produto, preço justo e atendimento satisfatório, tenham programas de apoio ao negócio, desde campanhas de incentivo de vendas, divulgação da marca em mídias diversas, mas principalmente treinamento para os seus funcionários de atendimento. Este é um bom momento para reforçar que esse tipo de fornecedor está verdadeiramente preocupado com o sucesso da loja.

### Layout da loja – departamentalização

Segundo o Sebrae<sup>14</sup>, idealmente, uma loja de material de construção deve ter em média 400 m<sup>2</sup>. Dessa área, cerca de 25% se destina à exposição de produtos e 60% é reservado ao depósito de materiais<sup>15</sup>. Sendo a área de exposição a mais relevante para a venda, sua organização (layout) é fundamental para o sucesso do negócio.

Fazer um layout novo de uma loja de material para construção vai muito além de simplesmente colocar os produtos em prateleiras, showrooms ou mostruários. Essa renovação requer conhecimento de produtos e fornecedores, técnicas de exposição, grande vivência com merchandising e promoção de vendas. Mas, principalmente, saber interpretar e traduzir no espaço da loja as tendências sobre o comportamento do novo consumidor de material para construção.

14. Sebrae — Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas: “Estrutura básica de uma loja de material de construção”. 2019.

15. Os 15% restantes da área devem ser distribuídos em área de serviço/descarga, escritório, copa e banheiros para funcionários e para visitantes.

Antigamente, os produtos eram “jogados” por ordem de chegada, muitas vezes a loja servindo também de estoque, sendo que esse local deveria servir para a apresentação dos produtos. Atualmente, o consumidor é bem mais exigente. Ele espera encontrar uma sequência na exposição de produtos de material para construção. Por isso é que o lojista deve dar preferência a expositores modernos, bem iluminados e de fácil acesso, para que o consumidor possa experimentar, tocar e sentir o que está adquirindo. Um bom atendimento e uma entrega eficiente completam o quadro de uma boa experiência do cliente em uma loja moderna. Desse modo, o primeiro passo é saber como devemos expor os produtos. O mais indicado é começar a administrar a loja por categorias.

• **Gestão por categoria**

Na Figura 10, apresentamos a divisão inicial das categorias que sugerimos utilizar. Adapte ela à realidade da loja e calcule qual o peso de cada família de produtos no faturamento da empresa. Completada essa segmentação, temos provavelmente mais de dez famílias de produtos que precisamos alocar no espaço físico disponível na loja.

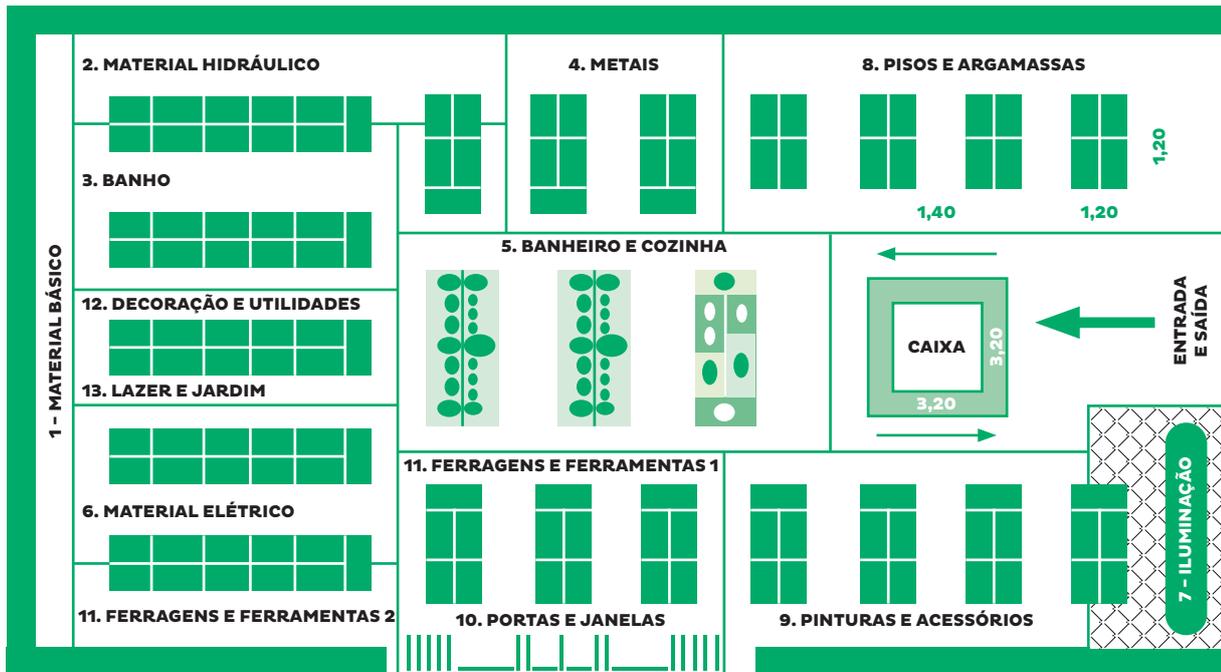
**Atenção:** a área da loja não deve ser utilizada para estocar produtos, somente para expor o que queremos vender.

De posse do peso (porcentagem) de cada categoria de produtos, podemos finalmente definir o espaço que as famílias dos produtos devem ocupar na loja.

Por exemplo: se a porcentagem no faturamento representa 10%, devemos reservar aproximadamente 10% do espaço físico da loja para a exposição desses produtos. Veja o exemplo e o seu layout (Figura 11).

GESTÃO POR CATEGORIA		
FAMÍLIA	PARTICIPAÇÃO NO FATURAMENTO EM %	MERCADORIAS
01 MATERIAL BÁSICO	17%	CIMENTO – AÇO – TELHA CERÂMICA – TELHA FIBROCIMENTO – TELHA CONCRETO – LAJE – CALHA – RUFO – IMPERMEABILIZANTE – MADEIRA TIJOLO – BLOCO – AREIA – PEDRA – REBOCO – BLOCO DE VIDRO BETONEIRA – CARRIOLA.
02 MATERIAL HIDRÁULICO	7%	TUBO DE PVC (ÁGUA QUENTE, FRIA E ESGOTO) – REGISTRO – TUBO DE AÇO CONEXÕES DE COBRE – CAIXA D'ÁGUA – GRELHA.
03 BANHO	4%	CHUVEIRO – AQUECEDOR – BOX – BANHEIRAS.
04 METAIS	6%	TORNEIRAS – ACESSÓRIOS PARA BANHEIRO.
05 BANHEIRO & COZINHA	5%	LOUCA SANITÁRIA – ASSENTO SANITÁRIO – LAVATÓRIO – TANQUE TOUCADOR – GABINETE – ESPELHO – ARMÁRIO – PIA – CUBA – COIFA.
06 MATERIAL ELÉTRICO	8%	LÂMPADA – LUMINÁRIA – LUSTRE – PLAFON – ARANDELA – ABAJUR VENTILADOR – AR-CONDICIONADO.
07 ILUMINAÇÃO	3%	TOMADA – INTERRUPTOR – DISJUNTOR – FIOS – CABOS – QUADRO DE FORÇA CAIXA DE PASSAGEM – CANALETA – CONDUÍTE – ELETROCALHA – POSTE FITA ISOLANTE – CONECTOR DE FIO – PLUGS – EXTENSÃO TRANSFORMADOR – ANTENA – TELEFONIA – SEGURANÇA.
08 PISOS & ACESSÓRIOS	13%	PORCELANATO – CERÂMICA – LADRILHO – MÁRMORE – PASTILHA – TOZETO RODAPÉ – ARGAMASSA – REJUNTE – PRODUTO DE LIMPEZA.
09 PINTURA & ACESSÓRIOS	18%	TINTA – TEXTURA – VERNIZ – SELANTE – SOLVENTE – MASSA – MOLDURA FORRO PVC – PINCEL – ROLO DE PINTURA – BANDEJA – FITA ADESIVA – LIXA LONA PLÁSTICA – FERRAMENTAS DE PINTURA – ESCADA – COMPRESSOR DE AR.
10 PORTAS & JANELAS	5%	PORTAS E JANELAS DE ALUMÍNIO – AÇO – MADEIRA E PVC.
11 FERRAGENS & FERRAMENTAS	6%	FECHADURA – CADEADO – FERRAGENS – FERRAMENTAS – ENCARTELADOS FERRAMENTAS MANUAIS – FERRAMENTAS ELÉTRICAS – FIXAÇÃO – COLAS FITAS – PREGO – CORDA – CORRENTE – CAIXA DE CORREIO – LIXEIRA MÁQUINAS – UNIFORMES.
12 DECORAÇÃO & UTILIDADES	4%	TAPETE – CAPACHO – PRATELEIRA – SUPORTE DE TV – CORTINA – PERSIANAS QUADROS – MOLDURAS – ALMOFADAS – UTILIDADES DOMÉSTICAS.
13 LAZER & JARDIM	4%	CHURRASQUEIRA – EXAUSTOR – GRELHA – ESPETO – FACAS – GUARDA-SOL MÓVEIS DE JARDIM – CADEIRA DE PRAIA – CLORO – BOIA – ACESSÓRIOS DE PISCINA – MANGUEIRA E TORNEIRA PARA JARDIM – FERRAMENTAS DE JARDIM – VASOS – PLANTAS – PASSADEIRAS – SAUNA – TORRE AQUECEDOR EXTERNO – DECK DE PISCINA – CHOPEIRA – GRADIL.

Figura 10 — Exemplo de planilha utilizada para a gestão por categoria.



FAMÍLIA	PARTICIPAÇÃO NO FATURAMENTO EM %	PARTICIPAÇÃO APROXIMADA NA OCUPAÇÃO DE ESPAÇO
01 MATERIAL BÁSICO	17%	119 M <sup>2</sup>
02 MATERIAL HIDRÁULICO	7%	49 M <sup>2</sup>
03 BANHO	4%	28 M <sup>2</sup>
04 METAIS	6%	42 M <sup>2</sup>
05 BANHEIRO & COZINHA	5%	35 M <sup>2</sup>
06 MATERIAL ELÉTRICO	8%	56 M <sup>2</sup>
07 ILUMINAÇÃO	3%	21 M <sup>2</sup>
08 PISOS & ACESSÓRIOS	13%	91 M <sup>2</sup>
09 PINTURA & ACESSÓRIOS	18%	126 M <sup>2</sup>
10 PORTAS & JANELAS	5%	35 M <sup>2</sup>
11 FERRAGENS & FERRAMENTAS	6%	42 M <sup>2</sup>
12 DECORAÇÃO & UTILIDADES	4%	28 M <sup>2</sup>
13 LAZER & JARDIM	4%	28 M <sup>2</sup>



Figura 11 — Exemplo de alocação de área segundo o modelo de gestão de categoria para uma loja de 700 m<sup>2</sup>.

### • Montagem do layout

Partimos então para a montagem de um layout novo. Nesse momento, é sempre aconselhável sugerir ao lojista que contrate um especialista da área, como um arquiteto ou decorador que tenha vivência dentro de varejo, de preferência com material para construção.

Entretanto existem algumas sugestões básicas de itens que julgamos importantes e que você pode utilizar para iniciar a conversa da montagem do layout com seu cliente. São elas:

- Largura dos corredores entre os expositores: ideal entre 1.20 a 1.50 m;
- Altura das gôndolas centrais: de preferência 1.40 m;
- Altura das gôndolas laterais (contra a parede): a critério — levar sempre em conta as especificações de segurança do fabricante da gôndola;
- Iluminação da loja: abundante;
- Iluminação dentro das gôndolas: aconselhável;
- Cores: claras e padronizadas, acompanhando a identidade visual da loja;
- Piso: um revestimento claro e com pouca padronagem;
- Teto: claro com iluminação embutida;
- Móveis comerciais (caixa, balcão de atendimento, guarda-volumes etc.): mais claro possível ou de cor neutra<sup>16</sup>;
- Expositores, mostruários, gôndolas etc: mais claro possível, cor neutra, acompanhando a identidade visual da loja;
- Produtos coloridos ou brilhantes em lugares de destaque: frente ou na entrada da loja;
- Produtos em gôndolas, showrooms, mostruários ou displays baixos no centro da loja, podendo ser mais altos nas laterais;
- Montar o seu layout podendo enxergar o fundo da sua loja. Funciona como convite para o seu cliente entrar;
- Sinalizar com placas indicativas os setores de produtos e serviços da loja;
- Colocar produtos de fácil extravio em lugares protegidos, como balcões envidraçados ou gôndolas com gradis ou vidro;
- Evitar expor produtos ainda embalados;
- Colocar os produtos de maior giro no fundo da loja, para incentivar o tráfego em toda loja;
- Incentivar os setores de autosserviço.

Para finalizar a implementação do novo layout da loja, sugerimos que você utilize e disponibilize para seus clientes a cartilha com as dicas de merchandising apresentadas na Figura 12.

Ela ajudará a consolidar e manter a cada dia o layout cuidadosamente escolhido para a loja. Oriente os funcionários a seguirem as onze dicas e a loja estará sempre apta a receber um consumidor exigente.

16. Observação: usar cor clara e neutra para todos os objetos e elementos que não são produtos à venda na loja tem como objetivo manter o visual da loja mais calmo, chamando atenção somente para os produtos que sempre deveriam ser atrativos para o cliente. Cores claras também transmitem sensação de limpeza e organização.

## DICAS DE MERCHANDISING

- 01** **MANTER PRATELEIRAS, GÔNDOLAS E EXPOSITORES SEMPRE ABASTECIDOS.**  
 A ABSOLUTA MAIORIA DOS CLIENTES GOSTA DE COMPRAR EM LOJAS BEM ABASTECIDAS E COM PRODUTOS VARIADOS.
- 02** **MANTER PRATELEIRAS, GÔNDOLAS E EXPOSITORES SEMPRE LIMPOS E ORGANIZADOS.**  
 VOCÊ COMPRARIA PRODUTOS SUJOS OU DANIFICADOS EM EXPOSITORES OU GÔNDOLAS VELHAS E IMUNDAS?
- 03** **RESPEITAR SEMPRE O AGRUPAMENTO DE PRODUTOS POR FAMÍLIA (SETORIZAÇÃO).**  
 PROCURE COLOCAR AS MERCADORIAS DA MESMA LINHA JUNTAS.
- 04** **EVITAR COLAR ETIQUETAS, SPLASHES E/OU OUTROS APELOS PROMOCIONAIS DIRETAMENTE NO PRODUTO.**  
 EXISTEM SUPORTES ESPECÍFICOS PARA ESSE TIPO DE AÇÃO.
- 05** **EXPOR OS PRODUTOS DE FORMA ATRATIVA E CONVITATIVA.**  
 DEIXE-OS ARRUMADOS, BEM EMPILHADOS E SEMPRE COM AS MARCAS E OS NOMES DOS PRODUTOS EM EXPOSIÇÃO.
- 06** **PARA VALORIZAR MAIS, OS PRODUTOS EM PROMOÇÃO DEVEM ESTAR EM EVIDÊNCIA.**  
 COLOQUE OS PRODUTOS EM PROMOÇÃO EM LUGARES DE DESTAQUE DA LOJA (PONTA DE GÔNDOLA, CESTAS, ILHA ETC.).
- 07** **UTILIZAR O MAIOR NÚMERO DE PEÇAS E ELEMENTOS PROMOCIONAIS.**  
 USE FAIXAS, BANNERS, CARTAZES, ILHAS E PONTAS DE GÔNDOLA, MAS SEM COMETER EXCESSOS.
- 08** **MANTER LIMPA E ORGANIZADA A COMUNICAÇÃO VISUAL DA LOJA.**  
 LIMPE A FACHADA DA SUA LOJA E TROQUE FREQUENTEMENTE CARTAZES, FAIXAS E ETIQUETAS DE PREÇOS.
- 09** **NA ARRUMADAÇÃO DA LOJA, PENSE SEMPRE: EU COMPRARIA NA MINHA LOJA?**  
 FAÇA ESTA PERGUNTA A SI MESMO, PARA VER SE A SUA LOJA ESTÁ AGRADÁVEL PARA OS CLIENTES — VOCÊ TAMBÉM É CLIENTE!
- 10** **IDENTIFICAR E PRECIFICAR OS PRODUTOS CORRETAMENTE.**  
 PRECIFICAR OS PRODUTOS EM EXPOSIÇÃO NA SUA LOJA É OBRIGATÓRIO E PREVISTO POR LEI.
- 11** **DESTACAR O FUNCIONÁRIO MAIS ORGANIZADO PARA EXECUTAR AS TAREFAS DE MERCHANDISING.**



Figura 12 — Dicas de merchandising.

### Gestão do estoque

No negócio de varejo de material de construção, para poder otimizar os ganhos, não devemos apenas comprar bem e vender bem. Também é necessário estocar e controlar de forma adequada os produtos. As lojas de material de construção de médio e grande porte no Brasil avaliam que cerca de 1% do faturamento bruto é gasto com perdas de estoque. Normalmente, esse valor é lançado como item de despesa. Material desperdiçado, danificado ou simplesmente “perdido” pode representar um item importante na redução de custos. A sugestão, nesse caso, é arrumar o estoque da loja de forma inteligente, justamente com o objetivo de reduzir as perdas da loja.

A seguir, propomos algumas ações que podem contribuir para uma **gestão inteligente do estoque**:

- Produtos com menos giro no fundo do estoque e de mais rotatividade na saída da expedição, perto do despacho ou da retirada dos produtos;
- Começar a trabalhar com o sistema de **dupla conferência** de tudo que acontece no estoque, desde o recebimento até troca e entrega dos produtos;
- Começamos com o recebimento de produtos novos. Os mesmos devem ser acomodados numa doca<sup>17</sup>;
- Os produtos no recebimento entram diretamente na doca, onde são conferidos pelo responsável da loja, junto ao responsável pela entrega dos produtos — normalmente o motorista do caminhão de transporte;
- Conferidos todos os itens (produtos e documentos), a doca é fechada. Os produtos são, em seguida, conferidos e retirados pelo responsável pela acomodação dos produtos no estoque;
- **Esse profissional não pode ser o mesmo profissional que recebe as mercadorias.**

17. Caso não haja doca, recomenda-se reservar uma área específica no estoque para recebimento e conferência de mercadoria.

A retirada dos produtos do estoque também pode seguir esses procedimentos. Idem para as entregas e a troca dos produtos da loja. Todos devem controlar um ao outro para um resultado final satisfatório tanto para a loja como para os clientes.

É imprescindível para a organização da loja constituir uma regra única de gestão do estoque. Reuniões ou encontros frequentes com os responsáveis da execução das tarefas para esclarecimento de dúvidas e incentivo da execução correta das regras são uma forma muito efetiva de implementar o processo de gestão de estoque. Para auxiliar a implementação da gestão de estoque, pode ser utilizada a cartilha com as dicas sobre estoque apresentadas na Figura 13.

Orientar os funcionários a seguirem estas 11 dicas certamente contribuirá para que o estoque da loja seja mais organizado.

### DICAS SOBRE ESTOQUE

- 01

**CUIDAR DO SEU VISUAL.**

TRABALHANDO COM O PÚBLICO, DEVEMOS CUIDAR DO NOSSO VISUAL.
- 02

**CUMPRIMENTAR O SEU CLIENTE DE FORMA ANIMADA.**

MOSTRE COM EDUCAÇÃO QUE VOCÊ ESTÁ CONTENTE COM O QUE FAZ.


- 03

**FALAR CORRETAMENTE PELO TELEFONE.**

ANTES DE LIGAR PARA UM CLIENTE, JUNTE TODOS OS DADOS NECESSÁRIOS PARA FALAR DE FORMA RÁPIDA E OBJETIVA.
- 04

**FAZER MANUTENÇÃO DOS EQUIPAMENTOS DE MOVIMENTAÇÃO DOS PRODUTOS EM ESTOQUE.**

PREVINA-SE DE ACIDENTES E DISSABORES FUTUROS.
- 05

**MANTER O ESTOQUE SEMPRE LIMPO E ORGANIZADO.**

VOCÊ GOSTARIA DE COMPRAR PRODUTOS SUJOS E DANIFICADOS?
- 06

**MANTER O ESTOQUE SEMPRE SETORIZADO.**

PROCURE ARRUMAR O ESTOQUE POR FAMÍLIA DE PRODUTOS.


- 07

**IDENTIFICAR OS PRODUTOS DO ESTOQUE CORRETAMENTE.**

MANTENHA PLACAS DE IDENTIFICAÇÃO DE GRUPOS DE PRODUTOS E SEÇÕES DE ÁREAS IMPORTANTES.
- 08

**MANTER CONTROLES DE ENTRADA, SAÍDA E SALDO DE ESTOQUE.**

SE NÃO HÁ UM SISTEMA INFORMATIZADO, FAÇA NO PAPEL.
- 09

**ADQUIRIR SEMPRE MAIS CONHECIMENTOS TÉCNICOS DOS PRODUTOS.**

LEIA MANUAIS TÉCNICOS OU EMBALAGENS DE PRODUTOS, REVISTAS ESPECIALIZADAS E CATÁLOGOS DE PRODUTOS.


- 10

**ADQUIRIR SEMPRE MAIS CONHECIMENTOS TÉCNICOS SOBRE ADMINISTRAÇÃO DE ESTOQUE.**

SOLICITE CURSOS, PALESTRAS E ORIENTAÇÕES SOBRE LOGÍSTICA E ARMAZENAMENTO (HÁ MUITOS GRATUITOS).
- 11

**DESTACAR O FUNCIONÁRIO MAIS ORGANIZADO PARA EXECUTAR A MAIORIA DAS TAREFAS ACIMA.**

É IMPORTANTE QUE SEJA ESCOLHIDA UMA PESSOA ORGANIZADA.

Figura 13 — Dicas sobre estoque.

## ENTREGA DE PRODUTOS – CUIDADO COM OS CUSTOS LOGÍSTICOS:

É muito importante saber o custo do frete de cada produto entregue pela loja na casa do cliente. Sabendo esse número que, em média, gira em torno de 5% sobre o valor de mercadoria, é importante incentivar os atendentes a proporem a retirada da mercadoria na loja pelo cliente — mesmo que, para isso, precisemos oferecer um desconto adicional de até 5%, pois ainda ficaria mais barato do que entregar. **Inclusive, o índice de reclamações de produtos retirados pelo cliente na loja é bem mais baixo do que o dos produtos entregues pela empresa.**

Outro dado importante é ter controle sobre a quantidade de entregas diárias realizadas, principalmente em casos de dificuldades. Pode ser um formulário, à parte aos que acompanham a entrega, no qual seja mencionada a razão da dificuldade na entrega, para possível análise e tomada de providências cabíveis.



## GESTÃO DA LOJA DE MATERIAL DE CONSTRUÇÃO

Como a maior parte das lojas iniciaram a partir de negócios familiares, muitas vezes informais, é natural que ainda existam oportunidades de melhoria na gestão. Entretanto a competição acirrada e as mudanças no perfil dos clientes fazem com que as decisões sobre o negócio precisem de maior embasamento para mitigar riscos.

Com o passar do tempo e o crescimento da empresa, é importante que o empreendedor deixe claro para seus colaboradores quais são seus valores e como ele quer que o negócio seja conduzido. Por isso, quando as empresas chegam a portes medianos, vale reforçar aos seus proprietários que pensem aspectos de missão, visão e valores da empresa. Essa é a base para a estruturação do negócio.

Conhecer como a empresa está estruturada é essencial para mapear seu processo de decisão. Mais importante do que as funções apresentadas na Figura 14 são as áreas pelas quais elas são responsáveis. Mesmo que a empresa seja muito pequena, as atividades referentes a essas áreas sempre existirão, mas podem estar acumuladas em menos pessoas. Caso o cliente não tenha isso claro, ajude-o a enxergar.

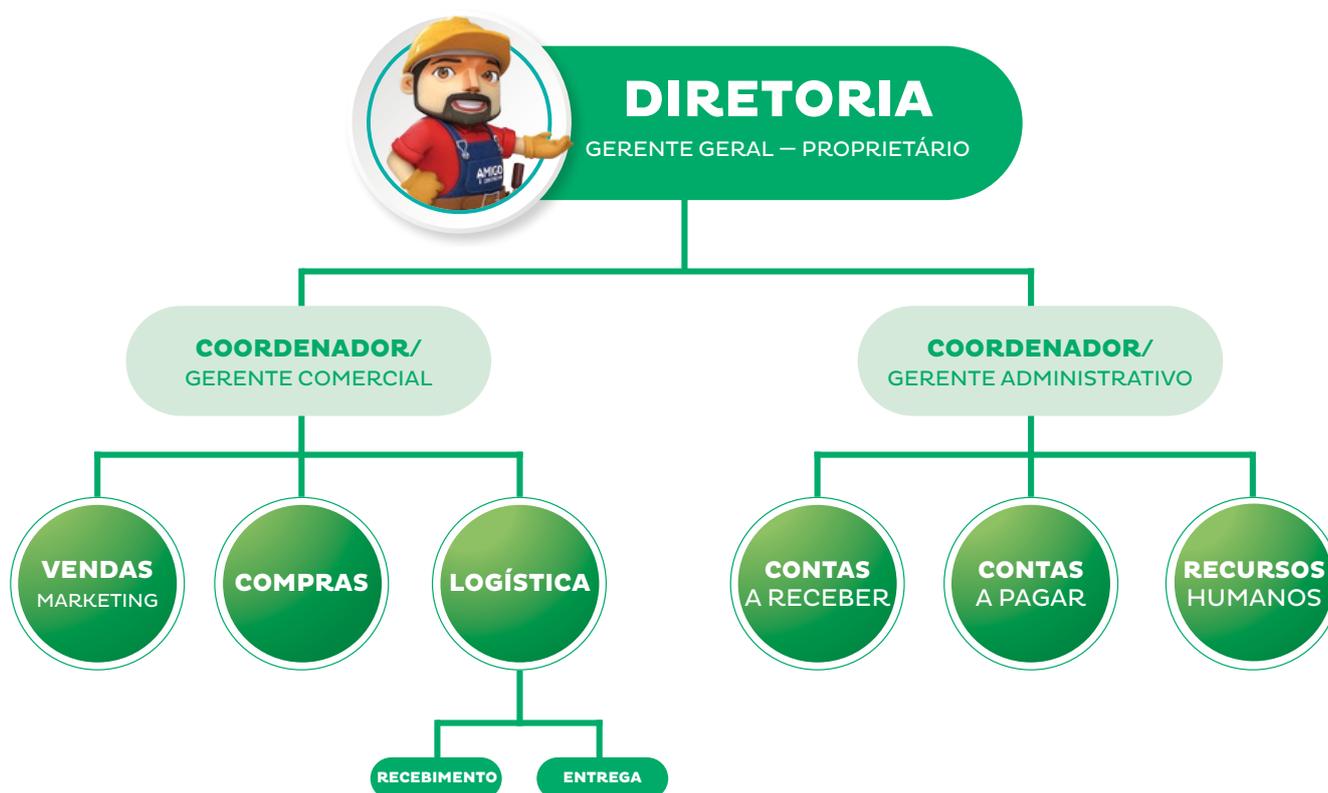


Figura 14 — Organograma genérico de uma loja de materiais de construção.

### Administração financeira

Para administrar uma empresa de material para construção, sugerimos algumas ferramentas que podem ser utilizadas de maneira simples.

# ORÇAMENTO MENSAL

(LOJAS DE MATERIAL PARA CONSTRUÇÃO E DECORAÇÃO)

	EXEMPLO		LOGÍSTICA	
MÊS:	VALOR R\$	PARC. %	VALOR R\$	PARC. %
<b>A</b> VENDA BRUTA DE MERCADORIAS	1.200,00,00	112,73%		
ICMS	24.484,00	2,30%		
PIS	19.800,00	1,86%		
COFINS	91.229,00	8,57%		
<b>B</b> TOTAL DE IMPOSTOS SOBRE A VENDA BRUTA	135.513,00	12,73%		
<b>C</b> <b>VENDA LÍQUIDA DE MERCADORIA – 1.064.560,00 – 100,00%</b>				

## FÓRMULA A – B = C

<b>D</b> CUSTOS DE MERCADORIAS VENDIDAS	734.69000	69,02%		
QUEBRA DE ESTOQUE	10.645,00	1,00%		
<b>D</b> CMV TOTAL	745.335,00	70,02%		
MARGEM BRUTA DA MERCADORIA	319.185,00	29,98%		
<b>E</b> <b>RESULTADO (BENEFÍCIO BRUTO) – TOTAL: 319.185,00 – 29,98%</b>				

## FORMULA C – D = E

<b>F</b> 1 FRETE	20.815,00	1,96%		
2 PESSOAL	91.650,00	8,61%		
3 TREINAMENTO	1.250,00	0,12%		
4 ESPAÇO / ALUGUEL	25.00,00	2,35%		
5 PROPAGANDA E MÍDIA	21.450,00	2,02%		
6 MANUT. DE EQUIPAMENTOS	9.500,00	0,89%		
7 SERVIÇOS DE TERCEIROS	16.170,00	1,52%		
8 GASTOS GERAIS	36.339,00	3,41%		
9 ENCARGOS FINANC. SOBRE VENDA	16.510,00	1,55%		
<b>F</b> TOTAL DAS DESPESAS	238.684,00	22,42%		
<b>G</b> <b>RESULTADO (BENEFÍCIO LÍQUIDO TOTAL) – 80.501,00 – 7,56%</b>				

## FÓRMULA: E – F = G



Figura 15—Orçamento mensal.

### • Orçamento da loja

Na Figura 15 apresentamos uma planilha como proposta para o registro do orçamento mensal da loja, a fim de tornar possível uma previsão monetária do negócio.

Os números da planilha a seguir são fictícios, servem apenas como exemplo para orientar o preenchimento das colunas vazias ao lado com os dados da loja.

Porém os dados são bem próximos aos de uma loja saudável e equilibrada.

CURVA ABC				
Nº	DEPARTAMENTO	CLASSIFICAÇÃO EM %	CLASSIFICAÇÃO CRESCENTE	CLASSIFICAÇÃO ABC
01	MATERIAL BÁSICO	17%	2	A
02	MATERIAL HIDRÁULICO	7%	5	A
03	BANHO	4%	10	B
04	METAIS	6%	6	A
05	BANHEIRO & COZINHA	5%	8	A
06	MATERIAL ELÉTRICO	8%	4	A
07	ILUMINAÇÃO	3%	13	C
08	PISOS & ACESSÓRIOS	13%	3	A
09	PINTURA & ACESSÓRIOS	18%	1	A
10	PORTAS & JANELAS	5%	9	B
11	FERRAGENS & FERRAMENTAS	6%	7	A
12	DECORAÇÃO & UTILIDADES	4%	11	B
13	LAZER & JARDIM	4%	12	B



Figura 16 – Curva ABC.

• Curva ABC

Outra ferramenta bastante usada na administração é a Curva ABC (80/20). Ela consiste em uma relação cronológica do movimento de cada produto ou grupo de produtos. Sua análise aponta os produtos com melhor ou pior desempenho de vendas. Na Figura 16 é possível notar mais informações de uma curva ABC.

Em muitas ocasiões, cuidamos por igual de todos os nossos produtos, sendo que a curva ABC normalmente aponta uma disparidade muito grande entre os produtos do grupo A, B e C.

A verdadeira interpretação de curva ABC aponta, na maioria das lojas, que poucos produtos representam uma grande fatia do faturamento, o grupo A. Logo abaixo, virá um grupo maior de produtos, que, somados, trarão um faturamento intermediário, representando o grupo B. Inúmeros produtos representam a fatia menor do faturamento, que, juntos, representam o grupo C.

O erro de tratar todos esses grupos da mesma forma é que, na maioria das vezes, os produtos do grupo C não valem um grande esforço, por terem baixa representatividade no faturamento — em alguns casos, podem até trazer prejuízos.

Os do grupo A são “as meninas dos olhos” da loja e deveriam ser tratados como tal em armazenagem, entrega, exposição e precificação. Analise a planilha (Figura 16) e tente aplicar à sua realidade. Some 80% do seu faturamento, que provavelmente estará concentrado em 20% dos seus fornecedores.

## CUSTOS POR METRO QUADRADO

PARA ENCONTRAR ESSE CUSTO, DEVEMOS DIVIDIR OS CUSTOS TOTAIS DA LOJA PELA METRAGEM DO ESTABELECIMENTO. VEJA COMO É FÁCIL ENCONTRAR ESSE RESULTADO NO EXEMPLO ABAIXO:

### CUSTOS DA LOJA

Somar aluguel, IPTU, luz, água, telefone, manutenção, salários, impostos, encargos, comissões, custos de mercadorias etc. Todas as despesas somadas para poder abrir a loja diariamente<sup>18</sup>.

• **R\$ 123.000,00/mensal**

• **Metros quadrados da loja: 1.000 metros quadrados**

•  **$R\$123.000,00 \div 1.000 \text{ m}^2 = R\$ 123,00 \text{ por m}^2$**

**Os custos (as despesas) da loja = R\$ 123,00 por m<sup>2</sup>**

Sabemos então que cada metro quadrado na loja custa por mês R\$ 123,00.

### FATURAMENTO DA LOJA

Para identificar o faturamento bruto por metro quadrado da loja, basta dividi-lo pela metragem da loja, como o exemplo a seguir:

• **R\$ 480.000,00/mensal**

• **Metros quadrados da loja: 1.000 metros quadrados**

•  **$R\$ 480.000,00 \div 1.000 \text{ m}^2 = R\$ 480,00 \text{ por m}^2$**

**O faturamento bruto da loja = R\$ 480,00 por m<sup>2</sup>**

Mas se quisermos saber o resultado final bruto por metro quadrado, temos que dividir o faturamento bruto da loja (R\$ 480,00/m<sup>2</sup>) menos os custos/despesas da loja (R\$ 123,00).

**O resultado bruto por metro quadrado é de R\$ 357,00 por metro quadrado**

Esse processo se chama “Gestão por categoria de produtos” e deve ser feito por família de produtos. Trata-se de uma forma moderna de administrar, também interessante e útil para a gestão do estoque. Conhecendo as despesas, entradas e receitas, é possível intervir no momento e nos lugares certos.

## Principais indicadores do negócio

Selecionamos os seguintes indicadores do negócio para seu monitoramento: a) *mark up*; b) margem bruta; c) custo por m<sup>2</sup>; d) valor do ticket médio. Os itens a) e b) foram discutidos enquanto falamos da receita. Complementaremos os indicadores restantes aqui.

18. Não incluir despesas com estoque etc.



## DIAGNÓSTICO DOS PRINCIPAIS PROBLEMAS EM CADA ÁREA DA LOJA

Agora que já exploramos os principais aspectos relacionados a receita, operação e gestão do varejo de materiais de construção, estamos aptos a realizar de forma mais assertiva o diagnóstico da maturidade do negócio dos nossos clientes. Podemos utilizar o *checklist* apresentado na Figura 18 como guia para avaliação do negócio e para detecção das áreas com maiores possibilidades de geração de valor para o cliente.

AVALIAÇÃO DA LOJA		
01	A LOJA ESTÁ INFORMATIZADA?	SIM NÃO
02	A LOJA TEM UM ORGANOGRAMA DOS FUNCIONÁRIOS?	SIM NÃO
03	A LOJA TEM UMA DESCRIÇÃO CLARA E REGISTRADA DAS FUNÇÕES DOS SEUS FUNCIONÁRIOS?	SIM NÃO
04	A LOJA COMISSIONA OS SEUS FUNCIONÁRIOS?	SIM NÃO
05	A LOJA ACERTA OS SEUS FUNCIONÁRIOS POR MEIO DE SALÁRIO FIXO?	SIM NÃO
06	A LOJA TEM UMA POLÍTICA DE TROCA DE MERCADORIA CLARA E POR ESCRITO?	SIM NÃO
07	A LOJA TEM UMA POLÍTICA CLARA E POR ESCRITO PARA A ENTREGA DE MERCADORIAS?	SIM NÃO
08	O CLIENTE DA LOJA ASSINA UM DOCUMENTO NO ATO DO RECEBIMENTO DA MERCADORIA?	SIM NÃO
09	A LOJA UTILIZA UMA CURVA ABC NAS SUAS DECISÕES ADMINISTRATIVAS?	SIM NÃO
10	A LOJA ADOTA UM CRITÉRIO PARA A DISPOSIÇÃO DOS PRODUTOS EM EXPOSIÇÃO?	SIM NÃO
11	A LOJA UTILIZA UM SISTEMA DE DUPLA CONFERÊNCIA?	SIM NÃO
12	A LOJA FAZ REGISTRO DAS ENTREGAS DETALHANDO AS OCORRÊNCIAS ADVERSAS?	SIM NÃO
13	O ADMINISTRADOR DA LOJA SABE O QUE É MARK UP DE PREÇO?	SIM NÃO
14	O ADMINISTRADOR DA LOJA SABE O QUE É MARGEM DE PREÇO?	SIM NÃO
15	A LOJA PREFERE TRABALHAR COM MATERIAL BÁSICO?	SIM NÃO
16	A LOJA PREFERE TRABALHAR COM MATERIAL DE ACABAMENTO?	SIM NÃO
17	A LOJA MANTÉM VENDEDORES EXTERNOS NA SUA ÁREA DE INFLUÊNCIA?	SIM NÃO
18	A LOJA CADASTRA OBRAS DE CONSTRUÇÃO EM ANDAMENTO NA SUA ÁREA DE INFLUÊNCIA?	SIM NÃO
19	A LOJA MANTÉM UM SERVIÇO DE TELEVENDAS?	SIM NÃO
20	A LOJA PROPORCIONA TREINAMENTOS AOS SEUS FUNCIONÁRIOS?	SIM NÃO

Figura 18— Checklist de verificação da maturidade do negócio do cliente.

<b>21</b>	A LOJA FAZ PREVISÕES ORÇAMENTÁRIAS?	SIM	NÃO
<b>22</b>	A LOJA SABE QUAL É O CUSTO POR METRO QUADRADO DA LOJA (ÁREA DE EXPOSIÇÃO)?	SIM	NÃO
<b>23</b>	A LOJA SABE QUAL É O FATURAMENTO BRUTO POR METRO QUADRADO DA LOJA?	SIM	NÃO
<b>24</b>	A LOJA SABE O VALOR DO TICKET MÉDIO DO MÊS PASSADO?	SIM	NÃO
<b>25</b>	A LOJA SABE O POTENCIAL DE VENDA EM VALORES DA SUA REGIÃO?	SIM	NÃO
<b>26</b>	A LOJA JÁ APLICOU ALGUMA PESQUISA AOS SEUS CLIENTES?	SIM	NÃO
<b>27</b>	A LOJA SABE QUANTOS CLIENTES ATENDE POR DIA?	SIM	NÃO
<b>28</b>	A LOJA SABE QUANTAS MULHERES ATENDE POR DIA?	SIM	NÃO
<b>29</b>	A LOJA SABE QUANTOS CLIENTES SAEM DIARIAMENTE DA LOJA SEM COMPRAR NADA?	SIM	NÃO
<b>30</b>	A LOJA SABE EM QUAIS LUGARES OS SEUS PRODUTOS VENDEM MAIS?	SIM	NÃO
<b>31</b>	A LOJA SABE A SAZONALIDADE DOS SEUS PRODUTOS?	SIM	NÃO
<b>32</b>	A LOJA SABE A QUE DISTÂNCIA O CLIENTE ENXERGA DA RUA O QUE A LOJA VENDE?	SIM	NÃO
<b>33</b>	A LOJA MANTÉM UM CALENDÁRIO PROMOCIONAL?	SIM	NÃO
<b>34</b>	A LOJA FAZ AÇÕES PROMOCIONAIS?	SIM	NÃO
<b>35</b>	A LOJA PROPORCIONA MÃO DE OBRA JUNTO AOS PRODUTOS?	SIM	NÃO
<b>36</b>	A LOJA PARTICIPA DE AÇÕES NA PRESERVAÇÃO DO MEIO AMBIENTE?	SIM	NÃO

## CONCLUSÃO

Priorizamos, neste capítulo, o conhecimento de alguns aspectos relevantes para o bom funcionamento de uma loja de material de construção, visando auxiliar o time de vendas no caminho da especialização.

O portal do Amigo Construtor tem um papel de protagonismo na sedimentação da formação de um time de vendas capaz de atuar como consultores para os clientes do canal. Ele também pode contribuir para a capacitação dos clientes do varejo e suas equipes. Para isso, é importante que você o consulte regularmente para saber das atualizações. Assim, o portal tem o potencial de ser a espinha dorsal da geração de valor para os pequenos e médios clientes de forma econômica e pulverizada.

Uma estratégia composta pela atuação combinada do time de vendas, com a área de trade, de customer e o portal do Amigo Construtor se encaminha para ser uma solução robusta e versátil para atingir a visão da InterCement de ser **a melhor alternativa para os clientes**.

Com isso, a cultura de cliente no centro passa a influenciar a forma como a empresa se relaciona com os clientes, apurando o olhar para encontrar oportunidades e desafios que eles possuem, sendo capazes de priorizá-los para contribuir em sua resolução. Sendo assim, exploraremos com maior profundidade o conceito de geração de valor para os clientes, que é o maior diferencial que uma empresa pode construir.

## 4. Geração de valor para o cliente

### OBJETIVO DO CAPÍTULO

Promover estratégias que auxiliem o time de vendas a conquistar e manter clientes, sendo o diferencial diante da concorrência, principalmente quando falamos sobre alternativas ao preço dos produtos. Além disso, estimular uma nova maneira de pensar no relacionamento com clientes, focando em seu desenvolvimento e trazendo a perspectiva do público-alvo como o centro da geração de valor — **cliente no centro**.

### INTRODUÇÃO

A visão da InterCement Brasil para o canal varejo é baseada em ser **a melhor alternativa de fornecedor**. Para que isso se torne realidade, é necessário o fortalecimento em toda organização da **cultura centrada no cliente** que, para a Diretoria Comercial, pode ser traduzida como venda centrada no cliente<sup>2</sup>.



Essa forma de vender produtos/serviços é caracterizada pela ideia de colocar o cliente no centro das decisões das operações de venda, focando sempre em ações para que ele tenha a melhor experiência possível em sua jornada de compra.

É válido ressaltar que, nos últimos tempos, os hábitos de consumo das pessoas sofreram mudanças significativas. Hoje em dia, elas são cada vez mais influenciadas e orientadas por conteúdos disponíveis na internet e já chegam nas lojas munidas de boas informações — o que as tornam menos interessadas na explicação do vendedor. Essa mudança também é sentida no mercado B2B, como o caso do canal varejo.

No mercado do cimento, os consumidores não precisam ser convencidos sobre a utilidade do produto e sua forma de utilização na hora da compra, pois o cimento é um insumo centenário, com produtores consolidados e com critérios de qualidade claros e normatizados.



Por isso vemos que a diferenciação baseada na qualidade do produto ocorre de maneira bem diluída, especialmente no canal varejo. Embora a “força da marca” e a “excelência” sejam consideradas relevantes na jornada do cliente, o preço ainda é um dos principais critérios de diferenciação desse canal<sup>1</sup>.

Todo esse cenário torna ainda mais relevante a venda centrada no cliente<sup>2</sup>. O conhecimento técnico dos vendedores sobre o negócio dos seus clientes é mais do que uma exigência nesse tipo de venda. Em vez de “empurrar um produto”, esses profissionais devem se posicionar como consultores, prontos para endereçar as perguntas, os problemas e as prioridades dos consumidores — e isso realmente faz a diferença.

Focando em todo o contexto apresentado, os vendedores podem encontrar formas de colaborar na resolução de problemas e, conseqüentemente, gerar bons resultados para ambas as partes, fazendo com que a venda resulte em valor e em uma ótima jornada de compra para o cliente.

1. Vide Pesquisa de Satisfação de Cliente - InterCement 2019.  
2. BOSWORTH, M.; HOLLAND, J. Vendas Centradas no Cliente, 2009.



Como você já deve ter concluído, **tudo é sobre o cliente**. Nosso papel será descobrir, pelo ponto de vista dele, o que é valor percebido. Ou seja, o que pode ser feito para resolver problemas e gerar resultados que podem ser medidos pelo consumidor.

As empresas que colocam seus clientes no centro das atenções, identificando e eliminando os gargalos do processo de vendas, aumentam significativamente seus resultados (McKinsey, 2018<sup>3</sup>).



## O QUE É VALOR?<sup>4</sup>

*“Clientes não compram produtos ou serviços. Eles compram os resultados que antecipam o que esses produtos ou serviços oferecem. O que os clientes estão dispostos a pagar por esses resultados é baseado no valor percebido e esperado desses resultados.”* Robert Miller e Mark Boundy

Resumindo: *“As pessoas não compram produtos, elas compram resultados.”* Jim Keenan

**Valor é um resultado que o cliente deseja, associado a algum curso de ação<sup>5</sup>.** Quando um cliente compra de nós, ele não compra o produto ou serviço que consta na nota fiscal, mas sim o resultado que ele espera da sua aquisição. Se o cliente acreditar que a nossa oferta proporcionará o que ele precisa, ele efetuará a compra. Ou seja, **o valor existe apenas na mente do cliente.**

Sendo assim, valor é uma imagem mental na cabeça de outra pessoa. Não é algo que você pode experimentar, sentir ou medir — a menos que você seja o cliente. Quando você ouvir “valor”, tente sempre se colocar no lugar do consumidor e pensar como ele.

A geração de valor também está relacionada à aplicação de habilidades sociais: se o valor está apenas na mente do seu cliente, os atributos mais importantes para um “criador de valor” (você!) são a empatia, o diálogo envolvente e, principalmente, a capacidade de ouvir ativamente e se mostrar interessado no que o cliente tem a dizer. Por isso o estudo do valor está ligado à psicologia e à economia, especialmente ao processo de tomada de decisão — vide box para mais informações.

3. MCKINSEY, “What the future science of B2B sales growth looks like, 2018”

4. Nos livros de marketing, existem diversas abordagens para discutir valor. No PEX-Var, vamos fundamentar nossa discussão sobre valor principalmente nos conceitos apresentados por Mark Boundy em seu livro “Radical Value”, 2020.

5. Importante: ‘deixar tudo como está’ também é um curso de ação válido.

## PROCESSO BÁSICO DE TOMADA DE DECISÃO DE COMPRA: VALOR VERSUS PREÇO

Exemplo resumido de como nosso cérebro decide entre múltiplas ofertas<sup>6</sup>:

1. Nossas escolhas são baseadas via eliminação de alternativas.
2. Selecionamos opções que atendem especificações mínimas e desempenhos semelhantes.
3. Eliminamos opções fora de padrão. Nesta etapa, quase não dedicamos tempo às semelhanças.
4. Selecionamos mentalmente duas opções, sem nos atermos às marcas de produtos.
5. Decidimos o melhor com base nas diferenças entre as ofertas.
6. Fatores emocionais e preferências pessoais surgem e influenciam nossa escolha.
7. Após isso, comparamos o valor do produto, ou seja, o resultado esperado para cada uma das duas opções selecionadas.
8. Quanto maior a credibilidade e a relevância do resultado, maior o valor atribuído — valor premium.
9. Por fim, preço é o fator final de decisão, sendo utilizado para balancear as diferenças de valor percebidas entre as ofertas.
10. Se o valor percebido pelo cliente não exceder o preço premium cobrado, o menor preço ganha.



## COMO FAZER O VALOR CRESCER NA MENTE DO CLIENTE

Confira alguns aspectos relevantes de como potencializar a percepção de valor na mente do cliente durante sua jornada de compra. Quando a decisão é feita em grupo, podemos notar certas dificuldades, porém o processo básico é o mesmo.

### • A base do valor é a DIFERENCIAÇÃO<sup>7</sup>

Os clientes entendem a oferta proposta e julgam seu valor concentrando-se nas diferenças. Isso acontece porque as pessoas criam e utilizam atalhos mentais (heurística<sup>8</sup>) para simplificar as escolhas e acelerar o processo decisório. Muito desses atalhos são baseados em tornar as alternativas mais simples e comparar as diferenças entre elas. Esse comportamento é amplamente estudado e validado em pesquisas de psicologia econômica.

Assim, para maximizar o valor percebido, foque no que torna sua oferta diferente, única. Não perca tempo com os pontos de paridade entre você e seus concorrentes. Os clientes desconsideram semelhanças entre as opções de compra, mesmo quando valorizam esses pontos. Após verificar se os requisitos mínimos são atendidos, eles gastam energia mental em maneiras de distinguir e diferenciar as opções. O seu posicionamento diante do cliente será a diferença na hora da venda/compra.

6. MARKMAN, A. e DUKE, B. "Two Guys on Your Head, 2020."

7. Vide box para mais detalhes do processo mental de decisão de compra.

8. As heurísticas são comumente definidas como atalhos mentais ou regras práticas que simplificam as decisões, especialmente em condições de incerteza. Eles representam um processo de substituição de uma pergunta difícil por outra mais fácil (KANNEMAN, D. "Rápido e devagar: duas formas de pensar, 2012.")

**DICA:**

- Algumas diferenças, como marca, embora sejam abstratas, geram diferenciação real e às vezes poderosas. Se sua marca for **top of mind** ou contribuir no processo de compra, reforce esse aspecto com o cliente.
- Outras diferenças, como “qualidade”, podem ser ambíguas. Descubra o que “qualidade” significa para uma decisão de compra específica e agregue valor a partir disso.

**• A diferenciação não é apenas UNIDIMENSIONAL**

O valor nem sempre precisa derivar de um único atributo do produto/serviço. Muitas vezes, trata-se de ser a única opção competitiva que fornece dois (ou mais) recursos ao mesmo tempo, como: “a única opção que fornece A e B juntos”. Por exemplo, um comprimido (A) antialérgico e (B) que não provoca sono.

Ou ainda atuar em nichos específicos por ser a única opção combinando três componentes (A + B + C). Por exemplo, “o único piso que tem (A) baixa espessura, (B) facilidade de substituição e (C) bom isolamento acústico (mesmo que não seja o melhor isolamento)”. Por isso uma boa saída é sempre combinar os atributos dos produtos de maneira unificada, tornando-os mais atrativos ao cliente.

**• O valor tem a ver com os RESULTADOS DO CLIENTE**

O processo de decisão no momento da compra é interrompido quando os clientes reconhecem as diferenças na sua oferta, mas não conseguem enxergar como os pontos de diferenciação proporcionarão melhoras aos seus próprios resultados. Neste caso, é papel dos vendedores e profissionais de marketing ajudarem os clientes a conectarem a oferta da empresa ao resultado que eles desejam. Quando isso não acontece, mesmo se a oferta possuir muito mais pontos de diferenciação que o concorrente, ela não é escolhida.

É importante enfatizar que isso tudo não se trata apenas de relacionamento: se um cliente em potencial não deseja o resultado que você está vendendo, sua oferta não tem valor e não importa o quanto ele goste de você. Mais uma vez: **só é valor quando ele é percebido pelo cliente.**

Muitos vendedores perguntam aos clientes quais as suas **“dores/oportunidades”** que, se resolvidas/capturadas, podem melhorar os resultados do seu negócio. Embora isso seja relevante, essa abordagem também é utilizada pela maioria dos concorrentes. Então é pouco provável que ela gere diferenciação para a sua oferta.

Entretanto a maior vulnerabilidade dessa abordagem está em explorar apenas o que o cliente já conhece, deixando de lado tudo o que ele ainda não percebeu que pode ser uma dor ou oportunidade.



Figura 1 — Quatro classes de resultados.

Por isso é importante ampliar o espectro dos resultados dos “já conhecidos” para os “desconhecidos” pelos consumidores (Figura 1). Isso aumentará as possibilidades de encontrar, de fato, formas de se diferenciar dos concorrentes, ajudando o cliente a gerar resultados que ele não imaginava possíveis.

Você pode pensar: “Já falamos bastante sobre valor, mas como o preço entra nessa história?”. Para que seja mais simples de entender, vamos trazer alguns conceitos sobre esse aspecto importante.

### O que é o preço?

Primeiramente, é importante você saber o que ele **não é**. O preço não é apenas mais uma característica da sua oferta — muito menos algo a ser alterado ou tornado “atrativo” quando as coisas ficam difíceis.

Ele também não é aquela “interseção das curvas de oferta e demanda” que aprendemos em economia. Os modelos econômicos clássicos ignoram a maneira como os seres humanos tomam decisões no mundo real.

Assim, em vez de modelar como as pessoas realmente decidem algo, essas curvas modelam uma forma artificial de tomar decisões só porque é mais fácil de capturar matematicamente. Por isso elas explicam apenas parcialmente as variações de preço.

Isso levou ao surgimento de um novo ramo da economia, conhecido como economia comportamental, que é construído em torno da diferença entre o que a teoria econômica clássica prevê e o que realmente acontece devido à complexidade da mente humana. Inclusive, vários Prêmios Nobel já foram concedidos<sup>9</sup> aos pesquisadores dessa área, atestando sua grande importância.

9. Daniel Kahneman (2002), Robert Shiller (2013).

## Os três princípios básicos da economia comportamental<sup>10</sup>:

1. 95% de todas as decisões são feitas usando atalhos mentais, também chamadas de heurísticas — que desafiam os modelos matemáticos;
2. Os seres humanos filtram as decisões (na literatura conhecido como enquadramento ou *framing*) por meio de preconceitos e experiências pessoais, que moldam indevidamente a forma como veem, entendem, respondem e experimentam o mundo;
3. Os mercados têm ineficiências, como informações imperfeitas, barreiras para entrada e saída, decisões emocionais, posições de negociação assimétricas (em poder e informação), — e pelo menos mais umas 20 ineficiências — que fazem a análise matemática clássica “não informativa” para o profissional focado em geração de valor.



Agora, você pode questionar: “**Tudo isso é muito interessante, mas, afinal, o que é preço?**”. De acordo com Kotler e Armstrong (2007<sup>11</sup>), **o preço** é “a quantidade de dinheiro cobrada por um produto ou serviço, ou a soma de todos os valores que os clientes abrem mão para obter o benefício de ter ou usar um produto ou serviço.” Porém o mais relevante em nossa jornada no varejo não é a quantidade monetária absoluta dele, mas sim o preço relativo entre os competidores, também conhecido como **prêmio de preço**, o que, trazendo para nosso contexto, é a diferença entre o nosso preço e o da concorrência:



O prêmio de preço é o que seu cliente pensa em relação à percepção de valor da nossa diferenciação (ou não). Isso parece simples, mas, como discutimos, o consumidor passa por muito trabalho mental antes de começar a fazer a troca final de valor percebido para preço

Preço declara valor. Se baixo, comunica valor baixo, independentemente dos atributos reais do produto ou serviço. Por outro lado, as pessoas usam o preço alto como um indicador de valor, até o ponto de usá-lo como base para suposições sobre qualidade ou recursos. Preço e valor percebido se reforçam em um *looping* (Figura 2). Só por esse motivo, você não pode se dar ao luxo de pensar nele como uma simples ferramenta; o desconto pode poluir o valor percebido de todos os outros recursos da sua oferta.

10. Para saber mais sobre economia comportamental e psicologia econômica recomendamos:

- Canal do YouTube [HYPERLINK](#) Pilulas de Psicologia Econômica Dra Vera Rita
- FERREIRA, V.R. "Decisões Econômicas: Você já parou para pensar?", 2011
- ARIELY, D. "Previsivelmente Irracional", 2020
- KANNEMAN, D. "Rápido e devagar: duas formas de pensar", 2012
- Vídeo: [HYPERLINK](#) "Por que é tão fácil manipular você?"

11. KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. "Princípios de Marketing". 2007.



Figura 2 — O preço é moldado pelo valor, mas também declara qual é o valor.

Portanto negociações de preço podem se refletir no valor geral percebido da marca. Quanto mais baixo, menor é a percepção da qualidade do produto, o que dá início à proverbial “corrida para o fundo do poço”, na qual o cliente pede mais e mais descontos.

#### Resumindo a discussão de valor e preço:

- A diferenciação é o que guia o cliente na escolha de uma alternativa em relação a outra — sua oferta em vez da do concorrente;
- A diferenciação só existe se for possível enxergar o resultado concreto dela;
- Sair do lugar-comum da proposta de solução para “dores e oportunidades” já conhecidas pelo cliente para aquelas que ele ainda não se deu conta faz com que sua oferta se destaque;
- Quando o cliente diz que o produto está caro, ele está dizendo que o resultado que ele obterá com sua oferta é inferior ao preço cobrado;
- Preço declara o valor percebido. Para aumentar o prêmio do preço, devemos aumentar o resultado para o cliente.

Essas são as bases para a construção da diferenciação concreta aos olhos do cliente.

## CONCEITO DE GAP DE VALOR<sup>12</sup>

Agora que já estabelecemos as bases da discussão sobre valor, vamos falar sobre as ferramentas para geração de valor.

12. Baseamos a discussão do conceito de GAP de valor no livro de KEENAN, J.; “Gap Selling”, 2018.



*Em cada venda há uma lacuna a ser preenchida – GAP de valor.*

Jim Keenan

Um dos piores equívocos que você pode cometer no início de uma venda é se conformar com respostas superficiais do seu cliente e vender para uma necessidade aparente. Se resolver apenas o problema que ele pensa que tem, em vez do que ele realmente tem, você não o ajudou de fato.

Para prestar um serviço genuíno a todos os clientes, você deve ir a cada venda com a consciência de que o problema real deles dificilmente será encontrado logo de cara, na superfície. Por isso é preciso reservar e investir tempo de qualidade para entender o estado atual do negócio do seu cliente. Ou seja, como está o negócio dele hoje, que problemas existem, que oportunidades não estão sendo capturadas etc.

A partir do conhecimento do estado atual, seu desafio passa a ser descobrir onde ele precisa ou deseja chegar (estado futuro). Não são raros os clientes que não planejam de forma estratégica o futuro dos seus negócios. Isso torna a definição do estado futuro uma tarefa que demanda esforço e tempo seu e do seu cliente.

Essa é uma etapa crucial, uma vez que a lacuna entre esses dois estados é onde o valor reside, e o trabalho do vendedor é definir e preencher esse GAP de valor. A Figura 3 apresenta esse conceito esquematicamente.



Figura 3 — Conceito do GAP de Valor: lacuna entre o estado atual em que o cliente se encontra e o estado futuro desejado por ele.

Essa é uma etapa crucial, uma vez que a lacuna entre esses dois estados é onde o valor reside e o trabalho do vendedor é definir e preencher esse GAP de valor. A Figura 3 apresenta esse conceito esquematicamente.

## ESTADO ATUAL – Conheça seu cliente melhor que ele mesmo<sup>13</sup>

O estado atual é composto por cinco elementos críticos que ajudam a construir a compreensão do mundo de seus clientes:

- os **fatos** literais e físicos sobre ele;
- seus **problemas**;
- o **impacto** desses problemas;
- a **causa-raiz** dos problemas;
- que efeito esses problemas estão tendo no estado **emocional** deles.



A forma como você descobre de maneira clara e completa esses cinco elementos do estado atual de seus clientes determinará como você pode fornecer valor a eles. Para ter sucesso nessa busca, você terá primeiro que ganhar a confiança dele. Para isso, existem alguns passos de preparação que discutiremos antes de entrar na utilização da metodologia.

### O fechamento da venda acontece no começo

Seu produto/serviço não importa agora. Tudo o que fizer ou disser nesta fase deve ser inteiramente focado em seu cliente, entendendo seu estado atual e descobrindo o que o aflige. Cada etapa da venda depende de você obter as informações corretas por meio do processo de descoberta logo no início.

A maneira como você proceder durante este momento definirá o cenário para o sucesso ou o fracasso. Isso não é exagero. A venda é conquistada ou perdida durante a descoberta, por isso **é eficaz no início, não no final**.

Desse modo, tudo começa com o estabelecimento de confiança e credibilidade. Essa é a única coisa que vai fazer as pessoas acreditarem que você pode ajudá-las. Você não será convidado a ajudar alguém até que tire todas as barreiras no que diz respeito a empatia, autenticidade, experiência, atenção e credibilidade. Será preciso convencer seus clientes de que você entende o mundo e as dores deles. Eles têm que acreditar que você está lá para eles, não para si próprio. Lembre-se: não é sobre você, é sobre eles. Por isso concentre-se em agregar valor para o cliente. Este é um bom teste para saber a confiança e credibilidade foram estabelecidas. Você os ouve dizer :**“Sim”?**

- Sim, vou compartilhar meus números com você!
- Sim, quero informá-lo sobre meus problemas!
- Sim, vou te dizer o que está me preocupando!
- Sim, vou me colocar em suas mãos!



Se ainda não ouviu um “sim” retumbante ou se ele não demonstrou comportamentos que o levam a acreditar que estão indo nessa direção, volte ao início. Você simplesmente não desenvolveu a credibilidade necessária para colocar seu cliente no “modo de compra”.

13. KEENAN, J.; “Gap Selling”, 2018.

### Prepare-se antes da visita

A chave ao descobrir o estado atual de seus clientes potenciais é manter sua linha de questionamento centrada em problemas e fazer com que eles falem o máximo possível sobre si. Por isso se preparar é fundamental. Antes de visitar o cliente, reúna todas as informações que você tem sobre ele. Com base nessas informações, crie uma lista (Tabela 1) de problemas potenciais que ele pode ter e com os quais você poderia contribuir de alguma forma para resolver ou direcioná-lo à solução.

Em seguida, descreva os impactos que esses problemas podem ter no negócio do cliente. Por fim, você listará as causas-raiz dos problemas. Essa é a coluna que lhe permitirá provar sua credibilidade e expertise, pois muitos clientes nem sabem que têm um problema (Figura 1). Então, se na primeira visita você puder os apontar algo importante, eles ficarão impressionados e começarão a considerar ouvi-lo.

PROBLEMAS POTENCIAIS	QUAL É O IMPACTO PARA O NEGÓCIO DO CLIENTE?	O QUE PODE OCASIONAR ESSE PROBLEMA? (CAUSA-RAIZ)
1		
2		
3		



Tabela 1 — Template para preparação prévia para a visita com o cliente.

Essa reflexão prévia aumenta muito a chance de a primeira conversa com o cliente ser produtiva, evita que você faça perguntas vagas e direciona seus clientes para problemas com os quais você pode realmente ajudá-los a resolver, enquanto trabalha para entender seu estado atual. Por isso é importante concluir esse trabalho preliminar antes mesmo de pensar em abordar um cliente potencial<sup>14</sup>.

### Onde procurar valor

O valor pode estar em qualquer lugar da empresa. Para orientar essa busca, vejamos as alavancas que fazem um negócio crescer. Se conseguir conectar sua oferta a qualquer uma delas, ela se tornará mais valiosa para o cliente. Segundo um trabalho clássico da McKinsey<sup>15</sup>, pode-se utilizar sete alavancas estratégicas para o crescimento de uma empresa. São elas:

- Melhorar ou otimizar produtos/serviços;
- Melhorar o marketing;
- Melhorar os preços;
- Melhorar o atendimento ao cliente;
- Melhorar a distribuição;
- Melhorar o relacionamento com o cliente;
- Melhore a eficácia das vendas.



14. Mais à frente retornaremos a esse tópico, utilizando as personas durante a etapa de preparação, o que vai contribuir para aumentar a velocidade da etapa.  
15. Referência: McKinsey

Parece óbvio? Sim, mas o óbvio tem que ser dito. Especialmente para o seu cliente.

Ao entregar uma oferta que ajuda seu cliente a obter resultados valiosos, sua empresa inicia um ciclo virtuoso. As empresas querem fazer negócios com fornecedores que as tornem mais bem-sucedidas. Agregar valor ao negócio de um cliente tende a multiplicar o valor de volta ao seu. À medida que o valor que você agrega ao cliente aumenta, o relacionamento entre as duas empresas muda.

### Como encontrar valor – ferramentas

A maneira mais direta de se obter uma informação é perguntando. Mas para se obter a resposta desejada, é preciso saber a maneira correta de perguntar. Ao longo dessa jornada existem vários tipos de perguntas que devem ser utilizadas:

- **Sondagem:** são perguntas investigativas ou abertas que estimulam por detalhes específicos, do tipo: "Conte-me um pouco sobre..."; "Ajude-me a entender..."; "Descreva..."; "Explique...";
- **Processo:** são perguntas abertas, do tipo: "Como você faz ...?"; "Quais as etapas específicas para executar...?";
- **Provocação:** também são perguntas abertas, mas que levam os clientes gentilmente a considerarem seu estado atual a partir de uma nova perspectiva. Provocar por meio de perguntas não significa apenas desafiar o cliente, mas sim levá-lo a pensar sobre seus problemas de novas maneiras. Algumas perguntas provocadoras que você pode tentar: "O que acontece quando você ...?"; "Já houve um tempo em que ...?";
- **Validação:** são perguntas para você se certificar de que entendeu corretamente tudo o que os clientes lhe disseram. Exemplo: "O que ouvi você dizer foi ..."; "Estou entendendo você corretamente?" ou "Será que entendi direito?".

Veremos exemplos práticos dos vários tipos de perguntas a seguir:

### Utilizando o processo do GAP de Valor (venda que preenche a lacuna)

O processo de descoberta do **estado atual** do cliente pode ser dividido em cinco etapas, como apresentado na Figura 4:



Figura 4 — Processo de venda utilizando GAP de Valor — etapas do estado atual.

## 1. Descubra os fatos

Faça o maior número de perguntas investigativas (sondagem) possível e, conforme anota as respostas, continue buscando obter todos os detalhes que seus clientes em potencial provavelmente não pensarão em oferecer por conta própria. Seu objetivo neste estágio inicial é registrar todos os fatos sobre a empresa e seu cliente. Exemplos de perguntas:

- Há quanto tempo tem seu negócio?
- Qual é o tamanho da sua loja? E do seu estoque?
- Como você faz a descarga dos produtos?
- Quais são as principais fontes de receita do negócio?
- Quais são os principais custos do seu negócio? Como é a sua estrutura de custos?
- Quantos funcionários trabalham com você? Há quanto tempo eles trabalham aqui?
- Qual é a experiência/conhecimento deles? (com vendas, com os aspectos técnicos dos produtos)
- Quem são seus clientes (*DIY*, profissionais, construtoras, etc.)? Qual a faixa etária deles? E o poder aquisitivo?
- Onde seus clientes estão? (onde moram, onde utilizam os produtos)
- Qual é a gama de produtos que você oferece aos seus clientes?
- Que produtos têm mais procura (giram mais)?
- Qual é o ticket médio atual da sua loja?
- Qual é a evolução do preço dos seus produtos nos últimos 6 meses? E no ano?
- Você costuma fazer promoções na sua loja? De qual tipo?
- Você oferece algum serviço? Quais?
- Quais são os métodos de pagamento você aceita dos seus clientes?
- Quem são seus principais concorrentes? Onde eles se localizam?
- Entre outras.



Esse é o tipo de informação que você deseja, mas se você perguntar desse jeito, talvez seu cliente se sinta invadido. Existe uma forma mais convidativa de formular as questões, proposta por Calvert<sup>16</sup>, conceituada por ele como "palavras iniciais de instrução de comando":

- "Conte-me um pouco sobre os eventos que você realiza."
- "Ajude-me a entender \_\_\_\_?"
- "Por favor, descreva \_\_\_\_?"
- "Me<sup>17</sup> explica passo-a-passo \_\_\_\_?"



16. CALVERT, D. "DISCOVER Questions® get you connected"; 2017.  
17. Nota da autora: como o tom das conversas com os clientes deve ser o mais próximo da realidade possível, escolheu-se utilizar o português coloquial para os diálogos/perguntas em vez de ater-se rigidamente às normas gramaticais.

Portanto, em vez de perguntar: “Como você faz a venda para seus clientes novos?”, você pode dizer: “Me conta como você executa a venda para clientes na primeira compra?” ou “Me ajuda a entender que tipo de consumidor você atende?”. Ao fazer perguntas dessa maneira, você o convidará a discussões mais profundas e complexas, que não parecerão um interrogatório.

Além de perguntas de sondagem, utilize perguntas de processo, com o intuito de obter informações sobre como seus clientes fazem o que fazem. Por exemplo, em uma conversa com o dono de uma loja de materiais de construção média, você poderia perguntar (já usando palavras iniciais de instrução de comando):

- “Conte-me sobre seu processo de vendas.”
- “Me fala como são as promoções que você gosta de fazer na sua loja.”
- “Explique como funciona sua área de vendas.”
- “Ajude-me a compreender seu processo de controle de estoque.”



Lembre-se de que as perguntas do processo não se referem apenas às respostas de alto nível, mas às etapas específicas de como os clientes executam as tarefas. Sem fazer esses tipos de perguntas, não podemos aprender como e onde você pode agregar valor. Isso leva o processo de descoberta a um nível de percepção totalmente diferente.

## 2. Descubra os problemas

Após compreender completamente o que está acontecendo na organização do seu cliente em potencial e reunir todos os fatos do estado atual, os problemas devem começar a se revelar.

Por exemplo, sua cliente é a gerente geral de uma cadeia de home centers regional. Ela revelou que sua empresa está distribuída em quatro capitais do Nordeste, onde cada uma é administrada por um gerente.

### Ao saber disso, você pode perguntar:

- “Como você controla a precificação do cimento em cada praça?”

### Ela responde:

- “Não temos controle central do preço de venda. É responsabilidade do gerente de cada loja definir o preço de venda do cimento de acordo com o mercado local.”



Aí está.

**Problema nº 1:** a alta gestão não tem visibilidade do que acontece de fato no mercado. Agora, continue fazendo perguntas para ir mais fundo no problema.

#### Pergunta:

• “Então como vocês estabelecem a consistência de posicionamento de preço dentro da cadeia de lojas? Como vocês têm uma visão panorâmica de como cada loja está se posicionando em relação ao mercado?”

#### Resposta:

• “Nós discutimos esses pontos na reunião mensal, mas, na prática, nós medimos o volume de vendas e a receita de forma ampla.”



**Problema nº 2:** a alta gestão não tem clareza se os gerentes baixam o preço do cimento além do necessário para atingir as metas gerais.

#### Continue em sua busca:

• “Você está preocupada com o impacto nos resultados da empresa por causa do desaquecimento da economia e com a maneira como a falta de visibilidade em tempo real da alta gestão em relação ao mercado de cada loja pode levar a reduções de preço além do necessário?”

#### Resposta:

• “Sim.”



**Problema nº 3:** o impacto da deterioração da economia na rentabilidade da empresa pode ser acima da média para o setor, devido à ação descoordenada dos gerentes.

Veja todos os problemas que a gerente geral está enfrentando! Essa linha de questionamento pode levar você a apontar dificuldades que seus clientes podem nem ter percebido ainda. Imagina quanto valor você pode gerar se for capaz de ajudá-la a resolver esses problemas sérios?



Compreender os negócios dos clientes de trás para a frente é o que permitirá que você mostre como seu conhecimento do varejo e sua experiência com outros clientes o diferenciam de qualquer outro vendedor a quem eles poderiam recorrer para obter ajuda.



Se após encontrar os problemas você tiver certeza de que tem em suas mãos a resposta para os sonhos/pesadelos do seu cliente, saiba que ainda não é o momento para uma grande revelação. Em vez disso, continue questionando seu cliente e trabalhando na construção da confiança, sempre aproveitando todas as oportunidades para mostrar a profundidade do seu conhecimento sobre o negócio dele.

Paciência é a chave. Não se apresse para vender porque haverá muito tempo para isso. Não perca a oportunidade de ir mais fundo nas descobertas.

### 3. Descubra o impacto

Em seguida, você continuará fazendo perguntas de **sondagem** e processo para verificar o estado atual de seus clientes e descobrir como os problemas que você identificou afetam seus negócios.

**Fuja das respostas vagas**, pois elas não são quantificáveis e deixam você tentando adivinhar o impacto de fato! Por exemplo, você pergunta a um cliente se eles estão crescendo e ele responde: "Não estamos crescendo rapidamente como gostaríamos"; essa resposta não oferece informação suficiente para quantificar o GAP de valor entre o estado atual e o futuro.

Você poderia detalhar melhor perguntando: "Define isso para mim? O que 'rapidamente' ou 'como gostaríamos' significam para você?". Cliente: "Crescemos apenas 22%. Precisamos atingir 25%." Agora, sim, você pode quantificar o problema. Neste caso, "como gostaríamos" é 3% a mais. Você precisa fazer com que as pessoas sejam específicas, porque respostas abertas não falam o suficiente sobre o problema para ajudá-lo a encontrar uma solução.

Também pode-se prosseguir na busca pelo impacto dos problemas utilizando **perguntas provocadoras**, que ajudarão seus clientes a olharem além do óbvio, a pensarem mais profundamente sobre os desafios ou a se desvencilharem de sua rotina.

São perguntas do tipo:

- "O que acontece quando você ...?"
- "Já houve um tempo em que ...?"
- "Se você fizesse X, o que você acha que aconteceria?"



As perguntas elaboradas dessa forma desafiam seus clientes a avaliarem não apenas o que está acontecendo, mas **por que** está acontecendo. Faça as perguntas com tato, de uma maneira que eles sintam que descobriram a causa-raiz por conta própria — significando que estarão mais inclinados a consertá-la.



É importante ressaltar que ninguém gosta de táticas de intimidação. Então, em vez de contar a seus clientes uma má notícia, você permitirá que eles descubram os danos e riscos que correm sozinhos. Novamente, você usará as palavras iniciais da declaração de comando:

- “Diga-me como esse problema está afetando você”
- “Descreva o impacto que isso está tendo em seu negócio”
- “Quais são as consequências sempre que esse problema ocorre?”



Orientar seus clientes a registrarem o impacto que vários problemas resultam em seus negócios vai ajudá-los a reconhecer o nível de urgência com que precisam tratar essas dificuldades. Isso é muito importante, porque você pode apontar todos os problemas que encontrou, mas até que o cliente realmente veja como seus negócios são afetados negativamente, existe o risco de ele seguir ignorando a realidade.

#### 4. Descubra a causa-raiz

Os problemas de seus clientes não se materializaram do nada: agora que você sabe quais são e qual impacto causam no negócio deles, você precisa ter certeza de que ambos entendem completamente por que eles ocorrem, ou seja, a causa-raiz. Continue a usar perguntas provocadoras: elas são ótimas para ajudar os clientes a expandirem a reflexão. Você pode perguntar:

- “Por que você acha que esse problema está acontecendo?”
- “Como você acha que seus processos atuais (expedição, vendas, contas a receber etc.) estão afetando isso?”
- “Como a alta rotatividade dos seus funcionários afetou seu negócio?”



Digamos que você descobriu que na loja dele tem uma grande rotatividade dos balconistas, por isso eles não são treinados. Se você apontar diretamente seu achado, o cliente pode ainda não enxergar a importância dele. Uma boa saída é provocar seu cliente dessa forma: “E se você pudesse saber quando seria a próxima compra de uma pessoa e o que ela compraria? O que aconteceria com seu negócio?”

- **O problema técnico:** os vendedores da loja não investigam as necessidades dos clientes (em quais atividades utilizam os produtos, qual sua duração).
- **Problema de negócios:** baixa previsibilidade da geração de receita e da demanda por produtos específicos.
- **Problema existencial:** a empresa não está crescendo e poderia dobrar.
- **Causa-raiz:** o time de vendas do cliente não está treinado para atuar de forma consultiva com os clientes (ser proativo e descobrir as necessidades atuais e futuras deles).

As perguntas provocadoras permitem que você identifique novas oportunidades, desenvolva a conversa e se posicione como um especialista. Se você puder identificar um **problema** com segurança, mostre ao cliente que você entende o **impacto** que ele tem nos negócios, articule de forma inteligente a **causa-raiz** do problema e se ofereça como alguém que pode criar uma **solução** perfeitamente adaptada para essa dificuldade. Você vale ouro!

E não se esqueça de incluir em sua conversa **perguntas de validação**, que é uma estratégia de comunicação comum na escuta ativa<sup>18</sup> e serve, entre outras coisas, para fortalecer as relações pessoais. Elas também evitam que você faça avaliações incorretas sobre os problemas dos clientes.

Uma pergunta de validação pode ser algo como: "O que ouvi você dizer é que você poderia gerar muito mais receita se tivesse mais vendedores externos visitando os clientes nas obras. Entendi você corretamente?".

Fazer perguntas dessa forma reafirma aos seus clientes que você entende seus problemas e suas dores e dá a eles a chance de fazer correções, caso você não tenha entendido corretamente. Sempre use esse tipo de pergunta para confirmar que vocês estão na "mesma página" antes de mudar para um novo tópico.

## 5. Descubra o estado emocional

Ao longo do processo, é imperativo que você anote de onde seus clientes vêm e como eles se sentem ao descrever seu estado atual. Eles estão frustrados? Nervosos? Com medo? Permanecer ciente de seu estado emocional não só ajudará você a evitar os gatilhos de medo, mas também o auxiliará a entregar sugestões e propostas de soluções de uma forma que ele possa ouvir e absorver adequadamente.



18. Discutiremos mais sobre esse tema mais adiante, no PEX-Var.

## Conduzindo a conversa

Até agora, nós nos concentramos em escolher os tipos certos de perguntas de diagnóstico em cada etapa da exploração do estado atual. Igualmente importante para qualquer comunicação é **como e quando** você escolhe falar. Levar em conta o estado emocional do cliente é fator crítico para o sucesso da condução da conversa. Por esse motivo, preste muita atenção nestes dois outros ingredientes:

### • Tom de voz

Fundamental para uma boa comunicação, o tom certo não é apenas essencial para fazer com que as pessoas confiem em você o suficiente para fornecer as informações que deseja saber, mas também para fazer com que elas o ouçam, antes de mais nada.

Usar o tom certo nas circunstâncias certas é uma arte. Se acontecer de você frequentemente tropeçar na hora de entregar sua mensagem, é provável que você não esteja em sintonia com as emoções do seu cliente, então tente melhorar sua empatia.

### • Timing (momento oportuno)

Saiba a hora certa de falar. Só porque você pode fazer uma pergunta não significa que deve fazê-la. Lembre-se de que o objetivo do exercício de descoberta não é fazer perguntas, mas obter informações. Portanto, se fizer uma pergunta e seu cliente não estiver disposto a respondê-la ou fornecer uma resposta superficial e fraca, saiba que você desperdiçou uma pergunta. Para vender melhor, você deve organizar suas perguntas. Aprenda a criar um ritmo e um fluxo em seu questionamento que levem o cliente em uma jornada.

Faça o tipo certo de pergunta na hora certa e no tom certo e você ficará surpreso com o que poderá descobrir sobre ele.

## A oportunidade está qualificada ou não?

Ao terminar as etapas de descoberta, você terá entendido a) os fatos dos negócios de seus clientes, b) seus problemas, c) o impacto que esses problemas estão tendo nos negócios, d) a causa-raiz dos problemas e e) as emoções geradas por esse contexto. Ou seja, qualificou a oportunidade. Para ter certeza, você precisa ser capaz de responder “sim” a estas quatro perguntas simples:

- O cliente em potencial tem um problema que você pode resolver?
- O cliente em potencial concorda que tem um problema?
- O cliente em potencial deseja resolver o problema?
- O cliente em potencial fará uma jornada contigo para resolver o problema?



Em resumo, aprender a desconstruir o estado atual do seu cliente e usar essa informação em benefício mútuo é uma habilidade que, uma vez aprendida, elevará seu valor e servirá como um importante diferenciador entre você e outros vendedores.

É um processo que exige concentração e paciência, mas oferece muito valor. Analisar os fatores que causam o estado atual do seu cliente dá a você a chave para descobrir como seu produto/serviço pode ajudá-lo, impulsionando-o para um estado futuro melhor.

## ESTADO FUTURO – AONDE SEU CLIENTE DESEJA IR?<sup>19</sup>

Enquanto você averigua as bases do estado atual dos seus clientes, você também se concentrará em descobrir o **estado futuro** desejado por eles. Mas este cenário maravilhoso somente surgirá quando eles resolverem todos os problemas atuais. Para isso, continuaremos utilizando nossas ferramentas essenciais: as perguntas.

Digamos que o seu cliente seja uma loja de materiais de construção e durante o diagnóstico você percebeu que o ticket médio<sup>20</sup> aplicado atualmente é muito baixo. Podemos notar que existe uma oportunidade de melhorar a receita da loja e o cliente está receptivo à ideia. Poderíamos perguntar:

- “Que valor de ticket médio gostaria de alcançar?”
- “Em quanto tempo gostaria de chegar a esse valor?”
- “Quanto a mais na receita isso representaria?”

Com base nessas questões, é possível **quantificar** onde seu cliente deseja chegar. Você somente consegue encontrar o estado futuro que seu cliente imagina fazendo perguntas abertas e recusando-se a aceitar respostas vagas. Nunca presuma que você sabe o que seus clientes desejam alcançar. Seu objetivo não é fazer perguntas específicas, mas sim obter informações específicas.

Para descobrir como esse estado futuro impactaria os negócios do seu cliente, é necessário muito tato e firmeza. “Ser mais rentável” não é um impacto específico. Mas “aumentar o ticket médio em 20% e a receita em 10%” é quantificável. Por isso não se sinta satisfeito com a primeira resposta que receber.



19. KEENAN, J.; “Gap Selling”, 2018.

20. O ticket médio é uma métrica que fornece detalhes sobre o valor médio das vendas por cliente. Ele é calculado somando as vendas totais em determinado período e dividido pelo número de clientes.

Qual seria o impacto se você tivesse a possibilidade de auxiliar o seu cliente a implementar soluções perfeitas para cada problema encontrado? Sua função será auxiliá-lo a se colocar nesse estado de espírito e imaginar como seria esse tipo de mundo para ele, enfatizando que você tem ferramentas para tudo isso se tornar realidade. Por isso é crucial que você invista tempo em problemas para os quais têm ferramentas para resolver.

Desde o início desse capítulo, nós enfatizamos que não vendemos um produto ou serviço. Se não formos capazes de definir o resultado que o cliente deseja obter, estaremos presos à venda do produto ou serviço e à comparação de preço.

Entretanto, uma vez que você conhece o estado futuro, você não está vendendo mais um mero produto ou serviço; mas sim o resultado desejado; a capacidade de o seu cliente otimizar suas vendas e aumentar a receita da loja em um menor tempo; acelerar o crescimento do negócio; parar de perder dinheiro, reter clientes e se tornar mais lucrativo. Você vende **mudanças**. Mudanças positivas, excitantes e desejadas (Figura 5).



Figura 4 — Processo de venda utilizando GAP de valor — etapas do estado atual.

## DESENHO DA SOLUÇÃO – PROPOSTA DE VALOR

Dedicamos um capítulo inteiro do **PEX-Var** ao desenho da proposta de valor. Lá, você vai encontrar exemplos práticos que se fundamentam nos conceitos de GAP de valor discutidos aqui, incorporando também as demais ferramentas exploradas nos demais capítulos deste guia de referência.



## O GAP vale a pena?

Depois de determinar o estado atual e futuro de seus clientes, é hora de fazer os cálculos.



$$\text{ESTADO FUTURO} - \text{ESTADO ATUAL} = \text{GAP DE VALOR}$$

Digamos que você e seu cliente, uma loja de porte médio de material de construção, chegaram juntos à conclusão de que no **estado atual** existem os seguintes problemas (a) deficiências no atendimento dos vendedores; (b) desorganização no layout da loja; e (c) baixa atuação nas mídias sociais, que estão impactando a geração de receita do negócio. Vocês estimaram que a combinação desses fatores representa uma perda de receita da ordem de **R\$ 130 mil/mês** — essa seria a mensuração do impacto nos resultados do negócio e a potencial geração de valor se você conseguir ajudar o cliente a resolver os problemas. O **estado futuro** que o cliente deseja é capturar toda essa receita potencial.



$$\text{R\$1 milhão (ESTADO FUTURO)} - \text{R\$870 mil (ESTADO ATUAL)} = \text{R\$ 130 mil (receita/mês) (GAP DE VALOR A SER CONSTRUÍDO)}$$

**Cenário 1:** na sua oferta de valor, você propôs um plano de ação para solucionar parte dos problemas encontrados no diagnóstico e consegue capturar uma receita potencial extra de R\$ 100 mil/mês. Para isso, seu cliente deverá aumentar seus custos com a compra de cimento em R\$ 4.000/mês (seja com aumento de preço ou de volume). Pergunta: “Você pagaria R\$ 4.000/mês a mais pelo cimento para obter R\$ 100 mil de receita extra? Podemos presumir que com certeza você pagaria e provavelmente os seus clientes também”.

**Cenário 2:** na sua oferta de valor, você propôs um plano de ação para solucionar parte dos problemas encontrados, mas que captura uma receita potencial extra de R\$ 20 mil/mês (abaixo do GAP de valor desejado pelo cliente). Para isso, seu cliente deverá aumentar seus custos com a compra de cimento — os mesmos R\$ 4.000/mês. Ou seja, R\$ 20 mil menos R\$ 4 mil, que gera um GAP de valor de R\$ 16 mil (em vez dos R\$96 mil do cenário 1).

A resposta, nesse caso, não é tão imediata, pois a diferença não é tão grande. O cliente levaria em conta o tempo para treinar o time, implementar a nova rotina, a possível resistência de alguns balconistas, atrasos na campanha de mídia social ou qualquer outro imprevisto que pode fazer com que o GAP de valor de R\$ 16 mil de receita extra não pareça grande o suficiente para valer a pena mudar o que ele está fazendo.

**O valor aumenta conforme a confiança em um resultado** também cresce. A disposição do cliente depende da sua expectativa de alcance do resultado. Por isso uma parte importante do processo de compra é estimar a confiança e a credibilidade entre as partes. Os clientes descontam cada vez mais o valor de um resultado quando têm reservas sobre a probabilidade de atingi-lo.

### DICA:



A oferta de uma empresa com grande credibilidade no mercado, como a InterCement Brasil, tem um valor mais alto, pois os clientes têm maior confiança de que alcançarão os resultados prometidos.

Por isso é importante construir desde o princípio a confiança dos novos clientes na capacidade de entrega da empresa. Apresentar casos de sucesso de planos executados em outros clientes é uma ótima ferramenta para convencer os indecisos.

**“Mas e se o GAP de valor gerado não for atrativo para o cliente?”.** É importante saber o quanto antes. Porém, antes de desistir da venda, pergunte-se sobre a possibilidade de aumentar o GAP. Você pode detalhar melhor seu diagnóstico para descobrir um impacto adicional da mudança

Entretanto, se não for possível, é um sinal de que talvez a) esse não seja o cliente apropriado, b) as ações disponíveis para gerar valor precisam ser revistas para causarem maior impacto ou c) você necessita da ajuda de alguém mais experiente para fazer um diagnóstico mais profundo do negócio.

Com os dados que você coletou, com todas as suas percepções e conhecimento dos resultados desejados, você deve ter um entendimento sólido em relação à sua oferta funcionar ou não para ele.

Se após tudo isso você perceber que não funcionará, vá direto ao ponto. Diga a ele que você concluiu que existem opções melhores e que estará de volta tão logo haja alguma alteração de contexto. Não perca tempo com um negócio que provavelmente não será fechado. Concentre sua atenção e esforços em negócios que têm possibilidades concretas de serem fechados.



## CONCLUSÃO

Por tudo o que discutimos até agora, podemos dizer que o tradicional termo “proposta de valor” é exatamente isto: um valor hipotético ou um valor proposto, ainda não validado por um cliente potencial.

Não importa quão bem detalhada seja em um folheto ou quão atraente seja a apresentação de slides de vendas produzida pela equipe de marketing, a proposta não tem valor até que o cliente seja capaz de perceber e quantificar seu impacto nos resultados para poder desejá-la.

A venda utilizando o GAP de valor é um método que possibilita conhecer profundamente o negócio do seu cliente, ajudando-o a explorar os motivos por trás dos problemas e a quantificar seu impacto. Com isso, é possível gerar uma diferenciação custosa de ser copiada, uma vez que vai além das necessidades superficiais que ele já conhece e que são facilmente encontradas pelos concorrentes.

Ao encarar as interações com o consumidor a partir desse modelo, a forma como constrói seu relacionamento com ele muda de vendedor para consultor de negócio. Esse processo proporciona ferramentas que trazem credibilidade à sua oferta de valor tanto para o cliente quanto para a InterCement Brasil, criando uma relação de parceria sólida. Durante todo esse processo, o diálogo passa a ser mais abrangente, para além das corriqueiras discussões sobre o preço.

Na prática, esse é um modelo mental que privilegia o desenvolvimento do negócio do cliente para contribuir com o sucesso dele. Com isso, contribui também com o seu próprio sucesso e o da empresa. Esse é o cerne da cultura centrada no cliente.

Este capítulo foi dedicado a explorar o conceito do GAP de Valor e contribuir com a criação ou o reforço de um modelo de pensamento estruturado sobre o tema. Nos próximos capítulos, apresentaremos exemplos práticos que incorporam as ferramentas apresentadas aqui para a construção da proposta de valor.



## 5. Definição e qualificação das personas

### OBJETIVO DO CAPÍTULO

Apresentar o conceito de persona e sua conexão com outros aspectos da área comercial. Mostrar sua aplicação prática por meio das informações encontradas durante o processo de pesquisas qualitativas realizadas com clientes do canal. Contribuindo, assim, como ferramenta, para a geração de valor e o fortalecimento da cultura do cliente no centro.

### INTRODUÇÃO

As personas foram a base para a discussão do segundo nível da segmentação criado para o varejo, por possibilitarem a criação de um olhar sob a perspectiva do cliente, o que contribui para a efetivação da visão interna: ser percebida como a melhor opção de fornecedor do mercado.

Este capítulo apresentará o conceito de personas em duas partes. Na primeira, discutiremos as definições utilizadas na criação e no uso delas como ferramentas de suporte ao desenho da estratégia comercial. Incluiremos também a sua relação com temas complementares, como proposta de valor, jornada do cliente e processos internos, concluindo com a estratégia de marketing para o canal varejo.

Em seguida, apresentaremos os aprendizados da pesquisa realizada com os clientes, que permeou as definições encontradas.

### PARTE 1 — Definição de persona

#### O que é?<sup>1</sup>

É a representação fictícia de clientes reais que simbolizam um grupo de consumidores com qualidades e comportamentos semelhantes. Seu objetivo é criar retratações confiáveis e realistas dos seus principais segmentos de público como referência, auxiliando na compreensão dos decisores de compra e do que é preciso fazer para ajudá-los a gerar valor para si e seus negócios.

Essas representações devem estar baseadas em pesquisas qualitativas e quantitativas, além de análises da web. As personas são tão boas quanto a pesquisa por trás delas.

#### Importância

Esta ferramenta é fundamental para o sucesso da implementação da estratégia de marketing (GTM). Ter clareza do perfil do decisor de compra nos permite:

- Desenhar ações a partir do ponto de vista do cliente, aumentando as chances de sucesso;
- Definir tom, estilo e conteúdo da comunicação de forma mais assertiva e otimizando custos;
- Entender as necessidades e os desejos de potenciais clientes;
- Auxiliar na materialização e disseminação da cultura centrada no cliente, internamente.

1. As discussões sobre personas foram fundamentadas no guia completo do tema, Rocket Content.

Personas ajudam a concentrar as decisões em torno dos componentes da proposta de valor, adicionando algumas considerações do mundo real à conversa. Oferecem também uma maneira rápida e econômica de testar e priorizar recursos em todo o processo de desenvolvimento para novas ações do Menu de Serviços.

### Criação das personas

Ninguém melhor do que o cliente para descrever seus hábitos de compra, interesses e preocupações. Ouvir e registrar essas informações é o ativo mais valioso para a definição de personas. Achismos ou percepções internas devem ser desconsideradas nesse processo.

#### DICA



É importante conversar com clientes satisfeitos e insatisfeitos. Em ambos os casos, aprenderá algo sobre a percepção do público em relação ao seu produto.

As etapas para determinar os clientes típicos consistem em: selecioná-los, fazer entrevistas, reunir e analisar as informações coletadas, identificar pontos em comum entre os perfis e, por fim, materializá-los em personas.

### Personas e proposta de valor

Proposta de valor é um conjunto de benefícios que satisfazem as necessidades dos clientes. É materializada por meio de uma oferta que pode ser a combinação de preço, produtos ou serviços (KOTLER, 2016).

A chave para a construção de uma oferta de valor desejável está na capacidade de entender profundamente a realidade atual do cliente e aonde ele deseja chegar.



A utilização das personas auxilia nessa simplificação. Por agrupar clientes com características e necessidades semelhantes, facilita a construção de um repertório de soluções que seja relevante para o momento de cada um deles.

## Percepção de valor<sup>2</sup>

Tão importante quanto utilizar as personas para adequar a proposta de valor às necessidades e aos desejos dos clientes é comunicá-la de forma clara e objetiva. Afinal, o valor está na cabeça do cliente. Por isso é fundamental ajudá-lo a enxergar o que auxiliaremos a preencher com o GAP de valor:

- Quais problemas e riscos ajudaremos a resolver;
- Como contribuiremos para a concretização de suas metas, estratégias de negócio, estabilidade e previsibilidade de receita;
- Onde ele está hoje e onde o ajudaremos a chegar no curto, médio e longo prazos.

## Personas e jornada do cliente

A persona é quem vive a jornada do cliente oferecida pela empresa.

É importante conhecer os conceitos por trás dessa jornada e sua relação com o processo de venda, para adaptar às particularidades de cada uma, ampliando as chances de atrair e reter clientes.

Em marketing, isso se refere ao caminho percorrido pelo cliente até sua decisão de comprar um produto ou serviço<sup>3</sup>. O objetivo de avaliar e mapear a jornada do cliente é descobrir mais sobre o seu processo de compra e seu comportamento. Existem diferentes modelos de jornada do cliente; aqui adotaremos a representada a seguir, na Figura 1.



Figura 1 — Etapas da jornada do cliente..

Um cliente geralmente não decide a compra de imediato. Normalmente, ele pesquisa na internet ou no ponto de venda físico, avalia e busca entender determinadas características daquele produto ou serviço, marca e qualidade, para se decidir, por fim, se comprará ou não.

Esses momentos de interação são conhecidos em marketing como pontos de contato da jornada do cliente<sup>4</sup>. A qualidade dessa experiência tem grande influência na sua decisão de compra. Por isso é que essa jornada deve estar alinhada por todas as áreas internas que se relacionam com ele, buscando o aumento da taxa de conversão e retenção.

## Jornada do cliente B2B<sup>5</sup>

A maioria dos fornecedores se concentra em fatores como marca, produto e serviço, deixando de lado a experiência de compra, embora ela apresente uma oportunidade substancial de diferenciação.

Essa jornada é crucial para impulsionar a preferência pela marca e começa muito antes de considerações sobre características de produto e preço. O público B2B normalmente conclui cerca de 60% do processo de compra antes mesmo de se envolver com os fornecedores.

2. Para mais detalhes sobre percepção de valor, consulte o capítulo 3.

3. KOTLER, et al. Marketing 4.0, 2017. 4. KOTLER, et al. "Marketing 4.0", 2017

5. B2B: *business-to-business*, também chamado de B-to-B, refere-se a negócios conduzidos entre empresas, não entre uma empresa e um consumidor individual. Trata-se de uma forma de transação entre empresas, como uma que envolve um fabricante e um varejista ou um atacadista e um varejista. *Business-to-business* está em contraste com as transações *business-to-consumer* (B2C) [empresa-consumidor final] e *business-to-government* (B2G) [empresa-governo].

A jornada do cliente costuma ser um processo complexo de tomada de decisão e, em alguns casos, mais de uma pessoa pode estar envolvida. Cada envolvido pode ter objetivos e desafios diferentes que afetam suas decisões, dependendo de suas funções e dos obstáculos que enfrentam em seu trabalho diário. Por exemplo, no caso dos home centers, para o comprador corporativo interessa o preço e as condições de pagamento frente aos concorrentes. Já para o gerente da loja, pode ser mais relevante a disponibilidade imediata de produto e o prazo de entrega. Para o gerente regional, a estrutura de descontos e a verba de marketing podem ser os fatores mais importantes.

Dessa forma, sua oferta deverá contemplar soluções que gerem valor no contexto de negócio do decisor de compra. Assim, para construir uma proposta de valor B2B, você deve ter um bom entendimento do contexto de negócios em que ela se encaixará.

**Jornada do cliente e processo de vendas**

Cada etapa da jornada de compra do cliente tem uma etapa equivalente no processo de venda (Figura 2).

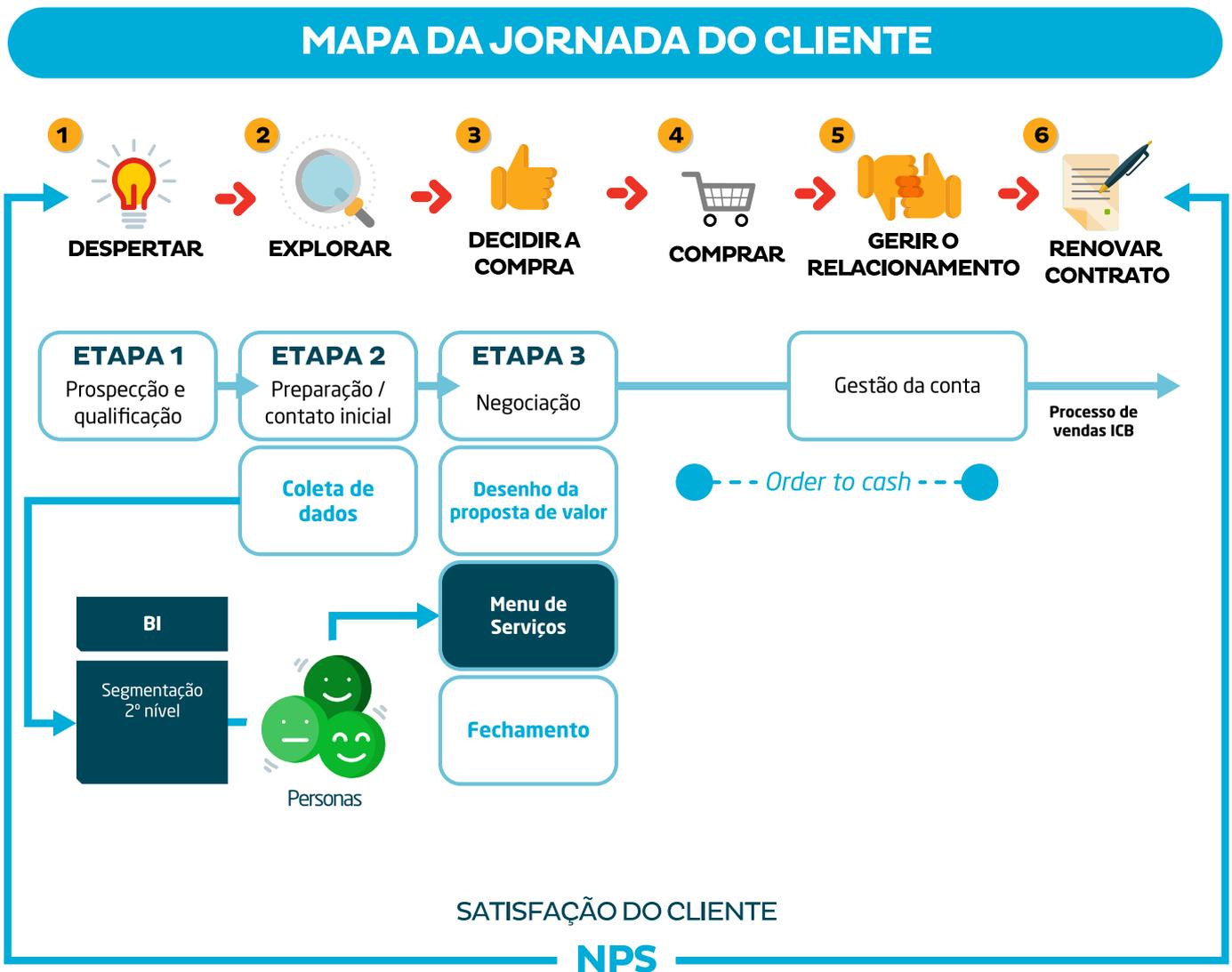


Figura 2 — Relação entre a jornada do cliente e o processo de vendas da InterCement Brasil.

Enquanto o cliente está despertando para a necessidade que o aflige, internamente se inicia a etapa 1, de prospecção e qualificação. Com a lista de *prospects* em mãos, vamos para a etapa 2, de preparação. Neste momento há o contato inicial com o cliente, para coletar dados e conhecer sua forma de decidir a compra. É crucial que esses dados sejam coletados da forma mais assertiva possível, o que garantirá a qualificação do BI e, conseqüentemente, da segmentação de segundo nível.

Na etapa 3, de decisão e fechamento da compra, com base nas informações levantadas anteriormente, será possível atrelar o perfil do cliente à persona que melhor o define. Isso possibilitará a criação de uma proposta de valor mais aderente às necessidades dele, aumentando as chances de sucesso na negociação. Caminhando para o fim da jornada, temos as etapas 4 e 5, de acompanhamento e gestão da conta. Neste momento, o processo de OTC se torna o grande protagonista, então garantir que esteja em sintonia é importante para que a operação seja de sucesso.

Por fim, temos a ferramenta NPS<sup>6</sup>, para nos apoiar na mensuração e no aumento da lealdade dos clientes. Atrilada ao entusiasmo dos times internos para fazer acontecer, ela nos auxiliará a chegar e concretizar a etapa 6, de recompra, finalizando a jornada.

### Mapeamento do processo de tomada de decisão

É muito comum que o time de vendas foque em estabelecer quem decide a compra.

Entretanto esse processo é tão ou mais importante. Para entendê-lo, faça as seguintes perguntas:

- Como você avaliou produtos ou serviços semelhantes?
- Qual é o processo de tomada de decisão da sua empresa?
- Quem está envolvido nesse processo?
- Quais são as etapas para realizar um pedido ou liberar um pagamento?

Mapeados os influenciadores desse processo, conquiste primeiro seus aliados e formadores de opinião internos para depois conquistar os tomadores da decisão final.

Mesmo que se estabeleça um relacionamento inicial com os decisores da compra, não efetue a venda até começar a conquistar os influenciadores ou pelo menos até que eles comecem a concordar com a relevância da sua oferta. Se apresentar uma oferta com a qual os seus influenciadores discordam ou que não compram totalmente, existe uma enorme chance de ser desqualificada. Então é importante criar credibilidade e compreensão do negócio do cliente inicialmente.

Por fim, se você não entende o processo de tomada de decisão do cliente, terá menos visibilidade do tempo que a venda pode demorar e da probabilidade real de fechamento. Assim, o vendedor deve planejar uma estratégia geral de vendas para a conta, com base em seu processo de compra do cliente e na estratégia definida para sua carteira.

Focaremos agora nos modelos de tomada de decisão de compra atuais encontrados no varejo da ICB.

### Segmentos de clientes

A partir dos segmentos dos clientes apresentados no capítulo 2, avaliaremos de forma sintética os modelos de negócio que subsidiarão a análise das próximas etapas. A Tabela 1 apresenta um resumo dos segmentos de clientes do canal varejo, seus modelos de negócio e principal fonte de receita.

6. NPS: *Net Promoter System* – ferramenta para medir e aumentar a lealdade dos clientes.

LEGENDA	SEGMENTO	MODELO DE NEGÓCIO	PRINCIPAL FONTE DE RECEITA
	<b>Home center</b>	Uma grande corporação com estratégia, política, governança e processos definidos centralmente. Baixo grau de flexibilidade para alterar as negociações anuais. Modelo de tomada de decisão processual, dividido em várias instâncias. Tem canal direto para o consumidor final.	• <b>Venda de produtos</b>
	<b>Redes associativas</b> (Grupos de compras) "Franchising"	Grupos de compra voluntários, unidos por uma "corporação" que fornece poder de compra, modelo de negócio, ferramentas de gestão e marketing, e identidade de marca. Os membros podem ter diversos tamanhos, inclusive conglomerado de lojas do mesmo dono, sem autonomia no "layout do ponto de venda" e no modelo de negócios, porém com autonomia na escolha de distribuição do wallet-share entre fornecedores listados. Tem canal direto para o consumidor final.	• <b>Rebate anual;</b> • <b>Taxas do grupo</b> (fornecedor); • <b>Taxa de administração</b> (membro).
	<b>Redes associativas</b> (Grupos de compras)	Grupos de compra voluntários, unidos por um "escritório central" que fornece poder de compra. Nenhum outro alinhamento é necessário ou garantido. A autonomia dos membros é total e eles têm o canal direto para o consumidor final.	• <b>Rebate anual;</b> • <b>Taxas do grupo</b> (fornecedor); • <b>Taxa de administração</b> (membro).
	<b>Mat. constr. isolados</b> (Portes G e M)	Grande ou média empresa, geralmente familiar, sem vínculos com outros modelos. Gestão semiestruturadas. Autonomia total para tomar decisões, tem canal direto para o consumidor final.	• <b>Venda de produtos</b>
	<b>Mat. constr. inisolados</b> (Portes P e Micro)	Empresa familiar pequena ou muito pequena, sem vínculos com outros modelos. Gestão geralmente desestruturada. Tem muita dificuldade de competir com o poder de compra das empresas maiores, portanto paga preços elevados. Geralmente compete no mercado usando atendimento personalizado e algum grau de informalidade. Autonomia total para tomar decisões e tem canal direto para o consumidor final.	• <b>Venda de produtos</b>

Tabela 1 — Segmentos de clientes do canal varejo, seus modelos de negócio e principal fonte de receita.

## Matriz de tomada de decisão de compra B2B do canal varejo

De forma genérica, as principais etapas do processo de compra dos clientes do canal varejo são:

1. Negociação do desconto de grupo (rebate) — anual;
2. Negociação de verbas de marketing — anual;
3. Homologação e inclusão na lista de recomendação do fornecedor — anual;
4. Negociação de preços — mensal ou conforme necessidade;
5. Decisão do fornecedor — mensal;
6. Negociação das promoções — mensal;
7. Definição de metas de volume (wallet-share) — mensal;
8. Inclusão de pedidos de compra — mensal/semanal/diário;



A Tabela 2 apresenta os atores da matriz de decisão do processo genérico de compra B2B do varejo. O tipo de ator e de atividades do processo determina a estratégia de comunicação e o responsável pelo contato direto com o cliente.

ATORES (ICB)	1. DESCONTO DE GRUPO 2. REBATE 3. RECOMENDAÇÃO DO FORNECEDOR	4. NEGOCIAÇÃO PREÇOS 5. DECISÃO FORNECEDOR	6. NEGOCIAÇÃO PROMOÇÕES	7. METAS DE VOLUME	8. PEDIDOS DE COMPRA
RECORRÊNCIA	ANUAL	MENSAL	MENSAL	MENSAL	SEMANAL/DIÁRIO
Escritório central (Gerente & KAM)					
Escritório regional (KAM)					
Proprietário (KAM; Consultor & Vendedor)			 	 	
Ponto de venda (C. Service)					 

**LEGENDA**

- Home center
- Rede Associativa "Franchising"
- Rede Associativa
- Mat. constr. isolados (Gra & Med)
- Mat. constr. isolados (Peq & Micro)

Tabela 2 – Matriz de decisão do processo de compra B2B – Varejo.

### Matriz de tomada de decisão de compra no ponto de venda

Quando nos referimos especificamente à decisão de compra dentro da loja, observamos que o proprietário tem papel preponderante para determinar quais marcas estarão disponíveis nela. Porém o balconista, o profissional da construção<sup>7</sup> e o consumidor final também compartilham da decisão final com diferentes pesos. Isso nos leva a concluir que existem diferentes jornadas do cliente a serem consideradas se quisermos cobrir toda a cadeia de decisão. Por isso, no marketing, a estratégia está dividida em relação ao público que se deseja influenciar. De modo geral, os direcionadores do processo de compra no ponto de venda estão apresentados na Tabela 3:

ATORES	DIRECIONADOR	RACIONAL	INFLUÊNCIA NA DECISÃO DE COMPRA
Proprietário(a)	LUCRO ATRAVÉS DO TRÁFEGO	O cimento atrai clientes para a loja. Alto fluxo de caixa (~ 30% da receita), baixas margens de contribuição (~ 5% no curto prazo + desconto no longo prazo).	~60%
Vendedor(a)	COMISSÃO	Recomenda a marca que o proprietário da loja e define o <i>top of mind</i> . Pode ser influenciado pelos fornecedores por meio de programas de incentivo e material informativo.	~20%
Profissional da construção	PERCEPÇÃO DE PREÇO VS PERFORMANCE	Preço e "tradição" são os aspectos principais, mas mudam de opinião facilmente, com preços baixos. Pode ser influenciado por descontos, ações de branding e treinamentos.	~15%
Consumidor final	FORÇA DA MARCA	Aceita principalmente a recomendação dos profissionais da construção por se preocupar com o resultado final e a garantia da obra. Pode ser influenciado por ações de branding e preço.	~5%

Tabela 3 – Matriz de decisão do processo de compra do cimento no ponto de venda.

7. Pedreiro, empreiteiros, engenheiros.

## Personas e estratégia de marketing internas

Como discutido ao longo do guia, dois pilares muito importantes da estratégia de marketing interna são: fomentar a cultura do cliente no centro e construir um prêmio de preço. Isso se reflete diretamente na construção da proposta de valor. Buscando criar diferenciação em um mercado focado no binômio “preço-qualidade”, o marketing vem cada vez mais apostando no vértice serviços. O Menu de serviços é uma das principais ferramentas utilizadas na implementação dessa estratégia (Figura 5).



Figura 5 — Ampliação do foco no vértice serviço.

### IMPORTANTE



Importante salientar o papel fundamental do processo de OTC<sup>8</sup> na frente de serviços.

Ele é a base da construção de uma boa experiência do cliente e pode ser comparada à alimentação saudável, que é vital para a nossa saúde e sem a qual é mais difícil manter uma qualidade de vida.

Da mesma forma, se o O2C não funcionar bem, o impacto das ações do Menu de Serviços poderá passar despercebido.

É nesse contexto que a utilização das personas se insere. Elas ajudam a trazer clareza em relação a como os tomadores de decisão enxergam seus negócios, o que valorizam, e, principalmente, quem são — personalidade e estilo de comunicação. Ou seja, ajudam a trazer o cliente para o centro das decisões.

Quando uma organização busca ter o foco do cliente, observando o mundo a partir da perspectiva dele, passa a ser capaz de gerar soluções mais aderentes à sua realidade, ampliando seu potencial de impacto positivo nos resultados. Essa parceria contribui de forma clara para o desenvolvimento do cliente e, conseqüentemente, do fornecedor, que cresce junto. Esse ambiente de colaboração e confiança reforça os laços entre ambos, aumentando a fidelidade dos clientes e diminuindo a sua sensibilidade ao preço. Esse é o círculo virtuoso que uma oferta de valor relevante tem o potencial de gerar (Figura 6).

8. O processo *order to cash* (O2C) se refere a todas as atividades que ocorrem entre colocar um pedido de compra até o recebimento do pagamento por parte da empresa.



Figura 6 — Relação entre oferta de valor, estratégia de marketing e a utilização das personas.

Complementarmente, consolida a necessidade de ter na “prateleira” propostas de valor diferentes para clientes diferentes. Mais uma vez, as personas trazem benefícios por agrupar clientes semelhantes, possibilitando simplificar e viabilizar economicamente a construção de pacotes de soluções customizados dentro do Menu de Serviços. Essa forma de utilização está refletida no segundo nível da segmentação, apresentado no capítulo 2.

## PARTE 2 — O que aprendemos sobre nossos clientes do canal varejo

Na segunda parte da discussão sobre persona, aplicaremos os conceitos discutidos anteriormente à nossa base de clientes para (a) definir o segundo nível do modelo de segmentação e (b) encontrar as personas que representam de forma abrangente os diferentes tipos de clientes.

No PEX-Var apresentaremos de forma sucinta os resultados deste estudo realizado pela consultoria **R.A Solutions**. Caso queira saber mais detalhes, entre em contato com o time de Canais Varejo.

### ETAPAS DO DIAGNÓSTICO

Focou na jornada do cliente (Figura 4), buscando aprendizados sobre suas dores e oportunidades, identificando similaridades e diferenças para encontrar as personas.

Foram realizadas pesquisas para ouvir os clientes do canal, com foco exclusivo nos decisores da compra de cimento. As pesquisas aconteceram em duas fases, com objetivos complementares:

#### Fase 1: Pesquisa qualitativa

O objetivo foi buscar conhecer de forma aberta as vivências e opiniões dos clientes selecionados, para

ampliar o olhar e incluir a realidade deles.

As descobertas partiram da exploração, utilizando questionamentos abertos em grupos focais de clientes selecionados pela área de marketing utilizando a curva ABC para encontrar os mais representativos, em margem de contribuição, de cada regional. Após isso, o time de vendas definiu a lista final de clientes.

Paralelamente, foram realizadas entrevistas individuais com os gerentes regionais de vendas, para trazer a visão estratégica do portfólio para a análise.

Para os clientes, foram realizados cinco grupos focais com os tomadores de decisão divididos em:

- Home center;
- Rede associativa regionais S/SE;
- Rede associativa regionais CO/NE;
- Loja de mat. construção regionais S/SE;
- Loja de mat. construção regionais CO/NE.

### Resultados iniciais

Com a conclusão das interações com esses participantes, iniciou-se a análise dos dados obtidos. O primeiro passo foi avaliar as diferenças entre segmentos de clientes e se havia homogeneidade dentro deles. Os aspectos que nortearam o estudo foram: (a) modelo de negócio e (b) modelo de tomada de decisão. Esses temas subsidiaram as primeiras conclusões sobre do segundo nível da segmentação.

Em seguida foram avaliadas as semelhanças e diferenças entre os clientes, para os tópicos:

- Caracterização inicial das personas;
- Identificação do que é valor para elas;
- Identificação dos seus “sonhos e pesadelos”;
- Levantamento de hipóteses a serem testadas na fase 2.



As respostas detectaram os principais pontos de convergência entre os clientes, destacando:

- Valorização da parceria com o fornecedor, especialmente em tempos de escassez de produto;
- Valorização de produtos de “marca forte”, reconhecida e procurada pelos consumidores;
- Insatisfação com aspectos da execução do processo *order to cash*;
- Falta de clareza na comunicação do racional da política de preço da InterCement Brasil.

A partir da combinação das análises, foram formuladas as hipóteses avaliadas durante a pesquisa quantitativa. Os seguintes aspectos influenciam a decisão de compra e, por conseguinte, ocasionam diferenças entre as personas:

- Autonomia na decisão de compra;
- Influência da localização do negócio – região metropolitana ou interior;

- Características da personalidade do tomador de decisão.

## Fase 2: Pesquisa quantitativa

Seu objetivo foi aprofundar os aprendizados obtidos na primeira fase por meio de um questionário aplicado a toda a base de clientes ativos do canal varejo pela ferramenta C4C. A seguir, veja os passos dessa metodologia:

1. Definição da população e amostra mínima;
2. Definição do instrumento de coleta de dados;
3. Coleta dos dados<sup>9</sup>;
4. Análise dos dados.

## COMO CHEGAMOS ÀS PERSONAS DO CANAL VAREJO

Os resultados das pesquisas qualitativa e quantitativa foram analisados em conjunto.

Durante a pesquisa qualitativa, percebemos os aspectos genéricos que diferenciavam os clientes.

Na pesquisa quantitativa, as diferenciações foram testadas estatisticamente, trazendo maior grau de certeza às características encontradas. Vale ressaltar que cada cliente é único, por isso haverá particularidades na análise de um cliente específico.

## Resultados das hipóteses de segmentação testadas

Foram realizadas comparações entre os grupos para testar **as segmentações que de fato diferenciavam** a base de respondentes do canal. A análise estatística confirmou que existem diferenças significativas entre os segmentos utilizados atualmente:

- ◆ Tipo: Home Center (HC), Redes Associativas (Rede), e Mat. Constr. Isolada;
- ◆ Tamanho: Microporte (MP); Pequeno (P); Médio (M); e Grande (G)

Isso significa que a forma como os clientes estão segmentados é efetiva, pois os agrupa de acordo com as similaridades.

Entretanto não foram encontradas diferenças significativas em relação à região do Brasil em que se encontram. Ou seja, um cliente de Mat. constr. — Pequeno da região Sul tem mais similaridades do que diferenças com um da região Nordeste.

Em relação às características percebidas na pesquisa qualitativa, foram confirmadas diferenças significativas para:



Figura 7 — Forma de seleção de fornecedor de cimento.

- A forma como os clientes decidem o fornecedor, podendo ser (Figura 6):
  - ◆ Autocrática, na qual o dono decide sozinho;
  - ◆ Processual, na qual existem etapas com a responsabilidade dessa decisão compartilhada por outras pessoas.

9. A coleta ocorreu entre junho e julho de 2021.

- A localização autodeclarada do respondente — região metropolitana x interior.

Esses aspectos foram incorporados aos critérios de criação do segundo nível da segmentação, que tem como premissa trazer o cliente para o centro.

### Resultados dos modelos de perfis comportamentais testados

Foram realizadas comparações entre os grupos para testar a influência de traços nos perfis dos participantes, em relação à sua intenção de aumentar o preço de venda (*sell-out*).

- Relação direta entre: fidelidade à marca e intenção de aumentar o preço.

A análise estatística dos dados confirmou o que diversos estudos da literatura atestam: quanto maior a fidelidade à marca, menor a sensibilidade ao preço<sup>10</sup>. Para nós, isso se traduz em maior disposição para aumentar o preço de venda (Figura 8).

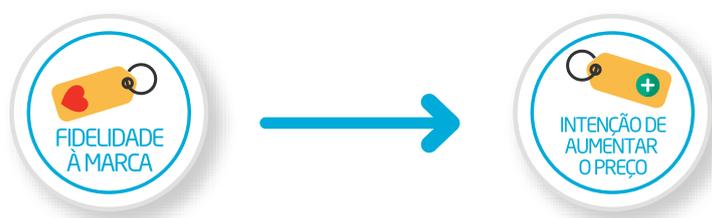


Figura 8 — Relação direta entre fidelidade à marca e a intenção de aumentar o preço.

- Os principais traços dos perfis percebidos na pesquisa qualitativa e testadas na pesquisa quantitativa foram:
  - ◆ Fidelidade à marca<sup>11</sup>: os clientes fiéis são menos propensos a trocar de fornecedor por causa de preço e fazem mais compras do que os clientes não fiéis semelhantes. Também ajudam a promover o seu negócio, com um forte boca-a-boca.
  - ◆ Pensamento estratégico<sup>12</sup>: é uma combinação de processamento de informação e criatividade. Os estudos o dividiram em três diferentes processos ou grupos de atividades: (a) coleta de informações, (b) formulação de ideias e (c) planejamento de ações. Cada processo requer diferentes habilidades de pensamento específicas, que, juntas, compõem o pensamento estratégico.
  - ◆ Sociabilidade: definimos sociabilidade como uma tendência de se afiliar ou preferir estar com outras pessoas a estar sozinho.
  - ◆ Orientação empreendedora<sup>13</sup>: relacionada à criatividade e à propensão de criar algo novo, envolvendo a motivação para superar obstáculos e de aceitar riscos. Desejo de crescimento pessoal em qualquer objetivo a ser alcançado.
  - ◆ Aversão ao risco: definida como a preferência do tomador de decisão por um resultado garantido frente a um probabilístico, mesmo com um resultado esperado igual.

Como exceção da fidelidade à marca, não houve relação direta entre os traços avaliados e a intenção de

10. MAMUN, A. et al. "A critical review of consumers sensitivity to price: Managerial and theoretical issues, *journal of international business and economics*", 2014.

YOON, K. "Revisiting the relationship between consumer loyalty and price sensitivity. *The journal of marketing theory and practice*", July 2011.

11. Reichheld e Sasser, 1990.

12. Kutschera e Ryan, 2009 & Dhir e Mital, 2012.

13. Schein, 1985.

aumentar preço. Entretanto foram encontradas relações diretas entre os demais traços de perfil com a fidelidade à marca, possibilitando estabelecer uma ponte com a intenção de aumentar o preço (Figura 9).

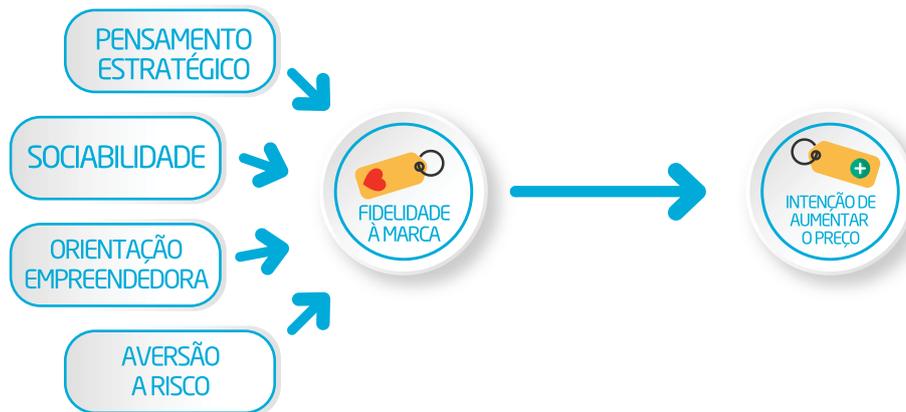


Figura 9 – Relação indireta entre os traços do perfil e a Intenção de aumentar o preço.

• As categorias das ações do Menu de Serviços avaliadas nessa etapa do estudo foram:

- ◆ Sell-out;
- ◆ Treinamento;
- ◆ Presença no PDV;
- ◆ Relacionamento;
- ◆ Visibilidade da marca;
- ◆ Redes sociais.

Embora os clientes tenham avaliado bem as ações atuais do Menu de Serviços<sup>14</sup>, foram poucos os casos de relação direta entre o valor das ações e a disposição a aumentar o preço por parte deles.

Todavia essa relação pode ser feita de forma indireta, também utilizando a fidelidade à marca como ponte dessa ligação (Figura 10).



Figura 10 – Relação indireta entre as categorias de ações do Menu de Serviços e a intenção de aumentar o preço.

14. Para mais detalhes sobre a pesquisa qualitativa, consultar a área de Marketing.

## Relação com a estratégia para o canal varejo

Para uma boa implementação da estratégia, é fundamental que a definição das personas esteja alinhada a ela. Assim, pode-se assegurar a relevância da ferramenta. Por isso é que a definição das personas foi baseada na relevância dos segmentos para a geração de receita e margem de servir da empresa.

Em resumo, esses aspectos combinados deram origem às personas e, com elas, o segundo nível da segmentação.

## DETALHAMENTO DAS PERSONAS

Durante esse processo foram encontradas nove personas como tomadores de decisão de compra, sendo quatro delas distintas para o segmento de Materiais de Construção Isoladas, três para Redes Associativas e duas para Home Centers.

O perfil das personas responde às seguintes perguntas:

- ◆ Quem e como é o seu negócio?
- ◆ Qual é o seu perfil comportamental?
- ◆ O que valorizam?
- ◆ Como se relacionam atualmente com o preço do cimento?
- ◆ Como definir e comunicar a proposta de valor para eles?

## CONCLUSÃO

Toda a discussão relacionada às personas é circunstancial e dinâmica. As conclusões refletem o momento atual do mercado, do portfólio de produtos, dos níveis de serviços e das ações de marketing internas, além das particularidades do enfrentamento da pandemia de Covid-19. Mudanças de contexto social e de cenário competitivo podem alterar as preferências e prioridades dos clientes.

Com base nisso, a conclusão foi agrupada em três grupos:

### • *Order to Cash (O2C)*

- ◆ É o centro do pilar “serviço”, que compõe a proposta de valor atual da InterCement Brasil;
- ◆ A pesquisa constatou a insatisfação dos clientes com aspectos da execução desse processo;
- ◆ Ouvi-los é fator crítico e prioritário para a implementação da cultura do cliente no centro.

### • Segundo nível da segmentação

◆ O modelo atual é eficiente para agrupar clientes com características semelhantes, entretanto existem diferenças importantes entre eles, tornando necessária a abertura de mais um nível para segmentá-los, o que chamamos de segmentação de segundo nível.

◆ Os critérios complementares verificados para se chegar a essa conclusão foram: Localização (Interior/Região Metropolitana) e Decisão do Fornecedor (Autocrática/Processual);

◆ O maior foco foi em Materiais de Construção Isolada (4 personas distintas), devido à sua relevância para a geração de receita e margem de servir.

### • Menu de Serviços e as personas

- ◆ De maneira geral, as ações atuais do Menu de Serviços são valorizadas pelos clientes, porém há espaço para melhorar sua execução;
- ◆ As personas encontradas apresentaram diferenças marcantes, que se refletem diretamente na sua apreciação de valor e expectativas de parceria com a companhia;
- ◆ Utilizar essas especificidades de personalidade e percepção de valor será fundamental para a atualização das ações do Menu de Serviços, visando fortalecer a cultura centrada no cliente;
- ◆ As ações devem buscar aumentar a fidelidade à marca e, com isso, ampliar a favorabilidade da construção do prêmio do preço ao consumidor final (*sell-out*);
- ◆ Utilizar ferramentas de auscultação em tempo real do cliente, como o NPS, é fundamental para refinar o formato e a execução das ações de marketing;

## Personas do canal varejo

### Home centers

#### IMPORTANTE



A amostra deste grupo não foi estatisticamente representativa para suportar análises inferenciais entre comportamentos, portanto os resultados destas personas serão **descritivos**.

**CARACTERÍSTICAS DO NEGÓCIO**

Localização: **REGIÃO METROPOLITANA**  
 Tamanho: **GRANDE**  
 Produtos: **BÁSICO, ACABAMENTO E DECORATIVO**

**DECISÃO DA COMPRA**

Quem decide o fornecedor: **ESCRITÓRIO CENTRAL**  
 Onde o pedido é realizado: **LOJA**  
 É responsável pelo pedido: **SIM**

**TOP 3 DO MENU:**

- Conteúdo p/ redes sociais
- Treinamento técnico
- Minievento prof. de obras

**TOP 3 NOVAS AÇÕES:**

- Programa de Fidelidade
- Propaganda da loja
- Ação na comunidade

**PRÊMIO DESEJADO NAS CAMPANHAS:**

Vale compras e-commerce

de 1 a 7, **quão disposto está, atualmente, a aumentar o R\$ de venda (sell-out)?**



\*Não houve amostra suficiente para análise estatística da influência comportamental ou das ações do Menu de Serviços na disposição para aumentar o preço.

**Carlos Queiroga**  
**34 anos**

Gerente de home center nacional  
 Experiência: < 2 anos



**QUEM É?**

Carlos é gerente de loja de uma cadeia de home center com presença nacional. Sua loja está localizada em um bairro populoso na região metropolitana da sua cidade. Ele se decidiu por uma carreira corporativa e sua experiência como gerente ainda é pequena, menos de 2 anos. Carlos é ambicioso e pretende continuar crescendo na empresa. Quem sabe até chegar à alta gestão. Por isso ele busca ativamente ampliar seus conhecimentos e criar parcerias estratégicas.

**QUAIS OS SEUS TRAÇOS?**



**VALORES:**

- Valoriza boas parcerias
- É uma pessoa focada em resultados e metas
- Preza a prosperidade do seu negócio
- Tem preocupação de manter seu negócio seguro
- Focado em resolução de problemas

**DORES:**

- Escassez de matéria-prima
- Preço do cimento
- Prazos descumpridos
- Preocupação com o futuro
- Redução de clientes

**ESTRATÉGIA PARA DEFINIÇÃO DA PROPOSTA DE VALOR**

- ♦ Carlos é mais jovem e isso pode ter influência no seu maior interesse em conteúdo para redes sociais, o que deve ser melhor explorado;
- ♦ Além de ser mais jovem e interessado em conteúdo para redes sociais, Carlos enxerga valor em ações de propaganda para a loja, então é possível endossar o Amigo Construtor para ele;
- ♦ Ele busca ascensão na sua vida profissional, então é preciso ajudá-lo a alcançar suas metas. Contribuir com o seu desenvolvimento gera favorabilidade;
- ♦ Carlos demonstra perfil fiel à marca, então é fundamental utilizar argumentos que estimulem o senso de parceria e lealdade nele;
- ♦ O seu TOP 1 nas novas ações é um Programa de Fidelidade, então os argumentos que reforçam o valor a longo prazo são fundamentais;
- ♦ Endossar quais são as vantagens exclusivas que a InterCement oferece para os seus parceiros;
- ♦ Apresentar exemplos práticos de como a InterCement pode ser importante em situações de crises;
- ♦ Por ele ser sociável, é importante manter uma comunicação rápida e contínua com Carlos;
- ♦ Seu perfil sociável também o faz valorizar o trabalho em equipe. Fazê-lo entender que a ICB o ajudará a alcançar seus objetivos o incentivará;
- ♦ O Treinamento Técnico é o seu TOP 2 nas ações, por isso é interessante oferecer minieventos e workshops para Carlos;
- ♦ Por ter uma visão voltada ao lado social e empreendedor, ele valoriza ações de impacto na comunidade ao redor da loja.

**PONTOS CRÍTICOS NA JORNADA DO CLIENTE**

- A logística não disponibiliza um rastreo para acompanhamento das cargas
- Análise de crédito lenta
- Sem política de descontos para pagamentos à vista
- Reajuste frequente dos preços
- Produtos que não chegam

**FORNECEDOR DOS SONHOS**

- É parceiro e cria relacionamento de longo prazo
- Atende bem e sabe ouvir
- Tem credibilidade da marca
- Tem assistência técnica para resolução de problemas
- Oferece preço bom
- Cumpre prazo de entrega e tem flexibilidade
- Negocia bonificação
- Realiza ações no ponto de venda
- Realiza formações com os vendedores
- Não deixa faltar produto



**RECEPTOR:**  
Empreendedor; estratégico



**CANAL:**  
Online; telefone; presencial



**ABORDAGEM:**  
Estratégica; ágil; contínua



**MENSAGEM:**

- Conteúdo para redes sociais
- Amigo Construtor
- Alcance de metas
- Parceria e lealdade
- Programa de Fidelidade

- Vantagens exclusivas
- Parceria em tempo de crise
- Ação social na comunidade
- Treinamento da equipe

**PROPOSTA DE VALOR:**  
**"PARCERIA QUE TE FAZ CRESCER"**



**CARACTERÍSTICAS DO NEGÓCIO**

Localização: **INTERIOR**  
 Tamanho: **GRANDE**  
 Produtos: **BÁSICO, ACABAMENTO E DECORATIVO**

**DECISÃO DA COMPRA**

Quem decide o fornecedor: **DONO**  
 Onde o pedido é realizado: **LOJA**  
 É responsável pelo pedido: **SIM**

**TOP 3 DO MENU:**

- Conteúdo p/ redes sociais
- Treinamento técnico
- Ações de incentivo

**TOP 3 NOVAS AÇÕES:**

- Programa de Fidelidade
- Propaganda da loja
- Ações de melhoria da loja

**PRÊMIO DESEJADO NAS CAMPANHAS:**

Cartão virtual pré-pago

de 1 a 7, quanto disposto está, atualmente, a aumentar o R\$ de venda (sell-out)?

**4.9**  
 (acima da média geral e a segunda maior entre os clientes)

\*Não houve amostra suficiente para análise estatística da influência comportamental ou das ações do Menu de Serviços na disposição para aumentar o preço.

**Antônio Vilela**  
**45 anos**

Gerente de home center regional  
 Experiência: > 10 anos



**QUEM É?**

Antônio é gerente de um home center regional há cerca de 10 anos. Sua carreira foi construída no setor de materiais de construção e ele já passou por várias funções na empresa, conquistando a confiança do dono. A loja que ele gerencia tem um portfólio amplo de produtos e pertence a um conglomerado de 10 lojas com forte influência regional na formação do preço. Sua lealdade faz com que ele cuide do negócio como se fosse o dono.

**QUAIS OS SEUS TRAÇOS?**



Empreendedor



Fiel à marca



Sociável

**VALORES:**

- Valoriza boas parcerias
- É uma pessoa focada em resultados e metas
- Preza a prosperidade do seu negócio
- Tem preocupação de manter seu negócio seguro
- Focado em resolução de problemas

**DORES:**

- Escassez de matéria-prima
- Preço do cimento
- Prazos descumpridos
- Preocupação com o futuro
- Redução de clientes

**ESTRATÉGIA PARA DEFINIÇÃO DA PROPOSTA DE VALOR**

- ♦ Por ter um perfil predominantemente empreendedor, é importante auxiliar Antônio a atingir os resultados que ele busca;
- ♦ A sua orientação ao empreendedorismo demonstra que ele valoriza planos de ação claros e bem definidos, por isso a abordagem com ele deve ser bem roteirizada;
- ♦ É possível oferecer relatórios clínicos para Antônio, de modo a estimular o seu senso de empreendedorismo;
- ♦ Auxiliar Antônio a estabelecer estratégias de vendas, reforçando as vantagens de curto, médio e longo prazo;
- ♦ Sua fidelidade à marca, associada ao interesse em um Programa de Fidelidade, demonstra a importância de reforçar a parceria e a lealdade para ele;
- ♦ Apresentar as vantagens exclusivas que a InterCement oferece para os seus parceiros;
- ♦ Oferecer assistência técnica para resolução de eventuais problemas;
- ♦ Ações como o Amigo Construtor são interessantes para ele, pois qualificam o seu público e o ajudam a vender mais;
- ♦ Antônio sabe o que ele quer obter, por isso valoriza a ação de treinamento técnico para sua equipe;
- ♦ Por ser um home center regional, ele está aberto a ações de melhorias na loja.

**PONTOS CRÍTICOS NA JORNADA DO CLIENTE**

- Não tem rastreio de cargas
- Análise de crédito lenta
- Não tem descontos para pagamento à vista
- Reajuste frequente dos preços
- Escassez de produtos

**FORNECEDOR DOS SONHOS**

- É parceiro e cria relacionamento de longo prazo
- Atende bem e sabe ouvir
- Tem credibilidade
- Tem assistência técnica para resolução de problemas
- Oferece preço bom
- Cumpre prazo de entrega e tem flexibilidade
- Negocia bonificação
- Realiza ações no ponto de venda
- Realiza formações com os vendedores
- Não deixa faltar produto



**RECEPTOR:**  
 Empreendedor; estratégico



**CANAL:**  
 Online; telefone; presencial



**ABORDAGEM:**  
 Estratégica



**MENSAGEM:**

- Atingimento de resultados
- Planos de ação
- Relatórios clínicos
- Estratégia de venda
- Vantagens de curto, médio e longo prazo

- Parceria e lealdade
- Vantagens exclusivas
- Assistência técnica
- Treinamento técnico
- Amigo Construtor
- Melhoria na loja

**PROPOSTA DE VALOR:**  
**"PARCERIA QUE FACILITA SUA VIDA"**



**CARACTERÍSTICAS DO NEGÓCIO**

Localização: **INTERIOR**  
Tamanho: **MÉDIO E GRANDE**  
Produtos: **BÁSICO E ACABAMENTO**

**DECISÃO DA COMPRA**

Quem decide o fornecedor: **DONO**  
Onde o pedido é realizado: **LOJA**  
É responsável pelo pedido: **SIM**

**TOP 3 DO MENU:**

- Conteúdo p/ redes sociais
- Uniforme
- Treinamento técnico

**TOP 3 NOVAS AÇÕES:**

- Programa de Fidelidade
- Ações de melhoria da loja
- Ação na comunidade

**PRÊMIO DESEJADO NAS CAMPANHAS:**

Cartão virtual pré-pago

de 1 a 7, **quão disposto está, atualmente, a aumentar o R\$ de venda (sell-out)?**

**4.91**  
(acima da média e a maior pontuação de todos)

\*Nenhum dos seus traços e/ou ações do menu influencia essa atitude.

**Geraldo Freitas**  
**45 anos**

Proprietário Rede M/G  
Experiência: > 10 anos



**QUEM É?**

Geraldo é proprietário de uma loja de material de construção há mais de 10 anos. Ele se orgulha do crescimento do seu negócio. Por estar situado na região metropolitana, ele enfrenta um ambiente de alta concorrência. Ele é associado e um dos líderes de uma rede de compra para poder competir com os grandes home centers da região. Entretanto as decisões e os processos de compra são feitos por ele mesmo, na loja, pois ele precisa de agilidade para se manter competitivo. É um cara experiente, estratégico e arrojado, que não tem medo de correr riscos.

**QUAIS OS SEUS TRAÇOS?**

Fiel à marca Sociável Empreendedor

**VALORES:**

- Tem inserido a tecnologia no negócio
- Gere o negócio a nível estratégico
- Está atento à economia e ao mercado
- Valoriza boas parcerias
- Preza o bem-estar comum

**DORES:**

- Desabastecimento de produtos
- Preocupação com a "ressaca" após prosperidade
- Aumento geral dos preços
- Dificuldade de projetar para o futuro

**ESTRATÉGIA PARA DEFINIÇÃO DA PROPOSTA DE VALOR**

- ◆ Chegue preparado para falar com Geraldo. Seja objetivo, fale embasado em fatos e dados, traga pontos relevantes para o negócio, pois ele não gosta de perder tempo;
- ◆ Ele gere o negócio a nível estratégico, portanto é interessante para ele oferecer projeções do mercado e da economia;
- ◆ Auxiliar Geraldo a competir com seus concorrentes, apresentando proposta vantajosa de preço e estratégias de venda;
- ◆ Geraldo tem se adaptado ao uso de novas tecnologias, sendo interessante para ele ações como conteúdo para redes sociais e outras estratégias digitais;
- ◆ Geraldo é mais aberto a assumir riscos e gosta de inovação;
- ◆ Oferecer ações que beneficiam os funcionários dele e os motivam a vender mais;
- ◆ Ações sociais na comunidade local devem ser oferecidas, pois Geraldo entende que o bem-estar comum beneficia seu negócio;
- ◆ Geraldo demonstra ser fiel à InterCement, além de, dentre os demais clientes, ser o mais disposto a aumentar o preço. Então, para ele, é muito importante criar um Programa de Fidelidade;
- ◆ Demonstrar claramente quais são as vantagens exclusivas oferecidas para Geraldo;
- ◆ Indicar claramente como a InterCement garante a reposição de produtos;
- ◆ Apresentar para Geraldo como a InterCement se compromete em ações que estimam melhorar a sua loja.

**PONTOS CRÍTICOS NA JORNADA DO CLIENTE**

- Pallets chegam quebrados, pallets velhos
- Paga regularmente os boletos, mas quando há problema no sistema o pedido é bloqueado imediatamente
- Opção de FOB não é vantajosa financeiramente para o cliente

**FORNECEDOR DOS SONHOS**

- É parceiro fiel
- Ajuda a loja a vender o produto
- Presta serviços ao cliente além do ponto de venda (sell-out, estoque, reposição automática)
- Fornece um produto que gira
- Não deixa faltar produto



**RECEPTOR:**  
Estrategista; visão de longo prazo; fiel; arrojado



**CANAL:**  
Online; telefone; presencial



**ABORDAGEM:**  
Estratégica



- MENSAGEM:**
- Projeções de mercado e da economia
  - Preço competitivo
  - Estratégia de venda
  - Conteúdo para redes sociais
  - Estratégias digitais
  - Inovação
  - Benefícios para os funcionários
  - Ação social na comunidade
  - Programa de Fidelidade e vantagens exclusivas
  - Reposição de produtos
  - Melhorias na loja

**PROPOSTA DE VALOR:**  
**"PARCERIA ESTRATÉGICA"**

**CARACTERÍSTICAS DO NEGÓCIO**

Localização: **INTERIOR**  
 Tamanho: **MÉDIO E GRANDE**  
 Produtos: **BÁSICO E ACABAMENTOS**

**DECISÃO DA COMPRA**

Quem decide o fornecedor: **DONO**  
 Onde o pedido é realizado: **LOJA**  
 É responsável pelo pedido: **SIM**

**TOP 3 DO MENU:**

- Ações de incentivo
- MPDV
- Minievento c/ prof. de obras

**TOP 3 NOVAS AÇÕES:**

- Programa de Fidelidade
- Maquininha de cartão
- Propaganda da loja

**PRÊMIO DESEJADO NAS CAMPANHAS:**

Vale compras e-commerce

de 1 a 7, **quão disposto está, atualmente, a aumentar o R\$ de venda (sell-out)?**

**3.31**  
(próximo da média geral)

\*Nenhum dos seus traços e/ou ações do menu influenciam essa atitude.

**José Avelino**  
**45 anos**

Proprietário Rede M/G  
Experiência: > 10 anos



**QUEM É?**

Há mais de 10 anos, José é proprietário de uma loja de material de construção situada no interior do Estado. Ele é associado e um dos líderes de uma rede de compra. Entretanto as decisões e os processos de compra são feitos por ele, na loja. Sua família sempre esteve no segmento e ele se orgulha muito da sua trajetória, pois seu negócio começou pequeno e hoje é de médio a grande porte, sendo um dos mais relevantes e influentes em sua região. A InterCement esteve com ele desde o início e ele aprecia muito a parceria.

**QUAIS OS SEUS TRAÇOS?**

Fiel à marca Empreendedor Sociável

**VALORES:**

- É determinado e gosta bastante de trabalhar
- Tem perfil comunicativo e é extrovertido
- Preza parcerias duradouras e fidelidade
- Dá importância às pessoas que estão próximas

**DORES:**

- Preocupação com o futuro
- Aumento geral dos preços
- Incerteza do futuro
- Escassez de matéria-prima

**ESTRATÉGIA PARA DEFINIÇÃO DA PROPOSTA DE VALOR**

- Tem perfil orientado ao empreendedorismo, então é importante endossar como a InterCement o ajuda a atingir seus objetivos;
- Determinar claramente as estratégias oferecidas para o crescimento do seu negócio;
- Promover ações de incentivo às vendas na sua loja, especialmente em contato com os seus funcionários (ex: Chance de Ouro);
- Por estar localizado no interior e ter um perfil mais sociável, José pode ter mais interesse em comunicação interpessoal;
- A sua abordagem pode ser menos formal, tendo em vista que ele tem um perfil mais descontraído e brincalhão;
- Valoriza o fato de ter crescido junto com a InterCement, então é importante endossar isso na comunicação;
- Oferecer ações no ponto de venda, pois ele gosta de ter a presença da marca em sua loja;
- Ele está satisfeito com as Campanhas de Incentivo, que podem ser reforçadas para ele;
- Por ser muito fiel, ele gostaria de um Programa de Fidelidade;
- Endossar como a InterCement o ajuda a promover sua loja por meio de propagandas;
- Oferecer assistência técnica para a resolução de eventuais problemas.

**PONTOS CRÍTICOS NA JORNADA DO CLIENTE**

- Pallets quebrados
- Embalagens fracas
- Lentidão para informar reajustes de preços
- Rotatividade dos consultores prejudica o relacionamento

**FORNECEDOR DOS SONHOS**

- É parceiro fiel
- É pontual para resolver problemas
- Faz ações de marketing no ponto de venda
- Oferece produtos competitivos
- É ágil na entrega do produto
- Está aberto a negociações de preço
- Oferece produto de boa qualidade



**RECEPTOR:**  
Fiel; empreendedor



**CANAL:**  
Presencial; ligação telefônica; online



**ABORDAGEM:**  
Sociável; menos formal; bem-humorada



**MENSAGEM:**

- Alcance de objetivos
- Estratégias de crescimento do negócio
- Ação de incentivo à venda no PDV
- Workshop com funcionários
- Crescimento em conjunto
- Presença da marca na loja
- Campanhas de incentivo
- Programa de Fidelidade
- Promoção da loja
- Resolução de problemas

**PROPOSTA DE VALOR:**  
**"PARCERIA QUE CRESCE JUNTO"**

**CARACTERÍSTICAS DO NEGÓCIO**

Localização: **INTERIOR**  
 Tamanho: **MÉDIO E GRANDE**  
 Produtos: **BÁSICO E ACABAMENTOS**

**DECISÃO DA COMPRA**

Quem decide o fornecedor: **DONO**  
 Onde o pedido é realizado: **LOJA**  
 É responsável pelo pedido: **SIM**

**TOP 3 DO MENU:**

- Uniforme
- Ações de incentivo
- Identidade visual da loja

**TOP 3 NOVAS AÇÕES:**

- Ação de melhoria da loja
- Propaganda da loja
- Programa de Fidelidade

**PRÊMIO DESEJADO NAS CAMPANHAS:**

Cartão virtual pré-pago

de 1 a 7, **quão disposto está, atualmente, a aumentar o R\$ de venda (sell-out)?**

**2.98**  
(abaixo da média geral)

QUAIS TRAÇOS INFLUENCIAM SUA DISPOSIÇÃO PARA AUMENTAR O PREÇO?  
Sociabilidade e orientação empreendedora  
 QUAIS AÇÕES INFLUENCIAM SUA DISPOSIÇÃO PARA AUMENTAR O PREÇO?  
Nenhuma das ações do menu influencia essa atitude.

**Robson Prado**  
**44 anos**

Proprietário Rede P/MP  
Experiência: > 10 anos



**QUEM É?**

Robson é proprietário de uma loja de material de construção há mais de 10 anos e "toca" o negócio com sua família. Ele se associou a uma rede, mas as decisões e os processos de compra são feitos por ele, na loja. Seu negócio é de pequeno porte e está localizado numa região interiorana, buscando oferecer preços sempre competitivos para ser relevante. Ele é respeitado na sua comunidade e conhece bem sua clientela, que é tradicional.

**QUAIS OS SEUS TRAÇOS?**



Fiel à marca



Sociável



Empreendedor

**VALORES:**

- Tem orgulho da sua história
- Não tem medo de trabalho
- Gosta de ter a família por perto
- Quer crescer, por isso está sempre atento às oportunidades
- Adora uma boa prosa, mas leva tempo para confiar de fato

**DORES:**

- Aumento geral dos preços
- Menor poder de compra do cliente final
- Falta de cimento
- Pandemia

**ESTRATÉGIA PARA DEFINIÇÃO DA PROPOSTA DE VALOR**

- Robson demonstra o perfil mais fiel à marca dentre os demais da rede, além de o Programa de Fidelidade estar no seu TOP 3. Dessa forma, ele pode ser estimulado com argumentos de parceria e lealdade;
- Robson é fiel à marca, mas, no geral, não está satisfeito com as ações oferecidas. É preciso entregar mais qualidade nos processos;
- Por ter um negócio de pequeno porte, ações diretas na infraestrutura da sua loja são ideais para serem oferecidas a ele, como uniforme e identidade visual da loja;
- Do mesmo modo, ele se interessa por novas ações relacionadas à melhoria do seu ponto de venda;
- Seu forte perfil sociável torna importante criar um relacionamento mais próximo com Robson, oferecendo ações exclusivas para clientes fiéis;
- Ele valoriza também a presença do vendedor, portanto visitas e contatos regulares são necessários;
- Argumentar como a InterCement oferece um relacionamento duradouro e ajuda seus clientes a expandirem seus negócios;
- Robson tem uma baixa intenção de aumentar o preço, mas a fidelidade à marca e a parceria podem incentivá-lo;
- Estabelecer um plano de ação que endossa o crescimento profissional de Robson, estimulando seu senso de empreendedorismo.

**PONTOS CRÍTICOS NA JORNADA DO CLIENTE**

- Gestão dos pallets
- Lentidão para informar reajustes de preços
- Rotatividade dos consultores prejudica o relacionamento

**FORNECEDOR DOS SONHOS**

- Que é parceiro fiel
- Que tem preço justo
- Bom produto e marca forte
- Time de vendas fácil de falar e que resolve logo os problemas
- Movimenta minha loja
- Que traz oportunidades e novidades
- Entrega no prazo



**RECEPTOR:**  
Fidelidade; insatisfação



**CANAL:**  
Presencial; ligação telefônica



**ABORDAGEM:**  
Sociável



**MENSAGEM:**

- Parceria e lealdade
- Qualidade nos processos e na entrega das ações
- Ações diretas de infraestrutura na loja
- Uniforme
- Identidade visual
- Ações exclusivas
- Ajudar a expandir o negócio
- Plano de ação para o crescimento profissional

**PROPOSTA DE VALOR:**  
**"PARCERIA QUE APROXIMA"**

**CARACTERÍSTICAS DO NEGÓCIO**

Localização: **INTERIOR**  
 Tamanho: **GRANDE**  
 Produtos: **BÁSICO E ACABAMENTOS**

**DECISÃO DA COMPRA**

Quem decide o fornecedor: **DONO**  
 Onde o pedido é realizado: **LOJA**  
 É responsável pelo pedido: **SIM**

**TOP 3 DO MENU:**

- Minievento c/ prof. de obras
- Minievento c/ balconistas
- Ações de incentivo

**TOP 3 NOVAS AÇÕES:**

- Ações de melhoria da loja
- Propaganda da loja
- Programa de Fidelidade

**PRÊMIO DESEJADO NAS CAMPANHAS:**

Cartão virtual pré-pago

**de 1 a 7, quão disposto está, atualmente, a aumentar o R\$ de venda (sell-out)?**



QUAIS TRAÇOS INFLUENCIAM SUA DISPOSIÇÃO PARA AUMENTAR O PREÇO?  
Pensamento estratégico  
 QUAIS AÇÕES INFLUENCIAM SUA DISPOSIÇÃO PARA AUMENTAR O PREÇO?  
Treinamento

**Pedro Portela**  
**45 anos**

Proprietário de Mat. constr. – G  
 Experiência: > 10 anos



**QUEM É?**

Pedro é sinônimo de sucesso em sua cidade no interior do Estado. Ele fez crescer o negócio da família e hoje é proprietário da maior e melhor loja de material de construção da região. Ele também não descuidou do preço, mas sabe que a qualidade dos produtos e o bom atendimento que seus funcionários oferecem aos clientes são os seus maiores diferenciais. Não tem medo da concorrência acirrada que vem crescendo a cada ano por causa da prosperidade da sua região. Ele já começa a se preparar para a chegada dos home centers, avaliando a possibilidade de aumentar a gama de produtos que oferece.

**QUAIS OS SEUS TRAÇOS?**

Empreendedor Sociável Fiel à marca

**VALORES:**

- É analítico e estratégico
- É politizado e antenado ao noticiário mundial
- Informado sobre o mercado
- Preocupado em honrar compromissos

**DORES:**

- Aumento geral dos preços
- Relação conturbada com os fornecedores
- Incerteza com o futuro
- Redução da rentabilidade do negócio no período de chuvas
- Não conseguir chegar no ponto de equilíbrio do mercado

**ESTRATÉGIA PARA DEFINIÇÃO DA PROPOSTA DE VALOR**

- ♦ Pedro valoriza bastante as ações de treinamento, de modo que essa é uma oferta que deve ser priorizada para ele;
- ♦ Como ele está em um ambiente competitivo, seu diferencial está no atendimento, portanto minieventos com profissionais de obra e balconistas são fundamentais para melhorar a qualidade do seu atendimento;
- ♦ Seu perfil empreendedor o faz valorizar o alcance de metas e objetivos, por isso deve-se argumentar como a ICB o ajuda a atingir resultados;
- ♦ De todos, Pedro é o menos fiel à marca. Além disso, ele questiona políticas que não consideram diferenciação para clientes antigos. Desse modo, é importante oferecer vantagens diferenciadas para ele;
- ♦ É possível oferecer Programas de Fidelidade para Pedro, de modo a torná-lo mais leal;
- ♦ Fomentar o seu lado estratégico pode torná-lo mais fiel, então ações de médio e longo prazo podem o interessar, desde que os benefícios estejam claros;
- ♦ Oferecer relatórios de mercado que o auxiliem na tomada de decisões de forma sistemática;
- ♦ Ações de melhoria para sua loja também devem ser propostas, pois é algo que o interessa muito;
- ♦ Ele gosta de manter bom relacionamento com os fornecedores, por isso é importante valorizar uma boa comunicação e um bom suporte;
- ♦ Realizar reuniões periódicas para ouvi-lo e oferecer ações personalizadas às necessidades dele.

**PONTOS CRÍTICOS NA JORNADA DO CLIENTE**

- Reajuste constante de preços;
- Política de preços não oferece vantagens para parceiros antigos;
- Pallets quebrados, demora no crédito

**FORNECEDOR DOS SONHOS**

- Tem uma boa e flexível proposta de preço
- Oferece produto de boa qualidade
- Seu produto vende bem na loja
- Oferece bons custos de logística
- Possui credibilidade
- Tem estoque disponível
- Coloca-se no lugar do lojista
- Seu vendedor tem um bom relacionamento com o lojista



**RECEPTOR:**  
Empreendedor; analítico



**CANAL:**  
Presencial; telefone; online



**ABORDAGEM:**  
Colaborativa; personalizada



- MENSAGEM:**
- Ações de treinamento
  - Minieventos para melhorar a qualidade do atendimento
  - Ajuda para atingir resultados
  - Vantagens diferenciadas
  - Programa de Fidelidade
  - Propor estratégias
  - Relatório de mercado
  - Melhoria da loja
  - Boa comunicação e suporte
  - Reuniões de alinhamento das ações

**PROPOSTA DE VALOR:**  
**"PARCERIA ESTRATÉGICA"**



**CARACTERÍSTICAS DO NEGÓCIO**

Localização: **INTERIOR**  
 Tamanho: **MÉDIO**  
 Produtos: **BÁSICO E ACABAMENTOS**

**DECISÃO DA COMPRA**

Quem decide o fornecedor: **DONO**  
 Onde o pedido é realizado: **LOJA**  
 É responsável pelo pedido: **SIM**

**TOP 3 DO MENU:**

- Campanhas de incentivo
- Ações de incentivo
- Uniforme

**TOP 3 NOVAS AÇÕES:**

- Programa de Fidelidade
- Propaganda da loja
- Ações de melhoria da loja

**PRÊMIO DESEJADO NAS CAMPANHAS:**

Cartão virtual pré-pago

**de 1 a 7, quão disposto está, atualmente, a aumentar o R\$ de venda (sell-out)?**

**3.15**  
(abaixo da média geral)

QUAIS TRAÇOS INFLUENCIAM SUA DISPOSIÇÃO PARA AUMENTAR O PREÇO?  
 Sociabilidade e orientação empreendedora  
 QUAIS AÇÕES INFLUENCIAM SUA DISPOSIÇÃO PARA AUMENTAR O PREÇO?  
 Nenhuma das ações do menu influencia essa atitude.

**Marcelo Ferrero**  
**45 anos**

Proprietário de Mat. constr. – M  
 Experiência: > 10 anos



**QUEM É?**

Marcelo é proprietário de uma loja de material de construção há mais de 10 anos. Seu negócio vem crescendo, hoje ele se considera de porte médio e relevante no bairro do interior do Estado onde mora. Além da família, que trabalha com ele desde o início, ele emprega algumas pessoas da comunidade. A região cresceu muito nesses últimos anos e, com isso, a concorrência aumentou. Ele é um cara de parceria e gosta quando o fornecedor "chega junto", ajudando a superar os desafios.

**QUAIS OS SEUS TRAÇOS?**



Fiel à marca



Empreendedor



Sociável

**VALORES:**

- É determinado e gosta bastante de trabalhar
- Tem perfil comunicativo e é extrovertido
- Valoriza parcerias duradouras e fidelidade
- Dá importância às pessoas que estão próximas

**DORES:**

- Inflação
- Menor poder de compra do cliente final
- Incerteza para tomada de decisões
- Falta de produto
- Medidas de lockdown e fechamento das lojas

**ESTRATÉGIA PARA DEFINIÇÃO DA PROPOSTA DE VALOR**

- Marcelo demonstra lealdade à ICB, então é importante endossar a parceria e a credibilidade;
- Oferecer vantagens exclusivas por meio de um Programa de Fidelidade;
- Argumentar como a parceria com a ICB pode ajudá-lo a alavancar as suas vendas, tendo em vista que na região metropolitana a concorrência é mais acirrada;
- Oferecer campanhas e ações de incentivo às vendas na sua loja;
- Apresentar o Amigo Construtor como uma possibilidade para promover a loja e, além disso, estreitar laços com a ICB;
- Marcelo espera ações que invistam em melhorar a infraestrutura da sua loja;
- Estruturar e oferecer para ele relatórios de mercado, a fim de ajudá-lo a atingir seus objetivos no negócio;
- Como Marcelo é orientado ao empreendedorismo, é importante traçar metas claras e ajudá-lo a atingi-las por meio de um plano de ação;
- Estimular Marcelo por meio de desafios, de modo a despertar seu senso de empreendedorismo;
- Manter-se presente e próximo a Marcelo, tendo em vista que o seu perfil é mais sociável;
- Como a Sociabilidade é o traço que mais afeta sua disposição a aumentar o preço, a abordagem de comunicação deve ser personalizada e frequente.

**PONTOS CRÍTICOS NA JORNADA DO CLIENTE**

- Pallets quebrados
- Frequência dos reajustes de preços
- Demora na solução de problemas de crédito

**FORNECEDOR DOS SONHOS**

- Estabelece parcerias duradouras, que ajudam a crescer
- Tem preços competitivos e produtos de qualidade
- Assegura o fornecimento do produto o tempo todo
- Tem marca **forte**, reconhecida e procurada pelos clientes
- Entrega pedidos no prazo acordado



**RECEPTOR:**

Fiel; empreendedor; sociável



**CANAL:**

Presencial; telefone



**ABORDAGEM:**

Personalizada e orientada ao cliente



**MENSAGEM:**

- Proximidade e comunicação personalizada
- Parceria e credibilidade
- Programa de Fidelidade
- Impulsioneamento das vendas
- Campanhas e ações de incentivo

- Amigo Construtor
- Melhoria da loja
- Relatórios de mercado
- Alcance de objetivos
- Metas e plano de ação
- Desafios de vendas

**PROPOSTA DE VALOR:**

**"PARCERIA QUE IMPULSIONA"**



**CARACTERÍSTICAS DO NEGÓCIO**

Localização: **INTERIOR**  
 Tamanho: **PEQUENO**  
 Produtos: **BÁSICO E ACABAMENTOS**

**DECISÃO DA COMPRA**

Quem decide o fornecedor: **DONO**  
 Onde o pedido é realizado: **LOJA**  
 É responsável pelo pedido: **SIM**

**TOP 3 DO MENU:**

- Uniforme
- Identidade visual da loja
- Brindes

**TOP 3 NOVAS AÇÕES:**

- Programa de Fidelidade
- Ação de melhoria da loja
- Ação social na comunidade

**PRÊMIO DESEJADO NAS CAMPANHAS:**

Cartão virtual pré-pago

de 1 a 7, **quão disposto está, atualmente, a aumentar o R\$ de venda (sell-out)?**



QUAIS TRAÇOS INFLUENCIAM SUA DISPOSIÇÃO PARA AUMENTAR O PREÇO?  
 Pensamento estratégico, sociabilidade, empreendedorismo, aversão ao risco  
 QUAIS AÇÕES INFLUENCIAM SUA DISPOSIÇÃO PARA AUMENTAR O PREÇO?  
 Visibilidade da marca

**Anderson Santos**  
**45 anos**

Proprietário de Mat. constr. – P  
 Experiência: > 10 anos



**QUEM É?**

Há mais de 10 anos, Anderson é proprietário de uma pequena loja de material de construção no interior do seu Estado. Cuida da loja junto com sua família e se orgulha de ter proporcionado aos filhos uma vida melhor do que a que ele teve. Ele concorre com grupos maiores, então seu diferencial é o atendimento e ter preços competitivos. Membro atuante na sua comunidade, conhece seus clientes pelo nome. Ele valoriza fornecedores parceiros e costuma conversar antes de mudar de marca.

**QUAIS OS SEUS TRAÇOS?**



Empreendedor



Fiel à marca



Sociável

**VALORES:**

- Deseja crescer o seu negócio e prosperar financeiramente
- Valoriza a igualdade no tratamento
- Dá importância a relacionamentos de amizade e confiança nos negócios
- Busca transparecer sua integridade com o negócio

**DORES:**

- Economia do país
- Pandemia
- Incerteza do futuro
- Preços desleais dos concorrentes

**ESTRATÉGIA PARA DEFINIÇÃO DA PROPOSTA DE VALOR**

- Anderson tem um perfil empreendedor e quer crescer, por isso é importante ajudá-lo a conquistar seus objetivos;
- Ele valoriza amizade, então é necessário se relacionar com ele de forma mais pessoal e próxima;
- Anderson é muito leal à marca e é preciso demonstrar para ele como isso é valorizado pela ICB;
- É importante fortalecer a parceria com Anderson, trazendo-o para perto da marca, levando-o para visitar a fábrica e realizando ações personalizadas (“se um dia houver uma visita à fábrica lembrem de mim”);
- Ele tem interesse em um Programa de Fidelidade;
- Por seu perfil estratégico influenciar o aumento de preço, é preciso ajudá-lo a se posicionar e competir com a forte concorrência;
- Para persuadi-lo a aumentar o preço, é importante deixar claro para ele os benefícios para o crescimento do seu negócio;
- Anderson não gosta de se expor ao risco e tem preocupação com o futuro, então é importante argumentar como a ICB garante os acordos (credibilidade);
- Anderson valoriza ações de Visibilidade de Marca, a ponto de considerá-las algo que afeta sua disposição para aumentar o preço, portanto é importante deixar a marca visível no seu PDV;
- Todas as ações do seu TOP 3 no Menu de Serviços correspondem a ações de caráter estético (uniforme, identidade visual, brindes), por isso é importante priorizar isso para ele;
- No geral, ele enxerga valor em ações que investem em melhorias para sua loja;
- Por seu perfil sociável, Anderson se interessa por ações de impacto na comunidade.

**PONTOS CRÍTICOS NA JORNADA DO CLIENTE**

- A ICB puxar o reajuste de preços
- Embalagem do cimento precisa de melhoria
- O limite de crédito que poderia ser maior
- A falta de um plantão de atendimento

**FORNECEDOR DOS SONHOS**

- É parceiro forte
- Dá condições de competitividade
- Tem produto de qualidade, marca reconhecida e procurada pelos consumidores
- Tem bom relacionamento com o cliente e o escuta
- É eficiente na entrega



**RECEPTOR:**

Empreendedor; fiel; amigável



**CANAL:**

Presencial; telefone



**ABORDAGEM:**

Pessoal; afetiva; empreendedora



**MENSAGEM:**

- Ajuda para o crescimento
- Relacionamento pessoal e próximo
- Valorização da fidelidade
- Programa de Fidelidade
- Visita à fábrica

- Ajuda no posicionamento
- Marca visível no PDV
- Ações de caráter estético
- Melhoria da loja
- Garantia de credibilidade

**PROPOSTA DE VALOR:**

**"PARCERIA QUE CHEGA JUNTO"**



**CARACTERÍSTICAS DO NEGÓCIO**

Localização: **INTERIOR**  
 Tamanho: **MUITO PEQUENO**  
 Produtos: **BÁSICO E ACABAMENTOS**

**DECISÃO DA COMPRA**

Quem decide o fornecedor: **DONO**  
 Onde o pedido é realizado: **LOJA**  
 É responsável pelo pedido: **SIM**

**TOP 3 DO MENU:**

- Campanhas de incentivo
- Ações de incentivo
- Identidade visual da loja

**TOP 3 NOVAS AÇÕES:**

- Ações de melhoria da loja
- Propaganda da loja
- Programa de Fidelidade

**PRÊMIO DESEJADO NAS CAMPANHAS:**

Pontos para trocar por prêmios

de 1 a 7, **quão disposto está, atualmente, a aumentar o R\$ de venda (sell-out)?**

**3.04**  
(abaixo da média geral)

QUAIS TRAÇOS INFLUENCIAM SUA DISPOSIÇÃO PARA AUMENTAR O PREÇO?  
 Pensamento estratégico, sociabilidade, empreendedorismo, aversão ao risco  
 QUAIS AÇÕES INFLUENCIAM SUA DISPOSIÇÃO PARA AUMENTAR O PREÇO?  
 Presença no PDV

**Marcos Paulo**  
**44 anos**

Proprietário de Mat. constr. – Micro  
 Experiência: > 10 anos



**QUEM É?**

Marcos é proprietário de uma lojinha de material de construção situada no interior do seu Estado. Ele e sua família cuidam do negócio há mais de 10 anos. Apesar de pequenino, o negócio consegue garantir o sustento de todos. Marcos é conhecido na sua comunidade e também conhece sua clientela pelo nome. Gosta de comprar de fornecedores tradicionais em quem ele confia. Mas há vezes em que ele precisa trocar de marca por causa do preço mais baixo da concorrência.

**QUAIS OS SEUS TRAÇOS?**



**VALORES:**

A família é seu maior tesouro  
 Resiliente, não desiste nunca e já enfrentou muitas crises  
 Sujeito de palavra, aprendeu isso com seu pai  
 Acredita nas tradições e ajuda todos que pode

**DORES:**

Aumento geral dos preços  
 Falta de cimento  
 Lockdown devido à pandemia

**ESTRATÉGIA PARA DEFINIÇÃO DA PROPOSTA DE VALOR**

- ♦ Marcos está moderadamente satisfeito com o Menu de Serviços, por isso é importante garantir a boa execução das ações, especialmente das campanhas de incentivo;
- ♦ Marcos valoriza as campanhas de incentivo, porém não está satisfeito com a operacionalização delas. É preciso esclarecer o funcionamento dessa ação para ele;
- ♦ Novas ações de melhoria da loja são do interesse de Marcos e devem ser sugeridas;
- ♦ Oferecer ações voltadas para o aspecto físico da loja, como identidade visual;
- ♦ Ações de presença no ponto de venda são diretamente necessárias para influenciá-lo no aumento do preço;
- ♦ Marcos é leal e também gostaria de um Programa de Fidelidade;
- ♦ Sua fidelidade é influenciada por diversos fatores da sua personalidade, o que deve ser levado em consideração na forma de se comunicar com ele;
- ♦ Estabelecer metas que o incentivem é algo compatível com sua orientação empreendedora;
- ♦ Ele não se sente tão confortável com riscos, por isso é fundamental transmitir confiança e estabilidade;
- ♦ Ele é sociável e prefere estar em contato com as pessoas para se sentir estimulado e acolhido.

**PONTOS CRÍTICOS NA JORNADA DO CLIENTE**

- Gestão dos pallets
- Frequência dos reajustes de preços
- Rotatividade dos consultores prejudica o relacionamento

**FORNECEDOR DOS SONHOS**

- Fornecedor de confiança, ponta firme, que não abandona quando a crise chega
- Que não enrola para resolver os problemas
- Que visita a loja e está disponível quando ligo
- Dá crédito e tem bom preço
- Entrega no prazo



**RECEPTOR:**

Fiel; empreendedor; buscando crescimento



**CANAL:**

Presencial; contato telefônico



**ABORDAGEM:**

Pessoal; emocional; apoiadora



**MENSAGEM:**

- Presença no PDV
- Esclarecer campanhas de incentivo
- Focar na boa execução das ações do Menu de Serviços
- Identidade visual da loja
- Melhorias da loja

- Programa de Fidelidade
- Metas que o incentivem a crescer
- Transmitir confiança e estabilidade
- Manter contato regular

**PROPOSTA DE VALOR:**

**"PARCERIA PRA TODA HORA"**



## 6. Construção da proposta de valor e Menu de Serviços

### OBJETIVO DO CAPÍTULO

Apresentar exemplos práticos da utilização das personas e do Menu de Serviços para a geração de valor para o cliente, com foco em fortalecer a cultura do **cliente no centro**.

### INTRODUÇÃO

Este capítulo foi estruturado a partir da conexão dos conceitos apresentados anteriormente, para possibilitar a visualização da aplicação do conceito GAP de valor, desde a prospecção até o fechamento da venda.



Sendo assim, nosso intuito é auxiliar a equipe na construção do modelo mental focado na venda de valor, não apenas de produto — o que reforça a estratégia de colocar o **cliente no centro** e, com isso, atingir a visão da InterCement Brasil de **ser percebida pelo cliente como a melhor opção de fornecedor do mercado**.

O capítulo está dividido em duas partes. Na primeira, consolidamos os conceitos discutidos ao longo do PEX-Var, trazendo a perspectiva das suas interfaces. Em seguida, apresentamos dois casos práticos de situações típicas que ocorrem na gestão da carteira de clientes.

### PARTE 1: ROTEIRO – Organização dos conceitos

A primeira parte deste capítulo organiza os conceitos apresentados nos capítulos 3, 4 e 5, com a finalidade de identificar as interfaces e facilitar sua utilização conjunta. Daremos ênfase aos temas relacionados à **construção da proposta de valor** (Figura 1).

Aqui, consideramos que todos os clientes já passaram pelo processo de qualificação definido no modelo de segmentação apresentado no capítulo 2.

As etapas finais de entrega de valor e a renovação da venda foram discutidas no capítulo 5, onde você pode encontrar maiores detalhes. A estruturação do roteiro da construção da proposta de valor foi baseada na venda de valor (Figura 1) e dividida em quatro sessões:

- A. **Contexto e preparação:** realizada internamente;
- B. **Diagnóstico:** realizada em interações com o cliente em sua loja;
- C. **Proposta de valor:** realizada internamente;
- D. **Alinhamento:** realizada em interações com o cliente.



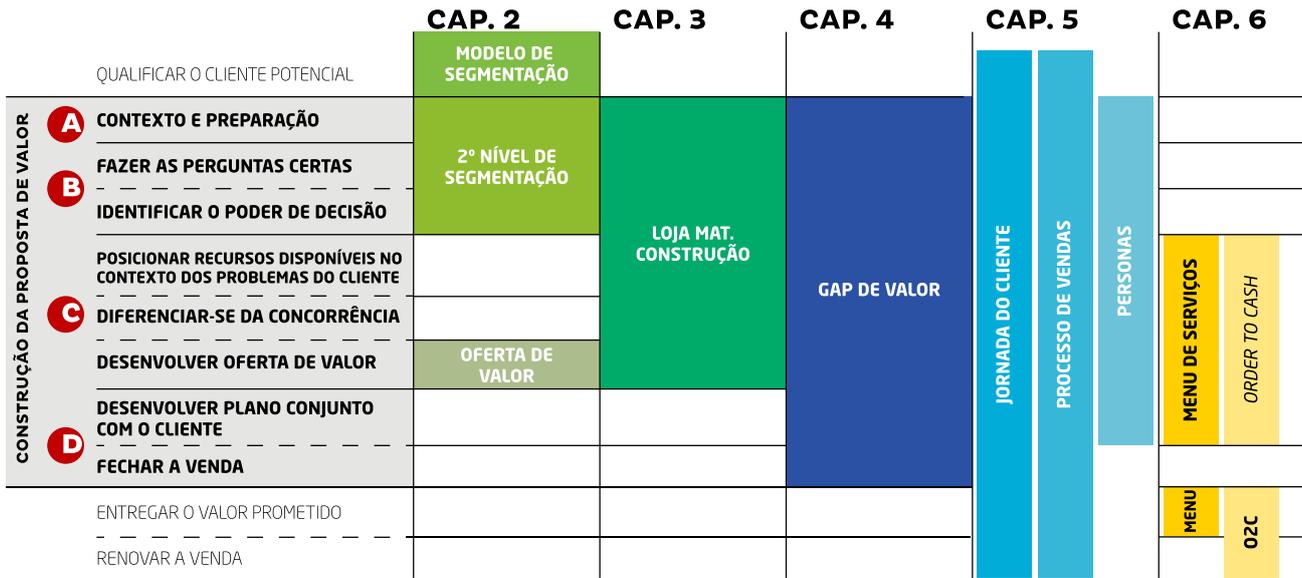


Figura 1 — Estruturação do capítulo 6 baseada na construção da proposta de valor utilizando as etapas da venda de valor e os conceitos apresentados nos capítulos anteriores.

Serão apresentados os pontos mais relevantes de cada conceito, por isso recomendamos que você recorra aos capítulos anteriores para acessar os detalhes.

### A) Contexto e preparação

Estar preparado garante que você fará as perguntas certas para estabelecer credibilidade, além de conquistar a confiança do cliente. É isso que fará as pessoas acreditarem que você pode ajudá-las e, assim, compartilharem as informações necessárias para você determinar o estado atual em que o negócio se encontra.

Nesse momento, o produto não é relevante. O foco é manter sua linha de questionamento centrada nos problemas do cliente, fazendo com que ele fale sobre sua realidade. Por isso é que uma boa preparação é fundamental. A Figura 2 apresenta os tópicos que devem fazer parte da sua preparação.



Figura 2 — Estruturação do capítulo 6 baseada na construção da proposta de valor utilizando as etapas da venda de valor e os conceitos apresentados nos capítulos anteriores.



## Contexto

Partindo do ponto em que o cliente atende aos critérios estabelecidos no modelo de segmentação, comece estabelecendo o contexto estratégico no qual ele está inserido:

- Qual é a estratégia regional para o segmento ao qual ele pertence?
- Qual é a relevância dele para o sucesso da gestão da sua carteira de clientes?
  - Formador de opinião na região;
  - Comportamento (relacional, transacional);
  - Tamanho e constância de consumo (volume);
  - Potencial de crescimento do negócio;
  - Capacidade de pagamento.
- Em qual contexto do mercado ele atua?
  - **Demanda:**
    - Quais são os drives da economia da região?
    - Qual é o potencial de crescimento da economia da região?
    - Qual é o potencial de volume da região?
    - Existe sazonalidade?
  - **Concorrentes da InterCement Brasil:**
    - Quais concorrentes estão presentes na região?
    - Quais produtos e serviços são disponibilizados por eles?
    - Quem tem a marca mais forte e reconhecida?
    - Quem tem o maior preço?
    - Quem é o *player* dominante, líder de volume?
    - Quem é o líder de preço e dos reajustes?
  - **Concorrentes do cliente:**
    - Quem são os seus principais competidores?
    - Quem vende cimento para esses competidores?
    - Quem são os formadores de preço na região onde ele atua?
  - **Clientes do cliente:**
    - Quem são os clientes dele? (fatores demográficos e socioeconômicos)
    - Como está distribuída a carteira de clientes do seu cliente?  
(% consumidor final, % profissionais, % pequenas indústrias)
    - Onde estão localizados?



A princípio, pode parecer que a lista de questões é grande, mas tudo o que foi descrito já faz parte das conversas cotidianas do time de Vendas. O roteiro apenas ajuda a estruturar melhor as discussões, trazendo clareza na etapa de preparação e intenção durante a visita ao cliente.



**Contexto e preparação**

Esse é o momento de coletar os dados necessários para responder às perguntas do contexto. Muitos desses dados podem ser encontrados no BI, em publicações regionais<sup>1</sup> e setoriais<sup>2</sup> e ainda em conversas com fornecedores de produtos complementares que atendem a mesma região que você.

Com as informações em mãos, passamos a entender mais sobre a realidade do cliente, que é fundamental para determinar o seu estado atual. Em seguida, vamos ao planejamento da visita, utilizando a ferramenta de roteiro de visitas.

• **Estruturação**

Na etapa de estruturação, organizamos o que aprendemos com foco em otimizar o tempo de preparação e tornar mais assertiva a visita ao cliente. Para isso, você deve utilizar as informações sobre o negócio do cliente disponíveis no capítulo 3. A Tabela 1 apresenta um modelo para sistematizar essas informações.

PROBLEMAS POTENCIAIS	QUAL É O IMPACTO PARA O NEGÓCIO DO CLIENTE?	O QUE PODE OCASIONAR ESSE PROBLEMA? (CAUSA-RAIZ)
1		
2		
3		



Tabela 1 — Modelo para preparação prévia para a visita com o cliente.

Na etapa de estruturação, organizamos o que aprendemos com foco em otimizar o tempo de preparação e tornar mais assertiva a visita ao cliente. Para isso, você deve utilizar as informações sobre o negócio do cliente disponíveis no capítulo 3. A Tabela 1 apresenta um modelo para sistematizar essas informações.

• **Persona<sup>3</sup>**

Complementamos a preparação selecionando a persona que mais se assemelha ao cliente em questão. Ela nos trará as diretrizes iniciais para o entendimento do modelo de negócio, focando nas ações com maior potencial de geração de valor. A ferramenta também fornece subsídios para que você se comunique melhor com o cliente, visto que a comunicação, neste quesito, é baseada na personalidade típica (disponíveis no capítulo 3). A Tabela 1 apresenta um modelo para sistematizar essas informações.

1. Jornais, revistas e sites de internet de circulação regional.  
 2. Revista da ANAMACO.  
 3. Os perfis de todas as personas dos clientes do varejo da InterCement Brasil podem ser encontrados no capítulo 5.



As personas o auxiliarão a otimizar o seu tempo de preparação, pelo fato de proporem um ponto de partida na construção da oferta de valor, que será customizada conforme o conhecimento sobre o estado atual e futuro de evolução do seu cliente. Porém o maior ganho em utilizá-las está em trazer a perspectiva do cliente, criando, desde o primeiro contato, a disposição mental da construção de soluções ganha-ganha, sugeridas no modelo de segmentação do segundo nível.

• **Alavancas de geração de valor**

Existem temas que são relevantes para qualquer tipo de negócio, por isso fornecem um excelente roteiro para explorar oportunidades e problemas que o cliente possa enfrentar atualmente. Esses temas dão origem às alavancas estratégicas para o crescimento de uma empresa:

- Melhorar ou otimizar produtos/serviços;
- Melhorar o marketing;
- Melhorar a eficácia das vendas e a precificação;
- Melhorar o atendimento e o relacionamento com o cliente final;
- Melhorar ou otimizar a operação;  
(estrutura de custos fixos e variáveis, fluxo de caixa, gestão de estoque etc.);
- Melhorar ou otimizar a distribuição (logística).



A sua oferta se tornará mais valiosa para o cliente se ela for conectada a qualquer um desses temas. Sendo assim, é importante incluí-los no seu roteiro de visita.

**B) Diagnóstico**

O diagnóstico deve ser utilizado para aprender sobre o foco do cliente. Após uma preparação bem feita, você terá uma noção do que poderá encontrar durante a visita. Mas fique atento para não buscar apenas informações que confirmem suas hipóteses. Mantenha-se curioso durante a conversa, para checar se o que pensou inicialmente está alinhado com a realidade do cliente. A Figura 3 apresenta os tópicos a serem explorados durante o diagnóstico.



Figura 3 — Quadro-resumo dos tópicos do diagnóstico realizados durante a visita ao cliente.

Utilize o roteiro definido na preparação como um guia para ajudá-lo a cobrir os tópicos mais importantes, mas não deixe a conversa ficar “engessada”, dando a impressão de ter perguntas prontas, em vez de interagir com o cliente. Lembre-se: perguntas pertinentes que levam o cliente a refletir contribuem para a consolidação da sua credibilidade. Porém tome cuidado para não ser invasivo ou condescendente.

A forma como você interage com o cliente é tão importante quanto o conteúdo da conversa. O principal objetivo dos primeiros contatos é estabelecer confiança suficiente para obter as respostas às perguntas, que tendem a se aprofundar com o decorrer do relacionamento. A **escuta ativa**, aliada a um genuíno interesse, é um fator que contribui de forma decisiva na construção de confiança. Por isso escute o que o cliente tem a dizer e mostre que você realmente se importa com os problemas que ele enfrenta no negócio.

Tente evitar ao máximo interrupções. O cliente à sua frente é a pessoa mais importante durante o tempo em que vocês conversarem. Mantenha um diálogo leve e tenha em mente que bom humor é muito importante na construção de relacionamentos saudáveis.



### DICA:

A **escuta ativa** é um processo consciente de ouvir e entender as mensagens de quem fala. Quem escuta deve permanecer neutro, sem julgamento, e tentar não tomar partido ou formar opiniões, especialmente no início da conversa.



### Estado atual

O objetivo da venda baseada em GAP de valor é “estabelecer da forma mais completa possível a diferença entre o momento que a empresa vive hoje e onde ela deseja chegar” (Figura 4).

Para definir o estado atual é necessário explorar cinco aspectos: fatos, problemas, impactos, causa-raiz e estado emocional. Sua principal ferramenta é utilizar as formas de perguntas apresentadas no capítulo 4.





Figura 4 — Processo de venda utilizando GAP de valor.

É importante entender o **estado emocional** do cliente, observando suas reações emocionais durante as interações. Lembre-se sempre de que existe uma pessoa por trás do empreendedor e você precisa conhecê-la. Após a conversa, você deveria ser capaz de responder a perguntas como:

- Quem ele é?
- Onde o coração dele está?
- O que é importante para ele?
- O que o deixa feliz?
- Quais são seus valores?
- Qual é a sua história de vida?

Aqui as habilidades da **escuta ativa** são essenciais, assim como um interesse genuíno de se conectar a essa pessoa. Esse é o primeiro passo para ganhar a confiança do seu cliente.

#### • Conhecendo os fatos

É chegado o momento de checar suas suposições relacionadas à realidade em que o cliente está inserido, além de determinar quão aderente a persona selecionada inicialmente está ao cliente, para fazer os ajustes necessários. Os temas a serem explorados durante a conversa com o cliente são:



- Contexto do mercado: compartilhar informações sobre tendências e oportunidades; coletar a percepção dele sobre seu contexto e entender seu grau de satisfação com os fornecedores de cimento<sup>4</sup>;
- Modelo de negócio: entender como o negócio funciona, os desafios e as frustrações e o que é prioridade para o cliente no momento;
- Modelo de decisão de compra: compreender o processo de tomada de decisão, em vez de focar apenas no relacionamento com o tomador de decisão<sup>5</sup>;
- Perfil dos consumidores finais: analisar os fatores demográficos e socioeconômicos e a segmentação dos clientes: % consumidor final, % profissionais, % pequenas indústrias;
- Operação da loja<sup>6</sup>: entender as fontes de receita, os principais custos, os gargalos operacionais, a região de atendimento de entrega etc;
- Aspectos físicos da loja: utilizar o *checklist* apresentado no capítulo 3. Esse ponto facilita a conversa com os times de Marketing e Canal Varejo em relação à viabilidade e à relevância das ações do Menu de Serviços.

#### • Conhecendo problemas, impactos e causas

Utilizaremos a lista criada durante a preparação (Tabela 1) como roteiro das perguntas, agregando os aprendizados obtidos durante o mapeamento dos fatos. No capítulo 4 você encontra uma série de perguntas para utilizar na investigação do roteiro abaixo.

- Produtos e serviços;
- Marketing;
- Precificação;
- Vendas;
- Atendimento e relacionamento com o consumidor final;
- Operação da loja;
- Distribuição (logística).

Procure explorar problemas com os quais podemos contribuir com as soluções. Por isso, mais uma vez ressaltamos que é importante estar familiarizado com as ações disponíveis no **Menu de Serviços** oferecido pela área de Marketing.



4. Se for cliente novo, aprofunde-se na percepção dele em relação à proposta de valor do fornecedor atual (serviços, produto, preço) e à sua opinião sobre a experiência da entrega do valor. A mesma abordagem vale para clientes que possuem mais fornecedores além da InterCement Brasil.

5. Sugestão de perguntas para mapeamento do processo de decisão são encontradas no capítulo 5.

6. No capítulo 3 são apresentados aspectos da operação de uma loja de materiais de construção. Usar essas informações para montar seu roteiro de perguntas.



**Estado futuro**

Neste ponto, é necessário entender os planos de desenvolvimento do cliente, qual é sua estratégia, objetivos e metas para os próximos meses e talvez anos. Além disso, entender quais problemas ele gostaria de resolver a curto e médio prazo e quais são suas oportunidades prioritárias.

É válido ressaltar a necessidade de quantificar os resultados esperados para auxiliar na construção da oferta de valor.

**C) Proposta de valor**

O objetivo da proposta de valor é impactar positivamente o negócio do cliente, auxiliando a InterCement Brasil a se diferenciar dos concorrentes. Nosso propósito é garantir que os recursos disponibilizados pela empresa para atingir esses objetivos estejam agrupados no processo *order to cash* e no Menu de Serviços. É necessário conhecer bem a potencialidade de ambas as ferramentas, para incorporá-las em uma solução de valor que seja efetiva e de comunicação clara ao cliente. A Figura 5 apresenta os tópicos que podem fazer parte da preparação da proposta de valor.



Figura 5 — Quadro-resumo de tópicos para a preparação da proposta de valor.





### *Order to Cash*

O processo *Order to Cash* (O2C) se refere a todas as atividades que ocorrem entre colocar um pedido de compra no sistema até o recebimento do pagamento por parte do cliente. É o processo responsável por entregar grande parte do valor na jornada do cliente.

Por englobar praticamente toda a empresa, é fundamental que você o compreenda para “fazer promessas” que possam ser cumpridas. Então desenvolva relações de parceria com as áreas de suporte ao negócio para utilizar da melhor maneira os serviços disponibilizados por elas.

Conhecer os prazos necessários para cada atividade, os critérios de tomada de decisão e os indicadores de performance dessas áreas, além de colaborar para seu atingimento, são excelentes formas de construir essa parceria.

Como os processos estão em constante evolução, é importante que você mostre os pontos da jornada do cliente que são impactados negativamente por eles, para que possam ser corrigidos internamente. As principais fontes de ruído oriundos do O2C estão descritas nos perfis das personas<sup>7</sup>. Você pode utilizá-los como referência para seu alinhamento com as áreas de suporte.

### DICA:



Cada área da InterCement Brasil que integra o O2C possui procedimentos documentados que estabelecem sua forma de atuação. Por exemplo:

- Comercial: **BR-COM-NO-007 – NORMA COMERCIAL – CIMENTO**
- Crédito: **BR-ADM-NO-002 – CRÉDITO E COBRANÇA**
- Contas a receber: **BR-ADM-NO-003 – CONTAS A RECEBER**

Conhecer esses procedimentos ajuda a saber o que pode (ou não) ser flexibilizado para acomodar especificidades dos clientes e com quem esse alinhamento deve ser feito, contribuindo também para a otimização da sua rotina.

Na Tabela 2, listamos os principais pontos de contato do O2C com a jornada do cliente que foram citados na pesquisa qualitativa para definição das personas<sup>8</sup> apresentadas no capítulo 5. Esses pontos devem ser alinhados durante o desenho da oferta de valor com as áreas responsáveis.

7. Detalhes sobre os perfis das personas podem ser encontrados no capítulo 5.

8. Para maiores detalhes, consultar o capítulo 5 ou a área de Marketing e do Canal Varejo.

Produtos e serviços: o que é oferecido ao cliente	Área responsável
Atendimento ao vendedor — Vendas (disponibilidade, qualidade das interações)	Vendas
Facilidade de colocar pedido	Customer Service
Qualidade e disponibilidade de produto	Industrial
Entrega no prazo acordado e/ou Agilidade expedição (FOB)	Logística
Rastreabilidade da carga	Logística
Flexibilidade do crédito	Financeiro
Prazo para pagamento	Financeiro e Revenue
Agilidade de solução problemas O2C	Customer Service
Agilidade de assistência técnica	Produtos & Assessoria Técnica

Tabela 2 — Produtos e serviços oferecidos aos clientes no processo de *Order to Cash* e suas áreas responsáveis pela entrega do valor.



O processo de O2C bem executado é a base sólida da entrega de valor para o cliente. Ele nem sempre gera diferenciação, mas caso haja uma falha, tem o poder de desqualificar o fornecedor durante o processo de decisão de compra.



### Menu de Serviços

É uma ferramenta que define as ações de marketing disponibilizadas para clientes e estabelece os critérios de elegibilidade para o recebimento destas. Ele é de responsabilidade da área de Canal Varejo, sendo atualizado anualmente.

É sua principal ferramenta para gerar diferenciação na oferta de valor. Por isso é crucial conhecer detalhadamente as ações disponíveis e sua mecânica para utilizá-las no momento mais relevante, a fim de promover o sucesso do cliente e, com isso, da gestão da sua carteira.



O Menu de Serviços está dividido de acordo com os segmentos (home center, redes associativas, material de construção isolado) e os tipos de ações disponíveis foram selecionados a partir do perfil das personas de cada canal. Os principais grupos de ações são:

- **Visibilidade de marca**

Ações personalizadas para gerar visibilidade de marca;

- **Presença no ponto de venda (PDV)**

Exposição das marcas InterCement Brasil no ponto de venda;



- **Treinamento**

Oferecido para os profissionais de obra que frequentam a loja ou para seus funcionários. Podem ser abordados conteúdo de produto, argumentos de venda e um breve histórico da empresa, tendo custo absorvido pela InterCement. Todos os eventos devem seguir padrão e apresentação enviados pelas áreas de Canal Varejo ou Marketing;

- **Campanhas de incentivo**

Focadas nos balconistas e donos da loja, as campanhas de incentivo têm papel importante na decisão de compra do consumidor final. O principal objetivo delas é aumentar a participação de *wallet-share*, tirando o volume que seria da concorrência e estreitando o relacionamento com os clientes. As lojas que atingem as metas estipuladas pela ICB recebem como premiação cartões virtuais pré-pagos;

- **Ações de *sell-out***

Com o objetivo de aumentar o fluxo da loja e, conseqüentemente, o *sell-out*, com essas ações conseguimos interagir diretamente com o consumidor final e divulgar a marca de forma divertida e diferenciada — distribuiremos brindes de 2 a 4 horas (tempo da ação) aos participantes que comprarem os produtos da ICB. Alguns exemplos: roleta e dado premiado; compre e ganhe etc;

- **Ações de relacionamento**

Ótimas para estreitar o relacionamento com os clientes;

- **Amigo Construtor**

Plataforma de relacionamento com o profissional da construção civil que pode ser utilizada pelo cliente do canal varejo para: (a) geração de conteúdo para suas redes e canais de comunicação com o consumidor final, e (b) divulgação da loja nos canais da plataforma.



Essas ações devem ser solicitadas por meio do Portal de Marketing, onde passarão por um fluxo de aprovações que se inicia na área de Canal Varejo, passa pelo gerente de área, segue para upload do layout e evidências, até ser totalmente aprovada, gerando o contrato e a liberação do pagamento.

A Figura 7 apresenta cada etapa desse processo:



Figura 7 — Fluxo de aprovação do Menu de Serviços — Portal de Marketing.

Vale reforçar que a área de Marketing precisa aprovar o layout de qualquer solicitação antes que o cliente siga com a produção do material. Essa validação nos ajuda a manter a aplicação correta e a identidade visual das marcas em todas as lojas participantes.

**ATENÇÃO:** Qualquer divergência entre o layout aprovado internamente e a evidência do material produzido poderá acarretar no cancelamento do valor aprovado no pedido solicitado.



É válido frisar que cada cliente possui uma verba liberada para ações com base no retorno que nos traz. Esse cálculo leva em conta a margem de contribuição dos últimos 6 meses e o quanto já foi investido nesse cliente a partir dos dados de custo de servir. Outros fatores, como segmentação e valor-limite de cada ação, também são considerados.

O cálculo principal para definir o valor que será aplicado para investimento em um cliente será sempre **MC \*2%**. A próxima análise será com relação à posição do quadrante de **Segmentação**.



Clientes **1 FR – Foco Relacional** e **2 BR – Básico Relacional** são nossos focos e possuem um pacote mais amplo de ações a serem oferecidas!



Para maiores detalhes, consulte o time de Canal Varejo.

**DICA:**



Os tipos de ações podem variar, dependendo do Plano de Marketing de cada ano. Por isso é importante consultar sempre a versão atualizada do Menu de Serviços disponível no Portal de Marketing.

O perfil de cada persona apresenta suas preferências em relação às ações do Menu de Serviços<sup>9</sup>. Essas indicações são o ponto de partida, que deve ser complementado com os aprendizados vindos da fase de diagnóstico. É fundamental selecionar ações que sejam percebidas pelo cliente como geradoras de valor. De preferência, que o resultado gerado para o negócio dele seja quantificado. Esse é o momento em que você precisa equilibrar os custos da ação do menu com o valor gerado, para chegar ao equilíbrio do ganha-ganha.

**DICA:**



Não se esqueça de que as visitas do TRADE também podem ser encaradas como valor para o cliente. Consulte o Coordenador de Trade Marketing para saber se sua região está contemplada. Esse é um excelente diferencial a ser reforçado junto ao cliente.

**Diferenciação<sup>10</sup>**



A diferenciação vem da comparação entre as ofertas de valor. Organizamos, na Tabela 3, a estrutura básica que pode ser utilizada para avaliar a perspectiva do cliente em relação a ela.

9. Priorização das ações do Menu de Serviços foi obtida durante pesquisa quantitativa realizada e no projeto PEX-Var em 2021. Consulte a área de Canais Varejo para maiores detalhes.

10. Mais detalhes sobre a diferenciação podem ser encontrados no capítulo 5.



A planilha pode ser preenchida conjuntamente com o cliente. Nas colunas “Oferece?” e “É diferencial?”, atribua o valor 1 (um) para respostas afirmativas e 0 (zero) para respostas negativas. Na coluna “Grau de satisfação?” preencha com os valores 1, 3, 5, 7 ou 10<sup>11</sup>, de acordo com a opinião do cliente, sendo 1 para totalmente insatisfeito e 10 para totalmente satisfeito. O “Total” para cada critério é obtido a partir da soma de cada coluna. A comparação entre as colunas indica qual das ofertas possui maior potencial de gerar valor, na percepção do cliente.

Tabela 3 — Diferenciação da proposta de valor, divididas por área da InterCement Brasil responsável pela entrega do valor.

COMPONENTE DA OFERTA	ÁREA	SERVIÇO/AÇÃO	PERCEPÇÃO DO CLIENTE (ICB VS OUTRO)						
			OFERECE? (1/0)		GRAU DE SATISFAÇÃO? (1,3,5,7,10)		É DIFERENCIAL? (1/0)		
			ICB	OUTRO	ICB	OUTRO	ICB	OUTRO	
ORDER TO CASH	VENDAS	ATENDIMENTO DO VENDEDOR (DISPONIBILIDADE, QUALIDADE DAS INTERAÇÕES)							
	CUSTOMER SERVICE	FACILIDADE DE COLOCAR PEDIDO							
	OPERAÇÃO	QUALIDADE E DISPONIBILIDADE DE PRODUTO							
	LOGÍSTICA	ENTREGA NO PRAZO ACORDADO/ AGILIDADE EXPEDIÇÃO (FOB)							
	LOGÍSTICA	RASTREABILIDADE DA CARGA							
	FINANCEIRA	AGILIDADE EM RESPOSTAS DE PROBLEMAS							
	FINANCEIRA	PRAZO PARA PAGAMENTO							
	FINANCEIRA	FLEXIBILIDADE DO CREDITO							
	TÉCNICA	AGILIDADE DE ASSISTÊNCIA TÉCNICA							
MENU DE SERVIÇOS <sup>12</sup>	CANAL VAREJO	VISIBILIDADE DE MARCA							
	CANAL VAREJO	PRESENÇA NO PDV							
	CANAL VAREJO	TREINAMENTO							
	CANAL VAREJO	AÇÕES DE SELL-OUT							
	MARKETING	AÇÕES DE RELACIONAMENTO							
	MARKETING	AMIGO CONSTRUTOR							
	TRADE	DISPONIBILIDADE DE ATUAÇÃO							
	INST. ICB	AÇÕES COM A COMUNIDADE							
<b>TOTAL</b>									

Essa análise pode contribuir com a captura da percepção do cliente sobre o que é realmente importante para ele. Isso ajuda você a priorizar as ações com potencial de gerar mais valor percebido.

11. Intervalo de valores escolhido para acentuar as diferenças entre as ofertas de valor, caso existam.



### Desenho da solução

Agora, temos todos os subsídios para desenhar a proposta de solução que será utilizada na oferta de valor. A solução deve trazer resultados mensuráveis para o negócio do cliente e evidenciar nossos pontos de diferenciação em relação aos concorrentes.

#### • Contexto

Iniciamos a preparação a partir do contexto da região, seguido da perspectiva da relevância do cliente dentro da carteira. A Tabela 4 apresenta o modelo para auxiliar na reflexão.

Tabela 4 — Contexto: objetivos estratégicos do ponto de vista da InterCement Brasil para o segmento na região de vendas e do cliente dentro da carteira.

REGIONAL	Objetivo estratégico para o segmento do cliente na região:	Resultados esperados na região:		
		Valor:	Métrica:	Prazo:
CLIENTE NA CARTEIRA	Objetivo estratégico para esse cliente na carteira:	Resultados esperados na região:		
		Valor:	Métrica:	Prazo:

#### • Fases da oferta de valor

Após definir o contexto, iniciamos as fases que vão compor a oferta de valor — não devem ser mais do que três. O ideal é desenhá-las de maneira integrada, de forma que cada uma servirá de preparação para a fase seguinte.

Vale lembrar que as ações escolhidas para cada fase devem reforçar os nossos diferenciais diante dos concorrentes. Assim, é preciso definir:

- A ação a ser implementada. Pode-se utilizar o Menu de Serviços ou definir alguma ação pensada especificamente para ele (ex. visita à fábrica);
- O objetivo tático da ação, explicando como contribuirá para o atingimento do objetivo estratégico deste cliente;
- Os resultados esperados: valor gerado para o cliente e para a InterCement Brasil;
- A forma de acompanhar o sucesso da ação: na perspectiva do cliente e da ICB;
- O investimento necessário à realização da ação;
- A estimativa de cronograma, com data de início e fim, além da duração da ação.



A Tabela 5 apresenta uma sugestão de modelo para estruturar estas informações.

Ação	Investimento	Início/Fim/Duração
Objetivo tático da ação	Resultados esperados	
	Valor para o cliente:	Valor para a ICB:
	Acompanhamento do sucesso	
	Métrica do cliente:	Métrica da ICB:

Tabela 5 — Modelo de estrutura de fase para a oferta de valor.

O que norteia a escolha das ações é a oportunidade definida na análise do GAP de valor. As perguntas que podem ajudar nesta análise crítica são:

- Como essas ações contribuem para fechar o GAP?
- Como elas ajudarão o cliente a chegar ao estado futuro desejado?
- Qual valor ou qual resultado financeiro vão gerar?

Por isso é tão importante que, durante a etapa de diagnóstico, você quantifique da melhor forma possível as oportunidades/problemas que compõem o GAP de valor. Essa informação te dará subsídios para desenhar soluções que realmente gerem valor para o cliente

Agora, precisamos avaliar o potencial de impacto que o pacote-solução desenhado de fato possui. Mas e se o valor gerado não for atrativo para o cliente? É preciso saber o mais rapidamente possível, para que seja possível decidir se melhoraremos a oferta, a fim de levar adiante o processo, ou se aguardaremos um momento mais oportuno para retornar.

Antes de desistir da venda, pergunte-se se é possível aumentar o valor. Muitas vezes é possível, sim, aumentar o GAP, mas você deve procurar todas as oportunidades e ser inovador no desenho da solução.



• Plano de comunicação

Com as ações da proposta de valor escolhidas, é preciso planejar a comunicação com o cliente (Tabela 6). Para isso, podemos utilizar as informações sobre o perfil das personas como ponto de partida para a definição de:

- Canal de comunicação: exemplo — contato pessoal, telefone, e-mail, mídia social etc;
- Abordagem: exemplo — formal, informal, técnica e detalhada, generalista e superficial etc;
- Mensagem: exemplo — temas relevantes para a realidade do cliente, ressaltar nosso desejo de parceria de longo prazo;
- Frequência: exemplo — reuniões presenciais — mensais; contato telefônico — semanal.

Plano de comunicação com o cliente	
<b>Canal</b>	
<b>Abordagem</b>	
<b>Mensagem</b>	
<b>Frequência</b>	

Tabela 6 — Modelo de plano de comunicação para ser utilizado durante a implementação da proposta de valor.

Além da comunicação com o cliente, é importante estar atento ao alinhamento interno da sua oferta de valor. É muito provável que, para a implementação das ações definidas, seja necessária a colaboração das áreas internas de suporte aos negócios. É fundamental, portanto, criar uma lista dos apoiadores de cada ação e alinhar com eles antes de se comprometer com o cliente. Dessa forma, você evita fazer promessas que não poderão ser cumpridas.

D) Alinhamento com cliente

O alinhamento da oferta de valor com o cliente é a etapa mais importante da jornada, por isso é necessário construir a narrativa cuidadosamente para comunicar de forma clara o valor pretendido. A Figura 8 apresenta os tópicos que devem fazer parte da preparação da proposta de valor.

Figura 8 — Quadro-resumo dos tópicos da oferta de valor a serem alinhados com o cliente.

**ALINHAMENTO: CONSTRUIR JUNTOS** D

**OFERTA DE VALOR**

**Contexto: alinhamento aprendizados – GAP de valor**

- Estado atual
- Estado futuro
- Impacto esperado
- Diferenciação

**Solução**

- Paridade: serviços O2C
- Diferenciação: Menu de Serviços, ações fases 1, 2 e 3
- Papéis, responsabilidades e monitoramento

**Condições comerciais**

- Produto
- Preço
- Prazo

GAP
+
O2C
+
MENU
+
PERSONA





### Contexto

O primeiro ponto é relembrar ao cliente a construção conjunta do estado atual, estado futuro e o GAP de valor<sup>13</sup> que existe entre eles. É fundamental que o cliente esteja alinhado com esses achados, pois toda a argumentação depende disso.

A partir daí, você pode apresentar a visão geral do impacto que a sua oferta pretende trazer e quais são os pontos que a diferenciam dos concorrentes. Com esses pontos alinhados, você pode apresentar o **pacote-solução** que detalha como o valor será gerado.



### Solução

Não se apresse na apresentação da solução. Construa a narrativa, fazendo o cliente imaginar as ações sendo implementadas, gerando resultados e mudando o negócio dele. É importante explicitar o valor gerado em cada ação, seja financeiro, de desenvolvimento do negócio, da equipe, do espaço físico da loja, da relevância da marca do cliente etc. Além disso, precisa ficar claro para ele que a solução contribui para o **fechamento do GAP de valor** e tem o potencial de levá-lo ao estado futuro desejado. Não esqueça de incluir a dimensão emocional na sua narrativa, ajudando o cliente a se imaginar naquele momento.

**CUIDADO** para não prometer algo que não poderá ser entregue. As expectativas devem estar alinhadas para evitar ruídos durante e após a implementação. O **pacote-solução** engloba:

- Pontos de paridade: os serviços contidos no O2C, que pertencem às políticas das InterCement Brasil<sup>14</sup>;
- Pontos de diferenciação: as ações das fases 1, 2 e 3, oriundas do Menu de Serviços ou desenvolvidas especificamente para o cliente;
- Definição dos papéis e responsabilidades: o que o cliente e a InterCement Brasil vão entregar;
- Monitoramento: quais serão os indicadores e como será acompanhado o sucesso da implementação da solução.



13. Subtração: Estado futuro — Estado atual — GAP de valor.

14. BR-COM-NO-007 — NORMA COMERCIAL — CIMENTO, BR-ADM-NO-002 — CRÉDITO E COBRANÇA e BR-ADM-NO-003 — CONTAS A RECEBER.



DICA:

E se o cliente não se interessar pela solução?

Se você seguiu com cuidado os passos descritos anteriormente, é pouco provável que isso aconteça. Porém, na eventualidade de chegar nesse ponto, pode ser um sinal de que:

- As ações disponíveis para gerar valor precisam ser revistas para causar maior impacto;
- A comunicação do valor não esteja adequada para o cliente;
- A pessoa que forneceu subsídios para a preparação da oferta não é quem decide ou não tem mandato para falar por ela;
- Você necessita da ajuda de um especialista no tema para fazer um diagnóstico mais profundo do negócio do cliente;
- Esse não é o cliente apropriado.

Condições comerciais



Se tudo correu bem, a essa altura seu cliente está convencido do valor que sua oferta pode gerar e, por isso, quer comprar de você. Então é chegado o momento de apresentar a parte comercial da sua proposta, composta por produto, preço, prazo e demais condições de venda da InterCement Brasil.

Resumo

A Figura 9 agrupa e conecta as sessões que contêm os tópicos que devem fazer parte de preparação, diagnóstico, definição e alinhamento da oferta de valor.



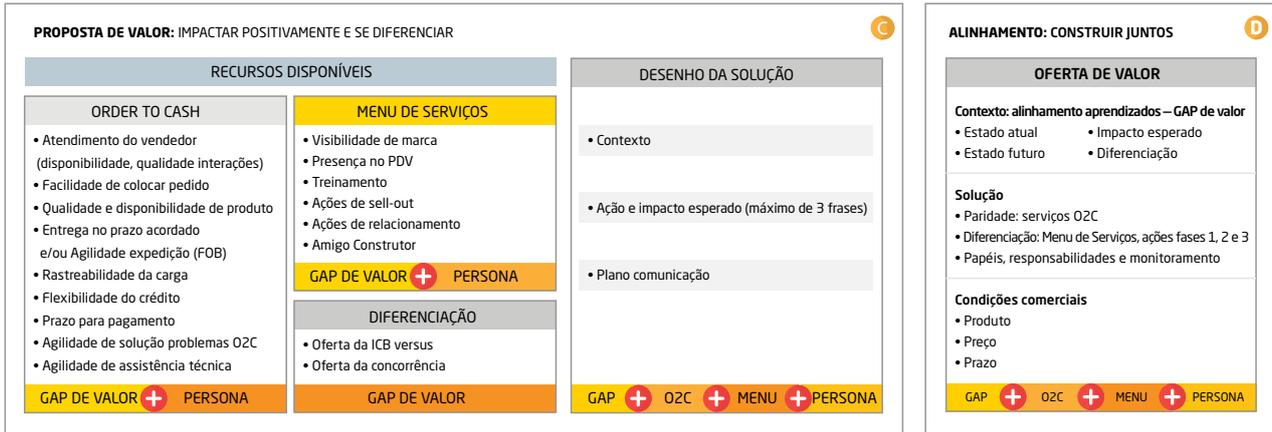


Figura 9 — Quadro-resumo das etapas da utilização do modelo venda de GAP de valor.

## PARTE 2: ESTUDO DE CASO

Para ajudar a compreensão do roteiro descrito na primeira parte do capítulo, apresentaremos um exemplo de construção de oferta de valor baseado em um cliente real.

### CASO: ATRAÇÃO DE UM NOVO CLIENTE COM MANUTENÇÃO DO SELL-OUT

#### • Contexto do cenário

Você recebeu como **objetivo estratégico** para sua carteira: manter crescimento nas regiões tipo 1 e 2, com foco em loja de material de construção isolada de pequeno porte no interior devido à maior rentabilidade.

Grande parte dos seus clientes estão localizados no interior e a região que você atende passa por um momento de estabilidade econômica. A melhor época do ano para as vendas é o segundo semestre, mas também é quando a concorrência fica mais acirrada, com muitas promoções baseadas em preço. O mercado é muito competitivo, mas a nossa marca é conhecida e apreciada pelo consumidor final.



Durante as visitas de prospecção à região tipo 1, você encontrou uma pequena loja de material de construção que hoje é servida pela concorrência. Ela está localizada em uma parte do município bastante populosa, com grande potencial de desenvolvimento e com um proprietário com uma boa fama na localidade. Na vizinhança desse negócio existem um home center regional e mais uma grande loja de materiais, pressionando para baixo os preços da microrregião, pelas informações do *pricing* do BI. Então seu desafio é crescer e trazer esse novo cliente para aumentar sua base, sem perder rentabilidade e mantendo o *sell-out* da região.

• Preparação

Ao analisar as personas, o perfil do Anderson Santos (Pequeno Mat. Constr.) é o que mais se aproxima do cliente que você quer trazer para a sua carteira. Baseado nessas informações, associado às que você coletou ao analisar o mercado e os dados do BI, você chegou à seguinte lista de possíveis problemas para explorar na visita ao cliente (Figura 7):

Tabela 7 — Preparação prévia para a visita ao cliente considerando a persona Anderson Santos<sup>15</sup>.

PROBLEMAS POTENCIAIS	QUAL É O IMPACTO PARA O NEGÓCIO DO CLIENTE?	O QUE PODE OCASIONAR ESSE PROBLEMA? (CAUSA-RAIZ)
Diminuição da atração de clientes devido aos preços praticados pelas grandes lojas.	Instabilidade da geração de receita, trazendo dificuldades para gerir o fluxo de caixa.	Proposta de valor da loja baseada em preço baixo, com grande suscetibilidade às promoções das grandes lojas.
Desorganização da loja.	Dificuldade de criar um ambiente agradável para a experiência de compra do consumidor, que vai compará-lo nas lojas da vizinhança.	Falta de espaço, recursos e ou conhecimento de como organizar o espaço da loja.
Má sinalização da loja.	Perda de receita devido à perda dos clientes que não encontram a loja.	Falta de recursos.
Desorganização / baixo controle dos estoques.	Possível falta de produtos com muito giro ou compra desnecessária de produtos de baixo giro; má gestão do fluxo de caixa.	Falta de espaço, recursos e/ou conhecimento de como organizar o estoque da loja.
Baixa ou nenhuma divulgação da loja nas mídias sociais.	Menor atração de consumidores com consequente perda de receita.	Falta de recurso, conhecimento ou tempo para se dedicar à tarefa.
Má ou não utilização dos canais de vendas digitais.	Menor flexibilidade no atendimento aos consumidores, com consequente perda de receita.	Falta de recurso, conhecimento ou tempo para se dedicar à tarefa.
Dependência da compra de consumidores finais (donas da obra) com poucos profissionais da construção no portfólio de clientes <sup>16</sup> .	Carteira de consumidores esporádicos, com baixa recompra.	Baixa atração de profissionais da construção (especialmente pedreiros) para a loja devido à falta de uma proposta de valor focada nesse segmento.



15. Os itens apresentados na tabela são exemplos ilustrativos.

16. Importante lembrar também que muitas vezes o consumidor final é quem compra o cimento, mesmo quando terá o serviço do pedreiro para realizar a obra.

## • Diagnóstico

### Estado atual:

Digamos que, ao visitar o cliente, suas expectativas em relação aos seguintes problemas se confirmaram: preço baixo como única alavanca de valor, problemas de atração de consumidores, baixa presença de profissionais da construção no portfólio. O negócio tem muito potencial, pois o bairro está crescendo e a loja está localizada bem próxima a uma região de pequenos comércios e muita circulação de pessoas.

Hoje, a maioria dos clientes da loja são consumidores finais e passam grande parte do tempo trabalhando fora do bairro. Para esse público, é valor conseguir comprar sem a necessidade de ser presencial, o que aumentaria a quantidade de clientes e, com isso, a receita. Você também percebeu que existe espaço para aumentar a participação dos pedreiros que compram na loja.

Em relação ao perfil do cliente, você percebeu que está alinhado com a persona. Ele é muito positivo, empreendedor, trabalhador, focado na família, aberto a inovar e com enorme potencial de crescimento. Para isso, ele precisa urgentemente de crédito e suporte para desenvolver a si e ao seu negócio. Ele também é conhecido na comunidade e, no tempo em que você ficou na loja, percebeu que ele conhece a maioria dos clientes pelo nome.

### Estado futuro:

Digamos que o cliente compartilhou com você o desejo de, no próximo ano, aumentar o salão da loja. Com isso, vai melhorar a exposição dos produtos, que hoje se amontoam no estoque, e ainda tornar a loja mais atraente para os consumidores. Ele espera dobrar de tamanho até o fim do próximo ano, mas precisa de suporte e crédito para se desenvolver.

### GAP de valor:

Digamos que, ao avaliar a receita atual da loja, as oportunidades de melhorias e o desejo dele de crescimento para o futuro, você chegou à conclusão de que com ações focadas na resolução dos problemas de digitalização das vendas, presença nas mídias sociais e aumento da participação de pedreiros no portfólio da loja, será possível aumentar a receita em pelo menos 45%. Para isso, será preciso ajudá-lo a desenvolver outras estratégias de atração que não sejam apenas preço, a única proposta de valor que ele explora atualmente.

Você já percebeu também que, se houvesse investimento no espaço físico da loja, o potencial de crescimento seria ainda maior. Porém, como este cliente é novo, será necessário primeiro construir uma relação de confiança com calma. Precisamos entender o seu comprometimento, sua real capacidade de entrega e seus valores refletidos na forma como ele se comporta ao longo do tempo.



- Proposta de valor

### Diferenciação

Apesar de o cliente conhecer a marca, ele nunca comprou da InterCement Brasil. Em casos como esse, você deve preencher a Tabela 8 utilizando as informações coletadas durante suas interações com o cliente. Não se esqueça de testar o interesse do cliente por algumas ações do Menu de Serviços que você pensou em propor para ajudá-lo a resolver os problemas. Para finalizar, você pediu para ele te contar que tipo de ação do atual fornecedor ele considera como diferencial em relação aos concorrentes.

Para gerar diferenciação em relação ao concorrente, atual fornecedor, será necessário utilizar as ações do Menu de Serviços para se diferenciar e gerar valor, uma vez que a comparação feita por você entre o nosso O2C e o do concorrente mostrou equilíbrio, pois ambos possuem grandes semelhanças nesse processo.

COMPONENTE DA OFERTA	ÁREA	SERVIÇO/AÇÃO	PERCEPÇÃO DO CLIENTE (ICB VS OUTRO)					
			OFERECE? (1/0)		GRAU DE SATISFAÇÃO? (1,3,5,7,10)		É DIFERENCIAL? (1/0)	
			ICB	OUTRO	ICB <sup>17</sup>	OUTRO	ICB	OUTRO
ORDER TO CASH	VENDAS	ATENDIMENTO DO VENDEDOR (DISPONIBILIDADE, QUALIDADE DAS INTERAÇÕES)	1	1	5	5	0	0
	CUSTOMER SERVICE	FACILIDADE DE COLOCAR PEDIDO	1	1	5	5	0	0
	OPERAÇÃO	QUALIDADE E DISPONIBILIDADE DE PRODUTO	1	1	5	5	0	0
	LOGÍSTICA	ENTREGA NO PRAZO ACORDADO/ AGILIDADE EXPEDIÇÃO (FOB)	1	1	5	5	0	0
	LOGÍSTICA	RASTREABILIDADE DA CARGA	1	1	3	3	0	0
	FINANCEIRA	AGILIDADE EM RESPOSTAS DE PROBLEMAS	1	1	5	5	0	0
	FINANCEIRA	PRAZO PARA PAGAMENTO	1	1	5	5	0	0
	FINANCEIRA	FLEXIBILIDADE DO CRÉDITO	0	0	1	1	0	0
	TÉCNICA	AGILIDADE DE ASSISTÊNCIA TÉCNICA	1	1	5	5	0	0
<b>TOTAL O2C</b>			<b>8</b>	<b>8</b>	<b>39</b>	<b>39</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
MENU DE SERVIÇOS <sup>18</sup>	CANAL VAREJO	VISIBILIDADE DE MARCA	-	-	-	-	-	-
	CANAL VAREJO	PRESENÇA NO PDV	1	1	3	3	0	0
	CANAL VAREJO	TREINAMENTO	1	0	7	0	1	0
	CANAL VAREJO	AÇÕES DE SELL-OUT	1	1	10	3	1	0
	MARKETING	AÇÕES DE RELACIONAMENTO	-	-	-	-	-	-
	MARKETING	AMIGO CONSTRUTOR	1	0	7	0	1	0
	TRADE	DISPONIBILIDADE DE ATUAÇÃO	-	-	-	-	-	-
	INST. ICB	AÇÕES COM A COMUNIDADE	-	-	-	-	-	-
	<b>TOTAL MENU DE SERVIÇOS</b>			<b>4</b>	<b>0</b>	<b>27</b>	<b>6</b>	<b>3</b>
<b>TOTAL GERAL</b>			<b>12</b>	<b>8</b>	<b>66</b>	<b>45</b>	<b>7</b>	<b>10</b>

Tabela 8 — Diferenciação entre as propostas de valor da InterCement Brasil e do concorrente.

17. Como é um novo cliente que ainda não experimentou os serviços do O2C da InterCement Brasil, o valor da coluna "Grau de satisfação" será igualado ao concorrente, admitindo que o cliente nos dará o benefício da dúvida.  
18. Pode-se substituir os nomes dos grupos serviços do Menu de Serviços, por ações específicas.

Da avaliação da Tabela 8, a ação com maior potencial de gerar diferenciação foi a Chance de Ouro. Ela deve ser a espinha dorsal da construção da sua proposta de valor.

• **Desenho da solução**

A construção da solução deve partir dos aprendizados da conversa sobre diferenciação que tiveram. Neste caso, apenas as ações do Menu de Serviço apresentaram potencial para nos diferenciar do concorrente. E como queremos entrar nesse cliente sem oferecer desconto nem interferir no *sell-out*, essa parece ser uma excelente tática. Também é importante iniciar as ações no começo do ano, para construir o crescimento da carteira e usufruir a sazonalidade com a carteira já otimizada. Utilizamos a Tabela 9 para estruturar o racional dessa venda.

REGIONAL	Objetivo estratégico para o segmento do cliente na região:	Resultados esperados na região:		
		Valor:	Métrica:	Prazo:
	Manter crescimento nas regiões tipo 1 e 2, com foco no interior devido à maior rentabilidade.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pulverização;</li> <li>• Rentabilidade;</li> <li>• Fortalecimento de marca.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de clientes ativos;</li> <li>• Receita FOB (R\$/t);</li> <li>• <i>Sell-out</i> (igual à marca líder).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 01/01 a 30/06;</li> <li>• 6 meses.</li> </ul>
CLIENTE NA CARTEIRA	Objetivo estratégico para esse cliente na Carteira:	Resultados esperados na região:		
	Curto/Médio prazo:	Valor:	Métrica:	Prazo:
	<p><b>Preservar preço:</b> mostrar ao “Anderson” formas de se diferenciar que não estejam apenas relacionadas a preço, visando manter o <i>sell-out</i> e não oferecer descontos no <i>sell-in</i>.</p> <p>Gerar previsibilidade: apoiar o cliente a se diferenciar no seu atendimento junto ao consumidor final, ampliando e fidelizando sua carteira de clientes para expandir seu negócio.</p> <p><b>Longo prazo:</b></p> <p><b>Crescimento com rentabilidade:</b> construir o relacionamento para transformá-lo em cliente exclusivo no próximo ano.</p> <p>Apoiar aumento do <i>sell-out</i> conjuntamente com o aumento do volume total do cliente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diversificação;</li> <li>• Aumento da receita;</li> <li>• Mitigação de risco da carteira.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Volume (crescer 25%);</li> <li>• Receita FOB (crescer 25%).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 01/02 a 31/05;</li> <li>• 4 meses.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crescimento com rentabilidade;</li> <li>• Fortalecimento de marca.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Volume (crescer 100%);</li> <li>• Receita FOB (crescer 100%);</li> <li>• <i>Sell-out</i> (igual à marca líder).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 ano.</li> </ul>	

Tabela 9 – Contexto: objetivos estratégicos do ponto de vista da InterCement Brasil para o segmento na região de vendas e do cliente dentro da carteira.



Agora passamos a detalhar como fazer a implementação da estratégia definida para trazer o novo cliente para a carteira. Lembre-se de que, por se tratar de um cliente novo, devemos evitar ações que demandem investimento elevado ou que ele possa usufruir mesmo sem cumprir a contrapartida acordada. Exemplos: fachada, uniforme, eventos, PDV Ideal.

Por isso iniciaremos com a campanha de incentivo Chance de Ouro, já que a premiação acontece somente se o objetivo acordado for cumprido. Além disso, ele demonstrou bastante interesse em participar.

Tabela 10, Tabela 11, Tabela 12 apresentam as ações que compõem a solução definida para gerar valor para este cliente.

Ação 1	Investimento	Início/Fim/Duração
Chance de Ouro – campanha de incentivo para balconistas e proprietários de loja.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Range 1: Clientes com volume de 35 a 69t/mês – Premiação de 5 cards de R\$ 60 cada;</li> <li>• Range 2: Clientes com volume de 70 a 111t/mês – Premiação de 5 cards no valor de R\$ 120 cada;</li> <li>• Range 3: Clientes com volume &gt; 112t/mês – Premiação de 5 cards no valor de R\$ 140 cada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 01/03 a 31/06;</li> <li>• 4 meses.</li> </ul>
Objetivo tático da ação	Resultados esperados	
<p><b>ICB:</b> Iniciar a construção do relacionamento com o novo cliente por meio de ações de investimento atrelado ao atingimento das metas e ao alto potencial de geração de valor, mantendo o sell-out da região.</p> <p><b>Cliente:</b> Incentivar o cliente durante a introdução da nossa marca, eliminando eventuais resistências à manutenção do posicionamento de sell-out da região.</p> <p>Incluir material de PDV para posituação da loja e reforço da presença da marca.</p>	Valor para o cliente:	Valor para a ICB:
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento de receita.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar base de clientes;</li> <li>• Aumento de volume com preservação do sell-out;</li> <li>• Iniciar relacionamento;</li> <li>• Garantir bom wallet-share.</li> </ul>
	Acompanhamento do sucesso	
	Métrica do cliente:	Métrica da ICB:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Receita das vendas (R\$/mês).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Volume (t/mês);</li> <li>• Receita FOB (R\$/t) no mês;</li> <li>• Sell-out (R\$/saco).</li> </ul>	
<p>Responsabilidades ICB: Informar as regras da campanha, definir e alinhar a meta, compartilhar a evolução dos resultados, informar os dados do premiado e entregar o prêmio se a meta for atingida no final do período.</p>	<p>Responsabilidades do cliente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhecer as regras da campanha;</li> <li>• Comunicar internamente a meta, fomentando o sell-out;</li> <li>• Planejar a compra de forma a atingi-la;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acompanhar a evolução dos resultados;</li> <li>• Distribuir a premiação entre os balconistas com melhor desempenho.</li> </ul>
<p>Observação: Importante manter a loja positivada durante o período de realização da campanha.</p>		

Tabela 10 – Fase 1 da oferta de valor.

Ação 2	Investimento	Início/Fim/Duração
Chance de Ouro – campanha de incentivo para balconistas e proprietários de loja.	<ul style="list-style-type: none"> <li>A combinar, disponível no portal do Amigo Construtor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>01/03 a 31/06;</li> <li>1 mês.</li> </ul>
Objetivo tático da ação	Resultados esperados	
<p><b>ICB:</b> Iniciar a construção do relacionamento com o novo cliente por meio de ações de baixo investimento e alto potencial de geração de valor.</p> <p><b>Cliente:</b> Ajudar o cliente a se desenvolver digitalmente, aprendendo a trabalhar com ferramentas que estabelecem sua presença digital, fortalecendo a proposta de valor para o consumidor final e trazendo comodidade e flexibilidade.</p> <p><b>Vendas online</b> – ampliar as alternativas de canais de atendimento para atingir o consumidor que não pode se deslocar até a loja durante o horário comercial.</p> <p>Compartilhar conteúdo para que o cliente possa divulgar em sua rede social.</p>	Valor para o cliente:	Valor para a ICB:
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Novas oportunidades de vendas;</li> <li>Crescer volume e novos perfis de clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aumentar base de clientes;</li> <li>Aumento de volume com preservação do sell-out;</li> <li>Iniciar relacionamento.</li> </ul>
	Acompanhamento do sucesso	
	Métrica do cliente:	Métrica da ICB:
<ul style="list-style-type: none"> <li>Receita das vendas online (R\$/mês);</li> <li>Evolução da carteira de clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Volume (t/mês);</li> <li>Receita FOB (R\$/t) no mês;</li> <li>Sell-out (R\$/saco).</li> </ul>	
<p><b>Responsabilidades ICB:</b> Fornecer material didático de apoio ao treinamento, disponibilizar canal de dúvidas e fornecer conteúdo para compartilhamento em suas redes sociais.</p>	<p><b>Responsabilidades do cliente:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Atingir a meta de volume acordada;</li> <li>Estudar o material didático;</li> <li>Aplicar os conhecimentos em sua loja;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Compartilhar o conteúdo disponibilizado em suas redes sociais;</li> <li>Disponibilizar atendimento para as vendas online.</li> </ul>
<p><b>Observação:</b> Após a ação de estruturação do canal digital do cliente realizada no 1º mês, o ideal é continuar fornecendo conteúdo para que ele alimente suas redes sociais no mínimo durante os 4 meses totais do plano. Assim, garantimos a efetividade da ação, além de estreitarmos nossa conexão e parceria com o cliente.</p>		

Tabela 11 – Fase 2 da oferta de valor.



Ação 3	Investimento	Início/Fim/Duração
Café da manhã com treinamento para profissionais de obra.	<ul style="list-style-type: none"> <li>De R\$ 300 a R\$ 500.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>26/04 (prevista);</li> <li>1 dia (na 8ª Sem).</li> </ul>
Objetivo tático da ação	Resultados esperados	
<p><b>ICB:</b> Fortalecer o relacionamento e o recall da marca junto aos profissionais de obra da região, por meio de ação de baixo investimento e alto potencial de geração de valor.</p> <p><b>Cliente:</b> Aproximar a loja dos profissionais de obra (influenciadores), estreitando o relacionamento com público-alvo para aumentar sua participação no portfólio de clientes.</p>	Valor para o cliente:	Valor para a ICB:
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aumento do tráfego na loja;</li> <li>Diversificação e ampliação da base de consumidores;</li> <li>Crescer volume e novos perfis de clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fortalecimento da marca;</li> <li>Aumento de volume com preservação do sell-out;</li> <li>Fortalecer o relacionamento.</li> </ul>
	Acompanhamento do sucesso	
	Métrica do cliente:	Métrica da ICB:
<ul style="list-style-type: none"> <li>Receita das vendas (R\$/mês);</li> <li>Aumento no ticket médio;</li> <li>Fidelização (recompra).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Volume (t/mês);</li> <li>Receita FOB (R\$/t) no mês;</li> <li>Sell-out (R\$/saco).</li> </ul>	
<p><b>Responsabilidades ICB:</b> Financiar a ação, fornecendo profissional técnico para aplicar treinamento e material de apoio.</p>	<p>Responsabilidades do cliente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Divulgar o evento e convidar os pedreiros;</li> <li>Preparar o local do evento com o material de promoção enviado pela ICB;</li> <li>Providenciar o café da manhã;</li> <li>Coletar as informações dos participantes;</li> <li>Compartilhar estatísticas do evento com a ICB.</li> </ul>	
<p><b>Observação:</b> Só será possível medir a recompra se o cliente mantiver algum tipo de cadastro e acompanhamento das compras dos profissionais de obra participantes.</p>		

Tabela 12 – Fase 3 da oferta de valor.



### • Plano de Comunicação

Utilizando as diretrizes do perfil da persona Anderson Santos, é possível definir uma estratégia mais efetiva para se comunicar com este cliente, e isso também vale para quando for falar da oferta de valor. A Tabela 13 resume o plano.

Tabela 13 — Plano de comunicação para ser utilizado durante a implementação da proposta de valor.

Plano de comunicação com o cliente	
<b>Canal</b>	<b>Rotina:</b> Preferencialmente contato presencial ou chamada de voz/vídeo. Seguido de mensagens de texto (WhatsApp). Para registros de definições importantes: e-mail.
<b>Abordagem</b>	Informal, próxima e calorosa.
<b>Mensagem</b>	Compartilhar a evolução e os resultados das ações de forma prática e frequente, sempre ressaltando o desejo de parceria de longo prazo. Enviar informações de mercado mensalmente, ressaltando oportunidades e tendências relevantes para a região.
<b>Frequência</b>	Reuniões presenciais – no início, na metade e no final da avaliação da evolução da implementação da proposta de valor completa. Contato telefônico semanal para acompanhamento da implementação da proposta de valor.

### • Alinhamento com cliente

Esse é o momento de resumir os achados na linguagem mais apropriada para o cliente, visando fechar a venda.



### • Contexto: alinhamento dos aprendizados

Esses são os aprendizados das interações com o cliente.

#### Estado atual:

- A carteira de clientes está concentrada em autoconstrutores e proprietários que estão construindo ou reformando;
- A venda para profissionais de obra é baixa e esporádica;
- A receita é bastante instável, sendo muito afetada por promoções das grandes lojas dos concorrentes que se localizam na vizinhança;
- Não há venda online ou presença nas mídias sociais;
- Atuando nesse conjunto de fatores existe o potencial de aumentar a receita média em cerca de 25%.

**Estado futuro:**

- Ter canal de vendas online e presença regular nas mídias sociais;
- Estar mais próximo dos profissionais de obra da região;
- Dobrar a área do salão da loja;
- Dobrar o faturamento;
- Horizonte das metas: 1 ano.

**GAP de valor – impacto esperado:**

- Aumento de 25% na receita média;
- Implementação do canal de vendas online e entrada nas mídias sociais.

**Diferenciação da oferta da InterCement Brasil:**

- Ações de marketing voltadas para incentivar os balconistas;
- Treinamento para atuação com vendas online e conteúdo regular para alimentar mídias sociais;
- Eventos e treinamentos voltados a profissionais de obra, auxiliando na ampliação da base de clientes.

**Solução**

- Apresentar a versão simplificada do plano de implementação da solução que vai entregar a diferenciação.



Ação 1	Início/Fim	Duração
Chance de Ouro – campanha de incentivo para balconistas e proprietários de loja.	• 01/03 a 31/06.	• 4 meses.
Objetivo tático da ação	Resultados esperados	
<p>Incentivar o cliente durante a introdução da nossa marca, eliminando eventuais resistências à manutenção do posicionamento de sell-out da região.</p> <p>Incluir material de PDV para posituação da loja e reforço da presença da marca.</p>	Valor para o cliente:	Valor para a ICB:
	• Aumento de receita.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar base de clientes;</li> <li>• Aumento de volume com preservação do sell-out;</li> <li>• Iniciar relacionamento;</li> <li>• Garantir bom wallet-share no cliente.</li> </ul>
	Acompanhamento do sucesso	
	Métrica do cliente:	Métrica da ICB:
• Receita das vendas (R\$/mês).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Volume (t/mês);</li> <li>• Receita FOB (R\$/t) no mês;</li> <li>• Sell-out (R\$/saco).</li> </ul>	
<p><b>Responsabilidades ICB:</b></p> <p>Informar as regras da campanha, definir e alinhar a meta de acordo com as regras, compartilhar a evolução dos resultados e informar os dados do premiado.</p>	<p>Responsabilidades do cliente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhecer as regras da campanha;</li> <li>• Comunicar internamente a meta, fomentando o sell-out;</li> <li>• Planejar a compra de forma a atingi-la;</li> <li>• Acompanhar a evolução dos resultados;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Distribuir a premiação entre os balconistas com melhor desempenho.</li> </ul>
<p><b>Observação:</b> Importante manter a loja positivada durante o período de realização da campanha.</p>		



Ação 2	Início/Fim	Duração
<p>Treinamento com acompanhamento para impulsionamento da loja e vendas online: WhatsApp e redes sociais.</p>	<p>• 01/03 a 31/03.</p>	<p>• 1 mês.</p>
Objetivo tático da ação		Resultados esperados
<p>Ajudar o cliente a estabelecer sua presença digital e fortalecer sua proposta de valor para o consumidor final, trazendo comodidade e flexibilidade.</p> <p><b>Vendas online</b> – ampliar as alternativas de canais de atendimento para atingir os clientes que não podem se deslocar até a loja durante o horário comercial.</p> <p>Incluir conteúdo para ações de mídia digital, para que o cliente possa divulgar sua loja na região.</p>	Valor para o cliente:	Valor para a ICB:
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Novas oportunidades de vendas;</li> <li>• Crescer volume e novos perfis de clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar base de clientes;</li> <li>• Aumento de volume com preservação do sell-out;</li> <li>• Iniciar relacionamento.</li> </ul>
	Acompanhamento do sucesso	
	Métrica do cliente:	Métrica da ICB:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Receita das vendas online (R\$/mês).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Volume (t/mês);</li> <li>• Receita FOB (R\$/t) no mês;</li> <li>• Sell-out (R\$/saco).</li> </ul>	
<p><b>Responsabilidades ICB:</b></p> <p>Fornecer webinar e material didático de apoio ao treinamento, com possibilidade de responder às principais dúvidas do cliente, e disponibilizar conteúdo ao cliente para que ele compartilhe em suas redes sociais.</p>	<p>Responsabilidades do cliente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atingir a meta de volume acordada;</li> <li>• Assistir ao webinar;</li> <li>• Estudar o material didático;</li> <li>• Aplicar os conhecimentos em sua loja;</li> <li>• Compartilhar o conteúdo disponibilizado pela ICB em suas redes sociais.</li> </ul>	
<p><b>Observação:</b> Após a ação de estruturação do canal digital do cliente realizada no 1º mês, o ideal é continuar fornecendo conteúdo para que ele alimente suas redes sociais no mínimo durante os 4 meses totais do plano. Assim, garantimos a efetividade da ação, além de estreitarmos nossa conexão e parceria com o cliente.</p>		



Ação 3	Início/Fim	Duração
Café da manhã com treinamento para profissionais de obra.	• 26/04 (prevista.)	• 1 dia (na 8ª Sem).
Objetivo tático da ação	Resultados esperados	
Aproximar a loja dos profissionais de obra (influenciadores), estreitando o relacionamento com público-alvo para aumentar sua participação no portfólio de clientes.	Valor para o cliente:	Valor para a ICB:
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento do tráfego na loja;</li> <li>• Diversificação e ampliação da base de consumidores;</li> <li>• Crescer volume e novos perfis de clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecimento da marca;</li> <li>• Aumento de volume com preservação do sell-out;</li> <li>• Fortalecer o relacionamento.</li> </ul>
	Acompanhamento do sucesso	
	Métrica do cliente:	Métrica da ICB:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Receita das vendas (R\$/mês);</li> <li>• Aumento no ticket médio;</li> <li>• Fidelização (recompra).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Volume (t/mês);</li> <li>• Receita FOB (R\$/t) no mês;</li> <li>• Sell-out (R\$/saco).</li> </ul>	
<b>Responsabilidades ICB:</b> Financiar a ação, fornecendo profissional técnico para aplicar treinamento e material de apoio.	<b>Responsabilidades do cliente:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Divulgar o evento e convidar os profissionais de obra;</li> <li>• Preparar o local do evento com o material de promoção enviado pela ICB;</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Providenciar o café da manhã;</li> <li>• Coletar as informações dos participantes;</li> <li>• Compartilhar estatísticas do evento com a ICB.</li> </ul>	
<b>Observação:</b> Só será possível medir a recompra se o cliente mantiver algum tipo de cadastro e acompanhamento das compras dos profissionais de obra participantes.		

### • Condições comerciais

Informar dados relativos a **produtos, preços e prazos**.

## CONCLUSÃO

Neste capítulo, enfatizamos o protagonismo do time de vendas, fornecendo de forma estruturada métodos para que sua atuação seja como verdadeiros consultores de negócio.

Esse conjunto de ferramentas tem como objetivo final tornar esse time o maior ativo na geração de valor para o cliente, aliando conhecimento amplo da dinâmica do mercado a versatilidade, dinamismo e empatia no relacionamento com ele.

Com isso, tornam-se verdadeiros agentes de transformação do negócio e da proposta de valor da InterCement Brasil, para concretizar a visão de **sermos percebidos pelo cliente como a melhor opção de fornecedor do mercado**.

## 7. Conclusão

Agora que chegamos ao final dessa jornada, queremos lembrar que o PEX-Var é um guia de referência que mapeia e conecta as principais especificidades do canal varejo, auxiliando na implementação das mudanças requeridas pela estratégia comercial (*go to market*) e pelo plano do triênio. O presente capítulo tem a função de consolidar a visão geral das intercessões dos temas discutidos, contribuindo com o desenvolvimento da visão helicóptero do time de vendas.

O contexto da evolução da estratégia comercial para o canal varejo define a visão de **sermos percebidos pelo cliente como melhor alternativa de fornecedor**. Para que essa aspiração se torne realidade, faz-se necessária a implementação da estratégia de trazer o cliente para o centro das decisões, o que chamamos de **cliente no centro**.

Um dos principais desdobramentos desse alinhamento foi a necessidade de uma abordagem especializada para o canal, que possui um grande potencial de **otimização de rentabilidade** com a implementação da **pulverização inteligente**. Ao longo do PEX-Var apresentamos conceitos e ferramentas que contribuem para isso.

A discussão de como a estratégia centrada no cliente contribuiu para a evolução do modelo de segmentação incorpora de forma concreta parcerias **ganha-ganha**. Em seu primeiro nível, o modelo foca nos ganhos de rentabilidade com a pulverização inteligente para a **InterCement Brasil**. Para incluir os **ganhos do cliente**, foi incorporado um segundo nível de segmentação, que passa a considerar as especificidades, como segmentos de clientes, porte e localização (personas) na construção da proposta de valor.



Dessa forma, o foco do canal varejo demanda a necessidade de **especialização do time de vendas**, que deve atuar como consultor, aproximando-se do cliente, a fim de ter uma visão do seu negócio, conhecer suas dores, desafios e oportunidades, para contribuir com a solução de problemas e o seu desenvolvimento (**venda de valor**).

A construção da capacidade de **se colocar no lugar do cliente** passa pela compreensão de aspectos relevantes para a boa condução de uma loja de materiais de construção, como geração da receita, operação e gestão do negócio. Dominar esses conceitos ajuda na percepção das oportunidades de geração de valor, além de auxiliar na construção da credibilidade e da confiança do consultor.

O modelo de venda utilizando o **GAP de valor** vem para reforçar a necessidade de considerar a perspectiva do cliente sobre o que ele percebe como valor. Esse conceito parte do conhecimento em profundidade do **estado atual** do negócio do cliente, seguido da definição do que o cliente deseja para seu negócio no futuro (**estado futuro**). O valor é gerado ao ajudá-lo a preencher a lacuna (**GAP**) entre o estado atual e o estado futuro desejado.

Na prática, esse é um modelo mental que privilegia o desenvolvimento do negócio do cliente para contribuir com o sucesso dele, gerando uma diferenciação difícil de ser copiada. Com isso, contribui também com o seu próprio sucesso e da empresa. Esse é o cerne da cultura centrada no cliente.

**Tudo é sobre o cliente.** Por isso uma das ferramentas mais relevantes para a definição de propostas de valor são **as personas**. Elas se relacionam diretamente com a jornada do cliente, o processo de vendas e a estratégia interna de marketing. A compreensão dessas relações permite entender o que pode ser feito para gerar valor para o tomador de decisão.

Ao aplicarmos esses conceitos, definimos o segundo nível do modelo de segmentação<sup>1</sup> e encontramos nove personas que representam de forma abrangente os diferentes tipos de clientes da InterCement Brasil no canal varejo. A especificidade de cada persona se desdobra na forma como o **Menu de Serviços** deve ser utilizado na construção das propostas de valor para conferir a **diferenciação** capaz de ser refletida no prêmio de preço e na **força da marca**.

Por tudo que foi discutido, fica claro o protagonismo do time de vendas. O sucesso do conteúdo apresentado no PEX-Var dependerá da disposição de conhecer em profundidade o cliente para conseguir oferecer serviços que realmente gerem valor. É imprescindível que o **time de vendas seja esse agente de transformação do negócio do cliente**, o que demanda ampliação na forma de pensar o relacionamento com o cliente.

**A atuação do consultor pode ser dividida em três papéis:**

- **Embaixador:** compreende e traduz as necessidades do cliente para a empresa e apresenta a melhor proposta de valor. Seu papel é encontrar o ponto de convergência entre os interesses mútuos das duas empresas e fomentar o relacionamento e a parceria entre elas;
- **Gestor:** à medida em que o consultor gerencia a sua carteira com clareza dos objetivos e métodos de acompanhamento<sup>2</sup> para atingi-los, isso também implica em ajudar o cliente na gestão do seu negócio, assegurando o bom andamento da rotina;
- **Empreendedor:** observar atentamente as tendências de mercado de cimento e do segmento, as oportunidades e ameaças para suas metas e para o negócio do seu cliente. Em suma, buscar sempre o desenvolvimento do negócio do seu cliente como se fosse o seu próprio negócio.

Além das habilidades técnicas, atitudes e comportamentos que colocam o cliente no centro das decisões são as verdadeiras fontes para construir parcerias sustentáveis.

Vamos juntos nesta jornada para termos a cultura da excelência em vendas do canal varejo!



1. O projeto sobre as personas deu origem às discussões do segundo nível do modelo de segmentação.  
2. Que está contemplado nos processos de gestão e na rotina comercial.



**PEXVAR**