

The SEBRAE logo consists of the word "SEBRAE" in a bold, white, sans-serif font. Above and below the text are three horizontal white bars of varying lengths, creating a stylized graphic element. The logo is positioned on the left side of the image, overlaid on a background of a person writing on a document.

**SEBRAE**



**DEFININDO  
METAS DE  
VENDAS**

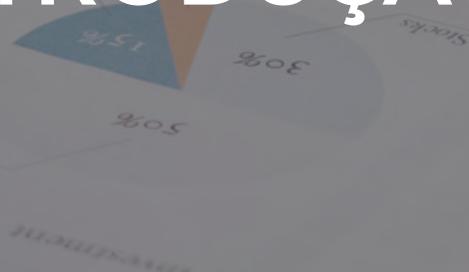


# Sumário

1. Por que estabelecer metas de vendas?	6
2. Como funcionam as metas de vendas?	10
3. Definindo seus KPIs com quatro diretrizes	14
4. Analisando sua equipe de vendas	23
Conclusão	30



# INTRODUÇÃO

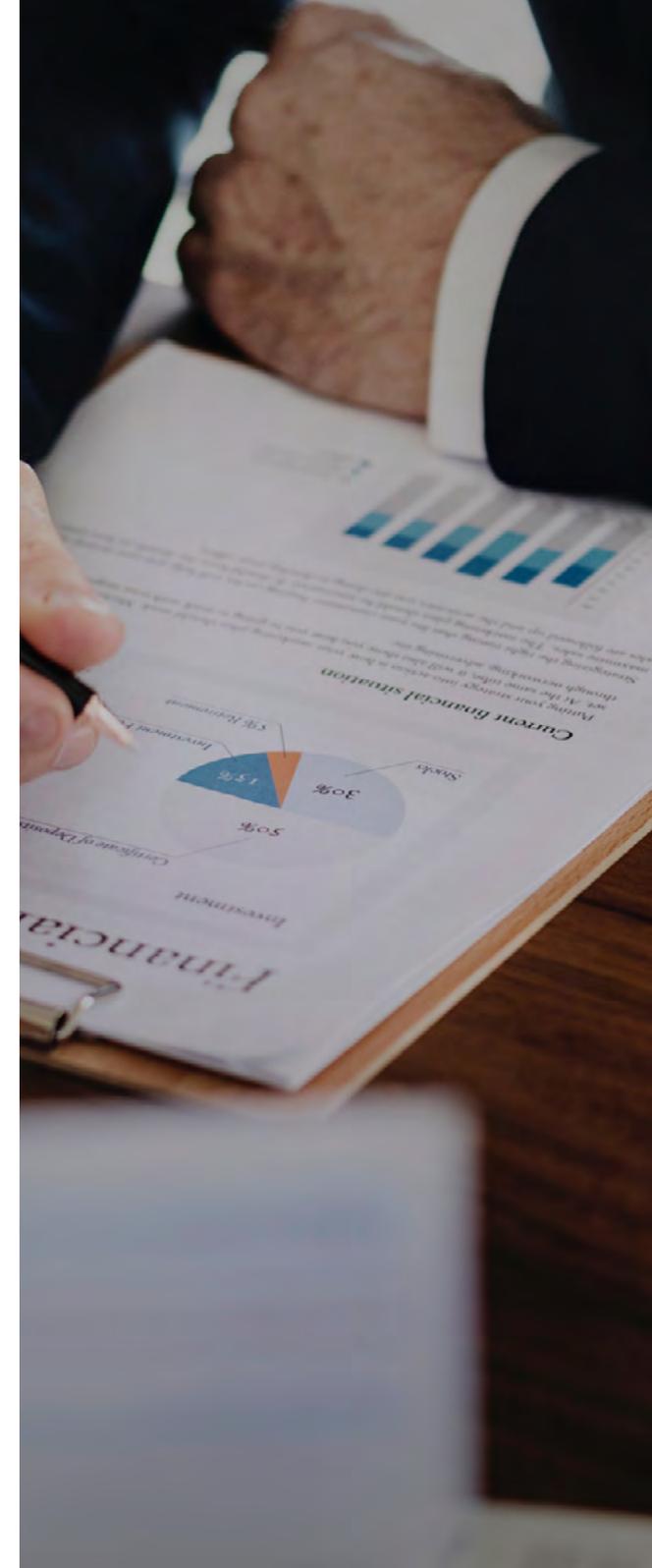


Você sabe como estabelecer metas de vendas para a sua equipe? Muitos gestores acham que estipular um volume mensal é suficiente. No entanto, esse processo é mais complexo do que parece.

Atualmente, uma gestão de vendas eficiente envolve traçar objetivos claros, arquitetar estratégias que permitam alcançá-los e, por fim, acompanhar o cumprimento deles.

Sem metas, prazos e acompanhamento, o desempenho dos colaboradores e o cumprimento dos objetivos da empresa podem ser prejudicados.

Nesse cenário, muitas organizações começaram a estabelecer indicadores para medir o desempenho de suas equipes de vendas. São os KPIs, sigla para o termo em inglês *Key Performance Indicator* ou “Indicador-Chave de Desempenho”.



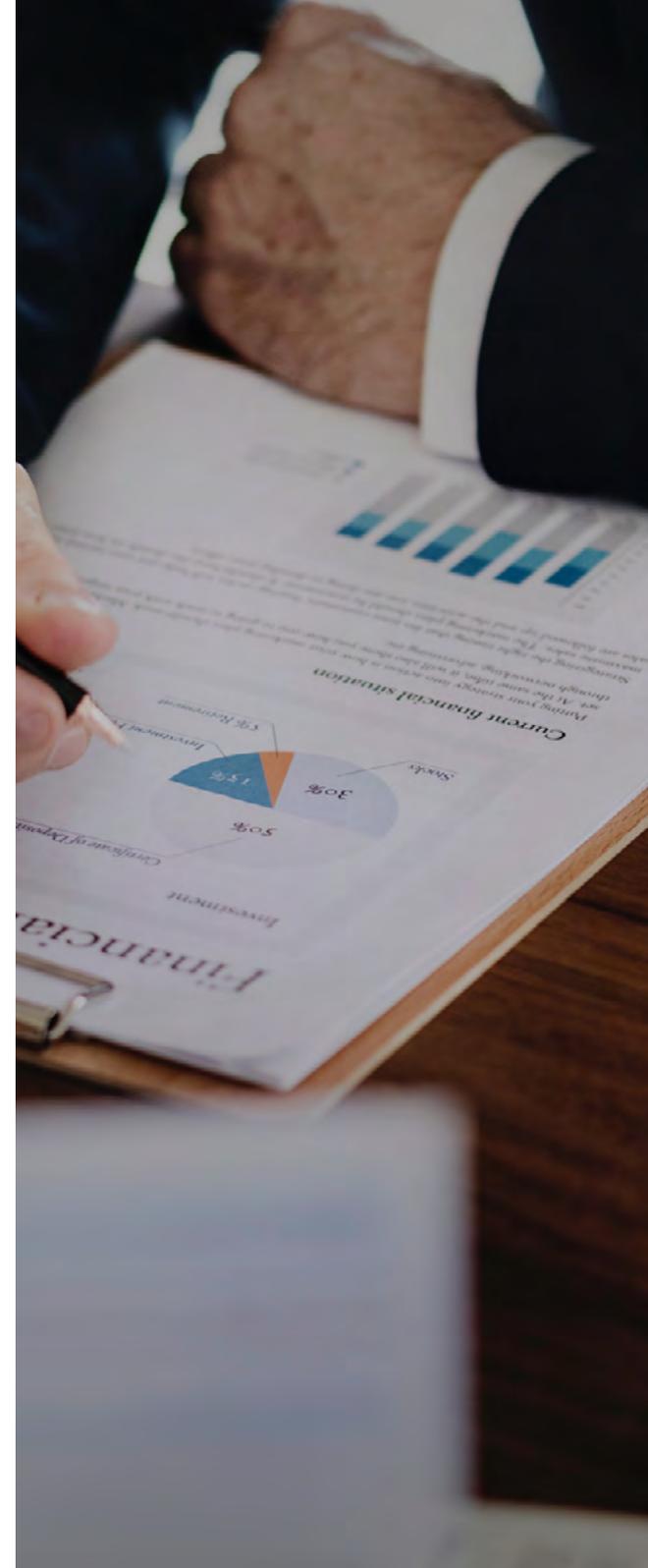
Esses indicadores são uma parte importante da gestão e permitem analisar se uma determinada estratégia deu o resultado esperado para a organização.

Os KPIs possibilitam que todos os colaboradores se envolvam com as metas traçadas pela companhia e acompanhem o impacto de suas atividades para o cumprimento delas. Além disso, os resultados obtidos permitem aos gestores identificar e corrigir possíveis gargalos.

No entanto, para que isso aconteça, é preciso identificar e definir os indicadores corretos para cada empresa. Sem saber quais são os KPIs essenciais para o seu negócio, será impossível avaliar o desenvolvimento dele.

Nesse e-book, você entenderá um pouco mais sobre a importância de definir objetivos específicos e descobrir quais os KPIs mais indicados para a sua empresa.

**Boa leitura!**





# 1. POR QUE ESTABELECECER METAS DE VENDAS?

O que vem à sua mente quando você pensa em definir metas de vendas? A resposta mais comum é aumentá-las. Uma empresa que não tenha como objetivo vender mais dificilmente se manterá no mercado por muito tempo.

No entanto, é preciso saber traçar objetivos claros. Estabelecer uma meta que não seja objetiva e específica — por exemplo, “aumento de vendas” — pode atrapalhar seu negócio por não deixar claro quais são os aspectos específicos que devem ser trabalhados.

Sem uma meta específica, você e sua equipe de vendas não terão um objetivo que possa ser medido. Assim, será impossível avaliar o progresso e dizer se a estratégia para atingir essas metas funciona.

Quando a sua equipe de vendas não sabe exatamente no que trabalha, corre o risco de perder força, entusiasmo e engajamento. Isso leva a um declínio nas vendas.

Então, a primeira lição é: **defina metas específicas para evitar um círculo vicioso de desarranjos entre os seus objetivos e a sua equipe.**



## **Acompanhar o desempenho do negócio**

Além de ajudar a acompanhar a saúde financeira da sua empresa, as metas dão a possibilidade de avaliar o desempenho de qualquer setor, desde que sejam aplicados indicadores alinhados com o que você quer medir.

Por isso, é fundamental escolher KPIs adequados aos seus objetivos e manter um alinhamento entre as metas que devem ser alcançadas e a sua equipe.



## **Conhecer erros e acertos para estabelecer estratégias**

Ao comparar indicadores, você tem a possibilidade não só de evidenciar erros e acertos, mas de visualizar onde e como a sua empresa pode melhorar.

Toda estratégia de vendas pode falhar e é provável que isso já tenha acontecido com o seu negócio em algum momento. Porém, monitorando os KPIs corretos, fica mais fácil identificar quando uma ação não dá os resultados esperados e, a partir disso, adotar estratégias diferentes para tentar corrigir o problema.

## **Saber em que momento expandir ou encolher a empresa**

Como saber qual é a hora certa de investir ou reduzir o orçamento? Sua empresa precisa contratar mais mão de obra? De que forma o ambiente em que ela está inserida influencia seus negócios?

Além de auxiliar no processo de venda, os KPIs servem como apoio para a tomada de decisões. Nenhuma ação deve ser colocada em prática com base apenas em intuição ou achismo. Ao medir os indicadores corretos, você consegue traçar um panorama preciso sobre a situação atual do seu negócio e identificar as oportunidades de crescimento com mais clareza.

Qualquer mercado exige estratégia. A análise de KPIs prepara a sua empresa para estar em vantagem competitiva.





## 2. COMO FUNCIONAM AS METAS DE VENDAS?



Além da meta macro — aquela que representa o total de vendas em um determinado período —, também existem outras que precisam ser estabelecidas e aplicadas.

Elas geralmente são definidas em quantidade de prospecções realizadas, de novos clientes conquistados e de novas vendas para clientes ativos.

Avaliar esses dados permite que a sua empresa se concentre em outros fatores que vão além do volume de vendas, como a rentabilidade.

Ao aplicar um modelo de gestão de vendas eficiente, é importante analisar outros indicadores, como os que veremos a seguir:



## Metas SMART

SMART é um acrônimo que você pode usar para guiar a sua definição de metas com mais eficiência.

As metas SMART são construídas de forma a considerar cinco atributos: **Específico (S), Mensurável (M), Atingível (A), Relevante (R) e Temporal (T).**

Na hora de estabelecer as suas metas SMART, procure responder às seguintes perguntas:

- O que exatamente a empresa espera alcançar com essa meta?
- Onde ela deve ser realizada?
- Como ela deve ser realizada?
- Quando ela deve ser realizada?
- Quem serão os envolvidos em sua realização?
- Quais são as condições e limitações dessa meta?
- Por que exatamente alcançar esse objetivo?
- Quais são as possíveis alternativas para alcançar o mesmo objetivo?



Alternativamente, ainda é possível expandir o acrônimo para SMARTER, que considera a importância da eficácia e do feedback em suas estratégias.

As metas SMARTER também incluem os atributos Avaliado (E) e Revisado (R) e dizem respeito, respectivamente, à avaliação constante das ações e à alteração das metas que necessitam de revisão.

### **Colocando as metas no funil de vendas**

A definição do funil de vendas refere-se ao processo pelo qual os clientes são conduzidos até a compra de um produto.

Um funil de vendas é dividido em várias etapas, que diferem, dependendo do modelo de vendas específico. De maneira geral, um processo de vendas comum inclui conscientização, avaliação, decisão e compra.

De maneira geral, para definir os KPIs que a sua empresa deve acompanhar, é preciso selecionar as métricas que afetam diretamente os indicadores globais.

#### **A maneira mais fácil de começar é fazer duas perguntas:**

1. O que você tenta alcançar, ou seja, qual é o seu objetivo principal?
2. Como será possível avaliar se os resultados foram alcançados? Qual é o indicador de sucesso mais adequado?





# 3. DEFININDO SEUS KPIs COM QUATRO DIRETRIZES



Ao definir os KPIs para o seu negócio, é fundamental seguir quatro diretrizes básicas:

## 1. Os KPIs mudam

Os KPIs variam e se modificam à medida que a empresa cresce. Alguns fatores afetam significativamente quais indicadores são mais importantes para o seu negócio:

- O seu modelo de negócios;
- O estágio de crescimento da empresa.

Embora os *KPIs* sejam diferentes entre as empresas, você deve pesquisar referências do seu setor e ter *insights* para entender o que pode funcionar melhor para o seu modelo de negócios.



## 2. Existem diferentes tipos de KPIs

Existem alguns tipos de KPIs diferentes: globais de negócios, departamentais/de equipe e individuais.

Outro tipo de métrica que você deve conhecer é o *Supporting Metrics*. Esses indicadores servem para avaliar o desempenho do seu negócio na relação com o cliente e, por isso, são chamados de “métricas de suporte”.

Não são KPIs, mas medições que os complementam, fornecendo um contexto útil. Por exemplo: metas de produtividade, performance, qualidade e atendimento. São essas métricas que apresentarão os indicativos do seu atendimento.

As métricas de suporte definem se você atinge os seus KPIs de maneira eficaz.



### 3. Os KPIs precisam ser limitados

Os KPIs devem ser limitados em quantidade. Manter sua equipe focada requer concentração em poucos indicadores.

O ideal é definir um KPI geral que seja importante para todos os setores da empresa e, em seguida, alguns relevantes para vários indivíduos que se alinham ao indicador principal.



#### 4. É preciso qualificar os KPIs

Os KPIs podem ser qualificados usando a Regra IPA, sigla em inglês para “Importante, Potencial de melhoria e Autoridade”.

Para isso, é preciso fazer algumas perguntas, como:

- Esse KPI é **importante** para o seu negócio? Uma dica é perguntar quem se importaria se esse indicador apresentasse um desempenho baixo. Se a resposta for “ninguém”, o recomendável é descartar o KPI.
- Essa métrica tem **potencial de melhoria** ou é um problema que precisa ser solucionado? Se a resposta for “não”, provavelmente esse indicador não é o ideal para o seu negócio.
- Você tem **autoridade** ou meios para melhorar esse KPI? Se você não for capaz de modificar os resultados, não perca tempo mensurando esse indicador.

Ao fazer e responder essas perguntas, você poderá determinar se uma dada métrica está qualificada para ser um KPI da sua empresa.

A regra da administração diz que se você pode medir, então é possível gerenciar, certo? Isso se aplica perfeitamente ao universo das vendas, principalmente quando se trata de gerenciar uma equipe comercial.

Com os indicadores em vendas é possível analisar diversos fatores. A seguir, listamos os que consideramos mais importantes e que o funil de vendas fornecerá de forma simples e visual:



## Taxa de conversão final

A taxa de conversão final é usada para medir se a quantidade de oportunidades inseridas corresponde ao resultado projetado. Ou seja, quantas oportunidades são necessárias converter para alcançar o resultado financeiro.

Após o período trabalhado na meta, os indicadores mostrarão se o número de prospecções é suficiente ou se será necessário adaptar a estratégia para aumentá-lo. Ele é o resultado de oportunidades cadastradas x ganhas, considerando aquelas que foram perdidas no decorrer do processo de vendas.

Por exemplo, se você inseriu 100 oportunidades e ganhou 10, sua taxa de conversão será de 10%.

A taxa de conversão fica mais útil à medida que você a segmenta para entender as diferentes origens das vendas e os valores médios de pedidos de acordo com os diferentes públicos. Ao segmentar, você pode ampliar o entendimento sobre a métrica e melhorar a qualidade das vendas.

Você pode segmentar o indicador de acordo com a origem do cliente. Qual é o canal utilizado pelo consumidor para chegar até sua empresa? Ao comparar a taxa de conversão final, quais são os produtos ou as categorias que apresentam melhor desempenho? As taxas de conversão são mais altas para produtos simples em relação aos produtos mais caros?

A partir dessas perguntas, você consegue aplicar estratégias para melhorar o desempenho de setores específicos da sua empresa.



## Ticket médio

O ticket médio é uma métrica de desempenho de negócios que ajuda as empresas a analisar vendas e tendências. Representa o valor médio das compras concluídas pelos consumidores e ajuda a sinalizar transações que podem não valer a pena. Afinal, uma das prioridades ao gerenciar o setor de vendas é garantir que a equipe gaste seu tempo da melhor maneira possível para alcançar a meta global.

Se o ticket médio for menor do que você gostaria, reserve algum tempo para avaliar os esforços de geração de *leads*, ou seja, contatos com probabilidade de se tornar clientes da sua empresa. Assim, você será capaz de entender porque os *leads* produzidos têm um ticket médio abaixo da meta estipulada e o que fazer para reverter esse quadro.

Alinhe com o seu time de marketing as melhores estratégias para que a geração de leads seja ajustada para aumentar o desempenho de vendas.



## Cálculo do ticket médio

Para calcular o ticket médio do seu negócio, basta somar os valores de vendas de um determinado período e dividi-lo pelo número de vendas realizadas. Esse indicador ajuda a compreender a lucratividade geral das empresas.

O período a ser avaliado para o cálculo varia entre as empresas. Mas a lógica é simples: se o seu negócio apresentou um faturamento de R\$ 100 mil em um determinado período e realizou 250 vendas, o ticket médio é de R\$ 400.

A sua equipe de vendas deve conhecer muito bem todos os produtos ofertados para alcançar os melhores resultados. Saber o que ofertar aos leads em cada etapa do funil e quando é o momento ideal para um *upsell*, vender a mais, ou *cross-sell*, fazer vendas cruzadas, são diferenciais que ajudam a melhorar os indicadores dessa métrica.

Geralmente, outras estatísticas sobre o ticket médio também são incluídas para ajudar a fornecer um indicativo do desempenho. Dados como menores e maiores tickets médios e conversão média por período auxiliam a entender como as vendas acontecem.



## Ciclo de vendas

O tempo médio que os seus vendedores levam para fechar uma transação é outra métrica importante na hora de avaliar o desempenho da sua equipe. O ciclo de vendas também leva em consideração o tempo médio que os leads gastam para avançar em cada estágio do funil de vendas.

Com essa métrica, você poderá identificar com mais rapidez as transações com menor probabilidade de fechamento, de acordo com o tempo que elas levam para avançar entre as etapas.

Ao medir o ciclo de vendas, você também será capaz de identificar gargalos de vendas e agir para minimizá-los. Talvez os seus vendedores precisem de algum treinamento especializado ou devam concentrar esforços em oportunidades com mais chances de conversão.

De posse dessas informações importantes sobre o ciclo de vendas, você pode eliminar rapidamente os gargalos e orientar a equipe sobre a melhor maneira de abordar e trabalhar os leads.





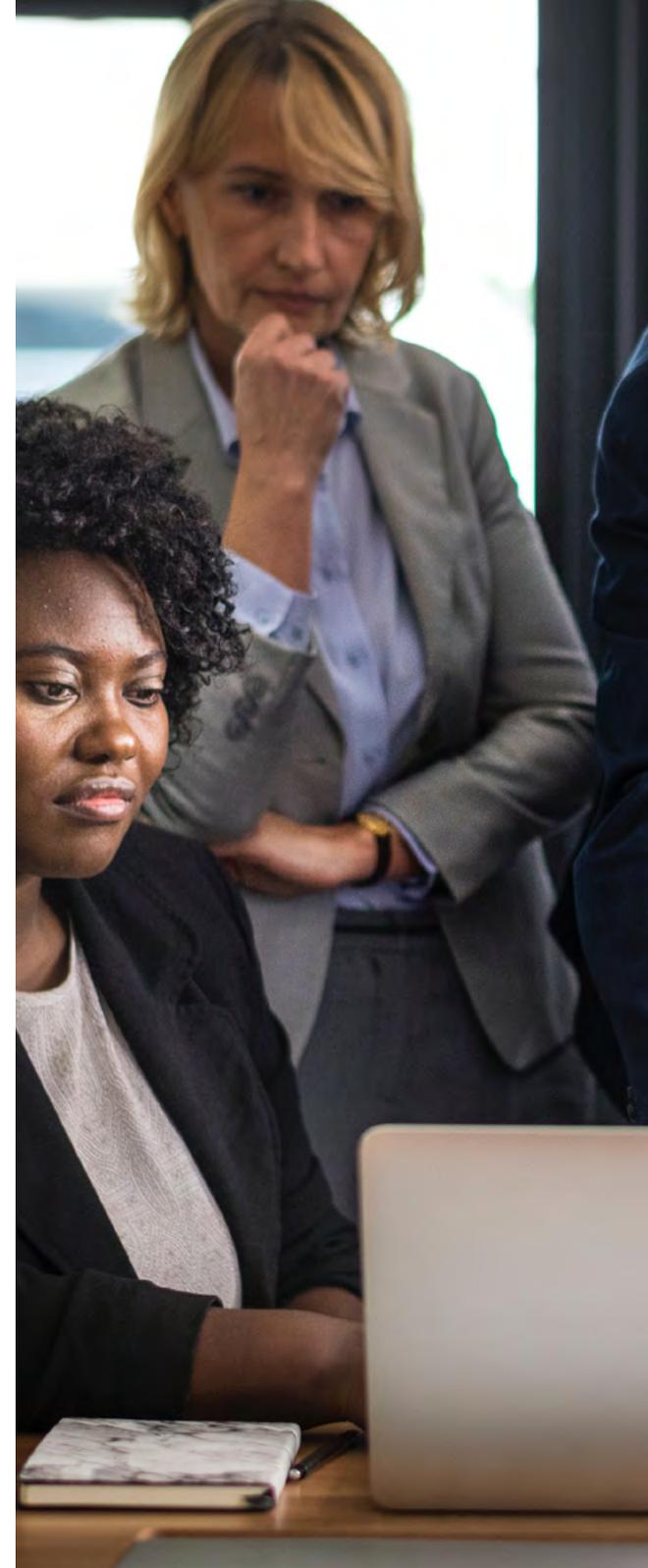
## 4. ANALISANDO SUA EQUIPE DE VENDAS

Normalmente, é muito fácil notar quando as coisas vão bem com a sua equipe de vendas, já que o crescimento de negócios fechados resulta em um aumento da receita.

Mas você é capaz de identificar quando as coisas não vão bem? Pode não ser tão fácil quanto parece e você pode ter alguma dificuldade em descobrir se a equipe de vendas realiza abordagens bem-sucedidas.

Estabelecer metas no trabalho é fundamental. Pesquisas indicam que a definição de indicadores específicos e desafiadores leva a um desempenho mais alto do que trabalhar sem metas ou com determinações vagas, do tipo “fazer o melhor possível”.

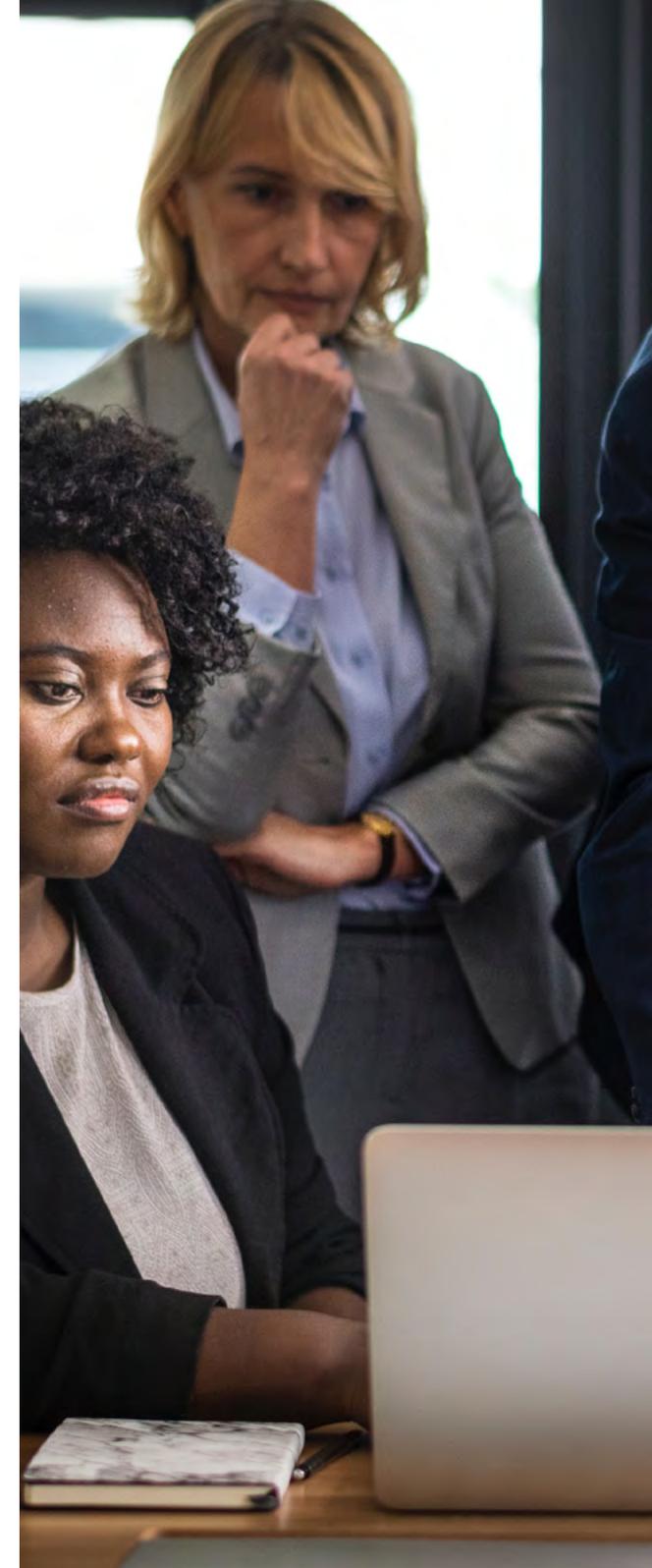
Mas a definição de metas não é algo que deve ser feito apenas para indivíduos. As metas de equipe são incrivelmente úteis quando se trata de manter todos alinhados. Ao mesmo tempo, isso permite que os colaboradores tenham autonomia sobre o seu próprio trabalho.



Para definir e atingir metas efetivas, é necessário um alinhamento entre os objetivos da organização, da equipe e dos indivíduos: **todos precisam trabalhar com foco no mesmo resultado.**

Analisar os dados da equipe de vendas é muito importante para identificar onde ela falha e o que precisa ser feito para melhorar. Os resultados apresentados podem ser um reflexo complexo e impreciso de suas realizações.

Observar métricas e análises da atividade da equipe de vendas permite que você avalie sua taxa de sucesso com mais facilidade. Criar um painel de avaliação que coloque todos os profissionais no mesmo campo de jogo pode facilitar a visualização do desempenho individual e coletivo.



## Conhecer a equipe para estabelecer metas

O primeiro passo para definir e acompanhar com eficiência as metas da sua equipe é entender o seu objetivo. Se a meta mais ampla for concluída, qual será o resultado alcançado? Como isso pode beneficiar a organização e os colaboradores?

Esses objetivos maiores podem ser divididos em objetivos individuais. Assim, cada membro se responsabiliza por uma tarefa específica.

Para realizar essa tarefa, é fundamental que você conheça seu time. Seus vendedores têm perfis e experiências diferentes. Assim, use as características de cada um de forma positiva. Pense nas necessidades do seu time de vendas e como alocar seus colaboradores, equilibrando os objetivos da empresa, os clientes e o perfil de cada profissional.

Se, por um lado, é importante ressaltar que a gerência do seu time de vendas deve estar atenta para estimular seus profissionais a saírem da zona de conforto, de outro, não esqueça que suas metas devem ser alcançáveis e exequíveis.

Nesse sentido, metas desafiadoras na medida certa e alinhadas com os objetivos são os segredos para ter um time de vendas e, é claro, uma gestão de sucesso. Sem gestão, as chances de alcançar resultados melhores nas vendas diminuem muito.



## Definindo metas para uma equipe campeã em vendas

Separamos abaixo alguns KPIs que podem ajudá-lo a entender a primeira parte de qualquer ciclo de vendas — o número e a qualidade das oportunidades (leads) que entram. Esses indicadores são universais, ou seja, podem ser aplicados por empresas de diferentes tamanhos e segmentos.

### Número de leads

Representa o número total de leads que a equipe de vendas trabalha a cada mês.

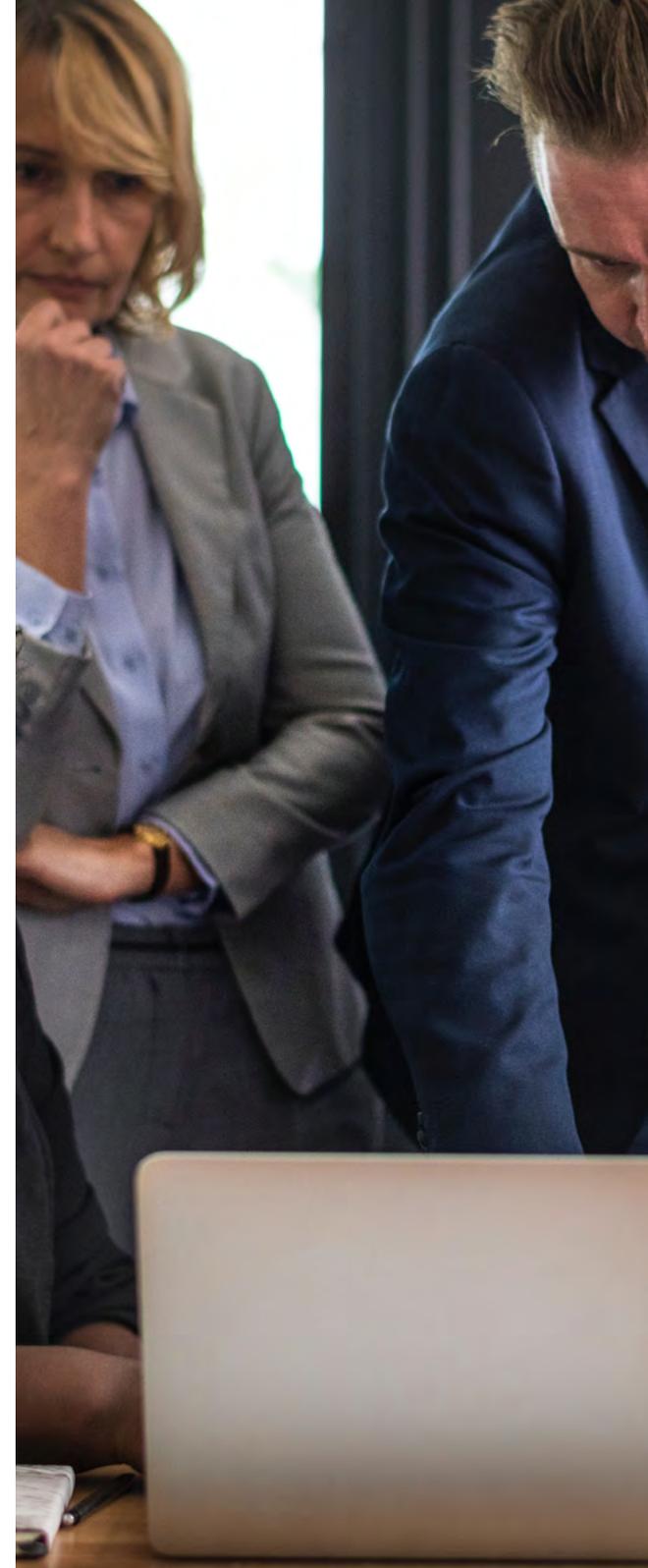
Comece definindo um objetivo para o período, como 100 leads por mês. Em seguida, divida-os nas áreas de onde você quer que os leads venham (de entrada, de saída ou de avaliação gratuita, por exemplo).

### Métricas de atividade

Se você tiver um problema ao direcionar leads, pode acionar seu time de marketing e alinhar estratégias com a sua equipe de vendas.

É fundamental verificar todo o processo de geração de leads. Para isso, procure responder questões como: quais são as atividades e os processos envolvidos na geração de leads? O que pode ser melhorado? Por que o processo está falhando ou gerando um número insuficiente de leads? Qual é a principal atividade responsável por direcionar os leads?

A partir disso, defina um objetivo para melhorar suas atividades de geração de leads e avalie.



### **Taxa de oportunidade qualificada**

Então você tem leads. Mas eles são de qualidade, que podem realmente resultar em vendas?

Meça a porcentagem dos seus leads que passaram pelo seu funil de vendas para um estágio mais qualificado.

### **Oportunidade de ganhar proporção**

É o teste final para saber se o seu funil de vendas funciona e indica a porcentagem de todas as novas oportunidades que se transformam em vendas.

O ideal é realizar a medição desse indicador em nível geral para o time de venda, mas também por vendedor, pois esse é o teste de fogo de seu desempenho.



## **Dicas para a sua equipe alcançar as metas de KPI sem perder motivação**

Motivar os vendedores a desenvolverem algumas habilidades essenciais — como capacidade de ouvir e gerar empatia — pode fazer a diferença em como e quanto a sua empresa vende. E é algo relativamente fácil de fazer. Dê espaço para que o seu time pratique o lado humano da venda!

Medir a interação entre os membros do setor de vendas é fundamental, mas construir uma cultura de equipe dentro de um grupo de pessoas que são medidas individualmente pode ser um desafio.

Procure encorajar os profissionais do seu time de vendas a compartilhar sucessos e estratégias. Também procure estimulá-los a responder perguntas sobre um fechamento recente. Isso ajuda a criar um espírito de equipe e competição saudável.

Uma forma eficaz de medir o sucesso da equipe de vendas é por meio da qualidade de seu relacionamento com os clientes. Solicite aos consumidores que forneçam um feedback. Ao receber comentários sobre boas interações com um vendedor, compartilhe com o resto da empresa como forma de reconhecer o serviço excepcional desse colaborador e estimular os demais.





CONCLUSÃO

Seguindo os processos de definição de metas, você terá uma estrutura sólida para discutir os KPIs com a sua equipe. A chave para esse processo é a comunicação. Seja transparente e você será recompensado com contribuições eficientes de seus colaboradores.

Parte da comunicação inclui a revisão contínua de suas metas de KPI. Manter uma linha direta de visão sobre o seu desempenho e falar sobre isso abertamente ajuda todos a permanecerem no caminho certo.

Seus KPIs podem ser alterados ao longo do tempo, de acordo com a sua necessidade. Porém, o mais importante é manter um padrão para acompanhar a análise de seus indicadores.





*Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas Bahia*

O Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) é uma entidade privada sem fins lucrativos, que conta com uma rede de quase 700 agências de atendimento presencial em todo o Brasil. Com o apoio e a orientação do Sebrae, as micro e pequenas empresas se fortalecem e geram mais empregos e renda para todo o Brasil.

O Sebrae na Bahia foi concebido para apoiar e fomentar a criação, a expansão e a modernização das micro e pequenas empresas do estado, capacitando-as para cumprir, eficazmente, o seu papel no processo de desenvolvimento econômico e social. Para facilitar o atendimento nas várias regiões do estado, foram inauguradas diversas unidades de atendimento.

Dessa forma, o Sebrae na Bahia fica ainda mais próximo de seus clientes, oferecendo soluções em educação, consultoria, acesso ao crédito e ao mercado, além de incentivar a abertura de novos pequenos negócios e a qualificação das empresas já existentes. Tudo para fomentar o progresso econômico e social do povo.



**0800 570 0800**

**[www.ba.sebrae.com.br](http://www.ba.sebrae.com.br)**