

TATSUO ACADEMY

FORMAÇÃO LÍDER DE CRESCIMENTO · MATERIAL DE APOIO

Guia de Construção do **Playbook** de Vendas

O passo a passo para sair da aula e montar, dentro da sua empresa, o playbook que a ponta executa todo dia. Da primeira etapa do funil ao rito que mantém o padrão vivo.

ABERTURA

Antes do primeiro passo

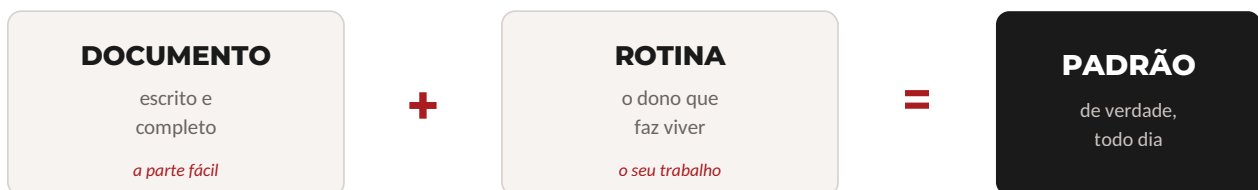
Um princípio que sustenta tudo o que vem depois. Sem ele, cada passo deste guia vira um documento parado na gaveta.

A primeira aula tratou da consciência: o que você vende, para quem vende, quais são os seus diferenciais. Este guia trata da operação. E a operação começa com uma verdade incômoda: o gargalo do playbook quase nunca é o conteúdo. É a execução.

O PRINCÍPIO

O documento escrito é a parte fácil. O que transforma um documento em padrão é ele viver dentro de uma rotina, com um dono que cobra. Um playbook sem dono e sem rotina nunca vira padrão. E playbook que não é usado é igual a playbook que não existe.

A EQUAÇÃO DO PADRÃO



A SEGUNDA VERDADE

Você não está começando a sua empresa do zero. Ela já vende, logo já existe um processo, mesmo que ninguém nunca tenha parado para registrar. O trabalho aqui não é inventar um processo perfeito. É enxergar o que já acontece, dar nome a ele e melhorar ponto por ponto.

GUARDE ISSO

Escrever o padrão é a parte fácil. Fazer o time viver o padrão é o trabalho do líder. Esse trabalho é seu, e ele não termina nunca.

COMO USAR ESTE GUIA

São seis passos, na ordem em que você deve executar. Cada passo segue a mesma anatomia, para você não se perder: **o que fazer, como fazer, a regra** daquela etapa, um **exemplo** na mesma empresa fictícia que usamos na aula, a Planejados Norte, e um bloco **Pronto quando** que diz, de forma objetiva, o momento de avançar para o passo seguinte. No fim de cada passo há a **armadilha comum**, o erro que mais derruba quem tenta fazer sozinho.

**Documenta o que já existe.
Depois melhora, ponto por ponto.**

PASSO 1

Mapeie a venda como ela é

Documente o que já acontece todo dia. Não invente um processo do zero.

O QUE FAZER

Antes de melhorar qualquer coisa, escreva o caminho que o cliente já percorre hoje, do primeiro contato até a venda fechada. Como ele é de verdade, não como você gostaria que fosse.

COMO FAZER

Pegue as últimas vendas reais e reconstitua o passo a passo: por onde o cliente chegou, o que aconteceu depois, e depois, e depois. E separe duas coisas que se confundem. A **jornada** é o que o cliente vive por conta dele. O **funil** é como você conduz esse caminho do seu lado. O funil é a sua resposta à jornada dele, e é por isso que a consciência da primeira aula vinha antes.

JORNADA NÃO É FUNIL

JORNADA

o lado do cliente



FUNIL

o seu lado



O funil é a sua resposta à jornada. Você desenha o funil olhando para o que o cliente vive.

REGRA DO PASSO

Mapeie a venda como ela é, não como você gostaria que fosse. A tendência é imaginar o processo mais simples e mais perfeito do que ele é, e aí ele fica impossível de aplicar. Documentar primeiro, melhorar depois.

EXEMPLO • PLANEJADOS NORTE

Ninguém precisou inventar nada. Bastou olhar as vendas do mês e perceber que todo cliente passava, de um jeito ou de outro, pelas mesmas fases: chegava, era qualificado, recebia visita, projeto, proposta. O processo já estava lá. Só não estava escrito.

• PRONTO QUANDO

- ✓ Você descreve, do começo ao fim, o caminho que um cliente percorre hoje, sem inventar etapa que não existe.
- ✓ Você separou o que é jornada (lado do cliente) do que é funil (seu lado).
- ✓ Você anotou ao menos uma virtude e uma deficiência do processo que já existe.



ARMADILHA COMUM

Querer criar o funil ideal do zero. Quem parte do zero desenha algo bonito e impraticável, gasta tempo à toa e não consegue implementar. Lembre: o seu processo já existe, porque a sua empresa já vende.

PASSO 2

Desenhe as etapas do funil

Transforme o caminho que você mapeou em marcos claros de ultrapassagem.

O QUE FAZER

Transforme o caminho mapeado em etapas. Cada etapa é um marco: um ponto em que dá para dizer, sem dúvida, que o cliente saiu de uma fase e entrou na próxima.

COMO FAZER

Liste as fases na ordem em que acontecem e teste cada uma com uma pergunta: isso é um marco de verdade ou é só um detalhe no meio do caminho? Marco entra, detalhe fica de fora. Não simplifique demais, porque "lead, proposta, venda" esconde tudo o que importa, nem complique demais, porque quinze etapas viram um funil que ninguém consegue ler.

EXEMPLO · PLANEJADOS NORTE · AS 8 ETAPAS DA VENDA



Um detalhe que quase ninguém vê: **perfil diferente entra em etapa diferente**. O casal no primeiro apê entra no topo e percorre tudo. Quem já chega com projeto de arquiteto pula o 3D e entra mais à frente. Por isso às vezes vale ter mais de um funil: um para cliente novo, outro para cliente de base, que decide mais rápido e não custa lead.

O FUNIL SE AJUSTA AO PERFIL, NÃO O CONTRÁRIO



REGRA DO PASSO

Não existe número certo de etapas. Podem ser 4, podem ser 12, depende do seu ciclo de venda. O que não pode é o funil **não estar escrito**.

• PRONTO QUANDO

- ✓ Seu funil tem entre 4 e 12 etapas, e cada uma é um marco de ultrapassagem de verdade.
- ✓ Está tudo escrito, na ordem em que acontece.
- ✓ Você decidiu se precisa de mais de um funil (cliente novo x cliente de base) e por quê.



ARMADILHA COMUM

Encher o funil de etapas que não são marcos. Vinte fases não deixam o funil mais preciso, deixam ilegível. Se você não consegue medir a passagem de uma etapa para a outra, provavelmente ela não deveria ser uma etapa.

PASSO 3

Critério de avanço e regra

O pulo do gato. Sem isso, o funil vai mentir para você.

O QUE FAZER

Para cada passagem entre etapas, defina duas coisas: o **critério de avanço**, que é o que precisa estar pronto para o cliente cruzar aquele portão, e a **regra da etapa**, que é o que é inegociável ali dentro.

COMO FAZER

O critério é objetivo e verificável, para qualquer vendedor ler o funil do mesmo jeito. "Medição feita e briefing registrado" é critério. "Achei que estava pronto" não é. A regra protege a operação e a margem: é a frase ou o comportamento que não se negocia naquela etapa.

O CRITÉRIO É O PORTÃO ENTRE UMA ETAPA E A PRÓXIMA



EXEMPLO · PLANEJADOS NORTE · O CRITÉRIO E A REGRA DE CADA ETAPA

TRANSIÇÃO	O CRITÉRIO QUE ABRE O PORTÃO	A REGRA INEGOCIÁVEL
Qualificação › Visita	Perfil certo, ambiente definido e data agendada.	Não agenda visita sem saber o ambiente.
Visita › Projeto 3D	Medição feita e briefing registrado.	Sem medição não entra em projeto.
Projeto › Proposta	3D apresentado e conceito aprovado.	Proposta só depois do 3D aprovado.
Proposta › Follow-up	Proposta enviada e recebimento confirmado.	Primeiro follow-up em até 48h.

A REGRA QUE PROTEGE A MARGEM

Apresentou o preço, a próxima frase **nunca** é a forma de parcelamento. É a pergunta: à vista no Pix, débito ou crédito? Oferecer dez vezes sem o cliente pedir tira margem da empresa por causa de uma única frase que ninguém treinou. No exemplo da aula, esse hábito sozinho comeu 14% da margem cheia.

• PRONTO QUANDO

- ✓ Cada passagem entre etapas tem um critério objetivo que qualquer vendedor lê do mesmo jeito.
- ✓ Cada etapa tem ao menos uma regra inegociável escrita.
- ✓ Você consegue apontar uma regra que protege a margem, como a forma de apresentar o preço.



ARMADILHA COMUM

Deixar o avanço no "bom senso" do vendedor. O problema é que o bom senso dele pode não ser o seu. Sem critério, cada um decide sozinho onde o cliente está, e o funil vira opinião. Sem regra, a margem vaza sem ninguém perceber.

PASSO 4

Meça e leia onde a venda vaza

Seu funil precisa de leitura, não de achismo tentando adivinhar o que melhorar.

O QUE FAZER

Comece a medir o funil. Você não precisa de todos os números no primeiro dia, mas o funil precisa estar pronto para recebê-los, para você ler onde a venda vaza em vez de adivinhar.

COMO FAZER

Há quatro métricas básicas. Escolha as que fazem sentido para o seu negócio, porque nem todas cabem em todo funil. Depois olhe a passagem entre cada etapa e ache a maior queda. É ali o buraco.



CONVERSÃO

Quantos passam de uma etapa para a próxima.



TEMPO DE CICLO

Quanto tempo o cliente fica parado ali.



VOLUME

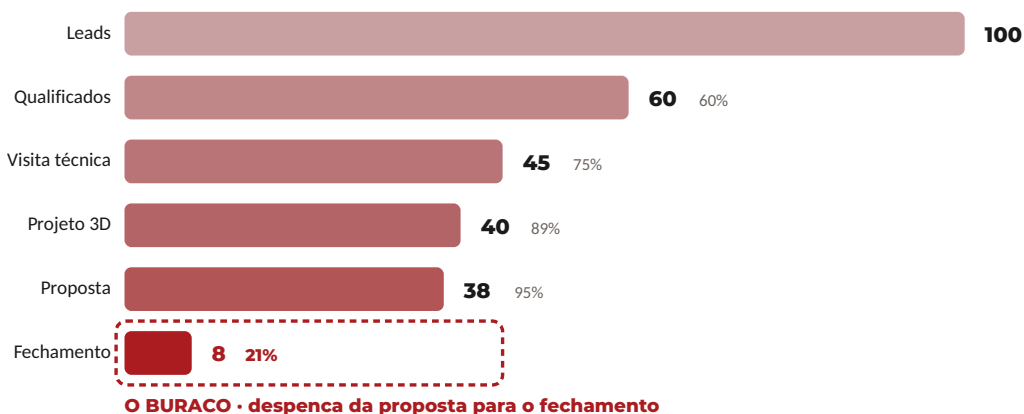
Quantos entram na etapa por período.



CUSTO

Quanto custa cada etapa, por lead ou reunião.

LENDO O FUNIL · PLANEJADOS NORTE · ONDE ESTÁ O BURACO?



A DECISÃO QUE O FUNIL MUDA

Antes de pedir mais lead para o marketing, leia o funil. Vazamento na **entrada** é quantitativo, e custa mídia. Vazamento na **conversão** é qualitativo, e é isso que o playbook resolve. Mais lead não conserta um buraco que está no fechamento.

EXEMPLO · PLANEJADOS NORTE

Qualifica bem, visita bem, projeta bem. O buraco está da proposta para o fechamento, onde despenca para 21%. Gerar mais lead não resolve: o problema é a proposta ser enviada por WhatsApp em vez de vendida, e o follow-up não ter data marcada. Isso se conserta com regra escrita, não com mídia.

• PRONTO QUANDO

- ✓ Você escolheu, das 4 métricas, as que fazem sentido para o seu negócio.
- ✓ O funil está pronto para receber esses números, mesmo sem ter todos ainda.
- ✓ Você olha a passagem entre duas etapas e diz onde está o maior buraco.
- ✓ Você sabe dizer se o vazamento é de entrada (quantitativo, mídia) ou de conversão (qualitativo, playbook).



ARMADILHA COMUM

Diagnosticar por feeling. Sem número, você chuta a causa errada e toma o remédio errado, como um médico que trata a dor sem descobrir a origem. Você só melhora o que consegue medir.

PASSO 5

Escreva o script e as objeções

O que se fala em cada etapa, escrito e cobrável. Esta não é uma aula de técnica de venda.

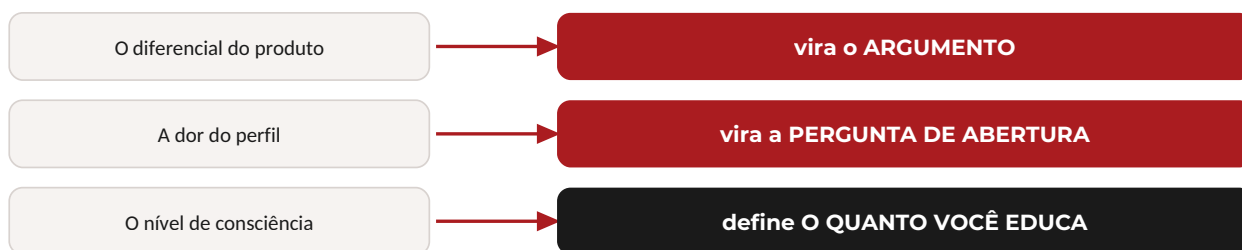
O QUE FAZER

Escreva o que se fala em cada etapa: o script e o catálogo de objeções. Como líder, seu trabalho não é ser o melhor vendedor da empresa. É garantir que o padrão do que se fala exista, esteja escrito e seja cobrável.

COMO FAZER

O script não sai da sua cabeça, sai da consciência da primeira aula. Comece perguntando ao seu melhor vendedor como ele abre. Escreva exatamente o que ele diz, num papel de pão se for preciso, e melhore depois.

O SCRIPT NASCE DA CONSCIÊNCIA DA AULA 1



POR ONDE COMEÇAR O SEU SCRIPT • QUATRO PASSOS

1

A ABERTURA

Pergunte ao seu melhor vendedor como ele abre. Escreva do jeito que ele fala.

2

POR CANAL

A abertura no WhatsApp não é a do telefone, nem a do showroom.

3

POR ETAPA

O roteiro de cada etapa do funil que você desenhou. Comece em bullets.

4

COM A CARA DA EMPRESA

Se o público fala informal, o script fala informal. Não copie o tom de ninguém.

O CATÁLOGO DE OBJEÇÕES • A MESMA COISA, TODA SEMANA

A OBJEÇÃO QUE VOLTA

A MELHOR RESPOSTA QUE O TIME JÁ DEU

"Está caro"

Comparar o custo por ano de uso e o retrabalho do móvel barato. Não baixar preço: defender o valor.

"Vou pensar"

Descobrir o que trava de verdade. Nunca deixar sem próxima data marcada.

"Achei mais barato"

Trazer o que o outro não tem: fábrica própria, prazo em contrato, montagem própria.

Pergunte ao time as 3 objeções que mais aparecem. Escreva. Pronto, você tem a primeira versão. Cerca de 95% delas se repetem.

REGRA DO PASSO

Script que a ponta não consegue executar não é padrão, é enfeite. Melhor cinco folhas que o time cumpre do que cem folhas que viram peso de papel. E a objeção se quebra com **consciência**, não com truque: o vendedor precisa crer no diferencial para conseguir defendê-lo.

• PRONTO QUANDO

- ✓ Você tem a abertura do seu melhor vendedor escrita como ela é dita, por canal.
- ✓ Você tem, no mínimo, as 3 objeções que mais aparecem, cada uma com a melhor resposta que o time já deu.
- ✓ O script tem a cara da empresa e a ponta consegue executar, cabendo em poucas folhas.



ARMADILHA COMUM

Escrever o script perfeito antes de testar na frente do cliente. O bom script nasce no fronte, testado e corrigido, e só então vira documento. Copiar o tom de outra empresa também derruba: o script tem que ter a cara da sua.

PASSO 6

Coloque o playbook no rito

O documento que vive tem dono, rotina e acompanhamento.

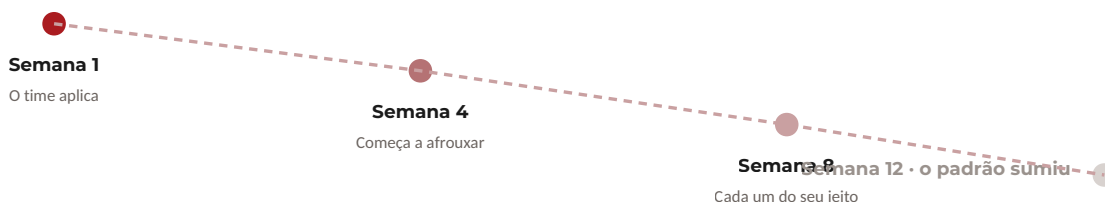
O QUE FAZER

Coloque o playbook dentro do rito comercial. É isso que responde à pergunta que abriu a aula: por que o processo se perde. Ele se perde por falta de acompanhamento, não por falta de talento.

COMO FAZER

O cérebro procura o caminho mais fácil, e improvisar a venda é sempre mais fácil do que seguir a regra. O antídoto é o rito. O playbook é o conteúdo, o rito é o veículo. Um não anda sem o outro.

POR QUE O PROCESSO SE PERDE, SEM ACOMPANHAMENTO



O RITO COMERCIAL · ONDE O PLAYBOOK ENTRA

DIÁRIO Simulação e correção

Simulação de venda, escuta de atendimento e correção contra o que está escrito no documento.

SEMANAL Um perfil ou uma objeção na mesa

Trabalha um perfil ou uma objeção por vez, e lê o funil: onde está travando esta semana?

MENSAL Revisão do playbook

Objeção nova entra, etapa que não serve mais sai. O documento é vivo, não é peça de museu.

A POSIÇÃO DO LÍDER

O maior inimigo do rito não é a resistência do time. É a inconsistência do líder. Se você cancela o semanal porque estava ocupado, o time entende que aquilo não é importante. O time não respeita o que o líder anuncia, respeita o que o líder **sustenta**. Sempre existe alguém acompanhando quem produz e quem atende. Se não há gerência, esse alguém é você.

• PRONTO QUANDO

- ✓ Você definiu onde o playbook entra no rito diário, semanal e mensal.
- ✓ Existe um dono da área que sustenta o rito, mesmo que por enquanto seja você.
- ✓ Você tem clareza de que o rito cai pela inconsistência do líder, não pela resistência do time.



ARMADILHA COMUM

Afrouxar quando o time está indo bem. É justamente aí que a frequência cai e a área desacelera. Se você está em 100%, o time está em 70%. Se você cai para 50%, o time vai para 20%.

O que você leva para dentro

O padrão só existe quando é escrito, treinado e acompanhado.



Não precisa estar perfeito. Precisa existir e precisa ser usado. Um documento escrito, sem acompanhar, é só documento. Treinar no grito, sem escrever, não vira padrão. Os três juntos são o que transformam o playbook em máquina.

A SÍNTESE

ESCRITO

sem acompanhar,
é ter documento

+

TREINADO

sem escrever,
é cobrar no grito

+

ACOMPANHADO

os três juntos,
é ter máquina

= MÁQUINA

AS TAREFAS ATÉ A PRÓXIMA TUTORIA

1

Desenhe o funil da sua venda como ele já acontece, com o critério de avanço de cada etapa.

2

Escreva a abertura do seu melhor vendedor e as 3 objeções que mais aparecem, com a melhor resposta de hoje.

3

Escolha um rito da sua rotina onde o playbook vai entrar toda semana.

O QUE NÃO PODE FALTAR

Sem a tarefa 3, as tarefas 1 e 2 viram gaveta. O documento sem rito é enfeite. Escrito, treinado e acompanhado: só assim vira padrão.