



Guia de Estudos

Formação Executiva - Parte 1

Introdução

Este guia tem como objetivo nortear os estudos para a certificação da trilha, fornecendo uma estrutura enxuta de tópicos para lembrar os conteúdos consumidos. Fique à vontade para voltar em qualquer aula e consumir o conteúdo que achar necessário fixar.

Atenção: Este guia não substitui o consumo da trilha! Apenas ele não será suficiente para garantir sua certificação.

Aula 1

A importância de conhecer negócios para um bom vendedor

- Todo bom vendedor e profissional deve conhecer sobre negócios para interpretar melhor os estímulos durante o processo de venda.
- A capacidade de transformar história em experiência faz parte da formação e cultura que enriquece a trajetória profissional.

The Ladder of Proof e seus degraus

- O primeiro degrau é o Customer Need, que é a necessidade real do cliente, muitas vezes mal interpretada pelas empresas.
- O segundo degrau é o Big Market, que se refere ao tamanho do mercado. É importante resolver uma dor de nicho e começar pequeno antes de expandir.
- O terceiro degrau é a Qualidade do Time (Great Team), fundamental para o sucesso da empresa, começando pelos fundadores (founder market fit) e se estendendo aos demais membros.
- O quarto degrau é Fresh and Good Ideas, ideias boas e atuais que respondem a um anseio do público-alvo naquele momento (product zeitgeist fit).

Análise de mercado e tamanho de mercado (TAM, SAM, SOM)

- O TAM (Total Available Market) representa o tamanho total do mercado.
- O SAM (Serviceable Available Market) representa uma parte do mercado que a empresa pode atender de forma realista.
- O SOM (Serviceable Obtainable Market) representa a projeção de faturamento da empresa naquele ano.

- A visão de negócio é a velocidade com que a empresa sai do SOM e vai para o SAM.

Importância de compartilhar e testar ideias

- Não ter medo de compartilhar ideias com pessoas experientes no mercado e empreendedorismo.
- A execução da ideia é mais valiosa do que a ideia em si.
- Apresentar ideias para pessoas que possam dar feedbacks construtivos, não apenas para amigos e familiares.

Aula 2

Importância de ter conselheiros experientes (expert advisors) na empresa

- Ricardo e Ramon, fundadores da Pareto, reconheceram que precisavam de pessoas experientes para ajudar a direcionar a empresa, devido à falta de experiência deles.
- Trouxeram Luciano Brockman e Claudio Gandelman para o conselho, que trouxeram uma experiência incomparável e ajudaram nas principais decisões no início da empresa.

Necessidade de abrir mão de um percentual da empresa para ter bons conselheiros

- Para ter pessoas fantásticas no negócio, é preciso abrir mão de um percentual da empresa.
- A Pareto resolveu passar um pequeno percentual de ações para o conselho.

Implementação do programa de stock option na Pareto

- Luciano e Claudio sugeriram a implementação do programa de stock option para que os funcionários se sentissem donos do negócio.
- O programa transformou a história da Pareto, com cerca de 20 sócios atualmente.

Importância da habilidade de construir produtos

- Não basta apenas conhecer sobre o produto que se vende, é preciso dominar como vendê-lo e proporcionar uma experiência única para o cliente.
- No Vale do Silício, é comum ter o "Tech founder", que é capaz de desenvolver e construir o produto sozinho.
- Ecommerces que recebem aportes de venture capital não são simplesmente ecommerces, mas oferecem uma experiência e jornada únicas.

Construção de produtos na Pareto

- A Pareto construiu produtos pensando em como o mercado está evoluindo e como responder aos anseios das pessoas no momento específico.
- É importante estar no timing certo, nem muito antecipado, nem muito atrasado.

Aula 3

Lista de Espera (Customer Waiting List)

- Construir uma lista de espera antes de lançar o negócio para fazer teste de mercado
- Verificar se a necessidade do cliente identificada anteriormente é verdadeira
- Criar branding, cara do produto e landing page para captar interessados
- Calcular taxa de conversão para validar a ideia

Usuários Ativos (Active Users)

- Proporcionar uma ótima experiência com a marca, não apenas focar na venda
- Exemplo: lojas da Apple que permitem interação com os produtos
- Fixar a marca na mente do consumidor para gerar lealdade

Clientes Pagantes e Retenção (Paying Customers)

- Ter uma carteira de clientes pagantes é fundamental
- Analisar a retenção de clientes usando técnicas como análise de coorte
- Feedback positivo de clientes nem sempre reflete retenção a longo prazo
- Acompanhar resultados financeiros para medir a real satisfação e entrega de resultados

Diligência Financeira (Unit Economics)

- O negócio precisa ser financeiramente sustentável, não apenas escalável
- Ter lucro, boa margem de EBITDA é essencial para a sobrevivência
- Startups que apenas "queimam caixa" têm tempo de vida curto
- Analisar métricas como retenção de receita (dollar retention)

Aquisição Escalável de Clientes (Scalable Acquisition)

- Ter uma aquisição de clientes que seja escalável, mesmo que cara
- Publicidade permite escalar, mas requer investimento
- Unit Economics antecede Scalable Acquisition, pois é preciso ter caixa para escalar

Nome do Produto

- Escolher nomes curtos, simples e fáceis de lembrar
- Nomes muito descritivos/didáticos podem funcionar inicialmente para teste
- Depois, migrar para uma marca mais estabelecida

Efeito de Rede (Network Effect)

- Juntar dois ou mais grupos que se beneficiam mutuamente (ex: iFood - restaurantes e clientes)
- Gera um negócio difícil de ser derrubado, pois os participantes dependem da rede
- Grandes empresas como Google e Uber se beneficiam fortemente do efeito de rede

Aula 4

A venda desafiadora

- Estilo de venda baseado em criar tensões e desafios que podem ser resolvidos
- Vai além da aproximação e construção de relacionamento, focando em compreender e solucionar problemas do cliente
- Perfil de vendedor mais propenso a gerar resultado atualmente

Os 5 perfis de vendedores

- Trabalhador árduo
- Lobo solitário
- Construtor de relacionamento
- Solucionador de problemas
- Desafiador (perfil com maior volume de vendas)

Características do vendedor desafiador

- Compreende os erros e pontos de melhoria na operação do cliente
- Conecta isso com sua solução, criando desafios e "deveres de casa"
- Encontra equilíbrio em descobrir detalhes que o cliente faz errado e resolve a partir disso
- Não se limita a solucionar apenas problemas técnicos, mas também culturais, de desconfiança, etc.

O estudo do livro "A Venda Desafiadora"

- Pesquisa com 6 mil vendedores em 90 empresas
- 53% da fidelidade do cliente é impulsionada pela experiência de venda
- 40% dos vendedores de alta performance têm perfil desafiador

Construindo uma venda bem-sucedida e duradoura

- Resolver não apenas a dor técnica do cliente, mas a dor do ser humano à sua frente
- Gerar confiança e admiração do cliente, que vê o vendedor como alguém que o ajudou a crescer
- Focar em bons resultados contínuos, não apenas no bônus ou comissão de curto prazo
- Evitar gatilhos mentais e vendas por impulso, que não geram clientes satisfeitos no longo prazo

Aula 5

Importância da linguagem corporal para vendedores

- Fundamental para lidar com dissimulações/mentiras dos clientes
- Ajuda a identificar quando informações não são verdadeiras

Origens do estudo das expressões faciais

- Charles Darwin: expressões são inatas
- Paul Ekman: inicialmente cético, depois comprovou teoria de Darwin
- Estudo em Papua Nova Guiné revelou 7 expressões universais: raiva, felicidade, tristeza, nojo, desprezo, surpresa e medo

Sistemas de análise comportamental

- FACS (Facial Action Coding System): identifica microexpressões faciais
- SCANS (Six Channel Analysis System): analisa 6 canais - expressão facial, estilo de interação, verbalização, voz, linguagem corporal e psicofisiologia
- Regra 3-2-7: 3 pontos de incongruência em 2 canais por 7 segundos indica mentira
- Eficácia do SCANS: 90% de precisão na detecção de mentiras

Método dos Três C's

- Congruência: alinhamento entre linguagem verbal e corporal
- Contexto: considerar fatores externos que influenciam o comportamento
- Combinação: análise conjunta de congruência e contexto

Recomendações de leitura e estudo

- "What Every Body is Saying" de Joe Navarro
- "Detecting Lies and Deceit" de Aldert Vrij
- "Telling Lies" de Paul Ekman
- Importância da leitura diária para aprofundamento

Cuidados na aplicação do conhecimento

- Evitar testar técnicas em relacionamentos pessoais
- Focar na aplicação profissional para evitar paranoia

Elementos adicionais de análise corporal

- Manipuladores, auto-pacificadores e gestos ilustrativos

Aula 6

Tipos de gestos

- Gestos ilustrativos: acompanham naturalmente a fala, ilustrando o que é dito
- Gestos emblemáticos: substituem a fala (ex: polegar para cima)
- Gestos MAP (Manipuladores Auto Pacificadores): indicam ansiedade/nervosismo

Uso de gestos na comunicação

- Gestos ilustrativos aumentam confiabilidade e persuasão
- Gestos emblemáticos úteis para não interromper ou para interromper sutilmente
- MAPs podem indicar ansiedade, nervosismo ou desconforto do interlocutor

Importância da linguagem corporal em vendas

- Observar gestos do cliente para entender seu estado emocional
- Usar gestos adequadamente para não interromper e manter o cliente falando
- Identificar hierarquias e relações através dos gestos em reuniões

Cinesiologia (estudo do movimento)

- Todo movimento carrega significado, consciente ou inconsciente
- Sinais concordantes: reforçam a mensagem verbal
- Sinais discordantes: contradizem a mensagem verbal

Áreas do corpo para observar

- Cabeça: acenos, inclinações, tremores
- Ombros: elevações, recaídas, tensões
- Tronco: inclinações, rotações, desvios
- Braços, mãos e pés: gesticulações, movimentos defensivos/abertos, batidas

Viés de confirmação

- Cuidado para não criar padrões inexistentes na análise corporal
- Evitar tirar conclusões precipitadas baseadas em expectativas prévias

Frequência e intensidade dos movimentos

- Alta frequência de gestos pode indicar intensidade da emoção
- Movimentos repetitivos podem sinalizar desconforto ou ansiedade

Tensão muscular

- Tensão muscular prolongada pode indicar desconforto ou dissimulação
- Diferenciar entre tensão natural e tensão proativa (intencional)

Contexto profissional

- Aplicar análise corporal principalmente em contextos profissionais
- Evitar usar essas técnicas em relacionamentos pessoais

Aula 7

Importância da Afetividade nas Vendas

- A conexão emocional é fundamental para o sucesso nas vendas. Vendedores precisam perceber se o cliente está engajado durante a interação.

Técnica do Espelhamento

- O espelhamento é uma técnica para avaliar a conexão emocional entre o vendedor e o cliente. Quando ambos fazem gestos semelhantes, isso indica um grau de proximidade emocional.
- Exemplos de gestos a serem observados: cruzar pernas, apoiar cotovelos na mesa ou tocar o rosto.
- A falta de espelhamento pode indicar desinteresse do cliente.

Nível de Verbalização

- O quanto o cliente fala pode ser um sinal de conexão emocional. Quanto mais à vontade a pessoa estiver para se expressar, maior a probabilidade de que esteja conectada com o vendedor.
- O vendedor deve estar atento ao contexto, pois a verbalização pode variar entre os indivíduos, como em casos de clientes introspectivos.

Qualidade da Comunicação

- Diferenciar entre volume e conteúdo da verbalização é crucial. Um volume mais alto pode indicar conforto, enquanto um tom mais baixo pode sinalizar retraimento.
- A variação do tom de voz também é importante: um tom mais grave pode ser bom em reuniões formais, enquanto tons que flutuam muito podem sinalizar emoções fortes.

Gestos e sua Interpretação

- Gestos de cima para baixo geralmente são percebidos como positivos, enquanto gestos expansivos podem indicar dominância e conforto.
- Gestos mais contidos ou direcionados para baixo podem indicar nervosismo ou uma postura mais passiva.

Consciência da Variabilidade

- Cada cliente é único, e é importante que o vendedor conheça a "linha de base" (comportamentos normais de cada indivíduo) para melhor interpretar suas reações.
- A observação atenta do comportamento do cliente ao longo das interações ajudará o vendedor a adaptar sua abordagem.

Impacto do Nervosismo

- O estado emocional do vendedor e do cliente pode influenciar a comunicação verbal e não verbal. O nervosismo, por exemplo, pode aumentar a tonalidade da voz e afetar a postura.

Aula 8

Conceito de Proxêmica

- Proxêmica é o estudo das distâncias interpessoais e como elas afetam a comunicação.
- Importância da distância pessoal e suas variações culturais.

Distâncias Interpessoais

- Distância Íntima (0 a 50 cm): Usada em relações íntimas, como famílias e parceiros.
- Distância Pessoal (50 cm a 1 m): Comum entre amigos; inclui toques e abraços de forma mais confortável.
- Distância Social (1 a 4 m): Para interações casuais; encontrada em ambientes como ruas ou eventos sociais.
- Distância Pública (mais de 4 m): Para conversas em grupo ou para manter-se a uma distância confortável.

Impacto da Proxêmica nas Relações Profissionais

- Interações muito próximas podem causar desconforto, mesmo que a intenção seja positiva.
- É crucial respeitar as distâncias apropriadas para cada tipo de relacionamento, especialmente no ambiente de trabalho e vendas.

Construção de Proximidade

- A intimidade deve ser construída ao longo do tempo, através de histórias e experiências compartilhadas.
- É importante entender que a proximidade emocional pode facilitar a diminuição da distância interpessoal, mas deve ser feita de forma natural.

Importância do Toque

- O toque é uma extensão da proxêmica e pode ajudar a criar conexões emocionais.
- Regiões seguras para o toque: mãos, braços e ombros.
- Frequência do toque: toques ocasionais são aceitos, enquanto toques repetidos podem gerar desconforto.

Para Linguagem e Frequência de Voz

- Frequência Vocal: Tom de voz e volume comunicam emoções e estados de espírito.
- Voz alta pode indicar confiança e interesse; voz baixa pode sugerir insegurança ou desapego.
- Fluxo verbal: A velocidade e ritmo com que se fala também afetam a percepção de segurança e desconforto do comunicador.

Aula 9

Diferença entre venda transacional e venda consultiva

- Venda transacional: simplesmente resolve uma dor imediata do cliente.
- Venda consultiva: passa por consultoria, formação e até educação do cliente. Vendedor age como consultor, aconselhando as melhores soluções.
- Empresas que adotam venda consultiva têm 57% mais chance de atingir metas.
- 74% dos compradores escolhem o vendedor que agregou valor e gerou insights.

Os 4 pilares da venda consultiva segundo o livro SPIN Selling

1. Situação: compreender o contexto e separar fatos de problemas.
2. Problema: analisar quem é impactado e sofre com o problema. Identificar a "dor raiz".
3. Implicação: entender para quem e quais as consequências do problema.
4. Necessidade de solução: qual a solução necessária para resolver o problema/dor.

Fazer perguntas certas e ouvir o cliente é essencial

- Perguntas de fechamento (closing questions) são fundamentais.
- Fazer perguntas para identificar o real problema e a maior dor do cliente.
- Confirmar o entendimento do problema, verificando se corresponde à realidade.
- Ouvir o cliente é o mais importante. Construir um ambiente para o cliente se sentir confortável em falar.
- Pesquisas mostram discrepância entre o quanto vendedores acham que entendem o cliente vs. a percepção dos próprios clientes.

Considerações sobre previsão de crises e cisnes negros

- O livro Cisne Negro (Nassim Taleb) fala sobre a ocorrência de grandes crises a cada 10 anos. Isso permite se preparar e ter reservas.
- Já o cisne negro da comunicação (Chris Voss) aborda fatores desconhecidos que influenciam uma negociação. É preciso tentar identificá-los.
- Diferentes tipos de sofrimento (físico, simbólico, intelectual, espiritual) podem ser "cisnes negros" impactando o comportamento do cliente.

A importância do fator humano

- Apesar dos avanços em inteligência artificial, o fator humano ainda é essencial em vendas consultivas.
- Não se deve automatizar tudo. Follow-ups requerem um toque pessoal cuidadoso.
- Se houver problemas na negociação, considerar a hipótese de questões pessoais do cliente, e não assumir que é algo com você.

- Em momentos delicados, pausar a venda e agir com empatia é o mais importante. Só então dar sequência com tato.

Aula 10

Técnica do Mirroring (Espelhamento):

- Consiste em copiar pequenos pedaços da frase que a pessoa está falando ao fim da frase, para criar um desejo de sequência na conversa.
- Incentiva a pessoa a seguir falando, dando continuidade ao assunto.

Técnica do Labeling (Etiquetagem):

- Envolve fazer pequenas observações sobre o que a pessoa está falando, convidando-a a explorar melhor aquele tema.
- As observações devem ser recheadas de empatia e escuta ativa, demonstrando que você está atento ao que está sendo dito.
- Permite criar uma conexão com o ser humano, quebrando barreiras na comunicação.

Perguntas de Calibragem (Calibrated Questions):

- São perguntas que utilizam "o quê", "o que" e "como", evitando perguntas com "por quê".
- Perguntas com "por quê" podem gerar um sentimento de defesa e reatividade, colocando a pessoa contra a parede.
- Perguntas com "o que" e "como" trazem uma sensação de poder para a outra pessoa, fazendo com que ela se sinta na posição de explicar e ensinar.

Regra 7-38-55 da Comunicação:

- O sucesso de uma comunicação depende 7% do conteúdo, 38% do tom de voz e 55% da linguagem corporal.
- O tom de voz é cinco vezes mais poderoso do que o conteúdo.
- É importante ouvir os áudios na velocidade normal para captar as nuances e detalhes da comunicação.

Evitando o "Sim" de Concordância:

- Ocorre quando a pessoa concorda com você apenas para encerrar a conversa rapidamente, sem realmente concordar.
- Para evitar isso, inverta a pergunta, questionando se a ideia é muito ruim, por exemplo.
- Isso obriga a pessoa a se explicar, fornecendo uma resposta mais elaborada e genuína.

Técnica do "Accusation Audit":

- Utilizada quando é necessário dar uma notícia desagradável para alguém.
- Consiste em preparar a pessoa para a notícia, dizendo que tem algo chato para falar e demonstrando constrangimento.
- Isso conquista a empatia da pessoa, fazendo com que ela já imagine o pior cenário, tornando a notícia real menos impactante.

Aula 11

Formas de precificação de produtos:

- Benchmarking: basear os preços nos praticados pela concorrência.
- Precificação por margem: calcular os custos e adicionar a margem de lucro desejada.
- Precificação por experiência/proposta de valor: cobrar pela experiência e valor agregado entregues, não apenas pelo produto em si.

Modelo de precificação da Pareto:

- Usa um sistema híbrido considerando benchmarking, margem e a experiência/valor agregado.
- Oferece dois produtos: Pareto Plus (slots variáveis por volume) e Premium Service (preço fixo por slot).

Funcionamento do Premium Service:

- Cada profissional atende no máximo 10 slots (clientes), garantindo atenção e qualidade.
- Cada slot custa R\$ 5 mil, independente da área (advertising, SEO, design, etc.)
- Garante atendimento sênior e personalizado, sem rotatividade de profissionais.

Papel da Pareto: transformação digital do cliente

- Não apenas entrega o serviço, mas usa IA para transformar e otimizar processos do cliente.
- Busca "reumanizar pessoas e robotizar processos", permitindo que clientes foquem no que realmente importa.

Modelo de remuneração dos profissionais:

- Sistema de "retainer" mensal fixo + bônus de 25% sobre o faturamento.
- Permite que o profissional cresça junto com a empresa e tenha remuneração variável atrativa.

Distribuição do faturamento:

- Considerando 100% de ocupação dos slots com 25% de desconto, o faturamento de um profissional de SEO seria R\$ 37.500.
- Desse valor, o profissional receberia R\$ 10.375, o dono da Pareto Plus R\$ 18 mil e a Pareto R\$ 10.125 de royalties.
- Todos ganham bem e crescem juntos: profissional, empresa parceira e Pareto.

Venda por entregáveis (artigos):

- Além dos slots, também é possível vender por artigos avulsos, com preços pré-estabelecidos.
- Permite flexibilidade e composição de diferentes modelos de receita para a empresa parceira.

Aula 12

Precificação e remuneração de profissionais

- A precificação faz toda a diferença na contratação de profissionais.
- O modelo tradicional de salário fixo tende a limitar o crescimento dos profissionais.
- Alguns profissionais preferem estabilidade (modelo CLT), enquanto outros buscam crescimento e parceria com o dono da empresa.
- Um sistema de precificação adequado permite que tanto o dono quanto o colaborador se remunerem muito bem e cresçam juntos.

Relações profissionais de longo prazo

- É importante priorizar profissionais de longo prazo e evitar relações curtas.
- Quando possível, é melhor consertar do que quebrar relações profissionais.
- Funcionários são o coração do negócio, e construir boas relações é fundamental.
- É necessário alinhar os anseios da pessoa, do profissional e da empresa.

Perfil de funcionários para empresas em crescimento

- Empresas em fase inicial de crescimento devem buscar profissionais que querem crescer junto, não aqueles que buscam apenas estabilidade e CLT.
- Esses profissionais devem receber um modelo de remuneração que incentive o crescimento conjunto.

Sistema de distribuição de lucros da Pareto

- A Pareto desenvolveu um sistema de distribuição de lucros para motivar financeiramente os funcionários e dar a eles uma identidade de dono.
- O sistema permite até 20 sócios e estabelece um lucro mensal a ser distribuído (por exemplo, 80% do lucro total).
- Cada sócio/funcionário recebe um CAP (teto) de distribuição, que varia de 25% a 100% do seu salário anual.
- O CAP é definido de forma subjetiva, com base na raridade e no valor agregado pelo profissional.

Pagamento da distribuição de lucros

- O pagamento é feito mensalmente e anualmente.
- Mensalmente, é pago metade do valor distribuído, após um prazo de 90 dias para apuração correta do lucro.

- A outra metade do valor distribuído vai para um "pote de ouro", a ser pago no final do ano (janeiro).
- Esse sistema incentiva a retenção dos funcionários, pois eles só recebem a outra metade se permanecerem na empresa até o final do ano.

Benefícios do sistema de distribuição de lucros

- Fomenta o planejamento de carreira dos funcionários junto à empresa.
- Evita saídas repentinas de funcionários, que podem gerar confusão e prejuízos para a empresa.
- Permite remunerar muito bem os funcionários, ao mesmo tempo em que incentiva a parceria de longo prazo.
- É de fácil entendimento e bem aceito pelos funcionários.