PONTO DE RESULTADO

GUIA PRÁTICO · NEGÓCIOS LOCAIS

Do Like ao Lucro

O método para donos de negócios locais que vendem pelo WhatsApp

José Bruno dos Santos

Estrategista digital · Ponto de Resultado

Do Like ao Lucro

O método para donos de negócios locais que vendem pelo WhatsApp

Como saber se é hora de investir em tráfego e medir o que seu time realmente vende

José Bruno dos Santos
Ponto de Resultado

Antes de começar

Este livro reúne métodos e referências práticas do autor para donos de negócios locais. **Mercado, concorrência, oferta e atendimento continuam pesando; não há garantia de resultado.**

Os casos de clientes foram **anonimizados**: os nomes são fictícios ou omitidos, e os números vêm de relatórios e planilhas reais. Os exemplos marcados como **ilustrativos** não são dados reais; use-os apenas para entender o cálculo.

Prazos, quantidades e limites citados (por exemplo, cerca de 5 minutos de resposta, 20 atendimentos para comparar pessoas, cerca de 300 conversas de amostra) são **referências práticas do autor**, e não regras universais. Ajuste ao seu negócio.

Em áreas reguladas (saúde, jurídico, finanças), mantenha a comunicação informativa, sem promessa de resultado, e siga as normas do seu conselho profissional. Ao entrar em contato com clientes, respeite a LGPD.

© 2026 José Bruno dos Santos. Todos os direitos reservados.
Ponto de Resultado · pontoderesultado.com.br

Sumário

Seus materiais 5

PARTE 1 · O DIAGNÓSTICO

1 O dono que faz tudo: o mapa E-T-O 8
2 Por que "o tráfego não funcionou" quase nunca é só o tráfego 16
3 Diagnóstico: é hora de investir em tráfego? 25

PARTE 2 · A MEDIÇÃO

4 Do clique à venda: as 5 etapas que você precisa enxergar 33
5 Custo por conversa não é lucro: como ler os números sem se enganar 42
6 Qualidade do lead: quem é curioso, quem é comprador 51

PARTE 3 · O TIME

7 Medindo o time de vendas: os 5 indicadores 60
8 Atendimento consultivo no WhatsApp: da sondagem ao fechamento 69
9 Follow-up: o dinheiro que está parado na sua conversa 87

PARTE 4 · A OPERAÇÃO

10 Metas e rotina: como transformar números em decisão 98
11 Quando e como investir em tráfego: orçamento, teste, escala e riscos 109
12 Plano de 30 dias: sua primeira rotina E-T-O 120

BÔNUS

Bônus Metas do dono: sente na cadeira do presidente 129

FINAL

Agradecimentos 140
Sobre o autor 141

Seus materiais

Este livro vem com 15 materiais para você colocar o método em prática. Planilhas, checklists, mensagens prontas e um Playbook de Implementação, tudo no mesmo padrão visual do livro, para imprimir ou preencher na tela.

Como acessar

Entre na **Biblioteca** do livro, faça um cadastro rápido (nome, WhatsApp e e-mail) e baixe o que precisar:

> **biblioteca.pontoderesultado.com.br**

Aponte a câmera do celular
para o QR code e acesse a Biblioteca.

O que tem em cada capítulo

Cada capítulo traz, antes da caixa "Faça agora", uma caixa **Material de apoio** com o código do material (B01 a B15). Use o código para achá-lo na Biblioteca.

Código	Material	Capítulo	Formato
B01	Mapa E-T-O	1	PDF preenchível
B02	Teste das gavetas A a E	2	PDF preenchível
B03	Checklist "Está na hora de investir em tráfego?"	3	PDF preenchível
B04	Planilha do Funil	4	Planilha .xlsx + Folha de uso
B05	Calculadora de custo por venda	5	Planilha .xlsx + Folha de uso
B06	Gavetas de qualidade e perguntas de qualificação	6	PDF preenchível
B07	Painel dos 5 indicadores do time	7	Planilha .xlsx + Folha de uso
B08	Cartão de perguntas, checklist e roteiro	8	PDF preenchível
B09	10 mensagens de follow-up e cadência de 5 toques	9	PDF preenchível
B10	Confirmação em 3 etapas	9	PDF preenchível
B11	Placar do time, SMART por vendedor e Pauta da revisão semanal	10	Planilha .xlsx + Folha de uso
B12	Plano de Investimento e Regras de parada	11	PDF preenchível
B13	Plano de 30 dias e tabela "Antes e depois"	12	PDF preenchível

Código	Material	Capítulo	Formato
B14	Convite para o diagnóstico gratuito	12	PDF preenchível
B15	Metas do dono, Folha do presidente	Capítulo bônus	PDF preenchível
—	**Playbook de Implementação** (comece por ele)	Todos	PDF preenchível

Uma dica de ordem

Comece pelo **Playbook de Implementação**. Ele traz uma página por capítulo e aponta o material certo para cada etapa, no ritmo do **Plano de 30 dias** (B13).

Sobre as planilhas

As planilhas (B04, B05, B07 e B11) abrem no Excel e no Google Planilhas (Arquivo → Importar, ou "Abrir com → Planilhas Google"). Preencha as células **amarelas com texto azul**; o resto é calculado. Os números que já vêm preenchidos são **exemplos ilustrativos**: troque pelos seus.

Seus dados

Ao se cadastrar, você autoriza a Ponto de Resultado a enviar os materiais e comunicações sobre vendas e marketing. Você pode pedir para parar a qualquer momento. Detalhes na Política de Privacidade, em **pontoderesultado.com.br/privacidade.html**.

01

PARTE 1 · O DIAGNÓSTICO

O dono que faz tudo: o mapa E-T-O

Estratégico, tático e operacional ao mesmo tempo. Veja onde o seu tempo está indo e por que isso trava o seu resultado.

Segunda-feira, 8h40

Você abre a loja (ou a clínica, ou o escritório). Antes do café, três coisas já pediram a sua atenção.

Um cliente quer saber se o aparelho está pronto. Um funcionário avisou que faltou e você precisa remanejar a escala. E no WhatsApp tem 23 mensagens novas, algumas vindas do anúncio que você pagou na semana passada.

Você responde as mensagens enquanto atende o balcão. Lá pelas 11h, lembra que precisava decidir se mantém o anúncio ligado ou se corta a verba. Mas o dia seguiu, e a decisão ficou para "quando eu tiver um tempo".

No fim da semana, alguém pergunta: "O tráfego está funcionando?" E você responde com a única coisa que tem: uma sensação.

Se isso soa familiar, este capítulo é para você. E a primeira coisa que preciso dizer é: **o problema não é falta de esforço.** Você trabalha mais do que qualquer um no negócio. O problema é que você está ocupando três cargos ao mesmo tempo, e ninguém está olhando o resultado.

Os três chapéus

Todo negócio, do tamanho de uma loja de bairro ao de uma multinacional, precisa de três tipos de trabalho acontecendo. Eu chamo de **mapa E-T-O**:

E — Estratégico. É o trabalho de decidir o rumo. O que vender, para quem, por qual preço, quanto investir em anúncio, quando abrir uma nova unidade, quando cortar o que não dá retorno. Quem faz isso responde à pergunta: *"Para onde estamos indo e o que precisa ser verdade para chegar lá?"*

T — Tático. É o trabalho de transformar a decisão em rotina. Definir metas, acompanhar números, treinar o time, cobrar prazos, ajustar processos. Quem faz isso responde à pergunta: *"Como garantimos que o combinado aconteça toda semana?"*

O — Operacional. É o trabalho de executar. Atender o cliente, responder mensagem, fazer o orçamento, consertar o aparelho, realizar o procedimento, emitir a nota. Quem faz isso responde à pergunta: *"O que precisa ser feito agora, com este cliente?"*

Numa
empresa grande, cada nível tem gente diferente. Numa empresa local, **o dono faz os três.** E isso funciona bem enquanto o negócio é pequeno e o movimento é calmo.

O problema aparece quando entra o anúncio.

Por que o anúncio expõe o problema

Antes do tráfego pago, o volume de clientes é limitado. Dá para atender todo mundo no improviso, lembrar quem pediu orçamento e anotar tudo na cabeça.

Quando o anúncio entra, o volume de mensagens cresce. De repente você tem dezenas de conversas por dia, de pessoas diferentes, em momentos diferentes da decisão de compra. E o dono, que já estava no limite, fica preso no operacional: respondendo, atendendo, apagando incêndio.

O que acontece com os outros dois chapéus?

- O **tático** fica sem dono. Ninguém olha quantas mensagens chegaram, quantas foram respondidas, quantas viraram orçamento, quantas viraram venda. Ninguém cobra o follow-up de quem sumiu.

- O **estratégico** vira intuição. Sem número, a decisão de investir mais ou menos em anúncio é tomada no "achismo". E como o relatório do anúncio mostra só o começo do caminho (cliques, mensagens), a conclusão vira: *"o tráfego trouxe mensagem, mas não deu venda."*

> **Anúncio traz conversa. Quem transforma conversa em venda é o processo que você ainda não mediu.**

Caso real (anonimizado): 60 contatos, 5 agendamentos

Uma clínica de São Paulo investiu em anúncios por 15 dias. Resultado do período: **60 contatos**. À primeira vista, bom volume.

Quando abrimos a conversa por conversa, o retrato mudou:

- **11 contatos eram de pessoas de fora da região** que a clínica atende (cerca de 18%). O anúncio estava alcançando um público que nunca iria à consulta.
- **49 contatos eram qualificáveis**, ou seja, pessoas que poderiam realmente virar paciente.
- Desses 49, **apenas 5 viraram agendamento** (10,2% do total de contatos).
- **17 pessoas estavam paradas no follow-up**: receberam uma resposta inicial e depois ninguém voltou a falar com elas.

Se você olhasse só o relatório do anúncio, a conclusão seria "o tráfego não converteu". Olhando o funil, a leitura é outra: parte do problema estava na **segmentação** (estratégico), parte na **ausência de rotina de retorno** (tático) e parte no **atendimento** (operacional). Os três níveis, no mesmo caso.

E o dono, quem estava cuidando de cada um? A mesma pessoa, que também atendia a agenda da clínica.

Observação: este é um caso de um período curto e de um único negócio. Serve para ilustrar o método, não como promessa de resultado.

O mapa E-T-O na prática

A tabela abaixo mostra como as tarefas de um negócio local costumam se distribuir. É um exemplo **ilustrativo** (não é dado de cliente), para você reconhecer o padrão.

Nível	Exemplos de tarefa	Pergunta-guia
E Estratégico	Definir verba de anúncio · escolher o que promover · decidir preço e condições · abrir ou fechar uma frente	"Vale investir mais ou menos aqui?"
T Tático	Acompanhar mensagens e vendas da semana · cobrar follow-up · treinar o time · revisar metas	"O combinado está acontecendo?"
O Operacional	Responder cliente · fazer orçamento · agendar · atender no balcão · fechar a venda	"O que preciso fazer agora com este cliente?"

Quando o dono está 90% do tempo no operacional, a conta não fecha: não sobra tempo para olhar o tático, e a estratégia vira palpite.

Isso não significa que você deve parar de atender. Em muitos negócios locais o dono é o melhor vendedor, e tudo bem. Significa que você precisa **separar o horário** de cada chapéu, nem que seja uma vez por semana, e **medir** o que acontece entre a mensagem e a venda.

Três sinais de que você está travado em cada nível

Travado no estratégico (decide no escuro):

- Você não sabe dizer quanto cada real investido em anúncio voltou em venda.
- Você aumenta ou corta a verba com base em "parece que está bom" ou "parece que caiu".
- Você já trocou de agência ou gestor mais de uma vez sem ter clareza do que mudou.

Travado no tático (ninguém acompanha):

- Não existe um número semanal de mensagens, orçamentos e vendas.
- Ninguém sabe quantas pessoas pediram preço e nunca mais foram respondidas.
- O time depende de você para decidir cada passo.

Travado no operacional (apagando incêndio):

- Você responde mensagem fora do horário porque ninguém mais responde.
- Clientes esperam horas por uma resposta que poderia sair em minutos.
- Você sente que o negócio para quando você sai.

Se você se reconheceu em mais de um bloco, não se preocupe. A maioria dos donos de negócios locais se reconhece nos três. O objetivo do mapa não é criticar, é **mostrar por onde começar.**

O erro mais comum: investir mais para resolver um problema que não é de verba

Quando as vendas não aparecem, a reação natural é culpar o anúncio e trocar de gestor, de público ou de criativo. Às vezes isso é necessário. Mas, em muitos casos, o gargalo está depois do clique: no tempo de resposta, na qualificação, no orçamento, no retorno.

Antes de decidir investir mais (ou de cortar tudo), faça uma pergunta: **em qual nível eu estou travado?** A resposta muda completamente a ação:

- Se o travamento é **E**, o próximo passo é definir critério e número (capítulos 3, 5 e 11).
- Se é **T**, o próximo passo é criar rotina de medição e cobrança (capítulos 4, 7 e 10).
- Se é **O**, o próximo passo é melhorar o atendimento e o follow-up (capítulos 8 e 9).

O livro inteiro segue essa lógica. Você não precisa fazer tudo de uma vez: precisa saber onde atacar primeiro.

> **MATERIAL DE APOIO**
>
> Está na sua Biblioteca (veja "Seus materiais", no início do livro):
>
> **B01 · Mapa E-T-O.** PDF preenchível para marcar E, T ou O nas tarefas da sua semana e achar o nível vazio.

FAÇA AGORA **10 MINUTOS**

1. Abra o seu WhatsApp, o caderno ou a agenda e liste **tudo o que você fez na última semana** no negócio (mínimo de 15 tarefas).
2. Ao lado de cada tarefa, escreva **E**, **T** ou **O**.
3. Conte quantas ficaram em cada nível.
4. Responda por escrito: *"Qual nível está vazio na minha semana?"*

Como ler o resultado:

- Quase tudo em **O**: você é o funcionário mais caro do seu negócio. Comece pelos capítulos 8 e 9 para ganhar tempo no atendimento.
- Pouco ou nada em **T**: falta rotina de acompanhamento. O capítulo 4 mostra o que medir.
- Pouco ou nada em **E**: as decisões estão sendo tomadas sem dado. O capítulo 3 traz o diagnóstico de 10 perguntas.

No próximo capítulo, vamos entender por que "o tráfego não funcionou" quase nunca é só o tráfego, e como separar o que é falha de anúncio do que é falha de processo.

02

PARTE 1 · O DIAGNÓSTICO

Por que "o tráfego não funcionou" quase nunca é só o tráfego

Antes de trocar de gestor, de público ou de anúncio, descubra em que ponto do caminho a venda está se perdendo.

A frase que eu mais ouço

Em quase toda primeira conversa com um dono de negócio local, aparece a mesma frase:

> "Eu já tentei tráfego. Não funcionou."

Eu nunca discordo na hora. Porque, às vezes, é verdade: o anúncio estava mal feito, o público era errado, a oferta não chamava ninguém. Mas, na maior parte das vezes, quando eu pergunto **"o que exatamente não funcionou?"**, a resposta vem em pedaços:

- "Chegou mensagem, mas ninguém comprou."
- "Veio gente só perguntando preço."
- "Vieram contatos de cidades onde eu nem atendo."
- "O gestor mandou relatório bonito, mas o caixa não mudou."

Repare que **nenhuma dessas frases diz que o anúncio não gerou contato.** Elas dizem que o contato não virou venda. Isso é um problema de caminho, não de entrada.

O caminho tem mais de uma porta

Pense em uma venda local como um corredor com várias portas. O anúncio abre a primeira. Para a venda acontecer, a pessoa precisa passar por todas:

1. **Ver o anúncio** e se interessar.
2. **Chamar no WhatsApp** (ou ligar, ou ir até a loja).
3. **Ser respondida** em um tempo que ela aceite esperar.

4. **Ser entendida:** alguém descobre o que ela precisa e se ela pode comprar.
5. **Receber uma proposta** clara (preço, condição, prazo).
6. **Ser acompanhada** se não decidir na hora.
7. **Fechar** e, depois, voltar ou indicar.

O relatório do anúncio costuma mostrar apenas as portas 1 e 2. Quando a venda não aparece, a conclusão apressada é *"o anúncio falhou"*. Mas a pessoa pode ter passado pela porta 2 e travado na 3, na 5 ou na 6. Se você não mede o que acontece depois, o único culpado visível é o anúncio.

Eu chamo isso de **o culpado de vitrine**: o primeiro item que aparece quando algo dá errado, e que quase sempre leva a culpa sozinho.

Os cinco suspeitos

Quando alguém me diz que o tráfego não funcionou, eu investigo cinco suspeitos, nesta ordem. O tráfego em si é só um deles.

Suspeito 1 — O público e a segmentação

O anúncio está chegando em quem pode comprar? Ou em quem é curioso, está longe ou não tem perfil?

Sinais: muitos contatos de fora da área de atendimento; perguntas que revelam que a pessoa não é o seu cliente; volume alto e qualidade baixa.

Voltando ao caso do capítulo 1: na clínica, **11 dos 60 contatos eram de fora da região** que ela atende (cerca de 18%). Isso é um problema de segmentação do anúncio, e é corrigível.

Suspeito 2 — A oferta e a promessa

O anúncio diz o que a pessoa precisa ouvir para dar o próximo passo? Ou promete uma coisa e, no atendimento, a realidade é outra?

Sinais: muita gente pergunta preço e some; as pessoas esperam algo que você não oferece; a conversa começa bem e esfria quando entra o valor.

Atenção: oferta fraca não se resolve com mais verba. Mais verba só traz mais gente para ouvir a mesma oferta que não convence.

Suspeito 3 — O tempo e a qualidade da resposta

Quando a pessoa chama, quanto tempo leva até ser respondida? E quem responde sabe conduzir a conversa, ou só informa preço?

Sinais: mensagens que ficam horas sem resposta; respostas copiadas e coladas; atendimento que acontece só quando o dono está livre.

Quem chama pelo anúncio está com a decisão quente. Quanto mais o tempo passa, mais esse interesse esfria, e o concorrente que responde primeiro costuma ganhar a atenção.

Suspeito 4 — O follow-up

Quem não fechou na primeira conversa recebe um retorno organizado? Ou fica esquecido?

Sinais: ninguém sabe quantos orçamentos estão "em aberto"; o time fala "o cliente sumiu" sem tentar de novo; o retorno depende da memória de quem atendeu.

Na clínica, **17 pessoas estavam paradas no follow-up**: haviam recebido a primeira resposta e depois ninguém voltou a falar com elas. Em um negócio que mede o próprio funil, esse número aparece na hora. Em um negócio que não mede, vira "o tráfego trouxe lead ruim".

Suspeito 5 — A medição

Você consegue dizer, com número, quantas mensagens chegaram, quantas viraram atendimento, quantas viraram orçamento e quantas viraram venda?

Sinais: a resposta para "o tráfego funcionou?" é uma sensação; as vendas são registradas, mas ninguém sabe de onde vieram; o relatório do gestor mostra mensagens, mas nunca vendas.

Este é o suspeito mais perigoso, porque **sem medição você não consegue investigar nenhum dos outros quatro.** É por isso que o livro dedica uma parte inteira a ele (capítulos 4 a 6).

Um exemplo real de quem tinha venda e não sabia de onde

Um dos clientes da agência é uma rede de varejo de celulares. O cliente mantém um registro de vendas por mês. Em cinco meses de 2026, o registro mostra **74 vendas e R$ 237.730,66** (de janeiro a maio).

Parece uma boa notícia, e é. Mas há um problema: o registro **não diz de onde veio cada cliente.** Quem comprou veio do anúncio? Do boca a boca? Da vitrine? De uma indicação?

Sem essa informação, é impossível responder às perguntas que importam:

- Quanto do que foi vendido veio do investimento em anúncio?
- Em qual mês o anúncio rendeu mais, e por quê?
- Se eu dobrar a verba, o que muda?

Observe o detalhe: o negócio **está vendendo**. Não é falta de resultado. É falta de visibilidade. E, nessa situação, qualquer opinião sobre "o tráfego funciona ou não" é um palpite.

(Dado do registro do cliente. Não é atribuição de resultado ao anúncio.)

Quando o problema é mesmo o anúncio

Seria desonesto dizer que o tráfego nunca é culpado. Ele pode ser, e vale saber reconhecer. Alguns sinais de que o problema está no anúncio:

- O **custo por conversa** sobe sem mudança no mercado ou na oferta, e o volume cai.
- A **frequência** do anúncio está muito alta e o mesmo público vê a mesma peça várias vezes.
- O criativo atrai o público errado (muita curtida e comentário, pouca conversa com intenção).
- A campanha foi aberta em uma região nova e o custo por contato mudou de patamar.

Um exemplo dos próprios números: um cliente que abriu anúncios em novas cidades **triplicou o investimento e ampliou o volume de conversas**, mas o custo por conversa subiu (de cerca de R$ 5 para R$ 7 em 2025/2026, segundo o Reportei). Isso é um custo normal de escala: abrir praça nova costuma sair mais caro no começo. Não é "o tráfego parou de funcionar"; é um preço que se paga para crescer, e que só faz sentido se as vendas acompanharem.

Outro cliente, ao longo do tempo, manteve custo por conversa praticamente estável (entre R$ 7 e R$ 9). Isso não é necessariamente ruim, mas também não é um caso de melhoria. Eu cito os dois porque **nem toda conta melhora o tempo todo**, e uma análise honesta precisa mostrar isso.

> **Regra prática:** o custo por conversa diz se o anúncio está trazendo gente de forma eficiente. Ele **não** diz se a gente que chegou virou venda. Para isso, você precisa dos próximos capítulos.

Como separar "falha de anúncio" de "falha de processo"

Use este roteiro rápido. Ele leva menos de 30 minutos e dá um primeiro mapa do problema.

Passo 1 — Pegue os últimos 30 dias de conversas. Abra o WhatsApp do negócio e conte, mesmo que no braço: quantas pessoas chamaram por causa do anúncio?

Passo 2 — Classifique cada conversa em uma destas gavetas:

- **A:** fora do perfil ou fora da região
- **B:** curioso (perguntou e sumiu, sem sinal de intenção)
- **C:** interessado, mas não respondido a tempo ou mal conduzido
- **D:** interessado, recebeu proposta e não fechou
- **E:** fechou

Passo 3 — Leia o resultado:

- Muita gente na gaveta **A** → o problema está no anúncio (segmentação).
- Muita gente em **B** → o problema pode ser a oferta ou o criativo (atrai curioso).
- Muita gente em **C** → o problema é atendimento e tempo de resposta.
- Muita gente em **D** → o problema é proposta, preço ou follow-up.

- Pouca gente em **E**, mas boa distribuição nas anteriores → o gargalo é o fechamento.

Pronto. Em meia hora você deixa de ter uma opinião genérica ("o tráfego não funciona") e passa a ter uma **hipótese específica** ("minhas conversas estão travando na gaveta C").

O custo de errar o diagnóstico

Trocar de gestor ou de campanha sem entender onde está o problema tem um custo escondido: você recomeça do zero, perde o aprendizado acumulado e, se o gargalo estava no atendimento, **leva o mesmo problema para a nova campanha.**

É como trocar o pneu de um carro quando o problema é a bateria. O carro continua sem pegar e você ainda gastou dinheiro.

Por isso, o primeiro passo não é mexer no anúncio. É olhar o caminho inteiro.

> **MATERIAL DE APOIO**
>
> Está na sua Biblioteca (veja "Seus materiais", no início do livro):
>
> **B02 · Teste das gavetas A a E.** PDF preenchível para classificar as últimas 30 conversas e ver onde elas travam.

FAÇA AGORA **30 MINUTOS**

1. Abra o WhatsApp do negócio e selecione as **últimas 30 conversas** que vieram de anúncio (ou, se não conseguir separar, as últimas 30 novas conversas).
2. Em uma folha ou planilha, escreva as gavetas **A, B, C, D, E**.
3. Coloque cada conversa em uma gaveta e conte.
4. Escreva a frase: **"Minhas conversas travam principalmente na gaveta *, o que sugere que o problema está em* ."**
5. Guarde o resultado: vamos usá-lo no capítulo 3, no diagnóstico de 10 perguntas.

Como ler: se mais de metade das conversas estiver em A e B, comece pelo anúncio e pela oferta. Se estiver em C e D, comece pelo atendimento e pelo follow-up (capítulos 8 e 9).

No próximo capítulo, vamos transformar essa intuição em um diagnóstico objetivo: **10 perguntas que mostram se o seu negócio está pronto para investir em tráfego, ou se precisa arrumar a casa antes.**

03

PARTE 1 · O DIAGNÓSTICO

Diagnóstico: é hora de investir em tráfego?

Dez perguntas honestas. Em 15 minutos você descobre se o seu negócio está pronto para anunciar, se deve testar com cuidado ou se precisa arrumar a casa primeiro.

A pergunta que antecede o orçamento

Todo dono de negócio local, mais cedo ou mais tarde, faz a pergunta: *"Quanto eu preciso investir em tráfego?"*

Mas existe uma pergunta anterior, que quase ninguém faz: ***"Meu negócio está preparado para receber o resultado do tráfego?"***

Anúncio é como abrir a porta da loja para mais gente. Se a loja está arrumada, tem atendente, produto e preço claros, mais gente entrando é ótimo. Se está bagunçada, sem ninguém no balcão e sem saber quem já foi atendido, mais gente entrando só aumenta a bagunça e o prejuízo.

No capítulo anterior você viu os cinco suspeitos de quando "o tráfego não funcionou". Este capítulo faz o caminho inverso: **antes de gastar, você verifica se esses suspeitos estão sob controle.**

Como usar o diagnóstico

São 10 perguntas. Para cada uma, responda com sinceridade (ninguém vai ver o seu resultado além de você):

- **2 pontos:** sim, isso acontece de forma consistente.
- **1 ponto:** em parte, acontece às vezes ou depende de mim.
- **0 ponto:** não, ou eu não sei dizer.

Se você não sabe responder, **conta como 0.** Não saber já é uma informação importante.

Some tudo no fim. A pontuação vai de 0 a 20.

As 10 perguntas

Bloco E — Estratégico (a base do negócio)

1. A minha oferta é clara em uma frase? Se alguém perguntar "o que vocês fazem e por que eu devo escolher vocês?", você responde em uma frase, sem enrolar, e a resposta é diferente da de um concorrente?

Por que importa: anúncio amplifica a mensagem. Se a mensagem é confusa, você paga para espalhar a confusão.

2. Eu sei quanto sobra de lucro em uma venda? Não o preço de venda: o lucro médio por cliente ou por venda, depois de custo do produto ou serviço.

Por que importa: sem esse número, é impossível saber quanto você pode pagar para conquistar um cliente. É a base de qualquer decisão de verba.

3. Eu tenho folga para atender mais clientes do que atendo hoje? Se amanhã chegassem o dobro de contatos, o seu negócio (estoque, agenda, equipe) daria conta, ou travaria?

Por que importa: gerar demanda sem capacidade de entrega cria fila, atraso e cliente insatisfeito.

Bloco T — Tático (a rotina que sustenta)

4. Alguém além de mim responde os clientes? Existe uma pessoa (ou mais) responsável por atender as mensagens, com horário e rotina, sem depender só do dono?

Por que importa: se tudo passa por você, o gargalo é você. Quando o volume sobe, o atendimento é o primeiro que quebra.

5. As mensagens são respondidas em poucos minutos durante o horário comercial? Olhe as últimas conversas: quanto tempo se passou entre a pessoa chamar e receber a primeira resposta?

Por que importa: quem chega pelo anúncio está com o interesse quente. Cada hora de espera esfria a conversa.

6. Existe uma rotina de retorno para quem não fechou na hora? Quem pediu preço e sumiu recebe um segundo contato, e um terceiro, de forma combinada? Ou o retorno depende da memória de alguém?

Por que importa: uma parte relevante das vendas locais acontece depois do primeiro "vou pensar". Sem rotina de retorno, esse dinheiro fica na conversa.

7. Alguém olha os números do negócio toda semana? Mensagens recebidas, orçamentos enviados, vendas fechadas. Todo semana, com data marcada, mesmo que em 20 minutos.

Por que importa: o que não é acompanhado semanalmente não é gerido. Vira surpresa no fim do mês.

Bloco O — Operacional (o que o dia a dia mostra)

8. Eu sei de onde veio cada venda? Quando alguém compra, você registra se veio de anúncio, indicação, passagem ou outro canal?

Por que importa: sem origem registrada, você não consegue provar (nem para si mesmo) se o anúncio dá retorno. Foi o caso da rede de varejo do capítulo 2: 74 vendas registradas, nenhuma com origem.

9. Eu sei quantas conversas do último mês viraram orçamento e quantas viraram venda? Não precisa ser exato. Mas você consegue dar uma ordem de grandeza com base em registro, não em sensação?

Por que importa: essa é a taxa que decide se o tráfego se paga. Veremos como medi-la no capítulo 4.

10. Eu consigo investir por 60 a 90 dias sem comprometer o caixa do negócio? Considere um valor que você pode gastar, sem esperar retorno imediato, enquanto testa e ajusta.

Por que importa: tráfego pago precisa de um período para aprender o público, testar mensagens e otimizar. Quem precisa que o primeiro mês pague a conta costuma desistir antes de o teste dar resposta. *(Prazo de 60 a 90 dias é critério prático do autor, não regra universal.)*

Sua pontuação

Pontos	Diagnóstico	O que fazer
0 a 7	**Arrume a casa primeiro**	Anunciar agora tende a gastar dinheiro sem aprender nada. Comece pelos capítulos 4, 7, 8 e 9 e refaça o diagnóstico em 30 dias.
8 a 14	**Teste pequeno e controlado**	Você tem base, mas há travas. Invista um valor reduzido, com meta de aprendizado (não de lucro) e acompanhamento semanal. O capítulo 11 mostra como.
15 a 20	**Pronto para investir com método**	Você tem processo para receber e medir. O próximo passo é definir orçamento, teste e escala (capítulo 11).

As três perguntas-trava

Independentemente da pontuação total, três perguntas funcionam como **trava de segurança**. Se você marcou 0 em qualquer uma delas, o livro recomenda arrumar essa parte antes de aumentar a verba:

- **Pergunta 2 (lucro por venda):** sem ela, você não sabe quanto pode pagar por cliente.
- **Pergunta 8 (origem da venda):** sem ela, você nunca vai saber se o anúncio funciona.
- **Pergunta 9 (conversas → orçamento → venda):** sem ela, você não enxerga onde o dinheiro se perde.

Por quê? Porque são as três que transformam o tráfego de **aposta** em **decisão**. Um negócio pode ter pontuação alta nas outras sete e, ainda assim, gastar às cegas se essas três estiverem vazias.

Três exemplos de como ler o resultado (ilustrativos)

Os três perfis abaixo são exemplos para você se reconhecer. Não são clientes específicos.

Perfil 1 — "Tenho demanda, não tenho processo" (pontuação 6). O dono atende tudo sozinho, responde quando consegue, não registra origem de venda e nunca soube a taxa de fechamento. O anúncio traria mensagens, mas ele não conseguiria atender nem medir. **Recomendação:** treinar uma pessoa para o atendimento, criar um registro simples de vendas e só depois testar anúncio.

Perfil 2 — "Tenho processo, não tenho dados" (pontuação 11). Há atendente, resposta rápida e capacidade, mas nenhum registro de origem de venda nem de funil. **Recomendação:** testar com verba pequena por 60 dias, ao mesmo tempo em que se implanta a planilha do funil (capítulo 4). O objetivo do primeiro ciclo é aprender, não escalar.

Perfil 3 — "Estou pronto, só preciso de método" (pontuação 17). Tem oferta clara, equipe, rotina de acompanhamento e números básicos. **Recomendação:** definir orçamento de teste, metas por etapa do funil e uma data para decidir escalar, manter ou ajustar (capítulo 11).

O que não fazer com o resultado

Duas armadilhas comuns depois do diagnóstico:

1. **Usar a pontuação baixa como desculpa para nunca começar.** O objetivo é saber o que arrumar, não adiar para sempre. Muitas das travas se resolvem em semanas.
2. **Usar a pontuação alta como garantia de resultado.** Estar pronto aumenta suas chances de aprender rápido e decidir bem, mas **não garante vendas**. Mercado, concorrência, oferta e sazonalidade continuam pesando.

> **MATERIAL DE APOIO**
>
> Está na sua Biblioteca (veja "Seus materiais", no início do livro):
>
> **B03 · Checklist "Está na hora de investir em tráfego?"** As 10 perguntas, a pontuação e a decisão, em PDF preenchível.

FAÇA AGORA **15 MINUTOS**

1. Responda as 10 perguntas acima, anotando 0, 1 ou 2 em cada.
2. Some o total e localize a sua faixa na tabela.
3. Circule as **perguntas em que você marcou 0**. Essas são a sua lista de prioridades.
4. Escolha **uma** pergunta com 0 e defina uma ação para esta semana (exemplo: "registrar a origem de cada venda numa planilha simples a partir de segunda").
5. Marque na agenda a data para refazer o diagnóstico: daqui a 30 dias.

Guarde o resultado. Ele será o ponto de partida do plano de 30 dias no capítulo 12.

Agora você sabe se está pronto, se deve testar com cuidado ou se precisa arrumar a casa. Na Parte 2, vamos montar a ferramenta que sustenta qualquer uma dessas decisões: **a medição do clique à venda.**

04

PARTE 2 · A MEDIÇÃO

Do clique à venda: as 5 etapas que você precisa enxergar

Investimento, conversa, atendimento, orçamento e venda. Cinco números que transformam "acho que funciona" em "eu sei onde está o dinheiro".

O relatório que mostra só o começo

O relatório de anúncio costuma trazer números como alcance, cliques, mensagens iniciadas e custo por mensagem. São números úteis. Mas eles têm um limite importante: **terminam antes da venda.**

Um detalhe técnico que vale saber: o número de "conversas iniciadas" que as plataformas (como o Meta) mostram é uma **estimativa da própria plataforma** do que o anúncio gerou. Ele não confirma que a pessoa foi atendida, nem que recebeu orçamento, nem que comprou.

Isso não torna o relatório inútil. Ele responde bem a uma pergunta: *"o anúncio está trazendo gente até a minha porta?"* Mas não responde à pergunta que paga as suas contas: *"essa gente está virando venda?"*

Para responder a segunda, você precisa enxergar o caminho inteiro. Eu divido esse caminho em **5 etapas.**

As 5 etapas do funil local

#	Etapa	O que você conta	Onde está o número
1	**Investimento**	Quanto foi gasto em anúncio no período	Gerenciador de anúncios
2	**Conversas**	Pessoas que chamaram por causa do anúncio	Plataforma de anúncio + seu WhatsApp
3	**Atendimentos**	Conversas com pessoas reais e qualificáveis (dentro do perfil, da região e com interesse real)	**Você registra**
4	**Orçamentos**	Atendimentos que receberam uma proposta, preço ou convite para visita/ agendamento	**Você registra**

#	Etapa	O que você conta	Onde está o número
5	**Vendas**	Orçamentos que viraram compra, fechamento ou comparecimento pago	**Você registra**

Repare nas duas últimas colunas: as etapas 3, 4 e 5 **não aparecem em nenhum relatório de anúncio.** Dependem de você (ou do seu time) anotar. É por isso que a maioria dos negócios nunca enxerga o funil inteiro.

Etapa 1 — Investimento

O mais fácil: quanto você gastou em anúncios no período, somando todas as plataformas (Meta, Google, TikTok, etc.).

Cuidado comum: esquecer de somar o que se paga a agência ou gestor, ou ferramentas. Para o cálculo do funil, use **só o valor investido em mídia**; depois, no capítulo 5, olhamos o custo total.

Etapa 2 — Conversas

O número de pessoas que iniciaram contato por causa do anúncio. Duas fontes:

- **A plataforma de anúncio** (conversas iniciadas, estimativa da plataforma).
- **O seu WhatsApp**, contando o que realmente chegou.

Os dois números quase nunca batem 100%. Tudo bem. Use o da plataforma para acompanhar o custo e o seu WhatsApp para validar. Se a diferença for muito grande, é sinal de que algo está errado na configuração do anúncio ou do rastreamento.

Etapa 3 — Atendimentos

Nem toda conversa é um atendimento. Uma pessoa que pergunta "qual o endereço?" e some, ou que mora em outra cidade, ou que quer algo que você não vende, é uma conversa, mas não é um atendimento qualificado.

Para ser contada aqui, a conversa precisa ter **três sinais mínimos**:

1. **Perfil:** é alguém que você atende (região, tipo de serviço ou produto).
2. **Interesse real:** a pessoa demonstrou intenção (perguntou condições, disponibilidade, modelo, valores).
3. **Resposta:** o seu time conversou com ela de fato, não só enviou uma mensagem automática.

No caso da clínica do capítulo 1, dos **60 contatos**, **49 eram qualificáveis**. Os outros 11 estavam fora da região. Esse "49" é a etapa 3 do funil dela.

Etapa 4 — Orçamentos

Qual parte dos atendimentos chegou a receber uma proposta concreta: um preço, uma condição, um convite para a visita ou um horário na agenda?

O que conta como "orçamento" muda conforme o negócio. Defina o seu **uma vez** e use sempre igual:

- Loja de celular: preço e condição de um aparelho específico enviado ao cliente.
- Assistência técnica: orçamento do reparo informado.
- Clínica: agendamento de avaliação ou consulta.
- Imobiliária: visita marcada.
- Prestador de serviço: proposta ou visita técnica.

Na clínica, a etapa 4 foi o **agendamento**: **5 dos 49 atendimentos** chegaram lá.

Etapa 5 — Vendas

A etapa final. Quantos orçamentos viraram dinheiro: compra, serviço contratado ou procedimento realizado.

Aqui, atenção especial para duas coisas:

- **Registre a origem.** Quando a venda fecha, anote de onde veio o cliente (anúncio, indicação, passou na porta, recompra). Sem essa linha, você nunca vai saber quanto o anúncio rendeu.
- **Registre o valor.** Quanto foi a venda. Mesmo que em faixa, mas registre.

As quatro taxas que contam a história

Com as 5 etapas anotadas, você calcula **taxas de passagem**, ou seja, que parte de quem entra numa etapa passa para a seguinte:

Taxa	Cálculo	O que ela mostra
Qualificação	atendimentos ÷ conversas	Qualidade do público e do anúncio
Proposta	orçamentos ÷ atendimentos	Qualidade do atendimento e da oferta
Fechamento	vendas ÷ orçamentos	Poder de convencimento, preço, follow-up
Conversão total	vendas ÷ conversas	O resultado final do funil

Cada taxa aponta um **suspeito** do capítulo 2:

- Qualificação baixa → olhe o **público** (suspeito 1) e a **oferta** (suspeito 2).
- Proposta baixa → olhe o **tempo de resposta e a condução** (suspeito 3).

- Fechamento baixo → olhe o **follow-up** (suspeito 4) e a **proposta**.
- Tudo baixo ao mesmo tempo → provavelmente falta **medição** (suspeito 5) e os números estão incompletos.

Exemplo de leitura com a clínica (dado real, anonimizado)

Etapa	Número	Taxa
Conversas	60	(início)
Atendimentos qualificáveis	49	49 ÷ 60 = **81,7%**
Agendamentos	5	5 ÷ 49 = **10,2%**

Repare no que essa leitura mostra. A **qualificação** (81,7%) está razoável: o anúncio trouxe majoritariamente gente com perfil. O gargalo está na **etapa seguinte**: de 49 pessoas qualificáveis, só 5 agendaram. É aí que está o dinheiro parado, e é onde as 17 pessoas esquecidas no follow-up fazem diferença.

Sem o funil, o dono da clínica olharia o "custo por contato" e ficaria satisfeito ou insatisfeito sem entender o motivo. Com o funil, ele sabe **onde agir**.

Observação: período curto (15 dias) e um único negócio. É um exemplo do método, não um padrão de mercado.

Exemplo de cálculo completo (ilustrativo)

Imagine uma loja de celulares no mês, com os números abaixo. **Não são dados de cliente**, servem para você praticar a conta.

Etapa	Número	Taxa
Investimento	R$ 3.000	
Conversas	400	Custo por conversa: R$ 3.000 ÷ 400 = **R$ 7,50**
Atendimentos	240	240 ÷ 400 = **60%**

Etapa	Número	Taxa
Orçamentos	120	120 ÷ 240 = **50%**
Vendas	30	30 ÷ 120 = **25%**

Daí sai o **custo por venda**: R$ 3.000 ÷ 30 = **R$ 100 por venda** em mídia. Se o lucro médio por venda for R$ 180, cada venda deixa R$ 80 depois do custo de mídia (antes de outros custos). Se for R$ 90, o anúncio está no vermelho.

Perceba que o **custo por conversa (R$ 7,50)** sozinho não diz nada sobre isso. É o conjunto das etapas que revela se o investimento se paga. O capítulo 5 aprofunda essa leitura.

Como registrar sem complicar

Você não precisa de sistema caro. Para começar, basta uma **planilha** simples, preenchida por quem atende, no fim do dia ou da semana. A planilha do funil (Bônus B04) tem uma aba de resumo e uma de registro.

Registro diário (cada conversa uma linha), com 6 colunas:

1. Data
2. Nome (apenas para você achar depois; não precisa compartilhar fora da empresa)
3. Origem (anúncio, indicação, passagem, outro)
4. Status (conversa, atendimento, orçamento, venda, perdido)
5. Valor (quando houver orçamento ou venda)
6. Próximo passo e data (follow-up)

Resumo semanal (preenchido a partir do registro): conversas, atendimentos, orçamentos, vendas, taxas e custo por venda.

Regras de ouro para não abandonar a planilha:

- **Uma pessoa responsável.** Se é "de todo mundo", é de ninguém.
- **Menos de 3 minutos por dia.** Se demorar mais, simplifique.
- **Nada de dados desnecessários.** Não colete CPF, endereço nem informações sensíveis. Registre o mínimo para acompanhar o funil (e respeite a LGPD).
- **Revisão semanal.** Todo mesmo dia, 20 minutos: olhar as taxas e decidir uma ação.

Se você usa um CRM ou sistema

O princípio é o mesmo. Configure **etapas** que correspondam às 5 do funil e **campos de origem e valor**. O que importa é que, no fim do mês, você consiga extrair os números das 5 etapas, sem depender da memória.

Três erros comuns na medição

1. **Contar toda conversa como lead qualificado.** Isso infla a taxa de qualificação e esconde o problema de público.
2. **Não registrar as perdas.** Anotar só as vendas faz o funil parecer melhor do que é. Saber **por que** alguém não comprou (preço, prazo, sumiu, comprou do concorrente) é onde está o aprendizado.
3. **Misturar origens.** Se vendas de anúncio, indicação e passagem entram no mesmo balaio, você não consegue isolar o resultado do tráfego. Marque sempre a origem.

MATERIAL DE APOIO

Está na sua Biblioteca (veja "Seus materiais", no início do livro):

B04 · Planilha do Funil. Registro das conversas, as 4 taxas e gráficos, em .xlsx, com a Folha de uso em PDF.

FAÇA AGORA **45 MINUTOS**

1. **Defina o que é "atendimento" e o que é "orçamento"** no seu negócio, em uma frase cada. Anote.
2. **Abra a planilha do funil** (Bônus B04) e preencha o **registro** com as conversas dos **últimos 15 dias**, mesmo que de forma aproximada.
3. **Conte** conversas, atendimentos, orçamentos e vendas do período.
4. **Calcule as 4 taxas** (qualificação, proposta, fechamento e conversão total).
5. **Responda por escrito:** *"Em qual passagem do funil eu perco mais gente?"*
6. **Designe uma pessoa** responsável pelo registro a partir de amanhã.

Como ler: a taxa mais baixa não é necessariamente "o problema", mas é o **melhor lugar para começar a investigar.** Os capítulos 6 a 9 mostram como melhorar cada etapa.

Agora você tem o mapa do caminho. No próximo capítulo, vamos usar esse mapa para ler o número que mais engana os donos de negócios locais: **o custo por conversa**, e por que ele sozinho nunca é lucro.

05

PARTE 2 · A MEDIÇÃO

Custo por conversa não é lucro: como ler os números sem se enganar

O número que mais aparece nos relatórios é o que menos diz se você ganhou dinheiro. Aprenda a ler o que importa.

O relatório bonito e o caixa que não mudou

Você recebe o relatório do mês. O custo por conversa caiu. As mensagens aumentaram. O gestor está satisfeito.

Mas, no fim do mês, o caixa continua igual.

Esse descompasso é um dos mais comuns nos negócios locais, e não é mentira de ninguém. O relatório está correto. O que acontece é que ele responde a uma pergunta (*"quanto custa cada conversa?"*) que **não é a pergunta que você precisa responder** (*"quanto custa cada venda e quanto sobra depois dela?"*).

O que o custo por conversa mostra (e o que não mostra)

O **custo por conversa** é simples: investimento ÷ conversas iniciadas.

Ele mostra:

- se o anúncio está trazendo gente de forma eficiente;
- se uma mudança de criativo ou público melhorou ou piorou a entrada;
- como o custo muda quando você aumenta a verba ou abre uma nova região.

Ele não mostra:

- se a pessoa tinha perfil de compra;
- se foi atendida a tempo;
- se recebeu proposta;

- se comprou;
- se a venda deu lucro.

É um bom **termômetro de entrada**. Mas ninguém paga conta com termômetro.

Dois exemplos reais que ensinam a mesma lição

Os dados abaixo vêm do Reportei, de contas de anúncio de clientes da agência (anonimizados). Lembre: "conversa" é a estimativa da plataforma.

Exemplo 1 — Escalar com custo menor por conversa

Uma rede de varejo de celulares investiu **3,8 vezes mais** em 2025 do que em 2024 (de R$ 40,5 mil para R$ 155,1 mil). As conversas iniciadas foram **4,7 vezes maiores** (de 4.062 para 19.287). O custo por conversa **caiu de R$ 9,97 para R$ 8,04**. Em 2026, até 8 de outubro, está em R$ 5,41.

Isso é um bom sinal de entrada: mais verba trouxe proporcionalmente mais conversas, e o custo por conversa diminuiu.

Exemplo 2 — Mais conversas com menos verba

Uma loja de celulares **reduziu o investimento em cerca de 25%** de 2024 para 2025 (de R$ 20,6 mil para R$ 15,4 mil), e as conversas **subiram cerca de 55%** (de 5.690 para 8.830). O custo por conversa foi de R$ 3,62 para R$ 1,74.

A lição que vem junto

Olhe de novo os dois exemplos. Em ambos, os números de entrada melhoraram. Mas pergunte: **o que o relatório diz sobre quantas dessas conversas viraram venda e quanto sobrou?**

Nada. E é por isso que, no livro, esses exemplos são usados para mostrar **eficiência de entrada**, não resultado em vendas. A pergunta do próximo passo, em qualquer um deles, é: *"E as vendas, acompanharam?"* Só quem mede o funil (capítulo 4) consegue responder.

Há ainda um alerta no sentido contrário: **um custo por conversa muito baixo pode esconder baixa qualidade.** Conversas baratas demais, em grande volume, às vezes vêm de público amplo demais ou de anúncios que atraem curiosos. Só o funil mostra se essa gente compra.

Da conversa à venda: o custo que importa

O número que paga conta é o **custo por venda** (às vezes chamado CPA, custo de aquisição). A conta é simples, e você já tem os dados se preencheu a planilha do capítulo 4:

> **Custo por venda = investimento em mídia ÷ número de vendas**

E, para saber se o investimento dá resultado, entra o segundo número:

> **Lucro médio por venda** (depois dos custos do produto ou serviço)

Compare os dois:

- **Custo por venda menor que o lucro por venda:** a mídia se paga e ainda sobra.
- **Custo por venda igual ao lucro por venda:** você empatou na mídia (e ainda falta cobrir outros custos).
- **Custo por venda maior que o lucro por venda:** a mídia está custando mais do que a venda rende, ao menos na primeira compra.

Exemplo ilustrativo: duas campanhas, mesma verba

Imagine duas campanhas de uma loja, cada uma com R$ 2.000 no mês. **Não são dados de cliente.** Servem para praticar a leitura.

	Campanha A	Campanha B
Investimento	R$ 2.000	R$ 2.000
Conversas	500	250
Custo por conversa	**R$ 4,00**	**R$ 8,00**
Vendas	10	20
Custo por venda	**R$ 200**	**R$ 100**
Lucro médio por venda	R$ 150	R$ 150
Lucro estimado	R$ 1.500	R$ 3.000
Resultado depois da mídia	**− R$ 500**	**+ R$ 1.000**

A campanha A parece **duas vezes melhor** no custo por conversa (R$ 4 contra R$ 8). Mas é a campanha B que dá lucro. A B atraiu menos gente, com mais intenção de compra.

Se você olhasse só o relatório, desligaria a B e escalaria a A. Com o funil, faria o contrário.

O custo máximo que você pode pagar por venda

Existe um número que transforma tráfego em decisão: **o custo máximo por venda.**

Em sua forma mais simples:

> **Custo máximo por venda = lucro médio por venda**

(Acima disso, a primeira compra dá prejuízo na mídia.)

Na prática, o dono pode aceitar pagar um pouco mais se tiver **recompra ou indicação** comprovada (o mesmo cliente volta). Mas isso só vale se você **mede** a recompra, e não se apenas acredita nela. Para negócios que ainda não medem, use o lucro da primeira venda como teto. É o critério mais seguro.

Quantas conversas você precisa para fechar a conta

Com o custo máximo por venda e a sua taxa de conversão total (capítulo 4), você descobre qual é o **custo por conversa que ainda fecha a conta.**

> **Custo máximo por conversa = custo máximo por venda × conversão total**

Exemplo ilustrativo: lucro médio por venda de R$ 150; conversão total (vendas ÷ conversas) de 4%. Custo máximo por conversa = R$ 150 × 0,04 = **R$ 6,00.**

Se o relatório mostra conversas a R$ 4, há folga. Se mostra R$ 9, a conta não fecha, e o problema pode não estar no anúncio, e sim na taxa de conversão (o atendimento, o follow-up).

Esse é um jeito poderoso de olhar: **quando a conversão do funil sobe, o custo por conversa que você aguenta pagar também sobe.** Melhorar o atendimento é, na prática, ganhar poder de investir.

Cinco armadilhas na leitura dos números

1. Confundir faturamento com lucro. Vender R$ 10 mil não significa ter R$ 10 mil. Desconte custo do produto, impostos e comissão. A conta do tráfego se faz com **lucro**, não com faturamento.

2. Ignorar os custos fora da mídia. Agência, ferramentas e o tempo da equipe também custam. Para a decisão do dia a dia, olhe o resultado depois da mídia. Para a saúde do negócio, olhe também o custo total.

3. Comparar períodos sem considerar sazonalidade. Dia das Mães, Black Friday, férias e início de ano mudam o comportamento de compra. Compare meses semelhantes ou tendências, não só o mês anterior.

4. Atribuir toda venda ao anúncio (ou nenhuma). Parte das vendas vem de indicação, de quem passou na porta ou de quem já conhecia você. Registre a origem (capítulo 4) para não inflar nem minimizar o papel do anúncio. Se você não sabe a origem, a análise é um palpite.

5. Julgar rápido demais. Um período curto, com poucas vendas, é ruído. Uma semana ruim não prova que a campanha não funciona. Defina antes quanto tempo e quantas vendas você precisa observar para decidir (o capítulo 11 mostra como).

Como falar com o seu gestor de tráfego (ou agência)

Você não precisa entender de anúncios para cobrar bons números. Peça, em toda reunião, as perguntas abaixo. Um parceiro sério vai gostar de responder:

1. **"Qual foi o investimento e quantas conversas vieram?"** (o relatório básico)
2. **"Quantas dessas conversas foram qualificadas, na opinião do atendimento?"**
3. **"Quantas viraram orçamento e venda, segundo o nosso registro?"**
4. **"Qual é o nosso custo por venda e ele está abaixo do lucro por venda?"**

5. **"O que vamos mudar este mês e por quê?"**

Perceba que as perguntas 2, 3 e 4 dependem de **você registrar** o funil. O gestor controla a entrada; você (e o seu time) controlam o que acontece depois. A parceria funciona quando as duas pontas conversam com número.

> **MATERIAL DE APOIO**
>
> Está na sua Biblioteca (veja "Seus materiais", no início do livro):
>
> **B05 · Calculadora de custo por venda.** Compare custo por venda e lucro por venda e calcule o custo máximo por conversa, em .xlsx, com Folha de uso.

FAÇA AGORA **30 MINUTOS**

1. Abra a **aba Resumo** da planilha do funil e preencha o **investimento em mídia** e o **lucro médio por venda** do último mês.
2. Anote: **custo por conversa**, **custo por venda** e **resultado depois da mídia**.
3. Calcule o seu **custo máximo por conversa** (lucro por venda × conversão total).
4. Compare com o custo por conversa do relatório do anúncio. Escreva uma frase: *"Meu custo por conversa está [acima/abaixo] do máximo que a conta aguenta."*
5. Escolha **uma pergunta** da lista "Como falar com o seu gestor" e leve para a próxima reunião.

Como ler: se o custo por conversa está acima do máximo, antes de mexer no anúncio olhe a conversão do funil (capítulos 6 a 9). Se está abaixo e as vendas não aparecem, o problema provavelmente está depois do clique.

Já sabemos medir o funil e ler o custo. Falta uma peça que muda tudo: **quem é o contato que chega.** No próximo capítulo, vamos separar curioso de comprador e entender por que a qualidade do lead pesa mais do que o volume.

06

PARTE 2 · A MEDIÇÃO

Qualidade do lead: quem é curioso, quem é comprador

Volume enche a tela do celular. Qualidade enche o caixa. Aprenda a separar um do outro antes de gastar mais.

Cem mensagens, três clientes

Existe uma cena que todo dono de negócio local conhece.

O anúncio vai bem. O celular não para de vibrar. No fim da semana, a contagem: cem mensagens. Você se anima. Mas, quando olha o caixa, vieram **três clientes.**

A conclusão apressada é: "o tráfego trouxe lead ruim."

Às vezes é verdade. Mas, antes de concluir, vale perguntar o que é um "lead ruim". Porque existem pelo menos **quatro tipos de contato** misturados nessas cem mensagens, e cada um pede uma ação diferente:

1. Gente que **nunca iria comprar** (fora da região, fora do perfil, só curiosa).
2. Gente que **poderia comprar, mas não foi bem atendida** (esperou, sumiu).
3. Gente que **ainda está decidindo** e precisa de acompanhamento.
4. Gente que **está pronta para comprar.**

Só os tipos 1 e (em parte) 3 são "lead ruim" de verdade. Os tipos 2 e 4 dependem do **seu processo.** Se você trata todo mundo como "lead", mistura os quatro e não consegue consertar nenhum.

O que é "lead qualificado"

Lead qualificado não é quem mandou mensagem. É **quem mostra sinais de que pode virar cliente.** No livro, eu uso **quatro sinais**:

Sinal	Pergunta que ele responde	Exemplos de sinal positivo
1. Perfil	É alguém que eu atendo?	Mora na região; busca o que eu vendo; está na faixa de preço do meu negócio
2. Interesse	Quer mesmo isso?	Pergunta modelo, disponibilidade, condições, forma de pagamento
3. Momento	Quando pretende decidir?	"Preciso pra essa semana", "quero agendar", "quanto tempo leva?"
4. Condição	Pode decidir e pagar?	Fala em condições, entrada, parcelamento, ou diz que já decidiu

Um contato que passa nos quatro é **quente.** Que passa em dois ou três é **morno.** Que passa em um só (ou em nenhum) é **frio** ou **fora de perfil.**

As quatro gavetas de qualidade

Gaveta	Perfil	Sinais	O que fazer
Quente	Dentro	Quatro sinais ou quase	Atender primeiro, em minutos; propor próximo passo claro (visita, agendamento, orçamento)
Morno	Dentro	Interesse, sem urgência	Atender bem e combinar um retorno com data
Frio	Dentro	Curiosidade, sem intenção clara	Resposta educada e útil; entra em acompanhamento leve
Fora de perfil	Fora	Região, produto ou serviço que você não oferece	Resposta cordial; não gaste tempo; registre o motivo

O objetivo não é dispensar ninguém com rispidez. É **decidir onde investir o seu tempo** (que é escasso) e **o que o anúncio precisa corrigir** (se a gaveta "fora de perfil" está cheia).

Caso real (anonimizado): a clínica, de novo

Voltemos à clínica dos capítulos anteriores. Em 15 dias, **60 contatos**:

- **11 de fora da região** (cerca de 18%). **Fora de perfil.** Informação para o anúncio: a segmentação geográfica precisava de ajuste.
- **49 qualificáveis.** Dentro do perfil e com algum interesse.
- **5 agendamentos** (10,2% do total de contatos; 5 de 49 qualificáveis).
- **17 parados no follow-up:** gente qualificável que recebeu a primeira resposta e não foi procurada de novo.

Agora a pergunta que importa: **de quem é cada problema?**

- Os **11 fora da região** são problema do **anúncio** (público).
- Os **17 parados** são problema do **processo** (follow-up).
- Os 49 que ficaram só em 5 agendamentos pedem olhar o **atendimento**: o que foi perguntado, o que foi proposto, em quanto tempo.

Repare: se o dono olhasse só "60 contatos", teria dito "bom volume". Se olhasse só "5 agendamentos", teria dito "o tráfego é ruim". **Os dois diagnósticos estariam errados.** A qualificação separou o que é do anúncio do que é do atendimento.

Observação: período curto, um único negócio e uma área regulada (saúde). O caso ilustra o método, não é padrão de mercado, e nada aqui é promessa de resultado.

Custo por conversa x custo por lead qualificado

No capítulo 5, vimos que o custo por conversa engana. Aqui entra um número mais honesto: o **custo por lead qualificado.**

> **Custo por lead qualificado = investimento ÷ atendimentos qualificados**

Exemplo ilustrativo (não é dado de cliente): duas campanhas, cada uma com R$ 1.500.

	Campanha 1	Campanha 2
Conversas	300	150
Custo por conversa	R$ 5,00	R$ 10,00
Qualificados	60 (20%)	75 (50%)
Custo por lead qualificado	**R$ 25,00**	**R$ 20,00**

A campanha 1 traz o dobro de conversas, mas a campanha 2 traz **mais gente com perfil**, e a um custo menor por lead qualificado. Quem olha só o custo por conversa escolhe errado.

Isso reforça uma regra do livro: **não avalie apenas o custo por lead. Considere a qualidade, a taxa de resposta, o comparecimento e o fechamento.**

Como aumentar a qualidade sem perder o controle

A qualidade nasce em dois lugares: **no anúncio** (quem entra) e **no atendimento** (quem avança). Algumas alavancas práticas:

No anúncio (conversa com o seu gestor)

- **Região:** delimite onde você realmente atende. Se 18% dos contatos são de fora, há dinheiro escorrendo.

- **Mensagem do anúncio:** diga com clareza o que você oferece, para quem, e, quando fizer sentido, uma **faixa de preço ou condição.** O anúncio que filtra pelo texto traz menos curiosos.
- **Pedido de ação:** convite para "chamar no WhatsApp" atrai mais volume. Um convite mais específico ("agende sua avaliação", "veja os modelos disponíveis hoje") tende a atrair quem está mais perto da decisão.
- **Teste:** compare campanhas por **custo por lead qualificado e por venda**, não só por custo por conversa.

No atendimento (você controla)

- **Primeira resposta rápida** (capítulo 8): quem chega quente esfria rápido.
- **Perguntas de qualificação** logo no início, de forma natural.
- **Registro da gaveta** de cada contato (quente, morno, frio, fora de perfil).

Perguntas de qualificação: texto pronto para WhatsApp

A qualificação funciona quando parece **conversa, não interrogatório.** Algumas perguntas simples, que você adapta ao seu negócio:

Para entender o perfil (região e necessidade):

> "Oi, [nome]! Que bom que chamou. Pra eu te ajudar certinho: você é de qual bairro ou cidade?"
>
> "Me conta o que você está buscando: [serviço/produto] pra você mesmo ou pra outra pessoa?"

Para entender o momento:

> "Você está pensando em resolver isso essa semana ou está só pesquisando por enquanto? Sem problema nenhum, só pra eu te orientar melhor."

Para entender a condição:

> "Você já tem uma ideia de investimento ou prefere que eu te mostre as opções e as formas de pagamento?"

Para fechar o próximo passo:

> "Posso te passar os valores e já deixar um horário reservado pra você? Qual período fica melhor, manhã ou tarde?"

Atenção em áreas reguladas (saúde, jurídico, finanças): não peça nem registre informações sensíveis no WhatsApp (diagnósticos, detalhes clínicos, dados financeiros). A qualificação deve ficar em perfil, interesse, momento e agenda. Mantenha a comunicação informativa, sem promessas de resultado, e leve a conversa clínica ou técnica para o atendimento presencial ou para o canal adequado, respeitando a LGPD e as regras do seu conselho profissional.

O que fazer com cada gaveta

Gaveta	Ação na primeira conversa	Ação no retorno
Quente	Responder em minutos; propor data ou horário	Confirmar véspera e no dia
Morno	Dar as informações pedidas e combinar um retorno com data	Retornar na data combinada (capítulo 9)
Frio	Responder com educação e conteúdo útil	Contato leve uma ou duas vezes; depois arquivar

Gaveta	Ação na primeira conversa	Ação no retorno
Fora de perfil	Responder com cordialidade e, se puder, indicar alternativa	Registrar o motivo para ajustar o anúncio

Três armadilhas

1. **Filtrar demais e tratar mal.** Qualificar não é tratar o "frio" com descaso. A pessoa que hoje está só pesquisando pode virar cliente no mês que vem, e uma boa impressão custa pouco.
2. **Qualificar só pelo palpite.** Defina os sinais por escrito e use sempre os mesmos. Sem critério, cada atendente classifica de um jeito e a taxa de qualificação perde sentido.
3. **Culpar o lead quando o atendimento é que falhou.** Se 17 pessoas foram esquecidas, o problema não foi a qualidade delas. Antes de culpar o anúncio, olhe a gaveta "poderia comprar, mas não foi bem atendido".

MATERIAL DE APOIO

Está na sua Biblioteca (veja "Seus materiais", no início do livro):

B06 · Gavetas de qualidade e perguntas de qualificação. PDF preenchível com os quatro sinais e as perguntas para usar nas conversas.

FAÇA AGORA **40 MINUTOS**

1. Pegue as **30 conversas** do exercício do capítulo 2 (ou as últimas 30 novas).
2. Classifique cada uma em **quente, morno, frio ou fora de perfil**, usando os quatro sinais (perfil, interesse, momento, condição).
3. Conte quantas ficaram em cada gaveta e calcule o **percentual de fora de perfil.**
4. Se mais de **15%** estiverem fora de perfil, leve o dado ao seu gestor para ajustar a região e a mensagem do anúncio. *(O limite de 15% é referência prática do autor, não regra universal; ajuste ao seu negócio.)*
5. Para cada conversa **quente ou morna sem retorno marcado**, agende o próximo contato hoje.
6. Adote **duas perguntas de qualificação** do texto pronto e use nas próximas conversas.

Como ler: muita gente fora de perfil aponta para o anúncio. Muita gente morna ou quente sem retorno aponta para o processo, e é onde você ganha mais rápido, sem gastar nada a mais em mídia.

A Parte 2 termina aqui: você sabe medir o funil, ler o custo e separar curioso de comprador. Na Parte 3, vamos olhar para o outro lado da conversa: **o seu time.** No próximo capítulo, os cinco indicadores que mostram, com número, o que a sua equipe de vendas realmente entrega.

07

PARTE 3 · O TIME

Medindo o time de vendas: os 5 indicadores

Você já sabe medir o funil. Agora descubra o que o seu time faz com cada contato, com cinco números simples e sem clima de vigilância.

"Meu time é bom, mas não sei dizer"

É uma frase comum entre donos de negócios locais: *"Tenho uma equipe boa."* Mas, quando pergunto **"como você sabe?"**, a resposta costuma ser uma sensação: "o cliente elogia", "ele é esforçado", "ela sabe conversar".

Sensação é um começo, mas não sustenta decisão. Você não sabe quem responde mais rápido, quem converte mais, quem deixa cliente parado, nem **por que** o resultado de um mês é melhor que o de outro.

Medir o time não é desconfiar dele. É **dar ao time a chance de melhorar com clareza**, e ao dono a de decidir com dados: quem treinar, onde ajustar o processo, o que premiar.

Medir pessoas sem criar medo

Antes dos números, três princípios que fazem a medição funcionar (e evitam que ela vire fonte de atrito):

1. **Combine antes.** Explique ao time o que será medido, por quê e como será usado. Medição escondida gera desconfiança.
2. **Meça processo, não só resultado.** Quem atende bem e não fecha por razão alheia (preço fora do mercado, estoque) merece reconhecimento pelo processo. Os indicadores abaixo misturam os dois.
3. **Use para ajudar, não para punir.** O número abre uma conversa ("o que está travando?"), não encerra uma. Pessoas medidas com respeito melhoram; medidas com ameaça escondem dados.

Os 5 indicadores

Eles seguem a ordem natural do atendimento. Para cada um: o que é, como medir, e o que fazer quando está baixo.

Indicador 1 — Tempo de primeira resposta

O que é: quanto tempo passa entre a pessoa chamar e receber a primeira resposta de um humano (não de mensagem automática).

Como medir: pegue 20 conversas recentes e anote o tempo da primeira resposta em cada uma. Use o **valor do meio** (a mediana) em vez da média: um caso muito demorado não distorce o resultado.

Referência prática do autor: em horário comercial, responder em **poucos minutos** (algo em torno de 5 minutos) é um bom objetivo para quem chega por anúncio. *Não é regra de mercado; ajuste à realidade do seu negócio e do canal.*

Se está baixo (lento): olhe quem responde e quando. Falta pessoa? Falta horário? Falta aviso de novas mensagens? A solução costuma ser de escala e rotina, não de talento.

Indicador 2 — Taxa de qualificação

O que é: que parte das conversas vira atendimento qualificado (perfil + interesse + resposta, capítulo 6).

Como medir: atendimentos qualificados ÷ conversas recebidas, por pessoa e no total.

Atenção na leitura: esta taxa depende do **anúncio** (quem entra) e do **atendente** (quem classifica e conduz). Se todos os atendentes têm taxa baixa, olhe o anúncio. Se só um tem, olhe a condução ou o critério de classificação dele.

Indicador 3 — Taxa de proposta

O que é: que parte dos atendimentos chega a receber orçamento, preço, convite ou agendamento.

Como medir: orçamentos ÷ atendimentos.

Se está baixa: o atendente conversa, mas não avança. Em muitos casos, falta confiança para falar de valor ou falta um caminho claro de próximo passo. É treinamento de condução (capítulo 8).

Indicador 4 — Follow-up cumprido

O que é: que parte das pessoas que ficaram de receber retorno realmente recebeu, na data combinada.

Como medir: retornos feitos na data ÷ retornos combinados (quando você usa o campo "data do follow-up" da planilha). Para começar, conte também **quantos contatos qualificados estão parados** sem retorno marcado.

O caso da clínica: 17 pessoas qualificáveis estavam paradas. Se esse indicador existisse na rotina, o número teria aparecido na primeira semana, e não em uma análise retroativa.

Se está baixo: o problema quase sempre é de **sistema** (agenda, lembrete, responsável), não de vontade. O capítulo 9 traz o método.

Indicador 5 — Taxa de fechamento

O que é: que parte dos orçamentos vira venda.

Como medir: vendas ÷ orçamentos, por pessoa e no total.

Como ler: é o indicador mais citado e o mais mal interpretado. Uma taxa baixa pode vir de **preço**, **concorrência**, **demora**, **falta de follow-up** ou **falta de confiança na condução**. Antes de culpar o atendente, olhe os indicadores 1, 3 e 4 dele. Em geral, fechamento fraco é consequência de algo anterior.

O painel semanal do time

Reúna os cinco indicadores em uma tabela única, por pessoa e total. **Exemplo ilustrativo** (não é dado de cliente):

Indicador	Atendente A	Atendente B	Time (total)
1. Tempo de 1ª resposta (mediana)	4 min	22 min	9 min
2. Qualificação	62%	58%	60%
3. Proposta	55%	31%	44%
4. Follow-up cumprido	85%	20%	55%
5. Fechamento	28%	14%	22%

O que a tabela conta: a atendente A e o atendente B recebem contatos de perfil parecido (qualificação igual). A diferença está em **tempo de resposta, proposta e follow-up**. O fechamento mais baixo do B é, provavelmente, **consequência**, não causa.

A decisão certa: não é "trocar o B". É treinar tempo de resposta e rotina de retorno, medir de novo em 30 dias, e só então decidir.

Cuidado com a amostra

Taxas calculadas com **poucas conversas** oscilam muito: com 5 atendimentos, uma venda a mais muda a taxa em 20 pontos. Como regra prática, **só compare pessoas com pelo menos 20 atendimentos no período.** *(Referência prática do autor; para negócios com volume menor, compare por trimestre ou olhe tendência, não o mês isolado.)*

Também **compare o que é comparável**: mesma origem de lead, mesmo período, mesmo tipo de produto ou serviço. Quem atende só os contatos mais complicados tem números diferentes de quem pega os mais simples.

Do número à conversa com o time

O indicador só vale se vira conversa. Um roteiro simples para a reunião individual (15 a 20 minutos, a cada duas semanas):

1. **Comece pelo que está bom.** Cite um indicador em que a pessoa vai bem.
2. **Mostre o número que preocupa**, sem adjetivo ("o tempo de resposta da semana foi 22 minutos").
3. **Pergunte antes de explicar:** "O que você acha que está acontecendo?"
4. **Combine uma ação** (uma só) e uma data para olhar de novo.
5. **Pergunte o que você pode fazer** para facilitar (ferramenta, horário, treinamento).

Texto pronto para convidar o time para o novo acompanhamento:

> "Pessoal, a partir desta semana vamos acompanhar cinco números simples do atendimento: tempo de resposta, quantos viram atendimento, quantos recebem proposta, retornos feitos e fechamentos. A ideia não é cobrar ninguém, e sim descobrir onde estamos perdendo vendas e como eu posso ajudar cada um. Toda sexta, 20 minutos, vamos olhar juntos. Dúvidas, me falem."

O que fazer com cada resultado

Se o problema está em…	Ação mais provável
Tempo de resposta	Reorganizar escala e horário; avisos de nova mensagem; definir quem responde primeiro
Qualificação	Revisar critério de classificação; olhar o anúncio se for geral
Proposta	Treinar condução e próximo passo; roteiro de abordagem (capítulo 8)
Follow-up	Criar rotina e lembrete; um responsável pela fila de retornos (capítulo 9)
Fechamento	Conferir indicadores anteriores; olhar preço, prazo e confiança; treinar objeções

Erros comuns ao medir o time

1. **Medir só vendas.** Isso premia sorte e punição injusta. Os cinco indicadores mostram **por que** o resultado é o que é.
2. **Medir sem registro.** Se o time não anota, a medição vira opinião. Simplifique o registro antes de aumentar a cobrança.
3. **Comparar pessoas com cargas diferentes.** Quem atende mais contatos frios terá taxa menor sem ser pior.

4. **Premiar apenas o fechamento.** Pode incentivar pressa e descuido com o cliente. Inclua processo (resposta, follow-up) na avaliação.
5. **Fazer do número uma arma.** Exponha individualmente em público e você ensina o time a esconder dados.

MATERIAL DE APOIO

Está na sua Biblioteca (veja "Seus materiais", no início do livro):

B07 · Painel dos 5 indicadores do time. Planilha .xlsx com os 5 indicadores por pessoa e o indicador para trabalhar primeiro, com Folha de uso.

FAÇA AGORA 50 MINUTOS

1. **Escolha uma amostra:** as últimas 20 conversas de cada atendente (ou as suas, se você atende sozinho).
2. **Meça o tempo de primeira resposta** de cada uma e calcule o valor do meio (mediana).
3. **Calcule** qualificação, proposta, follow-up cumprido e fechamento com os dados da planilha do funil.
4. **Monte o painel** com os 5 indicadores (por pessoa e total).
5. **Escolha um indicador** para melhorar nos próximos 30 dias e uma ação concreta.
6. **Avise o time** com o texto pronto acima e marque a primeira reunião de 20 minutos.

Como ler: se você atende sozinho, o painel é seu espelho: veja em qual indicador você perde mais, e use os capítulos 8 e 9 para melhorar.

Com o painel, você sabe **onde** o atendimento falha. No próximo capítulo, vamos ver **como atender melhor**: do primeiro "oi" ao fechamento, com o método consultivo para WhatsApp e mensagens prontas para usar.

08

PARTE 3 · O TIME

Atendimento consultivo no WhatsApp: da sondagem ao fechamento

O cliente pergunta o preço. Quem responde só o preço entrega a venda. Quem responde e pergunta conduz a conversa.

A pergunta mais cara do WhatsApp

Em toda loja, clínica ou assistência existe uma mensagem que chega todos os dias:

> "Oi, quanto tá o iPhone?" "Oi, qual o valor do implante?" "Quanto custa o reparo da tela?"

E quase sempre a resposta sai em dez segundos:

> "3.999."

O cliente agradece, dá uma volta por outras lojas, chama outra no WhatsApp e faz a mesma pergunta. Quando as respostas chegam, ele compara. E o que ele compara? **Preço.** Porque foi a única coisa que você deu a ele para comparar.

Eu uso uma imagem para mostrar isso ao time: **a loja de shopping.** Você entra, pergunta "quanto é esse tênis?", o vendedor responde o valor e você pensa "beleza, vou dar uma volta". Em nenhum momento ele quis saber quem você é ou o que procura. Atendimento de preço seco transforma o seu negócio em vitrine de shopping, e vitrine de shopping vende por preço.

> **Quando você responde só o preço, ensina o cliente a decidir só pelo preço. E, se o seu negócio não é o mais barato, você acabou de perder a venda.**
>
> **Do campo** · *dono de assistência técnica, olhando mensagens reais de atendimento:* "Respondeu o valor e o cliente falou 'vou ver e te falo'. Isso não gera valor nenhum."

Este capítulo ensina o caminho oposto: **responder e perguntar**. Entender o que a pessoa realmente quer, mostrar valor antes do preço e conduzir para a visita, o agendamento ou a compra, com naturalidade e sem pressão.

A regra de ouro: responder e perguntar

Quem pergunta o preço merece resposta. Mas a resposta tem **duas partes**:

1. **Reconhecer o pedido** ("Te passo sim!").
2. **Fazer uma pergunta que ajude a pessoa** ("Só pra eu te indicar o melhor...").

Exemplos para copiar:

> "Te passo sim, [nome]! Só pra eu te indicar o melhor: é o seu primeiro iPhone ou você já usa um?"
>
> "Claro, [nome]! Já te explico tudo. Só antes: o que te fez procurar isso agora?"
>
> "Posso te passar, sim. Para eu te orientar certinho: o problema é só na tela ou o aparelho apresenta mais algum defeito?"

Observe: a pergunta não é uma barreira ("só passo o preço depois que você responder"). É um **cuidado**: você está se oferecendo para orientar melhor. A diferença de tom é tudo.

> **Do campo** · *treinamento de equipe de loja de celulares:* "Nunca responda preço seco. Quando você estiver digitando o preço, apaga."

Duas regras de condução:

- **Uma pergunta por mensagem.** A resposta do cliente decide a próxima pergunta. Muitas perguntas juntas parecem interrogatório.
- **No máximo duas ou três perguntas de contexto** antes de avançar. Se o cliente não souber responder, dê opções: *"É mais pra foto, trabalho ou redes sociais?"*

> **Do campo** · *atendente de clínica, sendo sincera:* "Eu só quero saber o preço, né? É difícil começar uma conversa do jeito que você está me explicando." A dificuldade é real. Perguntar exige coragem e um roteiro. O resto do capítulo é o roteiro.

A psicologia por trás da conversa

Antes do método, vale entender **por que ele funciona.** Porque atendimento não é só técnica de pergunta: é entender como as pessoas decidem.

As pessoas compram com emoção e justificam com lógica

O cliente pergunta preço, modelo e condição. Mas, por trás, quase sempre existe uma **motivação emocional** que ele nem sempre diz:

- frustração com um aparelho que trava;
- vergonha de usar algo antigo;
- medo de perder uma oportunidade (um cliente, uma venda, uma foto importante);
- desejo de status ou de pertencer;
- necessidade de segurança e tranquilidade;

- alívio de um problema que já cansou.

A lógica (preço, parcela, especificação) entra depois, para **justificar** a decisão que o coração já tomou. Por isso, quem só discute preço está conversando com a parte errada da decisão.

Como descobrir o fator emocional

- **Escute o que o cliente não diz diretamente.** "Meu celular trava" pode significar "estou perdendo vendas" ou "tenho vergonha na frente dos clientes".
- **Repare em histórias pessoais.** Quando o cliente conta algo (filho, trabalho, uma dívida, uma viagem), é onde está a motivação real. Anote e use na conversa.
- **Observe a urgência.** Quem escreve com pressa, ansiedade ou entusiasmo tem pressa emocional de resolver algo. A resposta precisa ser mais ágil e acolhedora.

Os três pilares da conexão

Pilar	O que é	Como aparece no WhatsApp
Rapport	Sintonia: o cliente sente que é compreendido e respeitado	Chamar pelo nome, acompanhar o tom dele, mensagens curtas e leves
Empatia	Colocar-se no lugar do outro e reconhecer a dor	"Imagino como isso atrapalha o seu dia."
Confiança	Acreditar no que você diz e sentir segurança no processo	Dados verdadeiros (nota fiscal, garantia, tempo de mercado), transparência

> **Do campo** · *treinamento de equipe:* "A gente não pode só vender o celular. A gente precisa entender o que ele quer."

Gatilhos mentais: use com verdade

Gatilhos mentais são atalhos que o cérebro usa para decidir mais rápido. Usados com ética, ajudam o cliente a agir com mais confiança. Os mais comuns:

Gatilho	Exemplo de uso	Cuidado
Urgência	"Essa condição vale até hoje."	Só se for verdade
Escassez	"Restam poucas unidades."	Só se o estoque estiver realmente baixo
Prova social	"Esse modelo foi muito procurado no último mês."	Use só número que você consegue comprovar
Reciprocidade	"Quem vem à loja ganha um brinde."	Cumpra o que oferecer
Autoridade	"Há mais de [X] anos neste mercado."	Só dado real e atual
Antecipação	"Semana que vem o preço do fornecedor muda."	Só se você souber de fato

> **Regra do livro:** gatilho falso é mentira, e mentira, no negócio local, volta. O cliente mora perto, indica (ou desindica) para os vizinhos e conhece o concorrente da esquina. Use gatilho só quando for verdadeiro e relevante para aquele cliente.

Atitudes que quebram a venda

Mesmo com bom produto e boa condição, o atendimento pode matar a venda nos primeiros minutos:

- **Falar demais e não escutar:** o cliente se sente ignorado. Ele quer ser ouvido antes de ser convencido.

- **Pressionar para fechar logo:** a pressa gera desconfiança. A ansiedade do vendedor vira desespero.
- **Interromper ou cortar a fala:** diminui a confiança e bloqueia a conexão.
- **Empurrar o que se quer vender em vez do que o cliente quer.** Quando se insiste, o cliente acaba não levando nem o que foi oferecido.

> **Do campo** · *atendente de loja, em treinamento:* "Muitas vezes a gente acaba sendo invasivo. O cliente quer aquilo lá e a gente tenta enfiar outra coisa, e ele não leva nem o que ofereci."

O método dos 4 passos (sem jargão)

Agora que você sabe por que as pessoas decidem como decidem, o método fica fácil de entender. Ele é inspirado no SPIN Selling, mas contado em linguagem de balcão. São quatro perguntas, **na ordem certa**, que ajudam o cliente a chegar sozinho à própria decisão.

Passo	O que você descobre	Exemplo (loja de celular)
1. Contexto	Quem é o cliente e o que ele usa hoje	"Você usa iPhone hoje ou está vindo do Android?"
2. Incômodo	O que o incomoda ou o motivo da troca	"O que mais te incomoda no seu celular atual?"
3. Impacto	O que esse problema custa no dia a dia	"E quando ele desliga no meio do dia, como fica pra você?"
4. Cenário	Como seria a vida sem o problema	"Com um celular que aguenta o dia todo, o que mudaria pra você?"

Inspiração: SPIN Selling (Situação, Problema, Implicação, Necessidade), de Neil Rackham. A adaptação, os nomes dos passos e os exemplos são do autor.

Por que funciona: os passos 3 e 4 fazem o cliente **dizer em voz alta** o fator emocional (a perda de venda, a vergonha, o cansaço). Quando ele mesmo descreve o valor do que procura, você não precisa convencer, e o preço deixa de ser a única coisa na mesa.

> **Do campo** · *treinamento de equipe:* "Um vendedor que tem boa taxa de conversão é um ótimo perguntador." E também: "Se o cliente conduz, ele chega rápido no que quer, que é o preço. Quando você conduz, quem está no controle da negociação é você."

O mesmo método para cada negócio

A estrutura é a mesma. O que muda é o incômodo que você investiga.

Negócio / situação	Foco	Perguntas-exemplo
Loja: troca de iPhone	Desempenho	"O que mais te incomoda: bateria, memória ou câmera? E seria melhor sair de casa sem se preocupar com o carregador?"
Loja: primeiro iPhone	Desejo e segurança	"É o seu primeiro iPhone? O que te fez querer mudar agora? E o que te deixaria seguro pra fazer essa troca?"
Loja: seminovo	Confiança	"Você já comprou seminovo antes? O que pesa mais pra você: preço, garantia ou estado do aparelho?"
Loja: bike ou moto elétrica	Economia	"Quanto você gasta hoje por mês com gasolina, Uber ou ônibus? Seria melhor se isso virasse uma parcela que um dia acaba?"
Clínica odontológica: implante	Funcional	"Como a falta desse dente atrapalha suas refeições? E como seria voltar a comer de tudo com tranquilidade?"
Clínica: estética (facetas)	Autoestima	"O que você sente quando aparece sorrindo nas fotos? Você se sentiria mais seguro resolvendo isso?"

Negócio / situação	Foco	Perguntas-exemplo
Clínica: dor ou urgência	Urgência e medo	"Há quanto tempo essa dor te acompanha? O que te faria vir tratar com tranquilidade?"
Assistência técnica *(exemplo do autor)*	Rotina	"O celular ficou sem funcionar de que forma? Você usa ele pra trabalhar? Quanto tempo consegue ficar sem ele?"
Imobiliária *(exemplo do autor)*	Momento de vida	"O que está te fazendo pensar em mudar agora? O que não pode faltar no próximo imóvel?"

Atenção em áreas reguladas (saúde): a conversa serve para entender o motivo da procura e convidar para a avaliação. **Não dê diagnóstico, não prometa resultado e não peça informações clínicas detalhadas pelo WhatsApp.** A avaliação clínica acontece no atendimento presencial, respeitando a LGPD e as normas do conselho profissional.

Condição antes do valor

Em negócios que vendem parcelado, uma regra evita muita venda perdida: **entenda a condição de pagamento antes de falar o valor.**

Se você diz o valor da parcela sem saber se o cliente vai pagar no cartão, no Pix ou no boleto, ele pode cair em uma condição em que o total fica bem maior e levar um susto. Se, antes, você pergunta como ele pretende pagar e se tem aparelho para dar de entrada, **a oferta já sai na medida dele.**

Perguntas de condição, para usar com naturalidade:

> "Você já tem aparelho pra dar de entrada ou prefere ver as opções à vista e parceladas?"
>
> "Você prefere pagar no cartão, no Pix ou parcelado? Assim eu já te passo o que faz mais sentido."
>
> "Prefere que eu te mostre as opções e as formas de pagamento, ou já tem uma ideia de investimento?"

A regra por trás: **nunca passe valor sem saber o que o cliente tem e como quer pagar.**

> **Do campo** · *treinamento de equipe, sobre quando o cliente tem aparelho de entrada:* "Quando for fazer a oferta, considere o aparelho dele como entrada. A diferença que ele vai tirar do bolso fica bem menor na cabeça dele."

As pontes: passar para o preço sem pressão

Chega o momento de falar de valor. Em vez de despejar números, use uma **ponte** que peça o consentimento do cliente:

Ponte para o preço:

> "Pelo que você me contou, tenho 2 opções que fazem sentido pra você. Posso te mandar com os valores e as condições?"

Ponte de validação:

> "Pra você sair daqui com a certeza de que fez a melhor escolha, o que não pode faltar no seu próximo celular?"

Ponte para a clínica:

> "Faz sentido pra você que, antes de eu detalhar os custos, a gente avalie como resolver o seu caso?"

Por que funciona: a ponte mostra o que o cliente valoriza **antes** do preço e separa quem está só pesquisando de quem quer resolver agora.

As duas objeções que mais aparecem

"Vou pensar" / "Vou ver e te falo"

Quase ninguém compra no primeiro contato. O "vou pensar" não é o fim da conversa. É um **sinal para investigar o que está por trás.** Uso uma fórmula de três passos:

1. **Acolher:** reconhecer, sem pressionar.
2. **Descobrir:** perguntar o que, de fato, ele vai pensar.
3. **Facilitar:** oferecer um caminho (condição, outra opção, visita).

> **Acolher:** "Claro, [nome]! É uma decisão importante mesmo, é natural pensar com calma." **Descobrir:** "Só pra eu te ajudar: o que você vai pensar é mais sobre o modelo do aparelho ou sobre o valor?" **Facilitar:** *(se for o valor)* "Posso simular um parcelamento diferente, ou ver com você um modelo com valor mais baixo. Prefere que eu te mande agora ou quer ver pessoalmente amanhã?"
>
> **Do campo** · *treinamento de equipe:* "Não deixe o assunto morrer. Se a pessoa tem intenção de comprar e não compra com você, vai comprar com outro. Que seja contigo, e que, a partir disso, ela se lembre de você."

"Vi mais barato em outra loja"

O cliente só acha caro quando não vê valor. A fórmula também tem três passos:

1. **Validar:** reconhecer a pesquisa, sem confronto.
2. **Contrastar:** mostrar o que o preço mais baixo pode não incluir (garantia, procedência, acompanhamento, planejamento).
3. **Facilitar:** apresentar as condições como ponte.

> **Validar:** "Entendo, é normal pesquisar antes. Eu faria o mesmo." **Contrastar:** "Só vale olhar o que está incluído: nota fiscal, garantia e procedência. Nem sempre o menor preço traz tudo isso." **Facilitar:** "Aqui você parcela em até 12x. Quer que eu simule pra você comparar certinho?"

Uma regra que o time anota: **diante de uma objeção, nunca faça uma oferta direta. Faça uma pergunta antes.** Algo como: *"Além do preço, tem alguma coisa que não pode faltar no seu aparelho?"*

Atenção: nunca desqualifique o concorrente nem prometa o que não pode cumprir. A comparação deve ser honesta, com fatos que você consegue comprovar.

Do WhatsApp para a visita

Para negócios locais, o objetivo do atendimento pelo WhatsApp raramente é fechar tudo pelo celular. É **levar a pessoa à loja, ao consultório ou ao escritório**, onde a confiança e a decisão acontecem.

Convites que funcionam:

> "Que tal passar aqui amanhã? Aqui na loja eu consigo te mostrar o aparelho e fazer uma condição diferenciada pra você."
>
> "Qual horário fica melhor pra você, manhã ou tarde?" *(oferecer opção de horário facilita a resposta)*
>
> "Posso te ligar rapidinho, dois minutinhos só, pra te explicar melhor?" *(às vezes a ligação resolve o que o texto não resolve)*

Dica de condução: dar duas opções de horário ("manhã ou tarde?") é mais eficaz que perguntar "quando você pode vir?". A pessoa escolhe entre duas opções, e não entre "vir" e "não vir".

O jeito de conversar: humano, curto, leve

Técnica sem cuidado vira robô. Algumas orientações práticas, extraídas de treinamentos:

- **Mensagens curtas.** Um textão vibra no celular do cliente, ele lê a primeira linha e some. Prefira mensagens pequenas, como em uma conversa entre conhecidos.
- **Chame pelo nome.** Sempre. É a regra mais simples e a mais esquecida.
- **Evite a saudação robótica.** Uma abertura seca e automática parece atendimento de robô, e muita gente já nem responde. Use algo humano: *"Oi, [nome]! Aqui é a [atendente], da [loja]. Vou te ajudar!"*
- **Emoji ajuda a humanizar**, com moderação.
- **Áudio curto** funciona bem para quem prefere falar. **Vídeo do produto** funciona melhor no **final** da conversa, quando você já sabe o que o cliente quer.

- **Tom certo para cada cliente.** Alguns preferem mais direto e curto, outros mais acolhedor e detalhado. Observe como a pessoa escreve e acompanhe.

> **Do campo** · *treinamento de equipe:* "Manda um pouquinho, entra e manda um pouquinho, como conversa de contato familiar. Se mandar um textão, vibrou, acabou."

O medo de incomodar

É uma das maiores barreiras que vejo em equipes: *"Se eu perguntar demais, vai parecer que estou forçando a venda."*

Minha resposta, que repito nos treinamentos: **perguntar é cuidar. Sumir é deixar o cliente decidir sozinho, e aí ele decide pelo preço.** Ninguém gosta de sentir que alguém quer vender algo. Mas todo mundo gosta de ser ajudado a decidir bem. A pergunta certa, no tom certo, é ajuda.

Seu jeito de atender conta

Cada pessoa tem um estilo natural. Algumas são mais enérgicas e comunicativas, outras mais calmas e acolhedoras, outras mais objetivas e diretas, outras mais cuidadosas e detalhistas. Não existe estilo errado, e este livro **não é um teste de personalidade**: serve só para lembrar que o roteiro é o esqueleto e **o seu jeito é a voz.**

- Quem é muito acolhedor tende a **ter medo de perguntar** e a esperar o cliente falar. A dica: use perguntas curtas e leves, e lembre que perguntar é cuidar.
- Quem é muito comunicativo tende a **falar demais**. A dica: pergunte mais, escute mais e deixe o cliente falar.

- Quem é muito direto tende a **ir rápido para o preço**. A dica: diminua o ritmo e faça mais uma pergunta antes.
- Quem é muito detalhista tende a **mandar muita informação**. A dica: guie com perguntas e dê só o que o cliente pediu.

Erros que se repetem (e como evitar)

Vistos em atendimentos reais de lojas e clínicas diferentes:

1. **Preço seco no primeiro contato.** *Como evitar:* responda e pergunte.
2. **Não perguntar se o cliente já tem aparelho ou qual o motivo.** Sem isso, não dá para calcular entrada nem escolher o modelo certo.
3. **Responder e parar.** Sem pergunta de condução, a conversa fica sem próximo passo.
4. **Follow-up sempre no mesmo horário e do mesmo jeito.** Teste manhã, tarde e noite e varie a mensagem (capítulo 9).
5. **Mensagem robótica ou longa demais.** Mate o textão.
6. **Empurrar o que se quer vender em vez do que o cliente quer.**

Roteiro completo: do "quanto tá?" ao convite

Um exemplo de conversa, para o time treinar. A fala exata pode mudar; a **sequência não.**

> **Cliente:** Oi, quanto tá o iPhone 13? **Atendente:** Oi, Juliana! Te passo sim. Só pra eu te indicar o melhor: você usa iPhone hoje ou vem do Android?
>
> **Cliente:** Uso um mais antigo, tá travando e a bateria não dura. **Atendente:** Poxa! E o que mais te atrapalha hoje: a bateria acabando ou ele travando?
>
> **Cliente:** A bateria. Uso pra trabalhar. **Atendente:** E quando ele desliga no meio do dia, como fica com os seus clientes?
>
> **Cliente:** Já perdi venda por isso. **Atendente:** Imagino. Se você tivesse um aparelho que aguenta o dia inteiro, o que mudaria no seu trabalho?
>
> **Cliente:** Resolveria muita coisa. **Atendente:** Pelo que você me contou, tenho 2 opções que fazem sentido pra você. Você tem aparelho pra dar de entrada ou prefere ver à vista e parcelado?
>
> *(a atendente apresenta as opções e condições)*
>
> **Cliente:** Gostei, mas vou pensar e depois te aviso. **Atendente:** Claro, Juliana! É uma decisão importante mesmo. Só pra eu te ajudar: o que você vai pensar é mais sobre o modelo ou sobre o valor?
>
> **Cliente:** É mais o valor. **Atendente:** Posso simular um parcelamento diferente pra você. Prefere que eu te mande agora ou quer ver o aparelho pessoalmente amanhã? Manhã ou tarde fica melhor?

Repare no fator emocional da Juliana: não é "bateria", é "já perdi venda". É essa frase que a atendente usa no passo 4.

Checklist antes de enviar cada resposta

Cole na tela do atendimento ou imprima:

1. Chamei a pessoa pelo **nome**?

2. Respondi o que ela perguntou **e fiz uma pergunta** em seguida?
3. Entendi a **condição de pagamento** antes de falar de valor?
4. A mensagem está **curta** e com tom humano?
5. A conversa termina com um **próximo passo** (pergunta, horário, convite)?

As 3 regras que nunca mudam: chamar pelo nome · nunca responder preço seco · nunca deixar a conversa sem próximo passo.

MATERIAL DE APOIO

Está na sua Biblioteca (veja "Seus materiais", no início do livro):

B08 · Cartão de perguntas, checklist e roteiro. O método dos 4 passos em formato de bolso, com pontes, objeções e roteiro de ensaio.

FAÇA AGORA **50 MINUTOS**

1. Pegue **5 conversas reais** em que o cliente perguntou preço e a resposta foi só o valor.
2. **Reescreva a primeira resposta** de cada uma usando a regra "responder e perguntar".
3. Escolha **uma pergunta de cada passo** (contexto, incômodo, impacto, cenário) adaptada ao seu negócio e escreva em um cartão.
4. Pegue **3 atendimentos que viraram venda** e escreva: *o que o cliente dizia racionalmente, qual era o fator emocional por trás e o que você fez (rapport, empatia, gatilho verdadeiro).*
5. Faça um **ensaio de 10 minutos** com o time: um faz o cliente, outro atende, usando o roteiro completo. Troquem de papel.
6. Defina **uma meta de prática** para a semana (por exemplo: nenhuma resposta de preço seco) e traga na reunião semanal **uma conversa que funcionou** e **uma que travou**.

Como ler: se, depois de duas semanas, a taxa de **proposta** (capítulo 7) subir, o método está funcionando. Se não subir, olhe o tempo de resposta e o follow-up antes de culpar o roteiro.

Boa parte das vendas não acontece no primeiro contato. Ela acontece no segundo, no terceiro ou no quinto, **para quem volta.** No próximo capítulo, vamos ver o dinheiro que está parado na sua conversa e o método de follow-up para recuperá-lo.

09

PARTE 3 · O TIME

Follow-up: o dinheiro que está parado na sua conversa

A maioria das vendas não acontece no primeiro contato. Acontece para quem volta. Aprenda a voltar do jeito certo.

O cliente que não respondeu não foi perdido

Existe uma frase que ouço muito em lojas e clínicas: *"Ele sumiu."*

Quando investigamos, o "sumiu" quase sempre significa: **a pessoa perguntou, recebeu uma resposta e ninguém voltou a falar com ela.** Ela não disse não. Ela só não disse sim naquela hora, e a rotina do dia a dia fez o resto.

Foi o que aconteceu na clínica dos capítulos anteriores. Dos 49 contatos qualificáveis, **17 estavam parados**: receberam a primeira resposta e ficaram esquecidos. Eram pessoas dentro do perfil, com algum interesse, que simplesmente nunca foram procuradas de novo.

Quanto isso pode valer? (conta ilustrativa)

A conta abaixo é um **exercício**, não uma previsão. Na clínica, 5 dos 49 atendimentos qualificáveis viraram agendamento (10,2%). Se, por hipótese, os 17 parados fossem retomados e tivessem a mesma taxa:

> 17 × 10,2% ≈ **1 a 2 agendamentos a mais**

Parece pouco? Pense no que é isso em um negócio cujo ticket é alto. E pense que esse retorno viria **sem gastar um real a mais em anúncio**: são pessoas que o anúncio já trouxe e que você já pagou para ter.

(Exemplo do método: períodos curtos, um único negócio, e retomar o contato não garante resultado.)

> **Follow-up é o jeito mais barato de aumentar vendas: você já pagou para a pessoa chegar. Falta só voltar a falar com ela.**

Por que os negócios não fazem follow-up

Em treinamentos, ouço sempre as mesmas razões, e nenhuma é falta de vontade:

- **Esquecimento.** Com muitas conversas ao mesmo tempo, quem não está na tela some da memória. *"Passa duas semanas, três semanas e acabou. A gente acaba esquecendo."* (atendente de clínica)
- **Medo de incomodar.** *"Se eu insistir, vou parecer chato."*
- **Não saber o que dizer.** Mandar "e aí, pensou?" parece sem graça, e a pessoa trava.
- **Falta de sistema.** Não existe lista, lembrete nem responsável.

Repare: as quatro causas são de **processo**, não de talento. E processo se resolve.

> **Do campo** · *treinamento de equipe de loja:* "Não posso largar a mão desse cara."

O que é um bom follow-up

Um bom follow-up **não é cobrança.** É continuar uma conversa que ficou no meio, de um jeito que seja útil e leve para quem recebe. Ele tem quatro características:

1. **Retoma o que a pessoa contou.** Mostra que você lembra dela, não que mandou a mesma mensagem para cem pessoas.
2. **Dá um motivo para escrever.** Uma novidade, um horário, um vídeo, uma condição, uma dúvida comum.

3. **Facilita a resposta.** Uma pergunta simples, que se responde com uma palavra.
4. **Respeita o "não".** Se a pessoa pede para parar, você para.

O que evitar

- "Oi, e aí, pensou?" (não acrescenta nada)
- Mensagens longas e repetidas
- Pressão ("só hoje!") sem motivo real
- Mandar o mesmo texto no mesmo horário toda vez
- Insistir depois de um pedido para parar

A cadência de 5 toques

Uma sequência simples, usada em treinamentos de loja e adaptada aqui para qualquer negócio local. **No máximo 5 tentativas**, sempre retomando o que o cliente contou.

Toque	Quando	Tom	Exemplo (loja de celular)
1	Dia seguinte	Leve	"Oi, [nome]! Tenho aqui um [produto] igual ao que você me pediu na nossa conversa. Se quiser, te mando um vídeo dele aqui da loja."
2	2 dias depois	Empatia	"[Nome], sei que a rotina é corrida. Quer que eu separe ele pra você ver com calma?"
3	4 dias depois	Retomar a dor	"Lembrei de você! Você comentou que a bateria não aguentava o dia. Esse modelo resolve isso."
4	8 dias depois	Novidade	"Chegou um [modelo] em estoque que combina com o que você me contou. Quer que eu te mostre?"

Toque	Quando	Tom	Exemplo (loja de celular)
5	20 dias depois	Porta aberta	"[Nome], vou deixar nossa conversa aqui. Quando for a hora de trocar, é só me chamar, tá?"

Por que o toque 5 é importante: ele encerra a sequência com respeito. Muita gente responde justamente aí ("na verdade, queria sim!"), e quem não responde fica com uma boa impressão de você.

> **Do campo** · *treinamento de equipe:* "Se a pessoa faltou três vezes, não insista. Deixe a porta aberta, 'se precisar da gente, a gente tá aqui'. Quem está devendo, na prática, é ela."

O mesmo princípio para outros negócios

Clínica (avaliação não agendada):

> Toque 1: "Oi, [nome]! Vi que ainda não conseguimos conversar sobre a sua avaliação. Você ainda tem interesse em agendar? Fico à disposição." Toque 3: "[Nome], lembrei de você. Você comentou que [motivo]. A agenda desta semana tem horários de manhã e tarde. Qual fica melhor?" Toque 5: "[Nome], vou deixar o contato aqui. Quando quiser agendar, é só chamar."

Assistência técnica (orçamento enviado, sem resposta):

> Toque 1: "Oi, [nome]! Passando pra ver se ficou alguma dúvida sobre o orçamento do seu [aparelho]. Posso te ajudar?" Toque 3: "[Nome], se for mais fácil, você pode trazer o aparelho aqui hoje e a gente avalia na hora."

Imobiliária (visita não marcada):

> Toque 1: "Oi, [nome]! Surgiram dois imóveis parecidos com o que você procura. Posso te mandar?" Toque 4: "[Nome], o [imóvel] que você viu teve novidade. Quer que eu te conte?"

Atenção em áreas reguladas (saúde): o follow-up é um convite para agendar, informativo e sem pressão. Não prometa resultado, não use "oferta imperdível" para procedimento e não envie informações de saúde da pessoa por mensagem.

Quando escrever: teste os horários

Uma recomendação prática do autor: **não envie sempre no mesmo horário.** Teste manhã, tarde e noite durante algumas semanas e observe em qual janela a pessoa costuma responder. Cada negócio tem a sua.

> **Do campo** · *reunião de atendimento:* "Testar exatamente os três períodos, manhã, tarde e noite, para ver a janela de oportunidade em que o cliente te responde."

Além disso, **reserve dois horários fixos no dia** para follow-up, em vez de fazer "quando sobra tempo", porque nesses momentos sempre há algo mais urgente:

- **Início do dia:** falar com quem mandou mensagem há 5, 4, 3 e 2 dias.
- **Fim do dia ou período de menor movimento:** reativar conversas antigas.

> **Do campo** · *treinamento de equipe:* "Aproveite os momentos em que o movimento não é tão alto para trabalhar diretamente com quem mandou mensagem há alguns dias."

O sistema que sustenta o follow-up

Boa vontade não basta. Você precisa de três coisas:

1. **Um registro de quem está esperando retorno.** Pode ser a planilha do funil (colunas "Próximo passo" e "Data do follow-up") ou as **etiquetas do WhatsApp Business** (por exemplo: "Retornar hoje", "Retornar esta semana", "Orçamento enviado").
2. **Um responsável pela fila.** Uma pessoa que abre a lista todo dia nos dois horários fixos e marca o que foi feito.
3. **Uma data em cada conversa.** Toda conversa sem fechamento termina com um **próximo passo e uma data**. Se você não combinou o retorno, combine ainda na conversa: *"Posso te chamar na quinta pra ver o que você decidiu?"*

> **Dica de ouro:** o follow-up mais fácil é o que **a própria pessoa autorizou.** "Posso te chamar na quinta?" transforma o retorno em compromisso, e não em cobrança.

O indicador

No capítulo 7, vimos o **follow-up cumprido**: retornos feitos na data ÷ retornos combinados. É ele que mostra, toda semana, se o sistema está funcionando. A meta não é 100%, e sim sair do "não sei" para um número que você acompanha e melhora.

Reativando a base antiga

Além de quem esperou poucos dias, existe um tesouro que muitos negócios esquecem: **os contatos de meses atrás.** Pessoas que perguntaram, não compraram e hoje podem estar com a necessidade de volta.

Dicas para a reativação:

- **Escolha um motivo real:** uma novidade, uma condição, um produto novo, uma data sazonal.
- **Segmente.** Mande para quem se interessou por aquele tipo de produto ou serviço, não para toda a lista.
- **Mensagem curta, pergunta fácil.**

Exemplos:

> "Oi, [nome]! Faz um tempo que conversamos sobre [produto/serviço]. Chegou uma novidade que pode te interessar. Quer que eu te conte?"
>
> "[Nome], tudo bem? Estamos com uma condição especial para quem pediu orçamento de [serviço] este ano. Posso te passar os detalhes?"
>
> **Do campo** · *reunião de atendimento, após reativar uma cliente de outra cidade com uma pergunta simples:* "Ela vai amanhã. Foi no momento certo, esse follow-up."

Cuidados: lembrar sem incomodar (e sem problemas)

- **Respeite o pedido de parar.** Se a pessoa disser "não quero mais receber", pare e registre. Não insista.
- **Não faça disparo em massa.** Mensagens iguais para muita gente de uma vez podem violar as políticas da plataforma e prejudicar a sua conta. Prefira contatos individuais e personalizados.

- **Base legal e consentimento (LGPD).** Só entre em contato com quem teve conversa com você ou autorizou. Registre o mínimo de dados, use-os só para a finalidade informada e dê à pessoa a opção de não receber mais mensagens.
- **Sem pressão falsa.** Se disser que "só hoje", seja verdade.
- **Em saúde, jurídico e finanças:** comunicação informativa, sem promessa e sem exposição de dados pessoais.

Confirmação em 3 etapas: o follow-up de quem já agendou

Marcar o horário não é o fim da venda. Muita gente agenda e não aparece, e o horário vazio custa tempo, agenda e dinheiro. A solução é um follow-up curto, em **três momentos**:

1. **3 dias antes:** confirma e abre espaço para remarcar, com tempo de encaixar outra pessoa.
2. **Na véspera:** reforça horário, endereço e o que levar.
3. **No dia:** um lembrete curto, para a pessoa saber que você está esperando.

Peça uma resposta simples ("1 para confirmar, 2 para remarcar") e, se a pessoa não responder, prefira uma ligação ou um áudio curto a insistir por texto. Em saúde, jurídico e finanças, a mensagem trata só de data, hora e local, sem dados sensíveis. Meça o seu índice de faltas antes e depois e decida com os seus números, sem prometer redução.

> **Material de apoio:** as mensagens prontas e o controle do índice de faltas estão no bônus **B10 · Confirmação em 3 etapas**.

O erro mais caro

O erro mais caro de follow-up não é mandar uma mensagem ruim. É **não mandar nenhuma.** Uma mensagem imperfeita, mas humana e no tempo certo, vale mais do que a mensagem perfeita que nunca saiu.

MATERIAL DE APOIO

Está na sua Biblioteca (veja "Seus materiais", no início do livro):

B09 · 10 mensagens de follow-up prontas e cadência de 5 toques, com a fila de retorno em PDF preenchível. Para quem agendou, o **B10 · Confirmação em 3 etapas**.

FAÇA AGORA **45 MINUTOS**

1. Abra o WhatsApp do negócio e **liste os contatos qualificados dos últimos 30 dias que não fecharam** e não têm um próximo passo marcado. Conte quantos são. *(Este é o seu "17".)*
2. **Priorize:** comece pelos mais recentes e mais quentes.
3. **Escolha o toque certo** da cadência para cada um (1 a 5) e **personalize** com o que a pessoa contou.
4. **Envie hoje** pelo menos os 5 mais quentes.
5. **Marque na planilha** (ou nas etiquetas) a data do próximo toque de cada um.
6. **Defina dois horários fixos** de follow-up na sua rotina e **uma pessoa responsável** pela fila.
7. Na próxima reunião semanal, **meça o follow-up cumprido** e conte quantas conversas voltaram a andar.

Como ler: se, em duas semanas, algumas conversas parados voltaram a andar, o dinheiro estava ali. Se nenhuma voltou, olhe o tom e o motivo das mensagens (capítulo 8) antes de concluir que o follow-up "não funciona".

Com isso fechamos a Parte 3: você sabe medir o time, atender com método e voltar a falar com quem ficou no meio do caminho. Na Parte 4, vamos transformar tudo em **rotina de gestão**. No próximo capítulo, as metas e a rotina que fazem os números virarem decisão toda semana.

10

PARTE 4 · A OPERAÇÃO

Metas e rotina: como transformar números em decisão

Número sem meta é curiosidade. Meta sem rotina é desejo. Este capítulo une os dois e faz a semana trabalhar a seu favor.

O dono que sabe os números e nada muda

Você preencheu a planilha do funil. Calculou taxas. Descobriu onde perde mais gente. E, três semanas depois, tudo continua igual.

Isso acontece com mais frequência do que se imagina, e não é falta de inteligência. É que **medir não é gerir.** Para o número virar decisão, faltam duas coisas:

1. **Uma meta**, que diz para onde você quer ir.
2. **Uma rotina**, que garante que alguém olhe, ajuste e cobre, toda semana, sem depender de você lembrar.

Voltando ao mapa E-T-O do capítulo 1: a **meta** é trabalho **estratégico** (para onde vamos). A **rotina** é **tática** (como garantir que aconteça). A **execução do dia** é **operacional**. A mensagem-chave que uso com gerentes e donos:

> **Quem define a meta não precisa executar tudo. Quem executa não precisa decidir a meta. Mas alguém precisa ligar os dois, toda semana.**

Meta não é desejo: é um número com prazo

"Quero vender mais" é um desejo. "Quero fechar 40 vendas até 30 de novembro" é uma meta.

Uma meta útil responde a cinco perguntas. Eu uso uma versão simples do conhecido modelo SMART:

Pergunta	O que significa	Exemplo
Específica	O que, exatamente?	Vendas de smartphones

Pergunta	O que significa	Exemplo
Mensurável	Como saberei que atingi?	40 vendas no mês
Atingível	É possível com a minha realidade?	Baseada no que já vendi nos últimos meses
Relevante	Por que importa para o negócio e para o time?	Paga as contas e libera investimento
Temporal	Até quando?	30 de novembro

O que aprendi com Brian Tracy sobre metas

No livro *Metas* (2005), Brian Tracy defende ideias que viram base do método que ensino, e que eu reescrevo com as palavras e a realidade do negócio local:

- **Meta escrita tem mais força que meta pensada.** O que está no papel (ou na planilha) vira compromisso.
- **Meta sem prazo vira intenção.** A data transforma o desejo em plano.
- **Poucas metas, bem escolhidas, rendem mais** do que dez metas ao mesmo tempo.
- **Meta pede plano.** Para cada meta, defina as ações, os obstáculos e quem faz o quê.
- **Revisão frequente mantém a meta viva.**

Fonte de inspiração: Brian Tracy, Metas (2005). Os exemplos, as tabelas e a aplicação ao negócio local são do autor.

Dois tipos de meta: de resultado e de processo

A maioria dos donos trabalha só com **meta de resultado**: faturamento, número de vendas. É importante, mas tem um problema: **você não controla o resultado diretamente.** Você controla o que faz para chegar nele.

Por isso, uso sempre **dois tipos juntos**:

Tipo	O que é	Exemplo
Meta de resultado	O que você quer alcançar	40 vendas no mês
Metas de processo	O que você faz para chegar lá, e controla	Responder em até 5 minutos; fazer o follow-up de 100% dos orçamentos na data; registrar 100% das vendas com origem

A meta de resultado diz **para onde**. As metas de processo dizem **como**. Quando o resultado não vem, você olha o processo e ajusta, em vez de só cobrar a pessoa.

Como calcular a meta de trás para frente

Aqui entra o funil do capítulo 4. Em vez de "chutar" quanto investir, você parte da **meta de vendas** e volta etapa por etapa.

Exemplo ilustrativo (os números não são de cliente):

Uma loja quer **40 vendas no mês**. Pelo histórico dela (planilha do funil):

- Fechamento (vendas ÷ orçamentos): **25%**
- Proposta (orçamentos ÷ atendimentos): **50%**
- Qualificação (atendimentos ÷ conversas): **60%**
- Custo por conversa: **R$ 7,50**

A conta, de trás para frente:

Etapa	Cálculo	Necessário
Vendas	meta	**40**
Orçamentos	40 ÷ 25%	**160**
Atendimentos	160 ÷ 50%	**320**
Conversas	320 ÷ 60%	**≈ 534**
Investimento em mídia	534 × R$ 7,50	**≈ R$ 4.000**

Com lucro médio de R$ 180 por venda (exemplo), as 40 vendas deixariam **R$ 7.200**, e o resultado depois da mídia seria de aproximadamente **R$ 3.200** (antes de outros custos).

Três cuidados com essa conta:

1. **Ela vale para o seu histórico.** Se as suas taxas são outras, o resultado é outro. Use a planilha do funil.
2. **Escalar costuma custar mais.** Como vimos no capítulo 5, quando você aumenta a verba ou abre região nova, o custo por conversa pode subir. Deixe margem.
3. **A melhor alavanca costuma ser a taxa, não a verba.** Se, com o mesmo investimento, você sobe a taxa de fechamento de 25% para 30%, precisa de menos conversas para a mesma meta. Melhorar atendimento e follow-up é "ganhar" mais verba.

Da meta do mês ao placar do dia

Meta do mês é grande demais para guiar o dia. Por isso, desdobre em **semana** e em **dia**, e por pessoa.

Exemplo ilustrativo: meta de R$ 60.000 no mês, com 3 vendedoras:

- Por vendedora: R$ 60.000 ÷ 3 = **R$ 20.000 por mês**
- Por semana (4 semanas): **R$ 5.000**
- Por dia (26 dias úteis): ≈ **R$ 770**

Depois, **traduza em unidades**, que ajudam a cabeça do time: se o ticket médio é R$ 1.200, são pouco mais de **16 vendas por vendedora no mês**, ou algo como **uma venda a cada dia e meio**.

Dica: use o histórico de cada pessoa. Meta igual para todos, sem olhar a realidade de cada um, desmotiva.

O placar

Coloque em um lugar visível (quadro, tela ou planilha compartilhada) e atualize 3 vezes ao dia:

Pessoa	Meta do dia	Vendido	% da meta	Observação
Vendedora A	R$ 770			
Vendedora B	R$ 770			
Vendedora C	R$ 770			

O placar não serve para constranger. Serve para o time **enxergar onde está** e ajustar no mesmo dia, e não só no fim do mês.

A rotina que faz a meta acontecer

Uma rotina simples, que roda "sozinha" quando vira hábito. São quatro rituais, do mais curto ao mais estratégico:

1. Briefing de abertura (10 minutos, todo dia)

1. Meta do dia (da loja e de cada pessoa).
2. Oferta ou foco do dia.
3. Quem faz o quê (por exemplo: quem cobre a porta, quem puxa o WhatsApp e o follow-up).
4. Obstáculos de ontem: o que travou e como remover.
5. Energia: uma frase para começar o dia com ânimo.

2. Checagens do dia (no relógio)

- **Meio do dia:** estamos perto de **50% da meta**? Se não, ajustar: ligar para leads, reforçar a oferta, mudar a vitrine.
- **Fim da tarde (sprint):** alocar quem fecha melhor nas conversas mais quentes.
- **Fechamento:** registrar o resultado e os aprendizados.

3. Debrief (5 minutos, fim do dia)

- **Bateu a meta?** Quem puxou? O que vale repetir amanhã?
- **Não bateu?** O que faltou? Qual **ação imediata** para amanhã cedo?

4. Revisão semanal (30 minutos, sempre no mesmo dia)

Este é o ritual do **dono**, o que liga tudo. Uma pauta simples:

Bloco	Tempo	O que olhar
Números do funil	10 min	Conversas, atendimentos, orçamentos, vendas, as 4 taxas e o custo por venda

Bloco	Tempo	O que olhar
Meta x realizado	5 min	Estamos acima ou abaixo da trajetória do mês?
Os 5 indicadores do time	5 min	Tempo de resposta, qualificação, proposta, follow-up e fechamento (capítulo 7)
Decisão da semana	5 min	**Uma** decisão: manter, ajustar ou testar algo (verba, oferta, treino)
Ação e responsável	5 min	**Uma** ação concreta, com nome e data

Regra: a revisão termina com **uma decisão e uma ação**. Não com dez. Quem tenta mudar tudo de uma vez não muda nada.

O ciclo que mantém tudo andando

Pense a gestão como um ciclo curto e repetido: **planejar** (definir a meta e as ações), **executar** (o dia a dia), **conferir** (placar e revisão semanal) e **ajustar** (a decisão da semana). A cada volta, o negócio aprende um pouco mais.

Quem faz o quê (E-T-O na rotina)

Nível	Quem	O que faz na rotina
E Estratégico	Dono	Define a meta do mês, a verba, a oferta e a política de preço. Faz a revisão semanal
T Tático	Gerente (ou o próprio dono, se for pequeno)	Distribui a meta por pessoa, monta o calendário da semana, remove bloqueios, conduz os rituais
O Operacional	Time	Atende, faz follow-up, atualiza o placar, registra o resultado

Se você é o dono **e** o gerente **e** atende, **separe os horários**: um bloco por semana para o E (revisão), um por dia para o T (briefing e checagem), e o resto para o O. Esse é o ponto do capítulo 1 chegando à prática.

Frases curtas para dirigir e corrigir sem conflito

Metas e rotina funcionam quando a conversa com o time é clara e respeitosa. Quatro modelos de fala, para copiar e adaptar:

Recado de abertura (breve, objetivo e claro):

> "Pessoal, hoje nosso foco é [oferta do dia] para bater [meta]. [Nome] cobre a porta, [nome] puxa o WhatsApp. Ao meio-dia eu volto para ver o placar. Dúvidas? Vamos com tudo."

Feedback (situação, comportamento, impacto):

> "Na checagem do meio-dia (situação), o placar não foi atualizado (comportamento). Isso impediu o time de ajustar as ações (impacto). Às 16h, peço que atualize e me chame. Se travar, eu te ajudo."

Correção direta, respeitosa e com caminho:

> "Você tem capacidade, e eu conto com você. Hoje precisamos de 2 vendas e 3 acessórios. Às 16h voltamos e você me conta o que funcionou. Se faltar algo, eu te acompanho no próximo atendimento."

Elogio específico:

> "Mandou bem em oferecer dois acessórios sem parecer empurrado. Continue assim e compartilhe com o time."

Por que funcionam: descrevem **fatos**, não personalidade, e sempre deixam um **próximo passo**.

Erros comuns

1. **Meta só de faturamento.** Ela não diz o que fazer na segunda de manhã. Sempre acompanhe com metas de processo.
2. **Meta sem prazo ou sem dono.** Se é "de todo mundo", é de ninguém.
3. **Meta irreal.** Meta muito acima da realidade desmotiva e é abandonada em duas semanas. Parta do histórico.
4. **Muitas metas ao mesmo tempo.** Escolha uma ou duas prioridades por mês.
5. **Meta sem revisão.** Ela vira enfeite na parede. Marque a revisão semanal na agenda e proteja o horário.
6. **Cobrar sem ajudar.** Quando a meta não vem, pergunte "o que está travando?" antes de "por que não bateu?".
7. **Premiar só quem vende.** Inclua o processo (resposta, follow-up, registro). Senão, você ensina o time a correr atrás do número e esquecer o cliente.

> **MATERIAL DE APOIO**
>
> Está na sua Biblioteca (veja "Seus materiais", no início do livro):
>
> **B11 · Placar do time, SMART por vendedor e Pauta da revisão semanal.** Planilha .xlsx com meta por pessoa e por dia, placar e revisão, com Folha de uso. Para a mentalidade do dono, veja também o **capítulo bônus**, com a Folha do presidente (**B15**).

FAÇA AGORA **60 MINUTOS**

1. **Escreva a sua meta de 30 dias**: um número de vendas (ou faturamento), uma data e o porquê dela.
2. **Calcule de trás para frente** com as taxas da sua planilha: quantos orçamentos, atendimentos e conversas, e qual investimento isso exige. Compare com o que você investe hoje.
3. **Defina 2 ou 3 metas de processo** (por exemplo: resposta em até 5 minutos, 100% dos orçamentos com follow-up na data, 100% das vendas com origem registrada).
4. **Desdobre por pessoa e por dia** e monte um **placar** simples.
5. **Agende a revisão semanal** de 30 minutos, sempre no mesmo dia e horário.
6. **Marque o briefing de 10 minutos** no início do expediente a partir de amanhã.
7. **Escreva os obstáculos** que podem atrapalhar (equipe, estoque, verba) e uma ação para cada um.

Como ler: em três semanas, compare o realizado com a trajetória da meta. Se estiver abaixo, a pergunta não é "quem falhou?" e sim "em qual etapa do funil perdemos mais?", e a resposta está nos números.

Agora você tem meta e rotina. No próximo capítulo, vamos usar tudo isso para responder à pergunta que deu nome ao livro: **quando e como investir em tráfego**, com orçamento inicial, teste, escala e os riscos que ninguém conta.

11

PARTE 4 · A OPERAÇÃO

Quando e como investir em tráfego: orçamento, teste, escala e riscos

Investir em tráfego não é apertar um botão. É um ciclo: preparar, testar, ajustar e só então escalar, com regras claras de quando parar.

A pergunta que deu nome ao livro

Se você chegou até aqui, já sabe medir o funil, ler o custo, separar curioso de comprador, avaliar o time e montar uma rotina. Agora dá para responder, com base e não com palpite, à pergunta que abriu o livro:

> **É hora de investir em tráfego? E como fazer isso sem queimar dinheiro?**

Este capítulo organiza a resposta em quatro etapas: **quando** investir, **quanto** investir no começo, **como** testar e escalar, e **quais riscos** vigiar.

Etapa 1 — Quando investir (e quando esperar)

Volte ao diagnóstico do capítulo 3. A regra prática:

Situação	Decisão
Pontuação de **0 a 7**, ou **zero em alguma das perguntas-trava** (lucro por venda, origem da venda, funil)	**Espere.** Arrume a casa (capítulos 4, 7, 8 e 9) e refaça o diagnóstico em 30 dias
Pontuação de **8 a 14**, sem zero nas travas	**Teste pequeno e controlado**, com meta de aprendizado
Pontuação de **15 a 20**	**Invista com método**: orçamento de teste, metas por etapa e data para decidir

E há três sinais de que **ainda não é a hora**, mesmo com boa pontuação:

1. **Você não tem capacidade de atender mais.** Se o dobro de contatos travaria a loja, a clínica ou a agenda, resolva isso primeiro.
2. **O caixa não aguenta 60 a 90 dias de teste.** Anunciar dependendo de retorno imediato leva a desistir antes de aprender.

3. **A oferta não está clara.** Mais gente vendo uma oferta confusa só gasta mais para ouvir "não entendi".

Etapa 2 — Quanto investir no começo

Não existe "o valor certo" universal. Existe um jeito de calcular o **seu** valor. Eu uso três contas, da mais importante para a menos.

Conta 1 — O teto: quanto posso pagar por venda

Do capítulo 5: o **custo máximo por venda é o lucro médio por venda** (na primeira compra). Esse é o limite. Se você paga mais do que isso por venda, a mídia dá prejuízo.

Conta 2 — A amostra: quanto preciso gastar para aprender

Com poucas conversas, qualquer resultado é ruído. Você precisa de **volume suficiente para as taxas do funil fazerem sentido.**

> **Orçamento de teste = conversas necessárias × custo esperado por conversa**

Referência prática do autor: pelo menos **cerca de 300 conversas** no período de teste, para as taxas de qualificação, proposta e fechamento começarem a ficar confiáveis. *(É uma referência, não uma regra: negócios de ticket muito alto e baixo volume, como clínicas e advocacia, aprendem com menos conversas, mas por mais tempo.)*

Quanto custa uma conversa? Varia muito por segmento, região e momento. Nas contas acompanhadas no Reportei, o custo por conversa ficou **entre cerca de R$ 1,70 e cerca de R$ 14**, dependendo do negócio e do ano. Lojas de celular ficaram, em geral, na faixa mais baixa; um escritório

de advocacia ficou na mais alta. Por isso, **não copie o custo de outro negócio**: use uma estimativa conservadora (a sua, do histórico, ou a de um gestor experiente) e ajuste com o teste.

Exemplo ilustrativo: uma loja espera pagar R$ 7,50 por conversa e quer 300 conversas no teste.

> 300 × R$ 7,50 = **R$ 2.250** de mídia no período de teste

Conta 3 — O que cabe no caixa

Compare as duas contas anteriores com o que você **pode gastar sem comprometer o negócio** por 60 a 90 dias. Se o teste ideal custa R$ 2.250 por mês e o seu caixa aguenta R$ 1.000, você tem duas opções honestas: **estender o prazo** (o teste demora mais) ou **reduzir o escopo** (menos regiões ou produtos). Evite "gastar menos e esperar o mesmo resultado".

> **Regra do livro:** o orçamento inicial é o menor valor que gera aprendizado suficiente, e não o maior valor que você suporta.

Etapa 3 — Como testar (as quatro fases)

Pense em um ciclo de quatro fases. Os prazos são referências do autor e variam por negócio.

Fase 1 — Preparação (1 a 2 semanas)

Antes de ligar o anúncio:

- Planilha do funil funcionando e **uma pessoa responsável** pelo registro.
- **Meta de teste** definida (número de conversas, custo máximo por venda, taxas mínimas esperadas).

- **Atendimento treinado** com o roteiro do capítulo 8 e a cadência do capítulo 9.
- **Oferta clara** e regiões definidas.
- **Rastreamento** configurado (para saber de onde vem cada conversa) e respeitando a LGPD.

Fase 2 — Teste (30 dias)

- **Poucas variáveis.** Uma ou duas ofertas, duas ou três peças de anúncio, uma região principal. Muitas variações dividem o orçamento e ninguém aprende nada.
- **Objetivo: aprender**, não lucrar. Registre tudo no funil.
- **Revisão semanal** (capítulo 10): uma decisão e uma ação por semana.
- **Não mexa no anúncio todo dia.** As plataformas precisam de alguns dias para estabilizar; mudar demais atrapalha a leitura.

Fase 3 — Ajuste (30 dias)

Com um mês de dados, decida **o que manter, o que cortar e o que testar de novo.** Perguntas-guia:

- Qual peça ou oferta trouxe conversas **mais qualificadas** (não só mais baratas)?
- Em qual etapa do funil estamos perdendo mais?
- O custo por venda está abaixo do lucro por venda?

Fase 4 — Escala (gradual)

Só depois de passar nos critérios abaixo.

Os critérios para escalar

Escalar é aumentar a verba. Só faça quando **todos** os sinais estiverem verdes:

Critério	Pergunta
Rentabilidade	O custo por venda está abaixo do lucro por venda, de forma consistente (não em um mês isolado)?
Estabilidade	As taxas do funil se mantiveram parecidas por algumas semanas?
Capacidade	O atendimento dá conta do volume maior sem queda de resposta e de follow-up?
Dados confiáveis	A origem das vendas está registrada?
Caixa	Você aguenta o período de aprendizado da nova verba?

Como escalar: devagar

Referência prática do autor: aumentos graduais, em passos moderados (por exemplo, na faixa de 20% a 30% por vez), observando o custo por conversa e as taxas do funil entre cada passo. Saltos bruscos de verba costumam desorganizar a campanha e elevar o custo.

Dois exemplos reais do que acontece na escala (Reportei, anonimizados):

- **Escala com custo menor por conversa.** Uma rede de varejo de celulares investiu cerca de 3,8 vezes mais de um ano para o outro, e o custo por conversa **caiu** de R$ 9,97 para R$ 8,04. Escalar com custo menor é possível quando a campanha, a oferta e a operação estão afinadas.
- **Escala com custo maior por conversa.** Outro cliente, ao abrir anúncios em várias cidades, **triplicou o investimento e ampliou o volume**, mas o custo por conversa subiu de cerca de R$ 5 para cerca de R$ 7. Abrir praça nova costuma custar mais no começo.

A lição: escalar muda o custo, para melhor ou para pior. Por isso o critério não é "o custo por conversa baixou", e sim **"o custo por venda continua abaixo do lucro por venda depois de escalar"**. Quem escala só olhando o relatório de anúncio corre o risco de comprar mais conversas que não viram venda.

Escalar de outros jeitos

Nem toda escala é "mais verba na mesma campanha". Outros caminhos, em geral mais seguros:

- **Melhorar as taxas do funil** (atendimento, follow-up), que aumentam o que você aguenta pagar por conversa.
- **Expandir para uma nova região**, com campanha própria e acompanhamento separado.
- **Adicionar um segundo canal.** Por exemplo, anúncios em redes sociais para gerar demanda e anúncios de busca para captar quem já procura o seu serviço na cidade.
- **Aumentar o ticket** ou a recompra com o que você já tem.

Etapa 4 — Os riscos (e as regras de parada)

Todo investimento tem risco. O truque é **saber de antemão o que você vai vigiar e quando pausar.**

Risco	Sinal	O que fazer
Lead de baixa qualidade	Muitas conversas, poucos atendimentos qualificados	Revisar público, região e mensagem (capítulo 6); olhar custo por lead qualificado
Atendimento sobrecarregado	Tempo de resposta sobe; follow-up cai	Segurar a verba até organizar a operação

Risco	Sinal	O que fazer
Saturação do público	A mesma peça aparece várias vezes para as mesmas pessoas; o custo sobe	Renovar criativos; testar novos públicos
Custo subindo sem explicação	Custo por conversa sobe semanas seguidas	Investigar sazonalidade, concorrência, criativo, conta
Dependência de uma só plataforma	Quase todo o resultado vem de um canal	Testar um segundo canal aos poucos
Dados enganosos	Vendas sem origem; resultado "não bate"	Corrigir o registro antes de decidir
Restrições de plataforma e de categoria	Anúncio reprovado ou conta limitada, sobretudo em saúde, jurídico e finanças	Seguir as políticas e as normas do conselho profissional; comunicação informativa, sem promessa

Regras de parada (defina antes de começar)

Escreva, antes do primeiro real investido, **quando você vai pausar ou rever**. Exemplos de regras (ajuste ao seu negócio):

- "Se, depois de [X] conversas, o custo por venda estiver acima do lucro por venda e não houver melhora nas taxas, **pausamos para revisar**."
- "Se o tempo de resposta passar de [X] minutos por [N] dias seguidos, **seguramos a verba** até normalizar."
- "Se o caixa do mês cair abaixo de [valor], **reduzimos o investimento** ao mínimo."

Os números entre colchetes são seus. A regra de ter uma regra é do livro.

Ter regra de parada evita duas decisões ruins: desistir cedo demais por um mau começo e insistir por teimosia diante de um mau resultado.

Trabalhando com um gestor de tráfego ou agência

Você não precisa operar o anúncio, mas precisa **dirigir a conversa.** Alguns combinados que protegem os dois lados:

1. **A conta de anúncio é sua.** Você deve ter acesso de administrador, mesmo que o gestor opere.
2. **Meta combinada por escrito:** número de conversas esperado, custo máximo por venda e taxas mínimas, com prazo.
3. **Relatório com o funil, não só com o anúncio.** As perguntas do capítulo 5 servem aqui.
4. **Responsabilidades claras.** O gestor cuida da entrada; você e o seu time cuidam do atendimento, do follow-up e do registro. Os dois lados precisam conversar com número.
5. **Sem promessa de resultado garantido.** Desconfie de quem garante vendas.

Um plano completo de investimento (modelo)

Um resumo para preencher, de uma página:

Item	Preencha
Objetivo	(ex.: 40 vendas em 60 dias)
Lucro médio por venda	R$ ___
Custo máximo por venda	R$ ___ (igual ao lucro por venda)
Taxas de partida	qualificação ***% · proposta*** % · fechamento ___%
Conversas necessárias	___

Item	Preencha
Custo esperado por conversa	R$ ___
Orçamento de teste (30 dias)	R$ ___
Prazo de teste e ajuste	___ dias
Critérios para escalar	(os 5 acima, com seus números)
Regras de parada	(3 regras com seus números)
Responsável pelo registro	___
Dia e hora da revisão semanal	___

MATERIAL DE APOIO

Está na sua Biblioteca (veja "Seus materiais", no início do livro):

B12 · Plano de Investimento e Regras de parada. O plano de uma página, os critérios para escalar e as 3 regras de parada, em PDF preenchível.

FAÇA AGORA **60 MINUTOS**

1. Refaça o **diagnóstico do capítulo 3** e anote a sua pontuação e as perguntas-trava.
2. Defina o seu **custo máximo por venda** (lucro médio por venda).
3. Calcule o **orçamento de teste** (conversas necessárias × custo esperado por conversa) e compare com o que o seu caixa aguenta em 60 a 90 dias.
4. Escreva **3 regras de parada** com os seus números.
5. Preencha o **plano de investimento** (tabela acima).
6. Marque a **data de início** e a **primeira revisão semanal**.
7. Se houver gestor ou agência, **envie o plano** e alinhe as metas por escrito.

Como ler: se você chegou ao fim do plano sem conseguir preencher lucro por venda, origem de venda ou taxas do funil, o recado é claro: volte ao capítulo 4 e arrume a medição antes de gastar. Essa é, em si, uma boa decisão.

Você já sabe quando investir, quanto, como testar, quando escalar e quando parar. Falta amarrar tudo em um plano que você consiga seguir amanhã de manhã. No próximo capítulo, o **plano de 30 dias**: sua primeira rotina E-T-O, semana por semana.

12

PARTE 4 · A OPERAÇÃO

Plano de 30 dias: sua primeira rotina E-T-O

Você já tem o mapa, as ferramentas e o método. Agora vamos transformar tudo em quatro semanas, com tarefas pequenas, claras e possíveis de cumprir.

Como usar este plano

Livros mudam pouco quando ficam na estante. O que muda um negócio é **fazer, medir e ajustar**. Por isso, este capítulo traz um plano de **30 dias**, dividido em **4 semanas**, com um foco por semana e tarefas curtas.

Algumas regras antes de começar:

- **Não tente fazer tudo em um dia.** Cada semana tem um foco. Termine uma antes de passar à seguinte.
- **Reserve o tempo na agenda.** Em geral, são de 30 a 60 minutos por dia, mais a revisão semanal de 30 minutos. Se o seu dia não comporta isso, estenda o plano para 6 semanas. O importante é a constância.
- **Defina uma pessoa responsável** pelo registro (pode ser você).
- **Faça no seu ritmo, mas escreva.** O que está escrito vira compromisso.
- **Anote o ponto de partida** (tabela "Antes e depois", no fim do capítulo) para comparar no dia 30.

Cada tarefa aponta o capítulo em que o assunto foi explicado, para você voltar se precisar.

Antes do dia 1: o ponto de partida

Preencha, em 10 minutos, a coluna "Dia 1" da tabela do fim do capítulo. Mesmo que algumas respostas sejam "não sei", elas já são um diagnóstico. No dia 30, você preenche a outra coluna e vê a evolução.

Semana 1 — Enxergar: diagnóstico e medição

Foco: descobrir onde você está e começar a registrar. *(Capítulos 1 a 4)*

Dia	Tarefa	Capítulo
1	Liste as tarefas da semana passada e marque **E, T ou O** em cada uma. Identifique o nível vazio	1
2	Classifique as **últimas 30 conversas** nas gavetas A a E e escreva em qual gaveta elas travam	2
3	Responda o **diagnóstico de 10 perguntas** e anote pontuação e perguntas-trava	3
4	Defina por escrito o que é **atendimento** e o que é **orçamento** no seu negócio. Calcule seu **lucro médio por venda**	4, 5
5	Abra a **planilha do funil**, escolha o responsável e preencha o registro dos últimos 15 dias	4
6	Calcule as **4 taxas** e anote a passagem com menor número	4
7	**Revisão da semana (30 min):** o que descobri? Qual é o meu gargalo? Escolha **uma** decisão para a semana 2	10

Entregas da semana 1: mapa E-T-O preenchido, diagnóstico com pontuação, planilha em uso, lucro por venda e taxas iniciais.

Sinal de que a semana funcionou: você consegue dizer, com números, em qual etapa do funil perde mais gente.

Semana 2 — Qualificar e atender: o time e a conversa

Foco: separar curioso de comprador, medir o time e melhorar o atendimento. *(Capítulos 6 a 8)*

Dia	Tarefa	Capítulo
8	Classifique as conversas em **quente, morno, frio e fora de perfil**. Calcule o % fora de perfil	6
9	Escolha **duas perguntas de qualificação** e comece a usá-las nas conversas novas	6
10	Meça o **tempo de primeira resposta** (20 conversas) e calcule os **5 indicadores** do time	7
11	**Avise o time** do novo acompanhamento (texto do capítulo 7) e combine a reunião semanal	7
12	Reescreva **5 respostas de preço seco** usando "responder e perguntar"	8
13	Faça um **ensaio de 10 minutos** com o roteiro dos 4 passos (contexto, incômodo, impacto, cenário)	8
14	**Revisão da semana (30 min):** os 5 indicadores melhoraram? Qual é o próximo ajuste?	7, 10

Entregas da semana 2: conversas classificadas, painel dos 5 indicadores, time alinhado, respostas reescritas e um ensaio realizado.

Sinal de que a semana funcionou: o time já faz pelo menos uma pergunta antes de passar o preço, e você sabe o tempo médio de resposta.

Semana 3 — Voltar e organizar: follow-up e rotina

Foco: recuperar quem ficou parado e criar a rotina de gestão. *(Capítulos 9 e 10)*

Dia	Tarefa	Capítulo
15	Liste os **contatos qualificados parados** (o seu "17") e envie os 5 mais quentes	9
16	Escolha o **toque da cadência** (1 a 5) para cada contato e marque as datas na planilha ou nas etiquetas	9

Dia	Tarefa	Capítulo
17	Defina **dois horários fixos** de follow-up e **uma pessoa** responsável pela fila	9
18	Escreva a **meta de 30 dias** (resultado) e **2 ou 3 metas de processo**	10
19	Calcule a meta **de trás para frente** pelo funil e monte o **placar** do time	10
20	Inicie o **briefing de 10 minutos** e o **debrief de 5 minutos**	10
21	**Revisão da semana (30 min)** com a pauta do capítulo 10: **uma decisão e uma ação**	10

Entregas da semana 3: lista de retomada em andamento, cadência definida, meta e placar, rituais iniciados.

Sinal de que a semana funcionou: algumas conversas que estavam paradas voltaram a andar, e a rotina de revisão está marcada na agenda.

Semana 4 — Decidir: custo, investimento e próximo ciclo

Foco: ler os números com honestidade e decidir o que fazer com o tráfego. *(Capítulos 5 e 11)*

Dia	Tarefa	Capítulo
22	Calcule **custo por conversa, por atendimento, por orçamento e por venda** do período	5
23	Compare o **custo por venda** com o **lucro por venda** e calcule o resultado depois da mídia	5
24	Calcule o **custo máximo por conversa** (lucro por venda × conversão total)	5
25	Refaça o **diagnóstico de 10 perguntas** e compare com o dia 3	3
26	Decida: **esperar, testar pequeno ou investir com método**	11
27	Preencha o **plano de investimento** e escreva as **regras de parada**	11

Dia	Tarefa	Capítulo
28	Se tiver gestor ou agência, **envie o plano** e alinhe as metas por escrito	11
29	Preencha a coluna "Dia 30" da tabela **Antes e depois**	—
30	**Revisão do mês (60 min):** o que mudou? O que repetir? Qual é a meta e o foco dos próximos 30 dias?	10, 11

Entregas da semana 4: custos calculados, decisão sobre o tráfego, plano de investimento, regras de parada e plano dos próximos 30 dias.

Sinal de que a semana funcionou: você decide investir (ou não) com base em números e regras escritas, e não em sensação.

A rotina que fica depois dos 30 dias

Terminado o plano, a rotina se mantém simples:

Todo dia (15 a 20 minutos):

- Briefing de abertura (10 min)
- Duas janelas de follow-up
- Atualização do placar e debrief (5 min)

Toda semana (30 minutos):

- Revisão do funil e dos 5 indicadores
- Meta x realizado
- **Uma decisão e uma ação**, com responsável e data

Todo mês (60 minutos):

- Revisão do mês e meta dos próximos 30 dias
- Diagnóstico de 10 perguntas

- Revisão do plano de investimento e das regras de parada

Antes e depois: sua tabela de evolução

Preencha a coluna **Dia 1** agora e a coluna **Dia 30** no fim. Os números são seus, o objetivo é você ver a evolução, e não bater uma marca de mercado.

Indicador	Dia 1	Dia 30
Pontuação do diagnóstico (0 a 20)		
Nível E-T-O mais vazio		
Conversas no período		
Taxa de qualificação		
Taxa de proposta		
Taxa de fechamento		
Tempo mediano de primeira resposta		
Follow-up cumprido		
Contatos qualificados parados		
Custo por venda (só mídia)		
Lucro médio por venda		
Origem registrada nas vendas (%)		

Quando o plano não sai como esperado

Acontece, e faz parte. Algumas orientações:

- **Atrasou?** Continue de onde parou. Um plano de 30 dias que dura 40 continua sendo um plano.

- **O time resistiu?** Volte ao princípio do capítulo 7: combine antes, meça processo e use o número para ajudar.
- **Os números ficaram piores?** Muitas vezes, medir pela primeira vez revela problemas que já existiam. Piora aparente não é piora real.
- **Faltou tempo?** Corte, não adie: escolha **uma** tarefa por semana (a que ataca o seu gargalo) e comece por ela.
- **Não sei por onde ir?** Volte à pergunta do capítulo 2: *em qual gaveta as minhas conversas travam?* A resposta indica o próximo passo.

MATERIAL DE APOIO

Está na sua Biblioteca (veja "Seus materiais", no início do livro):

B13 · Plano de 30 dias e Antes e depois, em PDF preenchível. E, se quiser ajuda para aplicar, o **B14 · Convite para o diagnóstico gratuito**.

FAÇA AGORA 15 MINUTOS

1. **Escolha a data** do seu dia 1 e coloque na agenda.
2. **Defina o responsável** pelo registro.
3. **Bloqueie** na agenda os horários da revisão semanal e do briefing.
4. Preencha a coluna **Dia 1** da tabela "Antes e depois".
5. Comece a **semana 1** hoje, com a primeira tarefa: marcar E, T ou O nas tarefas da semana passada.

Para fechar

Este livro começou com uma pergunta: *"Como saber se é hora de investir em tráfego e medir o que seu time realmente vende?"* A resposta, como você viu, não está em um truque de anúncio. Está em **enxergar o caminho do clique à venda, atender com método, voltar a falar com quem ficou no meio do caminho e transformar números em decisão toda semana.**

Anúncio traz conversa. Quem transforma conversa em venda é o processo que agora você sabe medir.

Nenhum método garante resultado: mercado, concorrência, oferta e atendimento continuam pesando. Mas quem mede, decide melhor e erra mais barato. E isso, acumulado ao longo dos meses, faz toda a diferença.

Um convite: se quiser ajuda para aplicar este plano no seu negócio, a Ponto de Resultado oferece um **diagnóstico gratuito**, em que olhamos juntos o seu funil, o seu atendimento e o seu momento para investir. É só acessar **pontoderesultado.com.br**.

E, se você chegou até aqui, continue na estrada: os próximos materiais da sequência aprofundam o que você viu neste livro.

Boas vendas, e até o próximo capítulo do seu negócio.

— **José Bruno dos Santos**

B15

CAPÍTULO BÔNUS

Metas do dono: sente na cadeira do presidente

Você montou o funil, treinou o time, escreveu o follow-up. E, mesmo assim, o negócio continua te mandando: o WhatsApp apita, você corre; o cliente reclama, você resolve; o mês aperta, você improvisa. Pergunta direta: quem é o presidente do seu negócio?

Quem manda aí?

Se a resposta honesta é "o WhatsApp", "o cliente" ou "a urgência do dia", você não é o presidente. Você é o **melhor funcionário** da sua própria empresa, e o mais mal pago, porque trabalha de graça nos fins de semana.

No capítulo 1, você viu o mapa **E-T-O**: o nível **estratégico** (para onde vamos), o **tático** (como vamos chegar) e o **operacional** (o que se faz hoje). Em quase todo negócio local que eu atendo, o dono vive no operacional. Atende, resolve, apaga incêndio. O nível estratégico, o único que só o dono pode
ocupar, fica vazio. E um negócio sem ninguém decidindo para onde vai **não fica parado: vai para onde o vento levar**.

Este capítulo não traz técnica nova. Traz uma **decisão**, que só você pode tomar: **assumir a cadeira de presidente**.

O que o presidente faz (e o operador não)

Presidente não é quem tem sala com ar-condicionado. É quem faz **cinco coisas** que ninguém faz por ele:

1. **Decide a direção.** Define a meta do mês e do ano, por escrito.
2. **Olha os números.** Toda semana, sem desculpa: funil, taxas, custo por venda, caixa.
3. **Escolhe e cobra.** Define quem faz o quê e acompanha o processo, não só o resultado.
4. **Protege o caixa.** Decide quando investir e quando parar (capítulo 11).
5. **Aprende e ajusta.** Uma decisão e uma ação por semana (capítulo 10).

Repare: nada disso é "mais trabalho". É **outro tipo de trabalho**. O operador faz mais rápido o que já faz. O presidente decide **o que vale a pena fazer**.

> **Ideia que atravessa os livros de Brian Tracy sobre metas e vendas:** a responsabilidade pelo resultado é sua. Mercado, concorrência e clientes pesam, claro, mas a primeira pergunta de quem quer crescer é "o que **eu** posso fazer diferente?", e não "de quem é a culpa?".

As cinco desculpas do dono (e o que elas custam)

Procrastinar não parece preguiça. Parece **responsabilidade**. Veja se alguma destas soa familiar:

A desculpa	O que ela esconde	A pergunta do presidente
"Não tenho tempo para planejar."	Você não separou o tempo. Quem não tem 30 minutos por semana para o negócio tem um **emprego**, não uma empresa.	Qual compromisso eu cancelo para proteger a revisão semanal?
"Vou esperar o mês melhorar."	O mês não melhora sozinho. Quem espera o vento mudar nunca escolheu o destino.	Qual número eu quero em 30 dias, e qual é a primeira ação de amanhã?
"Depois que eu contratar alguém."	Contratar sem processo só multiplica a bagunça.	Eu já escrevi como se atende e como se mede? (capítulos 7 e 8)
"Meu negócio é diferente."	Pode ser, e o método foi feito para ser adaptado. Mas "diferente" costuma ser o nome elegante de "ainda não medi".	O que, exatamente, eu já testei e medi?
"Preciso de mais um curso antes."	Estudar é mais confortável do que decidir. Informação sem ação é entretenimento.	O que eu já aprendi e **ainda não apliquei**?

Nenhuma dessas desculpas é mentira inteira. É isso que as torna perigosas: cada uma tem **um pedaço de verdade**, o suficiente para você adiar mais uma semana.

Vire a desculpa do avesso

Vendedores experientes conhecem uma técnica de objeção, que Tracy também ensina em suas obras de vendas: em vez de brigar com a objeção, **usar o próprio argumento do cliente como motivo para dar o próximo passo**. Você a conhece do balcão: "está caro" vira "é por isso mesmo que vale a pena entender o que você leva".

Agora aplique em **você**. O cliente difícil, aqui, é o dono que adia:

- "Não tenho tempo." → **É exatamente por isso que eu preciso de 30 minutos por semana para decidir o que merece o meu tempo.**
- "O mês está apertado." → **É exatamente por isso que eu preciso olhar os números agora, e não no mês que vem.**
- "Meu time é ruim." → **É exatamente por isso que eu preciso medir o processo e treinar, e não só reclamar.**
- "Não sei por onde começar." → **É exatamente por isso que o plano de 30 dias existe: o primeiro passo cabe em 10 minutos.**

Quando você pega a desculpa e a transforma em motivo, ela perde a força. Escreva a sua, no final do capítulo.

Faça com você o que faria com um cliente

Você vive de ajudar gente. Quando um cliente chega com o WhatsApp parado e o anúncio caro, **você sabe o que fazer**: pergunta, mede, aponta o gargalo. Com o seu negócio, a regra costuma ser outra: "depois eu vejo".

Faça uma inversão. Trate o seu negócio como **o cliente mais importante que você tem**, e use consigo o método dos 4 passos do capítulo 8:

1. **Contexto:** como está o meu negócio hoje, em números?
2. **Incômodo:** o que mais me incomoda nele?
3. **Impacto:** quanto isso me custa por mês, em dinheiro, tempo e energia?
4. **Cenário:** como eu quero que esteja em 90 dias?

Um bom consultor não empurra solução antes de entender o problema. Dê a si mesmo esse mesmo cuidado.

O menor passo possível

Quem procrastina costuma achar que o passo é grande demais. Em vendas, os melhores profissionais sabem que **ninguém fecha tudo no primeiro contato**: o cliente dá um pequeno sim (uma reunião, um diagnóstico), depois outro. O compromisso cresce **por etapas**.

Aplique a mesma lógica a si mesmo. Em vez de "organizar o negócio", combine consigo o menor passo que **cabe em 10 minutos**:

- Abrir a planilha do funil e preencher **uma** linha.
- Escrever **uma** meta.
- Marcar **um** horário de revisão na agenda.

Pequenos passos cumpridos criam a confiança de que você faz o que diz. E essa confiança é o que sustenta os passos maiores.

Quanto custa não decidir

Adiar parece grátis. Não é. Um exemplo **ilustrativo**, com números inventados para fazer a conta:

Suponha um negócio com **lucro médio de R$ 180 por venda**. Suponha que, por falta de um follow-up organizado, **3 vendas por semana** deixam de acontecer.

> 3 × R$ 180 = **R$ 540 por semana**, ou cerca de **R$ 2.160 por mês**

Isso sem contar o custo do anúncio que trouxe essas pessoas. E essa conta é só de **uma** decisão adiada. Troque os números pelos seus: o resultado costuma incomodar. É para incomodar.

Lembrete honesto: é uma ilustração, não uma previsão. O que você perde de verdade só aparece quando você mede (planilha do funil, capítulo 4).

O plano do presidente: uma página

Brian Tracy, em *Estratégias Avançadas de Vendas*, trata o **planejamento estratégico pessoal** como parte do desempenho de quem vende: saber quem você é, o que valoriza e onde quer chegar. Aplicado ao dono de negócio local, vira um plano simples, de **uma página**, com quatro respostas:

1. **Valores.** O que eu não negocio no meu negócio? (Ex.: atender bem, cumprir o que prometo, não enganar cliente.)
2. **Visão de 12 meses.** Como o meu negócio e a minha rotina estarão daqui a um ano, se tudo der certo? Escreva em uma ou duas frases, no presente.

3. **Três coisas que só o dono pode fazer.** (Ex.: definir meta, olhar números, decidir investimento.) Todo o resto é candidato a ser **delegado, simplificado ou eliminado**.
4. **O que eu paro de fazer.** Presidente também escolhe o que **deixa de fazer**. Qual tarefa operacional eu entrego esta semana?

Você vai preencher no final do capítulo.

Meta de presidente: poucas, escritas e com prazo

No capítulo 10, você viu a meta como **número com prazo** e o modelo **SMART** (específica, mensurável, atingível, relevante, temporal). Aqui, três regras da mentalidade de metas que Tracy defende em *Metas* (2005), reescritas para o dono local:

- **Escreva.** Meta pensada some. Meta escrita vira compromisso.
- **Poucas.** Três metas bem escolhidas rendem mais do que dez. Se tudo é prioridade, nada é.
- **Plano para cada uma.** Meta sem ação é desejo. Para cada meta: a **primeira ação**, o **responsável** e a **data**.

Divida suas metas em dois blocos:

Bloco	Exemplo de meta	Primeira ação
Do negócio (resultado)	Fechar [X] vendas até [data]	Montar o placar do time (B11)
Do negócio (processo)	Responder em até 5 minutos em horário comercial	Definir quem cobre o WhatsApp a cada turno
Do dono (hábito)	Fazer a revisão semanal toda [dia], às [hora]	Bloquear na agenda hoje

Repare na terceira linha: a meta do presidente é, antes de tudo, um **hábito**. O dono que cumpre a própria revisão semanal já está meio caminho à frente da média.

A agenda do presidente

"Se não está na agenda, é desejo." Três blocos fixos, que você pode começar esta semana:

- **Revisão semanal (30 min).** O ritual do capítulo 10: números, meta x realizado, uma decisão, uma ação.
- **Hora de pensar (60 min por semana).** Sem celular, sem atendimento. Para olhar o plano de uma página, o funil e a próxima decisão. O dono que nunca para para pensar só reage.
- **Conversa com o time (15 min por dia).** O briefing de abertura e o debrief. É a sua forma de **dirigir** sem estar em todos os lugares.

E uma pergunta para fazer **toda manhã**, antes de abrir o WhatsApp:

> **"Qual é a ação de hoje que mais aproxima o meu negócio da meta?"**

Faça essa ação **primeiro**. O resto do dia, o negócio cobra você de qualquer jeito.

Preparo mental: o presidente também se treina

Os livros de Tracy dão muito peso ao **preparo mental** de quem vende e de quem lidera: a forma como você se fala, o que espera de si e o que se permite adiar. Sem misticismo, três hábitos práticos:

1. **Fale com o seu número, não com o seu humor.** "Hoje estou desanimado" é um estado. "Estamos em 40% da meta" é um fato, e fato dá para trabalhar.
2. **Comemore o processo.** Cumpriu a revisão? Respondeu rápido a semana inteira? Reconheça. O resultado vem depois do hábito.
3. **Aja como o presidente que você quer ser.** Uma ideia que aparece em resumos da obra de Tracy é que o seu mundo de fora tende a refletir o de dentro: a imagem que você tem de si limita até onde você se permite chegar. Não é mágica, é coerência. Se você se vê como "quem só apaga incêndio", vai agir assim. Comece a agir (agenda, números, decisões) como o presidente que quer ser, e a imagem acompanha.
4. **Cerque-se de quem cobra.** Combine com um sócio, gestor ou amigo de negócio uma conversa mensal de 20 minutos: "o que você disse que ia fazer e fez?".

Erros comuns do dono-presidente

- **Virar chefe sem número.** Mandar e cobrar sem medir gera atrito, não resultado. Volte ao capítulo 7.
- **Delegar sem processo.** Entregar a tarefa sem explicar como se faz e como se mede é abandono, não delegação.
- **Mudar tudo de uma vez.** Uma decisão e uma ação por semana. Quem tenta mudar dez coisas muda zero.

- **Esperar a motivação.** Ela vem **depois** da ação, não antes. Comece pelo menor passo possível.
- **Planejar e não rodar.** Plano bonito na gaveta é o mesmo que nenhum plano.

FAÇA AGORA 30 MINUTOS

1. **Responda, por escrito**, às quatro perguntas do plano de uma página (valores, visão de 12 meses, três coisas que só você faz, o que você vai parar de fazer).
2. **Escreva 3 metas:** uma de resultado, uma de processo e uma de hábito do dono. Para cada uma, a primeira ação, o responsável e a data.
3. **Escolha uma das cinco desculpas** que mais combina com você e **vire-a do avesso**: "é exatamente por isso que eu preciso de..." (e escreva a pergunta do presidente que a derruba).
4. **Faça o seu "menor passo" de 10 minutos agora**, antes de fechar este livro.
5. **Bloqueie na agenda**, hoje: a revisão semanal e a hora de pensar.
6. **Conte a alguém** (sócio, gestor, amigo) qual é a sua meta de 30 dias e quando você vai voltar a falar disso.

Como ler: se, em 30 dias, você cumpriu a revisão semanal quatro vezes, já mudou de cadeira. Os resultados do negócio costumam seguir o hábito, não o contrário. Sem promessa: mercado e concorrência continuam pesando.

Ninguém vai te entregar a cadeira de presidente. Também ninguém vai te impedir de sentar nela. O funil, o time, o follow-up e o plano de 30 dias estão aí. O que falta é **quem decida usar tudo isso, toda semana**.

Esse alguém é você.

— **José Bruno dos Santos**

Agradecimentos

Este livro não nasceu em uma sala silenciosa. Nasceu no balcão de lojas, em consultórios, em reuniões de segunda-feira, em conversas de WhatsApp às nove da noite e em planilhas que nem sempre fechavam na primeira vez.

Aos donos e donas de negócio que abriram os seus números para mim, com a coragem de olhar o que funcionava e o que não funcionava. Cada exemplo deste livro nasceu de uma conversa franca. Os nomes ficaram de fora, mas a contribuição é de vocês.

Aos times de atendimento e de vendas que testaram, discordaram, ajustaram e fizeram o método funcionar na vida real. O que está nestas páginas foi lapidado no balcão e no WhatsApp de vocês.

Aos autores que me inspiraram. Este livro bebe de ideias que não são minhas: o método de perguntas de vendas consultivas, a mentalidade de metas, o cuidado com o cliente. Citei as fontes onde elas pesam, e reescrevi tudo com as palavras e a realidade do negócio local.

E a você, leitor ou leitora, que chegou até aqui. Se este livro serviu para você enxergar o seu funil, atender melhor, voltar a falar com quem ficou no meio do caminho e decidir com número, então ele cumpriu o seu papel.

Agora é com você. Escolha a data do dia 1, abra a planilha e comece.

Boas vendas, e até o próximo capítulo do seu negócio.

— **José Bruno dos Santos**

Ponto de Resultado · pontoderesultado.com.br

Sobre o autor



José Bruno dos Santos

Comecei em vendas, antes de entrar no marketing digital. Atendi, negociei e fechei em seguros e telecomunicações, e foi ali que aprendi que o resultado aparece no atendimento, não só no anúncio.

Hoje sou CEO e Head de Performance da Ponto de Resultado, onde ajudo negócios locais, como clínicas e lojas, a transformar anúncio em venda, com tráfego pago (Meta, Google, TikTok e LinkedIn), funis, CRM e treinamento comercial.

350+
negócios atendidos

+R$ 900 mil
investidos em anúncios

+150 mil
contatos gerados

+R$ 490 mil
em lucro estimado*

+10 anos
em vendas

7 anos
em marketing digital

MBA
Negociação e Vendas

Ponto de Resultado · pontoderesultado.com.br
Instagram @bruno_saints · josebruno@pontoderesultado.com.br

*Lucro estimado: R$ 499,9 mil em meses selecionados de 5 clientes, com lucro médio por venda definido junto com cada cliente. Não é garantia de resultado.

PONTO DE RESULTADO

Como saber se é hora de investir em tráfego e medir o que seu time realmente vende

- Descubra em que nível do E-T-O você está travado.
- Use um diagnóstico de 10 perguntas antes de investir em anúncios.
- Meça o funil do clique à venda e avalie o seu time com 5 indicadores.
- Monte uma rotina semanal de 30 minutos e use 15 materiais prontos.

Diagnóstico gratuito
pontoderesultado.com.br
Os resultados variam de negócio para negócio; o livro não promete ganhos garantidos.