MATERIAL GRATUITO · PARA DONOS DE NEGÓCIO, VENDEDORES E EQUIPES COMERCIAIS

A TÉCNICA QUE EU USO PARA TUDO

SPIN Selling na prática

As perguntas que fazem o cliente dizer, com as próprias palavras, por que precisa comprar de você. Com o roteiro de 15 minutos, exemplos por etapa e os erros que vi em calls de venda reais.

Luiz Enderle
Co-founder da Assessoria OST e criador da centr

centr. | OST

Você apresenta cedo demais. Quase todo mundo apresenta.

Abrir a tela, o catálogo ou o preço antes de entender o cliente é o jeito mais comum de perder uma venda boa. O cliente ouve uma solução para um problema que ele ainda não disse ter.

> **Existe uma diferença entre uma vendedora consultiva e uma vendedora empurradora. A consultiva faz diagnóstico. A empurradora joga o produto na cara sem entender a dor. Venda é falar pouco e escutar muito.**
>
> Luiz Enderle, em palestra para equipes comerciais, 2025

O erro mais caro das minhas próprias calls

Em outubro revisei duas reuniões de venda da minha operação. Nas duas, a tela abriu antes dos números do cliente. Numa delas, a demonstração começou aos 16 minutos e o faturamento só apareceu aos 51. Na outra, descobrimos depois de uma hora que a empresa estava fora do perfil que a oferta atende.

Resultado: a conta de retorno e o preço chegaram frios, e uma hora de reunião foi gasta com quem não podia comprar.

O que muda quando você pergunta antes

O cliente descreve a situação, nomeia o problema, calcula o custo de não resolver e declara quanto vale resolver. Quando a apresentação começa, ela só confirma o que ele já disse.

"Essa venda, você praticamente não vende. Você faz a pessoa perceber que precisa comprar. Só fazendo pergunta. As perguntas certas."

PARTE	O QUE RESOLVE
2. O que é SPIN	A escada de quatro degraus e de onde ela vem
3 a 6. Situação, Problema, Implicação, Necessidade	Regras e perguntas prontas de cada degrau, para quem atende e para quem vende ao dono
7 e 8. Roteiro e filtro	Os 15 minutos antes de abrir a tela e o que precisa estar na mão para apresentar
9 a 11. Erros, objeções e WhatsApp	O que vi em calls reais, qual degrau faltou em cada objeção e a versão curta para o atendimento
12. O seu banco de perguntas	Uma página para preencher com a sua oferta

Quatro tipos de pergunta, em ordem. Cada uma é um degrau.

SPIN é a sigla de Situação, Problema, Implicação e Necessidade de solução. A pergunta age como uma escadinha: você não pula degrau, e o cliente sobe com você.

S

Situação

Entender o contexto atual: como funciona, quem faz, quanto entra, o que já tentou.

P

Problema

Identificar frustrações, dores e obstáculos, nas palavras do cliente.

I

Implicação

Fazer o cliente perceber o custo de não resolver. Em dinheiro, tempo e risco.

N

Necessidade de solução

Fazer o cliente imaginar o ganho de resolver e dizer quanto isso vale. O resto é negociação.

De onde vem

Neil Rackham e a Huthwaite estudaram, ao longo de 12 anos, mais de 35 mil visitas de venda em mais de 20 países. A conclusão virou o livro SPIN Selling, de 1988: em vendas maiores, o que separa quem fecha de quem não fecha não é a apresentação, é a qualidade e a ordem das perguntas. O cliente que declara o valor antes da proposta compra mais.

Por que eu uso para tudo

"Muitas pessoas tentam fazer uma venda de diversas maneiras. Essa aqui é a melhor de todas que eu já encontrei. É mais fácil de ser feita. Só que ninguém faz, porque tem que ter o mínimo de sagacidade: você tem que fazer pergunta."

Vale para a reunião com o dono da empresa, para a venda no balcão e para o WhatsApp de quem atende. Muda o tamanho da escada, não a ordem dos degraus.

Fonte: Neil Rackham, SPIN Selling (1988), pesquisa da Huthwaite Research Group. Os números de visitas, anos e países são os divulgados pelo autor e pela editora.

S. Situação: entenda o contexto antes de qualquer coisa

Você não vende uma coisa sem entender a situação. Senão está fazendo igual à vendedora empurradora. Tem que ter diagnóstico.

PARA QUEM ATENDE, COM O CLIENTE FINAL

"Como está isso hoje? O que você já faz a respeito?"

"Você já tentou resolver isso antes? Como foi?"
Quem já tentou e procurou você de novo é porque a solução anterior deu ruim. Entenda por que deu ruim e venda o que o outro não ofereceu. Ali você fecha.

"Qual é a sua maior preocupação com isso hoje?"

PARA O DONO DA EMPRESA, NA REUNIÃO DE VENDA

"Me conta como a empresa funciona hoje: unidades, quem atende e quais são os dois ou três produtos que mais faturam."

"Quando um contato chama, quem responde? Quem fecha: você, um vendedor ou a gerente?"

"De onde vêm os clientes novos? Quanto vai por mês em mídia, somando todas as contas?"

"Qual é a sua média de faturamento nos últimos 12 meses? Está subindo, estável ou caindo?"

"Quantos atendimentos você comporta por mês e quantos está fazendo hoje?"

"O que você já testou de agência, consultoria, IA ou CRM? O que deu errado em cada um?"

A regra da situação

Pergunta de situação cansa o cliente e não gera valor sozinha. Faça só as que você não conseguiu levantar antes. O que está no site, nas redes e nas avaliações públicas você já leva pronto para a conversa. Numa das minhas calls, os números públicos de agenda encurtaram esta etapa pela metade.

A pergunta que encurta tudo

"Além de você, quem participa dessa decisão? Sócio, cônjuge, gestor, contador, advogado?" Feita no primeiro minuto, ela evita a reunião que termina em "preciso falar com meu sócio". Descobrir isso no fim custa uma segunda reunião.

P. Problema: a dor, nas palavras do cliente

Identificar as frustrações, as dores e os obstáculos. A pergunta é aberta e sem resposta embutida: quem já sugere a resposta desperdiça a melhor parte da conversa.

PARA QUEM ATENDE, COM O CLIENTE FINAL

- "O que mais te incomoda hoje?"
- "Qual parte do seu dia a dia mais te atrapalha a mudar isso?"
- "Qual foi a sua maior frustração com o que você tentou antes?"

O erro da resposta embutida

Numa das minhas calls, a pergunta saiu assim: "o que mais pega para você é a aquisição de cliente novo, né?". A cliente corrigiu na hora: a dor dela era conversão, não aquisição. A pergunta com resposta dentro quase levou a reunião inteira para o lado errado.

PARA O DONO DA EMPRESA, NA REUNIÃO DE VENDA

- "O que te fez topar essa conversa agora?"
  O gatilho: o que mudou nos últimos meses.
- "Dos contatos que chegam no mês, quantos viram venda?"
- "Quanto tempo leva a primeira resposta hoje? E à noite, no fim de semana, no feriado?"
- "Quantos contatos até o cliente decidir? Quem faz o follow-up e até quantas vezes?"
- "Hoje você consegue dizer quanto cada real de anúncio voltou em faturamento?"
- "Quando o mês vende pouco, o que o marketing diz? E o que o comercial diz?"
  Abre a briga entre as áreas, que o dono descreve sozinho.
- "O que só você faz hoje na operação, fora atender?"

> **Você vai aprofundando. Você vai subindo os degraus. Quando entende a situação, você sabe o problema da pessoa.**
>
> Luiz Enderle, em palestra para equipes comerciais, 2025

I. Implicação: o custo de não resolver

É o degrau mais fraco em quase toda call que eu reviso. O cliente entrega a implicação sozinho ("tem muito dinheiro na mesa", "estou morrendo") e o vendedor não aprofunda nem transforma em número.

> **Você vai fazer ele perceber o custo de não resolver o problema dele. Existe um custo, maior do que pagar pelo seu serviço. Muito maior. "E se isso continuar assim? Como você acha que vai estar daqui a seis meses?" É a ponte para o futuro negativa.**
>
> Luiz Enderle, em palestra para equipes comerciais, 2025

PARA O DONO DA EMPRESA, NA REUNIÃO DE VENDA

"Se entraram 400 contatos no mês e nenhum fechou, quanto custou essa verba? E quanto teria entrado se dois em cada cem fechassem no seu ticket?"
Exemplo de conta. Use os números dele.

"Quando o contato espera uma hora ou dois dias, o que acontece com ele?"

"Quantas horas por semana você gasta na operação em vez de vender ou atender? Quanto isso vale em clientes?"

"Quantas vezes você já treinou alguém que foi embora? Quanto tempo leva cada recomeço?"

"Quantas vagas ficam vazias por mês? Multiplica pelo seu ticket: quanto é isso?"

"Se nada mudar nos próximos seis meses, onde a empresa está?"

"Quanto dinheiro você acha que está parado na sua base hoje?"

PARA QUEM ATENDE, COM O CLIENTE FINAL

"Isso tem atrapalhado o seu dia a dia? Já deixou de fazer alguma coisa por causa disso?"

"E se continuar assim, como você se imagina daqui a seis meses?"

R$

A implicação boa termina com o cliente dizendo um número. Se o número saiu da sua boca, foi apresentação, não pergunta.

Com cuidado

Implicação não é ameaça. É ajudar a pessoa a enxergar o que ela já sente. Quem exagera o cenário negativo perde a confiança no degrau seguinte.

N. Necessidade de solução: o cliente diz o valor antes de você

Você abriu a ferida. A pessoa já sabe o que passa e a consequência. Agora ela precisa imaginar o ganho de resolver e dizer o quão urgente é. É a ponte para o futuro positiva.

PARA O DONO DA EMPRESA, NA REUNIÃO DE VENDA

"Se todo contato fosse respondido no primeiro minuto, inclusive no fim de semana, o que mudaria para você?"

"Se você soubesse exatamente quanto cada real de anúncio voltou, o que faria com a verba?"

"Se a base fosse trabalhada com processo, sem depender de uma pessoa, quanto você acha que sai dali em 90 dias?"

"Quanto a mais por mês faria esse projeto valer a pena para você?"
Define a meta na boca dele, antes de você falar em percentual.

"O que você precisaria ver nos primeiros 30 dias para ter certeza de que está funcionando?"

"Você prefere pagar fixo por serviço ou dividir resultado com quem entra no risco junto?"
Antecipa a estrutura comercial. Condição dita no fim assusta. Dita como pergunta, no meio, vira escolha do cliente.

PARA QUEM ATENDE, COM O CLIENTE FINAL

"Se você resolvesse isso de vez, o que mudaria na sua vida?"

"O que mudaria primeiro no seu dia a dia se isso estivesse resolvido?"

"Você daria esse passo com algo que já funcionou para quem estava na mesma situação?"

> **Aqui, o resto é negociação. Vocês já fizeram a estrutura perfeita para vender.**
>
> Luiz Enderle, em palestra para equipes comerciais, 2025

O sinal de que o degrau funcionou

O cliente usa a palavra "quando", não "se". Fala de prazo, de meta e de quem vai cuidar. Pergunta "o que vai depender de mim?". Essa pergunta é compra, não objeção: responda com a lista exata do que fica com ele.

O roteiro de 15 minutos antes de abrir a tela

Nenhuma tela, proposta ou preço antes de fechar o filtro. A ordem abaixo é a da reunião, com o tempo de cada degrau.

MINUTO 0 A 1
Contrato
Combinar o formato e descobrir quem decide.

MINUTO 1 A 4
Situação
Três ou quatro perguntas, só o que você não levantou antes.

MINUTO 4 A 8
Problema
Três perguntas abertas. O gatilho, o vazamento e o que só ele faz.

MINUTO 8 A 12
Implicação
Três perguntas, até sair um número da boca dele.

MINUTO 12 A 15
Necessidade
Duas perguntas de ganho e a meta que faz valer a pena.

ABERTURA, O CONTRATO DA CONVERSA

"Vou te fazer umas perguntas por uns 15 minutos para entender a sua operação. Se fizer sentido, eu te mostro como a gente trabalharia. Se não fizer, eu te falo com sinceridade. Pode ser?"

AINDA NO PRIMEIRO MINUTO

"Antes de começar: além de você, quem participa dessa decisão? Sócio, cônjuge, gestor, contador, advogado?"

QUANDO O CLIENTE PEDE A SOLUÇÃO CEDO

"Já chego lá. Antes, me ajuda com uma conta: [pergunta de implicação]." Segure a tela e quantifique primeiro.

O que precisa estar na mão antes de apresentar

- [ ] Faturamento médio dos últimos 12 meses
- [ ] Venda já validada e capacidade de atender mais
- [ ] Uma oportunidade concreta de caixa identificada na conversa
- [ ] Verba de mídia disponível ou possível
- [ ] Caixa para investir no serviço
- [ ] Decisores na sala, ou a próxima conversa marcada com eles
- [ ] Timing: viagem, obra, férias nos próximos 90 dias
- [ ] Restrições: fornecedor ou pessoa que o cliente não troca

Se o faturamento ou o caixa falham, não apresente a oferta cheia. Ofereça a rota menor ou marque um retorno com data.

Antecipe "o que vai depender de mim?"

Apareceu nas minhas duas calls. Para o cliente cansado, esforço pesa mais do que preço. Responda antes de perguntarem: a lista exata do que fica com ele, em horas por semana, e o que fica com você.

Os seis erros que vi em calls de venda reais

Todos das minhas próprias reuniões, revisadas com transcrição. Nenhum é de falta de técnica. Todos são de ordem.

1 **A tela abriu antes dos números.**
Demonstração aos 16 minutos, faturamento aos 51. A conta de retorno chegou fria. Conserto: nenhuma tela antes de fechar o filtro.

2 **Pergunta com resposta embutida.**
"O que mais pega é aquisição, né?" A cliente corrigiu: era conversão. Conserto: pergunta aberta, e silêncio depois dela.

3 **Implicação sem número.**
A cliente disse "tem muito dinheiro na mesa" e a conversa seguiu. Conserto: "quanto, mais ou menos? Multiplica pelo seu ticket."

4 **Decisor fora da sala.**
"Eu nunca tomo decisão sozinha" apareceu no fim da segunda reunião. Conserto: a pergunta de quem decide no primeiro minuto.

5 **Esforço do cliente não antecipado.**
"O que vai depender de mim?" apareceu nas duas. Conserto: a lista do que fica com ele, dita antes de perguntarem.

6 **Condição comercial contada no fim.**
A estrutura de renovação assustou porque veio depois do preço. Conserto: a pergunta "fixo ou dividir resultado?" no degrau da necessidade.

O que as duas calls tinham em comum

Cicatriz de fornecedor. As duas já tinham tentado agência, tráfego, consultoria ou inteligência artificial e se queimado. A prova social de alguém conhecido abriu a confiança antes da primeira pergunta. Pergunte o que deu errado em cada tentativa: a resposta diz o que você precisa provar.

Como revisar as suas

Grave, transcreva e marque três coisas: em que minuto a tela abriu, em que minuto apareceu o faturamento e quantas perguntas de implicação terminaram com um número dito pelo cliente. Uma call por semana basta para mudar o padrão.

Objeção é o degrau que faltou

Objeção é sinal de interesse. Se não houvesse dúvida, a pessoa não estaria perguntando. Mesmo que a objeção seja o preço: se ela perguntou o preço, é porque já se imaginou com o produto.

O QUE O CLIENTE DIZ	QUAL DEGRAU FALTOU	COMO VOLTAR PARA A ESCADA
"Está caro."	Implicação. Ele não calculou o custo de não resolver.	"Caro comparado com o quê?" Se ele já tentou antes e está repetindo, é porque não foi bom. O barato saiu caro. Mostre por que não precisa repetir.
"Vou pensar."	Necessidade. Faltou urgência e ganho declarados.	"Quando você diz que vai pensar, o que costuma te ajudar a decidir com mais clareza?" ou "se eu te mostrar algo que elimine essa dúvida, você continua essa conversa agora?"
"Preciso falar com meu sócio."	Situação. Não perguntou quem decide.	"Faz todo sentido. Que dia ele consegue entrar na conversa? Eu levo a conta pronta para vocês dois."
"Já tentei e não funcionou."	Problema. Não entendeu por que deu ruim.	"O que exatamente não funcionou da outra vez?" A resposta diz o que você precisa provar e o que vender que o outro não ofereceu.
"Me manda a proposta por e-mail."	Contrato. Faltou combinar o próximo passo.	"Mando. Só para eu saber se reservo espaço na agenda: qual o seu nível de interesse hoje, de 0 a 10? O que falta para ser 10?"

> Esse "preciso pensar" é o mais fake que tem. A pessoa só quer encerrar a conversa sendo educada. "Estou à disposição": remove do vocabulário. Você não deixa o poder na mão dele. Sempre tem que encerrar por você.
>
> Luiz Enderle, em palestra para equipes comerciais, 2025

Não existe cliente difícil. Existe vendedor despreparado.

Cada cliente tem as suas necessidades. Venda consultiva é venda personalizada, e até o melhor vendedor vai estar despreparado para alguns casos. Por isso o registro: o que ele disse em cada degrau fica anotado, e a próxima conversa começa de onde parou.

SPIN no WhatsApp: a escada curta do atendimento

No WhatsApp a escada tem cinco degraus de uma pergunta cada. Não faça todas: escolha as duas ou três que fazem sentido para o momento, e espere a resposta antes da próxima.

S · SITUAÇÃO

Oi, [nome]! Aqui é [seu nome], da [empresa]. Vi que você chegou pelo anúncio sobre [tema]. Há quanto tempo você está lidando com isso?

CLIENTE

Uns dois anos. Já tentei resolver por conta própria, nada se sustenta.

P · PROBLEMA

Entendi. E hoje, o que mais te incomoda nisso?

CLIENTE

O tempo. Passo o dia apagando incêndio e não sobra para o que importa.

I · IMPLICAÇÃO

Isso já te fez perder alguma coisa? Um cliente, um prazo, um fim de semana?

CLIENTE

Perdi dois clientes este mês porque não respondi a tempo.

N · NECESSIDADE

Se isso estivesse resolvido, o que mudaria primeiro? Pelo que você me contou, o próximo passo é uma conversa de 20 minutos com [quem atende]. Tenho terça às 10h ou quinta às 15h. Qual encaixa melhor?

As regras da escada curta

- ☐ **Uma pergunta por mensagem.** Espere a resposta.
- ☐ **Retome a palavra do cliente.** Ele disse "tempo", a próxima pergunta usa "tempo".
- ☐ **Nada de preço antes do degrau N.** Quem pergunta o valor no degrau S recebe o valor sem contexto.
- ☐ **Feche com opções.** Dois horários, nunca "como fica melhor para você?".
- ☐ **Anote cada resposta.** Origem, motivo, tempo, tentativas, urgência e próxima ação.

Vale para tudo

Não vale só para quem está no Direct. Vale para quem atende no balcão, para quem apresenta a proposta e para a reunião com o dono. Muda o tamanho da escada. A ordem é a mesma.

Monte o seu banco de perguntas

Imprima e preencha com a sua oferta. Três perguntas por degrau bastam para a primeira versão. Depois, revise uma call por semana e troque a pergunta que não rendeu resposta.

MINHA OFERTA, EM UMA FRASE

PARA QUEM É (E PARA QUEM NÃO É)

S · SITUAÇÃO (O QUE EU NÃO CONSIGO LEVANTAR ANTES)

P · PROBLEMA (ABERTAS, SEM RESPOSTA EMBUTIDA)

I · IMPLICAÇÃO (TERMINAM NUM NÚMERO DITO POR ELE)

N · NECESSIDADE (O GANHO E A META NA BOCA DELE)

MEU FILTRO ANTES DE APRESENTAR

O QUE VAI DEPENDER DO CLIENTE

PRÓXIMO PASSO QUE EU PROPONHO NO FIM

Quer que a gente aplique isso na sua operação inteira, do anúncio ao caixa?

A Assessoria OST faz a análise de crescimento do seu negócio: olhamos a jornada do contato ao dinheiro recebido, origem por origem, para encontrar onde a venda está vazando e dizer o que dá para implementar nos próximos 90 dias.

1. **Você chama no WhatsApp**
   E responde quatro perguntas: faturamento médio, de onde vem o cliente, quem atende e qual é o gargalo hoje.
2. **A gente analisa o caminho do anúncio ao caixa**
   Com os seus números, não com média de mercado. E marca uma conversa de 30 minutos para mostrar o que encontrou.
3. **Você recebe o diagnóstico e o plano de implementação**
   Com meta e forma de medir combinadas antes de qualquer contrato. Se não fizer sentido, a gente te fala com sinceridade.

Para quem é: empresas que já vendem, faturam acima de R$ 100 mil por mês e querem crescer com processo, não com sorte. Se a sua empresa ainda não está nesse ponto, aplique este material: ele resolve a parte da conversa.

FALAR NO WHATSAPP

Toque no botão. Ou acesse **getcentr.co** e peça a análise.



Luiz Enderle
Co-founder da Assessoria OST e criador da centr. Mais de R$ 50 milhões gerados estruturando processos que conectam marketing e comercial.
@luizenderle