

Cuidado com as expectativas de seus colaboradores

Dagoberto Hajjar*

Figueira era um dos funcionários mais antigos da empresa, funcionário não, agora se chama “colaborador”. Sempre trabalhou com vendas, há mais de 20 anos, tinha um histórico invejável. Só aqui na empresa foram mais de 10 anos batendo cota atrás de cota.

A empresa foi crescendo, e o time de vendas também, já contando com 12 profissionais. E pensar que o Figueira já chegou a ser nosso único vendedor. “Tempos difíceis”, como o Figueira gostava de falar com muito saudosismo. “A gente tinha que correr atrás de achar os clientes, naquela época não tinha essa coisa de banco de dados com o nome e telefone dos clientes, tinha que ser tudo na raça”, falava nosso super-vendedor. “E os produtos, então? Um pior do que o outro. Mas a gente tinha que vender. Empurrar mesmo goela abaixo do cliente.”

No final do ano, por influência de uma empresa de consultoria recém-contratada, nosso Presidente decidiu fazer uma festa de confraternização. Cada diretor apresentou, em poucos minutos, o que sua área tinha feito de positivo, os pontos que seriam melhorados no próximo ano, e, os planos de crescimento.

Todos estavam super felizes e motivados por terem a oportunidade de ouvir nossa estratégia e nossos objetivos direto dos alto-executivos de nossa empresa. Agora sim, todos sabiam o que deveria ser feito para o próximo ano. Finalmente iríamos remar todos para o mesmo lado.

Então, Sérgio, o diretor de marketing e vendas, começa sua apresentação. “Nossas vendas, este ano, cresceram 14% - o que é um bom resultado se levamos em conta que os nossos concorrentes cresceram, em média, 11%. Quero aproveitar este momento para agradecer e elogiar, publicamente, o Figueira que conquistou 12 novos clientes para a empresa.” Um momento para uma calorosa salva de palmas, afinal, o Figueira além de bom vendedor era super querido na empresa.

E o Sérgio continuou “Crescemos nossa equipe de vendas de 8 para 12 profissionais, e, para o próximo ano teremos um Gerente para a Equipe de Vendas”. Neste momento todos olharam para o Figueira que estava um sorriso só, não cabia dentro de si. Mas...o Sérgio voltou ao seu lugar sem anunciar quem seria o novo gerente. Isso não tinha importância todos sabiam que ia ser o Figueira e, durante a festa, não se falou de outra coisa. Era a celebração da promoção do Figueira – com muito churrasco e cerveja.

Só não se comemorou na mesa da Diretoria, estrategicamente colocada num dos cantos do salão e envolvida numa grande nuvem de fumaça de charutos cubanos e aroma de whisky 12 anos. Ali os grandes-homens falavam de política internacional e negócios importantes.

E no mês de Janeiro todos nós, os “funcionários”, comentávamos da futura promoção do querido Figueira...foi então que alguém contou para Sérgio o “papo da rádio-peão” – a promoção do Figueira.

Sérgio rapidamente convoca o Presidente e os demais 3 diretores para uma reunião. Na nossa empresa, muitas das decisões são feitas em “colegiado”. Sérgio começa, “Senhores, temos um problema. Como vocês sabem acabamos de contratar o novo Gerente de Vendas, o Sr. Fontes, que começa na próxima segunda-feira. Bom, acabo de ouvir que a empresa inteira está comentando da possível promoção do Figueira. Aparentemente, desde a nossa festa de confraternização que todos comentam isto. O que vamos fazer? Como vamos falar para o Figueira que ele não vai ser promovido e ainda, por cima, vai ter um novo chefe? Se o ele for embora nossas vendas vão despencar? Será que não seria melhor cancelar a contratação do Fontes?”

“Antes de mais nada, tenha muita calma Sérgio” disse Paulo, nosso Presidente, “o Sr. Fontes foi entrevistado por todos nós e pediu demissão na empresa onde estava há 22 anos para vir trabalhar com a gente. Não podemos cancelar a contratação principalmente porque ele possui habilidades gerenciais que são fundamentais para nossa empresa neste momento, e em especial, conhece profundamente a venda consultiva que será importante para nossa empresa daqui para frente. Se temos um problema de expectativa com o Figueira temos que resolver – de maneira clara e transparente. O Figueira é um excelente vendedor de nossos produtos mas não tem as habilidade que a nova posição requer.”

A reunião continuou por mais 1 hora, afinal, era a primeira vez que a empresa enfrentaria este tipo de situação. Recorreram ao material de um treinamento de RH, recém-feito, e planejaram como iriam lidar com a situação. Sérgio conversaria, primeiro com o Figueira, dependendo da conversa o Paulo falaria com o Figueira – sempre com muita honestidade e transparência.

No dia seguinte, Sérgio chegou cedo. Reviu as anotações, organizou as últimas avaliações de desempenho do Figueira e repassou o planejamento e roteiro da reunião. Era muito difícil prever, totalmente, as reações do Figueira por mais que eles se conhecessem.

Assim que o Figueira chegou, Sérgio o chamou na sala e fechou a porta. Começou por perguntar da família, para quebrar o gelo. “Estamos muito satisfeitos com o seu trabalho e sua dedicação. Você é, sem dúvida alguma, nosso melhor vendedor e esperamos poder contar com você por muitos anos mais” disse Sérgio, “por conta disso eu gostaria que você fosse o primeiro a saber que contratamos um reforço para o time de vendas, o Sr. Fontes, que vai começar na segunda-feira. O Sr. Fontes tem 22 anos de experiência em venda consultiva, venda de soluções, que será o principal foco de nossa empresa daqui para frente. O Sr. Fontes, também, tem grande experiência em gerenciamento de equipe de vendas e temos certeza que irá contribuir muito para o time.” Sérgio fez uma pausa longa e proposital para que o Figueira tivesse tempo de pensar e de falar.

Figueira estava calmo e logo disse “Fico feliz que você gostem do meu trabalho e será uma honra gerenciar o time especialmente com um novo profissional de vendas com tamanho gabarito.” Sérgio quase caiu da cadeira...ia ter que ser bem mais direto.

“Figueira”, disse Sérgio, “estamos contratando o Sr. Fontes para ser o Gerente de Vendas da empresa. Ele será seu novo supervisor. E eu vou te explicar as razões. Antes disso, você quer um café ou uma água?” Sérgio fez nova pausa para que o Figueira tivesse tempo de, novamente, pensar e entender o que estava acontecendo.

“Nossa empresa está passando por um momento de grandes transformações. Nossos clientes estão exigindo de nós, a venda de uma solução para os problemas deles, ao invés da venda de simplesmente produtos. A concorrência está cada vez mais agressiva e oferecendo níveis cada vez maiores de qualidade e comprometimento. Estamos mudando nossa produção e nosso marketing. A equipe de vendas cresceu”, continuou Sérgio, “o Sr. Fontes irá organizar e estruturar nossa área de vendas para atender às estas novas demandas de mercado. Figueira, nós estamos muito satisfeitos com o seu trabalho e nós precisamos de você onde você é o melhor, ou seja, junto aos nossos clientes. Você vai ser muito importante neste momento – precisamos de você junto aos nossos clientes. Este é um pedido muito especial que só poderíamos fazer para quem confiamos. Você nos ajuda aqui?”

“Estou confuso...o que você quer que eu faça?” diz Figueira.

“Nossa empresa quer que você continue sendo nosso melhor vendedor. Que você bata todas as metas. Que você ganhe todos os prêmios e bônus de vendas. Queremos que você passe a vender soluções ao invés de vender somente produtos. Que você conquiste muitos clientes novos e fidelize os atuais clientes. Queremos você onde você é o melhor. Queremos você junto aos nossos clientes. Você nos ajuda aqui?” era importante conseguir o comprometimento do Figueira.

“Sim, ajudo, afinal sempre lutei muito por esta empresa. Mas, o Sr. Fontes?” pergunta Figueira.

“O Sr. Fontes será seu supervisor. Ele não será vendedor. Ele não fará as atividades que estou te pedindo para fazer. Ele vai cuidar do planejamento das vendas, planejamento da equipe, integração com a área de marketing, e, visitará clientes como forma de apoio a vocês e para identificar novas oportunidades. Você será responsável pelas contas dos clientes, pelas vendas junto a estes clientes, e, claro, ganhará os prêmios e bônus caso cumpra as metas. Você entendeu?”

“Sim, entendi. Eu achei que seria promovido mas entendo a posição do Sr. Fontes e da empresa. Agradeço muito a honestidade de vocês.”. Figueira estava cabisbaixo.

“Figueira, eu preciso mais de você, eu preciso que você continue sendo nosso melhor vendedor. Posso contar com você?”. Sérgio precisava de mais este compromisso.

“Sim”

Sérgio, então, deu um grande aperto de mãos no Figueira, e, chamou todas as pessoas da equipe de vendas, e comunicou, a contratação do Sr. Fontes, enaltecendo muito o trabalho do Figueira, explicando a importância do trabalho de cada uma das pessoas na equipe, e, pedindo o comprometimento e ajuda de todos para continuarem a fazer boas vendas.

Final feliz: Todos, exatamente como o Figueira, se comprometeram. Nem sempre histórias como esta acabam com final feliz. É importante saber e gerenciar as expectativas dos colaboradores e explicar que todos são importantes para a empresa – cada um com sua especialização.

(*) Dagoberto Hajjar (dagoberto.hajjar@growbiz.com.br) trabalhou 10 anos no Citibank em diversas funções de tecnologia e de negócios, 2 anos no Banco ABN-AMRO, e, 9 anos na Microsoft exercendo, entre outros, as atividades de Diretor de Internet, Diretor de Marketing, e Diretor de Estratégia. Atualmente é Diretor da GrowBiz – empresa de planejamento e ações para empresas que querem crescer.