

eBook

**DRIP
management**

DRIP management

Como gerenciar times de vendas que estão em home office e em época de crise

ADVANCE Consulting
Razão Social: ADVANCE Marketing Ltda.
R. Afonso Bras 473 - 1 andar
04511-011 Vila Nova Conceição
São Paulo / SP - Brasil

Telefone: +55-11-3044-0867
Email: advance@advanceconsulting.com.br
Web-site: www.advanceconsulting.com.br



QR Code ADVANCE

© 2002-2021, **ADVANCE Marketing Ltda.**

Todos os direitos reservados e protegidos pela Lei 9.610 de 19/02/98.

Nenhuma parte deste livro, sem autorização prévia e por escrito da ADVANCE marketing, poderá ser reproduzido ou transmitido sejam quais forem os meios empregados: eletrônicos, mecânicos, fotográficos, gravação ou quaisquer outros.

20210521

Introdução

90% dos gestores de equipe de vendas estão gerenciando suas equipes exatamente do mesmo jeito que faziam antes da crise. Ok, tem uma única diferença: as reuniões são por videoconferência e não mais presenciais.

Estamos enfrentando uma das maiores crises da história. Você tem que usar outra metodologia de gestão de equipe de vendas que eu vou apelidar aqui de DRIP Management. O motivo de chamar DRIP é porque as interações entre “chefe” e colaborador serão mais curtas e mais frequentes, como “GOTAS”.

O DRIP Management detalha as mudanças necessárias em 4 grandes blocos: planejamento e indicadores de desempenho, como gerenciar o forecast e pipeline, cadência de reuniões, feedback e mentoria.

Eu resolvi escrever este ebook para que o gestor de equipe de vendas pudesse aumentar o desempenho do time que está trabalhando de maneira remota e em época de crise.

Espero que o conteúdo seja útil para você e para sua empresa.

Dagoberto Hajjar - CEO
ADVANCE Consulting

Com mais de 2.500 clientes, 500 projetos de consultoria e 20.000 profissionais treinados, a ADVANCE é uma empresa de consultoria e treinamento em vendas. Temos orgulho de ter em nossa lista de clientes algumas das maiores empresas do Brasil como AWS, Benner, Cisco, Cogra, Consinco, DELL, DIMEP, Ellevo, FWC, Google, IBM, IDTrust, Intelidata, IUGU, Lenovo, Linx, Lumen (CenturyLink), Mega Sistemas, Neogrid, Neoway, Panasonic, Praxio, Propay, Quality, Salesforce, SAP, Sebrae, Semantix, Senior, Siagri, SkyOne, Softex, Synnex, Techne, Thomson Reuters, Totvs, Vivo, WDG (IBM), WK Sistemas, Zebra e Zendesk.

Neste ebook:

Plano de vendas, plano de conta e plano de guerra	4
Como fazer previsão de vendas neste momento	5
Enfim, teremos boas reuniões de vendas	6
Gestão e mentoria por videoconferência	7

Plano de vendas, plano de conta e plano de guerra

Lá no velho mundo, nós utilizávamos dois instrumentos de planejamento: o planejamento de vendas (territory planning) e planejamento de contas (account planning). Estes instrumentos ainda serão utilizados, mas de maneira muito diferente.

O **Plano de vendas** (territory plan) tem que ter: análise do funil de vendas (taxas de conversão, ciclo de vendas e ticket médio), estratégia para obter novos clientes, oportunidades de up-sell e cross-sell, estratégia de venda na base usando o vetor de clientes e usando o vetor de ofertas. No velho mundo fazíamos este plano para 1 ano, mas agora tem que ser para o trimestre e revisto mensalmente. A crise está afetando as empresas de maneira diferente, então, uma empresa que tenha um excelente potencial de compras neste mês, pode ser que tenha sua situação mudada e deixe de ser um "alvo" para você, então o plano tem que ser trimestral. No velho mundo era uma prática comum fazer alocação de território por região geográfica, mas isto agora não faz o menor sentido, já que as interações com os clientes serão preferencialmente digitais. Será muito melhor alocar as contas para o profissional que tiver maior domínio e conhecimento daquele mercado, criando então, o **vendedor-especialista**.

O **Plano de conta** (account plan) tem que ter: objetivo de venda na conta, mapa do conhecimento (cliente, negócio, mercado), Mapa do relacionamento (quem conheço e quem preciso conhecer), Mapa da concorrência (quem é, o que oferecem, relacionamentos), Mapa das influências externas, Mapa das dores, Mapa das soluções adquiridas e oportunidades, e estratégia e ações para VENDER. No velho mundo fazíamos este plano para 1 ano, mas agora tem que ser para o trimestre e revisto mensalmente, e o vendedor tem que ter um foco ENORME em busca de oportunidade e de receita de curto prazo.

Em época de crise fazemos o plano de vendas e plano de contas de maneira mais CURTA e FREQUENTE, como GOTAS ou SQUADS. O motivo é a instabilidade de mercado.

No mundo novo precisamos de um terceiro instrumento de planejamento: o PLANO DE GUERRA (war plan).

O **Plano de guerra** (war plan) tem que ter: estratégia de guerra DO MÊS, o que será priorizado no mês, ações de curto prazo, e indicadores de desempenho. O plano também é CURTO e FREQUENTE como GOTAS.

E por final, vamos falar dos indicadores de desempenho. Lá no velho mundo usávamos KPIs que eram anuais ou semestrais. Algumas empresas passaram a usar OKRs que são trimestrais com revisão mensal, e tendo um cunho muito mais objetivo. No novo mundo teremos que usar DRIP Indicators, indicadores mensais.

Quando eu expliquei esta teoria para um cliente ele disse "faz muito sentido, já que a situação do mercado está mudando rapidamente e temos que estar, constantemente, olhando e adaptando. Mas...e quando a crise acabar?"

Eu acho que teremos ainda um bom caminho pela frente antes da crise acabar, mas a crise mudou o comportamento de compras e de vendas. Então, mesmo que a crise acabe, nós trabalharemos sob as regras do mundo novo. Estaremos habituados a pensar em curto prazo e fazer planos rápidos e que sejam ajustados frequentemente, claro que tendo um norte maior, ou uma diretriz de mais longo prazo. Estaremos habituados com comunicações CURTAS e FREQUENTES entre gestores e vendedores. Esta será a nova realidade...

Como fazer previsão de vendas neste momento

Quando a gente ainda estava no mundo velho, antes da crise, eu fui visitar uma empresa que tinha uma taxa de 50% de acerto na previsão de vendas, e o dono da empresa achava que "sempre foi assim, então já estamos acostumados". Agora, neste mundo novo que estamos vivendo, esta empresa estaria morta.

Hoje o gestor de equipe de vendas tem que fazer um trabalho intenso de análise na previsão de vendas e aplicar modelos matemáticos para aumentar a taxa de previsibilidade.

O primeiro passo é limpar o "básico". Sabe aquela coisa de vendedor colocar "data prevista de fechamento" tudo no último dia do mês ou do trimestre? Ou aquelas oportunidades que não são atualizadas há mais de 3 meses? E aquela oportunidade que "escorrega" toda semana? Você olha a oportunidade e vê que a "data prevista de fechamento" já mudou mais de 15 vezes... E o tal do vendedor que acha que só existem dois valores para o campo de "probabilidade de fechamento"? Ou ele coloca 50% ou 80%, não tem outro valor...

O segundo passo é checar a consistência. Você faz as perguntas de qualificação e vê que o vendedor, que já entregou a proposta para o cliente, ainda não sabe o básico sobre a oportunidade. Eu uso a metodologia FSBANTCC, ou seja, pergunto sobre Filtragem (satisfação do cliente), Situação, Budget (orçamento), Autoridade (processo de compras), Necessidade ou dor, Tempo, Concorrentes e Critérios de seleção.

O terceiro passo é saber onde e como estamos. Os vendedores adoram ficar contando a longa história do cliente, cheia de detalhes que não fazem o menor sentido para uma reunião de previsão de vendas. Eu peço para o vendedor parar na hora e pergunto: quando e como fecharemos? Qual o esforço e os recursos que já investimos nesta oportunidade? Quais os riscos e ameaças, e como vamos tratá-los? Qual o plano backup?

Quarto passo é a probabilidade de fechamento. Lá no mundo velho, os vendedores chutavam um valor. Hoje, temos modelos matemáticos onde o vendedor responde um conjunto de 10 perguntas e o modelo calcula a taxa de probabilidade de fechamento, tirando a subjetividade e otimismo do vendedor.

Quinto passo é analisar taxas de conversão, ticket médio, ciclo médio de vendas e tempo que o vendedor gasta em cada uma das etapas do funil de vendas. O gestor deverá comparar entre os vendedores e com valores de mercado, e tomar ações para corrigir desvios de conduta.

No mundo novo aprendemos que o vendedor que tem um "funil magro" acha que todas as oportunidades que estão no funil são boas e não quer se desfazer delas. O vendedor que tem um "funil gordo" olha para o funil, vê que não vai dar conta de atender tudo aquilo e FILTRA, selecionando as oportunidades com maior probabilidade de fechamento, aumentando o desempenho de vendas. Então, temos que "encher o funil" dos vendedores!

Em época de crise, o foco tem que ser no CURTO PRAZO e oportunidades que possam, mais facilmente, se transformar em negócios fechados. Eu gosto de ajudar o vendedor a identificar os "low hanging fruits" (os frutos que estão mais baixos na árvore). Enquanto o vendedor corre atrás de colher os "low hanging fruits" eu analiso estas oportunidades para descobrir pontos em comum, por exemplo, uma necessidade ou um requisito de lei que os faça comprar meu produto. Uma vez descoberto os pontos em comum, eu peço para o time de marketing e o SDR focarem em "atacar" clientes que tenham aquela característica. Com isto eu consigo encher o funil do vendedor com low hanging fruits. O resultado é um aumento espetacular de vendas.

No velho mundo o gestor cobrava forecast como um capataz, mas no novo mundo, o gestor tem que ter um papel de análise e inteligência, ajudando o vendedor a criar e manter um funil saudável, e gerando um forecast com alta previsibilidade.

Enfim, teremos boas reuniões de vendas

Lá no velho mundo os gestores adoravam fazer os vendedores sofrerem uma vez por semana com a enfadonha reunião semanal de vendas. Altamente improdutiva e ainda tirava o vendedor de "campo" por 3 a 4 horas. No novo mundo a reunião tem que ser totalmente diferente. Não é apenas porque será por videoconferência, mas porque aquele método antigo já não era eficiente.

Agora temos que ter 5 tipos de reunião semanal de vendas. Cada uma com um tema diferente, de tal maneira que elas se repitam a cada novo mês.

Reunião da semana 1 - Reunião de análise de resultados e planejamento, onde será tratados os planos de vendas, conta e o plano de guerra, e onde analisaremos eventuais desvios do forecast e pipeline.

Reunião da semana 2 - Reunião de análise de resultados individuais, onde o gestor fará mentoria para melhorar a execução das atividades de vendas, entender os movimentos mais recentes do vendedor e rever as estratégias e planos de ação para as 5 principais oportunidades e para os 5 principais clientes.

Reunião da semana 3 - Reunião de previsão de fechamento mensal, onde o gestor analisará os resultados e indicadores de desempenho, para assegurar que as metas do mês serão atingidas. Serão discutidos forecast, pipeline, taxas de conversão no funil, ticket médio, ciclo médio de vendas, e como acelerar as vendas.

Reunião da semana 4 - Reunião de mentoria em profundidade, onde o gestor fará mentoria individual para um seleto grupo de colaboradores. Eu recomendo que o gestor, mensalmente, selecione um grupo diferente de colaboradores, por exemplo: vendedores que estão com desempenho abaixo do esperado e precisam de orientação para recuperação, vendedores que são fundamentais para o fechamento do forecast do mês, vendedores que estão em processo de formação para assumir lideranças, e vendedores que estão com papéis, funções ou clientes estratégicos.

Reunião da semana 5 - Reunião de integração com outras áreas, onde o gestor discutirá a qualidade dos serviços prestados para outras áreas e ações de melhorias, qualidade dos serviços recebidos de outras áreas e ações de melhorias, e SLAs que ele tem com outras áreas, status e ações de melhorias. Esta reunião acontece apenas nos meses que têm 5 semanas.

Para todas as reuniões os participantes devem preparar, previamente, seus planos, relatórios e análise, e enviar para os demais participantes lerem antes da reunião. Então, a reunião será breve, e terá foco apenas em discutir pontos divergentes, e tomar as decisões de melhoria.

Neste novo mundo que estamos vivendo, temos que conduzir as reuniões de videoconferência com grande eficiência. O organizador faz a abertura, estabelecendo o objetivo da reunião, perguntas a serem respondidas, decisões a serem feitas, e propondo a agenda e dinâmica da interação. O organizador faz o compartilhamento das anotações da reunião para que todos possam escrever, no mesmo documento, seus comentários e decisões. As interações dos participantes são CURTAS. Ao final da reunião, o organizador faz a checagem do entendimento e a checagem emocional com cada um dos participantes. Define-se os próximos passos e faz-se a leitura final das anotações da reunião com próximos passos.

Neste novo mundo o gestor também deverá fazer uma checagem com os vendedores todo início de dia para saber a programação do que deverá ser feito e eventual necessidade de ajuda, e fazer uma outra checagem no final do dia para saber os resultados e, novamente, perguntar sobre necessidades. Estas checagens são fundamentais do ponto de vista psicológico, para que o vendedor saiba que mesmo estando em home office ele é parte de um time, orquestrado para gerar bons resultados.

A crise foi boa, em nos fazer remodelar as reuniões semanais de vendas, que serão bem mais curtas, objetivas e produtivas.

Gestão e mentoria por videoconferência

Trabalhar em home office tem algumas desvantagens. A que eu acho mais crítica é ter que fazer uma videoconferência onde você precisar ler a expressão facial e a linguagem corporal, por exemplo, quando vai dar um feedback para seu colaborador, ou quando vai fazer mentoria.

Eu tive um chefe que falava que a comunicação entre duas pessoas era praticamente um milagre. Ele adorava fazer um diagrama para explicar o tal milagre. Você tem uma ideia que será comunicada através de símbolos e representações como palavras, expressões faciais e linguagem corporal, onde as palavras são apenas 7% do conjunto de comunicação. Para escolher os componentes desta comunicação você usa um conjunto enorme de filtros que você adquire ao longo de sua vida: crenças, valores, experiências, aspectos culturais, vida social e política. Do outro lado o interlocutor recebe a comunicação e tem que "decodificar" usando os filtros que ele adquiriu ao longo da vida. Qual a chance da sua ideia ter saído da sua cabeça, passado pelos dois conjuntos de filtros e ter chegado na cabeça do interlocutor exatamente do jeito que você queria?

Bom, 93% da comunicação é não-verbal e é isto que você perde quando está fazendo uma videoconferência sem câmera ou com imagem de baixa qualidade. É um desafio enorme!

Eu tenho usado uma técnica para dar feedback por videoconferência que tem apresentado bons resultados. Começo deixando bem claro o propósito do "encontro", explicando a agenda e como será a dinâmica. Aprendi que no feedback digital tenho que ser ainda mais claro e DIRETO, usando fatos e dados. Foco o feedback na postura, comportamento e nos resultados, e não na atitude ou personalidade. No final faço uma checagem para saber o que o interlocutor entendeu da conversa, tipicamente faço uma pergunta como "você poderia resumir o que conversamos até agora?". Depois da checagem de entendimento eu faço a checagem emocional para saber se o interlocutor está gostando do que estamos falando, tipicamente faço uma pergunta como "isto faz sentido para você?"

Para mentoria eu começo deixando bem claro que o propósito é ajudar na evolução e crescimento. Aqui eu abro um documento compartilhado onde eu e o mentorado podemos trabalhar juntos e estabelecer a meta e objetivo desse processo de mentoria, reconhecer a situação atual, analisar as alternativas e opções de melhoria ou evolução, e estabelecer o plano de ações, com datas e pontos de checagem de curto prazo. Embora eu tenha acesso ao documento compartilhado, eu deixo para o mentorado escrever, e só vou ajudando se necessário. Finalizo com as perguntas de checagem de entendimento e checagem emocional.

Eu assisti um episódio do seriado "100 Humanos" que me chamou a atenção. Eles ensinaram para os 100 humanos como girar um pratinho em cima de um espeto, como no circo chinês. Deixaram os humanos praticando por 30 minutos e, depois, cada humano deveria fazer uma apresentação individual onde seriam avaliados quesitos de desempenho. Para 50 humanos, independente do desempenho, eles elogiaram muito e pediram para o humano praticar um pouco mais e voltar para nova apresentação. Para os demais 50 humanos, independente do desempenho, eles criticaram muito e pediram para o humano praticar novamente e voltar para nova apresentação. Todos os 50 humanos que foram criticados voltaram com um desempenho PIOR.

Seu vendedor está em home office com uma pressão fenomenal. Talvez ele não tenha uma boa infraestrutura de tecnologia para trabalhar remotamente. Talvez ele esteja com 4 filhos pequenos em casa. Talvez ele tenha que ajudar a esposa com tarefas domésticas, já que a empregada não está vindo. Ele está preocupado que alguém da família ou círculo de amizade fique doente. Ele está morrendo de medo de perder a produtividade ou de perder o emprego. Criticar este vendedor, CERTAMENTE, irá contribuir para um desempenho PIOR. O gestor, de maneira positiva, deverá ajuda-lo a identificar e remover gargalos e obstáculos.

O gestor do novo mundo deverá incentivar o vendedor a fazer treinamentos para que a cabeça comece a aprender coisas novas, e deverá promover reuniões de brainstorm para pensar em inovações e, com isto, fazer a cabeça começar a pensar alternativas criativas. Aqui sim, o gestor estará dando uma contribuição psicológica positiva, e...aumentando o desempenho de vendas!