

e-Book

**Gestão de equipe
de vendas**

Gestão de equipe de vendas

Como criar um time de alto desempenho

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

© 2002-2022, 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.

20220407

Introdução

Recentemente começamos a ministrar um Workshop de "Gestão de Equipe de Vendas", onde falamos como os gestores devem preparar, gerenciar e liderar uma equipe de alto desempenho.

O workshop é ministrado pela meu sócia e eu acompanhei, como ouvinte, os dois primeiros workshops. Em um deles eu fiquei impressionado com a quantidade de anotações que o participante fazia. Acreditei que ele reproduziria o workshop dentro da sua empresa, dado o detalhamento das anotações.

Ao final do workshop ele me procurou, exaurido de tanto escrever, e pediu se poderia participar novamente em um próximo workshop. Ele me disse que já gerenciava a equipe de vendas há 2 anos, mas com resultados insatisfatórios. Ele disse que o workshop não só tinha lhe mostrado várias "receitas de bolo" que ele nunca havia pensado, mas que, ao longo do dia, o workshop havia despertado uma série enorme de novas ideias. Daí o registro intenso "em papel".

Resolvi, então, transformar o conteúdo do workshop em uma série de oito artigos que, agora, constituem este ebook que passa a ser distribuído, também, para os participantes do workshop.

Espero que o conteúdo seja útil para você e para sua empresa e tão proveitoso quanto tem sido para os participantes do workshop de "Gestão de Equipe de Vendas".

Dagoberto Hajjar - CEO
ADVANCE Consulting

Capítulos apresentados:

1 - Qual deveria ser a meta de um vendedor? <i>Matemática aplicada ao funil de vendas</i>	4
2 - Você tem um funil de vendas saudável? <i>Quantidade, balanceamento e velocidade</i>	5
3 - Gestão é bater o bumbo... <i>Cadência correta para criar ressonância</i>	6
4 - Como conquistar corações e mentes <i>Liderando o time ao sucesso</i>	7
5 - Gestão e incêndios <i>Transformando a venda reativa em proativa</i>	8
6 - Os 4 bonés do gestor de equipe de vendas <i>Preparando o time para ter alto desempenho</i>	9
7 - Não queremos micro gerenciamento <i>Queremos delegar responsabilidades e cobrar resultados</i>	10
8 - Ninguém gosta das reuniões de vendas <i>Os 5 tipos de reuniões de sucesso</i>	11

Qual deveria ser a meta de um vendedor?

Matemática aplicada ao funil de vendas

Essa é uma das perguntas que eu mais ouço de gestores de equipe de vendas: "**Qual deveria ser a meta de um vendedor?**". Bom, a resposta é mais matemática do que parece e pode ser calculada em 3 etapas.

Na primeira etapa vamos **estabelecer o número de dias úteis para vender**. O ano tem 365 dias, 52 semanas, sendo 104 dias de finais de semana e 261 dias de semana. Vamos tirar 30 dias entre férias, feriados e pontes, e vamos subtrair 10 dias para doenças e treinamentos. Agora vamos diminuir mais 1 dia por semana para o vendedor fazer planejamento, reuniões e atividades internas, e-mails, processos e burocracia. Assim, ao final tiramos do ano 196 dias chamados de "não vender" e sobraram 169 dias para vender. Notem que restou bem menos da metade dos dias do ano!

Só como referência, a **meta média de um vendedor de TI no Brasil é de R\$ 2 milhões anuais**. Se dividirmos esta meta por 169, que são os dias para "vender", e dividir por 8 horas diárias, então, arredondando, o vendedor deve gerar R\$ 1.500,00 por hora. Se ele participar de uma reunião improdutiva terá custado R\$ 1.500/hora. Se ele fizer embelezamento de powerpoint custará R\$ 1.500/hora... É uma fortuna! o foco do vendedor deveria ser unicamente **VENDER**.

Vamos para a segunda etapa, e **dividir a meta do vendedor pelo ticket médio**. No meu exemplo vou colocar meta de R\$ 2 milhões e **ticket médio** de R\$ 100mil. Seguindo nesta linha o vendedor terá que fechar 20 oportunidades para atingir a meta. Agora vamos olhar as taxas de conversão no funil de vendas. Vou usar médias do mercado brasileiro de TI as quais são: para cada 10 oportunidades prospectadas, gera-se: 5 qualificadas, 3 propostas e 1 negociação fechada. Então temos uma taxa de conversão total de 10%. No meu exemplo o vendedor tem que fechar 20 oportunidades e, para atingir estes números ele terá que prospectar 200, qualificar 100 e mandar 60 propostas.

E a terceira e última etapa é **estimar o número de horas que o vendedor gasta em cada uma das fases do funil de vendas**. Ainda no meu exemplo vou colocar 2 horas para prospectar, 2 horas para qualificar, 8 horas para desenvolver o escopo da proposta, 4 horas para gerar a proposta e 8 horas desde o momento que entrega a proposta até o fechamento. Se, no meu exemplo, o vendedor gasta 2 horas para prospectar e se terá que prospectar 200 oportunidades, então, aqui foram 400 horas ou 50 dias. Sigo fazendo este cálculo para as demais fases do funil de vendas e vou concluir que, para atingir a meta de R\$ 2 milhões com as taxas de conversão e os tempos estimados, então, o vendedor precisará de 1.640 horas ou 205 dias. Opa... temos um problema aqui... o ano tem 169 dias para "vender", matematicamente o vendedor não conseguirá atingir a meta de vendas.

Temos ainda que pensar se poderíamos ganhar eficiência no funil de vendas. Há **3 variáveis**: aumentar o ticket médio adicionando mais produtos ou serviços, melhorar as taxas de conversão usando metodologias de vendas e marketing como apoio, e reduzir o tempo gasto em cada etapa, usando processos e modelos. Se não pudermos ter eficiência, então teríamos que reduzir a meta.

Eu tinha um chefe que adorava falar dos **4 quadrantes mágicos** e pedia para categorizarmos o trabalho que fazíamos em:

- 1) o que eu faço hoje e tenho que continuar fazendo
- 2) o que eu faço hoje e poderia passar para alguém fazer
- 3) o que eu faço hoje que eu não precisaria fazer mas não tem que faça
- 4) o que eu faço hoje e se não fizer não fará a menor diferença

É impressionante o número de atividades que caem no quadrante (4) - são atividades que a gente gosta de fazer, chega até tentar convencer os outros que são atividades "importantes", mas no final, não geram resultado algum para a empresa ou para a meta.

A missão do gestor, hoje em dia, é analisar todos os dados do funil de vendas e garantir que o vendedor tenha os instrumentos e o FOCO necessário em vender. Só vender!

Você tem um funil de vendas saudável?

Quantidade, balanceamento e velocidade

O trabalho do gestor de equipe de vendas está cada vez mais analítico e ele tem que garantir que cada vendedor esteja com o seu funil de vendas saudável. Para isto temos que analisar **3 variáveis**: 1) a **quantidade** total de oportunidades no funil; 2) o **balanceamento** do funil com as taxas de conversão e número de oportunidades em cada uma das fases do funil de vendas; 3) a **velocidade** com que a transação acontece em cada fase do funil.

Quando o gestor compara **o funil de cada vendedor**, ele consegue ver se o planejamento e a execução dos vendedores precisa de ajustes. Tem vendedor com o **funil gordo** e cheio de oportunidades, onde o grande desafio é priorizar os clientes com maior probabilidade de compra. Tem vendedor com o **funil magro** e que não vai querer "filtrar" ou "jogar fora" qualquer cliente, mesmo que ele saiba que o cliente não vai comprar, pelo simples fato de estar com o funil magro e sem opções.

Ao analisar o funil de vendas o gestor poderá recomendar **ações para aumentar a velocidade** com que as transações passam pelo funil. Na etapa de prospecção o gestor poderá recomendar o uso de SDR (Sales Development Representative) interno ou terceirizado, ou usar ações de marketing como eventos ou divulgação de conteúdo, engordando o funil. Na etapa de qualificação o gestor poderá ser mais rigoroso na filtragem, garantindo que o vendedor tenha foco nos clientes que realmente podem comprar. Na etapa de demonstração da solução, o gestor poderá envolver os diretores da empresa para apoiarem o vendedor. Na etapa de fechamento, o gestor deverá assegurar que o vendedor conheça as técnicas mais modernas de negociação. Na etapa de pós-vendas, o gestor deve assegurar que o vendedor (customer success) tenha instrumentos para analisar o cliente em profundidade, que conheça as técnicas de cross-sell e up-sell, e que tenha um atendimento fantástico, evitando que o cliente vá embora (churn).

Eu tinha um chefe que falava que **o sucesso da área de vendas dependia somente de duas coisas: planejamento e execução**. No Brasil, os vendedores são excelentes em execução, mas precisam de muita ajuda do gestor para fazer o planejamento.

O gestor começa fazendo **planejamento de vendas (territory plan)** onde estabelece as estratégias para atingir as metas de vendas na base e em novos clientes, analisa o funil de vendas para garantir que as metas sejam factíveis, faz a alocação de recursos, determina o discurso de vendas e discurso competitivo, e propõe inovações para aumentar o diferencial competitivo. Depois o gestor faz a divisão das carteiras ou estabelece segmentos de mercado para cada vendedor, e trabalha na elaboração das estratégias e campanhas de abordagem para cada segmento estabelecido, e define as prioridades de ataque ao segmento.

A maioria das empresas tem grande parte de sua receita vindo da venda para clientes "da base", ou seja, clientes que compram ou compraram recentemente, ou que a empresa queira vender. Nestes casos o gestor de equipe de vendas deve usar a ferramenta "**plano de conta (account plan)**" para que em conjunto com o vendedor possam analisar, em profundidade, a conta e estabelecer estratégias e ações para maximizar as vendas. Para cada uma das contas "importantes" deverá ser estabelecido: metas e objetivos para a conta, mapa do conhecimento do mercado e do cliente, mapa de decisão e influência, mapa das dores e necessidades do cliente, mapa de atuação da concorrência, mapa das possíveis oportunidades, estratégias e recursos para atingir as metas e objetivos, e plano de ações que deverá ser controlado e acompanhado periodicamente.

Para finalizar o gestor e os vendedores, devem fazer "**análise de perdas e ganhos**", identificando os motivos pelo qual a negociação foi perdida e os aprendizados para não repetir a mesma falha novamente e perder negócios, e identificando PORQUE realmente a negociação foi ganha para que possa replicar este sucesso.

O gestor tem que garantir que o planejamento seja muito bom, que o funil de cada vendedor esteja saudável e que ele tenha todas as ferramentas necessárias para executar o planejamento. Só isto!

Gestão é bater o bumbo...

Cadência correta para criar ressonância

O trabalho do gestor de equipe de vendas é **fazer um bom planejamento e garantir uma excelente execução**, ou popularmente chamado bate-bumbo. O que garantirá a **cadência correta** e sinergia entre as áreas de marketing, vendas e operações.

O gestor tem um caminho de **4 passos** para bater o bumbo e gerar excelentes resultados de vendas.

O primeiro passo é **escolher a melhor ou melhores metodologias de vendas** para atender suas necessidades. Existem muitas metodologias de vendas, cada uma com suas particularidades e pontos fortes. A maioria das empresas de TI usa, hoje, um combinado de Solution e SPIN Selling, Value-based e DRIP selling.

O segundo passo é **implementar ferramentas e processos**, para dar elementos de informação ao time e reusabilidade de melhores práticas. Muitos gestores definem check-lists para avaliar os vendedores em cada uma das etapas do processo de vendas, garantindo objetividade na avaliação e crescimento profissional.

O terceiro passo é **integrar as ferramentas e os processos** para que os vendedores tenham um sistema de inteligência de informações que os apoiem a tomar as melhores decisões. Tem que fazer uma boa escolha de CRM integrado com pré-vendas (SDR) e pós vendas (CS) e definir, muito bem, os relatórios para fazer análises do funil de vendas, controlar o pipeline e aumentar a previsibilidade do forecast (previsão de vendas). Os processos devem contemplar o planejamento, reuniões de acompanhamento e mentoria de vendas, análise de aprendizados e aprimoramento contínuo.

O quarto passo é **mentoria**. O gestor deve estar constantemente observando e oferecendo feedback para a melhoria do vendedor, motivando-o a estudar, praticar, errar e aprender com as falhas, e compartilhar o que está gerando bons resultados. O gestor deve ter ser o "professor" transferindo conhecimento (estudo) e experiência (prática) para seus "tutorados". Uma das técnicas é o "role play" (encenação) através da qual o vendedor poderá praticar, atuando como se estivesse no cliente, e recebendo feedback do gestor e dos demais vendedores - baseado nos check-lists de avaliação. Isto permite ajustar o discurso e praticar as técnicas antes de ir ao cliente.

A **pandemia** criou um ambiente de trabalho muito diferente, com mudanças de mercado constantes, **exigindo mudanças constantes na forma de vender e de gerenciar os vendedores**. O gestor deve avaliar e reavaliar a natureza e a direção das mudanças e rever constantemente as prioridades, encorajar e apoiar as novas ideias e as iniciativas de tentativa e erro, observar constantemente a equipe para medir o seu entendimento e as suas atitudes em relação às mudanças, atualizar os vendedores regularmente e avaliar o seu entendimento sobre os acontecimentos mais recentes.

O livro "Successful manager's handbook" me ajudou muito no aprimoramento de habilidades e competências gerenciais. Ele estabelece **32 competências** para os gestores e dá dicas valiosas para que o gestor alcance seus objetivos de gerenciamento de colaboradores, objetivos empresariais e objetivos para aprimoramento pessoal. Entre as competências estão Liderança, Motivação e Encorajamento, Avaliação e Análise, Planejamento e Execução, Estratégia, Conhecimento de Negócios, Autogerenciamento, Comunicação e Relacionamento Interpessoal.

A ADVANCE oferece, no seu website, o "**Guia do Gestor de Equipe de Vendas**" com 40 formulários para que o gestor aplique no dia-a-dia do seu time, incluindo formulário de plano de vendas, plano de contas e oportunidades, formulários de discovery e qualificação, e formulários de avaliação do vendedor em cada uma das etapas do funil de vendas.

Com este arsenal de ferramentas, o gestor estará preparado para bater bumbo e trazer grandes resultados para a empresa.

Como conquistar corações e mentes

Liderando o time ao sucesso

Quando falamos de liderança eu sempre penso em Gandhi ou Martin Luther King que tiveram milhões de seguidores, mas lembro também de dois chefes espetaculares que foram fontes de inspiração e sabedoria para mim e para um seletivo grupo de pessoas. Eu vou falar dos meus chefes porque convivi muito com eles e, infelizmente, não tive o privilégio de estar com Gandhi ou Luther King.

Esses dois chefes tinham características muito parecidas, que hoje eu entendo serem atributos imprescindíveis e que fazem parte do kit de liderança.

A primeira característica, e que é mais presente na minha memória, é **PACIÊNCIA**. Mesmo no meio dos grandes incêndios do dia-a-dia eles paravam para me ensinar sempre que fosse necessário. Eu chegava "esbaforido" com um problemão, e eles dedicavam um tempo para me fazer refletir, buscar as melhores alternativas e transformar o problemão em um delicioso desafio. Muitos anos depois eu encontrei um deles e comentamos sobre uma determinada situação. Eu disse para ele "você teve paciência de me ajudar mais de 1 hora" e ele respondeu "não foram mais do que 5 minutos". Os dois estavam certos, os 5 minutos do meu líder foram 1 hora de aprendizado para mim.

A segunda característica é **MOTIVAÇÃO**. Eu lembro de um momento, tarde da noite, eu exausto e sem conseguir ver uma luz no final do túnel o problema parecia enorme, a ponto de me engolir. O líder pôs a mão no meu ombro e disse "sobe no banquinho! Se você estiver no mesmo nível do problema você não verá solução, sobe um degrau e olha por cima, deixe a criatividade fluir. Ele me apontou um pedaço de papel que estava no canto da mesa. O enigma me deu energia para mais 4 horas de trabalho, e de repente, o tal papel no canto da mesa era a chave para meu quebra-cabeças.

A terceira característica é a "**BANDEIRA**". Todos nós sabíamos as ambições profissionais do líder e trabalhávamos com um grande bloco para apoiá-lo. A cada 6 meses vinha o discurso de alinhamento "a guerra é formada de várias batalhas" dizia ele "para os próximos 6 meses nossa batalha será "esta" e lá vinha a bandeira, e o que deveríamos seguir. Corações e mentes se alinhavam com a bandeira, e cada área e cada pessoa sabia exatamente como contribuir para vencer a batalha da vez.

A quarta característica é a **CONSTRUÇÃO DO TIME**. Meus dois chefes sabiam muito bem como "ler as pessoas", identificar habilidades, competências, potencial, motivadores e medos. Eles sabiam como colocar a pessoa certa no lugar certo, prepara-la e motiva-la para o momento certo. Eles sabiam como integrar o time, e fazer a equipe trabalhar com respeito e ajuda entre as partes, criando um bloco coeso e síncrono. Uma vez assisti ao filme "Moneyball" onde o personagem interpretado pelo Brad Pitt criou um time sem estrelas multimilionárias, mas com tamanha sinergia que acabou vencendo todos os campeonatos. Meio como o "mágico de Oz" onde cada personagem tinha habilidades e competências importantes para uma determinada batalha e garantir o sucesso ao final. Trazendo ao ambiente corporativo leia-se: **DIVERSIDADE** e **ENGAJAMENTO**.

Gerenciar ou administrar um time de vendas é muito diferente de liderar a equipe.

O gestor pode ser excelente, analisar todos os dados de funil de vendas, garantir um funil saudável, controlar as oportunidades, fazer as reuniões de vendas garantindo alta previsibilidade (forecast), montando a estrutura e os processos corretos, e treinando a equipe.

O líder faz tudo isto, mas vai além. Ele usa seu conhecimento dos pontos fortes e fracos das pessoas para montar um time de alto desempenho. Ele OUVI e respeita cada um no grupo e, com isto, ganha o respeito de todos. Ele conquista os corações e mentes de seus colaboradores e, com isto, a equipe trabalha com outro nível de energia e engajamento.

Nem todo líder nasce líder. A liderança é um comportamento que pode ser exercitado e aperfeiçoado.

Gestão e incêndios

Transformando a venda reativa em proativa

Certa vez fui visitar o presidente de uma empresa que queria minha consultoria para aumentar as vendas em uma determinada região do Brasil. Ele me disse: "Temos dois gestores, cada um com uma equipe diferente e atendendo regiões diferentes do Brasil. Tem algo errado com a Região2, eles não gostam e não compram da gente".

Iniciei a consultoria indo entrevistar os gestores e os vendedores de cada equipe. Pareciam duas empresas totalmente diferentes.

Os vendedores da **Região2** eram agitados, barulhentos, andavam de um lado para o outro, contavam sobre o e-mail que tinham acabado de receber do cliente, todo mundo fazia piada. Todos chegaram muito cedo para trabalhar e foram embora muito tarde. Eu sentei do lado de um vendedor para acompanhar o trabalho dele e até eu fiquei exaurido. Ele fazia um monte de atividades ao mesmo tempo. **Era um incêndio atrás do outro**. Eram dúzias de e-mails, whatsapps e telefonemas de clientes com dúvidas, tudo ao mesmo tempo. O trabalho era 95% reativo, ou seja, eles reagiam aos pedidos dos clientes e pedidos internos. Fui entrevistar o gestor da Região2 e entendi que ele era o modelo que os vendedores seguiam. "**Tutti uguali , porca miseria**" (tudo igual, em italiano).

A **Região1** parecia o paraíso...tudo calmo, tranquilo. Participei de uma **reunião de planejamento** onde o gestor e os vendedores definiram as estratégias e ações da semana. Pensaram em um tema para abordarem os clientes durante a semana, e pensaram em "quem" e "quando" abordar. Saíram com um plano de ações. Acompanhei o trabalho deles durante alguns dias, e 80% das atividades foram pró-ativas, ou seja, eles ligando para os clientes. O gestor fez a "checagem de começo de dia" e "checagem do final de dia" fazendo o time compartilhar desafios e melhores práticas, e terminando com "como eu posso ajudar vocês?". A checagem durou 3 minutos e garantiu uma tranquilidade e sincronismo enorme de trabalho.

Fiquei "na saia justa". Definitivamente não era a Região2 que comprava menos, mas sim a equipe da Região2 que estava trabalhando reativamente e não pró-ativamente. **Trabalhar muito não significa trabalhar certo!!!**

O gestor é o espelho da equipe. Existe uma enorme tendência de contratar quem é similar a você, e existe uma enorme tendência de cobrar que o time seja como você, e existe uma tendência enorme do time querer ser igual ao chefe. "**Tutti uguali**" (tudo igual).

Em Inglês existe uma frase que me marcou "**lead by example**" (liderar e ensinar através de exemplo próprio). Então, sua equipe é de vendedores ou de bombeiros que apagam incêndio o dia inteiro?

Convido o gestor de equipe de vendas a fazer um exercício: como você prioriza o trabalho que deve ser feito? Você é **reativo** ou **ativo**? Você tem uma listinha do que fazer em ordem alfabética ou em ordem de prioridade para você e sua empresa?

Vamos fazer mais um exercício para o gestor de equipe de vendas e convidá-lo a pensar sobre o percentual do tempo alocado para: a) planejamento estratégico de vendas; b) gestão do pipeline; c) previsão de vendas (forecast); d) reuniões internas e operacionais; e) desenvolvimento e aconselhamento da equipe de vendas; e) contato com clientes de maneira ativa; f) contato com clientes de maneira reativa.

Por final, convido o gestor de equipe de vendas a pensar: **seu trabalho é fazer ou ensinar e ajudar o time a fazer?**

Os 4 bonés do gestor de equipe de vendas

Preparando o time para ter alto desempenho

Uma vez eu terminei um treinamento de gestão de equipe de vendas e a turma me deu 4 bonés. Eu morri de dar risada. Estava claro para mim que eles tinham registrado a importância dos 4 papéis para ser bem sucedido em gestão de equipe de vendas.

Boné #1 - Planejamento estratégico de vendas. Aqui o gestor terá que prover orientação e opiniões abalizadas no desenvolvimento da estratégia de negócios da empresa, estabelecer as metas da equipe de vendas, segmentos de mercado-alvo, territórios e carteiras, estabelecer a estratégia de atuação, estrutura e remuneração da equipe, instrumentos e controles do funil e processos de vendas, desenvolver planos de contas para os clientes importantes ou estratégicos, e desenvolver um plano conjunto com marketing para garantir que a estratégia e ações de marketing estejam atreladas a eficiência do funil de vendas, e usar seu relacionamento com executivos dos parceiros de negócios.

Os 3 erros que mais vemos em quem usa o Boné#1: deixar os vendedores escolherem os clientes e montarem suas carteiras; falta de integração com marketing, fazendo com que o custo de vender seja mais alto e a eficiência mais baixa; o gestor não usar sua rede de relacionamentos para buscar novos clientes e para estabelecer parcerias de negócios e vendas.

Boné #2 - Execução do processo de vendas. Aqui o gestor terá que envolver-se pessoalmente na estratégia, preparação e execução dos principais negócios da empresa; analisar o funil de vendas, buscando eficiência em cada etapa do processo; fazer com que os vendedores sintam-se responsáveis e assumam a liderança efetiva do desenvolvimento dos negócios que lhes cabem; garantir que os vendedores são fluentes e eficazes no posicionamento da empresa e soluções perante aos clientes; garantir que os vendedores tenham um plano de vendas para o ano e para cada cliente da sua carteira e dar orientação e suporte na preparação e execução desses planos; ter pelo menos um cliente próprio; dar mentoria e apoio para visitas aos clientes.

Os 3 erros que mais vemos em quem usa o Boné#2: delegar tarefas e não responsabilidades; ter muitos clientes e não conseguir dedicar tempo para "gestão do time"; não proporcionar treinamento formal e usar a técnica "veja como eu faço e FAÇA igual".

Boné #3 - Controle de vendas. Aqui o gestor terá que manter e publicar um pipeline de todos os negócios da empresa com suas probabilidades REAIS de fechamento; oferecer previsões aderentes ao padrão de precisão e previsibilidade requerido pela empresa e garantir o atendimento dos números; manter as despesas de vendas dentro do orçamento e fiscalizar o reembolso de despesas dos vendedores.

Os 3 erros que mais vemos em quem usa o Boné#3: Pipeline velho e irreal; baixa previsibilidade no forecast (previsão de vendas); falta de atenção nas despesas.

Boné #4 - Desenvolvimento da equipe de vendas. Aqui o gestor terá que recrutar, contratar e reter profissionais qualificados; responder pessoalmente pelos resultados da Equipe de Vendas; orientar e colaborar na definição do currículo de treinamento de vendas; participar ativa e seletivamente do trabalho de campo dos vendedores com o objetivo de desenvolvê-los; motivar e respeitar o time, desenvolver o respeito mútuo entre eles, arbitrar as disputas com justiça.

Os 3 erros que mais vemos em quem usa o Boné#4: Não ter coragem de demitir um profissional de baixo desempenho e "empurrá-lo" para outra área; Não usar a visita conjunta ao cliente como instrumento de treinamento e mentoria, e "assumir a rédea" da reunião, tirando o poder do vendedor; achar que todo vendedor é motivado pelo dinheiro, ter um preferido na equipe, e falar uma coisa e atuar de maneira diferente.

Gestão é uma ciência, mas convenhamos que com muitas atividades a fazer! Eu depois de todos estes anos, ainda olho, toda a semana, a lista de atividades de cada boné para ter certeza que não estou deixando algo de lado...

Não queremos micro gerenciamento

Queremos delegar responsabilidades e cobrar resultados

Há alguns anos a palavra "micro gerenciamento" ficou muito popular como sendo uma prática que o gestor NÃO deveria fazer. O micro gerenciamento ocorre quando a liderança, por querer controlar todas as ações de seus funcionários, acompanha e controla seus trabalhos de perto, dando atenção excessiva aos detalhes.

Eu conheci um guru de gestão que falava "o gestor de equipe de vendas tem uma quantidade tão grande de coisas importantes para fazer que é impossível fazer micro gerenciamento, a menos que ele deixe de fazer o que é importante, o que é duplamente errado".

O gestor de equipe de vendas tem **4 bonés**: planejamento estratégico de vendas, execução do processo de vendas, controle de vendas e desenvolvimento da equipe de vendas. É trabalho que não acaba mais.

Aqui vamos focar no **Boné #3 - Controle de vendas** e nos 5 níveis de gestão de vendas:

Nível 1 - Gestão da equipe de vendas - vamos ver as metas e indicadores de desempenho dos vendedores, a execução do plano de vendas, carteira ou segmento, a capacitação e mentoria necessária para a equipe, a avaliação de desempenho de cada vendedor e a remuneração variável atrelada ao desempenho.

Nível 2 - Gestão das contas ou clientes - vamos analisar a busca de novos clientes pelos vendedores, a execução dos planos de contas, e discutir sobre inteligência de vendas, ou seja, informações que os vendedores têm sobre o mercado e os clientes, e que podem impactar o que é vendido e como é vendido. Neste nível também fazemos a gestão das oportunidades, onde vamos analisar a identificação e qualificação das oportunidades potenciais, a execução dos planos de oportunidade e a análise de perdas e ganhos das oportunidades, ou seja, o aprendizado que tivemos ao longo do processo.

Nível 3 - Gestão do pipeline e forecast - vamos analisar o pipeline e buscar o aprimoramento das previsões de vendas (forecast). O gestor deverá analisar ticket médio, ciclo médio de vendas e taxas de conversão no funil de vendas. O gestor deverá, ainda, analisar os desvios e estabelecer planos de recuperação.

Nível 4 - Gestão dos resultados - o gestor deverá fazer reuniões de acompanhamentos quinzenais ou mensais do desempenho de vendas da empresa, analisar o que está dando bons resultados e o que precisa ser aprimorado (aprendizados), analisar por que a empresa está perdendo e por que está ganhando as negociações, e usar estes aprendizados para ganhar eficiência em vender.

Nível 5 - Etapas do funil de vendas - aqui analisamos o tempo médio que as transações ficam em cada uma das etapas do funil de vendas. Olhamos, também, se os vendedores estão seguindo todas as etapas do funil de vendas ou se estão adotando "atalhos" que acabarão prejudicando o desempenho das negociações. Comparamos os indicadores do funil de cada um dos vendedores, e também comparamos com as médias de mercado, então, temos elementos para pensar e decidir sobre ações que possam aumentar o desempenho de vendas.

O papel do gestor de equipe de vendas é cada vez mais ANALÍTICO. Ele tem cada vez mais dados para analisar e tomar decisões para melhorar o desempenho de vendas.

O gestor terá que delegar RESPONSABILIDADES e cobrar os resultados, deixando claro os papéis e riscos de cada um. Se, ao invés de responsabilidades, ele delegar TAREFAS, então ele será controlador e fatalmente cairá no erro do micro gerenciamento como forma de reduzir o risco.

Ninguém gosta das reuniões de vendas

Os 5 tipos de reuniões de sucesso

Reunião semanal de vendas! Vocês já viram este enredo? O gestor abre a planilha de pipeline e forecast e começa a mesma ladainha de sempre. Tem o vendedor que fala, sempre, a mesma coisa. Tem o vendedor que só veio para tomar café e comer rosquinha. Tem vendedor que só faz piada. E o resto dorme a reunião inteira... Existe coisa mais improdutiva e chata?

Eu dei pulos de alegria quando lançaram um livro com as técnicas eficientes para fazer reuniões semanais de vendas. A metodologia recomenda 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, na qual serão 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, na qual 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, nela 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.

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.

Com a nova metodologia os vendedores conseguem entender o valor do uso do CRM e da análise de dados para melhorar as vendas e, conseqüentemente, melhorar os ganhos dos vendedores em variável e bônus. Animador não?! Então, bora lá vender...