



Performance de Vendas

Aumentar de forma
sustentável as vendas e
o lucro da sua empresa



**Vigília
Estratégica**

Visão
estratégica

Painéis de
Performance

Atualização da
estratégia

**Incentivos
geradores de
emoção**

Competição
estimulante

Cooperação
para crescimento

Rituais de
reconhecimento

**Hábitos para alta
performance**

Identificação
de hábitos
vencedores

Definição
de padrão de
execução

Ferramentas de
plano e execução

**Acompanhamento
de resultados**

Indicadores
essenciais

Revisão diária
para todos

Ciclo semanal de
orientação

Performance de Vendas

Há alguns anos, fui a Atibaia a convite da Operadora Vivo para dar uma palestra na convenção nacional de vendas. Durante o almoço, o diretor executivo que me convidou me fez perguntas que eu tenho ouvido regularmente em meus encontros executivos.

Como elevar o nível de resultados, sem tanta energia e desgaste ?

Como tornar a performance de vendas sustentável ?

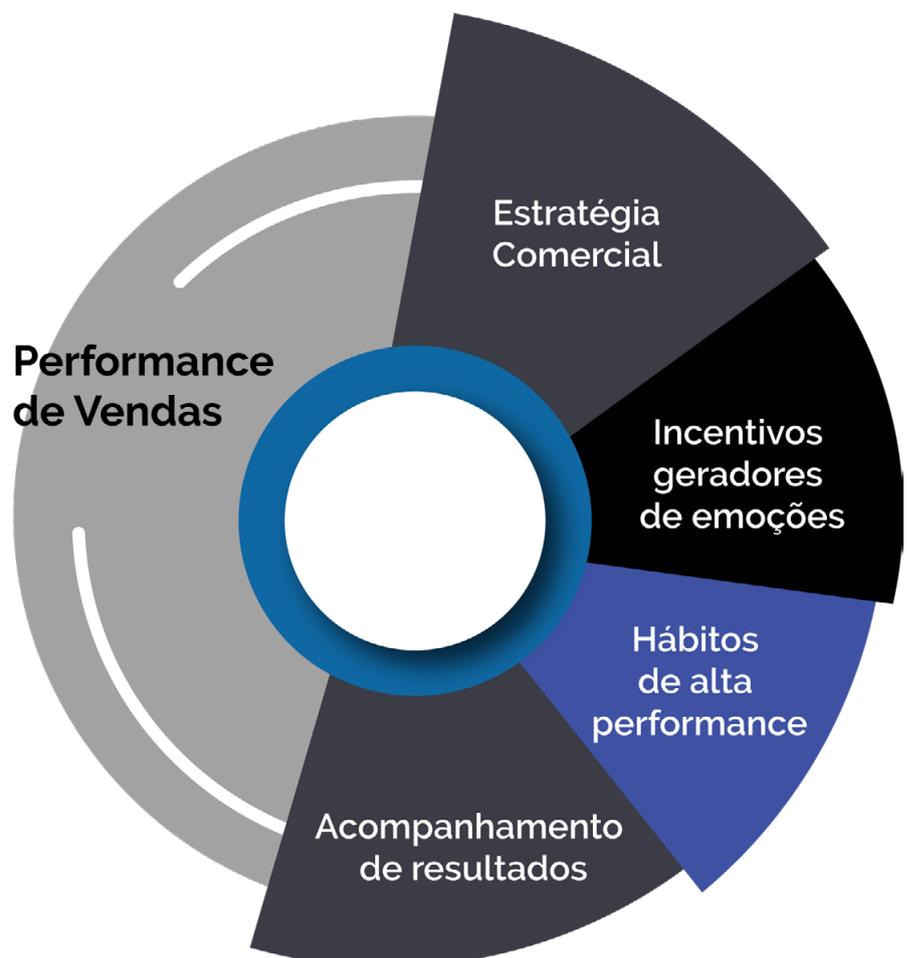
A resposta está na produtividade de vendas. Ela é preocupação constante de todos os presidentes. Mas, na prática, poucos alcançam resultados nesta área. O mais comum é ampliação ou troca de equipes e seus gestores.

Entendemos que a performance se estabelece baseada em um foco essencial: Os hábitos das pessoas da equipe. A neurociência e a psicologia comportamental avançaram muito nos últimos anos e nos dão ferramental necessário para compreender e apoiar as pessoas que querem mudar. A metodologia que criamos parte dessa base.

Acredito que devemos atuar em 4 pilares para aumentar a produtividade de vendas, sempre com foco nos Clientes e nas pessoas de nossa equipe:

- Estratégia de vendas
- Incentivos geradores de emoções
- Hábitos de alta performance
- Acompanhamento de resultados

A neurociência e a psicologia comportamental avançaram muito nos últimos anos e nos dão ferramental necessário para compreender e apoiar as pessoas que querem mudar.





Estratégia de vendas

Eu compreendo que este parece ser um assunto mais que conhecido, porém minha experiência com empresas de grande e médio porte aponta para uma realidade, a estratégia de vendas não é documentada e revisada continuamente. Entramos em um círculo vicioso de pressão por resultados e tempo curto para alcançá-los. Isto leva diretores a não conseguirem estruturar uma estratégia sólida.

Na prática, ações pontuais de incentivos de vendas, descontos e investimentos em geração de demanda tomaram o lugar da estratégia. Isto reduz em muito a lucratividade e gera uma pressão operacional enorme sobre o diretor de vendas.

Visão estratégica de vendas

Defendo a construção de um documento simples que contenha a visão estratégica. O objetivo é, em 2 páginas, definir o principal objetivo para o período que se planeja, os indicadores de performance, as vantagens competitivas, os segmentos estratégicos, as iniciativas e as capacitações que levarão a organização a alcançar o que foi definido como sucesso pela liderança da empresa.

Este documento deve ser distribuído e compreendido por todos na organização de vendas. Os gestores devem iniciar todas as reuniões com a revisão deste documento, para definir quais ações cada um deve ter para executá-lo.

Painéis de performance

A visão estratégica define os indicadores, focos da execução da estratégia. Eles devem ser base para construção de painéis de performance padronizados e gráficos, que devem estar disponíveis para todos. Planilhas não funcionam para isto. O vendedor que cuida de uma carteira, deve vê-los com seus dados e o diretor com dados consolidados

de todos, mas ambos veem os mesmos indicadores. Isso alinha a execução para uma visão única, centrada na estratégia. Estes painéis também devem ser debatidos nos rituais de revisão como fonte principal de avaliação da realidade e definição de focos de atenção para próximas ações.

Atualização da estratégia

A partir da visão e dos painéis, a equipe é orientada pelos gestores para a execução. Contudo o mercado, a concorrência e o ambiente não param de mudar. A visão pode ter pontos de baixa performance que precisem de correções. Assim, é fundamental que um conselho de vendas se reúna regularmente para debater os resultados e

revisar as iniciativas estratégicas e táticas. A atualização deve ser feita, no máximo, a cada 3 meses. Recomendo que, além da diretoria da empresa, conselheiros externos participem. O debate deve intenso e com foco total na avaliação e definição tática, para execução do próximo período.





Mobilização emocional

Nossas decisões têm base em nossas emoções. Contudo, vejo que a maioria das organizações tratam as pessoas como seres racionais, conduzindo a relação com elas por meio de convencimento, processos e sistemas. O motivo é simples. Ações com foco no racional são mais gerenciáveis. Mas isso não tem funcionado muito bem.

Para que a equipe execute a estratégia, nós precisamos construir mobilização emocional contínua. É isto que gera engajamento e decisões que levam a mudanças para crescimento e resultados consistentes.

Competição estimulante

Uma competição entre equipes traz uma série de pontos positivos. O primeiro é o aumento do foco dos participantes nos seus próprios resultados, na busca de status pessoal no time. Outro é a cooperação dentro de cada time. Os gestores podem passar a ser vistos com mais interesse como treinadores. Além disso, membros de alta

performance passam a ter interesse em apoiar os de baixa performance. A competição é baseada nos indicadores essenciais. A comunicação contínua com mudanças de posição em ranking é necessária para manter a relevância do jogo no dia a dia.

Cooperação para o crescimento

Uma das principais alavancas de crescimento da performance é o que aprendemos ao compartilharmos histórias de negócios. Sucesso e fracassos contatados por colegas moldam culturas de nossas organizações e nos ensinam o que fazer e o que evitar na prática. Um programa de incentivos, que torne equipes mais coesas, cria ambiente

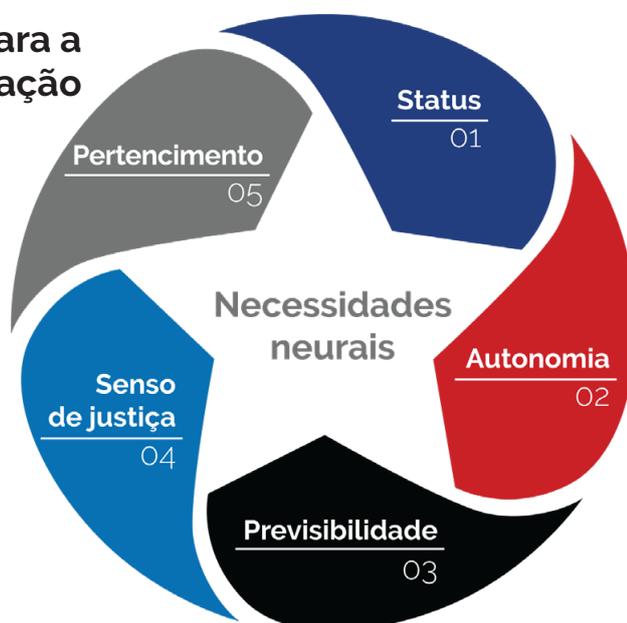
para essa cooperação tão necessária. Mais do que isso, envolve emocionalmente as pessoas a quererem contribuir e receber conhecimento para avançar.

Rituais de reconhecimento

Rituais de reconhecimento devem ser montados na direção de mobilizar a todos para foco nos hábitos de sucesso. O grande foco deve ser gerar status. Assim, sugiro uma reunião exclusiva de reconhecimento para 1 única pessoa. É um ritual semanal, pois além de gerar previsibilidade, todos da equipe passam ter chance de serem reconhecidos.

O reconhecido deve ter cumprido alguma meta, mas a história de como realizou é que deve ser contada. Isso, alinha o senso de justiça com a autonomia. Por fim, a regularidade dos encontros vai gerando um senso de pertencimento importante, a partir do time que se une para comemorar.

Chaves para a mobilização





Hábitos para alta performance

Percebo que temos muito a melhorar em nossa forma de gerenciar a execução, para que ela seja adequada ao momento e às pessoas que temos hoje.

Proponho aqui algumas iniciativas que levam a boa estratégia a ser executada com grande geração de resultados. Mais que isso, que haja previsibilidade e recorrência na execução.

Identificação de hábitos vencedores

Todas as organizações têm os 5% melhores vendedores, que tem resultados muito bons e recorrentes. Eles possuem hábitos que chamamos de vencedores. O trabalho de localizar os melhores profissionais e identificar quais de seus hábitos geram seus resultados deve ser feito. Isto se faz a partir de conversas

com os vendedores top e seus gestores. Em seguida, devemos criar planos de ação individuais para desenvolver todo o restante da equipe para praticar aqueles hábitos. Minha sugestão é que trabalhemos 1 hábito de cada vez, escolhendo aquele que mais faz sentido para cada profissional, individualmente.

Definição de padrão de execução

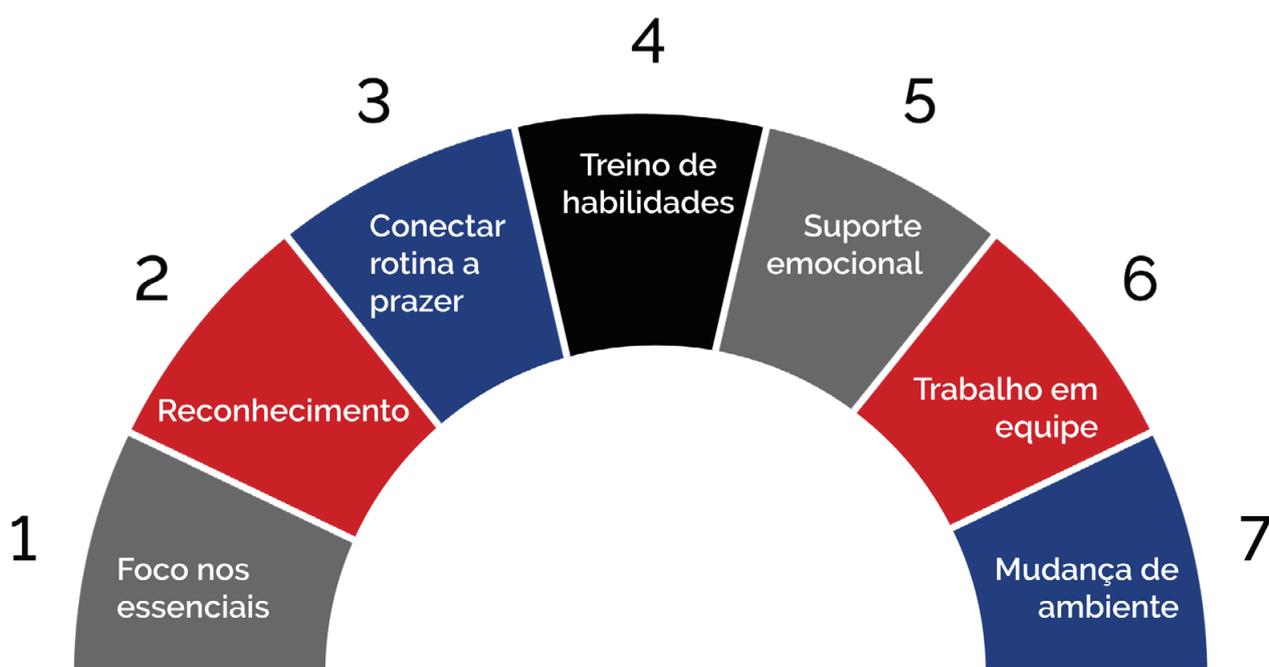
Após mobilizarmos emocionalmente a equipe para querer mudar, é necessário definir como mudar para ter mais resultados, como adquirir os hábitos vencedores, que devem acontecer em ritmo diário. Este processo não se faz apenas com comunicação ou força de vontade. São necessários um conjunto de gatilhos que,

sincronizados, apoiam quem quer mudar a avançar. Ferramentas e rituais coordenados pelos gestores são o caminho. Para detalhes sobre a metodologia, veja o artigo Portway: [7 gatilhos para alterar comportamentos.](#)

Ferramentas de planejamento e execução

O padrão de execução deve seguir uma rotina de planejamento semanal de atividades. Tudo começa em um bom cadastro de Clientes segmentado e evolui para roteiros de vistas, listas de contatos ou propostas a serem apresentadas. É importante que haja mensuração da evolução dos indicadores no processo para

se avaliar necessidades de mudanças e a prioridade de planos a serem desenvolvidos. Com o tempo, este ciclo deve ser estruturado em ferramenta que permita aos gestores acessarem e interagirem com os planos para aprovação e melhoria dos mesmos.



7 gatilhos para alterar comportamentos



Acompanhamento de resultados

Os resultados devem ser acompanhados todo os dias por todos. É a forma mais simples de manter o senso de urgência para gerar energia e mudanças, necessárias para o cumprimento recorrente das metas.

O formato deste acompanhamento define sua velocidade e efetividade. Tradicionalmente ele é lento e complexo,

muitas vezes baseados em muitos indicadores. Isso tira a possibilidade de ser feito por todos regularmente. Por isso, se torna um fardo para maior parte dos gestores, que acabam se limitando a olhar o resultado de vendas ou volume e a cobrar mais empenho da equipe. Isso precisa ser feito de forma diferente para gerar mais performance.

Indicadores essenciais

Indicadores são simples de criar e vários tem sua importância. Mas nosso cérebro tem limitações. Minha recomendação é que os analistas e a diretoria possam debater quantos indicadores quiserem, na definição das estratégias e táticas. Contudo, para a equipe de vendas limito a 5 indicadores no

máximo. 1 indicador principal de resultado e 4 indicadores de desempenho. Estes são os que constroem o resultado, como mix ou valor médio do pedido ou ticket. Se todos acompanharem estes poucos indicadores todos os dias, o foco aumenta.

Ciclo semanal de orientação

O vendedor deve preparar seu plano de ação para a semana que começa. Neste plano, os Clientes que serão abordados e as ações que serão executadas são os principais itens. Atenção concentrada nos top 20%, principais Clientes, que respondem pela maior parte dos resultados. Contudo, para se alcançar

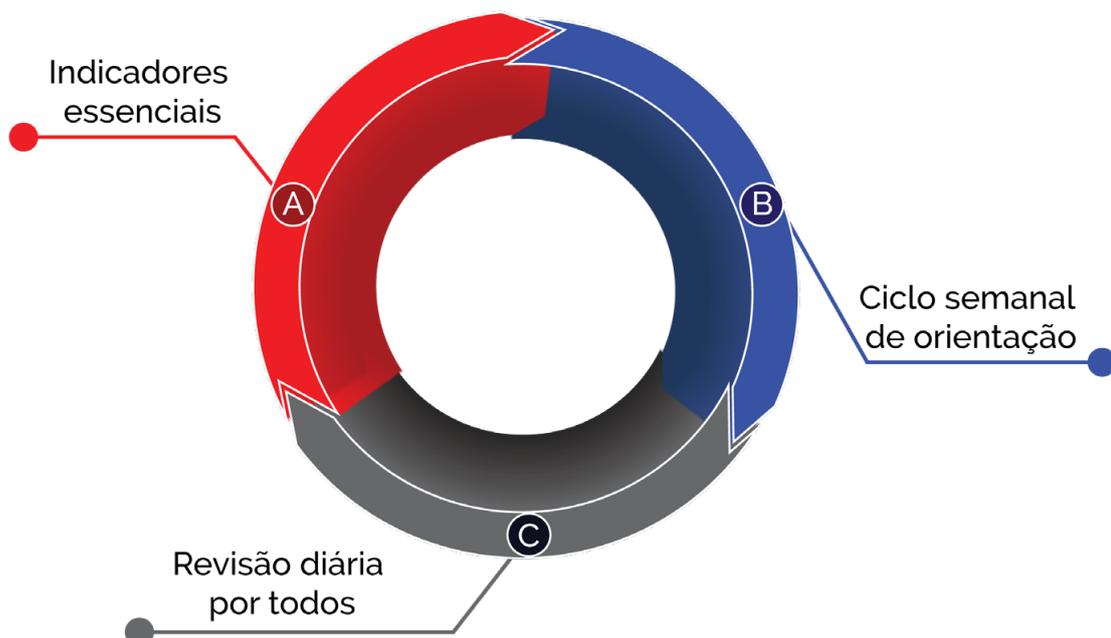
a meta de todo o mix, é também necessário um plano para segmentos específicos. Além disso, o aumento do número de Clientes ativos, muitas vezes é um objetivo de grande importância para assegurar o crescimento das vendas a médio prazo.

Revisão diária por todos

A revisão diária é o grande combustível para desenvolver novos hábitos. Na busca de novos resultados, um novo hábito é o caminho mais direto. Cada vendedor do time, já teve identificado um hábito essencial que pode gerar mais resultados, na comparação com o padrão de execução. Mas isso só tem

valor se ele fizer a mudança necessária. Para fazê-la, ele precisará de apoio do seu gestor, que atuará como um personal trainer que apoia dia a dia com incentivo e disciplina. A revisão é de até 10 minutos, mas dá ritmo ao dia.

Acompanhamento de resultados





O caminho da performance de vendas

Vigília Estratégica

- Visão estratégica
- Painéis de Performance
- Vigília estratégica

Incentivos geradores de emoção

- Competição estimulante
- Cooperação para o crescimento
- Rituais de reconhecimento

Hábitos de alta performance

- Identificação de hábitos vencedores
- Definição de padrão de execução
- Ferramentas de plano e execução

Acompanhamento de resultados

- Identificação de hábitos vencedores
- Definição de padrão de execução
- Ferramentas de plano e execução

Conclusão

A performance de vendas pode crescer muito em seu negócio. Utilizando método e disciplina, pequenas ações transformam a forma como as pessoas executam suas ações e geram resultados. Alavancar todo o investimento feito em sua equipe com mudanças em seus comportamentos, pode transformar sua organização. Nós apoiamos nossos Clientes a aumentar sua performance em vendas, geração de caixa e rentabilidade, através da mobilização de Clientes, engajamento de equipes e gestão de vendas.

O autor

Marcelo Assumpção é diretor executivo da Portway e do Centro de Estudos em Private Equity e Venture Capital da FGV. Ele é um dos principais consultores em performance de vendas no Brasil. Já conduziu projetos para empresas como Ri Happy, Mattel, GSK, Pfizer, Biolab, Netshoes, Mars e Vivo

Contato:
contato@portway.com
11-9-9965-1550



Somos especializados em mudanças de comportamentos, com metodologia própria, testada por mais de 20 anos em Clientes nacionais e multinacionais. Ela é construída a partir de indicadores matemáticos, neurociência e psicologia comportamental.



PORTWAY®
Performance de Vendas

www.portway.com.br
11-9-9965-1550