

Construir uma equipa de vendas “à prova de bala”



JOSÉ CARLOS F. PEREIRA
MBA pela ESADE
Business Expert & Developer

A empresa só existe com vendas. O contributo de cada elemento da equipa, em termos individuais, é importante, embora julgue que apenas como equipa, **focados e com consistência, possamos produzir o resultado desejado.** Não há nenhum elemento tão bom como todos juntos numa equipa de vendas. É assim que as vejo!

As equipas de vendas são, atualmente, um pouco mais complexas em “skills” do que o eram na “old school”, embora continuem orientadas para tarefas e objetivos, precisando de um timoneiro para liderar o “barco”.

Julgo que uma das “pedras de toque” para uma equipa de vendas motivada, comprometida e de alta performance é um líder de vendas eficaz, organizado, com objetivos e um plano associado, atuando como um catalisador de resultados – das próprias vendas e de cada um dos elementos que constituem a equipa. A arte de agluti-

nar em volta de um propósito, de delegar e potenciar em cada um o seu melhor desempenho obriga a uma liderança forte. E eu sou muito fã do termo **AME – Alinhar, Mobilizar e Envolver** –, que tento sempre cultivar nas minhas equipas.

Quais são, então, as componentes principais para ter uma equipa de vendas eficiente e eficaz? Como líderes de equipas (diretores de vendas), qual é o perfil que deveremos ter para atingir resultados extraordinários? E como montar um plano simples para atingir as metas a que nos propomos? Isso é o que tento apresentar neste artigo – fazer bem feito e fazer aquilo que tem de ser feito.

Características, qualidades e competências da equipa

A cultura da equipa varia de organização para organização. O estilo de liderança também (e diferentes estilos em diferentes momentos). Mas aquilo que não muda são **algumas competências básicas que temos de ter no ecossistema da nossa equipa de vendas** e estrutura de apoio na organização, como: capacidade de recrutar as melhores pessoas em caráter, atitude e competências; capacidade para

integrar rapidamente na nossa cultura novos elementos; habilidade para negociar com cada elemento condições contratuais e objetivos de projeto; formatação de um plano de formação e treino anual com equipa interna ou externa; alimentação da componente administrativa ou de CRM com assistente comercial, quando possível; competência interna para gerar leads (em grandes organizações podem vir do marketing); força interna para lidar com objeções e saber contorná-las, negociar condições ou contratos com clientes, e fechar vendas; gestão, relacionamento e assistência ao cliente. No limite, com equipas muito pequenas, todas estas competências podem estar reunidas (ou distribuídas) em duas ou três pessoas. Mas elas têm de existir se desejarmos alcançar bons resultados.

Competências e qualidades de quem lidera a equipa de vendas

Para delegar tarefas de forma eficaz, quem lidera tem de ter um profundo conhecimento da gestão do “timing” de vendas orientada por atividades/tarefas. O trabalho de quem gere a equipa é o



de garantir que as partes do processo de vendas encaixam umas nas outras e que o elemento certo esteja ligado à atividade que lhe compete (e onde é melhor a fazer acontecer). Acima de tudo, tem de gerir pessoas com capacidade de comunicar para inspirar, motivar, disciplinar, incentivar, treinar e desenvolver perfis de alta performance; excelência na organização e planeamento de processos e atividades; arte de cooperar com outros elementos da organização e com todos os elementos da equipa (defendendo sempre o seu grupo em primeiro lugar, alinhando-o com a estratégia da organização); força de se automotivar; mestria na formação de pessoas em técnicas de venda e “soft skills”; disponibilidade constante para aprender e rever o modelo de vendas; habilidade para solucionar problemas dos clientes; audácia de criar uma missão de condução e transformação de pessoas para o bom desempenho.

Na prática, como implementar e delegar?

O primeiro passo é o de identificar objetivos – sempre que possível num formato “SMART”; em seguida, avaliar a situação atual de vendas (situação real) de forma a desenhar um conjunto de medidas que nos levam da situação atual para a situação desejada (um mapa que deve ser

Acima de tudo, tem de gerir pessoas com capacidade de comunicar para inspirar, motivar, disciplinar, incentivar, treinar e desenvolver perfis de alta performance

simples); pelo meio, vamos dar, naturalmente, conta de alguns obstáculos para lá chegar (quais são eles? Podem ser contornados? Há soluções internas, em termos de recursos e equipa, para os resolver?); para finalizar, registar os pontos fortes e fracos de cada elemento da equipa (pensar em como ajustar cada um a cada uma das atividades para atingir os objetivos desejados); se ficar em falta alguma competência internamente, podemos ir buscá-la fora? Qual o orçamento? E daqui sai um plano com atividades, tarefas, objetivos e responsáveis pela implementação de cada atividade, orçamento e tempo de execução (se possível com indicadores de realização); nunca esquecer de verificar se foram criadas as condições e fornecidas as ferramentas para que seja cumprida cada

uma das atividades; no limite, a equipa poder-se-á mesmo tornar autónoma e com pequenas intervenções ou controlo de quem a gere.

Para que tudo fique “colado”, sugiro uma reflexão final sobre estas dicas práticas “à prova de bala” para liderar uma equipa de vendas: construir confiança com todos os membros da equipa; ser um exemplo como pessoa; reconfigurar a equipa e corrigir posicionamentos sempre que necessário; reunir com alguma periodicidade (a necessária) e com uma agenda predefinida; perguntar, diretamente e com coragem, a cada elemento da equipa, como gostaria de ser gerido/liderado; fazer permanentemente uma autoanálise; entender e conhecer claramente quais os objetivos pessoais e profissionais de todos os elementos; garantir, através de métricas e controlo, que fazem o que lhes é pedido; comunicar com clareza os objetivos diários, semanais e mensais que têm de atingir; indagar permanentemente quais os seus principais problemas e apresentar soluções; permitir, quando possível e dentro de limites, que possam definir os seus próprios prémios e recompensas; estar apto a dar grandes recompensas aos melhores; comemorar com toda a equipa as vitórias e o atingimento de objetivos **Errar cedo nas nossas decisões e aprender rápido é o meu lema!**