



INDICADORES DE PERFORMANCE

Como medir o desempenho da sua equipe de vendas

POR LARISSA MOUTINHO / FOTOS: DIVULGAÇÃO

Q

uem gosta de basquete sabe que o técnico americano do L.A. Lakers, Phil Jackson, chegou ao lugar mais alto do pódio seis vezes durante os nove anos em que liderou a equipe. O que será que ele fez para administrar um elenco promissor e levá-lo tantas vezes ao primeiro lugar?

Nada de focar a vitória e infundáveis trabalhos de motivação. A grande sacada de Jackson foi dar a cada jogador um livro. Ele observou e conversou com os integrantes da equipe, procurando mensurar seus pontos fortes e o que poderia impedi-los de brilhar um dia.

Foi assim que Kobe Bryant, por exemplo, recebeu o livro *The white boy shuffle* (algo como O refúgio do garoto branco, em português), que conta a história de um jovem negro criado numa comunidade branca - desafio que o próprio Bryant viveu, já que cresceu num subúrbio da Filadélfia. Para Shaquile O'Neal, o técnico escolheu a autobiografia *Ecce homo*, de Friedrich Nietzsche, que trata da busca do homem por identidade, prestígio e poder.

Por meio dos livros, Jackson fez questão de mostrar que reconhecia as competências de cada um da equipe e que fazia questão de ter os melhores jogadores em seu time, focando a parte que eles necessitavam desenvolver para alcançar os resultados. O objetivo principal não era a vitória, mas mensurar talentos e fatores limitantes e investir em cada potencial do grupo.

E você, sabe quais são os pontos fortes de sua equipe de vendas? Ou está preocupado apenas em garantir mais vendas e não se importa com o que a equipe está fazendo para isso?

Avaliar o desempenho de cada integrante é crucial para garantir uma força de vendas realmente estruturada e focada em fazer a empresa crescer com sustentabilidade. Antes de se desesperar e dizer que não sabe nem por onde começar, a **Venda-Mais** quer te propor um desafio. Nas próximas páginas, acompanhe as dicas dos especialistas Marcelo Caetano, Takeshi Jumonji, Julio Sampaio e Wanda Sanchezé e inicie a criação de um sistema de indicadores de performance e resultados. Sua equipe se sentirá muito mais motivada!

Equipes profissionais

"Durante muito tempo, vendas e gestão estiveram predominantemente associadas ao improviso. Com uma maior profissionalização das áreas, houve um exagero num primeiro momento, com um excesso de controles e relatórios. Aos poucos, está ocorrendo uma seleção natural e devem vingar os indicadores e relatórios que fazem sentido." Esse é o caminho natural pelo qual espera Julio Sampaio, mestre em organizações e desenvolvimento e diretor da Resultado Consultoria. E tal profissionalismo tende a criar indicadores de performance que realmente representem a empresa.

Para realizar esses indicadores, o especialista aconselha considerar a cultura da empresa, o histórico e o momento atual do negócio. "Além disso, há variações quanto ao tipo de profissional, produto, segmento, perfil de clientes, sistema de remuneração e até de acordo contratual entre a empresa e os profissionais", afirma Sampaio.

Os indicadores mais comuns, segundo ele, são: número de visitas, efetividade, rentabilidade, cobertura da carteira, *share* de mercado, adesão à política comercial, níveis de descontos, crescimento sobre períodos anteriores, desempenho por grupos de clientes ABC, rotatividade da equipe e otimização do tempo. Isso não significa que uma empresa deve monitorar todos os indicadores. O ideal é eleger quais são mais importantes para o seu negócio e mãos à obra.



Imagine uma equipe de vendas que possui alto conhecimento dos produtos e serviços e que contou com treinamentos muito adequados, porém, na parte comportamental, apresenta dificuldades de relacionamento com os clientes, baixa tolerância e dificuldade de interagir com os consumidores ou pouca resistência à pressão para lidar com conflitos. Para resolver impasses como esses, a empresa precisa mensurar o que no seu atendimento é crucial avaliar e criar indicadores. Depois de levantados e aprovados os pontos, toda a equipe deve estar ciente do que e como a empresa pretende avaliar os trabalhos com base nesses indicadores.

O próximo passo é garantir *feedbacks* constantes, semanais e mensais. "Você precisa ter pessoas preparadas para realizar isso, sem vícios na forma de avaliação. O gestor não necessita ter conhecimento de tudo o que sua equipe está fazendo, mas precisa desenvolver as pessoas para os resultados não na base do 'achismo'", aponta Wanda.

Construir uma monitoria, em sua avaliação, "é um custo único, que a empresa vai investir uma vez, mas terá algo para preservar o seu capital intelectual e a qualidade da informação". Dependendo do projeto contratado para implementar ou reestruturar a planilha, auditar ligações, construir um processo de treinamento com *feedback* e *coaching* com validação, Wanda calcula que haverá um trabalho de dois a três meses de consultoria. "Num universo de 80 a 100 pessoas, desde que a empresa esteja interessada em fazer o processo como tem que ser, e por fim dando *feedback* ao *feedback* realizado pelos gestores, o investimento total não ultrapassa R\$20 mil", quantifica.

Funil de clientes

Takeshi Jumonji é consultor da WT Jumonji Treinamento & Consultoria, empresa líder no Brasil da metodologia kaizen (melhorias contínuas) em vendas. Em projetos de consultoria, ele trabalha com o funil de vendas,

Medindo pessoas

E o que falar das empresas de call center que recentemente tiveram, por lei, de reestruturar toda a sua forma de trabalhar? Para garantir um maior controle sobre o atendimento, várias optaram por adotar a monitoria. E foi aí que a especialista Wanda Cristina Sanchez entrou em ação. Psicóloga e administradora, ela é autora do livro *Monitoria em call center*.

Durante a fase de pesquisa para escrever sua obra, Wanda percebeu que os controles das empresas, de uma forma geral, estavam muito voltados para números e pouco para as pessoas. "Você precisa dos melhores profissionais para fazer justamente o que um equipamento não faz - o relacionamento. A monitoria ajuda você a adequar as pessoas, a olhar sua equipe e a melhorar a gestão de pessoas", garante.



também conhecido como *pipeline*, para medir a performance das equipes de vendas. Para vendas mais complexas, também chamadas de consultivas, o estilo consiste em dividir a compra de cada cliente em sete etapas:

1. **Prospecção** - Essa primeira fase é típica do vendedor. Abrange prospectar e qualificar clientes.
2. **Reconhecimento das necessidades** - O cliente precisa perceber que o produto ou serviço é necessário, caso contrário, não vai comprar.
3. **Avaliação das opções** - O cliente passa a avaliar opções de produtos e de fornecedores.
4. **Solução das preocupações** - Também chamada por Jumonji como a etapa do "e se", na qual o cliente deixa claro suas preocupações em relação à compra com aquele fornecedor. O vendedor, por sua vez, deve trabalhar de uma maneira proativa para solucionar e eliminá-las.
5. **Decisão de compra** - Momento em que o cliente decide pela compra.
6. **Implementação da solução escolhida** - Depois que compra, o vendedor tem de implementar a compra que o cliente fez, garantindo a entrega ou instalação.
7. **Mudanças por meio do tempo** - Ao longo do tempo, vão surgir mudanças e aquele vendedor que estiver mais preparado para elas é quem vai levar o próximo pedido.

Determinado o funil de vendas, o próximo passo é determinar seis indicadores para garantir a eficácia e a saúde das vendas de uma empresa. São eles:

1. **Conversão de vendas** - Também chamado de índice de eficiência de venda, mede a eficiência do número de pedidos convertidos a partir do número de prospecções realizadas. Calcula-se dividindo o número de pedidos pelo de prospecções e multiplicando por cem.
2. **Valor médio por pedido** - Conhecido também de tíquete-médio, calcula-se dividindo o valor total das vendas do período pelo número de vendas do mesmo período. A grande importância desse indicador está no fato de que existem vendedores que têm um alto índice de conversão de vendas, mas não batem metas porque o índice de valor médio por pedido é baixo.
3. **Eficácia da prospecção de clientes** - Esse índice determina os resultados de vendas no curto, médio e longo prazos. Para conseguir a eficácia desse indicador, devem ser seguidos quatro princípios ao prospectar clientes para incluir no *pipeline*:
 1. Prospects com o perfil adequado para os produtos e serviços da empresa (cliente ideal).
 2. Prospects na quantidade necessária. Pense em quantos clientes você precisa "plantar e cultivar" para bater suas metas no futuro.
 3. Prospects no tempo certo. Para gerar resultados planejados proativamente, você precisa começar a "plantar" clientes no tempo certo, pensando na "colheita" ao longo do tempo.
 4. Prospects na prioridade correta. Se você não priorizá-los em termos de tipos, frequência de contatos e por potencial de compras, corre o risco de não bater suas metas de vendas.O índice da eficácia na prospecção de clientes vai determinar o comportamento do índice de conversão de vendas.
4. **Participação no mercado** - Mede-se esse índice comparando o volume de vendas atual em relação ao período anterior: mensal, trimestral ou anual.
5. **Penetração nos clientes ativos** - É o índice que mede a participação nas compras de seus clientes ativos.



6. **Alinhamento do desempenho de vendas** - Esse índice mede o alinhamento da relação 80%-20% na participação de clientes nas vendas de cada vendedor. Isso é crucial para não depender excessivamente de poucos consumidores que respondem pela maior parte das vendas. Significa incrementar o universo dos 20%. O alinhamento ideal é em torno de 60%-40%.

"É uma mudança de foco, em vez de ficar analisando só metas. Metas é o resultado final, só que todo resultado final é consequência de uma série de ações que você desenvolve ao longo do processo. Se não tem como medir cada etapa, você só vai saber quantos clientes o vendedor está contatando e quantos negócios vão sair lá na frente, quando o certo é saber na parte intermediária, entre a prospecção e o fechamento, todas as fases. É preciso medir", revela Jumonji.

O consultor se lembra com carinho de uma empresa atendida por ele que teve um aumento de 300% nas vendas em pouco mais de um ano e meio só pelo fato de usar indicadores de desempenho. "A empresa já vinha com um nível de faturamento significativo, mas não tinha instrumentos para medir a performance nem os resultados. Então, a gente implementou isso e

uma série de outras ações paralelas, como a cultura de sucesso, e aplicamos também o *coaching*, fazendo com que as pessoas descobrissem suas maiores potencialidades e estimulando-as a inibir ou até eliminar fatores restritivos", complementa.

VM Plus

Além dos indicadores de performance e resultados, Takeshi Jumonji defende como crucial criar indicadores comportamentais. Acesse o VM Plus do site: www.vendamais.com.br e confira como adequar o comportamento da sua força de vendas.

Placar de sucesso

"Se você monitora o desempenho da sua equipe pelo volume de vendas, está dirigindo seu carro olhando pelo retrovisor." A polêmica frase é de Marcelo Caetano, colunista da **VendaMais** e consultor da Solução Comercial. Ele conta que um erro muito grave, e infelizmente comum à maioria das empresas, é se preocupar apenas com o volume de vendas.

Observe este ano: muitas empresas estão crescendo, só que algumas o estão fazendo de uma maneira consciente, enquanto outras estão apenas crescendo. Muitas não sabem o motivo de estarem crescendo, porque não monitoram se os seus clientes estão realmente sendo atendidos e comprando mais ou se apenas os vendedores estão focando esforços em clientes maiores, o que aparentemente pode aumentar as vendas, mas, a longo prazo, fará com que os clientes menores mudem de fornecedor, já que se sentirão abandonados. Esse é apenas um exemplo dos vários problemas que não monitorar corretamente a equipe de vendas pode trazer.

Felizmente, o consultor revela que criou uma ferramenta simples e que funciona para 90% das empresas: o placar de sucesso. Trata-se de uma série de 20 indicadores de performance que monitoram a relação de cada vendedor com a carteira de clientes. "Hoje eu digo que, se você controlar e explicar para os vendedores quais são os indicadores realmente avaliados no processo de venda deles, a qualidade desses profissionais melhora violentamente, porque eles sabem apenas se vendem ou não, mas não sabem quais são os indicadores que levam ou não à venda", garante.

Para Caetano, a motivação dos funcionários está ligada a saber por quais critérios estão sendo avaliados e o caminho que vai levá-los a um desempenho melhor de vendas. "Então, isso virou meio que uma obsessão nossa", revela.

"Se o vendedor tem uma carteira com 200 clientes e um deles não compra entre 60 e 90 dias, caso ele caia para mais de 90 dias, virará um cliente inativo. De alguma maneira, a empresa precisa ver que está perdendo esse cliente e tentar recuperá-lo", exemplifica Caetano.

Outra ação do consultor é monitorar junto ao vendedor ou representante se a venda dele está muito concentrada por meio de número de pedidos. "A gente monitora o **número de pedidos** para ver se está aumentando ou diminuindo de um mês para o outro, porque às vezes a venda aumenta, mas o número de pedi-

dos atendido pelo vendedor diminui, e isso significa que está numa posição de risco. Ele pode estar vendendo mais, porém há cada vez menos clientes, e isso pode gerar uma concentração de vendas que é perigosa dentro da carteira dele", enfatiza.

Outro indicativo trabalhado é o **mix médio**. Se o vendedor tem 10 itens no portfólio e ele vende em média 2,5, a empresa deve estimulá-lo a vender mais, a subir para 3 ou 4, por exemplo. Isso só será possível se a empresa souber qual é o mix médio de cada vendedor e estudar uma forma de fazê-lo aumentar.

"Outro ponto que a gente trabalha é quantos clientes novos o vendedor colocou na carteira como prospects e para quantos ele efetivamente vendeu. Isso mostra claramente que há vendedor que só prospecta e não consegue vender e há quem só cadastra o cliente quando ele realmente compra, em vez de fazer isso quando o consumidor se torna um prospect", completa Caetano.

Parece simples, mas são dados como esses que permitirão ao gestor ter controle sobre a produtividade de sua equipe e efetivamente poder ajudar cada membro dela, por exemplo: "Se o vendedor tem uma carteira que não cresce, vamos trabalhar a prospecção".

E, para quem está pensando em colocar a culpa em seus vendedores, Caetano manda um recado claro: "A empresa não pode ficar esperando que o profissional de vendas faça a sua gestão da carteira. Vendedor vende, quem gerencia a carteira é a empresa. Ficar esperando que ele faça esse esforço é acreditar no impossível", resume.

Para determinar quais são os itens realmente importantes para ter em seu relatório de vendas, o ideal é medir cinco ou seis indicadores. Ele sugere duas reflexões: "Quais são os itens que fazem a diferença na venda do seu vendedor?" e "De que maneira você os está gerenciando?". "Trazer isso à luz já é dar um passo muito grande. Parece meio simplista, mas o fato é que a maioria não faz", constata.



Medindo para recompensar vendedores nível A

Há quem acompanhe as histórias de grandes empresas e ache que tudo foi muito fácil justamente pelo tamanho dessas organizações. Esquecem-se de que, para um processo começar, seja numa empresa com 2 ou 5 mil funcionários, é necessário seguir os mesmos passos: ter a ideia, planejar a execução, explicar à equipe a importância, colocar em prática e, finalmente, testar e ajustar as arestas do projeto.

No grupo Barigüi não foi diferente. Há quatro anos, foi contratada uma consultoria para dar início a um processo para mensurar a performance de suas equipes de vendas. Foram dois anos de trabalho e muitas horas de treinamento até que a metodologia fosse enraizada pelo grupo.

"Quando iniciamos esse trabalho, pesquisamos muito e acabamos inovando em alguns sentidos, focando o controle e principalmente a política de remuneração", revela Márcia Gracia, diretora de RH do grupo Barigüi, que comercializa veículos e serviços automotivos.

Os indicadores do grupo levam em consideração a relação entre volume e rentabilidade. "Isso faz com que os vendedores tenham controle principalmente sobre as margens. Antigamente, a gente tinha as comissões baseadas apenas no volume. Se o vendedor vendia sem margem ou abaixo dela, isso não era levado em consideração", relembra.

Márcia conta que o trabalho é dividido em três pilares:

1. Qualidade na prestação de serviço junto ao consumidor - Quando um cliente compra um carro, ele está realizando um sonho, e a experiência de compra deve atender a essa expectativa.
2. Execução de um volume extremamente competitivo - O grupo Barigüi atua no varejo e, como tal, está focado no volume.
3. Entrega de uma rentabilidade sadia - Visa dar continuidade a um negócio lucrativo para que continue crescendo.

A partir daí, é traçada uma curva ABC dos vendedores, dos gestores e das lojas. É ela que indica quais são os pontos de melhoria e onde fazer o trabalho de treinamento *in loco*. "Hoje, eu tenho uma curva ABC dos vendedores por marca que propicia o levantamento de necessidades de treinamento, no qual eu preciso aplicar uma maior incidência de formação ou de reciclagem da metodologia de vendas. E a atualização é mensal", explica Márcia.

Recrutamento e seleção

Para garantir bons profissionais, a empresa foi além e criou, neste ano, uma forma de capacitação aberta à comunidade em geral. "Nós temos uma formação baseada na metodologia de vendas do grupo e uma parte da matemática financeira. Há cinco meses,



começamos a abrir esse treinamento para a comunidade e já treinamos uma base de 483 pessoas na formação de vendedores", revela Márcia. Cerca de 15% do pessoal preparado foi contratado pelo grupo Barigüi. O restante compõe o banco de dados do RH para futuras demandas.

Recompensa

Contratados os melhores profissionais e mensuradas as diferenças entre cada vendedor do grupo, chega a hora de reconhecer essas distinções. No grupo Barigüi, os profissionais de vendas têm comissões diferentes de marca para marca, mas há um volume mínimo a ser atingido que dispara um percentual em cima da rentabilidade. Além disso, eles têm mais um percentual que vem do Programa de Participação nos Resultados (PPR), pago semestralmente. São cuidados como esses que, segundo a diretora de RH, acabam premiando e retendo os vendedores.

Mas é importante garantir a satisfação do cliente. Por isso, o grupo possui uma área de call center, responsável por pesquisar consistentemente a satisfação do consumidor e os índices de qualidade de cada montadora. "Então, tudo o que o vendedor somar dentro do PPR, se ele não atingir o mínimo da qualidade que é estabelecida por marca, chega a ter 20% de desconto devido a esse fator, justamente para ter essa cultura de focar a qualidade", explica a diretora de RH.

RH estratégico

Uma dificuldade muito comum nas empresas brasileiras é trabalhar o RH de forma estratégica para que efetivamente converse com os demais departamentos da empresa. Márcia garante que essa foi uma grande conquista do grupo Barigüi. "A gente teve uma mudança forte para ter um RH focado no ponto de venda, que conhece o perfil do vendedor e as necessidades do cliente", relata.

"A nossa missão aqui é vender carros, é a necessidade do nosso cliente lá na ponta", resume. E é dessa forma que o RH do grupo vende carros: contratando o melhor perfil, treinando vendedores e fazendo o desenvolvimento dos gestores. Além disso, no grupo, marketing e treinamento andam juntos e são centralizados por uma mesma pessoa, André Santini. É uma forma de garantir que toda a comunicação de varejo, de conhecimento do mercado e do RH esteja alinhada.



Yeling

A empresa Yeling é cliente de Caetano na Solução Comercial. A companhia teve um crescimento exponencial depois que começou a aplicar o placar de sucesso, no ano passado. Com a ferramenta, foi possível identificar quem não estava vendendo e rapidamente detectar os motivos pelos quais os resultados não estavam sendo atingidos. Para cada vendedor que apresentou alguma dificuldade, foi criado um treinamento ou esclarecimento visando corrigir a falha.

"Hoje, muitas empresas esperam para tomar decisões quando as vendas estão caindo. Nós decidimos quando o placar começa a sinalizar que essa pessoa não está cumprindo algum dos processos de vendas e já tomamos uma atitude logo no primeiro mês. E outra: todo começo de mês, as pessoas são responsáveis por apresentar seus resultados à direção baseadas não em volume de vendas, mas no placar de sucesso e na gestão da carteira de clientes. Isso expõe muito os resultados que vão além da venda. Então, hoje um vendedor da Yeling não chega simplesmente falando: 'Este mês eu vendi mais ou menos'. Ele diz que vendeu mais, para mais clientes, realizando um mix maior, e isso é muito mais complexo, porque ele começa a tomar decisões rapidamente", explica Caetano.

Investimento

Quanto é necessário investir para realizar indicadores de performance? Segundo Caetano, praticamente nada. Cerca de 90% das informações estão dentro da própria empresa, mas ficam dependendo de dez relatórios para

ver se o vendedor está vendendo bem ou não. O gestor tem de parar e verificar quais desses itens presentes em todos são realmente importantes e colocar os relatórios em um relatório único. "Se o gestor tiver que olhar dez relatórios para ver se cada um dos seus vendedores está cumprindo o papel deles ou não, ele nunca vai fazer isso. Então, é necessário sintetizar esse relatório", finaliza.

Sampaio concorda e enfatiza que a maior barreira costuma ser a cultural, e esse é o principal investimento que precisa ser feito, convencendo as pessoas a monitorarem o processo de vendas no dia a dia. "Investimentos em sistemas podem ser necessários dependendo de cada situação, mas eles serão sempre secundários, pois, sem as pessoas, não serão otimizados e podem até constituir dinheiro jogado fora", alerta.

Anúncio