



Jose Carlos Pereira
Formador e Consultor
Fotografias D.R.

Gestão de vendas no meio do “caos”

Toda esta “tempestade perfeita” na saúde e nos negócios vai passar, mas o mundo vai mudar. Já mudou e vai mudar novamente. A forma como nos relacionamos e fazemos negócios vai mudar (nem que seja durante um período de tempo). A maioria das necessidades do comprador/consumidor vão-se manter, mas os comportamentos serão muito diferentes. A confiança é a base de um relacionamento, seja ele pessoal ou profissional, e temos de nos antecipar e adaptar a esta nova realidade. Nunca fez tanto sentido a frase “estamos perante um novo normal”, que veio para ficar.

Estamos todos a fazer história, mas as escolhas e decisões que tomarmos hoje podem mudar as nossas vidas para os próximos anos.

Todos, direta ou indiretamente, vamos ser afetados pela pandemia. E 95% das atividades comerciais vão ter reflexos negativos. Será possível mitigar os riscos? Será possível impactar positivamente o nosso negócio e equipas comerciais neste enquadramento? Julgo que sim, mas tenho dúvidas. Não tenho um plano milagroso, apenas algumas sugestões de curto prazo, pois tudo o que é médio prazo em termos estratégicos passou para semanas ou dias. Aquilo que dizemos e aconselhamos hoje pode (ou vai de certeza) mudar amanhã. São tempos de volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade como nunca tivemos. É uma transformação global difícil de medir hoje.

Neste artigo, vou tentar deixar algumas reflexões sobre os resultados de algumas reuniões em videoconferência que tive oportunidade de fazer com alguns líderes de empresas e diretores comerciais. Tempos de exceção que obrigam a mudanças e adaptações

muito rápidas nas nossas equipas e pessoas. Não são tempos de guerra; é muito para além disso. Vai ser muito duro, mas vamos ultrapassar.

Planeamento

Sem querer ser dramático, como fica o planeamento? Poderíamos, umas semanas atrás, discutir planos semestrais, anuais e mesmo a dois anos; e agora? Agora, temos um planeamento a semanas ou, em alguns casos, dias. E com uma dinâmica que obriga a ler os dados e o enquadramento diariamente. Ou seja, nunca o medir e os indicadores foram tão relevantes, em gestão de equipas de vendas, como o são hoje. Terá de ser um novo modelo de abordagem comercial. Novos canais de venda. A transformação digital terá de ser abrupta. O estar em vários canais e no online é um caminho. E nada de lentidão: a velocidade de adaptação é muito importante. O que não fizermos na reformulação de processos comerciais, hoje, pode provocar resultados dramáticos amanhã.

Da prospeção ao pós-venda, todos os processos devem ser descritos e adaptados. Eles já estavam descritos? A maioria não. Aqui está mais uma oportunidade para repensar a estrutura, o

controlo da operação, o que gera fluxos de caixa e liquidez, reestruturar a oferta das referências ou serviços por segmento ou rentabilidade, adaptar as condições comerciais... alterar o modelo de abordagem.

O que podemos fazer perante os dados de enquadramento? A minha sugestão é:

- Imprimir alguma agressividade nas medidas e montar um plano e uma equipa dedicada à gestão de crise;
- Chamar todos os atores, desde a equipa comercial à gestão, produção e logística;
- Levantar 5 a 10 medidas urgentes e importantes para reorganizar a estrutura comercial e o modelo de abordagem;
- Retirar tudo o que sejam ações e tarefas sobre as quais não temos controlo;
- Ser muito transparente na comunicação.

Aconselho a um grande foco naquilo que são variáveis passíveis de controlar e que só dependem da equipa e da empresa, sem perspetiva de que tudo vai normalizar em semanas ou meses, pois não vai. Julgo que apostar fortemente no relacionamento passou a ser ainda mais importante do que era. O momento não é de vender a todo o custo e de atingir objetivos; é de criar relacionamentos, mais do que dar origem a clientes.

O estar em vários canais e no online é um caminho. E nada de lentidão: a velocidade de adaptação é muito importante. O que não fizermos na reformulação de processos comerciais, hoje, pode provocar resultados dramáticos amanhã.

Canais de venda e a automatização

A venda num formato de consultoria ou de automatização vai aumentar – modelos que aportem mais tecnologia, pois tudo o que são rotinas que não necessitem da presença humana têm de passar para algoritmos (por exemplo, reposição de stock ou repetição de encomendas). Seja criativo na procura de novos canais para atingir os clientes e peça contributos à sua equipa. Coloque criatividade até na forma como comunica com a sua equipa.

Colocar as seguintes questões para mudar devem fazer sentido para a sua equipa:

- Estou a utilizar todas as ferramentas disponíveis para prosperar?
- Quais as novas parcerias que passam a fazer sentido para estar em novos canais (digitais ou tradicionais)?
- Posso melhorar ou mudar a forma como comunico com os clientes?

Metade do cérebro das pessoas está ocupado com sobrevivência. Temos de ser ainda mais relevantes na nossa proposta de valor para os clientes. Olhar para os principais clientes e tentar estar presente para ser lembrado, num formato ainda mais de parceria e de enfrentar todos os momentos ainda mais juntos. A principal recomendação é rever os canais que temos e a afetação de estrutura e rentabilidade em cada um. Nunca ficar muito dependente de um canal é agora ainda mais importante, e a gestão do risco ou da continuidade desse canal no futuro (ou até mesmo hoje) deve ser levada em conta. A pergunta crítica é: quais os canais que neste momento se vão manter abertos? Estou presente nesses canais, sejam distribuição, marketplaces ou outros? Vou ainda a tempo de os abordar? Como?

Controlo e indicadores

O funil de marketing é de um para muitos. O funil de vendas é de um para um. O controlo da atividade comercial e os indicadores ainda fazem

mais sentido hoje. A forma como a equipa é remunerada também, podendo fazer sentido rever a componente-base, as comissões e/ou os prémios, pois os objetivos e as prioridades de certeza que vão mudar no mix de produtos e/ou serviços.

Mais relevante, ainda, ficou converter oportunidades em vendas efetivas, e para isso a gestão dos indicadores são pilares para fazer a diferença e atingir resultados acima dos competidores mais diretos – eles conseguem mostrar, com exatidão, o resultado de cada estratégia adotada nesta fase e respetivas consequências no resultado do negócio. Temos é mais uma oportunidade para rever alguns e até eliminar aqueles que nesta fase deixam de fazer sentido. Aqui a sugestão é rever, reformular e até eliminar – questionar os principais indicadores de performance e de atividade, ficando apenas com aqueles que efetivamente têm impacto direto no negócio ou num processo.

Mais do que saber vender em períodos de crise é ter um modelo (ou processos). Ter uma lógica baseada em processos é uma prioridade. Com indicadores que os possam medir e controlar. E agora esse modelo merece uma revisão semanal sobre o que está a funcionar ou não. Coloque à discussão da equipa as seguintes questões: Quais são os sinais de perda que estamos a identificar nos clientes? O que podemos fazer para os reter? Caso deixem de comprar, o que fazemos para os manter próximo durante este período? E como os reativamos, agora ou mais tarde? Quais as ações a implementar já?

Liderança, comunicação e gestão da equipa

Aumentar o acompanhamento da equipa passou a ser ainda mais importante, pois parte das equipas podem estar em home office: distribuir um conjunto de tarefas por elemento e fazer uma videoconferência de grupo ao

final do dia, de forma a estarem o mais próximo possível. E uma coisa é solidariedade e compreensão, outra é ter obrigatoriamente de continuar a cumprir um conjunto de tarefas que têm de ser realizadas, independentemente do enquadramento. Nunca o compromisso perante resultados fez tanto sentido. Fazer um levantamento das principais angústias e dores do cliente nesta fase. De seguida montar um conjunto de medidas de combate a objeções e de como a empresa as vai enfrentar. E porque não também perguntar a cada elemento da equipa o que o está a incomodar, no foro pessoal e familiar, e como poderia ser resolvido com o apoio da empresa? Continue a ser um entusiasta e cuide da sua saúde mental no meio da tempestade, assim como da sua equipa. Não esquecer a cultura da empresa e puxar por esses valores diariamente. 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 (nem que seja de curto prazo) atuando como um catalisador de resultados – das próprias vendas e de cada um dos elementos que constituem a equipa. A arte de aglutinar em volta de um propósito, de delegar e potenciar em cada um o seu melhor desempenho obriga a uma liderança ainda mais forte neste período turbulento.

Continue a ser um entusiasta e cuide da sua saúde mental no meio da tempestade, assim como da sua equipa. Em tempos normais, algumas das alterações a fazer poderiam levar meses a serem executadas, e que têm, hoje, de ser implementadas em apenas horas. Pode estar aqui uma oportunidade para fazer aquilo que sempre se pensou e nunca se fez. A urgência e o estado de emergência do nosso ecossistema empresarial a isso obrigam. O risco de não fazer nada, ou demorar nas decisões, pode ser dramático...