

# Objetivos *gold* nas vendas

## - 4 sugestões práticas e comprovadas



**JOSÉ CARLOS F. PEREIRA**  
Expert em vendas e desenvolvimento de negócios

Embora todos nós estejamos convictos da necessidade de definir objetivos para uma equipa de vendas, quantos o fazemos (mesmo na vida pessoal...)? E andamos atrás deles? Definimos algo atingível e realista? Dividimos no tempo? São de atingimento progressivo? Associamos ações/atividades/tarefas para lá chegar?

Não precisam de ser muitos, apenas os necessários para nós ou para a nossa equipa – desafiadores e que estimulem mais e melhores vendas nas nossas organizações. Não podem é ser apenas objetivos do tipo “O meu comercial A tem de atingir o volume de vendas de X euros durante este ano”, pois, embora sejam metas, não darão origem a grandes resultados.

Os objetivos anuais podem e devem ser

mantidos. O meu conselho é ir um pouco além, ou seja, manter toda a equipa com objetivos semanais ou mensais com períodos de avaliação mais curtos e mais inteligentes, pois a probabilidade de os atingir vai ser muito maior – objetivos parciais, divididos no tempo, geram mais confiança e vitórias incrementais (para além de uma maior facilidade de visualizar, medir, controlar e atuar).

Neste formato que sugiro, eles também permitem à direção de vendas acompanhar o progresso de cada elemento da equipa no alcance de objetivos maiores, que vão ao encontro da estratégia macro (objetivos anuais), dando mais tempo para trabalhar com cada elemento as dificuldades que vão surgindo.

Um estudo de Harvard descobriu que estabelecer objetivos com maior especificidade e de forma incremental aumenta a motivação, ou seja, quem executa um plano orientado por objetivos aumenta o desempenho em 30% quando comparado com aqueles que não o fizeram. E 30% faz a diferença? Claro que faz!

Neste artigo, e para ser coerente com o meu registo mais telegráfico, vou tentar sugerir objetivos de vendas a um nível individual e da equipa. Pode parecer aparentemente mais difícil, mas o resultado, pelo que tenho observado, serão vendedores mais motivados e, para quem gere a equipa, mais tempo para personalizar o acompanhamento.

### #1 Calcular objetivos de vendas mensais e com tarefas incrementais para os atingir

– manter os objetivos anuais e simplesmente dividir por mês, tendo, se possível, atenção à sazonalidade dos mesmos (quase todos os negócios obedecem a ciclos). Depois fica mais fácil, em reuniões mensais e/ou trimestrais, corrigir algumas ações do plano comercial. Fica também a sugestão de fazer correções incrementais nas ações se parte da equipa não estiver a cumprir. Quando a situação não é radical (atinge ou não atinge), mas sim progressiva no atingir de um objetivo não cumprido, a moral da equipa fica “mais



em cima” e a probabilidade de frustrações sobre o “não conseguir” é menor. O trabalho incremental e não bruto promove também, pela minha experiência, melhor qualidade de trabalho nas várias fases do ciclo de vendas, assim como melhores números no longo prazo.

**#2 Definir um *scoring* e atividades associadas a cada um dos objetivos** – o *scoring* não é mais do que dar prioridade a cada um dos objetivos a atingir, isto é, dar importância em função dos resultados que produzem (sejam de curto ou longo prazo em função da estratégia da empresa). Isto faz com que, mesmo que alguns objetivos não sejam alcançados por todos os elementos, aqueles que definimos como mais importantes vão, em princípio, ser atingidos. Para cada objetivo, definir ações e atividades/tarefas que lhe estão associadas para o atingir (seja em números de prospecção seja em reuniões, seguimento, fecho, etc.) e sempre com um ajuste personalizado e com compromisso pessoal entre partes. Andar para trás e com divisões nos objetivos macro até pequenos objetivos faz com que toda a atividade seja mais facilmente controlada e medida.

**#3 Definir prémios por objetivos e monitorizar a sua progressão** – o que é que motiva a sua equipa? O que lhe pode ser dado em benefício quando o objetivo é alcançado? Há uma variável compensadora pelos objetivos parciais? Se não existir margem para incentivos financeiros, seja criativo, mas a componente de compensação deve existir como estímulo. Também é verdade que de nada servem os objetivos se não forem monitorizados e controlados por quem gere a equipa. O conselho é atuar a quente sobre quem não esteja a atingir, se possível semanalmente para não colocar em causa o objetivo mensal (e de forma construtiva, com sugestões de melhoria e outros exemplos que estão a ter resultados). Mesmo que muitas vezes estejamos tentados a não olhar para as pequenas tarefas, não as evite: controle se efetivamente estão a ser cumpridas, pois são a diferença que faz a diferença. E já vi casos em que todos cumprem, pois estão a medir mal e –

como muitas vezes digo – “a enganarem-se a si próprios, mas felizes”!

**#4 Maior ambição nos objetivos dos melhores e mentoria ativa entre colegas** – o colocar objetivos acima do pedido não é para todos, mas apenas para os que mais facilmente conseguem atingir, de forma a evitar ansiedade ou frustração (um *top performer* precisa de desafios mensais e exigentes). Se algum elemento estiver com dificuldades, sugiro que identifique um exemplo ou mesmo uma mentoria de outro colega com um

vos clientes abertos por um período de um ano (progressivamente, reduzir para 2 semanas se aplicável); reduzir gradualmente o tempo médio para o fecho do cliente após abertura ou primeira reunião.

**Objetivos da equipa:** prémio ou incentivo (financeiro se possível) para quando toda a equipa alcança os objetivos definidos (pode até ser em pequenas atividades como no número de prospecções, seguimentos, fechados, etc.); lançar desafios com competição sobre, por exemplo, quem marca mais reuniões



acompanhamento mais próximo. Tem resultado comigo e com algumas equipas, pois confidenciar dificuldades a um colega é mais simples e transparente do que ao diretor de vendas.

Para terminar com o “gold” do título, ficam sugestões práticas em resumo para objetivos pessoais e da equipa:

**Objetivos pessoais:** definir um número mínimo de eventos passível de networking a visitar mensalmente por cada elemento da equipa (nem que seja 1); para o elemento que não esteja a cumprir um objetivo mensal, definir a obrigação de “X” ações semanais nas várias fases do ciclo de vendas, até chegar a um limite temporal “X” tarefas/dia, quando aplicável; definir um contacto por mês com cada um dos no-

presenciais num mês; lançar o desafio para cada um dos elementos conseguir, no mínimo, “X” adjudicações/vendas acima de “X” euros; definir um prémio para quem estiver acima da taxa média de fidelização de clientes da empresa; premiar quem conseguir o maior número mensal de reativações de clientes.

Acima de tudo, seja criativo e peça sempre *feedback* à equipa. Os objetivos devem ser negociados entre partes e com sentido de compromisso. E não se esqueça que os objetivos devem, também, ser realistas, atingíveis e desafiantes, pois, se não o forem, os resultados não aparecem (pelo menos em larga escala). Eu não tenho receitas, tento é partilhar sugestões que já resultaram comigo e com muitas equipas com as quais tenho o privilégio de colaborar! ■