



PORTWAY[®]
Performance de Vendas

7 ações para mobilizar equipes de vendas





O Jogo

Como manter a equipe focada em indicadores, sem gerar pressão excessiva sobre ela?

Há alguns meses, durante os debates de coaching com superintendentes de operações e vendas da Ri Happy / PBKids, fui questionado sobre como manter a equipe focada em indicadores, sem gerar pressão excessiva sobre ela.

A pergunta tinha em sua base a recente implantação de rotinas de revisão de indicadores em uma organização, onde a cultura estava ligada a valorização do lúdico e do serviço

ao Cliente. Além disso, os gerentes e operadores não estavam habituados a serem pressionados. Tal fato levava estas pessoas, que precisam sorrir o tempo todo ao atender seus pequenos Clientes, a entrarem em estado de preocupação e angústia constante. A pressão não estava fazendo bem aos resultados.

Iniciamos um longo debate para somar experiências e conhecimento, a fim de criar um conjunto de iniciativas que levasse uma equipe tradicional a respirar indicadores todos os dias, sem sofrimento. Depois de dois meses de trabalho, implementamos o programa Pontos para Você.

O resultado foi excelente.

A partir de conceitos que aprendemos em neurociência e psicologia comportamental, implementamos um jogo interessante que transformava os indicadores em pontos e substituí a pressão por reconhecimento para os que geravam resultados. Foi uma questão de tempo para que os líderes inspirassem todos a buscar volumes superiores de vendas, pois viam claramente que era possível.

O programa tem sete pilares. É sobre eles que você pode construir resultados com sua equipe. Os pilares são:

Um jogo interessante que transforma os indicadores em pontos e substitui pressão por reconhecimento.





Jogo com fases rápidas

Transformar grandes objetivos em vários ciclos curtos torna o alvo mais visível para o time.

A base do programa é um jogo. Com prêmios, regras e fases. Todos sabem o que esperar, caso atinjam determinado resultado. As regras são totalmente alinhadas e complementares ao plano de incentivos da empresa. Como em qualquer jogo eletrônico, nas primeiras etapas, é muito fácil "passar de fase". Isso gerou rápido engajamento da equipe e logo todos passaram a ser vistos como jogadores.

Os eventos de avaliação são semanais, o que permite que se atenda a demanda das pessoas por gratificação rápida por esforço dedicado. Ciclos semanais de trabalho, resultado, pontuação e premiação são essenciais para manter o time engajado. Transformar grandes objetivos em vários ciclos curtos torna o alvo mais visível para o time.



Gráficos simples dos indicadores essenciais

Para execução do jogo é essencial um placar. Usamos gráficos que todos possam entender facilmente, com rankings de equipes e de participantes para os gestores e apenas visão pessoal para cada jogador. A percepção se estamos indo bem ou mal, é dada relativa a outros colegas, sem definir quem é. Os top performers tem exposição adicional para que times e indivíduos de performance menor entendam que resultados superiores podem ser alcançados.

Sugiro trabalhar com quatro indicadores essenciais e outros indicadores apenas como bônus em etapas específicas. Complexidade inibe o envolvimento de pessoas no jogo. Tudo tem que ser simples. Cores, etapas e rankings devem ser a base da comunicação.

Tudo tem que ser simples. Cores, etapas e rankings devem ser a base da comunicação.



Eventos de reconhecimento público

A cultura de reconhecer e comemorar é alavanca essencial para a mobilização emocional e todos os gestores devem participar.

Acredito em programas contínuos de reconhecimento. Sugiro uma reunião semanal de quinze minutos, na segunda pela manhã com toda a equipe, com objetivo único de reconhecer um único profissional que teve comportamento e resultado especial na semana anterior. O destaque deve receber salva de palmas e nenhum outro assunto deve ser tratado neste momento.

A partir destes destaques, é possível fazer reconhecimentos regionais e nacionais com a participação de diretores e até do presidente. A cultura de reconhecer e comemorar é alavanca essencial para a mobilização emocional e todos os gestores devem participar. Fotos e vídeos sobre o evento, divulgados na rede social devem ser parte desta iniciativa, que é essencial para mobilização emocional de todos.



Reuniões para criar e revisar planos de ação

As lojas já tinham rotinas de "paradinhas" diárias. Colocamos mais energia nelas. A orientação aos gestores foi evitar cobranças e redirecionar o discurso para reconhecer os resultados do dia anterior e mobilizar todos para alcançar sua próxima etapa no jogo. Definir com clareza metas diárias, não em termos de valores, mas de forma mais concreta, como quantidade de tickets de valor definido. Ou seja, ao invés de vender R\$ 1.000,00, mobilizar para vender 10 tickets de R\$ 100,00. Novamente fatiando objetivos em pequenos ciclos, mais fáceis de serem alcançados.

Por fim, apresentar o resultado da loja, frente as demais, aumentando foco de trabalho em equipe para melhor posições na competição.

O hábito de planejar e executar o combinado é o que gera o resultado que buscamos.



Símbolos visíveis que posicionam quem realiza

Itens como pins, totens e diplomas tem um enorme valor emocional porque são prova para a família e amigos da importância do profissional.

Status é uma das necessidades neurais básicas do ser humano. Símbolos visíveis de que alcançamos determinado objetivo ou posição fazem parte de todas as culturas. Sugiro que sua empresa use esta ferramenta. Itens como pins, totens e diplomas tem um enorme valor emocional porque são prova para a família e amigos da importância do profissional.

Experiências, como prêmios, para que o vendedor usufrua com sua família ou amigos, também são símbolos visíveis importantes. Por fim, sugiro um troféu que circule pelas equipes, à medida que estejam em primeiro lugar no jogo. Isto gerará engajamento de todos em uma competição divertida, como um campeonato esportivo.



Espírito de time com competição entre equipes

A competição entre equipes é um poderoso motivador para o resultado. Fortalece a busca do atingimento de metas, sem gerar disputas internas na equipe. A partir dos placares, enviamos mensagens via rede social para todos, sobre evoluções de pontos e movimentos no ranking. Isto gera atenção do grupo e comentários, que envolvem as equipes para se unir em um jogo emocionalmente envolvente.

Os profissionais líderes de performance da equipe, também são orientados a apoiar os de pior resultado para treina-los em comportamentos essenciais de vendas, para que o time evolua no jogo. Senso de pertencimento e urgência são gerados por esta competição saudável.

**Senso de
pertencimento
e urgência
são gerados
por esta
competição
saudável.**



Rede Social para casos de sucesso

A ideia é que a própria equipe possa postar seus casos de sucesso e sugestões de boas práticas.

A opinião dos outros a nosso respeito é um dos principais gatilhos de mudança de comportamento. Raramente ele é usada por empresas. Proponho aqui que usemos este gatilho, a partir de uma rede social privada, como parte do jogo. A ideia é que a própria equipe possa postar seus casos de sucesso e sugestões de boas práticas. As pessoas adoram divulgar o que fazem de interessante. Isso permitirá que um dos focos do dia seja justamente executar algo relevante.

A empresa poderá contribuir com posts dos executivos, reconhecendo as melhores iniciativas ou pessoas que precisem de reforço positivo no processo de adquirir novos hábitos. Mas a rede não deve ser um canal oficial de comunicação da empresa. Deve ser vista como uma ferramenta da equipe, que a empresa usa apenas para divulgar também sua estratégia e orientações.



Conclusão

Nosso foco principal é incentivar o hábito de criar e executar planos de ação.

Os resultados de crescimento nos negócios provaram que a natural busca pelo prazer imediato, que todo ser humano tem, pode ser alinhada com objetivos de longo prazo das organizações. Um jogo interessante, com fases e recompensas de curto prazo, é o melhor caminho para levar sua equipe a abraçar emocionalmente a busca pelos resultados que são bons para todos.

Nosso foco principal é incentivar o hábito de criar e executar planos de ação.

7 ações para mobilizar equipes de vendas:



Série Gestão Comercial Essencial



Comportamentos



Ferramentas



Processos

O autor

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

Contato:
contato@portway.com
11-99965-1550



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.



PORTWAY®
Performance de Vendas