

# A chave mestra

Entenda por que o autoconhecimento pode ser fundamental para otimizar a comunicação do gerente e sua equipe de vendas

Por PAULINE MACHADO

**C**omo anda a comunicação entre o gerente e seus vendedores na empresa em que trabalha? Você, como gerente, sabe o que quer da sua equipe de vendas? E você, como vendedor, sabe o que seu gerente espera de você?

O autoconhecimento é de fato indispensável a todos, seja na vida pessoal ou profissional, independentemente da área de atuação. Na opinião da especialista Lígia Fascioni, o autoconhecimento é para o profissional como a missão de uma empresa ou é para a organização, ou seja, é saber responder as perguntas:

- Qual é sua missão na vida profissional?
- Que valor você tem para entregar e para quem?
- Qual é sua visão?
- Qual é o impacto que você vê no ambiente futuro como consequência do seu trabalho?
- Quais são seus princípios, valores e, não menos importante, seus limites?
- O que você não faz?

“Tendo isso claro, o profissional sente-se mais confortável no ato da venda, pois entende o motivo de estar ali e sabe a diferença que quer fazer”, justifica.

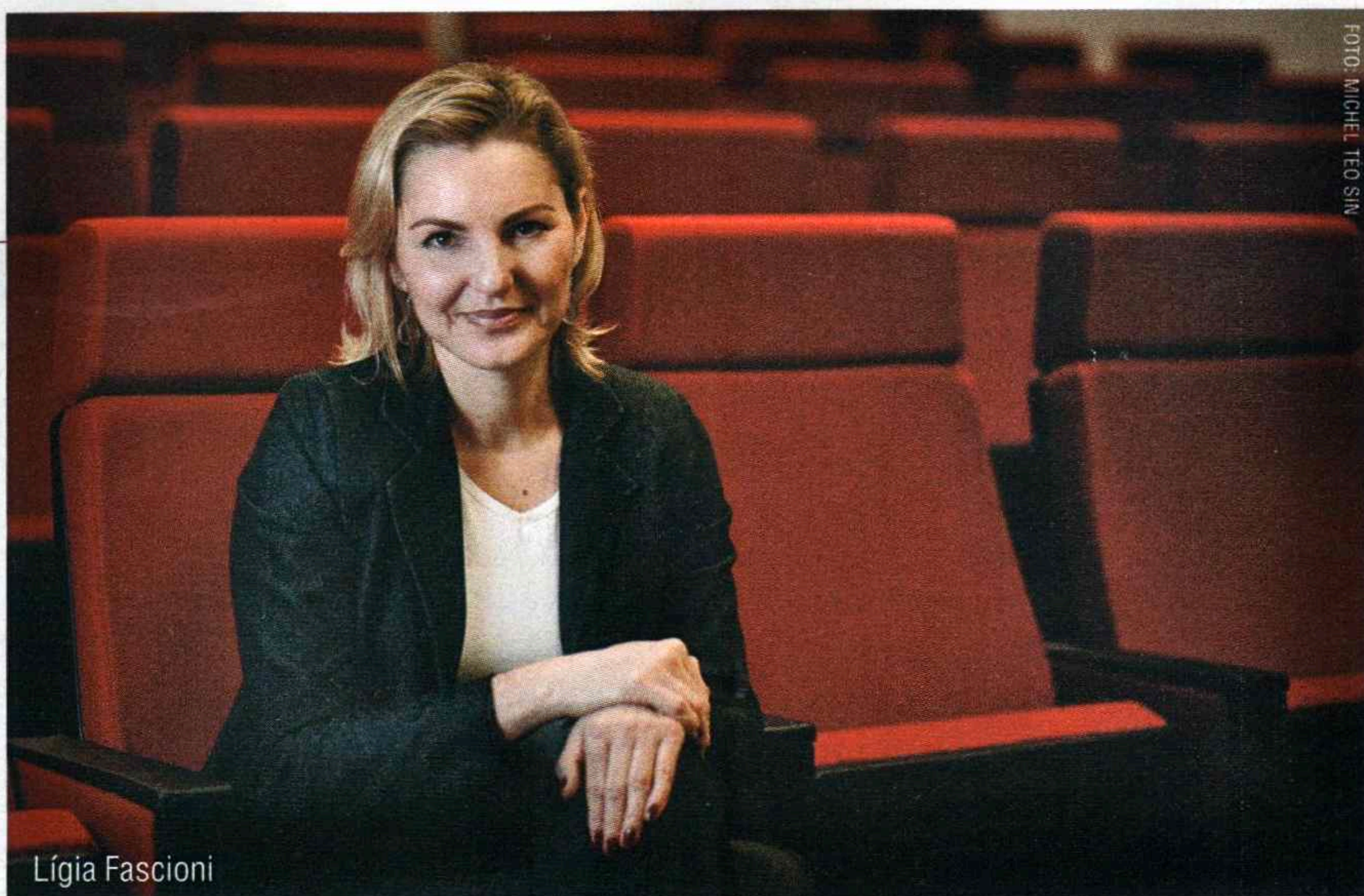
Segundo Lígia, o autoconhecimento é de vital importância para quem precisa tomar decisões rápidas, precisas e sem arrependimentos. E complementa: “O profissional de vendas que não se conhece acaba por fazer vendas apenas para cumprir metas, tomando decisões das quais pode se arrepender cedo ou tarde”.

### ➔ O LÍDER E SUA EQUIPE

“Para ser reconhecido como um líder de vendas, o gerente deve, antes de qualquer coisa, entender que ninguém segue um líder. As pessoas seguem a visão do líder”, avalia a especialista.

De acordo com Lígia, o líder é a pessoa que consegue descrever um cenário futuro ideal e reconhecer que tipo de trabalho é necessário para construí-lo. Já os seguidores são as pessoas que também desejam esse cenário e se reconhecem capazes de contribuir. “O líder em vendas é quem abre o caminho e mantém a equipe motivada para chegar lá. É quem consegue comunicar a visão com clareza e assertividade, conquistando as pessoas, motivando-as a seguirem o mesmo caminho, lembrando sempre a equipe que os esforços são necessários para chegar aonde todos desejam”, afirma.

É importante, então, que o líder de vendas também se conheça; saber qual é a sua missão, visão, princípios e valores, assim como aos membros de sua equipe. “Se o gerente não tem claro o que quer, não será capaz de comunicar seus objetivos com clareza e assertividade. Isso faz com que a equipe fique sem referências e baseie suas decisões apenas nas metas. Os resultados podem ser bons em um primeiro momento, mas a prática não é sustentável a médio e longo prazos. Ao contrário, quando o gestor expõe claramente o que quer e se conhece,



Lígia Fascioni

a comunicação flui melhor e ocorrem menos conflitos, já que todos se conhecem e os objetivos são explícitos, assim como as referências para a tomada de decisão”, evidencia.

### ➔ O QUE DEVE SER FEITO?

“A questão não é apenas definir e comunicar metas e objetivos, pois esse tipo de comunicação unilateral desperdiça boas ideias e não valoriza os profissionais”, orienta Lígia. Segundo ela, o ideal seria a prática do Código de Ética Profissional – parte do programa de desenvolvimento de líderes Atitude Pro, que aplica em conjunto com o consultor Alberto Costa, conforme explica a seguir:

- **Para toda a equipe** – “Praticar um exercício de autoconhecimento de toda a equipe, incluindo o gerente, em que cada um deve escrever em uma folha de papel seu próprio Código de Ética Profissional, que deve conter: quem sou (nome ou marca profissional e principais características que me definem), missão (o que faço, que valor entrego e para quem), visão (que impacto espero causar com meu trabalho) e princípios e valores (minhas referências e limites). Essa dinâmica é muito importante para que todos se conheçam e entendam por que trabalham juntos em busca de um objetivo comum. É importante que todos conheçam também os objetivos estratégicos da empresa para que verifiquem afinidades”.
- **Para o vendedor** – “O Código de Ética Profissional de cada vendedor (e do gerente) deve ser afixado em um local que ele possa ver todos os dias. A ideia é que ajude na tomada de decisão. Quando o gerente tiver que dar um *feedback* negativo ao vendedor, ele pode usar o Código de Ética Profissional do funcionário como parâmetro para a conversa, indicando as divergências de maneira objetiva, por exemplo”.
- **Para o gerente** – “O gerente deve lembrar sempre à equipe por que estão todos juntos e aonde querem chegar. Se os códigos de ética forem bem trabalhados, cada pessoa se automotivará para atingir seus objetivos num sentido mais amplo. Cada vez mais se observa que dinheiro continua sendo importante, mas que as pessoas precisam de referências menos imediatistas e mais profundas para fazer seu trabalho com a paixão que o bom desempenho exige. Vale lembrar a frase que Steve Jobs usou para convencer John Sculley, CEO da Pepsi, a trabalhar na Apple por um salário menor: ‘Você quer vender água com açúcar pelo restante de sua vida ou quer vir comigo e mudar o mundo?’”.

### ➔ ONDE E QUANDO COLOCAR EM PRÁTICA?

Lígia recomenda que o trabalho de elaboração e discussão sobre o Código de Ética Profissional de cada vendedor e gerente deve ser feito apenas uma vez, de preferência com o auxílio de um facilitador. “É interessante que cada pro-

fissional tenha um *feedback* particular e que, depois, o grupo se reúna para discutir as coincidências, podendo elaborar um código de ética coletivo que seja compatível com todos os membros. Mensalmente, podem ser realizadas reuniões de avaliação para ver se as decisões, ações e comunicações estão compatíveis com o que a equipe acredita”, indica.

A especialista sugere ainda que tais práticas devam ser feitas fora do ambiente de trabalho, o que facilita a concentração dos participantes e a integração do grupo. “Penso que o ambiente fora do local de trabalho é um fórum mais adequado para trabalhar o Código de Ética Profissional, pois facilita a imersão e a concentração. Por mais simples que possa parecer, sua elaboração é complexa e traz à tona uma série de questionamentos que, talvez, o profissional não tenha tido oportunidade de refletir a respeito. Sem falar que facilita a integração com o grupo e funciona também como uma boa ação de endomarketing”, assegura.

#### ➔ ERROS MAIS COMUNS

A má gestão de expectativas é o principal problema de comunicação do ser humano e tem, como um dos resultados, profissionais insatisfeitos. “O primeiro erro do gestor é achar que sabe o que é melhor para todos e para cada um e não ouvir. Os demais são decorrentes desse. Quem não ouve não respeita, não reconhece, não trabalha junto, não apoia. Saber ouvir talvez seja um dos talentos mais importantes e, infelizmente, raros em um gerente”, observa Lígia.

A especialista atenta para o fato de que, além de ouvir, é fundamental fazer os objetivos serem compreendidos e assimilados, não apenas ouvidos. Ela destaca que, quando o gerente ouve, pode ficar a par de dificuldades e toda a equipe pode contribuir na solução. Dessa forma, o sentimento de equipe é revigorado e os profissionais sentem-se mais valorizados, pois contribuíram e participaram da estratégia.

## O QUE AS EMPRESAS FAZEM NA PRÁTICA?

“A Marlene Enxovais atua no mercado de moda casa e enxovais com seis gerentes de vendas, uma para cada loja da rede, e cada uma gerencia de 6 a 14 vendedoras. Para nós, a comunicação é um dos principais fatores na relação gerente/vendedor. Essa comunicação é baseada em um diálogo normalmente informal, franco e com muita troca de informações. Além dessa troca diária, existe uma reunião semanal, em que as gerentes levam dados de mercado, análise da concorrência, tendências de comportamento e consumo e realizam a troca de informações entre todos os envolvidos. Ainda investimos em treinamentos e temos a intranet. Tais ações são feitas para manter a linguagem única em toda a rede, buscando resultados mais eficazes e, acima de tudo, para que não haja distorção nos valores da empresa para nossos clientes e colaboradores, independentemente da unidade da rede com a qual têm vínculo. Por fim, entendemos que a base do bom relacionamento é um saber o que o outro espera, é o que dá confiança à execução de um trabalho com excelência.”



FOTO: DIVULGAÇÃO

**Wilma Tavares**, CEO do Grupo Marlene Enxovais

“Lidero uma equipe de 11 vendedores e, como gerente, quero que todos superem suas metas e compreendam quanto é importante o trabalho em equipe para alcançarmos nosso objetivo. Para isso, foi preciso conhecer a minha equipe – os pontos fortes e as aspirações de cada um. Com base nisso, apresento uma ilustração do que espero de cada um e da equipe. Com ideias construídas com o grupo, mostro caminhos para que possamos alcançar os objetivos traçados dentro do tempo determinado. Durante esse período, diariamente os posiciono sobre como estamos em relação às metas. Somente assim a equipe ficará em sintonia, sabendo de que forma deve atuar para atingir os resultados esperados, que são metas superadas cada vez mais, vendedores motivados, reconhecidos, criativos e disciplinados. Acredito que a melhor forma de dizer o que se espera de cada vendedor é por meio de uma conversa individual sempre que for necessário. Nesse momento, cada um deve saber que é reconhecido como essencial para o crescimento da empresa, e é contando com o que ele tem de melhor que esperamos alcançar esse objetivo. Trocamos informações e estou sempre à disposição deles. Essa é uma forma de aprendizado constante, pois contribuo com informações que consigo enxergando a situação ‘de fora’. Também temos frequentes reuniões para troca de experiências e apresentação de resultados.”



FOTO: DIVULGAÇÃO

**Marcia Pereira**, gerente de vendas da Nasajon Sistemas

“Temos dois gerentes que gerenciam seis televendedoras cada um. Nossa comunicação é feita de forma rápida e direta com reuniões na empresa praticamente todos os dias, pois sempre temos coisas novas a serem informadas e atualizadas e *feedbacks* a serem passados. Essas ações motivam ainda mais nossa equipe a aumentar as vendas, por isso procuramos deixar claro o que esperamos delas. Tratamos todas por igual, elogiando e cobrando nos seus devidos momentos e dando as orientações necessárias para que as nossas televendedoras possam sempre agir da maneira correta. Isso faz com que elas se sintam reconhecidas dentro da empresa e, no final do dia, possam ir embora sentindo-se realizadas, cientes de que fizeram um bom trabalho!”



FOTO: DIVULGAÇÃO

**Juliano Souza**, gerente de marketing da Giuliana Flores

Outro erro igualmente importante, segundo ela, é a incapacidade de se comunicar corretamente. Em sua opinião, muitos gerentes são dúbios, não dão nem *feedbacks*, escrevem mal e não retornam contatos. “Não há como confiar em uma pessoa assim. O gerente deve ser um exímio comunicador e, conseqüentemente, excelente ouvinte, acessível e assertivo sempre que necessário. É essencial para que duas ou mais pessoas colaborem em um projeto que cada uma saiba o que se espera dela e o que ela pode esperar da outra parte. Quanto mais explícito, melhor – mais se pode compartilhar *feedbacks* sem ferir orgulhos. Lembre-se: expectativas objetivas, claras, explícitas e, de preferência, documentadas são uma poderosa ferramenta para evitar conflitos”, dá a dica.

## RECAPITULANDO

- **Exercite o autoconhecimento** – A equipe deve se reunir e cada um elaborar seu próprio Código de Ética Profissional, contendo a descrição da sua identidade, missão, visão, princípios e valores.
- **Analise os códigos** – Lembre-se da importância da presença de um facilitador – nem sempre o profissional consegue se descrever e aos seus objetivos com clareza.
- **Elabore um Código de Ética Profissional próprio para o grupo** – Lembre-se de que deve ser coerente com os objetivos estratégicos da empresa.
- **Compartilhe as metas** – Reúna a equipe e compartilhe a meta que recebeu dos escalões mais altos de maneira clara, que possa ser facilmente compreendida.
- **Ouçá** – O gerente deve ouvir o que os membros da equipe têm a dizer. Podem surgir ideias que ele não tinha pensado. As pessoas devem sentir-se livres para que possam contribuir.
- **Elabore estratégias** – As ideias são utilizadas para elaborar uma estratégia em que o papel e a responsabilidade de cada um estejam bem claros. É a hora de fazer a gestão de expectativas – todos devem estar cientes do impacto de sua contribuição no resultado final.
- **Parta para o campo** – O gerente deve estar acessível, acompanhar o trabalho da equipe, ajudar a tomar decisões e facilitar a ação dos vendedores.
- **Avalie** – Periodicamente, reúna a equipe para comparar o real com o planejado. Faça ajustes e busque novos meios, caso os atuais não estejam funcionando.
- **Compartilhe** – Deve haver espaço para o compartilhamento de experiências boas e ruins, como uma espécie de *benchmarking* de melhores práticas. Em caso de dúvida na tomada de decisão, use como ponto de referência o código de ética da equipe.
- **Celebre** – Cada vez que uma meta for atingida, é imprescindível reunir a equipe e celebrar a conquista. Isso mantém o moral alto, além de ser uma boa oportunidade para relembrar a visão – por que estamos aqui fazendo isso.

VM

INFORME PUBLICITÁRIO

## O DESAFIO DE EXPANDIR NACIONALMENTE

ALTERDATA  
SOFTWARE

Toda empresa sonha em crescer continuamente, em ter um processo de expansão comercial ininterrupto. Este não é um objetivo fácil de ser concretizado. É preciso muito esforço, muito planejamento, muito marketing e muita tecnologia.

Esse desejo de expandir é o que certamente motiva muitas empresas a uma busca frenética por novos métodos de trabalho, novas formas de relacionamento com os clientes e, principalmente, novas maneiras de controlar e monitorar os seus canais. Para que este monitoramento seja eficiente – que gere os indicadores corretos para saber se o planejamento está adequado, se o marketing está certo ou mesmo se os clientes certos estão sendo atingidos – é importante ter uma boa ferramenta tecnológica.

Estamos vivendo uma era de números exponenciais, onde o ganho de escala viabiliza negócios, conquista territórios. Desta forma, não se consegue mais administrar um grande volume de clientes no país inteiro – um grande número de representantes comerciais em locais muito distantes, uma quantidade de clientes diferentes em regiões distintas – se não tivermos um software de gestão corporativo com um conjunto de funcionalidades voltado para colocar os clientes no centro do negócio.

É importante que o empresário tenha a certeza que um bom software de ERP com forte apelo para o CRM (Customer Relationship Management) será ferramenta fundamental neste processo de expansão. Contudo, não é a única coisa importante, é preciso ter uma cultura sedimentada para o uso de aplicações deste gênero, onde os usuários estarão cientes de que os softwares são o meio pelo qual conseguirão os indicadores para que o processo de gestão aconteça como planejado.

Quando a Alterdata Software iniciou seu processo de expansão, em 1997, utilizou o seu próprio aplicativo de ERP como ferramenta. Ao longo dos anos, o sistema evoluiu, cresceu e foi ajustado e modificado para ser um apoio eficiente à decisão no processo de expansão. Deu certo. Hoje a Alterdata conta com cerca de 75 bases distribuídas pelo país inteiro.

Não esqueça: a tecnologia pode trabalhar a seu favor.



[www.alterdata.com.br](http://www.alterdata.com.br) | 0800-704-1418