ENTREVISTA / POR NATASHA SCHIEBEL / DIVULGAÇÃO



A IMPORTÂNCIA DE "LARGAR BEM"

ENTENDA POR QUE É IMPORTANTE CUIDAR DO PROCESSO DE *ONBOARDING* DOS NOVOS VENDEDORES DA SUA EQUIPE, SAIBA COMO O *AGILE ONBOARDING* PODE SER ÚTIL PARA ISSO E DESCUBRA COMO UTILIZAR ESTE CONCEITO A SEU FAVOR

Você já ouviu falar em *agile onboarding*?

Como explica Júlio Paulillo, cofundador e CMO do Agendor, plataforma de gestão comercial e CRM, *agile onboarding* é a aplicação de metodologias ágeis de desenvolvimento de softwares e produtos – como Lean, Kanban e Scrum – no *onboarding* de novos membros da equipe. Ou seja, no processo de integração de novos colaboradores ao seu time.

"Este conceito é importante porque, como o próprio nome diz, agiliza o tempo de *ramp-up* de novos vendedores. Um *benchmark* de mercado é que novos vendedores levam até três meses para estarem 100% adaptados, sendo que 30% podem ser considerados proficientes logo no primeiro mês (atingindo 30% da meta definida para a senioridade), 70% no segundo mês e 100% no terceiro mês", aponta.

Ramp-up é o tempo que se leva para considerar que um vendedor já está pronto para vender e começar a trazer resultados.

Em entrevista exclusiva à **VendaMais**, Paulillo fala sobre os erros que as empresas cometem no *onboarding* de vendedores, revela o que é preciso fazer para evitá-los – ou corrigi-los –, apresenta a definição de *onboarding* perfeito, dá dicas para você aprimorar o processo de *onboarding* de seus novos colaboradores, e muito mais. Acompanhe e convença-se a cuidar melhor da sua "largada".

VendaMais – Quais são os principais erros que as empresas cometem no *onboarding* de vendedores?

Júlio Paulillo – O principal erro é não realizar o processo de *onboarding* com novos vendedores, independente da metodologia utilizada. Muitas empresas acabam recrutando vendedores, dando um treinamento básico sobre o mercado e o produto, e já despacham os vendedores para a rua, sem nenhum contexto ou acompanhamento que permitirá a evolução deles.

No entanto, vendedores despreparados podem danificar a reputação da empresa, por não realizarem uma abordagem comercial de forma consistente com a marca e outros membros da equipe de atendimento. Além disso, eles são menos propensos a atingirem a alta performance rapidamente, causando *turnover* na equipe comercial.

Destaco ainda que vendedores despreparados podem confundir os clientes com informações erradas, causar conflitos com outras áreas da empresa – como atendimento ou implantação – e, por fim, perder o cliente. Afinal, por não conhecerem as especificidades dos produtos ou serviços que vendem, não saberem onde buscar informações ou para quem perguntar e não conhecerem os processos internos da empresa, tendem a ser menos ágeis no tempo de resposta aos clientes,

causando insatisfações no atendimento, o que leva a perda do cliente para a concorrência.

O que é preciso fazer para evitar ou corrigir estes erros?

A resposta é o *onboarding* correto de novos vendedores. O *Agile Onboarding* guia o vendedor por todo o conhecimento básico necessário para que ele seja produtivo o mais rápido possível.

Como você define um *onboarding* "perfeito"? Quanto tempo deve durar este processo, quais etapas não podem ficar de fora, quem deve ser envolvido etc.?

Existem muitas atividades necessárias para que o vendedor atinja a produtividade, desde a criação de uma nova conta de e-mail, de um novo usuário no sistema de CRM da empresa, apresentação do histórico da empresa, alinhamento expectativas e projeção de crescimento, até atividades mais relacionadas ao comercial, como execução de *role-plays* para simular abordagens com clientes, revisão de abordagens antigas gravadas de vendedores de sucesso, realização da primeira ligação a um cliente, envio de e-mail etc.

Se seguido um processo ágil (*Agile Onboarding*), a execução de todas essas atividades pode levar de quatro a oito semanas (*sprints*).

No início, a equipe de RH (Gente e Gestão, no caso do Agendor) é envolvida para prover todas as informações necessárias – desde a apresentação do escritório, cultura da empresa, plano de evolução, alinhamento de expectativas e toda a documentação necessária para oficializar a integração na empresa.

Depois, nós, sócios, somos envolvidos para compartilhar a história do Agendor, nossos valores e propósito.

O vendedor é então estimulado a fazer um *pitch* pessoal de até um minuto para toda a empresa (ou departamento), para que laços já comecem a ser criados com o restante do time.

Após essa primeira fase, o vendedor passa a executar uma série de atividades relacionadas ao comercial, desde se aprofundar em nossa ferramenta de CRM (www.agendor.com.br), assistir a vídeos de treinamento, acompanhar ligações de vendas etc., para garantir o *ramp-up* mais ágil possível.

Tudo isso é feito com o acompanhamento do gestor e seguindo a sequência de atividades que foram definidas e priorizadas no "*backlog*" dos *sprints*.

Quais são suas dicas para quem quer melhorar o *onboarding* de vendedores?

Recomendo o uso de ferramentas visuais que deem mais clareza sobre quais atividades ainda precisam ser realizadas (*To-do*), quais atividades estão sendo realizadas (*Doing*) e quais atividades já foram finalizadas (*Done*), o famoso "Kanban" – uma das metodologias ágeis que podem ser aplicadas no *Agile Onboarding*. Para empresas que já possuem um tino tecnológico, aconselho o uso de ferramentas de Kanban digitais, como o Trello (www.trello.com), que, por sinal, é usado internamente no Agendor para este mesmo processo.

Um processo de *agile onboarding* não é suficiente para garantir que os novos vendedores atinjam rapidamente a alta performance, certo? O que, além disso, o gestor pode fazer para aumentar as chances de os novatos conquistarem bons resultados?

O *coaching* e acompanhamento constante e *feedback* em tempo real são essenciais. Semanalmente, o gestor precisa se reunir com seus vendedores para bater todas as métricas necessárias para que o vendedor passando pelo processo atinja a alta performance. Aqui no Agendor nós consolidamos os times de marketing e vendas em um único time – "Aquisição" –, que tem como principal objetivo compartilhado a aquisição de clientes. Fazemos uma reunião de *Aquisição* toda segunda-feira, quando todos os números – desde a quantidade de visitas que foram geradas no site, taxas de conversão do Funil de Vendas, LRT (*Lead Response Time* – tempo de resposta aos *leads*), quantidade e volume de vendas ganhas e perdidas, e muitos outros – são analisados para garantir a integração entre os times de marketing e vendas.

"Os gestores precisam ser capazes de identificar em quais etapas do processo comercial estão os gargalos dos vendedores e atuar individualmente para tampá-los."

Qual é o papel dos vendedores com mais tempo de casa no processo de *onboarding*?

Você, como gestor, precisa identificar quais são as características dos melhores profissionais de vendas do seu time e replicar com novas contratações. Mesmo

assim, ainda existirão etapas do funil de vendas em que alguns dos vendedores terão um bom desempenho e outros não. Nesse cenário, o gestor pode fazer um esquema de *coaching* cruzado, estimulando que as experiências sejam compartilhadas, para que todos os vendedores sejam igualados por cima em todas as etapas do funil.

Como os vendedores devem ter sua performance avaliada durante o processo de *onboarding*?

Antes de começar um *sprint*, existe uma reunião chamada *Sprint Planning* (planejamento de *Sprint*), em que as tarefas do *onboarding* são levantadas e priorizadas. Durante essa reunião, é necessário definir os critérios de sucesso para cada uma das tarefas priorizadas. Ao final de cada sprint, existe a reunião de *Sprint Review* (análise de *sprint*), em que a equipe se junta para analisar as tarefas que foram e não foram executadas. É neste momento que a performance do vendedor é avaliada, e que as seguintes perguntas podem ser feitas:

- Quantas tarefas foram executadas, daquelas que foram planejadas?
- Qual foi a taxa de sucesso na realização das tarefas?
- Quais tarefas terão que ser reiniciadas no próximo *sprint*, por não terem atingido o resultado esperado?
- E assim por diante.

Como deve ser o *feedback* dos gestores aos profissionais que não estiverem atingindo as expectativas/metas?

O *feedback* precisa ser claro, objetivo e rápido, em tempo real, se possível. Isso porque o objetivo do *Agile Onboarding* é fazer com que os vendedores atinjam proficiência no processo comercial o mais rápido possível. Os *daily meetings/stand-up meetings* (reuniões diárias de até 15 minutos, das quais todo o time de novos entrantes na equipe comercial participam – em pé, ao redor do *board Kanban*, mais especificamente), também pode ser usados para que a própria equipe se ajude na resolução de impedimentos que eles estão tendo. Ou seja, o próprio manifesto ágil estimula a interação e colaboração entre as pessoas para que os resultados sejam atingidos o mais rápido possível.

Aproveito para acrescentar características pessoais que são essenciais para quem vai passar por um processo de *agile onboarding*: capacidade e abertura a mudanças, autogerenciamento, relacionamento interpessoal e muita atitude.



"O manifesto ágil estimula a interação e colaboração entre as pessoas para que os resultados sejam atingidos o mais rápido possível."

Quais são os resultados que um gestor de vendas pode esperar depois que adotar um processo de *onboarding* mais estruturado?

- Mais tempo para atuar na estratégia de vendas, pois os vendedores terão mais autonomia rapidamente, e não precisarão ficar acessando o gestor para resolver problemas mundanos.
- Maior consistência e previsibilidade de resultados, porque a abordagem comercial será mais padronizada e existirão menos gargalos no funil de vendas/processo comercial.
- Menor *turnover*, porque os vendedores serão melhor capacitados para atingir os resultados que buscam.
- Menos conflito com clientes e outras áreas da empresa, por problemas de comunicação/passagem de informações erradas.
- Mais agilidade e poder de negociação com os clientes, por saberem onde buscar informações, como proceder em situações adversas e todas as especificidades do produto/serviço.

Convencido a cuidar melhor do *onboarding* de seus novos colaboradores? Assista ao episódio da websérie VM Responde em que Raul Candeloro e Marcelo Caetano apresentam a visão deles sobre o tema. O vídeo está disponível em bit.ly/vmresponde-onboarding.