

KPI: O guia completo para medir os indicadores de desempenho de sua equipe de vendas



SUMÁRIO

| | |
|--|----|
| Introdução | 3 |
| O que são indicadores, como usá-los e mensurá-los | 6 |
| KPIs de vendas | 11 |
| Não confunda indicadores de performance individual com indicadores da área de vendas | 14 |
| O que um gestor pode fazer para melhorar a performance de cada profissional? | 18 |
| Mais sobre perfis comportamentais | 20 |
| Alinhamento entre vendas e RH para contratar certo | 24 |
| Acompanhamento de indicadores e cobrança de resultados | 27 |
| Conclusão | 30 |

INTRODUÇÃO



INTRODUÇÃO

A gestão atual está voltada a um misto de análises qualitativas e quantitativas. Objetivos são traçados e estratégias arquitetadas sobre dados, assim como os resultados são cobrados em números, da mesma forma que questões comportamentais e melhorias na qualidade de serviços e produtos influenciam nas decisões tomadas dentro de uma organização.

Esse tipo de gerenciamento tem trazido muitos benefícios não só aos gestores e administradores do negócio, mas também a funcionários da operação.

Antigamente, sem metas e prazos definidos, os colaboradores ficavam insatisfeitos com a falta de acompanhamento de resultados e isso levava não só os profissionais, mas organizações inteiras a colapsos.

Foi nesse cenário que o modelo com indicadores começou a ser pensado e estruturado dentro das organizações. Você já deve ter ouvido alguém falar em KPI, a sigla para o termo **Key Performance Indicator**, que traduzido do inglês significa “Indicador-chave de Desempenho”.

Essa é uma importante técnica de gestão de indicadores usada para medir o desempenho dos processos de uma organização. Em outras palavras, com os indicadores em mãos, é possível analisar se determinada ação ou conjunto de iniciativas tem dado o retorno esperado à empresa.

Os KPIs possibilitam que todos os funcionários se envolvam com os objetivos traçados para o negócio e acompanhem o impacto de suas atividades para o sucesso de determinada ação. Os resultados obtidos ainda permitem que os líderes passem a decidir sobre a continuidade de processos ou mudança de atuação, baseados em dados reais.

Mas não adianta comparar tabelas e mais tabelas de números que não expressem muita coisa. Comparar números está longe de ser uma avaliação estratégica para avaliar o desempenho de um processo e determinar objetivos.

É preciso identificar quais são os indicadores essenciais para seu negócio. Saber o que, onde e como levantar as informações e, com as comparações, fazer avaliações e montar estratégias para alavancar as vendas ou ajustar possíveis problemas descobertos.

Neste e-book, vamos tratar de todo o passo a passo e apresentar os indicadores mais importantes para sua área de vendas e para seu negócio como um todo.

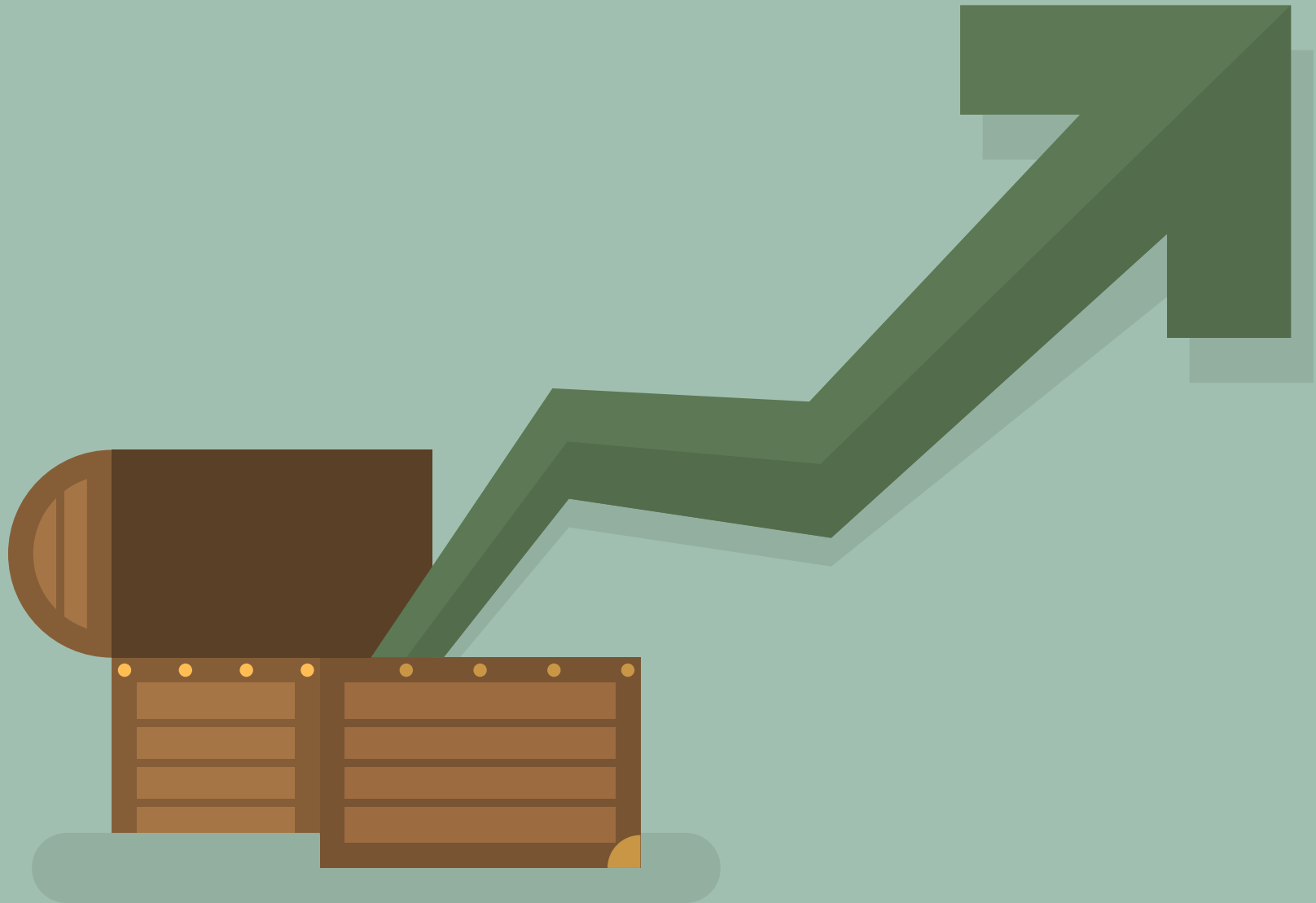
Você vai ficar por dentro de todos os benefícios que os KPIs que trazem para a sua empresa (profissionais, negócios e até clientes) e, ainda, saberá o que esperar e como cobrar os resultados.

Uma excelente leitura!

Equipes Agendor e Solides



O QUE SÃO INDICADORES, COMO USÁ-LOS E MENSURÁ-LOS

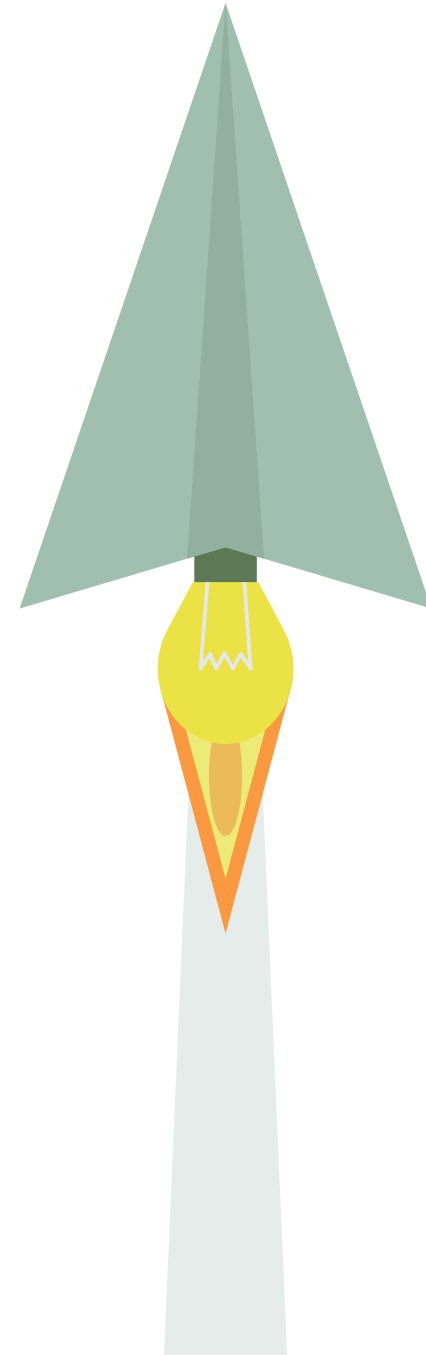


O QUE SÃO INDICADORES, COMO USÁ-LOS E MENSURÁ-LOS

Os indicadores são instrumentos de gestão essenciais na avaliação de processos e iniciativas, pois permitem o acompanhamento do alcance de metas, avanços e melhorias em técnicas, produtos ou serviços, identificação de problemas e novos caminhos, entre outras ações.

Com objetivos traçados, gerando metas e tendo claro o prazo de cada uma delas, fica muito mais fácil para os funcionários e gestores saber como está o próprio desempenho e em qual direção a empresa está seguindo.

Dito isso, vale lembrar que existe uma infinidade de categorias de indicadores e que cada KPI tem um objetivo a ser medido.



Os indicadores mais utilizados nas empresas são:

- Indicadores quantitativos;
- Indicadores qualitativos;
- Indicadores de atraso;
- Indicadores de processos;
- Indicadores de resultados;
- Indicadores práticos;
- Indicadores direcionais;
- Indicadores acionáveis;
- Indicadores financeiros.



Na área de RH, assim como em qualquer outra área empresarial, quando se trabalha com métricas e indicadores, selecionar os dados adequados para avaliação e rastreamento é algo essencial.

Antes de definir indicadores prontos ou se apropriar de “receitas de bolo” de outras empresas, é bom ter em mente que as métricas perfeitas para sua empresa devem possuir algumas características:

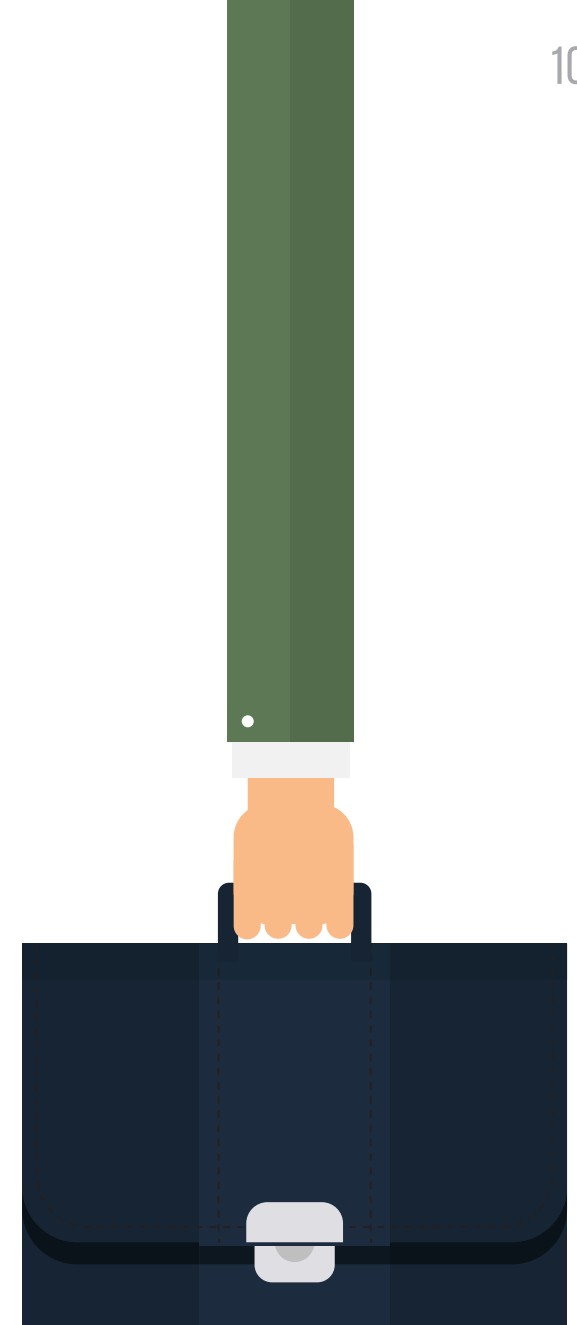
- **Concisão:** quanto menor o número de indicadores, ou KPIs, que possam traduzir as informações necessárias para acompanhar as metas da empresa, melhor. Não adianta trabalhar com incontáveis índices, se nem todos serão monitorados com dedicação.
- **Simplicidade:** os indicadores precisam ser diretos e demonstrar exatamente o que se espera deles, ao invés de exigirem novos cálculos sempre que uma meta tiver de ser avaliada.
- **Facilidade de processamento:** os dados que levarão a esses indicadores precisam ser acessíveis e facilmente mensuráveis e processáveis. Indicadores construídos sobre pesadas e complicadas fórmulas e cálculos tendem a levar muito tempo em seu processamento, matando de cara o principal atributo de uma boa gestão por métricas – sua velocidade e agilidade no processo de decisão.
- **Equilíbrio:** é preciso incluir métricas que apontem resultados econômicos e financeiros, mas também outros dados que não tenham essa carga. Apesar das finanças e resultados monetários terem grande importância, não devem ser os únicos a merecer atenção.
- **Confiabilidade:** os dados refletidos pelas métricas e KPIs têm de ser confiáveis e checáveis, sem números nebulosos ou estimativas feitas “a olho”. Talvez o grau de confiabilidade de uma métrica seja seu atributo mais importante. Índices precisam ser críveis e possuir credibilidade junto ao público que deles depende.

De certa maneira, os KPIs selecionados podem ser resumidos em quatro propriedades-chave: eles têm de ser específicos, mensuráveis, confiáveis e relevantes do ponto de vista da organização. Qualquer índice ou número que não cumpra minimamente com essas quatro características é um indicador que deve ser seriamente revisado.

Para negócios na internet e outras mídias online, ainda existem outros tipos de indicadores que medem desempenho de maneira diferente, como tempo de navegação versus profundidade da visita, usuários cadastrados, comentários em posts (comuns em blogs), visualização de vídeos, downloads de conteúdo e aplicações, compartilhamento de conteúdo nas redes sociais etc.

Para começar a definir as métricas que sua empresa necessita, é preciso pensar em quais são os indicadores necessários para serem rastreados em seu negócio; quais informações farão diferença e o ajudarão a pensar no caminho que a empresa deve seguir.

Para isso, esqueça fórmulas prontas. Busque as informações em seu negócio!



KPIS DE VENDAS



KPIS DE VENDAS

Conforme citamos no capítulo passado, existem diferentes categorias de indicadores, indicadas para avaliar processos de maneira quantitativa ou qualitativa.

Quando trazemos os KPIs para o campo de vendas, ambas as análises (qualitativa e quantitativa) se mostram importantíssimas para auxiliar qualquer tomada de decisão – investimentos em novos mercados, contratação de profissionais, participação em determinado evento, redução do número de visitas realizadas por mês, aumento no número de ligações ou apresentações virtuais, entre outras ações.

O passo mais difícil na construção de um indicador de desempenho talvez seja a definição da meta desejada. Isso porque o executivo precisa saber exatamente aonde quer chegar e o que é relevante para seu processo, eliminando indicadores que não estejam diretamente relacionados.

Ter indicadores de vendas bem estruturados e alinhados com a estratégia do negócio possibilita o aperfeiçoamento do processo comercial, o aumento da produtividade do time e, claro, melhores resultados. Alguns dos mais importantes KPIs da área comercial:

Ticket Médio: equivale ao valor total de vendas realizadas dividido pelo número de clientes.

Índice de Ativação: diferença entre a quantidade de clientes na carteira e a quantidade de clientes que efetivamente faturam.

Churn Rate: indicador diretamente ligado ao pós-venda, diz respeito ao número de clientes perdidos ou perda na receita mensal recorrente.

Tempo do Ciclo de Vendas: o ciclo de vendas equivale a diversas fases necessárias para se vender um produto; importantíssimo para identificação das necessidades dos clientes e reajustes no processo comercial.

Novos x Clientes Existentes: relação entre o faturamento de todos os clientes e o faturamento apenas de clientes novos ou antigos.

Taxa de Descontos: no caso de empresas com política de descontos, calcular a quantidade de clientes que contam com desconto e qual a média de desconto.

Taxa de Conversão: percentual de propostas enviadas e propostas fechadas.

Dependendo do tipo de empresa e do tamanho da área comercial, é possível que outros indicadores surjam, mas, de maneira geral, esses KPIs podem favorecer o surgimento de grandes ideias sobre como o processo de vendas está sendo realizado em sua empresa.

Métricas claras ainda ajudam a equipe a manter o foco em suas atividades, além de fazerem com que todos saibam quais atividades realmente importam para a área de vendas e quais serão os próximos passos, afinal, ninguém trabalha bem “no escuro” e sem a possibilidade de um bom planejamento.

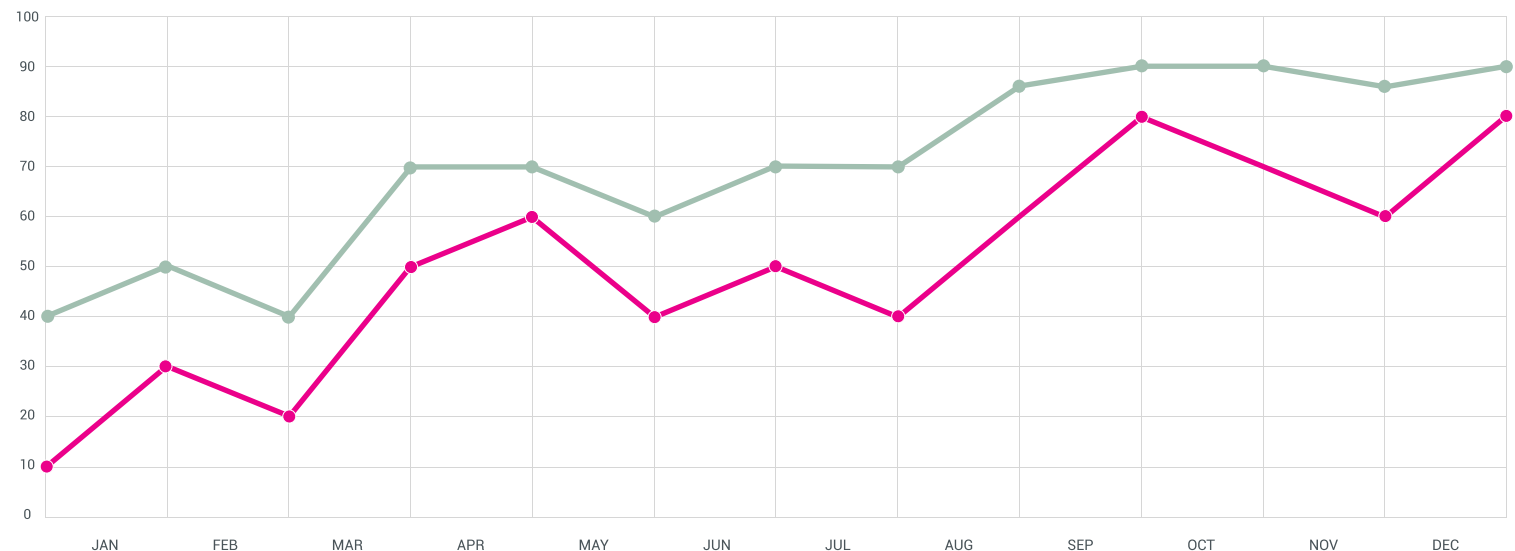
NÃO CONFUNDA INDICADORES DE PERFORMANCE INDIVIDUAL COM INDICADORES DA ÁREA DE VENDAS



NÃO CONFUNDA INDICADORES DE PERFORMANCE INDIVIDUAL COM INDICADORES DA ÁREA DE VENDAS

Falamos anteriormente sobre os diferentes tipos de indicadores que uma empresa e a área de vendas podem ter, mas os KPIs mencionados até agora não estão diretamente relacionados com a performance de cada vendedor.

Para os colaboradores, existem diversas métricas que podem ser utilizadas como KPIs e a função delas basicamente é entender como está o desenvolvimento e o desempenho de cada profissional do time comercial.



Globalmente há um grupo de indicadores que são reconhecidos e considerados como básicos para as áreas de RH. Veja alguns indicadores desse grupo:

1. **Capacitação:** basicamente mede a evolução do colaborador dentro da empresa. Quais foram suas conquistas teóricas e práticas dentro de um determinado trabalho ou função. Esse é o indicador que melhor define qual é a hora de contratar e demitir. Sem contar que identifica melhor as qualificações específicas que você precisa buscar no mercado.
2. **Tempo e objetivos:** definindo esses dois fatores, fica muito mais fácil mensurar a capacidade de sua equipe e suas deficiências. A partir de dados como esse, é possível ver quão longe sua equipe pode chegar e quais são as dificuldades no caminho até a meta.
3. **Rotatividade:** alguns cargos podem apresentar mais rotatividade que outros e isso precisa ser acompanhado de perto e averiguado caso haja alguma desconfiança ou, de fato, um problema. O tempo médio que um empregado fica no emprego diz muito sobre ele, o cargo e a empresa. É preciso estar atento e reparar possíveis erros como: faixa salarial, relacionamentos interpessoais, carga de trabalho, entre outros.
4. **Acidentes de trabalho:** obrigatório para todas as empresas. Independentemente se sua empresa tem funções de alto risco ou não, é sempre importante manter um indicador sobre acidentes. Casos de acidentes podem indicar falhas nos processos ou falta de treinamento aos funcionários. Para esse indicador, sua meta será sempre zero. Mas esse tipo de indicador também anima e incentiva os colaboradores a continuar trabalhando de maneira segura e saudável.

5. Absenteísmo: são as faltas e ausências não programadas de seus colaboradores. E essas faltas podem significar muitas coisas, como: desânimo e falta de motivação ao trabalho, doenças crônicas ou até mesmo problemas de relacionamento nos departamentos. Essa métrica nunca deve ser ignorada pelo RH.

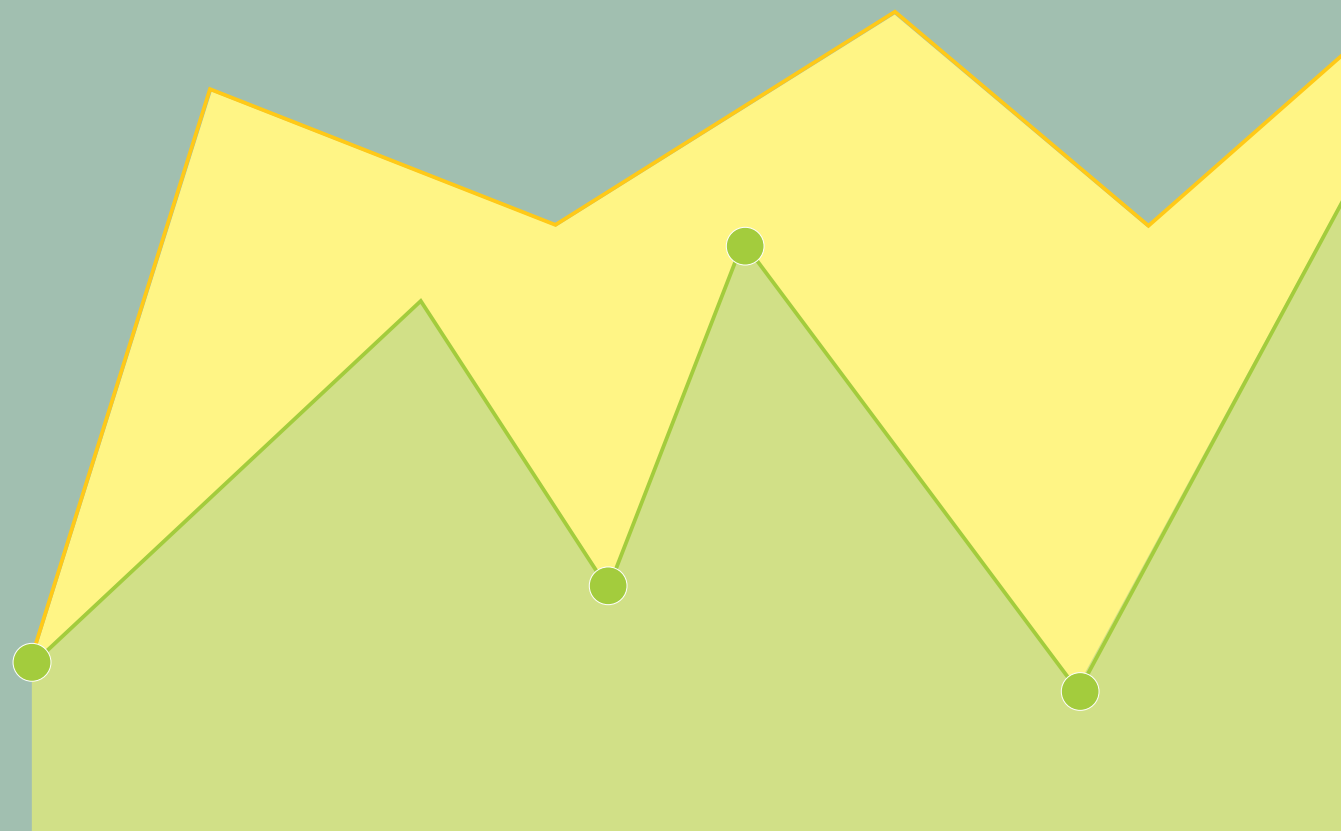
6. Tempo das vagas em aberto: é interessante saber por quanto tempo suas vagas ficam abertas no mercado para ter uma ideia concisa de quanto tempo demora um processo seletivo e quão difícil é conseguir pessoas com qualidades específicas. Esse indicador também releva o trabalho do RH e ajuda a solucionar possíveis problemas de gestão de pessoal.

Se tratando de indicadores específicos para profissionais que atuam com vendas, destacam-se:

- Número de total de clientes abordados;
- Número de reuniões e ligações realizadas;
- Número de ligações ativas para novos clientes;
- Número de follow-up com clientes;
- Número de propostas perdidas;
- Número de propostas vencidas;
- Número de propostas que resultaram em vendas;
- Número de cross-selling e up-selling nos clientes existentes.

Lembre-se: quem vende seu produto ou serviço são pessoas; e pessoas precisam de acompanhamento e metas a cumprir, além de um gestor que esteja sempre posicionado como um líder, aberto a ouvir e orientar.

ALÉM DOS INDICADORES: O QUE UM
GESTOR PODE FAZER PARA MELHORAR A
PERFORMANCE DE CADA PROFISSIONAL?



ALÉM DOS INDICADORES: O QUE UM GESTOR PODE FAZER PARA MELHORAR A PERFORMANCE DE CADA PROFISSIONAL?

Respondendo de forma direta à pergunta que intitula este capítulo: muita coisa. Mas antes de detalhar essa resposta, devemos esclarecer que cada pessoa tem um perfil diferente. Saber como lidar com cada um desses perfis é essencial para melhorar o clima e a produtividade do ambiente de trabalho.

Imagine que mundo perfeito teríamos, se cada gestor extraísse o máximo possível dos pontos fortes de cada colaborador. Seria o melhor dos cenários!

E apesar de parecer uma tarefa muito difícil, existem maneiras de torná-la simples e objetiva. Para tanto, o gestor precisa começar identificando os perfis comportamentais de seus profissionais.

MAIS SOBRE PERFIS COMPORTAMENTAIS

O estudo de perfis começou há milhares de anos, já passou pelas mãos de grandes pensadores, filósofos e estudiosos do comportamento humano e a cada época foi evoluindo e tornando-se condizente com a realidade atual.

Um ponto a ser ressaltado é que existem estudos específicos voltados ao perfil da população brasileira. Empresas sérias utilizam apenas estudos adaptados ao nosso universo, já que assim como cada pessoa tem suas características, podemos dizer que cada povo também tem suas peculiaridades.

Hoje, são utilizados quatro grupos de perfis que englobam de forma mais generalizada todas as pessoas do mundo: **comunicador, executor, planejador e analista.**

OS COMUNICADORES

Como o nome já diz, são pessoas que falam muito, são extrovertidas, muito sociáveis e que se adaptam com facilidade. Um comunicador não suporta monotonia e precisa de novidades e desafios diferentes para seguir sua jornada.

Esse perfil aprecia trabalhos mais dinâmicos, que exijam facilidades em lidar com diferentes assuntos. São amigos de todos e atuam melhor em equipe do que sozinhos. Precisam de um ambiente agradável e harmonioso e de contato interpessoal. Suas características mais marcantes em um ambiente de trabalho são agilidade e rapidez em suas atitudes e tomada de decisões.

OS EXECUTORES

Esses são conhecidos como líderes natos. São ativos, otimistas, dinâmicos e não têm medo de assumir possíveis riscos e de enfrentar qualquer desafio que surja em suas carreiras.

São os perfis de trabalhadores, ou seja, não têm medo de trabalho pesado pois sempre tem muita disposição física. Sua determinação e perseverança são admiráveis.



OS PLANEJADORES

Os planejadores são bem diferentes dos dois primeiros tipos. Eles têm um perfil mais calmo, são prudentes e controlados. Trabalham muito bem com regras pré-estabelecidas e sempre atuam em conformidade com as normas da empresa, são muito disciplinados.

Pessoas desse perfil, sentem-se muito bem quando trabalham junto de pessoas mais dinâmicas e ativas. Conseguem tomar grandes decisões com bom senso e sem sofrer com pressões. Em situações difíceis ou de emergência, conseguem agir tranquilamente.

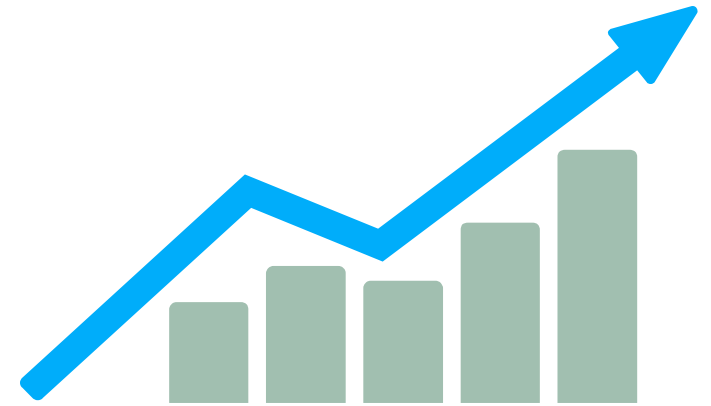
Também são observadores, pacientes e têm boa memória, mas podem carecer de aptidões criativas. O planejador tem um perfil mais introvertido, mas é de fácil relacionamento e bem equilibrado.

OS ANALISTAS

Os analistas são pessoas muito preocupadas e rígidas, porém calmas, ágeis, intelectuais e inteligentes.

Geralmente são pessoas mais caladas e retraídas. Têm facilidade com artes e criatividade, pois são pessoas muito sensíveis. Aliás é essa sensibilidade que às vezes podem causar certos problemas, pois os analistas se magoam muito facilmente e têm certa inclinação ao pessimismo.

Mas gostam de trabalhar com o estímulo dos demais e têm habilidades com trabalhos de improviso. Também são intuitivos, curiosos e têm uma grande inteligência verbal.



Tomou nota de todos os perfis? Não é tão complicado conseguir identificar tais características em seus profissionais e, melhor ainda, imagine que trunfo saber como cada um de seus funcionários reage a diferentes estímulos.

Além do líder de vendas, a equipe toda sai ganhando com os resultados obtidos a partir do momento em que novas ações – como reorganização de grupos de trabalho ou direcionamento de atividades como visitas e ligações ativas para uma parte da equipe, enquanto a outra parte trabalha com a análise de dados e a criação de estratégias para impulsionar as vendas – são tomadas pautadas por esses perfis.

Não adianta pedir para um profissional com perfil analítico que seja mais comunicativo ou ousado; da mesma forma que não se pode pedir a ele que saia para almoçar sozinho com um grupo de clientes vindos de fora para apresentar a cidade e os novos produtos de seu portfólio. Assim, **cabe ao gestor saber como aproveitar o melhor de cada um de seus talentos.**

Quando se trata de processos seletivos, os quatro perfis também devem ser levados em consideração para a escolha do candidato. Um exemplo: imagine que você tem cinco candidatos muito bem qualificados para a vaga, com experiência e boas indicações.

Como você vai escolher qual é o ideal para sua oportunidade? Pelo perfil comportamental. Um lembrete muito importante: não existe melhor ou pior perfil, mas sim aquele que mais se enquadra na vaga que vai ocupar.

Vendedores tendem a ser mais comunicativos do que analistas, mas tenha em mente que isso pode não ser regra. Já para uma área de planejamento de estratégias, é preciso encontrar alguém com o perfil de planejador, pois os executores, por exemplo, podem se sentir entediados com a rotina e não conseguem dar seu melhor.

Muitas vezes, o péssimo desempenho das equipes está ligado aos perfis comportamentais em cargos que não condizem com suas características. Faça uma análise de suas áreas e repense alterações de cargos e funcionários, para que suas metas sejam alcançadas e os indicadores tenham efeito.

ALINHAMENTO ENTRE VENDAS E RH PARA CONTRATAR CERTO



ALINHAMENTO ENTRE VENDAS E RH PARA CONTRATAR CERTO

As áreas de RH e Vendas precisam sempre estar alinhadas para a contratação de novos colaboradores. Após fazer um estudo com base em indicadores e obter uma análise sobre a contratação de mais funcionários, é importante que o comercial acione o departamento de recursos humanos para que se encontre o perfil ideal para a vaga.

É vital que se faça o mapeamento de perfil comportamental dos candidatos, descubra suas competências e analise se são compatíveis com os requisitos da vaga. Isso porque uma contratação errada atrasa o alcance das metas e altera os prazos, o que pode ser considerado um erro grave do RH, já que impacta de forma significativa os resultados da empresa.

Feita a contratação, as duas áreas ainda precisam se manter alinhadas para acompanhar o desenvolvimento dos funcionários. Monte um Plano de Desenvolvimento Individual (PDI) a partir das competências do candidato que você escolheu e veja como melhorar o desenvolvimento e a motivação de seu colaborador.

Funcionários infelizes e insatisfeitos geram altos custos para a empresa, pois além de não desempenharem de forma satisfatória suas atividades, ainda contaminam outras pessoas e o ambiente. Esse tipo de profissional também não procura melhorar seus níveis de conhecimentos técnicos e intelectuais.

A empresa também precisa oferecer aos colaboradores cursos e treinamentos que sejam interessantes para as suas áreas de atuação. Os conteúdos ministrados devem **condizer com a realidade dos profissionais e ser facilmente colocados em prática**, o que ajudará na fixação do conhecimento e no engajamento para a busca de melhores resultados.

Tenha sempre em mente que incentivos geram um bom ambiente de trabalho para que seus profissionais sejam mais produtivos e motivados a vender. E tudo isso é resultado de um bom trabalho entre o departamento de recursos humanos e a área de vendas.

ACOMPANHAMENTO DE INDICADORES E COBRANÇA DE RESULTADOS



ACOMPANHAMENTO DE INDICADORES E COBRANÇA DE RESULTADOS

Empresas que se utilizam dos KPIs têm vantagens em relação aos concorrentes. Em um mercado competitivo, como temos no Brasil, informação vale ouro. Quanto mais dados você tiver sobre seu próprio negócio, melhor serão suas estratégias de gestão e, conseqüentemente, a saúde da sua empresa.

A cobrança de resultados é ponto-chave nessa equação. Não adianta ter toda a informação em sua mão, montar estratégias, mas não cobrar os resultados de seus colaboradores e gestores.

É preciso enxergar e transmitir a ideia de que os indicadores são prospecções de um futuro próximo; e demandar para seus colaboradores que atinjam metas, é também colaborar com a evolução profissional e pessoal dos mesmos.

Assim, demonstre os KPIs como uma ferramenta de desenvolvimento na empresa. Essa atitude ajuda a minimizar a pressão de quem é cobrado e de quem cobra.

Você se lembra que falamos sobre números reais, concisos e checáveis? Na hora de se estabelecer métricas, atente-se a isso ou o sentimento de frustração não poderá ser evitado.

Determine números possíveis de serem atingidos pelo seu colaborador. Esteja atento à realidade dele: habilidades, tempo e condições para a realização de atividades.

Funcionários podem não conseguir atingir determinadas metas por problemas de processos. Imagine, por exemplo, uma máquina que quebra e acaba comprometendo o tempo de entrega de um produto.

Em situações de não atingimento de meta, os números precisam ser revistos e os cálculos refeitos. Mas não deixe para averiguar que havia um problema apenas quando o prazo acabar. O acompanhamento contínuo é uma ótima maneira de evitar percalços e garantir que sua equipe atinja o objetivo estipulado.

Acompanhe de perto!

CONCLUSÃO

As empresas precisam se preparar cada vez mais para encarar a concorrência e conseguir competir não só em preços, mas também em qualidade de produtos e serviços.

Organizações são constituídas por um todo. Por isso, não há como separar departamentos, funções ou pessoas para investir, esquecendo-se do restante.

E para manter uma empresa funcionando e lucrando, é preciso acompanhar o que está acontecendo em todas as áreas dela. Seja em vendas ou no RH, a gestão de talentos é um dos topos dessa pirâmide chamada organização.

As métricas são imprescindíveis para garantir decisões assertivas sobre contratações e demissões, fluxo de vendas, investimentos em comunicação, entre outros. Essa é a receita do bolo! Não existe mágica. Existem indicadores.

O ponto principal é escolher as métricas essenciais para a sua empresa, colher dados e informações concisos, fáceis, checáveis e realizar cálculos constantemente. Em paralelo, investir na capacitação e no bem-estar dos profissionais.

Esperamos que esse e-Book tenha ajudado você a esclarecer todas as dúvidas sobre os KPIs e os motivos pelos quais os indicadores são um grande benefício para a sua empresa.

Sucesso!

Times Agendor e Solides



MATERIAIS RELACIONADOS

Se o conteúdo sobre indicadores foi útil para você, que tal conferir também:



EBOOK

Guia para a gestão eficiente da equipe de vendas

[Acessar o ebook](#)



EBOOK

Guia: como elaborar e implementar o processo de vendas

[Acessar o ebook](#)



KIT

Dinâmicas para gestão de equipes

[Acessar o kit](#)



EBOOK

O Guia completo do profissional de Recursos Humanos

[Acessar o ebook](#)





O Agendor é um aplicativo para web e mobile, que ajuda milhares de equipes a organizar e aumentar as vendas diariamente. Com ele, você centraliza o cadastro de clientes, acompanha as vendas em andamento e extrai relatórios detalhados para analisar os resultados de seu negócio.

Teste gratuitamente →





A Solides é especialista em software para identificação de perfil comportamental usado em milhares de empresas em processo de contratação, gestão e desenvolvimento de pessoas. Os principais benefícios gerados são aumento de produtividade através do ajuste adequado de perfil e função e a redução dos custos com a rotatividade.

Teste gratuitamente →

