



# O papel do gerente de vendas

*Qual o papel do gerente de vendas? Vamos buscar entender essa figura-chave através de suas atribuições desejáveis.*

**E**m se tratando de varejo, uma pergunta sempre se faz presente: Qual o papel do gerente de vendas? Vamos buscar entender essa figura-chave através de suas atribuições desejáveis.

Para começar, ele tem como maior missão fazer com que os profissionais realizem diariamente (e com sucesso) as suas responsabilidades principais, que são: atender bem,

vender e fidelizar clientes. Deve também garantir o cumprimento das obrigações acessórias, aquele conjunto de tarefas e atribuições que variam de acordo com a empresa ou o porte da organização, mas que podem ser resumidas nestes tópicos:

- Primeiramente ele deve ter total domínio de técnicas de venda, exposição e persuasão. Mais que isso, deve estar capacitado a multiplicar sua expertise para a equipe e fazer isto com humildade. Em segundo lugar, deve conhecer a fundo sua empresa, seus produtos e serviços, de modo a viabilizar as operações de maneira eficiente, todos os dias da semana. Mas, a realidade é que poucos profissionais estão maduros o suficiente para saber que necessitam de treinamento e reciclagem constantes. Vender é uma prática que se desenvolve treinando.
- Ser responsável pelos formatos e estruturas da força de vendas. Isto inclui as tarefas pertinentes a avaliação, coordenação de ações em campo (ou na loja), canais de distribuição e manutenção das sinergias resultantes entre a equipe e os clientes, de forma direta e assertiva.
- Consolidar ou definir as estratégias de vendas para os produtos e serviços, controlando a adaptabilidade em relação à formação de preços, margens e variáveis comerciais da oferta, bem como administrar as relações entre centros de custo. Dependendo da complexidade de suas atribuições, deve efetuar as previsões e negociar melhores condições de aquisição, divulgação e renovação de estoques. Caso contrário, se apenas cuida de ponto de venda, deve entender a estratégia da empresa e cumpri-la de forma eficiente.
- Um gerente de vendas deve ser especialista em motivar

peças e isto significa conhecer bem os colaboradores da sua equipe. Deve respeitar seus limites, saber ouvir necessidades e dificuldades, direcionando os esforços para uma visão convergente. Deve saber também como contratar a pessoa ideal e treiná-la para agir de forma eficiente e comprometida.

- Avaliar o desempenho não somente da venda, mas dos vendedores e de si mesmo. Cabe ao gerente criar indicadores claros e objetivos para medir sua força de vendas. Avaliar apenas o volume de vendas é como olhar para as estrelas: nelas está apenas o reflexo do passado. Gerir estoque, então nem se fala. O gerente deve ter condições de diagnosticar tendências e capacidade de efetuar correções, diariamente.
- Desenvolver planos de incentivo e recompensa alinhados com as necessidades da empresa e com a expectativa da equipe. Pagar vendedores para vender quantidades cria distorções e impede a comercialização de itens com maior margem de contribuição. Além da quantidade, a curva de crescimento das vendas, a oxigenação de carreira, o comprometimento e o atendimento devem ser outros fatores de bonificação. Caso contrário, surgirão problemas.

Além disso, é necessário que o empreendedor saiba como identificar e contratar esses gestores. Conhecimento, flexibilidade, inovação e experiência são pré-requisitos, mas isto não é tudo. Fazer cálculos, conhecer sistema vendor ou HP 12C, não é suficiente. O gerente de vendas deve ser um grande vendedor e uma pessoa cativante. No mínimo, um bom administrador de equipes, com excelente relacionamento interpessoal e estilo

de liderança que privilegie o desenvolvimento profissional com visão de longo prazo, que esteja sempre disposto a defender seu time, caso contrário será apenas mais um chefe chato.

O gerente de vendas deve estar atento para a regra de ouro da liderança: dar o exemplo e incentivar boas práticas. Este comportamento dirige uma mensagem clara a todos: eis o que valorizamos aqui. Além do mais, é preciso conhecer seu perfil psicológico, pois muitas empresas promovem os "melhores vendedores" a gerentes sem atentar se ele tem ou não experiência em gestão de pessoas. Neste caso, perdem-se dois profissionais: um bom vendedor e um possível gerente. A verdade é que nem todo especialista é bom gestor.

Por último, é importante frisar o acompanhamento e o controle das atividades de vendas, intervindo pontualmente. Mas, além das métricas financeiras e logísticas, existe um tipo de controle indispensável ao gerente. Uma das melhores mensurações é aquela feita olho no olho e ouvindo a equipe, dando feedback e cobrando resultados e posturas. Bastam 10 minutos de manhã, reunindo todos antes de abrir a loja. Além de motivar, reconhecer e estimular trabalhasse a integração e o reconhecimento. Os resultados costumam ser espetaculares. ●



Luís Sérgio Lico é Palestrante e Conselheiro Organizacional. Doutorando em Filosofia, Mestre em Ética e Especialista em Gestão do Comportamento. Autor dos Livros O Profissional Invisível e Fator Humano. [www.consultivelabs.com.br](http://www.consultivelabs.com.br)