

A INTENÇÃO DO COMANDANTE

Os militares, por necessidade, sempre deram ênfase muito forte ao planejamento. E, como qualquer ciência, a forma de fazê-lo foi evoluindo constantemente com o passar do tempo. Pode ser interessante analisar como eles fizeram isso para ver se podemos adaptar esse processo à nossa realidade comercial.

Até a década de 80, a idéia básica de um planejamento militar era dar instruções precisas, passo a passo, detalhando tudo que devia ser feito. O problema? Muitas vezes, coisas completamente inesperadas aconteciam: um equipamento quebrava, o inimigo reagia de forma diferente do imaginado, alguém se atrasava, começava a chover, ou seja, a teoria era outra na prática.

De acordo com o livro *Made to Stick* dos irmãos Chip e Dan Heath, a partir dos anos 80, o exército norte-americano passou a adotar um sistema chamado “intenção do comandante” (*commander's intent*). A idéia não é abandonar o planejamento – muito pelo contrário. O que se busca é ir ao centro da questão: qual é exatamente a intenção do comandante?

Essa compreensão profunda do que realmente se deseja é obtida ao fazer a equipe responder duas perguntas simples antes de qualquer missão.

Se não conseguirmos fazer nada amanhã, pelo menos faremos

O objetivo mais importante que temos para atingir amanhã é

Essa simplificação permite que todo o grupo entenda exatamente o que precisa acontecer e o resultado específico que se deseja. Mesmo que o planejamento original, mais detalhado, torne-se obsoleto ou irrelevante devido a acontecimentos inesperados, a “intenção do comandante” (o resultado exato que ele espera) continua válida, ou seja, define-se a meta e como atingi-la. Se o planejamento inicial falhar, entra em cena o plano B, que é iniciativa + criatividade com foco.

Segundo o coronel Tom Kolditz em entrevista no livro, “você pode perder a habilidade de executar o plano original, mas você nunca perderá a responsabilidade de atingir o objetivo”.

Note como isso não significa, de maneira alguma, que a organização e o planejamento sejam opostos ou prejudiquem o atingimento e a superação de metas. Pelo contrário, é possível ajudar e muito. Basta entender a lógica do planejamento: sim, ele pode falhar. Sim, podem acontecer coisas inesperadas que não estavam descritas no plano. Sim, você pode ter de passar

para o plano B. Não, esses não são motivos para deixar de planejar e estabelecer metas claras.

Defender que o planejamento atrapalha a criatividade e, por tabela, os resultados em vendas é como dizer que viajar com um mapa atrapalha a viagem. Ou a pessoa nunca viajou ou não sabe ler o mapa e fica brigando com ele, esquecendo que o que realmente importa é a “intenção do comandante”. Numa viagem, seria aonde queremos chegar. Traduzindo em vendas, o objetivo (meta) que deve ser alcançado, seja ele em volume, margem, faturamento, participação, satisfação dos clientes ou seja lá qual for o referencial estabelecido para definir “sucesso”.

Vendedores que não planejam acordam pela manhã do mesmo jeito que os chimpanzés: “Vamos ver se hoje encontro uma banana”. Não dá para trabalhar assim e chamar isso de criatividade. Até o MacGyver, ícone e símbolo da criatividade, planejava suas missões e usava a criatividade para atingir seus objetivos quando tudo começava a dar errado.

A função do planejamento é clara: ajudar a alcançar, de maneira mais eficiente, um objetivo (a intenção do comandante). A função da criatividade também é clara: auxiliar a atingir o objetivo da maneira mais eficaz, caso surja alguma complicação não prevista. As duas forças, somadas, são arrasadoras em qualquer atividade humana, e com certeza ainda mais em vendas. Isoladas, perdem a eficiência e criam desperdícios imensos de tempo, energia e dinheiro. Quem só usa uma delas está deixando dinheiro na mesa ou fazendo muito mais força do que realmente precisa.

Abraço e um excelente mês do vendedor.



Raul Candoloro

RAÚL CANDELORO – DIRETOR
Portal: www.vendamais.com.br
E-mail: raul@vendamais.com.br