



O primeiro mês a liderar *uma equipe comercial*

Nove pontos para riscar e os cinco erros que destroem a credibilidade.

A tentação é começar logo a mudar coisas, para marcar posição. Os primeiros 30 dias servem para ouvir, observar e perceber.

01 Ouvir a equipe e os clientes

Aqui vê-se como a equipe vende, o que tem em mãos e como é vista fora de portas.

- ☐ Tenha uma **reunião um para um** de 60 minutos com cada comercial.
- ☐ Acompanhe pelo menos **três visitas a clientes**, como observador. A reunião com o cliente continua a ser do comercial.
- ☐ Reveja com cada comercial todo o **funil real**, e não o que está no CRM.
- ☐ Fale com **cinco clientes-chave** para ouvir como veem a equipe.

02 Passar a escrito o que se encontrou

Uma frase como «a equipe precisa de mais foco» não chega: o que fica escrito neste mês é a base do diagnóstico dos dias 31 a 60.

- ☐ Faça um **mapa de competências** por comercial: pontos fortes e lacunas.
- ☐ Identifique os **dois ou três problemas estruturais** mais críticos a resolver no trimestre: processos que pioram, ferramentas que não servem, territórios mal divididos.

03 Definir a forma de trabalhar

O mês termina com a equipe a saber como vai trabalhar e com a Direção a par da situação.

- ☐ Defina o **ritmo semanal de gestão** (reunião de funil, reuniões um para um, previsão de vendas e visitas conjuntas) e comunique-o à equipe.
- ☐ Estabeleça **regras simples**: horários de reunião, formato da previsão e canais de comunicação.
- ☐ Tenha uma **reunião de alinhamento com a Direção**: o que se ouviu, o que se tenciona fazer e que apoio é preciso.

O que não se decide já: quem fica, quem sai, quem muda de território e que processos comerciais mudam. Estas decisões são para os dias 61 a 90, e anunciam-se todas de uma vez, com o porquê. Neste mês, só se definem o ritmo semanal e as regras simples.

Os cinco erros que destroem a credibilidade

A credibilidade ganha-se aos poucos, com decisões consistentes e com coerência entre o que se diz e o que se faz. Estes cinco erros podem destruí-la já no primeiro mês.

Vender em paralelo com a equipa. Entrar em concorrência interna pelos mesmos clientes prejudica a coesão. Quem ainda tiver objetivos de vendas próprios deve cumpri-los com clientes-chave atribuídos formalmente, e não com o funil da equipa.

Mudar tudo nos primeiros 30 dias. Mudança em cima de mudança só gera ruído. A equipa precisa de saber com quem conta antes de aceitar as decisões da nova chefia.

Adiar as conversas difíceis. A decisão sobre quem sai pode esperar, mas o baixo desempenho de um comercial discute-se já na reunião um para um. Deixar o assunto por tratar «porque coitado» dá o pior dos sinais: o de que a chefia protege quem não dá resultados. Os bons comerciais notam imediatamente.

Esconder-se em reuniões internas e relatórios. Quem passa os dias no escritório, com o Excel aberto, não está no terreno, onde os negócios acontecem.

Falhar promessas pequenas. Chegar atrasado a uma reunião um para um, esquecer-se de responder a um email, prometer ajuda numa proposta e desaparecer. As promessas pequenas são as que constroem ou destroem a confiança.

Onde continuar

O diagnóstico dos dias 31 a 60, as decisões dos dias 61 a 90 e o ritmo semanal estão no artigo [Liderança de equipas comerciais: o manual do novo chefe de vendas](#). A [formação em liderança](#) da Ideias e Desafios aprofunda estes temas, do ritmo semanal às conversas difíceis.

Nota de método. Esta checklist vem do artigo indicado acima. A organização em blocos, a separação entre o que se decide neste mês e o que fica para os dias 61 a 90 e a indicação de discutir o baixo desempenho na reunião um para um foram acrescentadas aqui. Os números são os do artigo, e convém adaptá-los à equipa.