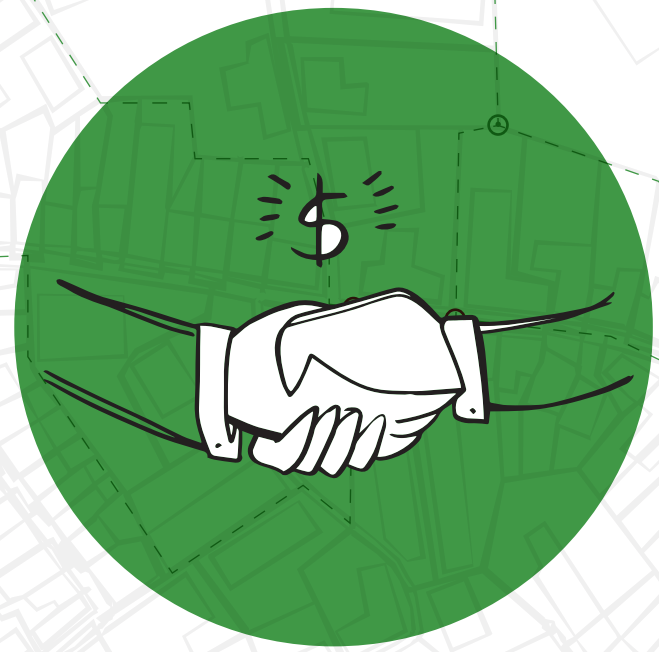


GUIA DE
CRESCIMENTO



GESTÃO DE VENDAS



SEBRAE

GESTÃO DE VENDAS



© 2015. Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Minas Gerais - SEBRAE
TODOS OS DIREITOS RESERVADOS

A reprodução não autorizada desta publicação, no todo ou em parte, constitui violação dos direitos autorais (Lei nº 9.610).

INFORMAÇÕES E CONTATOS

Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Minas Gerais – SEBRAE
Unidade de Educação, Empreendedorismo e Cooperativismo
Av. Barão Homem de Melo, 329, Nova Granada – CEP 30.341-285 - Belo Horizonte - MG
Telefone (31) 3379-9332 – Fax (31) 3379-9343
Home: www.sebrae.com.br/minasgerais

SEBRAE MINAS

Presidente do Conselho Deliberativo | OLAVO MACHADO JUNIOR

Diretor-Superintendente | AFONSO MARIA ROCHA

Diretor de Operações | ANDERSON COSTA CABIDO

Diretor Técnico | FÁBIO VERAS DE SOUZA

Unidade de Educação, Empreendedorismo e Cooperativismo SEBRAE MINAS

Gerente | FABIANA RIBEIRO DE PINHO

Equipe Técnica - LÍLIAN DA SILVA BOTELHO - Coordenação | CLÁUDIO AFRÂNIO ROSA | PAULA GABRIELA COSTA E SILVA |
VANESSA TORRES VAZ DE MELO

Assessoria de Comunicação SEBRAE MINAS

Gerente | MARIA TERESA GOULART PARADIS

Equipe Técnica | GUSTAVO GUIMARÃES DE ALMEIDA | MÁRCIA DE PAULA DA FONSECA

Autoria | EDUARDO ANDRADE

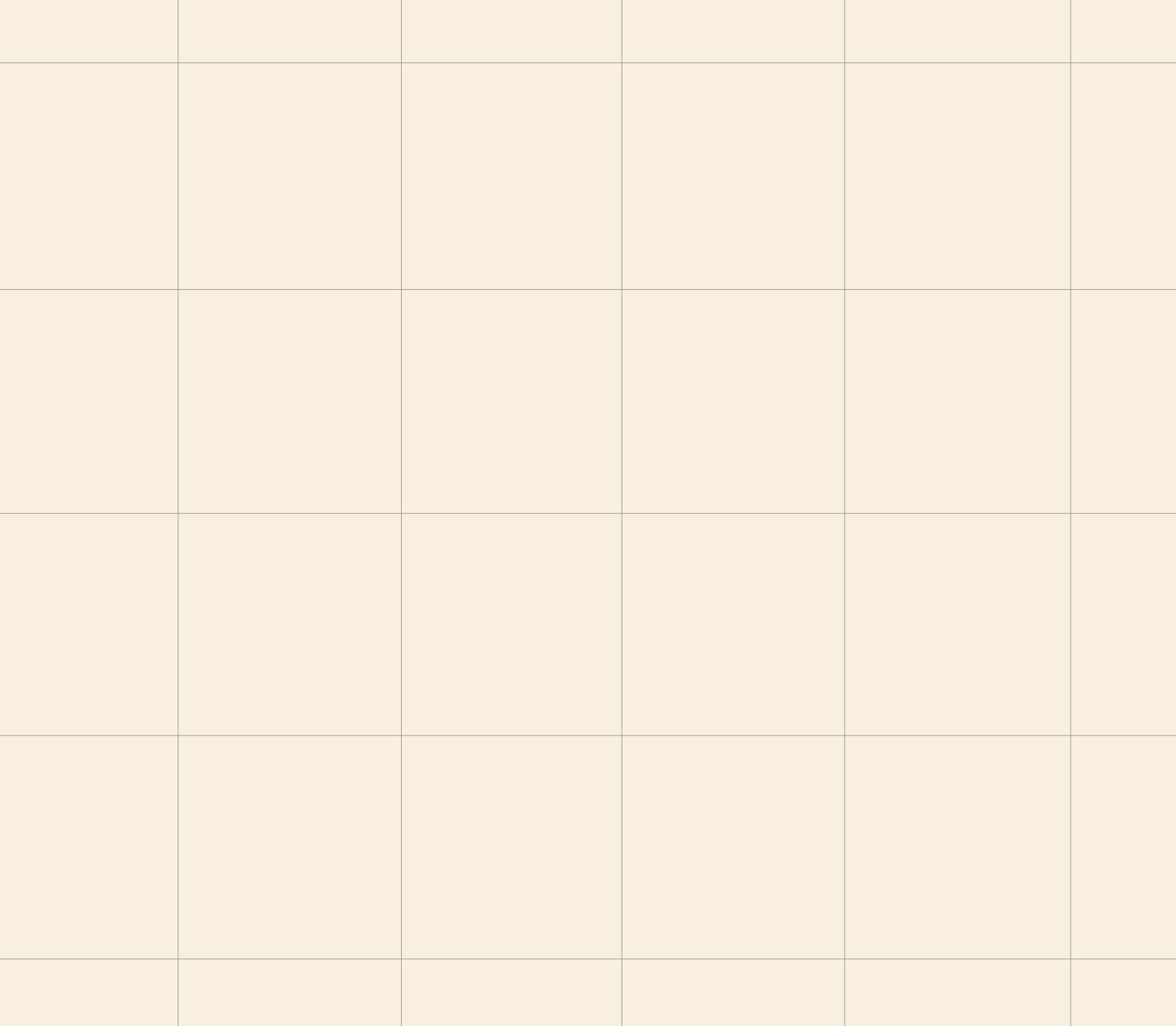
Tratamento de Linguagem e Revisão | NEW360

Editoração Eletrônica | NEW360

R788 Andrade, Eduardo Augusto.
 Gestão de Vendas: Guia de Crescimento/ Eduardo Augusto Andrade
 Belo Horizonte: SEBRAE/MG, 2015.
 89 p.: il.

1. Gestão de Vendas. 2. Marketing Estratégico I. Serviço de Apoio às
Micro e Pequenas Empresas de Minas Gerais. III. Título.

CDU: 65.012.2



SUMÁRIO

introdução

COMO DESENVOLVER
ESTRATÉGIAS
E ESTRUTURAS
DE VENDAS
CAPÍTULO 01
PÁGINA 10

Introdução | 12
Agora é o momento de
segmentar e selecionar
seu mercado-alvo | 22

A estrutura comercial
obedece a dois princípios
básicos | 29
Características das
estruturas de vendas | 32

Uma breve introdução
ao Guia de Crescimento | 8

01

02

COMO ESTABELECEER
ROTINAS NA GESTÃO
DE VENDAS
CAPÍTULO 02
PÁGINA 34

DESENVOLVENDO
A FORÇA DE VENDAS
CAPÍTULO 03
PÁGINA 54

03

Exemplos de metas | 50
Avaliação histórica | 51

Introdução | 36
Funil de vendas | 39
Tabela de indicadores | 43

Introdução | 56
Treinamento no campo | 60
Motivação | 62
Remuneração
e Incentivos | 67

Referências
Bibliográficas | 87
Bloco de Notas | 88



UMA BREVE INTRODUÇÃO AO GUIA DE CRESCIMENTO

Não entre em pânico. Este guia foi desenvolvido por um time de especialistas para ajudar sua empresa a se destacar em um mercado dinâmico e repleto de desafios.

Mais que um material de apoio ao curso, este é um guia para o crescimento do seu negócio. Usando uma linguagem simples, ele irá orientá-lo sobre como aplicar ferramentas e práticas que levarão sua empresa a obter resultados ainda melhores.

Para utilizar o Guia de Crescimento, siga à risca as regras ao lado:

REGRA



Esteja sempre com seu guia por perto. Esquecê-lo em casa ou colocá-lo em uma pilha de materiais que você nunca usa é um erro que você não deve cometer.

REGRA



Faça anotações. Pense nos seus aprendizados em sala de aula, os grandes e os pequenos. Registre coisas interessantes que você ouviu do facilitador e dos colegas, além das próprias constatações e ideias.

REGRA



Reconheça o poder da informação. Grife, marque e circule tudo o que chamar sua atenção; isso poderá inspirá-lo posteriormente. Resuma os principais conceitos e os compartilhe.

REGRA



Crie uma estratégia de estudo. Faça uma leitura rápida de reconhecimento. Folheie o material e dê atenção a títulos e frases em destaque. Após as aulas, leia cada capítulo e pense em como conectar o que aprendeu com a realidade da empresa.

REGRA



Use o guia como fonte de consulta no dia a dia. Leve-o para a empresa e o utilize como material de apoio sempre que for implantar ou melhorar seus processos de gestão.

Desejamos que as informações do guia sejam úteis para você e para sua equipe. Se necessário, reproduza e distribua internamente o seu conteúdo. Entregue cópias ou compartilhe o material por e-mail.

Bom trabalho e sucesso!

01



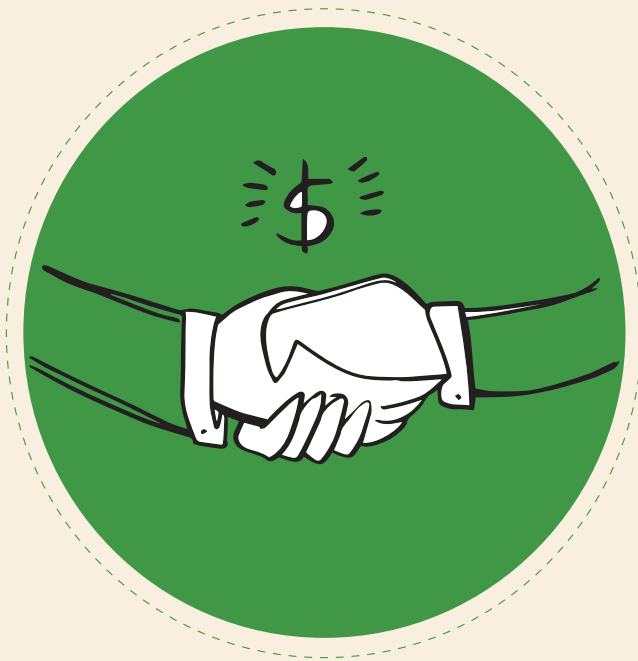


COMO DESENVOLVER
ESTRATÉGIAS
E ESTRUTURAS
DE VENDAS

INTRODUÇÃO

Pode-se considerar que sempre haverá a necessidade de vender. Mas o objetivo do marketing é tornar supérfluo o esforço de venda. O objetivo do marketing é conhecer e entender o cliente tão bem que o produto ou o serviço seja adequado a ele e se venda sozinho. Idealmente, o marketing deveria resultar em um cliente disposto a comprar. A única coisa necessária então seria tornar o produto ou o serviço disponível.

Peter Drucker



VOCÊ SE CONSIDERA
UM VENDEDOR? SUA
RESPOSTA A ESSA
PERGUNTA É O QUE VAI
DAR SENTIDO E MOVÊ-LO
A LER TODAS AS PÁGINAS
QUE ESTÃO POR VIR.

A verdade é que todos nós, em maior ou menor grau, somos vendedores. Todas as vezes que defendemos alguma ideia no trabalho ou na vida pessoal, estamos “vendendo” algo. Vendemos ideias quando convencemos nossos filhos sobre a importância de escovar os dentes. Quando negociamos em uma reunião os motivos para alterar um processo na empresa. Quando temos interesse em vender o veículo da família. Ou seja, vendemos a todo instante.

Por outro lado, quando o objetivo de vendas é o cliente e existe uma intenção comercial, as coisas mudam. No ambiente empresarial, é necessário um conjunto de ferramentas para potencializar suas chances de sucesso. Voltando à pergunta inicial, não basta ser um vendedor. Nos negócios é preciso ter conhecimento em Gestão de Vendas.

O conteúdo deste guia foi cuidadosamente preparado para que você tenha condições de alavancar as vendas da sua empresa. Evidentemente ele não tem a intenção de esgotar todo o assunto, mas sim de orientá-lo e a partir dele "o céu é o limite"! Pesquise sobre esse tema em outras fontes, adapte essas informações para a realidade da sua empresa, mostre o que aprendeu, compartilhe com sua equipe e observe as soluções que outras empresas vêm encontrando para esses desafios. O mais importante é você se arriscar, colocando em prática o que aprendeu, para o desenvolvimento do seu negócio.

Entenda por fim, a atividade de vendas não funciona isoladamente, ela deve se comunicar com todas as outras funções de uma empresa. E saiba que vender é consequência de um esforço de gestão que nasce na estratégia do negócio, organiza-se e se fortalece com o marketing e tem como resultado o preenchimento de uma nota fiscal de venda.

VOCÊ SABE COMO A GESTÃO DE VENDAS SE RELACIONA COM A ESTRATÉGIA E O MARKETING?

Pode parecer redundante, mas "a melhor forma de iniciarmos é pelo começo". Antes de avançarmos para o tema gestão de vendas, é importante entender como estruturar um processo de gestão que tem como objetivo final vender.

Observe no diagrama como será o andamento do seu aprendizado. Sempre que necessário volte a essa figura para se localizar. Entenda este esquema como uma espécie de "plano de voo".



Esse fluxo (ou processo) para a gestão do marketing e das vendas é o caminho para que seu negócio amplie as chances de sucesso. Lembre-se de que vendas são consequências de esforços anteriores que, se bem trabalhados, geram oportunidades comerciais. Por isso, é importante entender que vendas "conversam" o tempo todo com o marketing.

Agora vamos aos blocos:

MARKETING ESTRATÉGICO

O primeiro bloco está relacionado com a estratégia do marketing. Mas o que é estratégia? Estratégia é a ação ou caminho mais adequado para se alcançar um objetivo. Sem entender esse conceito, os processos e rotinas de vendas podem não fazer sentido. Para a gestão de vendas, estratégia é elaborar planos, roteiros, processos para que a empresa concretize suas metas nos mercados em que atua. Neste bloco é feita a análise do ambiente, a segmentação e seleção de mercado-alvo e o posicionamento.

MIX MERCADOLÓGICO

O segundo bloco trata do conceito chamado Mix Mercadológico, mais conhecido como os 4 Ps: Produto, Preço, Praça e Promoção. Esses quatro elementos representam como a sua empresa se posiciona no mercado.

GESTÃO DE VENDAS

O último bloco apresenta as ferramentas de gestão de vendas. Por mais que este último conjunto de conteúdos seja mais atraente e mais prático, ele é consequência dos blocos anteriores. Não estar atento aos itens anteriores pode significar uma gestão de vendas sem foco e resultados. Essa postura faz com que as empresas se tornem reféns de modelos baseados apenas em disputa por preço e falta de diferencial na oferta.

O fluxo descreve um sentido lógico de como as decisões de vendas devem acontecer. Você terá acesso às principais informações e poderá desenhar a melhor estrutura possível para gerir as vendas em seu negócio.

ENTENDENDO A ESTRATÉGIA E ANALISANDO O AMBIENTE

Há algum tempo, o processo de vendas era apenas o ato de “tirar o pedido” ou mostrar ao cliente a opção de modelo e cor que estavam disponíveis. Hoje é cada vez mais evidente a necessidade de se definir claramente a **estratégia do negócio** e conseqüentemente as **estratégias de vendas** a serem adotadas.

A estratégia não surge apenas de nossas cabeças. Antes de iniciar o processo de pensar e estudar as possibilidades, temos que estudar o ambiente em que a empresa atua. O ambiente é o cenário em que o negócio está vivendo e incluem concorrentes, clientes, fornecedores, parceiros, aspectos econômicos, dentre outros fatores. Após este estudo é possível construir um painel com informações mais claras sobre a situação real da empresa diante do mercado.

Existem duas ferramentas que poderão auxiliá-lo na análise do ambiente.

a) Matriz F.O.F.A. (S.W.O.T.)

A ferramenta F.O.F.A. é a sigla traduzida de quatro palavras da língua inglesa, chamada SWOT que quer dizer:

- **F**orças (Strengths)
- **O**portunidades (Opportunities)
- **F**raquezas (Weaknesses)
- **A**meaças (Threats)

Ao elaborar a Matriz F.O.F.A. você não avalia o segmento, mais sim o negócio. Analisando o ambiente, é possível detectar oportunidades e ameaças. Estas variáveis devem ser levantadas e registradas a partir dos pontos fortes e fracos da empresa de acordo com fatores externos. O primeiro passo é determinar as oportunidades presentes no mercado. Depois serão levantadas as forças e as fraquezas da empresa ao ser comparada com seus concorrentes e, logo em seguida, as ameaças.

Considere na construção da Matriz apenas os elementos mais importantes e identifique quais quadrantes predominam, ou seja, se há mais forças, fraquezas, oportunidades ou ameaças. Essa análise facilita o entendimento da situação da empresa frente ao mercado e em quais áreas a empresa precisa concentrar seus esforços de vendas.

Matriz F.O.F.A.:

Caso Empresa Festividade

A fábrica de produtos para festas Festividade trabalha com artigos ligados aos mais diversos tipos de comemorações: adereços, balões, descartáveis, linha de festas, velas, decorações, forminhas, etc. A empresa funciona no interior do estado, já há oito anos.

As sócias têm se esforçado para analisar o mercado em busca de soluções, uma vez que o negócio já teve momentos melhores. O segmento de festas cresceu nos últimos anos em função do aumento do poder aquisitivo do brasileiro e muitas pequenas fábricas surgiram no mercado. Somado ao fato de que muitos importadores trazem produtos de baixo custo da China, o mercado vem se mostrando saturado. A consequência imediata é a guerra por preços, já que há muitos produtos semelhantes nas prateleiras.

Para encontrar uma forma de se destacar, as sócias procuraram analisar o mercado. E a partir daí foram levantadas as forças, fraquezas, ameaças e oportunidades do negócio.

ANÁLISE INTERNA

ANÁLISE EXTERNA

OPORTUNIDADES

AMEAÇAS

FORÇA

FRAQUEZA

Tempo de mercado.

Grande número de revendas.

Formação das sócias: administração, engenharia química e gestão do meio ambiente.

Falta de capital para investir.

Pouco reconhecimento da marca.

Produtos importados com baixo custo.

Surgimentos de novas pequenas fábricas.

Diminuição da margem de contribuição dos produtos.

Instabilidade da econômica.

Perspectiva de continuidade de crescimento no mercado de festas.

Busca da população por produtos sustentáveis.

Linhas de crédito especiais para micro e pequenas empresas.

Analisa fatores que a empresa não domina e estão fora de controle.

Ex.: ações governamentais (legislação), mudanças sociais, econômicas, culturais, ambientais e tecnológicas que impactam o ambiente externo da empresa.

Analisa fatores referentes à empresa: suas forças e fraquezas perante os concorrentes.

b) Matriz de Ansoff (matriz produto/mercado)

A Matriz de Ansoff é uma ferramenta de marketing que ajuda as empresas a determinarem sua estratégia de crescimento. A Matriz apresenta duas dimensões (produtos e mercados) para analisar possíveis quatro estratégias:

- Penetração de mercado.
- Desenvolvimento do mercado.
- Desenvolvimento do produto.
- Diversificação.



Observe o exemplo de aplicação da ferramenta:

A penetração de mercado implica o aumento da participação de mercado dos produtos existentes. O desenvolvimento de novos mercados implica a identificação de novos clientes para os produtos existentes. O desenvolvimento de novos produtos implica vender novos produtos para os clientes existentes. A diversificação implica criar novos produtos para vender para novos clientes.

É uma ferramenta intuitiva e fácil, utilizada para determinar qual estratégia será adotada quando ocorrer o lançamento de um novo produto ou serviço. Ela é composta por uma análise do mercado da empresa, em conjunto com os seus produtos e serviços.

Matriz de Ansoff: Caso Empresa Festividade

A empresa Festividade analisou o mercado em que atua aplicando a Matriz F.O.F.A. Agora é hora de decidir como irá direcionar seus esforços. A Matriz de Ansoff pode auxiliar a empresa a estipular uma relação entre produto e mercado.

As sócias decidiram obter crédito para investir em uma nova linha de produtos descartáveis sustentáveis, produzidos a partir do bagaço da cana de açúcar e amido de milho. A empresa pretende lançar no próximo ano os primeiros descartáveis biodegradáveis para festas.

A ideia é desenvolver os novos produtos nos mercados já existentes através de promotores de vendas. Outro time composto por representantes comerciais será utilizado para comercializar os novos produtos em novos mercados, alcançando atacadistas e varejistas de outras regiões do estado.

Logo, ao analisarmos a Matriz de Ansoff fica claro que a empresa Festividade vai concentrar seus esforços na Diversificação e no Desenvolvimento de Produtos.

Após compreender e praticar as ferramentas de Análise de Mercado, passaremos para a próxima etapa: a segmentação de mercado.

➊ AGORA É O MOMENTO DE SEGMENTAR E SELECIONAR SEU MERCADO-ALVO

A segmentação de mercado é um dos conceitos mais importantes de marketing e fundamental para vendas. Seu papel é organizar categorias, ou partes menores, de clientes, produtos, concorrentes e fornecedores. Além de entender melhor o seu mercado, a segmentação também auxilia a:

- 1** Determinar as quotas de vendas.
- 2** Avaliar o desempenho da empresa nos pontos e regiões de vendas.
- 3** Elaborar o orçamento de gastos e investimentos do negócio.
- 4** Elaborar previsão de vendas.

Quando um mercado é dividido em partes menores, cada parte agrupa itens com características básicas e semelhantes entre si, e nesse caso dizemos então que o mercado foi segmentado.

O objetivo de segmentar o mercado é agrupar clientes que tendem a responder de forma igual a ações de marketing e vendas. Ou seja, alguns segmentos serão mais reativos que outros às ações de vendas que a empresa promover. A proposta é escolher dentre diversos segmentos o seu mercado-alvo, ou seja, aquele em que sua empresa tem mais chances de gerar negócios.

Na escolha do mercado-alvo considere as descobertas da fase anterior: a Análise de Mercado. Você deve se preocupar com o tamanho e as oportunidades de crescimento do segmento e com os objetivos e recursos que estão à disposição da sua empresa. Ao selecionar os segmentos em que sua empresa vai atuar, você economiza tempo, dinheiro, energia e será mais assertivo em suas ações comerciais.

No quadro abaixo explicamos para você as formas mais conhecidas para segmentar o seu mercado-alvo.

VARIÁVEIS DE SEGMENTAÇÃO E SUAS DIMENSÕES	
VARIÁVEL	Tipos de dimensão
GEOGRÁFICA	<ul style="list-style-type: none"> Área comercial Região/bairros Territórios de vendas Porte da cidade
DEMOGRÁFICA	<ul style="list-style-type: none"> Idade Renda Tamanho de família Sexo Estado civil Religião Nacionalidade Grau de instrução Geração
PSICOGRÁFICA	<ul style="list-style-type: none"> Estilo de vida Valores e atitudes Personalidade
COMPORTAMENTAL	<ul style="list-style-type: none"> Benefício desejado do produto/serviço Fidelidade à marca Status do usuário Disposição a comprar Ocasões de consumo Atitude em relação ao produto Status de fidelidade

Segmentação: Caso Loja de Artigos Esportivos

Suponha que você deseja abrir uma loja de artigos esportivos. Um passo importante é decidir se vai atuar com os consumidores de todas as modalidades esportivas, com um conjunto de esportes ou se vai se especializar em uma única modalidade. Para tomar essa decisão é necessário segmentar o mercado com base em praticantes ou simpatizantes de cada tipo de esporte: vôlei, futebol, basquete, natação, esportes radicais, esportes a motor, hipismo, etc.

Feita essa análise é hora de segmentar os mercados para escolher aqueles que a empresa vai explorar. Dentre os segmentos possíveis, você opta, por exemplo, em se especializar em um único segmento: os consumidores de artigos de futebol (segmentação psicográfica e comportamental).

Para essa decisão levaram-se em consideração as forças, fraquezas, ameaças, oportunidades e a análise produto/mercado. Porém, não basta definir o esporte. Mesmo se tratando de futebol, há públicos que reagem de forma diferente a cada promoção ou esforço de vendas.

Definido que a empresa trabalhará com a linha de produtos para futebol, podemos separar também os produtos por torcedores dos times mineiros e de outros estados (segmentação geográfica). E segmentando mais, é possível dividir os clientes por sexo, idade ou renda (segmentação demográfica). Uma vez feita essa divisão, as ofertas poderão ser “montadas” para cada segmento do público-alvo. Com isso, as chances de obter um maior número de vendas aumentam.

HORA DE POSICIONAR-SE NO MERCADO

Para entender o que é **Posicionamento**, antes você precisa conhecer o conceito de **Valor**.

Para o Mercado, VALOR é a percepção pelo cliente dos diferenciais competitivos das empresas.

Valor é algo situacional, que pode existir por alguns momentos e em outros deixar de existir. Pode não ter relevância alguma para um determinado tipo de cliente, enquanto para outros pode representar grande importância. Vale ressaltar que, neste caso, não deve ser confundido com preço.

A percepção ou valor percebido pode ser descrito com a fórmula:

VALOR PERCEBIDO

=

**BENEFÍCIO (REAL/IMAGINÁRIO)
-CUSTOS (AQUISIÇÃO/MANUTENÇÃO)**

- OU +

Em outras palavras a percepção de valor para o cliente depende dos benefícios reais e/ou imaginários, menos custos de aquisição do produto ou serviço e/ou custos de manutenção. Daí a expressão "custo/benefício".

Observe a classificação e os exemplos:

BENEFÍCIO REAL

Imagine que ao entrar em uma loja, um cliente se depara com a seguinte situação: compre uma camisa e ganhe outra. Aqui o cliente estará avaliando um Benefício Real, ou seja, um ganho concreto.

BENEFÍCIO IMAGINÁRIO

Alguém decide comprar uma moto. A dúvida está entre duas marcas: Harley-Davidson e Honda. Ao comprar a Harley-Davidson, o cliente optou por um Benefício Imaginário, sustentado pelo status da marca e do clube de pessoas que possuem motos deste modelo.

CUSTOS DE AQUISIÇÃO

Um cliente compra um automóvel por R\$ 45.000,00, logo, este será o seu Custo de Aquisição. Aqui é preciso considerar outros fatores nem sempre mensuráveis como tempo, esforço, energia e o desgaste emocional na compra.

CUSTOS DE MANUTENÇÃO

Estão relacionados ao custo do cliente em manter o produto. Voltando ao exemplo do veículo, o proprietário deve considerar, dentro de um limite de tempo, gastos com combustível, manutenção, impostos, desvalorização do bem, seguro, estacionamento, etc.

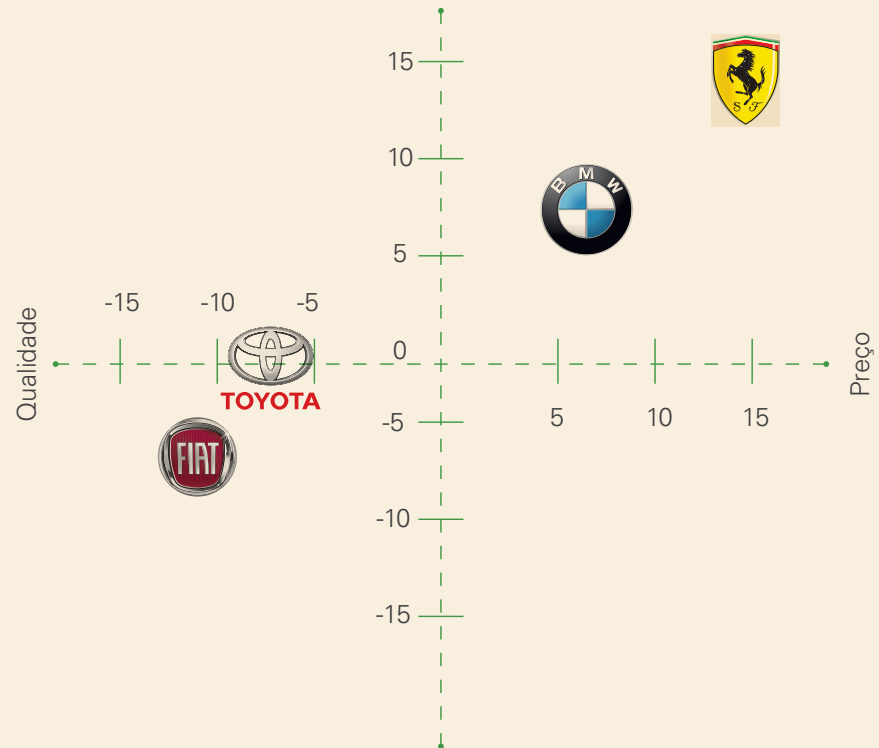
Para conhecer o Valor Percebido pelo cliente, você deve “colocar na balança” todos os fatores que impactam na decisão de compra do produto. Caso o cliente constate um saldo positivo, possivelmente ocorrerá a aquisição do bem ou serviço. Porém, se a percepção for negativa, significa que o cliente não reconheceu Valor na Oferta e provavelmente não fará a compra.

POSICIONAMENTO

O posicionamento é o local que a empresa, produto ou serviço deseja ocupar na mente de seu cliente (mercado-alvo), ao ser comparado com seus concorrentes. Portanto, está ligado à percepção de Valor que o cliente tem do produto, do serviço e do negócio em si.

Veja a simulação de um exemplo de posicionamento aplicado às montadoras de automóveis, de acordo com a percepção dos clientes:

MATRIZ DE POSICIONAMENTO



Baseado no exemplo, observe quais são os posicionamentos dessas empresas e como isso determina quem são seus concorrentes diretos. O posicionamento fornece pistas e evidências

de como o negócio quer ser percebido pelo mercado, e este esforço se manifesta por meio dos 4Ps de Marketing:

PRODUTO

Produtos ou serviços são benefícios que os clientes procuram para atender suas necessidades e desejos.

PREÇO

Não é só o montante em dinheiro que representa o produto ou serviço, mas também o valor que o consumidor está disposto a pagar por ele. Computa-se no preço tudo que o cliente tem que sacrificar ao adquirir um bem.

PRAÇA

É a disponibilização, de forma atrativa e conveniente, de produtos e serviços ao cliente. Pode acontecer através de lojas físicas, centros de distribuição, vendas pela internet ou por telefone, dentre outros.

PROMOÇÃO

É a forma como a empresa se comunica com o mercado. Publicidade, propaganda e merchandising em geral são utilizados pelas empresas como forma de aumentar a percepção do benefício aos clientes.

A Gestão de Vendas é resultado das decisões de marketing estratégico e do mix mercadológico (4Ps) e por meio delas é possível analisar com maior eficácia as melhores escolhas para definir a estruturação comercial do negócio.

Uma vez tendo aprendido a importância do Marketing Estratégico (1º pilar do “plano de voo”) e do Mix Mercadológico (2º pilar) chega a hora de entrarmos propriamente na parte de Gestão de Vendas (3º pilar). A proposta agora é orientá-lo quanto aos diversos formatos das estruturas comerciais que dão suporte às atividades de vendas na empresa.

QUAL A ESTRUTURA DA FORÇA DE VENDAS ADEQUADA À SUA EMPRESA?

A maior parte das empresas bem-sucedidas são aquelas que se preparam para atingir seus objetivos e metas. A força de vendas, em especial, precisa ser bem organizada para atender as necessidades do cliente e vender os produtos e serviços da empresa.

Uma boa estrutura de vendas é adaptável, eficiente e eficaz.

ADAPTÁVEL

Os processos de vendas se transformam ao longo do tempo devido às flutuações do produto ou do mercado. Uma estrutura adaptável permite que a empresa reaja rapidamente a essas mudanças, sem sofrer grandes perdas.

EFICAZ

Consiste em fazer o que é necessário, utilizando os melhores meios possíveis para atingir e entregar o resultado esperado.

EFICIENTE

Consiste em realizar corretamente os processos, ou seja, simplesmente executar da melhor forma possível uma atividade.

A ESTRUTURA
 COMERCIAL
 OBEDECE A DOIS
 PRINCÍPIOS
 BÁSICOS:

FORÇA DE VENDAS DIRETA



A empresa utiliza com exclusividade os próprios vendedores externos, contratados sob regime da CLT – Consolidação das Leis do Trabalho – que visitam os clientes ou atuam nos pontos de venda.

FORÇA DE VENDAS INDIRETA



A empresa faz uso de representantes ou distribuidores. É caracterizado por utilizar vendedores pessoa jurídica (PJ) sem vínculo empregatício ou subordinação à empresa.



As decisões sobre a estrutura da força de vendas determinam que tipo de cliente o vendedor irá atender, o portfólio de produtos e serviços da empresa e as atividades que o vendedor vai desempenhar. Conseqüentemente, essa estrutura irá influenciar e definir o papel do gerente de vendas, papel este muitas vezes exercido pelo próprio empreendedor.

Para melhor entendimento, o Representante Comercial é definido como um intermediário entre o mercado e a empresa. Esta relação profissional está regulamentada através das Leis de nº 4.886, de dezembro de 1965 e de nº 8.420, de 8 de março de 1992. Fazem parte também da legislação que regula a profissão os regimentos internos do CONFERE (Conselho Federal dos Representantes) e do CORE (Conselho Estadual dos Representantes). O empregador deve cobrar o Registro Obrigatório exigido por lei para o exercício profissional.

Para orientar sobre a melhor decisão na contratação de vendas externas utilize o seguinte quadro:

ARGUMENTOS PARA O USO DE REPRESENTANTES COMERCIAIS (PJ)	ARGUMENTOS PARA O USO DE VENDEDORES EXTERNOS (CLT)	ARGUMENTOS CONTINGENCIAIS
<p>São empreendedores responsáveis pelo próprio negócio e faturamento, podendo ser mais motivados.</p> <p>Ao usar um representante, o fabricante pode obter uma força de vendas treinada, relacionamentos locais já estabelecidos, sem custo fixo.</p> <p>Custos de administração de vendas podem ser reduzidos, já que representantes são responsáveis pela sua própria supervisão.</p> <p>Maior flexibilidade é permitida já que é fácil substituir um representante caso ele não esteja atendendo às expectativas.</p> <p>Se sobrevivem na atividade é porque provavelmente provaram sua competência.</p> <p>A ameaça da substituição é um incentivo a mais para o desempenho superior.</p> <p>Ao combinar diferentes linhas de produtos de diferentes fabricantes, o representante pode gerar sinergias e pode realizar visitas que um vendedor não realizaria.</p>	<p>Eles permitem um maior controle (ao contrário dos representantes) que pode ser fundamental quando o cliente se torna fiel ao vendedor e não à empresa.</p> <p>Eles podem estar mais dispostos a vender produtos que estão na fase de introdução no ciclo de vida, dos produtos em que o ciclo de vida é muito longo.</p> <p>Comprometem-se mais com a empresa porque provavelmente querem progredir dentro dela.</p> <p>Eles podem ser muito mais influenciados do que representantes.</p> <p>São mais dispostos a desempenhar ações não relacionadas a vendas (ao contrário dos representantes que têm objetivos de curto prazo).</p>	<p>Tamanho:</p> <ul style="list-style-type: none"> - se uma empresa é muito pequena, deve usar representantes porque não tem como pagar os custos fixos de uma equipe de vendas; - se uma empresa tem tamanho médio, analisar a possibilidade de mudar para vendedores; - se a empresa continuar a crescer, atingindo um tamanho extremamente grande, em função da burocracia e lentidão, ela provavelmente estará melhor se mudar de novo para representantes ou estabelecer um regime misto (PJ + CLT). <p>Uma empresa deve usar vendedores CLT quando os produtos são complexos, menos padronizados ou estão na fase inicial de ciclo de vida, demandando grande esforço de comprometimento.</p> <p>Relacionamentos com clientes com mais investimentos específicos levam a maiores vantagens na integração vertical da função de vendas.</p>
<p>Lembre-se de que sua empresa pode optar por um regime de contratação CLT, PJ ou misto. Há, entretanto, outras cinco formas de se enxergar e organizar a estrutura comercial em um negócio.</p>		

TIPOS DE ESTRUTURA

TIPO 1. ESTRUTURA GENERALISTA

Nessa estrutura cada vendedor vende toda a linha de produtos da empresa para todos os clientes potenciais de uma área geográfica definida. A estrutura generalista é adequada quando a empresa vende uma linha de produtos mais facilmente administrável e o processo é de modo geral o mesmo para todos os clientes. Em geral, são estruturas eficientes.



TIPO 2. ESTRUTURA POR MERCADO

Envolve o ativo mais importante da força de vendas: o cliente. Os clientes efetivos e potenciais podem fazer parte de diversos segmentos, cada um com suas próprias necessidades e comportamento de compra. A organização por mercado aumenta a eficácia da força de vendas por meio do conhecimento do cliente. Cada equipe de vendedores desenvolve a abordagem de venda mais apropriada ao segmento que atende.

TIPO 3. ESTRUTURA POR ATIVIDADE

Trata-se das vendas consultivas, acontece quando há necessidade de especialização por atividade. Veja alguns exemplos:

- Uma equipe responsável por vender para novos clientes e outra equipe para manter e expandir os negócios com clientes já existentes.

- Equipes específicas para administrar contas de clientes, resolver problemas e tomar decisões.

- Uma equipe de vendas por telefone, para clientes de difícil alcance e geograficamente distantes e outra equipe de vendas diretas.

TIPO 4. ESTRUTURA POR PRODUTO

É adequada para empresas que têm uma grande linha de produtos, complexa ou diversificada. A organização é mais eficaz em razão da especialização e do conhecimento dos produtos pelos vendedores.

TIPO 5. ESTRUTURAS MISTAS

São as combinações possíveis entre as estruturas anteriores. Essas formas podem incluir a especialização nos produtos e mercados (por exemplo, equipes de venda por produto, cada uma com uma conta, e uma equipe generalista). As combinações são muitas. Porém, cuidado. A especialização traz ganhos de eficácia, mas a superespecialização compromete a eficiência. A melhor estrutura de vendas é aquela que encontra o equilíbrio.

CARACTERÍSTICAS DAS ESTRUTURAS DE VENDAS

ESTRUTURA GENERALISTA

Quando é indicada

- Empresa de menor porte.
- Ambientes de atuação semelhantes.
- Abordagem de vendas relativamente igual para todos os clientes.

Vantagens

- Estrutura eficiente.
- Baixa diversificação entre competências dos vendedores.
- Ganho de escala.

Desvantagens

- Baixa capacidade de reagir às mudanças do mercado.
- Impróprio para empresas que se estendem por várias regiões.

ESTRUTURA POR MERCADO

Quando é indicada

- Empresas que atuam em segmentos diferentes, com clientes diferentes.
- Empresas que realmente conhecem o cliente.
- Ambientes competitivos.
- Empresas que desejam expandir o mix de produtos.

Vantagens

- Processos de vendas apropriados para cada mercado.
- Melhor dimensionamento de equipes e de recursos.
- Aumento da eficácia e da eficiência por conhecer o cliente.

Desvantagens

- Conflitos com a organização de marketing.
- Custos altos.

ESTRUTURA POR PRODUTO	ESTRUTURA POR ATIVIDADE	ESTRUTURA MISTA
<p>Quando é indicada</p> <ul style="list-style-type: none"> • Empresas com linhas de produtos extensas e diversificadas. • Produtos são complexos. • Novo produto é lançado. 	<p>Quando é indicada</p> <ul style="list-style-type: none"> • Empresas com diferentes atividades de vendas requerem diferentes habilidades dos vendedores. 	<p>Quando é indicada</p> <ul style="list-style-type: none"> • Qualquer tipo de empresa. • Empresas com mercados distintos e produtos complexos. • Empresas que desejam utilizar várias estruturas.
<p>Vantagens</p> <ul style="list-style-type: none"> • Maior conhecimento dos produtos. • Vendedores familiarizados com produtos. • Venda e meta com foco no produto. • Ganho de escala. 	<p>Vantagem</p> <ul style="list-style-type: none"> • Força de vendas eficiente e especializada. 	<p>Vantagem</p> <ul style="list-style-type: none"> • Especialização produz ganho de eficácia.
<p>Desvantagens</p> <ul style="list-style-type: none"> • Baixa eficácia geográfica. • Baixa adaptabilidade a mudanças. • Clientes lidam com vários vendedores. • Custos altos. 	<p>Desvantagens</p> <ul style="list-style-type: none"> • Difícil implementação. • Rivalidade entre as equipes. 	<p>Desvantagem</p> <ul style="list-style-type: none"> • A superespecialização produz perda de eficiência.

De modo geral, a estrutura definitiva deverá proporcionar valor para os clientes, respondendo às suas necessidades e intensificando uma parceria em que tanto a empresa quanto os clientes ganhem. Ela deve proporcionar aos funcionários da empresa um trabalho recompensador, oportunidades de crescimento e renda. Por fim, a estrutura comercial deve proporcionar à empresa vendas e lucros consistentes.

02





COMO ESTABELECE
ROTINAS NA GESTÃO
DE VENDAS

INTRODUÇÃO

Para definir critérios de gestão na área comercial é fundamental esclarecer os níveis de controle tanto para a gestão (empreendedor ou gerentes) quanto para a operação de vendas (vendedores).

Você vai perceber que administrar os processos de vendas significa buscar informações seguras para conseguir gerar conhecimento e assim tomar as melhores decisões comerciais.

Em outras palavras, as decisões tomadas na gestão de vendas têm necessariamente que ser realizadas com base na análise de informações. Por isso, selecionamos algumas boas práticas para você. Você aprenderá sobre sistemas de controle e gestão como: Funil de Vendas, Curva ABC, Indicadores e Metas.

COMO CONTROLAR AS ROTINAS E PROCESSOS NA GESTÃO DE VENDAS?

A busca pela competitividade nos negócios fez com que empresários buscassem cada vez mais alternativas para consolidar modelos de gestão que trouxessem resultados.

Essa busca, impulsionada pela estratégia da empresa, trouxe dentre outros conceitos a gestão de processos, que neste Guia tem o enfoque em ferramentas e práticas de mercado na área comercial.

Processos envolvem rotinas, que ajudam o empresário a ter maior controle e qualidade em sua gestão para resultados. Não há, portanto, justificativa melhor para aprender e utilizar esse conhecimento.

Rotina, por definição, é o hábito de se fazer uma coisa do mesmo modo, sistematicamente. Quando relacionamos rotinas com vendas é bom ressaltar que processos de vendas não são somente rotinas, e são vários os casos em que “pensar fora da caixa” faz a diferença. Porém, não é possível uma força de vendas consolidada sem rotinas e processos bem definidos e claros.

Muitos não sabem ao certo o porquê das rotinas e sua real importância, mas veja este caso.

Rotina de Vendas: Caso Computadores & Cia.

João está à procura de um computador para sua empresa recém-criada. Ele entra na internet e encontra a loja Computadores & Cia. e resolve procurá-la para buscar informações que não encontrou online. Na loja é atendido por Maria, que, por não ter rotinas de processos de vendas, o atende da forma como lhe convém. João fica muito satisfeito com as informações passadas pela atendente e efetua a compra. O resultado final foi que ambas as partes (empresa e cliente) saíram satisfeitos com a venda/compra.

Pouco tempo depois, a empresa de João começa a crescer e ele se depara com a necessidade de mais um computador. Como já havia comprado na loja Computadores & Cia. e ficou satisfeito, resolve voltar. Chegando lá é atendido por Joaquim, que, assim como a primeira atendente, não possui rotinas de processos de vendas. O cliente explica sua necessidade e espera passar pela mesma experiência de compra. Porém, o atual vendedor utiliza outros meios e métodos de atendimento. A compra é feita de forma diferente, com exigências de documentos e etapas anteriormente não exigidas. O consumidor passou por uma experiência indesejada e sua expectativa de compra não foi atendida. O resultado é um desfecho indesejado: a empresa perde a oportunidade de fidelizar o cliente para uma venda futura.

Esse fato aconteceu com João simplesmente por não haver rotinas e processos de vendas definidos. Tanto Maria quanto Joaquim deveriam exercer as rotinas básicas da mesma maneira. E como a expectativa do cliente era outra, dada a experiência vivenciada, João não ficou satisfeito com a segunda compra e possivelmente não voltará mais à loja Computador & Cia.

O caso ilustra de forma simples a importância das rotinas de vendas. Elas podem afetar diretamente a experiência do consumidor, os resultados e controles do negócio. Porém, não se esqueça de que a força de vendas deve ser dinâmica e autônoma. Não é recomendado engessar as atividades até o ponto da empresa perder mobilidade e adaptação. Contudo, é preciso implantar rotinas que padronizem o processo, controle e qualidade da venda. A chave do sucesso aqui é o equilíbrio.

É fácil nos depararmos com uma infinidade de rotinas, portanto mostraremos exemplos de ferramentas com aplicabilidade no ponto de vendas e outras vezes em vendas externas.

APLICANDO ROTINAS E PROCESSOS

Rotinas são processos relacionados à gestão e controle das vendas. Muitas empresas cobram apenas os resultados sem se dedicarem aos processos que trazem esses resultados. O controle, apesar de fundamental, não detalha um plano de ação, tampouco garante instrumentos de gestão e correção, ainda durante o mês de atividades da empresa. É necessário detalhar as rotinas e as atividades para que a equipe compreenda e execute bem as tarefas e para que os gerentes possam acompanhá-las.

Conheça e implante algumas rotinas de gestão de vendas apresentadas a seguir:

FUNIL DE VENDAS

Desenvolve e demonstra o processo de vendas por meio de uma série de atividades que são realizadas por etapas e que têm ênfase no número de clientes envolvidos diretamente em cada etapa. Além de apoiar a tomada de decisão, é um instrumento de previsão de vendas. Observe o exemplo:

Passos		Quantidade	Geral	Relativo
1	Clientes incertos	100	100%	100%
2	Prospecção	50	50%	50%
3	Ligações positivadas	40	40%	80%
4	Cadastros completados	20	20%	50%
5	Visitas agendadas	15	15%	75%
6	Visitas realizadas	10	10%	67%
7	Oportunidades identificadas	8	8%	80%
8	Pré-propostas formalizadas	6	6%	75%
9	Propostas apresentadas	5	5%	83%
10	Propostas aprovadas	2	2%	40%
11	Contratos fechados	1	1%	50%

O Funil de Vendas demonstra as oportunidades trabalhadas.

Primeiramente, descreva as etapas do seu processo de vendas e em seguida dê um nome para cada uma. Cada etapa deve ser medida por números absolutos e percentuais de conversão.

Lembre-se de que o funil deverá iniciar com o maior grupo possível de clientes que possam ser quantificados. Não necessariamente inicia-se com Incertos ou Prospects. Cada empresa terá um número distinto de etapas no funil conforme seu modelo de negócio.

A última coluna, chamada de percentual relativo, mostra o percentual na fase atual sobre a fase anterior. Por exemplo, na linha 4, o Percentual Relativo mostra que 20 cadastros completados equivalem à metade (50%) de 40 ligações positivadas na linha 3. Esse raciocínio se estende por toda a tabela.

A conversão de propostas em vendas concretizadas deve ser acompanhada de perto pelo empreendedor. A proposta desse controle é responder perguntas importantes:

• Qual quantidade de clientes deve ser trabalhada na boca do funil para garantirmos a meta de vendas?

• Qual a taxa de conversão para cada uma das fases?

• Qual o prazo médio do ciclo de vendas e que medidas podem ser feitas para acelerar esse processo?

• Quantas oportunidades (leads) são adiadas?

• Quais as causas de “não vendas”?

• Dentre as etapas do funil de vendas qual(is) apresenta(m) maior(es) quebra(s) de conversão?

PREVISÃO DE VENDAS (FORECAST)

É um termo utilizado para fazer referência às oportunidades demonstradas pelo Funil de Vendas, no qual o vendedor se compromete a fechar algumas dessas oportunidades em um certo período de tempo (30, 60 ou 90 dias). Ele determina as vendas futuras, ou seja, informa a quantidade aproximada de negócios a serem fechados.

VENDA CRUZADA (CROSS-SELL)

São medidas e ações deliberadas para que os clientes consumam produtos que ainda não compraram, mas que estão relacionados aos produtos que ele adquiriu anteriormente.

Esta atividade ajuda a entender o comportamento do cliente e a associar a compra de um produto a outro complementar. Exemplo: o cliente que compra uma fureadeira provavelmente precisará de um kit de brocas ou se o cliente compra um sapato marrom o vendedor poderá oferecer um cinto que combine com o sapato. A probabilidade de venda complementar é maior quanto mais dependentes ou relacionados forem os produtos e serviços.

VENDA DE CATEGORIA SUPERIOR (UP-SELL)

Significa dar incentivos aos clientes para que eles comprem um produto ou serviço de uma categoria mais elevada. O vendedor tendo acesso aos registros da base de dados dos clientes pode sugerir produtos de categorias superiores com maior ticket médio. Por exemplo, oferecer um cartão de crédito “Ouro” para o cliente que usa o cartão “Prata”.

REPETIÇÃO DE COMPRA (RESSELL)

São incentivos para que o cliente repita a compra. Essas medidas podem variar de programas de assinaturas mensais a bonificações para clientes que fazem compras recorrentes. Essa prática orienta o vendedor sobre o grupo de clientes com maior probabilidade de repetição de compras. Exemplo: programas de fidelidade em postos de combustível que incentivam os clientes a repetirem o consumo na mesma rede ou no posto de preferência.

RODÍZIO DE ATENDIMENTO

Muito comum em lojas de balcão, este procedimento reveza a ordem de atendimento dos vendedores, não importa quem seja o cliente a ser atendido. Neste sistema, os funcionários da força de vendas terão oportunidades iguais para abordar o cliente. Assim, nenhum vendedor será beneficiado por ser mais experiente ou mais proativo. A exceção ocorre quando há um retorno do cliente na loja. Nesse caso, o vendedor que fez a primeira abordagem continuará o atendimento.

COMO GERENCIAR AS CONTAS E ESTABELEECER ALGUNS INDICADORES DE CONTROLE

A intenção da gestão de contas é estipular mecanismos de controle e acompanhamento da base de clientes. Para que isso aconteça é preciso uma rotina de atualização de cadastro e de informações básicas sobre os clientes, como: nome completo, telefone, e-mail, endereço e contatos nas redes sociais. Informações adicionais enriquecem seu banco de dados e podem ajudá-lo a estar mais próximo dos clientes.

Registros sobre o comportamento do cliente, informações após e durante a venda, além do perfil de consumo são sempre bem-vindos. Inclusive, é válido documentar o histórico de compras, de pagamentos, de pedidos em andamento, de oportunidades perdidas e até mesmo de reclamações.

Você pode utilizar softwares (programas de computador) para centralizar essas informações. Assim, você protege e organiza os dados obtidos e desenvolve uma inteligência de vendas. Manter o gerenciamento de contas e de clientes vai ajudá-lo a conhecer o perfil de compra dos clientes para efetivar um número maior de vendas.

Lembre-se também de que quanto maior o número de canais de vendas (internet, vendas no balcão, catálogo de produtos, vendas externas, telemarketing, atacadistas, etc.) maiores devem ser as preocupações com os controles da empresa.

Controlar os indicadores de desempenho é fundamental para gerenciar sua equipe de vendas. Cada empresa deve estruturar seus indicadores conforme suas necessidades. Observe exemplos de indicadores que são comuns em gestão de vendas.

TABELA DE INDICADORES

<i>Indicador</i>	<i>Fórmula</i>	<i>Resultado</i>	<i>Meta</i>	<i>Dif. %</i>
<i>Novos Clientes</i>	<i>Clientes novos/total de clientes</i>			
<i>Perda de Clientes</i>	<i>Clientes que não compraram/total de clientes</i>			
<i>Proporção da venda</i>	<i>Clientes que não compraram/clientes que compraram</i>			
<i>Valor médio da venda</i>	<i>Valor total dos pedidos/número de pedidos</i>			
<i>Satisfação do Cliente I</i>	<i>Reclamações dos clientes/visitas a estes clientes</i>			
<i>Satisfação do Cliente II</i>	<i>Reclamações dos clientes/número de clientes ativos</i>			
<i>Custo por pedido</i>	<i>Custo total do vendedor/número de pedidos</i>			
<i>Custo da venda</i>	<i>Custo total do vendedor/valor dos pedidos (vendas)</i>			
<i>Prazo médio de pagamento</i>	<i>Total dos dias de prazo/número de pedidos (vendas)</i>			

ENTENDA MELHOR OS INDICADORES DO QUADRO POR MEIO DE 2 EXEMPLOS:

DESCRIÇÃO

1

Novos Clientes

Uma empresa decidiu utilizar este indicador mensalmente, calculando-o sempre no último dia útil. Em um determinado mês, a empresa detectou 25 novos clientes e em seu cadastro há aproximadamente 1.000 clientes. Tomando como base estes valores, o Indicador de Novos Clientes da empresa é:

$$\frac{25}{1000} = 0,025 \text{ ou } 2,5\%$$

Dessa forma, o empresário pode entender que houve um acréscimo de 2,5% de clientes naquele mês. Esse índice pode ser comparado aos meses anteriores para confrontar a performance geral da empresa ou de cada vendedor. Outra possibilidade é projetar metas para o período, ou seja, determinar um índice de novos clientes por mês, no decorrer do ano.

2

Custo da Venda

Para utilizar esse indicador, levante os custos totais com vendas em determinado mês, por exemplo: R\$ 15.000,00. Calcule também os valores referentes aos pedidos/vendas, neste mesmo período. Exemplo: R\$ 120.000,00. Tomando como base estes valores, o Indicador de Custo da Venda dessa empresa é:

$$\frac{15.000,00}{120.000,00} = 0,125 \text{ ou } 12,5\%$$

Esse indicador dá condições ao empresário de saber o quão altos estão seus gastos com vendas e em que proporção estes gastos se pagam. Pode-se também confrontar esse índice com períodos anteriores e até mesmo controlar despesas de vendas na medida em que se estipula um índice de custo de venda como meta.

DESCUBRA SEUS MELHORES CLIENTES

Agora que você tem uma visão geral de como segmentar o mercado, você poderá também segmentar sua carteira de clientes.

A Curva ABC é uma ferramenta que permite classificar, priorizar e administrar a carteira de clientes da empresa. A partir das análises da Curva ABC, você poderá determinar planos de ação para cada segmento identificado na sua base de dados na qual os clientes são organizados em três grandes grupos: Grupo A, Grupo B e Grupo C.

Os clientes considerados como A terão prioridade no atendimento e nos benefícios se comparados aos outros grupos. Da mesma forma, os clientes agrupados no segmento C terão restrições de descontos, prazos de entrega maiores, diminuição de ações promocionais, etc. Essas ações são tomadas porque muitos dos clientes C contribuem pouco ou nada para os objetivos da empresa.

A teoria de curva ABC foi criada com base na Lei de Pareto que afirma, dentre outras coisas, que para muitos fenômenos, 80% das consequências são originadas por 20% das causas. **Isso quer dizer que normalmente 20% dos clientes são responsáveis por aproximadamente 80% do faturamento nos negócios.**

Elaborar a Curva ABC exige atenção e tempo. Apesar de ser o aspecto mais comum, nem sempre faturamento é a variável que determina a posição do cliente dentre os grupos existentes. Há outros indicadores que podem ser adotados como parâmetro de decisão para estruturar a Curva ABC. Veja alguns exemplos:

- Volume em unidade de vendas
- Frequência de vendas
- Mix de produtos negociados
- Importância estratégica do cliente
- Rentabilidade
- Margem de Contribuição (R\$)

Conheça agora o quadro que representa a aplicação prática da Curva ABC.

Clientes	Porcentagem Acumulada de Clientes	Volume de Vendas no período (R\$)	Porcentagem de Vendas	Porcentagem Acumulada de Vendas em R\$
1	3%	R\$ 97.012,00	35,61%	35,61%
2	7%	R\$ 45.092,00	16,55%	52,16%
3	10%	R\$ 29.893,00	10,97%	63,13%
4	13%	R\$ 24.029,00	8,82%	71,95%
5	17%	R\$ 23.982,00	8,80%	80,75%
6	20%	R\$ 8.374,00	3,07%	83,83%
7	23%	R\$ 8.030,00	2,95%	86,77%
8	27%	R\$ 7.373,00	2,71%	89,48%
9	30%	R\$ 4.300,00	1,58%	91,06%
10	33%	R\$ 3.849,00	1,41%	92,47%
11	37%	R\$ 2.017,00	0,74%	93,21%
12	40%	R\$ 1.987,00	0,73%	93,94%
13	43%	R\$ 1.983,00	0,73%	94,67%
14	47%	R\$ 1.983,00	0,73%	95,40%
15	50%	R\$ 1.980,00	0,73%	96,12%
16	53%	R\$ 938,00	0,34%	96,47%
17	57%	R\$ 938,00	0,34%	96,81%
18	60%	R\$ 928,00	0,34%	97,15%
19	63%	R\$ 923,00	0,34%	97,49%
20	67%	R\$ 920,00	0,34%	97,83%
21	70%	R\$ 897,00	0,33%	98,16%
22	73%	R\$ 893,00	0,33%	98,49%
23	77%	R\$ 890,00	0,33%	98,81%
24	80%	R\$ 829,00	0,30%	99,12%
25	83%	R\$ 540,00	0,20%	99,32%
26	87%	R\$ 432,00	0,16%	99,47%
27	90%	R\$ 430,00	0,16%	99,63%
28	93%	R\$ 423,00	0,16%	99,79%
29	97%	R\$ 390,00	0,14%	99,93%
30	100%	R\$ 189,00	0,07%	100,00%
Total		R\$ 272.444,00	100,00%	100,00%

COLUNA



Neste exemplo, cada número corresponde a um cliente. Em sua Curva ABC deverão constar os nomes cadastrados no sistema (sejam eles consumidores ou empresas).

COLUNA



Faz relação com a primeira coluna e equivale à somatória de clientes em termos percentuais. Se comparado ao volume total de clientes é possível dizer qual a representatividade de determinado conjunto de clientes. Ex.: 10 clientes da base correspondem a 33% do número total de clientes.

COLUNA



Demonstra o “Volume de Vendas” em Reais, de cada um dos clientes. O valor está em ordem decrescente, somente como forma ilustrativa.

COLUNA



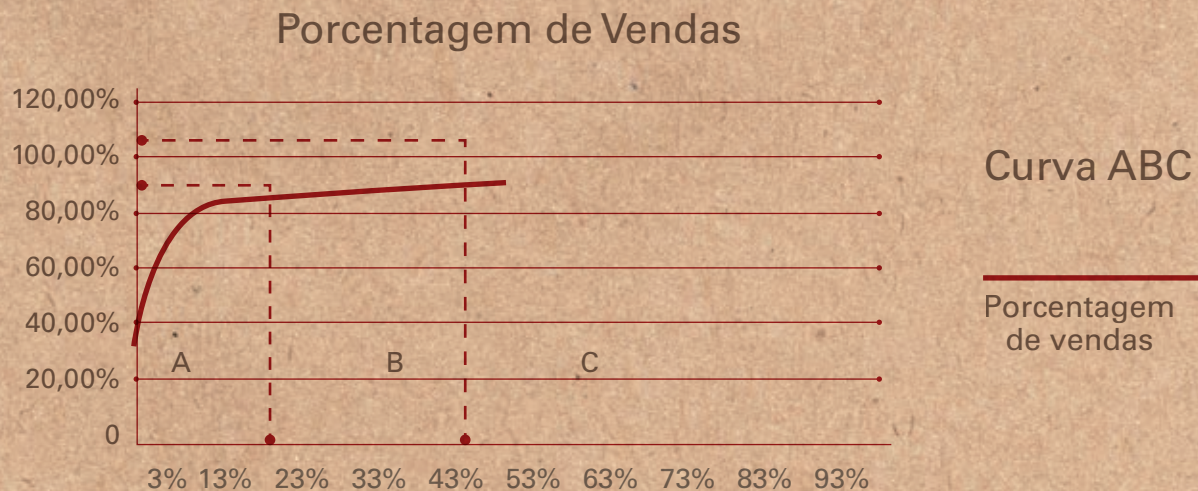
Demonstra o percentual do volume de vendas no período (coluna 3) se comparado ao volume total faturado.

COLUNA



Por fim, a última coluna demonstra o acumulado em números percentuais, apontado na coluna 4.

A PARTIR DA TABELA É POSSÍVEL DEMONSTRAR UMA CURVA ABC DE CLIENTES DA SEGUINTE FORMA:



O gráfico aponta uma quantidade de clientes do tipo A, equivalente a aproximadamente 20% do total de clientes. Este pequeno segmento é o responsável por 83,83% da receita total do negócio, aqui vale lembrar a Lei de Pareto que atesta que 80% dos resultados que atingimos advêm de 20% dos nossos esforços.

O segmento B chega a 40% do total de clientes do negócio e representa, acumulado com o grupo A, 93,94% da receita. O restante de clientes e do faturamento está inserido no grupo C.

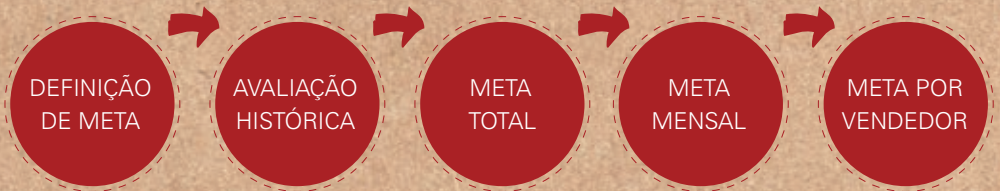
CURVA ABC: CASO CIMENTO E CIA.

A loja de materiais de construção Cimento e Cia. recebeu em um mesmo dia, três clientes diferentes: João, Maria e Ana. O gerente da loja, já conhecia bem os três clientes, pois praticava a gestão de contas através de controles semanais. João (A) é um comprador fiel, que sempre vai à loja. Ele realizou uma compra no valor de R\$ 8.000,00 e por isso conseguiu alguns benefícios da loja, por exemplo, ingressos para um evento que a Cimento e Cia. estava patrocinando, além de um desconto na compra. Já Maria (C) era uma compradora de baixos valores e de compras esporádicas. Ela adquiriu apenas R\$ 300,00 em produtos, e com isso, o gerente da loja não lhe deu nenhum benefício (nem o ingresso, nem o desconto). Por outro lado, Ana (B) era uma compradora intermediária, comprava com uma certa frequência, mas não tanto quanto João. Naquele dia Ana realizou uma compra de R\$ 1.500,00, e conseguiu o benefício de um desconto em sua compra.

“META DADA, META CUMPRIDA!”

Implantar objetivos e metas comerciais é o primeiro passo para obter um controle maior dos resultados da força de vendas. Para que isso ocorra é fundamental uma estratégia bem definida, com objetivos realistas para o negócio. A definição das metas comerciais deve acontecer em um horizonte de tempo determinado. Clareza e transparência combinadas farão a diferença para que a equipe de vendas e a empresa colaborem para alcançar os resultados desejados.

A definição de metas envolve 5 (cinco) etapas:



Cada empresa deve estudar e definir a meta que mais se adeque à sua realidade. Lembre-se de que metas estão relacionadas com previsão, e se sua empresa ainda não trabalha com metas e previsões de mercado, comece com apenas 3 (três) ou 4 (quatro) metas.

CONHEÇA ALCUNS EXEMPLOS DE METAS:

Metas de Volume de Vendas

São as mais utilizadas e têm como princípio a análise do volume das vendas. Podem ser estabelecidas por linha de produtos, clientes, período de tempo, áreas geográficas ou qualquer combinação dessas bases.

Metas de Lucro

Muitas empresas estabelecem metas visando à margem bruta ou lucro líquido. Podem ser estabelecidas utilizando as mesmas bases das metas de volume de vendas.

Metas de Despesas

Algumas empresas utilizam estas metas para conscientizar a força de vendas sobre a redução de despesas, aumentando assim o lucro líquido. Estão relacionadas às despesas fixas e variáveis da empresa.

Metas de Atividades

Algumas empresas utilizam estas metas para diminuir a ênfase no volume de vendas. Estão relacionadas à carga de visitaçã, abertura de novos clientes, demonstraçã de produtos, propostas enviadas, dentre outras.

Metas Combinadas

Existem empresas que não conseguem adotar somente uma forma de metas, e por esta razão utilizam metas combinadas.

“A HISTÓRIA DA SÉRIE” – AVALIAÇÃO HISTÓRICA

Uma série histórica é uma sequência de dados obtidos em intervalos regulares de tempo (diário, semanal, mensal, anual) durante um período específico. A proposição de metas tem ligação direta com a série histórica de vendas da empresa.

Observe o exemplo de resultados no período de um ano:



FATURAMENTO	ANO	PORCENTAGEM
Janeiro	R\$ 56.000,00	6,26%
Fevereiro	R\$ 61.000,00	6,81%
Março	R\$ 69.000,00	7,71%
Abril	R\$ 75.000,00	8,38%
Maiο	R\$ 80.000,00	8,94%
Junho	R\$ 82.500,00	9,22%
Julho	R\$ 81.000,00	9,05%
Agosto	R\$ 84.000,00	9,38%
Setembro	R\$ 83.250,00	9,30%
Outubro	R\$ 82.400,00	9,21%
Novembro	R\$ 79.000,00	8,83%
Dezembro	R\$ 62.000,00	6,93%
TOTAL	R\$ 895.150,00	100%

Meta Total

A meta total é o resultado geral esperado no período (geralmente um ano), significa o resultado financeiro de todo o esforço de vendas da equipe comercial.

Após a avaliação histórica de metas, é necessário avaliar o cenário em que a empresa atua. Se o cenário for positivo, busque um resultado mais desafiador. Se o cenário é de crise ou recessão, as metas podem não ser tão desafiadoras, porém não deixe de estipular metas relevantes.

Quanto mais dados anteriores a empresa tiver, melhor será. Levantar dados como crescimento anual pode ajudar a determinar a meta total. É importante levar em consideração o ambiente e as previsões de mercado. Um ano com previsões de crise econômica certamente vai interferir na composição das metas.

Registre as estimativas e previsões, assim, você poderá criar e alimentar um banco de dados. Futuramente o histórico de vendas (metas estipuladas versus metas cumpridas) vai auxiliá-lo a estipular novas metas realistas e desafiadoras.

Meta Mensal

Determinada a meta total a ser atingida, e lembrando que para ser uma meta deve ter um prazo de conclusão, o próximo passo é subdividir as metas durante os meses necessários para alcançar esse objetivo. Existem outras maneiras de determinar as metas mensais. Uma delas é analisar historicamente qual a representatividade (em porcentagem) de cada mês no resultado total anual.

Você pode notar, por exemplo, que na tabela anterior, historicamente, no mês de janeiro ocorreu o menor lucro líquido, representando 6,26% do resultado

anual. Logo, se tal fato no mês de janeiro se repete com frequência, pode-se esperar que o mesmo mês tenha a menor participação da meta no futuro. Esse mesmo raciocínio deve ser feito para os demais meses.

É importante observar meses de sazonalidade, ou seja, variações de demanda. No exemplo, estes meses são representados por dezembro, janeiro e fevereiro. Não se esqueça de que eventos pontuais no calendário anual podem influenciar de forma positiva ou negativa as metas projetadas. Exemplos: Carnaval, Natal, Semana Santa e feriados de maneira geral. A produtividade nesses meses depende do número de dias úteis, ou seja, dias em que se efetivamente trabalha.

Meta por Vendedor

Novamente será fundamental recorrer aos dados históricos, mas desta vez analisando também o número de colaboradores que compõem a força de vendas. Observe o desempenho dos representantes e colaboradores, buscando identificar um padrão para então estimar como ele será no ano seguinte.

Uma forma interessante de chegar ao valor de meta por vendedor é trazer a própria força de vendas

para elaborar as metas. Peça para que falem quais são as expectativas de vendas, a partir dos dados históricos da empresa. Porém não fique preso apenas aos dados estipulados pela equipe de vendas, eles servirão somente como forma de consulta e balizador. Em seguida, determine as metas finais, provavelmente a equipe estará mais comprometida em atingi-las já que participou ativamente do processo.

DICAS PARA PROPOR METAS

Veja agora as características que determinam um bom plano de metas:

Alcance realístico

As metas têm grande responsabilidade na motivação dos funcionários, por isso não devem ser fáceis e nem difíceis demais a ponto de serem impraticáveis, pois em ambos os casos os colaboradores se sentirão desmotivados. A meta deve ser realista, desafiadora e atingível, assim vai exigir a superação de todos para alcançar o objetivo determinado.

Objetivo preciso

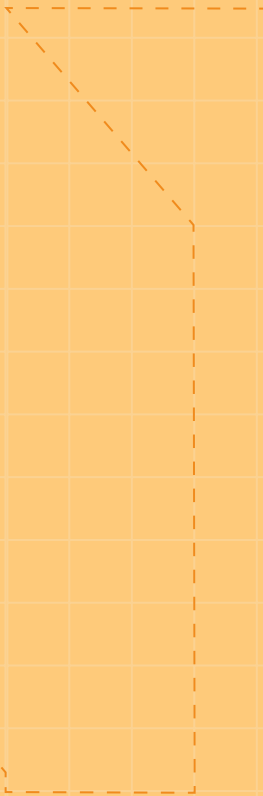
As metas devem ser precisas, claras. Se estiverem trabalhando com lucro líquido anual, apresente o resultado que a empresa está buscando. As metas também deverão ser simples para se entender o que a empresa espera da força de vendas e o que ela deverá fazer. Metas muito complexas poderão gerar desentendimentos.

Flexível

Nenhuma meta será adequada a não ser que seja flexível em sua operação. Deve haver flexibilidade ao longo do percurso, principalmente se acontecerem mudanças de mercado. Porém, cuidado para não ser flexível em excesso, pois as metas podem perder a credibilidade.

03

DESENVOLVENDO A FORÇA DE VENDAS



INTRODUÇÃO

Para cada tipo de negócio é necessário desenvolver um perfil diferente de equipe de vendas. Deve-se levar em consideração o mercado-alvo escolhido, o tipo de produto ou serviço, ou o porte do contratante para definir o perfil da força de vendas. Organizar e manter uma força de vendas preparada e motivada é uma tarefa que requer atenção permanente.

Por isso preparamos este capítulo com os seguintes conteúdos:

Recrutamento, seleção e treinamento da equipe de vendas.

Motivação e ciclo de carreira de vendedores.

Remuneração e incentivos para a força de vendas.

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO:

APRENDA A DETERMINAR O PERFIL ADEQUADO DE VENDEDORES PARA SUA EMPRESA.

Qual é o perfil de vendedores mais indicado para minha empresa?

Esta é uma pergunta que muitos já devem ter feito. Existem dois principais grupos de vendedores bem-sucedidos: os **CAÇADORES** e os **FAZENDEIROS**.

VENDEDORES CAÇADORES

São aqueles que se automotivam, mais agressivos, que vendem rápido, são muito convincentes e estão sempre em busca de novos clientes.

VENDEDORES FAZENDEIROS

São aqueles que constroem relacionamentos duradouros com seus clientes, cultivam e realizam um volume menor de vendas, porém estas são mais importantes e significativas pela regularidade e rotina.

Seria mais fácil se existissem profissionais de vendas que tivessem ambas as características, que fossem agressivos, convincentes e que ao mesmo tempo construíssem relacionamentos duradouros com os clientes. Para encontrar e definir qual dos dois perfis é o mais indicado para sua empresa, comece se perguntando:

Vendo produtos de compra diária?

Preciso construir relacionamento com meus clientes?

Foco na satisfação do cliente?

Qual o volume de vendas ideal?

Prefiro volume de vendas ou o resultado líquido financeiro?

Minha empresa necessita fortemente de fluxo de caixa?

Possuo dívidas altas? (dívidas com empréstimos, capital social integralizado).

Posso vender a prazo? Com que prazo?

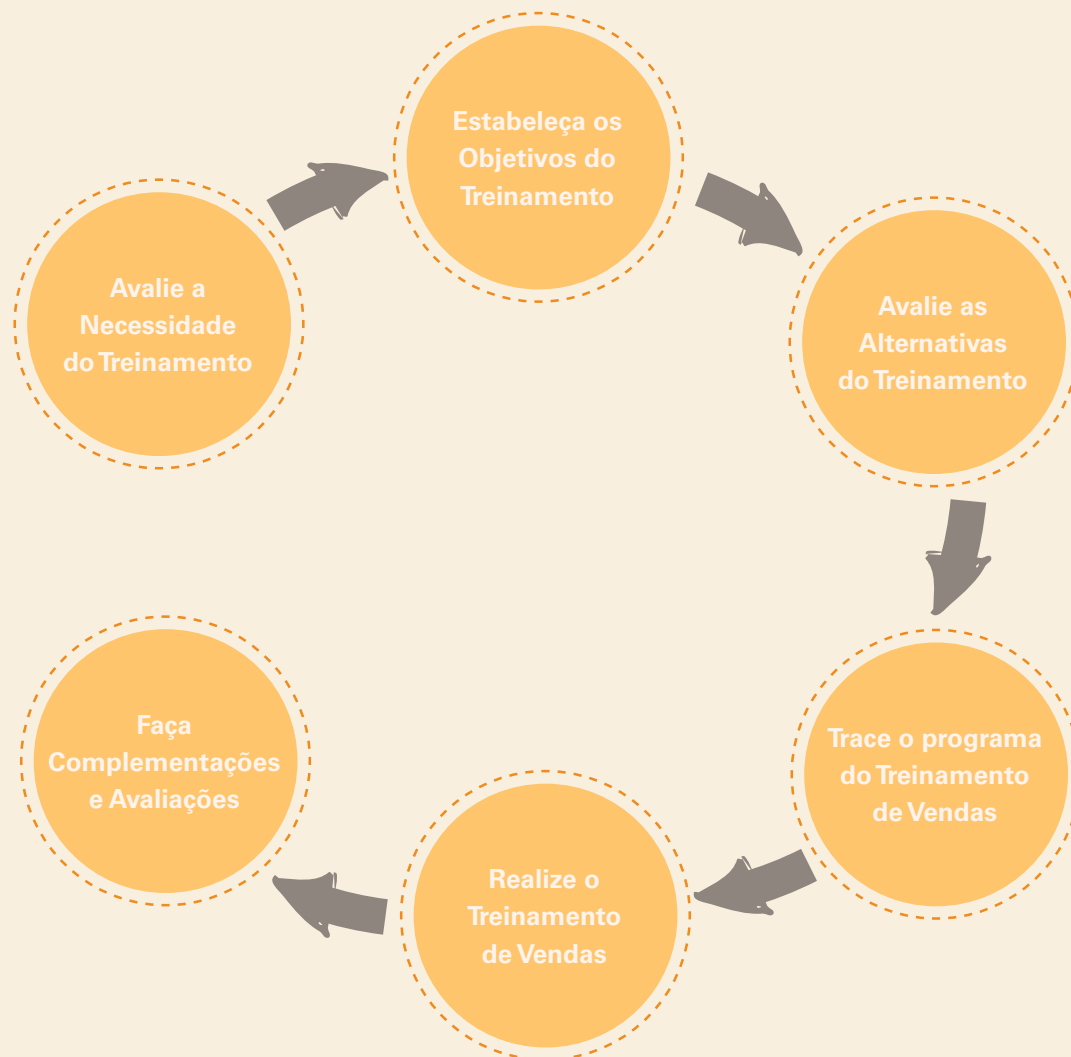
Possuo margem de lucro alta nos meus produtos?

CHEGOU A VEZ DO TREINAMENTO

A força de vendas deve sempre estar atualizada e capacitada para executar da melhor forma possível suas atividades. Conheça um modelo para inspirá-lo a como estruturar um processo de capacitação.

Perceba que a etapa essencial de um treinamento é avaliar sua necessidade real. Por essa razão, tome cuidado para não propor treinamentos simplesmente pela sensação de que é necessário ou por um pedido isolado de uma única pessoa da equipe de vendas.

Desenhar um programa de treinamento de vendas é uma tarefa importante, mas crítica para qualquer empresa. O melhor caminho é que cada empresa construa o seu próprio modelo e faça suas adaptações.



Pontos importantes para serem lembrados em um treinamento de vendas:

- * O vendedor deve conhecer bem a empresa e se identificar com ela.
- * O vendedor deve conhecer bem os produtos.
- * O vendedor deve conhecer os clientes e os concorrentes da empresa.
- * O vendedor deve aprender a apresentar os produtos e serviços de forma eficiente.
- * O vendedor deve conhecer os processos e com isso suas responsabilidades.
- * O vendedor deve conhecer seu território de vendas.
- * O vendedor deve seguir e cumprir as rotinas.
- * O vendedor deve saber administrar seu tempo.

🕒 TREINAMENTO NO CAMPO: A HORA DA VERDADE

Caso sua empresa tenha uma equipe de vendas externas, o treinamento no campo é muito importante. Esse tipo de treinamento tem como princípio treinar um vendedor iniciante para a rotina que vai assumir, ou reciclar um vendedor que já atua na equipe. Neste tipo de treinamento é necessário abordar temas como planejamento da reunião/visita, objetivos, abordagens, processos e análise dos resultados.

Observe a tabela com os passos a serem seguidos no treinamento em campo:

PASSO

1

- Antes de cada visita, analise a ficha do cliente.
- Quando foi a última visita?
- Quais produtos foram apresentados?
- Quais produtos o cliente comprou?
- Quais foram as observações do cliente?

PASSO

2

- Ajude o vendedor a planejar a visita.
- Quais são os objetivos da visita?
- O que o cliente necessita?
- Quais serão os produtos a serem apresentados?
- Como deverá ser a abordagem?
- Quais benefícios poderão ser cedidos ao cliente?
- O que o cliente pode não gostar e o porquê?
- Como deve ser encerrada a visita?

PASSO

3

- Ajude o vendedor a entender o planejamento para que ele esteja de acordo com o plano.
- Se necessário, passe pelos pontos de início e término da visita.
- Identifique os aspectos "críticos", por exemplo, coisas que o cliente pode não gostar.

PASSO

4

- Deixe claro o papel do supervisor durante a visita.
- Explique que só serão feitas intervenções se necessário e que o supervisor estará presente para observar.
- Lembre-se de que é perigoso fazer intervenções sem planejamento.

PASSO

5

- Durante a visita, o supervisor ou gerente deve assistir e ouvir a atuação do vendedor.
- Preste atenção no vendedor e não no cliente.
- Observe as mudanças no plano e a capacidade do vendedor de improvisar.
- Observe o que não foi bom e os pontos positivos.
- Evite intervenções não planejadas.
- Reforce o que precisa ser melhorado posteriormente.

PASSO 6

- Após a visita, acompanhe o vendedor nas rotinas para preenchimento de ficha do cliente e do relatório de visita.
- Observe se o vendedor irá registrar os resultados e observações imediatamente após a visita.

PASSO 7

- Estabeleça, em conjunto com o vendedor, objetivos específicos para a próxima visita a este mesmo cliente.

PASSO 8

- Tenha certeza de que estes objetivos foram compreendidos e aceitos.

Já no treinamento para vendedores internos, algumas orientações também são recomendadas

Após a aplicação do treinamento, é importante avaliar os resultados. Pergunte às pessoas que foram treinadas o que elas acharam, quais foram os pontos positivos e principalmente quais as oportunidades de melhoria. Assim como as pessoas, os treinamentos devem sempre ser aperfeiçoados e atualizados.

PASSO 9

- Estabeleça um prazo para o cumprimento do objetivo.
- Próxima visita?
- Semana que vem? Mês que vem?
- Quando?

PASSO 10

- Após as visitas, faça uma análise do desempenho do vendedor.
- Dê feedback sobre os pontos positivos.
- Faça perguntas sobre os pontos fracos. Caso ele não encontre, ajude-o a reconhecê-los.
- Mostre como corrigir os erros através de demonstrações de vendas.

O MOTIVO PARA AÇÃO: **MOTIVAÇÃO**

Motivação é algo singular e varia de acordo com a individualidade do vendedor. Existem perfis de vendedores totalmente distintos e, dessa maneira, os fatores motivacionais também serão diferentes.

A principal forma de motivar e a mais difundida para profissionais de venda é remunerar pelo trabalho executado. Porém, simplesmente o dinheiro não vai garantir uma equipe de vendas engajada todo o tempo.

Antes de apresentar maneiras de motivar, é preciso analisar o desempenho dos vendedores. Você pode recorrer ao mesmo modelo de classificação estudado na Curva ABC (ouro, prata e bronze). Se antes a ferramenta usava como variáveis os grupos de clientes mais importantes, agora a variável passa a ser o desempenho dos vendedores. Seguindo a lógica da teoria de Pareto, há um número pequeno de vendedores (e clientes) no grupo A (ouro), ainda que esta seja a classe mais desejada por qualquer empreendedor.



VENDEDOR OURO

São vendedores autônomos, independentes, que não se prendem a rotinas e estão sempre em busca de novos desafios e conhecimentos. Ele se automotiva.



VENDEDOR PRATA

São vendedores que conseguem colocar o cliente dentro de suas necessidades e atendem as expectativas do empregador e do cliente. É impulsionado pela remuneração variável no fim do mês.



VENDEDOR BRONZE

São vendedores que deixam que a venda o leve, não se preocupam em buscar novos desafios.

Ao analisar essa classificação, é fácil perceber que os Vendedores Ouro são os que toda empresa deseja em sua força de vendas. Com o objetivo de ter o maior número de bons vendedores, muitas vezes os empreendedores ocupam tempo demais monitorando os vendedores de baixo rendimento (Bronze) para que se convertam em um time mais qualificado e com ganhos mais expressivos.

No entanto, esse esforço pode não trazer os resultados desejados. Outra estratégia é investir tempo para identificar os profissionais com maior potencial do grupo Prata e assim prepará-los para se tornarem vendedores Ouro, fornecendo as condições necessárias para que eles possam se desenvolver.

MAIS DICAS:

Como você aprendeu, os vendedores Prata são aqueles que apresentam o maior potencial de desenvolvimento. Eles têm determinação e querem crescer profissionalmente (especialmente em remuneração). Suas habilidades com o cliente são notáveis, porém necessitam interagir com os vendedores Ouro. Essa interação fará com que eles elevem sua capacidade, fiquem motivados e busquem novos desafios.

Transforme seus Vendedores Prata em facilitadores. Deixe-os treinar a equipe Bronze, dê metas e incentivos para que eles compartilhem conhecimentos com os demais. Isso os diferencia e desenvolve o senso de liderança, preparando-os para os desafios futuros.

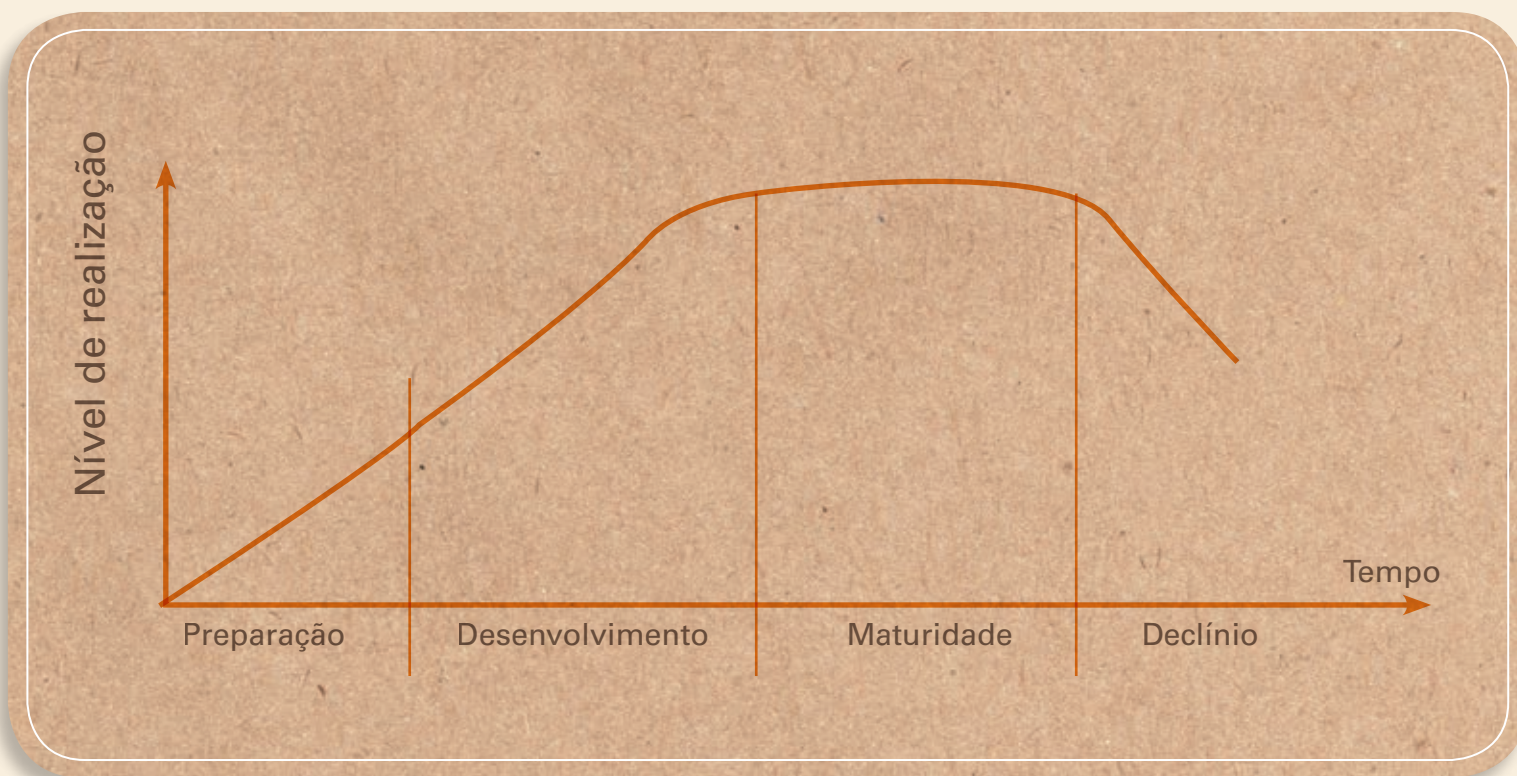
Este modelo simples pode aumentar os resultados de vendas. Através do seu trabalho, os vendedores Prata com maiores potenciais e melhores resultados poderão ser reconhecidos e se tornarem vendedores Ouro.

A CARREIRA DO VENDEDOR E SEU CICLO

Outro instrumento para gerenciar a motivação chama-se Ciclo de Carreira do Vendedor (C.C.V.). Lembre-se de que a força de vendas é formada por pessoas, como em qualquer outra área de uma empresa. Desta maneira, precisam ser acompanhados e motivados com base

nas melhores práticas de gestão de pessoas: Recrutamento, Seleção, Treinamento, Desenvolvimento e Carreira.

Quando se trata de força de vendas não se pode deixar de lado o ciclo de carreira dos vendedores. Este ciclo é composto por quatro estágios.



Estágio 1. Preparação

Vendedores iniciantes na atividade, na venda de um novo produto ou na empresa. Nesta etapa, o treinamento é de grande importância.

Estágio 2. Desenvolvimento

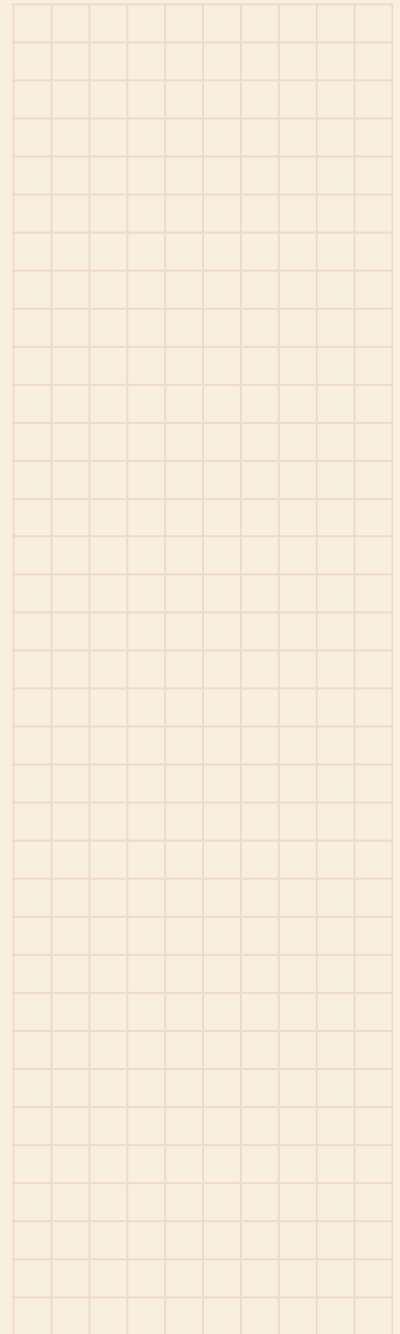
Esta é a fase em que os vendedores começam a demonstrar domínio de suas atividades. Nesta fase, além dos ganhos financeiros, o desenvolvimento profissional e os desafios passam a ter importância na escala de valor do vendedor.

Estágio 3. Maturidade

Este momento apresenta um sinal claro: certa estagnação de produtividade do vendedor. Isto pode acontecer pelos profissionais já estarem satisfeitos com seu volume de vendas e sua renda mensal, o que significa que não irão se comprometer tanto quanto antes. Eles já satisfizeram suas necessidades básicas e buscam reconhecimento social e bom ambiente de trabalho. É importante monitorar esses funcionários e observar mudanças de desempenho.

Estágio 4. Declínio

Os profissionais de vendas entram neste estágio por falta de incentivos e pela impossibilidade de continuar se desenvolvendo na empresa. Neste momento a produtividade diminui e os vendedores podem perder o interesse pelo trabalho, terem sentimentos de não adaptação, assim como ansiedade e insegurança.



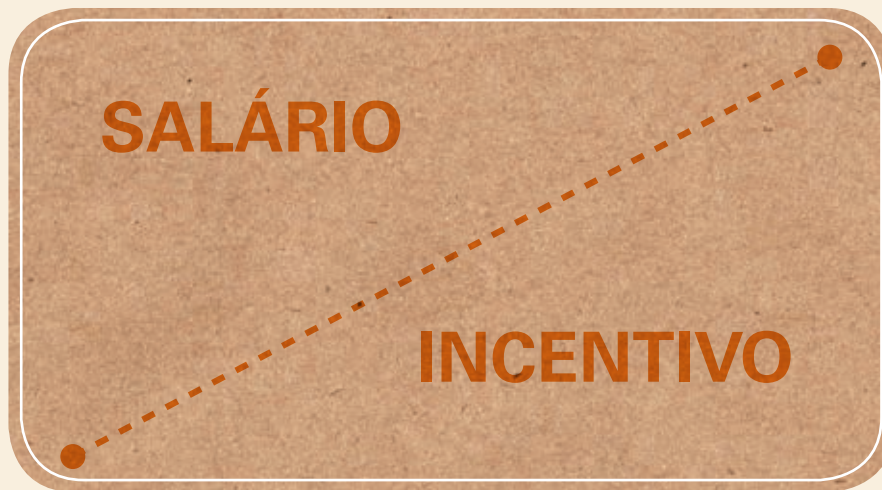
No quadro comparativo, é possível comparar a diferença na importância de valores dos profissionais de vendas conforme seu estágio do Ciclo de Carreira. Quanto mais próximos da base do quadro, menor a importância dos valores para cada fase.

PREPARAÇÃO	DESENVOLVIMENTO	MATURIDADE	DECLÍNIO
Treinamento	Ganhos	Ganhos	Ganhos
Imagem da empresa	Desenvolvimento	Bom ambiente	Benefícios
Desafio	Desafio	Reconhecimento	Tempo pessoal
Ganhos	Imagem da empresa	Desafio	Bons prêmios
Bom ambiente	Reconhecimento	Segurança	Segurança
	Treinamento	Treinamento	Imagem da empresa
	Segurança	Departamento eficiente	Treinamento
	Bom ambiente	Autonomia	Autonomia
		Benefícios	Reconhecimento
		Imagem da empresa	

REMUNERAÇÃO E INCENTIVOS

A maioria das empresas adota planos de remuneração por incentivo para estimular a força de vendas. Estes planos têm um impacto enorme, desde os resultados que geram até o tipo de profissional que é atraído para a equipe de vendas.

Qual proporção pagar entre variável e fixo? Salário e Incentivo? Há sempre muita controvérsia em torno da necessidade de pagar incentivos aos vendedores. O componente de Incentivo x Salário pode variar de 0 a 100% dependendo dos objetivos da empresa, setor de atuação, facilidade de medir.



Há também diferenças entre salário e incentivo em função do cargo em vendas (vendedores internos ou externos). Via de regra os vendedores regionais têm remuneração superior aos vendedores locais.

Há dois fatores fundamentais para determinar a melhor composição entre salário e incentivo.

FATOR 1

Possibilidade de quantificação dos resultados

O desempenho do vendedor geralmente é vinculado a critérios. A remuneração é consequência do sucesso em atender esses critérios. Quantificar os critérios utilizados no plano de incentivo é fundamental para qualquer plano de remuneração baseado em incentivos. Se não é possível quantificar com precisão as vendas, não será possível pagar o incentivo com justiça. Quanto menor a possibilidade ou confiabilidade de quantificação do desempenho, menos indicado é adotar esse modelo.

FATOR 2

Cultura da empresa x Força de vendas

O plano de incentivo deve estar alinhado à cultura da empresa e reforçá-la. Em um modelo no qual a qualidade e o relacionamento com o cliente são fatores importantes, um plano de incentivo "agressivo" (visando a apenas quantidade de vendas) pode gerar conflito. Identifique quais serão as melhores escolhas para reforçar a cultura da empresa. Essas escolhas podem ser observadas na tabela a seguir.

Desenvolver Incentivos

- * Recompensa pelos resultados de curto prazo.
- * A força de vendas se concentra nas metas.
- * Caçadores: o importante é fechar compras.
- * Os vendedores ganham poder.
- * A orientação individual é favorecida.
- * Os melhores talentos são contratados para a força de vendas.
- * A força de vendas tenta ser adaptável.
- * A administração vê os vendedores como embaixadores da empresa, que devem receber incentivos para produzir resultados quantificáveis.

Desenvolver Salário Fixo

- * Recompensa pelos resultados de longo prazo.
- * A força de vendas se concentra na atividade.
- * Fazendeiros: o importante é construir relacionamentos.
- * Há controles rígidos nos processos.
- * A orientação em equipe é desejável.
- * Os melhores talentos são desenvolvidos dentro da empresa.
- * Prefere-se a estabilidade.
- * A administração não valoriza a força de vendas ou acredita que os vendedores devam ser tratados como os demais funcionários.

PARA VOCÊ MONTAR SEU PLANO DE INCENTIVO



QUANDO OS INCENTIVOS DEVEM SER PAGOS?

Incentivos devem ser pagos quando o cliente faz o pedido ou quando a fatura é paga? Via de regra o trabalho do vendedor é vender e receber o pedido. Os incentivos são mais motivadores quando são recebidos mediante o pedido.

A tabela mostra condições mais propícias à prática de pagamento mediante pedido ou mediante arrecadação (deixar a compra separada/reservada):

CONDIÇÕES FAVORÁVEIS AO PAGAMENTO DE INCENTIVO NO MOMENTO DO PEDIDO

- Arrecadação é quase certa.
- O ciclo de vendas é longo.
- O vendedor pode se tornar inconveniente para o cliente.

CONDIÇÕES FAVORÁVEIS AO PAGAMENTO DE INCENTIVOS NO MOMENTO DA ARRECADAÇÃO

- Há alto risco de cancelamento do pedido ou inadimplência.
- A empresa quer acelerar a arrecadação e o vendedor pode ajudar.



OS INCENTIVOS DEVEM ESTAR RELACIONADOS COM A SATISFAÇÃO DO CLIENTE?

Incluir a satisfação do cliente nas métricas para pagar incentivos é uma prática adotada por parte das empresas. Há dois bons motivos para incluir a satisfação de clientes nas métricas.

1

Se a empresa quer ter como vantagem competitiva a satisfação do cliente, então faz sentido adotar um plano de incentivo coerente com esta estratégia.

2

A satisfação do cliente pode ser um indicador de sucesso de vendas mais eficiente do que as vendas propriamente ditas.

A economia, taxa de juros ou concorrentes influenciam o desempenho de vendas e avaliar o vendedor pela satisfação do cliente pode ser uma maneira de isolar o impacto da atuação do vendedor. As pesquisas de satisfação são muito utilizadas para medir a satisfação do cliente, mas elas precisam ser isentas de interferências da força de vendas e trabalhar com uma amostra que seja confiável.



O PLANO DE INCENTIVO DEVE INCORPORAR AS METAS DA FORÇA DE VENDAS?

Alguns planos de incentivo se baseiam no cumprimento de metas ou cotas. Empresas que fazem uso de metas tendem a apresentar melhores resultados. Definir metas realistas não é uma tarefa fácil. A empresa precisa dispor de informações precisas para fazê-lo, caso contrário corre o risco de desencorajar a força de vendas com metas injustas. Veja algumas situações que podem ser favoráveis ou não na adoção de metas.

CONDIÇÕES FAVORÁVEIS ÀS METAS

- Podem-se estabelecer metas justas, quantificáveis e realistas.
- É essencial para a empresa atingir suas metas de vendas.
- Os territórios de vendas têm desequilíbrio em termos de potencial de mercado e oportunidades de receita.
- O mercado tem alto grau de vendas por inércia e as metas devem ultrapassar as vendas de inércia.

CONDIÇÕES DESFAVORÁVEIS ÀS METAS

- Os dados e projeções não são confiáveis, assim é pouco provável estabelecer metas justas e realistas para todos.
- Os territórios têm potencial ilimitado.
- A empresa quer dar poder à equipe de vendas para estabelecer suas próprias metas.



O PLANO DE INCENTIVO DEVE INCLUIR BÔNUS, COMISSÕES OU AMBOS?

O bônus encoraja o vendedor a lutar por um ganho maior, por outro lado eles podem sentir-se desestimulados se não ganharem o bônus. A comissão de vendas dá um feedback ao vendedor logo que a venda é feita e isso pode ser motivador.

Conheça alguns critérios para ajudá-lo a avaliar se é mais vantajoso pagar bônus ou comissões.

PERSPECTIVA	DESENVOLVIMENTO	PLANO DE COMISSÕES
Processo de vendas	<ul style="list-style-type: none"> • Processo de vendas é complexo. • Há ambiente de vendas em equipe. • O ciclo de vendas é longo. • A causalidade é baixa ou moderada. • Alto nível de vendas por inércia. 	<ul style="list-style-type: none"> • O processo de vendas é simples. • Ambiente de vendas individual. • Ciclo curto de vendas. • Alta causalidade. • Baixo nível de vendas por inércia.
Cultura da força de vendas	<ul style="list-style-type: none"> • Controlar o esforço de vendas é possível e desejável. • Controlar custos não é essencial. 	<ul style="list-style-type: none"> • É difícil controlar o esforço da força de vendas no campo. • É preciso controlar custos mantendo-os em uma certa porcentagem de vendas.
Administração de vendas	<ul style="list-style-type: none"> • Os critérios de avaliação de desempenho são complexos. • Adotam-se vários critérios de avaliação de desempenho. • A empresa é capaz de estabelecer metas justas, realistas e quantificáveis. • Os territórios de vendas são desiguais quanto ao seu potencial. 	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliar o desempenho é simples. • Adota-se um único critério de avaliação. • A empresa é fortemente centrada na receita. • Os territórios de vendas são equilibrados ou todos tem um potencial equilibrado.

QUAL É A RELAÇÃO DESEMPENHO X REMUNERAÇÃO MAIS ADEQUADA?

Um plano de incentivo pode incluir muitas relações possíveis de desempenho e remuneração.

PAGAMENTO LINEAR: paga-se uma única taxa, independente do resultado (exemplo: salário + x% de comissão)

Imagine que Leonardo vende peças para automóveis. Sua empresa utiliza a política de Pagamento Linear. A remuneração de João é: R\$ 1.200,00 + 5% das vendas efetuadas no mês. Caso Leonardo venda em um mês o equivalente a R\$ 100.000,00, ele terá um salário total de: R\$ 1.200,00 + 5% de R\$ 100.000,00, totalizando R\$ 6.200,00.

PAGAMENTO PROGRESSIVO: pagam diferentes taxas em diferentes níveis de vendas (exemplo: salário + X% até a cota e Y% acima da cota - $Y > X$).

Imagine por outro lado, Bernadete que trabalha em uma loja de roupas femininas. Sua meta mensal é de vender R\$ 10.000,00 em peças de roupa. Seu salário é composto por um fixo de R\$ 1.000,00 + 3% das vendas caso ela não atinja a meta mensal estipulada. Porém, se Bernadete conseguir ultrapassar esta meta, ou seja, vender mais do que R\$ 10.000,00, seu salário será: R\$ 1.000,00 + 6% sobre as vendas. Exemplo, se ela vendeu R\$ 12.000,00, seu salário total será de: R\$ 1.000,00 + 6% de R\$ 12.000,00, totalizando R\$ 1.720,00.

PAGAMENTO REGRESSIVO: Pagam taxas menores à medida que as vendas crescem. Também podem ter um limite de valor máximo (exemplo: salário + X% de comissão sobre todas as vendas até a cota e Y% para as vendas acima da cota - $Y < X$).

José recebe sua remuneração da seguinte forma: fixo de R\$ 2.000,00 + 6% de comissão se bater a meta. Se sua meta é de vender o equivalente a R\$ 50.000,00, e esta meta foi atingida, sua remuneração será de: R\$ 2.000,00 + 6% de R\$ 50.000,00, totalizando: R\$ 5.000,00. Porém, se José continuar vendendo mais do que a meta, e efetivar um saldo mensal de vendas de R\$ 75.000,00, o salário dele irá mudar. Em vez de receber uma comissão de 6%, ele passará a receber uma comissão de 3% dos resultados que estão acima da meta, ou seja, sobre R\$ 25.000,00 (referente a: R\$ 75.000,00 - R\$ 50.000,00). Assim a renda de José no mês chegaria a R\$ 5.750,00.

MISTO: combinam taxas maiores e menores a medida que as vendas crescem (exemplo: salário mais X% de comissão até a cota, Y% de comissão até 120% da cota e Z% de comissão acima disso - $Y > X > Z$).

Geraldo trabalha em uma distribuidora de materiais de construção. A composição de seu salário se dá da seguinte maneira: ele tem uma meta/cota mensal a bater de R\$ 12.000,00. Caso venda R\$ 10.000 no mês, sua remuneração será de R\$ 1.500,00 (fixo) mais comissão de 3%, totalizando R\$ 1.860,00. Porém, se vender 110% da sua meta (o equivalente a R\$ 13.200,00), receberá no mês R\$ 1.500,00 (fixo) mais comissão de 6%, totalizando R\$ 2.292,00. Por fim, imaginando que ele tenha superado muito a meta, e tenha vendido R\$ 15.000,00, sua composição salarial será de R\$ 1.500,00 (fixo) mais comissão de 10%, totalizando R\$ 3.000,00. Geraldo apresenta três comissões variáveis, dependendo do nível de cumprimento de suas metas.

Cada um dos planos tem suas aplicações específicas. Se o objetivo for recompensar os vendedores pelo melhor desempenho, o plano progressivo pode ser o mais indicado, se o objetivo for prover ajuda de custo em um cenário incerto, o regressivo pode ser a melhor alternativa e ainda se o objetivo for evitar um comportamento indesejável em relação ao tempo de venda, o modelo linear pode ser uma boa escolha.



QUANDO INICIAR O PAGAMENTO DE INCENTIVO?

Existem várias possibilidades sobre quando iniciar o pagamento do plano de incentivo. Normalmente os planos que começam a remunerar na primeira venda são altamente baseados em comissões, adequados em ambientes onde a capacitação, esforço e conhecimento do vendedor determinam as vendas.

O quadro abaixo traz uma relação das opções de início de pagamento dos incentivos.

OPÇÃO	DESCRIÇÃO	EXEMPLO DE APLICAÇÃO DO PLANO DE INCENTIVO
Pagamento do incentivo começa imediatamente	Pagamento começa com a 1ª venda. Em geral esses planos são altamente baseados em comissões. Podem ter ou não um componente salarial.	R\$ 100,00 por unidade vendida R\$ 1.500,00 salário fixo + R\$ 50,00 por unidade vendida.
Pagamento do incentivo começa quando atingir a meta	O plano de bônus ou comissões é pago quando o vendedor atinge a sua meta.	Salário + bônus de R\$ 10.000,00 quando a meta é atingida = 1% de comissão sobre todas as vendas acima dela.
Pagamento do incentivo é uma fração da meta	O plano de bônus ou comissões é pago quando o vendedor atinge determinada fração de sua meta.	Salário fixo caso a meta seja cumprida em até 90%. Adicional de 1% de comissão sobre as vendas, caso a meta seja cumprida de 90% a 100%. Adicional de 2% de comissão sobre as vendas, caso a meta seja mais do que 100% cumprida.



O PLANO DE INCENTIVO DEVE TER LIMITE DE VALOR?

Existem planos de incentivos que apresentam limite de remuneração (valor), ou seja, limite de até quanto o vendedor poderá ser remunerado em um mês. O plano de incentivo com limite de valor é um exemplo de um plano regressivo.

Estabelecer limites de remuneração é mais comum quando se tem um plano de incentivo baseado em comissões. Porém, um incentivo com limite irá diminuir a motivação dos vendedores com desempenho

superior. Eles não se sentirão estimulados quando perceberem que já atingiram o patamar salarial mais elevado.

Em contrapartida, limites de incentivos são aconselháveis para as empresas que não têm controles capazes de estimar as vendas com exatidão. Este modo de remunerar elimina o risco de salários excessivos.



OS INCENTIVOS DEVEM SE BASEAR EM UM ÚNICO CRITÉRIO DE AVALIAÇÃO OU EM CRITÉRIOS MÚLTIPLOS?

A empresa pode decidir com quais parâmetros quer trabalhar, sendo que é recomendável não exceder a três.

OPÇÃO	DESCRIÇÃO
Critério único	A remuneração de incentivo se baseia num único critério.
Critérios únicos com vários qualificadores	Um critério único rege o pagamento do incentivo. O volume do pagamento depende do cumprimento simultâneo de metas de produtos, clientes ou atividades. Essas submetas denominam-se qualificativos.
Critérios múltiplos independentes	O plano de remuneração de incentivo se baseia em critérios múltiplos. Os incentivos são calculados de modo independente a partir destes critérios.
Critérios múltiplos integrados	O plano de remuneração se baseia em critérios múltiplos. Estes critérios são aplicados de modo interdependente para o cálculo de incentivo.



O PLANO DE INCENTIVO DEVE INCLUIR INCENTIVOS INDIVIDUAIS OU DE EQUIPE?

Uma equipe de vendas deve trabalhar com sinergia para satisfazer as necessidades dos clientes e atingir os objetivos de vendas.

O **PLANO DE INCENTIVO INDIVIDUAL** é mais adequado para a empresa que quer estimular e reconhecer os esforços individuais, tornando o vendedor responsável pelos seus resultados. Ocorre quando o desempenho individual tem uma variação maior do que o desempenho em equipe. Este modelo faz sentido porque os resultados de vendas são determinados, em sua maioria, pela qualificação do vendedor e pelo seu esforço. Não se esqueça de que para o modelo funcionar a empresa deve possuir um bom sistema de avaliação do desempenho individual.

O **PLANO DE INCENTIVOS DE EQUIPE** é recomendado quando os resultados de vendas tiverem ligação direta com a equipe de vendas ou se a cultura da empresa está voltada para sistemas de avaliação coletiva.



COM QUE FREQUÊNCIA OS INCENTIVOS DEVEM SER PAGOS?

Há diversas formas de pagamento. Pagamentos mensais, trimestrais e anuais são os mais populares. Planos baseados em comissões geralmente pagam com uma frequência maior do que planos baseados em bônus.

Conheça as vantagens dos tipos de pagamentos menos e mais frequentes.

PAGAMENTO FREQUENTE	PAGAMENTO MENOS FREQUENTE
<ul style="list-style-type: none"> • Vendedores recebem recompensas e feedbacks frequentes. • As recompensas estão mais próximas dos resultados. • Reforça-se o comportamento de sucesso. • Em mercados incertos as metas da força de vendas e os pagamentos de incentivo ajustam-se rapidamente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ciclos de vendas longos exigem ciclos de pagamentos longos. • Pagamentos na época dos bônus são maiores e têm impacto maior. • Os custos administrativos são menores. • A fixação de metas para períodos maiores é mais precisa. • Há tempo suficiente para a força de vendas entender o plano. • O desempenho é mais estável, pois as variações de curto prazo são amenizadas.

Mantenha a simplicidade do plano de remuneração. Planos complexos podem gerar resultados negativos. Se os vendedores não entenderem corretamente o plano de remuneração proposto, isso fará com que eles não se empenhem tanto quanto deveriam. Outra consequência pode ser o alto custo administrativo, já que será necessário ter uma pessoa para monitorar e controlar a remuneração da equipe de vendas.

O plano de remuneração deve ser direto e preciso. Não pode haver duplo sentido ou dupla interpretação, e ele deve ser sucinto, facilitando a compreensão dos vendedores.

COMPETIR É SAUDÁVEL



Quando se fala em plano de remuneração, não se pode deixar de lado a variável competição. Uma competição saudável é capaz de elevar o moral e trazer bons resultados individuais e à equipe. Incentivos podem estar associados com competição, por exemplo: uma bonificação de uma viagem; comissões e faixas de bônus relacionadas a classificação (Ouro, Prata e Bronze).

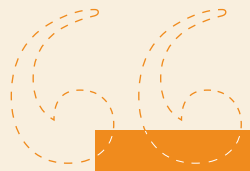
Promover a competição requer habilidade. É necessário pensar em algo que:

- Seja temporário (com início e término definidos).
- Tenha objetivo, ou seja, um acontecimento específico.
- Com a área de atuação da competição estabelecida.
- Com um sistema de medição de resultados.
- A bonificação esteja informada.
- Deixe claro o foco da competição: receita, produto, satisfação do cliente.

Veja alguns parâmetros e características de competições bem-sucedidas:

Temas	Invente um tema divertido para a disputa. Os prêmios e os slogans devem ser coerentes com o tema.
Poucas por ano	Não faça muitas competições por ano. Mais de uma por trimestre está acima do limite.
Várias metas	Considere vários níveis de metas, se um vendedor não tiver condições de vender individualmente, talvez ele possa contribuir para a meta regional.
Metas desafiadoras	As metas devem ser balanceadas e desafiadoras, porém não devem ser difíceis a ponto de prejudicar os interesses dos clientes.
Quantificação	Avalie os resultados. Consulte o gráfico das vendas antes, durante e depois da disputa. As pessoas trabalham melhor quando há feedback e acompanhamento.
Cumpra as promessas	Tome cuidado para não prometer recompensas impossíveis de cumprir.
Envolvimento da liderança da empresa	A atenção do empresário é fundamental. Os prêmios devem ser públicos e entregues pelo próprio empreendedor.
Mais do que dinheiro	A força de vendas deve aceitar as metas. Além disso certifique-se de que a recompensa seja algo importante para os vendedores.
Dissemine o sucesso	Todos precisam ter uma chance de vencer, mas ela não deve ser fácil. Deve haver clareza suficiente das falhas de desempenho para aqueles que não venceram saibam o porquê.

A competição pode ser um mecanismo interessante e de grande ajuda para a empresa. Faça uso dos exemplos acima e principalmente não se esqueça de utilizar sua criatividade. Cada empresa apresenta particularidades (algo diferente, peculiar). Utilize desta característica única e transforme a competição em um valor para a força de vendas.



De tudo, a maior recompensa do nosso trabalho não é o que nos pagam por ele, mas aquilo em que ele nos transforma.

John Ruskin

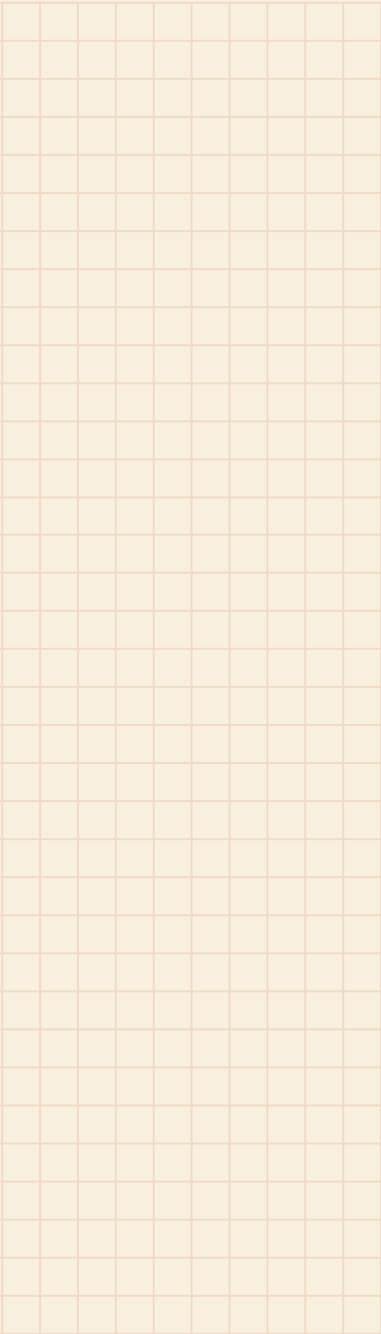


Vender é uma das atividades profissionais mais antigas do mundo. Há registros dessa atividade já na Grécia Antiga. Em sua origem, as vendas tinham caráter de troca. Em função da revolução industrial, “tirar pedidos” tornou-se comum já que o foco era o produto e não o cliente.

Os tempos mudaram e o empresário precisa estar atendo às mudanças do mundo, à hipercompetitividade, à interconectividade e aos desejos dos clientes. Estamos na era do conhecimento e, para conquistar o sucesso, empresários e gestores de vendas precisam conhecer as técnicas, práticas e ferramentas da gestão comercial.

Por isso, busque conhecimentos adicionais, experimente, adapte-se, compartilhe ideias e novas experiências a partir do que você aprendeu. Esse conteúdo é apenas o ponto de partida para desafios ainda maiores. Seu sucesso na gestão de vendas está diretamente ligado ao seu grau de comprometimento em tentar acertar! Esse esforço deve ser transformador, edificador e empolgante. E o lugar para empreender é a sua empresa!

Lembre-se de que o trabalho é, certamente, um dos elementos mais gratificantes da vida, na medida em que produzimos algo que nos realiza como pessoas. Afinal, não somos responsáveis apenas pelo que fazemos, mas também pelo que deixamos de fazer.



REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMARAL, Luiz A. S. Gestão de Marketing e vendas. PAEX Nova Lima: Fundação Dom Cabral, 2006. 336 p.

BRAGANÇA, A.; SILVA, E. M. Contabilizando o Sucesso: Marketing. Manual do participante. Brasília: Sebrae, 2008.

CASTRO e NEVES. Administração de vendas: planejamento, estratégia e gestão. São Paulo: Atlas 2005.

COBRA, Marcos. Administração de vendas. São Paulo: Atlas, 2009.

CONAVEN. Em: <<http://www.conaven.com.br>>. Acesso em: 18 maio, 2010. HSM MANAGEMENT. São Paulo. n. 46, setembro-outubro 2004.

INGRAN (et. al). Gerenciamento de vendas : análise e tomadas de decisão . São Paulo: Cengage Learning, 2008.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. Administração de marketing. 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LAS CASAS, Alexandre. Administração de Vendas. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MATTOSO, C. Programa como vender mais e melhor. Manual do participante. Brasília: Sebrae, 2009.

PARENTE, J. Varejo no Brasil: gestão e estratégia. São Paulo: Atlas, 2000.

RACKHAM, Neil; VINCENTIS, John de. Reinventando a Gestão de Vendas. São Paulo: Campus, 2007.

SILVA, Elton Matos. Negócio competitivo: gestão de marketing: módulo 2 manual do participante. Belo Horizonte: Sebrae Minas, 2012.

BLOCO DE NOTAS

Faça aqui suas anotações.

A large yellow notepad area with horizontal blue lines and two vertical red lines on the left side.

The image shows a large yellow rectangular area with horizontal dashed blue lines, serving as a writing space. Two vertical red lines are positioned near the right edge of the yellow area.

