

ARTIGO EM REVISTA

Publicado em:

CASTRO, Luciano Thomé e ; NEVES, Marcos Fava ; CONSOLI, M. A. . O Médico-Gestor de Vendas. Revista Venda Mais, Curitiba- PR, v. 12/135, p. 16 - 17, 11 jul. 2005.

O Médico-Gestor de Vendas: Sintomas, Diagnósticos e Tratamentos Recomendados!

Luciano Thomé e Castro¹
Marcos Fava Neves²
Matheus Alberto Consoli³

Um administrador de marketing ou vendas enfrenta diversos desafios com sua equipe de vendas. Neste artigo analisamos 6 sintomas dos problemas em vendas, discutimos seus diagnósticos (os verdadeiros problemas por trás desses sintomas) e propomos alguns tratamentos. Vamos a eles:

Sintoma 1. Meus clientes importantes não estão sendo visitados e por outro lado estamos perdendo dinheiro com visitas inúteis para clientes pouco importantes!

Os vendedores não estão visitando clientes importantes para sua empresa. Como vendedores vivem em sua maioria de comissão provavelmente esses clientes importantes para a empresa não são importantes para o vendedor. Muito freqüentemente um território de vendas muito grande não permite visitar todos os clientes e o vendedor naturalmente seleciona aqueles clientes que geram o maior faturamento (remuneração para ele) desconsiderando os esforços de venda e, possivelmente, um segmento naquele território está descoberto.

Agora, se em outro território, clientes pouco importantes estão recebendo a visita do vendedor, que representa custo altíssimo para a empresa (divida o total mensal de despesas de venda da sua empresa pelo número estimado de visitas que sua equipe consegue fazer em um mês e chegamos ao custo da visita) e isso se converte em poucos resultados para a empresa, então estamos

¹ Professor de Marketing e Vendas das Faculdades COC em Ribeirão Preto/SP e de cursos MBA da Fundace e FIA, ligadas a USP. É pesquisador e consultor do PENSA (Programa de Agronegócios da USP). Email: lcastro@usp.br

² Professor de Estratégia e Marketing da FEARP/USP e dos cursos de cursos MBA da Fundace e FIA. É coordenador do PENSA. Email mfaneves@usp.br

³ Professor de Marketing das Faculdades COC em Ribeirão Preto/SP e de cursos MBA da Fundace e FIA, ligadas a USP. É pesquisador e consultor do Email: consoli@usp.br

trabalhando com territórios pequenos demais forçando nossa equipe a visitar clientes não "rentáveis" para a empresa.

Os tratamentos recomendados neste caso, primeiro é revisar o tamanho dos territórios com base no número de clientes importantes e a necessidade de visitas que estes clientes demandam. Os territórios precisam estar ajustados à capacidade da equipe. Outro possível tratamento é alterar a política de incentivos dos vendedores motivando-os a melhor selecionar sua carteira e montar seu roteiro de visitas. É fundamental alinhar o que a empresa quer em termos de resultados com o que o vendedor espera.

Sintoma 2. Meus vendedores só vendem baseados em descontos de preço!

Este sintoma cada vez mais comum faz com que a rentabilidade da empresa diminua consideravelmente. A possível causa está em uma política de remuneração não adequada. A remuneração de um vendedor precisa refletir o que a empresa espera dele. Se rentabilidade é um fator importante, então deve-se incentivar o ganho de margem que o vendedor consegue e não simplesmente a venda (a qualquer custo). Pagar sobre o resultado bruto leva invariavelmente ao uso do desconto como tática de negociação. Deve-se remunerar baseado na rentabilidade (ou ao menos levá-la em consideração também) em um conjunto de fatores.

Se a remuneração já reflete a rentabilidade na sua empresa e mesmo assim a equipe insiste nos descontos, então talvez o diagnóstico e o tratamento serão diferentes. Se o desconto é a "arma" mais usada é porque talvez as outras "armas" ou não estão ao alcance da equipe ou ela não sabe utilizar como vantagem na hora da conquista do cliente. Estamos nos referindo a outros pontos de valor para o cliente como o uso da explanação para colocar os atributos e relaciona-los ao benefícios únicos que o produto possui, o diferencial de serviço e atendimento que sua empresa possa oferecer e o valor de sua marca e o que isso representa. Um treinamento sobre técnicas de venda, ressaltando benefícios dos produtos procurados pelos clientes deve ajudar muito neste caso.

Sintoma 3 Minha rotatividade está muito alta!

Vendas é uma das áreas mais estressantes nas empresas. Primeiro o vendedor tem o seu resultado facilmente checado pelo que gera pela empresa, sua remuneração é freqüentemente na maior parte variável. Naturalmente

atuar nessa área significa estar adequadamente adaptado a este ambiente e se sentir recompensado por isso. Se sua empresa gasta muito com treinamento para perder profissionais mais tarde o diagnóstico pode ser em um sistema de administração de vendas não condizente com o que se espera do vendedor. Lembramos que o resultado de um vendedor dependerá de sua motivação intrínseca (natural de sua pessoa) e extrínseca (provocada pela empresa), mas também dos fatores organizacionais como política de especialização, territórios, superiores, projeção na carreira e também fatores familiares como prestígio na família, tempo livre e reconhecimento. Trabalhar a permanência de um bom vendedor na empresa consiste em olhar de forma ampla os fatores de motivação. Muitas vezes simplesmente um salário superior não será suficiente.

Sintoma 4. Minha equipe não sabe ou não quer vender determinada linha de produto!

Sua equipe de vendas trabalha excessivamente uma parte do portfólio e pouco outra. Se o produto foi lançado e a empresa acredita que existe mercado então o que ocorre é que é necessário preparar e incentivar a equipe para a venda de determinado produto. Os tratamentos neste caso dependem de um ponto importante que é a sinergia entre as linhas de produto. Queremos dizer por sinergia o tanto que estas diferentes linhas compartilham clientes semelhantes, canais de distribuição semelhantes, preços aproximados e características de produtos com nível de complexidade semelhante. Caso esta segunda linha de produtos vendida for uma linha com alto grau de sinergia com os produtos já vendidos o tratamento é simples e recai novamente sobre a política de incentivos. Paga-se um pouco mais, ou premia-se financeiramente ou mesmo não financeiramente pela conquista da venda desta linha em dificuldades. Os vendedores trabalharão para surpreender seus superiores, basta sinalizar o que se espera!

Agora caso a sinergia seja pequena então o tratamento é mais sério, o que envolverá mudanças mais profundas. Será preciso alterar a especialização da equipe. Se o que for diferente for a complexidade do produto então talvez separar a força de vendas em equipes diferentes por produto possa ser a solução. Se os clientes é que forem diferentes, então o foco, ao invés de ser os produtos, passa a ser clientes, tem-se equipes diferentes para atender clientes diferentes. Nessas situações de separar a equipe de vendas, existe um

efeito colateral perigoso que é o aumento de custos de forma a não compensar o aumento de vendas buscado com a mudança. Um belo ponto de análise!

Sintoma 5. Meus gerentes comerciais são na verdade super vendedores e terríveis gerentes!

Provavelmente sua empresa sofre da síndrome do super gerente! O que pode ter acontecido é que com o crescimento da empresa e da equipe este vendedor foi promovido a gerente e sofre um dilema importante: Quero ser gerente mas não posso deixar de lado os grandes clientes que nesses anos compraram da empresa por causa do meu trabalho! A empresa sabe da importância em atender seus clientes, mas por outro lado sofre pela falta de coordenação da equipe de vendas e o excesso de atividades que sobram para a diretoria comercial (acima do gerente de vendas, supondo uma estrutura hierárquica com três níveis diretor, gerente e vendedor). Neste caso, algo precisa ser feito para que o gerente se torne um planejador, um estrategista da empresa, gradualmente transferindo estes clientes para alguém que tenha sido por ele formado, portanto que tenha suas características e que os clientes percebam nele o mesmo prazer do atendimento feito pelo gerente.

Sintoma 6. Não consigo controlar meus representantes de venda!

Representantes comerciais autônomos são agentes externos á empresa e como diz a lei do representante comercial são insubordinados e não tem obrigação de estar freqüentemente na empresa. Usar representantes é bom porque o custo comparado com o de um vendedor contratado é bem menor, além do fato que ele pode vender outros produtos, tornando sua viabilização mais fácil. Por outro lado, eles freqüentemente podem dar pouco enfoque ao seu produto, pouca atenção á empresa e colaborar pouco informações de mercado e atividades interessantes para a empresa. Sua empresa pode estar sofrendo uma limitação natural em ter feito a opção pelo agente externo o representante autônomo e o tratamento deverá buscar uma forma de aproximar o representante respeitando a forma legal pelo qual o contrato de representação comercial funciona.

Um gerente comercial atuante e próximo da equipe comercial é uma forma de diminuir a distância. Outro ponto é a criação de concursos e planos de incentivo que o estimulem a vender os produtos da empresa e além disso começar a ajudar o representante a vender oferecendo para isso treinamentos, informativos e difundindo a cultura da equipe de vendas da empresa. Conseguir-

se assim criar um clima de grupo, apesar de se trabalhar com agentes externos.

Em um extremo, em que os representantes não conseguem assimilar as características dos produtos e nem mesmo conseguem atender satisfatoriamente os clientes e por isso a empresa pode arriscar seus mais importantes clientes, seus produtos e suas marcas o tratamento pode ser mais radical e uma contratação de equipe própria pode ser o caso.

Diversos outros problemas com sintomas e possíveis tratamentos na área existem. Buscamos dar exemplos de como essa área é fascinante, pensando nas diversas ferramentas de trabalho e as oportunidades para serem usadas. Uma força de vendas pode tornar uma empresa líder incontestável de mercado, com grande credibilidade, mas por outro lado tem o poder de arruinar todo o trabalho da empresa. Por isso o cuidado em gerenciar estas pessoas que lidam diretamente com nossos clientes precisa sim ser um trabalho como o de um médico, com extrema atenção e precisão nos diagnósticos e tratamentos.