

Gerência de Vendas: acompanhamento, capacitação e avaliação de vendedores externos¹

Matheus Alberto Cònsoli*

Luciano Thomé e Castro*

São várias as técnicas de vendas empregadas pelos gestores de venda em suas atividades de planejamento, organização, gestão e avaliação do processo de vendas e de suas equipes comerciais. Abordaremos nesse artigo algumas das técnicas, comentando procedimentos e sugestões para realização de ações de acompanhamento, capacitação e avaliação da equipe de vendas.

Iniciamos relembando as principais atividades que os gestores de venda deveriam se envolver, que contemplam o (1) planejamento e organização da força de vendas, com um bom entendimento dos clientes e análise de mercado, definição de potencial e metas de vendas, definição de territórios e dimensionamento da equipe, e definição de formas de contratação e remuneração. Outro conjunto de ações envolve a (2) implementação da força de vendas, com uma boa administração de clientes e informações, recrutamento, seleção, treinamento e motivação da equipe. Por fim, deve (3) motivar a equipe com controles e gestão de conflitos.

Por outro lado, os vendedores estão mais envolvidos diretamente com o processo de vendas, que envolve atividades desde a prospecção e qualificação de clientes, preparação e apresentação de vendas, abordagem, negociação e superação de objeções, fechamento e pós-venda. Assim, quais são as principais técnicas para gestores monitorarem, capacitarem e avaliarem sua equipe na execução do processo de vendas?

Começemos pela capacitação e motivação da equipe de vendas. Nesse aspecto, os gestores devem se preocupar em desenvolver as habilidades da equipe em assuntos técnicos e gerenciais, sendo necessária uma avaliação aprofundada, principalmente no setor de insumos agropecuários, sobre o nível de complexidade exigido no processo de vendas com relação a produtos (complexidade dos produtos ou aspectos específicos da marca), clientes (número de grandes clientes, clientes com características peculiares) e empresa (características culturais e de procedimentos muito particulares, como crédito e gestão de clientes especiais) no sentido de dimensionar e determinar a natureza, a intensidade de treinamentos e a formulação de programas de treinamento para novos e atuais vendedores.

Um comentário importante sobre os treinamentos de vendas é a utilização de treinamentos, programas e temáticas que realmente sejam relevantes e incrementem as habilidades e conhecimentos da equipe, não fazendo treinamentos apenas “por fazer”. O quadro abaixo apresenta algumas diretrizes e fatores a serem considerados para escolha e avaliação de treinamentos.

¹ Artigo Publicado na Revista AgroRevenda na edição de Julho/Agosto de 2010

Quadro 1: Avaliação de Treinamentos - Objetivos, Informações e Métodos

Nível de avaliação: qual a questão?	Informação: que informação buscar?	Método: como coletar?
Reação Os participantes gostaram do programa?	Opinião.	Avaliação; Questionários; Comentários; Entrevistas com participantes.
Aprendizagem Os participantes aprenderam conceitos ou habilidades?	Entendimento de conceitos, habilidade para usar técnicas.	Testes feitos antes e depois do treinamento.
Comportamento Os participantes mudaram seu comportamento no trabalho?	Comportamento no trabalho.	Índices comportamentais, antes e depois; Séries temporais.
Resultados Quais os resultados pessoais ou organizacionais que ocorreram?	Mudanças em vendas, produtividade, ou outro índice de desempenho.	Métodos de custos e benefícios, procurando o índice de retorno.

Outro importante assunto abordado nesse artigo diz respeito às técnicas de monitoramento e avaliação da equipe de vendas. Essa é uma importante e difícil tarefa que deve ser desempenhada pelo gestor de vendas ou mesmo o proprietário das vendas. Para iniciar a discussão, destaca-se que essa avaliação pode ser realizada em diferentes níveis ou critérios, como por exemplo:

- *Unidade de análise:* A análise pode ser feita para apenas um vendedor, ou alguma variável pode ser escolhida para analisar resultados consolidados, por exemplo, de territórios, produtos, clientes e assim por diante;
- *Análise de despesas de Vendas:* Tanto quanto as vendas, as despesas para gerar vendas também devem ser comparadas com os objetivos estabelecidos. Esse acompanhamento é fundamental para conseguir lucratividade em um determinado território, vendedor e mesmo cliente;
- *Análise de Comportamento:* Variáveis adicionais são sugeridas, nessa etapa, para controlar o comportamento do vendedor, tanto em termos de resultados como em termos de atividades realizadas.

Assim, a avaliação de vendas envolve a coleta, classificação, comparação e estudo dos dados de venda da empresa. Isso pode ser feito checando a evolução temporal dos dados ou diversos cruzamentos possíveis e comparações com fontes de dados internos e externos. É importante identificar concentrações de vendas ou mesmo lucros em produtos, vendedores ou territórios, para orientar a política de investimentos. É sempre comum que alguns produtos, vendedores e territórios representem grande parte das vendas. Todo vendedor possuirá um grupo de clientes que representa muito de seu resultado e cabe a empresa, através do gerente, definir uma política diferenciada de atendimento para estes, mas também a valorização responsável dos menores.

Um erro comum em avaliação de vendas é confundir eficácia com desempenho. Eficácia é o resultado de vendas de um vendedor que incorpora não só o seu esforço, mas também outras variáveis como potencial de território, acontecimentos ocasionais no território, nível de competição e assim por diante. Já desempenho de vendas refere-se aos fatores que estão sob o controle do vendedor. Tanto medidas de desempenho como eficácia podem ser divididas entre medidas de atividades e resultados ou ainda a combinação de ambas que são os índices de vendas. Um exemplo desses índices são mostrados no quadro a seguir.

Quadro 2: Medidas Complementares para avaliação de desempenho

Fatores de Avaliação de Resultados	Fatores de Avaliação Atividades	Índices Comumente utilizados para avaliar vendedores
Pedidos - Número de pedidos - Pedido médio - Número de pedidos cancelados Cientes - Número de clientes ativos - Número de novos clientes - Número de clientes perdidos - Número de clientes prospectados	Visitas - Número de visitas - Número de visitas planejadas - Número de visitas não planejadas Utilização do Tempo - Dias trabalhados - Visitas por dia (semana ou mês) - Tempo de vendas <i>versus</i> tempo de não vendas (administrativo) Despesas - Total - Por tipo - Como porcentagem das vendas - Como porcentagem da quota Atividades não relacionadas à venda - Comunicações escritas para clientes potenciais - Chamadas telefônicas feitas para clientes - Número de propostas formais desenvolvidas - Número de eventos - Número de treinamentos (horas) - Número de visitas para prestação de serviços - Número de cobranças atrasadas coletadas	Índices e Despesas - Índice de despesa de vendas: - Despesas / vendas - Custo por visita: - Custos totais / número de chamadas Índice de Desenvolvimento de Contas e Serviços: Índice de penetração em clientes: - Clientes ativos / Total de clientes disponíveis - Índice de conversão de novos clientes: número de novos clientes / número total de clientes Índice de clientes perdidos: - Clientes que não compraram / número total de clientes Índice de vendas por cliente: - Total de vendas / número total de clientes Valor do Pedido Médio: - Valor das Vendas totais / número total de pedidos Atividade de Visitas e Produtividade Índice de visitas por dia: - Número de visitas / número de dias trabalhados Índice de visitas por cliente: - Número de visitas / Número de clientes Índice de visitas planejadas: - Número de visitas planejadas/ Número total de visitas Índice de Pedidos por visita: - Número de pedidos / número total de visitas

Fonte: Elaborada pelos autores a partir de Churchill et al. (2000)

Esse artigo trouxe importantes dicas sobre avaliação e capacitação de vendas. Primeiro mostrou que a capacitação de vendas requer treinamentos mas a análise do quão interessante esse treinamento pode ser, deve ser feita começando pela simples opinião dos participantes até avaliações mais rigorosas sobre o impacto nos resultados da empresa.

Segundo colocamos a riqueza de variáveis existentes para se fazer uma verdadeira auditoria de vendas e assim conseguir checar se a revenda está no caminho certo ou não. Ignorar estas análises e ferramentas no dia de hoje são debilidades sérias para gestores de áreas comerciais já que estas são áreas que demandam altos recursos tais como deslocamentos, eventos, telefonia e eles precisam ser muito bem empregados para gerarem bom retorno.

Bom trabalho e sucesso a todos!

* Os autores são consultores da Markestrat e atuam em projetos em agronegócios e distribuição de insumos agropecuários. Para maiores informações visite: www.markestrat.org