



# Estratégia de estruturação na área de vendas

por Paulo César Silveira (falecom@paulosilveira.com.br)

Assunto de extrema importância e relevância, este artigo traz dicas importantes que somarão ao dia-a-dia de sua empresa e o desafiam a uma reflexão sobre a atual estrutura de vendas da sua organização.

Vamos a alguns temas que merecem sua atenção:

## Mercado direcionado

- Quais são os segmentos de mercado em que você almeja atuar?
- Qual o principal critério que está sendo utilizado para esta seleção?

## Estratégia de mercado direcionada por segmento:

- O foco do seu produto ou serviço está de acordo com o segmento de mercado para o qual está sendo direcionado?

## Segmentação de clientes:

- Você possui em mãos a lista de seus clientes de maior faturamento? Seus clientes de maior recorrência de compras? Quais são os clientes de menor rentabilidade?
- É realizada pós-venda? Você valoriza e utiliza como referência o depoimento de um cliente satisfeito?
- Como você conquista uma nova conta? O primeiro atendimento a este cliente é diferenciado? Mantém-se a qualidade das contas já existentes?
- Existe algum tipo de programa de acompanhamento e manutenção dos clientes atuais, validando novas oportunidades e fidelização da marca?

## Definição de territórios:

- Existe uma definição de territórios? Quando o cliente liga para fazer uma compra com sua empresa, qual o critério para seu atendimento?
- Se já existe uma definição de territórios, como ela foi estruturada? Região geográfica, faturamento, recorrência de compra? Clientes que reclamam e após serem bem atendidos tornam-se os mais rentáveis? Esta divisão ainda é válida nos dias de hoje?
- Como alocar profissionais de vendas chave para atendimentos estratégicos e remunerá-los de forma "interessante"?
- Seu vendedor entende claramente suas funções, objeti-

vos e metas a serem cumpridas, quanto a seu território e clientes principais?

Em poucos minutos muita coisa surge para ser pensada. E o grande desafio é a partir desta reflexão obter respostas a cada uma das perguntas. Estas respostas o ajudarão a avaliar e definir o atendimento ao mercado atual, conquista de novos clientes, estratégia de remuneração aos vendedores, entre outros. Avaliações necessárias para que a equipe atuante se sinta valorizada e assistida, e o que evita gastos desnecessários com *turnover* - constante troca do quadro pessoal.

Importante lembrar que não somente estas, mas as avaliações e decisões precisam estar sempre balizadas pela direção estratégica da empresa, para que tenham de fato possibilidade de serem colocadas em prática e não sejam apenas promessas. As promessas podem e devem existir, mas não devem ser do tipo "campanha eleitoral", com o único objetivo de angariar votos e simpatizantes, que a cada troca de comando avaliam o que melhor lhes convém naquele momento ou lhe pareceu mais atraente. O maior objetivo de uma "campanha empresarial" é reunir as forças e estratégicas para uma única direção, propiciando resultados a toda a equipe, do nível tático ao operacional.

Falando um pouco de território e atuação dos vendedores, vamos ao seguinte exemplo: Uma empresa faz a divisão do território pelo critério geográfico. Assim, o Zezinho possui 100 contas distintas para atuar em seu território.

- As 20 maiores contas de sua carteira representam 80% do seu total de vendas, são os seus clientes da Série A.
- As 20 contas seguintes representam outros 15% do total de suas vendas, são os clientes Série B.
- E por fim, as 60 contas restantes representam apenas 5% do seu total de vendas, consequentemente os clientes da Série C.

Quarta-feira à noite, o canal 99 vai transmitir um jogo da Série A e o canal 98 um jogo da Série C, ambos no mesmo horário e o vendedor precisa decidir por apenas um, sua TV não permite que ele assista dois canais simultaneamente. Vamos lá, adivinhe, qual jogo será assistido pelo vendedor?

No dia-a-dia, as decisões são tomadas pelos mesmos critérios: **relevância** e **importância**. E se o Zezinho for remunerado somente pela comissão de venda, você acredita sinceramente que um jogo de dois times na zona de rebaixamento terá que tipo de audiência?

Neste simples exemplo, muitas perguntas que precisam também de reflexão e respostas:

- O Zezinho, que é remunerado com base na comissão de vendas, está errado em priorizar o atendimento da Série A? É o que mais lhe rende “audiência”, por que ele está incorreto em sua decisão?
- Existe possibilidade de elencar outros indicadores para formar a retirada de um vendedor: visitas realizadas, propostas em campo, rentabilidade da venda, entre outros. Algum deles foi cogitado para que seja possível incluir a Série C na preferência do vendedor?
- A divisão do território pelo critério geográfico foi adequada? Não é hora de rever aqueles que estão na Série B e Série C?

E o que dizer dos clientes na zona de rebaixamento? A quanto tempo eles não recebem um e-mail ou ligação para pelo menos saberem que sua empresa ainda atua no mercado?

Os clientes Série A, sem dúvida alguma merecem um atendimento diferenciado e fazem jus a isso, pois representam uma fatia significativa do faturamento. Para toda regra normalmente existe uma exceção, mas também desconheço um número imenso de clientes que já nascem Série A. Por isso, os clientes lá ainda em time de várzea, que nem possuem ainda uma classificação e os Série C merecem sim atenção da empresa. A lista dos Top 20 não irá se manter para sempre, será renovada pela próprio mecanismo do mercado. Isso acende mais um ponto de atenção, pois você precisa estar preparado para saber dos hoje talvez negligenciados, quais clientes têm potencial e podem chegar a Série A.

Esta é uma análise nem sempre simples e fácil de ser feita, mas necessária. Toda empresa possui sua lista de clientes Série A, Série B e Série C. O importante é manter a qualidade para os Série A, estar atento aos Série B que possuem potencial, e para os da Série C, elencar aqueles que possuem boas oportunidades. Os que estão na lista por estar, estes você de fato descarta, pois manter estrutura com possibilidade zero de retorno é loucura.

Para auxiliar nesta análise da estrutura de vendas de sua empresa, apresentamos a seguir algumas ferramentas que poderão ajudar quanto à estratégia:

- Selecionar e priorizar contas importantes, a Série A. Menor ênfase nas demais contas, a Série B e possuir um plano de atendimento pelo menos modesto para a Série C, sem negligenciá-los.
- Traçar um perfil das contas mais representativas. Por que elas estão hoje no topo da lista? Existe alguma característica em comum entre estas contas? Esta mesma característica é identificada em outros clientes?
- Foco nos fornecedores, pois comprar melhor também

significa lucro, melhor margem e rentabilidade na venda por consequência.

- Avaliar periodicamente seus fornecedores. Os atuais continuam sendo fornecedores com base em que critério? Longo relacionamento? Facilidade, afinal ele já me conhece, sabe o endereço de entrega, sabe o que preciso, nem tenho que dar muitos detalhes? É necessário avaliar se a opção de compra atual ainda possui o melhor preço, o melhor prazo, a melhor qualidade. O serviço ou produto que é comprado hoje pode ser substituído? Existe alguma alternativa de mercado que possa ser analisada?
- Estar atento e melhorar a comunicação sempre. O tático precisa conversar com o operacional, que precisa conversar com o mercado, e seu discurso precisa estar alinhado com o tático, ou seja, um ciclo que deve estar em constante sintonia e aprimoramento.
- Treinamento, capacitação, preparação, valorização constante do pessoal e melhoria contínua do processo, como forma de ampliar lucro na qualidade de vida, lucro financeiro, lucro de tempo, lucro sustentável.
- Estabelecer metas, com critério e acompanhamento. Se você não possui objetivo para a empresa, para a equipe de vendas, para a equipe de gestão, bastante provável que cada um exerce sua capacidade de fazer qualquer coisa de qualquer jeito, afinal ninguém sabe onde se quer chegar, se o esforço está sendo válido, garantindo o salário no final do mês, “está tudo certo”.
- Realizar pós-venda e pesquisas de satisfação com seus clientes. A avaliação (*feedback*) do cliente é um valioso material para estudo e aprimoramento dos processos da empresa. Importante: utilizar o material gerado por estas pesquisas, pois apenas realizá-las e manter o resultado às escuras é desperdício de tempo e dinheiro.

Estas ações mencionadas anteriormente não se implementam todas da noite para o dia e sem algum preparo da equipe. Para conseguir êxito nas ações alguns conhecimentos são fundamentais:

### Conhecimento do produto ou serviço.

Sem saber a finalidade de seu produto ou serviço, qual a aplicação, para qual público alvo se destina e quais os benefícios do cliente com esta aquisição, nem saia de casa. Primeiro conheça, depois convença (a si mesmo e depois aos outros), e então conquiste.



### Conhecimento do negócio do consumidor, de seus processos.

Se você não faz nem ideia do ramo de atuação do seu cliente, o mínimo sobre seus processos, como você imagina oferecer seus produtos ou serviços? Bater em porta errada por pura falta de preparo e conhecimento é às vezes pior

do que não ter ofertado. Você toma o tempo do cliente e ainda o deixa com péssima impressão de sua empresa.

### Conhecimento da concorrência.



Para argumentar os diferenciais do que você está vendendo, nada melhor do que conhecer a concorrência. E se você conseguir obter informações sobre a concorrência do seu cliente e explicar como o que você está ofertando a ele poderá ajudá-lo, a venda é praticamente garantida.

### Conhecimento do processo comercial.

Não prometa para o cliente acordos que você não pode cumprir ou não tem autoridade suficiente para decidir. Se o seu cargo não lhe permite dar descontos acima de 10%, seja transparente com seu negociador e lhe informe que você não tem poder para tal. Se o prazo mínimo de entrega de sua empresa é de 15 dias, mas o cliente só fecha a venda se entregar em 10 dias no máximo, primeiro contate a empresa e verifique a viabilidade deste prazo. Caso contrário, você terá um cliente insatisfeito e com pouquíssima chance de executar uma segunda compra. Procure também se atentar ao processo de compra do cliente. Com que frequência ele compra? Sua motivação é prazo de entrega, é desconto, condição de pagamento facilitada? Muitas vezes você oferece ao cliente o benefício que ele menos espera, e acaba perdendo o negócio.



Estes são apenas alguns dos conhecimentos necessários, e que envolvem não apenas a equipe de vendas, mas toda a organização. Os vendedores, sem o apoio das demais áreas da empresa, não obtêm resultados sozinhos. Mas também é importante lembrar que quando os vendedores obtêm resultados, os resultados são de toda a empresa, e não apenas individuais, mesmo sendo eles os "fechadores" do negócio. Afinal, alguém depois precisa produzir, entregar, faturar, cobrar, realizar a pesquisa de satisfação. O esforço é conjunto.

Toda esta estratégia e estruturação de uma área de vendas depende de pessoas, portanto comece pela seleção de bons profissionais, enriqueça a sua empresa. Contrate

bem, remunere de forma justa e os lucros serão fruto deste excelente trabalho. Se você pagar com "bananas", só vai conseguir contratar "macacos". Portanto mantenha quem faz a diferença somando e dê aos outros a oportunidade de trabalhar na concorrência.



Você é o **PRIMEIRO** fornecedor aos olhos do seu cliente?

Com certeza este é o desejo de toda a empresa. Ser lembrada pelo cliente como a primeira opção de compra, de busca, de aquisição de um produto ou serviço.

Chegar lá é possível, mas exige investimento e dedicação. Treine, valorize, remunere com o justo valor e você transformará sua equipe em verdadeiros campeões. A consequência? Que tal empresa líder do mercado?

*Líderes de mercado criam um sentido para as coisas. O papel de um líder não é somente de tomar decisões e fazer produtos ou serviços. A função de um líder é também criar significado.*

Tenham um fabuloso dia hoje e sempre... pois o MERCADO é do TAMANHO de sua IMAGINAÇÃO.

Se você tiver algum comentário, sugestão ou dúvida entre em contato pelo e-mail [falecom@paulosilveira.com.br](mailto:falecom@paulosilveira.com.br) e no campo "Assunto" coloque Revista Ferramental.

**Paulo César Silveira** - Conferencista com mais de 1.750 palestras em sua carreira em 15 anos de profissão. Consultor, empreendedor e articulista com mais de 500 artigos editados. Mentor e líder do Projeto Liderança Made in Brazil. Autor de 18 livros, destacando-se os best-sellers: *A Lógica da Venda e Atitude - Virtude dos Prósperos*. Sendo ainda um dos autores da *Coleção Guia Prático da Revista PEGN* e também dos livros *Ser+ em Vendas*, *Ser+ com T&D* e *Ser+ com Palestrantes Campeões em parceria com a Revista Ser Mais*. Seu trabalho corporativo se baseia no treinamento mundial de vendas mais agressivo do mundo: *Buyer Focused Selling* e nos principais métodos de compras mundiais, principalmente as metodologias BATNA, PAC e no método de liderança TGE. Professor convidado da FGV/SP, FIA FEA/USP e UFRGS. Palestrante indicado pela FACISC, ADVB e FIESP nas áreas de vendas consultivas, vendas técnicas e comunicação com base em liderança. Site [www.paulosilveira.com.br](http://www.paulosilveira.com.br)