Gestão de força de vendas no agronegócio (2)

MARCOS FAVA NETO
LUCIANO THOMÉ E CASTRO

A relação entre a empresa e a força de vendas é bi-direcional. Enquanto a primeira não estiver preparada para perceber o que a segunda faz pelo marketing, de nada adianta ter bons vendedores.

Muitas ações podem ser feitas para que a força de vendas possa efetivamente contribuir para o marketing das empresas, e algumas delas já estão realizando essas ações e colhendo seus resultados.



Eis *4 Cs* caracterizados como recursos humanos desejáveis para as organizações de vendas:

1. Caráter: comportamento ético na aceitação de princípios de respeito ao ambiente institucional (leis) e de respeito pessoal. Pode ser aprimorado nas pessoas, obtendo diferentes reflexos.

2. Competência: seu desenvolvimento se dá por meio do estudo, do acesso a ferramentas, a técnicas e a novos padrões e procedimentos, mostrando-se os caminhos e incentivando os recursos humanos para atingir a competência diferencial.

3. Comprometimento: atingir as metas e estar presente quando necessário; assumir responsabilidades. Controles rígidos definidos pela empresa auxiliam no comprometimento, mas, mais ainda, desenvolvem o espírito pelo qual a 'vida' da força de vendas é seu trabalho.

4. Criatividade: desenvolvimento permanente para resolver os problemas que surgem. Propostas de mudanças e soluções inovadoras.

Fatores para a empresa liderar em vendas

Integração entre vendas e marketing: objetivos arrojados, produtos complexos, canais com necessidades distintas, ações de comunicação e preços exigem equipes preparadas para executá-los. Sem a coordenação interna das informações, os vendedores ficam sabendo sobre a empresa por intermédio dos clientes, e acabando passando vergonha.

Definição de cotas de vendas: essas cotas devem ser altas, para motivar a equipe; mas não podem ser impossíveis, pois isso pode frustrar a equipe; elas devem também estar ajustadas ao que se espera do ambiente externo.

Cobrar a realização de vendas já não é suficiente. Definir a rentabilidade esperada, estabelecer a satisfação dos clientes e realizar a prestação de serviços pós-venda, entre outras atividades, devem compor um plano do que a empresa espera do vendedor.

Coordenação geral inovadora e política local: organizar reuniões gerais e regionais, com a troca de informações e de interação, promovendo uma aproximação física entre as pessoas, o treinamento e o estímulo das equipes. A alta gestão deve conhecer o mercado, acompanhar o vendedor em algumas visitas, saber como é seu dia-a-dia.

Divisão dos territórios de vendas: territórios bem definidos trazem aos vendedores uma boa moral, além de cobertura, avaliação e controle. Para defini-los, diversos softwares e bases de dados estão disponíveis atualmente; é a chamada geografia econômica de mercados.

Remuneração: a parte fixa da remuneração garante tranqüilidade. O montante variável pode ser baseado na conquista de novos clientes, manutenção dos clientes atuais, no fornecimento de informações etc. O pagamento de incentivos, de comissões e de benefícios visa ao esforço adicional e à fidelidade da equipe.

Criatividade e motivação: são fatores que melhoram o desempenho, que, por sua vez, leva a uma maior remuneração e satisfação. Deve-se criar, diariamente, mecanismos para estimular a motivação.

Vendedores contratados ou terceirizados: os vendedores autônomos combinam produtos de outras empresas e também a região de atuação, e formam uma força de vendas com custos menores. Como respondem por seus próprios negócios, podem ser mais empreendedores. Já os

vendedores contratados permitem maior controle, menores riscos trabalhistas, e realizam outras ações não relacionadas a vendas; querem obter progresso na empresa e são estimulados a ter mais conhecimento sobre os produtos.

Ações em conjunto com concorrentes: visam à formalização do mercado, permitindo compartilhar investimentos, sem uma ameaça direta à concorrência entre as empresas (por exemplo, o uso de um mesmo programa de qualidade), ações de vendas para aumentar o mercado para todos, entre outras.

Ações de cooperação nos mercados, não concorrentes: compartilhar vendas nas regiões em que seus produtos não sustentam um vendedor exclusivo, com representantes comerciais, ações de treinamentos, informações de vendas e bancos de dados, por exemplo, de inadimplência.

Gestão dos conflitos: cotas, metas, comissões e distribuição de canais são fontes de conflito. A concorrência com as vendas diretas da empresa produz o mesmo efeito, e se a empresa quer um trabalho bem feito e sem grandes custos, o vendedor múltiplo ou representante quer altas margens e um trabalho adequado. Os conflitos devem ser resolvidos por meio do diálogo e da administração da ansiedade permanente por vislumbrar novas oportunidades.

Controles: envolvem os pedidos totais, os intermediários e os cancelados; os clientes ativos, novos, perdidos e prospectados; as visitas e os dias trabalhados; as despesas totais, as comunicações recebidas e realizadas, entre outros relacionamentos.

Recrutamento, seleção e treinamento de vendedores: essa é uma tarefa de grande importância, pois prepara os profissionais para vagas que irão surgir. Quando um funcionário sai de uma empresa, o prejuízo é grande; e o desgaste com viagens e a convivência com riscos aumentam a rotatividade dos funcionários. ■

MARCOS FAVA NETO *é professor de Estratégia e Marketing do Departamento de Administração da FEA-RP/USP.*
LUCIANO THOMÉ E CASTRO *é professor de Marketing das Faculdades COC. Ribeirão Preto (SP).*

Mecanismos de incentivo

A cota diz, sem palavras, o que a empresa espera de um vendedor. Recentemente, uma palestrante insistia em que os representantes comerciais de uma empresa de rações deveriam visitar clínicas veterinárias, para vender rações *pet*. "Essas clínicas são de difícil acesso, compram pouco e fazem os vendedores esperar, mas como são formadoras de opinião, é preciso visitá-las", dizia ela.

Quieto, em sua poltrona, um representante comercial ouvia e pensava: "Sou remunerado pelo total de vendas, porque devo visitar clínicas veterinárias?"

Uma opção melhor seria um plano de cotas para a conquista desse segmento de mercado. Uma empresa de agroquímicos avalia a porcentagem de acerto da previsão de vendas como uma das variáveis de bonificação. Os planos de cotas se tornam mais refinados e vinculados ao plano de remuneração. Ou seja, ao invés de dizer, "pensem bem sobre a previsão de vendas", é fornecido um incentivo claro nesse sentido.

FGV
EAESP
3pontos

EDUCAÇÃO EXECUTIVA DA FGV-EAESP. AS MELHORES OPÇÕES PARA AS MELHORES ESCOLHAS.

MPA
Mestrado Profissional em Administração
Mestrado Executivo com reconhecimento nacional e internacional, pela comunidade empresarial e pelo meio acadêmico.

OneMBA
Global MBA
MBA executivo com certificado brasileiro e internacional, desenvolvido em parceria com *The Chinese University of Hong Kong* (China), *ITESM* (México), *Rotterdam School of Management* (Holanda) e *The University of North Carolina at Chapel Hill* (EUA).

Gvpec
Cursos *in company*
Programas de Educação Executiva desenvolvidos com formato e conteúdo adequados às necessidades de cada empresa.

Direção Estratégica
Programas que oferecem ao participante um completo e atualizado panorama do mundo empresarial sob a ótica de quem tem e exerce o poder de decisão dentro de uma empresa.

Gestão Executiva
Mais de 50 cursos, com temas de vanguarda para os profissionais de alta e média gerência, que estimulam a reflexão sobre os desafios do mundo empresarial e ampliam sua rede de relacionamentos.

CEAG
Cursos de pós-graduação lato sensu (especialização) amplamente reconhecidos pela comunidade empresarial. Destinam-se a jovens executivos que buscam uma formação atualizada em Administração e novas conquistas em sua carreira.

Gvnext
Curso de Especialização em Negócios para Executivos
Combinando aulas presenciais com novas tecnologias, destina-se a executivos de consolidada vivência profissional. Um curso para quem precisa de flexibilidade.

50 anos FGV EAESP

Informações
cci@fgvsp.br
(11) 3281-7926 / 3281-3208