Técnico em Vendas

Estratégias e técnicas de Vendas

PROFESSORA: IÚNA RIBEIRO GONÇALVES

CONTEÚDO: UNIDADE II - UM MÉTODO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO DA FORÇA DE VENDAS

DATA: 13.09.2018

ATIVIDADE

1) Qual a diferença entre marketing e vendas?
2) Quais as tarefas de um vendedor?
3) Quais as etapas para a compra por que passam as empresas?
4) Quem participa de um processo de compra industrial?
5) Quais os passos para o estabelecimento de uma venda?

ATIVIDADE

6) Descreva sobre “Funil de Vendas”

7) A jornada de compra tem o objetivo de representar os passos que o cliente percorre até a aquisição de determinado produto, e em geral é constituída por 4 etapas. Quais são estas etapas?

8) Escolha uma das etapas da questão 7, e descreva.

9) Quem são os participantes do processo de compra organizacional?

10) Escolha um dos participantes da questão 9, e descreva.

ATIVIDADE 13.09.18

1) Qual a sequência composta de três grupos de atividades relacionados às atividades lógicas da administração de empresas, aplicadas à função de vendas?
2) Qual a importância desta sequencia?
3) Escolha uma das etapas (sequencia) e descreva.
4) Quais os 5 grupos de atividades do Planejamento?
5) Quais as atividades do método que fazem parte da Implementação?

iv) Organização de vendas: desenho de territórios, especialização de vendas e número de vendedores.

- Formar territórios de venda significa dividir as áreas de atuação em áreas de controle de vendas onde serão alocados vendedores e definidos esforços gerenciais. A empresa deve decidir qual critério deverá seguir para elaborar os seus territórios, podendo ser quantidade de horas ou número de visitas necessárias, entre outros critérios.
- A decisão de especialização define se os vendedores serão especialistas em diferentes tipos de clientes, especialistas em linhas específicas de produto ou somente especialistas no território que atendem ou ainda outros possíveis arranjos sugeridos no capítulo. Essa questão tem relação com o ganho da especialização relacionado à perfeita definição dessas questões, contrastado com a necessidade de maior coordenação, incorrendo em maiores custos de coordenação para a empresa.

iv) Organização de vendas: desenho de territórios, especialização de vendas e número de vendedores.

- Diversos métodos para determinar um número ótimo de vendedores têm sido sugeridos por diversos autores em vendas. Um método deve ser escolhido levando em consideração os objetivos da empresa e os dados disponíveis para o cálculo.

- Após a definição dos territórios, a quantidade de vendedores dentro de cada um dos territórios, a definição de territórios pode ser refeita tentando ajustar desequilíbrios muito grandes de tamanhos de equipes, levando em consideração a capacidade de um gerente territorial. A questão de especialização também está diretamente relacionada às definições de número de vendedores e territórios, porque, quanto mais especialista uma equipe de vendas, provavelmente maior será o número de vendedores e o desenho de territórios (caso usado) deverá ser diretamente influenciado por essa escolha.

v) Definição do "formato de entrada" da força de vendas - análise do modo de governança (interno, externo) e remuneração.

= Gestão

- A análise do formato de entrada ou modo de governança, está relacionada com a análise de "fazer ou comprar" a função vendas. Ou seja, a empresa deve empregar seus vendedores (fazer) ou estabelecer com eles contratos de representação comercial (comprar os serviços).

- Com base no papel do vendedor em reduzir a complexidade e custos de transação com o cliente, nessa fase é analisada a relação entre o vendedor e a empresa, considerando as especificidades de ativos envolvidas e necessidade de controle sobre o processo de vendas, e também agregada à questão dos efeitos colaterais da impossibilidade de uma escolha de forma contratual perfeita. Sempre existirão imperfeições e a empresa precisa saber como lidar com estas imperfeições.

v) Definição do "formato de entrada" da força de vendas - análise do modo de governança (interno, externo) e remuneração.

- Depois desta decisão crucial, o método apresenta aspectos especiais sobre a gestão de representantes autônomos de vendas, já que se trata de um arranjo diferente que merece considerações específicas. A lógica para a inserção desta etapa no método tem relação com a necessidade de desenvolver algumas tarefas específicas com relação a representantes de vendas, se acaso eles forem um (ou mesmo o único) formato de venda utilizado.

- O que se faremos são considerações sobre o gerenciamento de uma função terceirizada em marketing, que é a função de vendas. Um dos principais pontos aqui é a construção e revisão de contratos de representação comercial.

v) Definição do "formato de entrada" da força de vendas - análise do modo de governança (interno, externo) e remuneração.

- Como remunerar empregados de uma empresa é diferente de remunerar representantes comerciais, o método coloca nesta fase a formação de um plano de remuneração de vendas. A remuneração (financeira e não financeira) é em grande parte responsável pela motivação do vendedor. O que será buscado é a definição do plano de remuneração financeiro e não financeiro que melhor motivará o vendedor para a realização das atividades necessárias de venda, que são as atividades esperadas pela empresa.

- O plano de remuneração deve alinhar o que a empresa espera de um vendedor com o esforço feito por ele nas diversas atividades de venda.

2.3. IMPLEMENTAÇÃO DE VENDAS

- Uma vez definidos todos os aspectos de planejamento e organização de vendas até este ponto, será preciso determinar padrões ou direções gerais à atuação dos vendedores e gerentes territoriais.

- Por mais que a empresa escolha trabalhar com vendedores auto gerenciáveis, ela tem que refletir sobre os critérios de trabalho de um vendedor dentro de um território. Esses critérios serão em grande parte implementados por um gerente territorial de vendas. Por isso, nos tópicos de implementação estão as funções esperadas de um gerente de vendas. **As atividades do método que fazem parte da implementação são:**

2.3. IMPLEMENTAÇÃO DE VENDAS

As atividades do método que fazem parte da implementação são:

i) Administração de clientes e informações

ii) Gerenciamento do território: recrutamento, seleção, treinamento e motivação

i) Administração de clientes e informações

⇒Esta etapa busca contribuir com a elaboração de um quadro no qual constem os tópicos importantes de atuação de um vendedor no seu território. Esse deverá ser o Manual do vendedor.

⇒Esse manual mostra o relacionamento entre os diferentes níveis de atividades na área de vendas, falando sobre a discussão estratégica, o gerenciamento dos territórios e, enfim, o trabalho individual do vendedor no campo. Seria simplesmente a formalização do que a empresa espera do trabalho de um vendedor e mais um esforço para que o que foi estabelecido em níveis estratégicos seja feito em nível operacional. Não basta a empresa elaborar todas as etapas anteriores e simplesmente colocar os vendedores nos seus respectivos territórios. Esses manuais deverão ser a base do processo de treinamento.

i) Administração de clientes e informações

⇒O gerente regional deverá ser responsável por algumas ações do plano de vendas em nível regional, como mapear o território no sentido de identificar os potenciais de mercado (para isso torna-se importante desenvolver índices de participação/penetração de mercado por vendedores, as ameaças e oportunidades em nível regional, planos de ação, controle de resultados e ajustes na sua área, entre outras atividades).

marketing

⇒Enfim, ele deve servir como uma ponte entre a empresa e a equipe de vendas, tendo um papel-chave no retorno das informações para a mesma, bem como a caracterização da mensagem que a empresa leva ao mercado, já que ela é fundamental na definição da abordagem de vendas da sua equipe. Lidando com representantes e distribuidores independentes, o gerente tem na criação do vínculo entre vendedores e a empresa uma função fundamental.

i) Administração de clientes e informações

⇒Quanto às informações, é crítica em vendas a dificuldade de troca de informações e comunicação entre os vendedores da empresa, seus gerentes e até mesmo a empresa. Este método propõe uma sistematização do processo de criação de fluxos de informação e comunicação com o objetivo de aproximar esses diferentes agentes e explorar os diferentes benefícios dessa proximidade. Deve-se mencionar que essa dificuldade é ampliada quando se trata de setores nos quais a estrutura de canais de distribuição é longa e complexa.

⇒A obtenção de informações da equipe de vendas e do mercado diminui a assimetria de informações da empresa em relação aos vendedores e gerentes de venda, reduzindo assim o poder relativo dos vendedores com relação a clientes e mercados e facilitando o alinhamento de objetivos entre empresa e vendedores.

ii) Gerenciamento do território: recrutamento, seleção, treinamento e motivação.

⇒Uma das principais tarefas de que participam gerentes de território, com departamentos de recursos humanos, é o recrutamento, seleção, treinamento e motivação de vendedores para as suas áreas.

⇒Em recrutamento e seleção, busca-se aumentar os esforços da escolha dos vendedores no sentido de reduzir os custos de supervisão e rompimento (como, por exemplo, os custos de alta rotatividade). O **objetivo** é discutir como adquirir uma equipe de vendas com alta qualidade e/ou com bom potencial.

ii) Gerenciamento do território: recrutamento, seleção, treinamento e motivação.

⇒Treinamento e motivação, o objetivo é capacitar e motivar a equipe de vendas. É necessária uma reflexão sobre a necessidade de conhecimentos específicos envolvidos nos processos de vendas da empresa, com relação a clientes, produtos e processos, e assim definir um plano de treinamento.

⇒Para motivação, é rediscutida a remuneração, para que ela possa alinhar os interesses do vendedor com os interesses da empresa e motivar os vendedores na direção esperada pela empresa.

monitoramento

2.4. CONTROLE DE VENDAS

- A última fase da sequência proposta tem relação com o controle das atividades que as fases anteriores definiram.

- O conceito central está na capacidade ou tentativa da empresa de monitorar os resultados dos esforços de venda, selecionando os itens que melhor permitam (dentro dos limites de avaliação) verificar o sucesso do que está sendo estabelecido. São sugeridos dois mecanismos de controle contínuos da administração de conflitos e formas de controle e auditoria de vendas.

i) Administração de conflitos

ii) Formas de controle e auditoria de vendas

i) Administração de conflitos

⇒Para a administração de conflitos buscou-se a referência em canais de distribuição para conseguir inserir nessa sequência um passo onde os conflitos pudessem ser identificados, minimizados a um nível saudável e critérios pudessem ser criados para que eles pudessem ser bem encaminhados. É pertinente a busca de referência em canais de distribuição, pois essa literatura muitas vezes trata os vendedores como um canal de vendas direto e analisa os conflitos entre eles e outros formatos de distribuição.

i) Administração de conflitos

⇒Muito da identificação dos potenciais conflitos já será feita no momento da integração entre os canais de distribuição e de vendas, como discutido na primeira fase da sequência. O objetivo desta fase é entender os conflitos de forma ampla e para depois, como dito acima, criar critérios para sua resolução a fim de que sejam encaminhados seguindo as orientações desta literatura.

⇒ O desenho das etapas busca até este ponto reduzir os conflitos; no entanto, sempre existirão conflitos e estes necessitam ser administrados.

ii) Formas de controle e auditoria de vendas

⇒O estabelecimento de mecanismos de controle levará em consideração a necessidade de medidas de atividades e resultados em relação à área de vendas. Vale ressaltar que o uso de uma medida ou outra tem relação, primeiro, com o nível de controle permitido da empresa sobre o vendedor.

⇒A grande limitação das medidas de resultado é conseguir com sucesso isolar o desempenho de um vendedor de variáveis ambientais como o marketing mix da empresa são as variações nos territórios, que fizeram as vendas variarem, mas sem relação com o seu grau de esforço.

⇒Finalmente, como última etapa, é sugerido que periodicamente a empresa faça uma auditoria completa em vendas.