Técnico em Vendas

Estratégias e técnicas de Vendas

PROFESSORA: IÚNA RIBEIRO

CONTEÚDO: UNIDADE III - ANÁLISE DE NECESSIDADES DO COMPRADOR E COMPREENSÃO DO PAPEL DE VENDAS EM MARKETING.

DATA: 18.10.2018

❖ Outra análise interessante e que pode ser feita nesse ponto é a comparação dos vendedores da empresa com os vendedores da concorrência. O modelo a seguir (Quadro 4.4) pode ser usado com esse objetivo.

Tópicos: FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO EM VENDAS	Empresa foco	Concorrente. 1	Concorrente. 2	Concorrente. 3	Concorrente. 4
Profissionalismo					
Freqüência de visitas					
Conhecimento sobre produtos					
Conhecimento sobre a empresa					
Conhecimento sobre o setor de atividade					
Criação de confiança nos clientes					
Oferecimento de serviços adicionais					
Outros pontos (adicionar)					

*Preencher colocando notas de O a 10 para o vendedor da empresa foco e as empresas concorrentes.

- A determinação dos tópicos que serão inseridos no quadro tem relação com os fatores críticos de sucesso em vendas, que são aqueles com que os vendedores de uma empresa devem exceder a concorrência. Os fatores críticos de sucesso são diferentes de fatores básicos que o vendedor, para estar no negócio, precisa obter. O julgamento de que fator é crítico ou básico cabe a cada uma das empresas.

- Por exemplo, uma empresa considera que conhecimento de produto sobre a empresa e conhecimento técnico sobre a atividade que o vendedor executa são pré-requisitos mínimos para atuar na atividade. No entanto, ela pode acreditar que a capacidade de criar relacionamentos com os clientes, a orientação técnica dada a eles, capacidade de organização e capacidade de resposta são fatores críticos de sucesso.

- Enfim, a empresa seleciona esses fatores, tanto básicos como críticos, e pode comparar com a concorrência em um Quadro, como o mostrado anteriormente. Após esse exercício, deve ficar evidente quais são os pontos fortes e fracos em relação à concorrência, demandando potenciais projetos de melhoria.

3.3. DETERMINAÇÃO DE QUOTAS E POTENCIAL DE VENDAS

- Este item mostra como devem ser formulados planos de quotas e metas.

- Após a compreensão dos objetivos estratégicos de vendas dentro do esforço de marketing da empresa e da análise ambiental, a empresa visualiza o que espera dos seus vendedores em termos de atividades e resultados.

- O desafio do plano de quotas e objetivos é justamente alinhar a expectativa da empresa sobre o vendedor com a percepção dele a respeito do que deve ser feito na sua função, para alcançar um bom desempenho e os melhores resultados individuais. Ou seja, sendo bem formulado o plano de quotas e objetivos, o que o vendedor e a empresa buscam passa a ser objetivos convergentes, comunicados através de um sistema de avaliação claro.

3.3. DETERMINAÇÃO DE QUOTAS E POTENCIAL DE VENDAS

Ao final deste item o aluno deverá:

a) Compreender a importância de um plano de quotas e objetivos para a administração de vendas de uma empresa;
b) Entender os diferentes tipos de quotas e objetivos que podem ser utilizados pelas empresas;
c) Entender como são inseridos os componentes de um plano de quotas e objetivos;
d) Discutir as técnicas de previsão de demanda que podem ser utilizadas para a construção de quotas de volume de vendas;
e) Discutir a importância da vinculação de um plano de quotas com o sistema de remuneração, compondo um sistema de incentivos completo.

3.3.1. IMPORTÂNCIA DO SISTEMA DE QUOTAS E OBJETIVOS

- Algumas pesquisas têm indicado que os vendedores, de forma geral, trabalham para atingir metas ao invés de maximizar o volume de vendas. Essa informação é importante, porque o fato de ter alcançado ou não um objetivo pode determinar o nível de esforços que um vendedor irá investir nas suas atividades de vendas e, assim, ele construirá o seu próprio resultado baseado na meta que lhe foi colocada. A meta funciona como um estimulado r e, ao mesmo tempo, satisfaz ao vendedor, uma vez que ele a alcançou.

3.3.1. IMPORTÂNCIA DO SISTEMA DE QUOTAS E OBJETIVOS

- Atingir a quota pode ser um indicador de satisfação importante para o vendedor, mas por outro lado pode desestimulá-lo no aumento do desempenho. Isso também não significa que uma quota nunca deva ser alcançada. De fato, ela pode ser alcançada desde que o vendedor tenha-se esforçado o suficiente para isso. Essas simples colocações mostram a importância e ao mesmo tempo a dificuldade de se estabelecer uma quota ou objetivo de vendas preciso e que maximize não apenas as vendas, mas também as atividades esperadas da equipe.

- Quotas precisam ser altas o suficiente para representar um verdadeiro desafio, mas por outro lado, elas necessitam serem baixas o suficiente para serem realmente alcançáveis. É importante que a quota seja fácil de entender para que fique claro para o vendedor o que ele deve fazer a partir do que a empresa espera dele.

3.3.1. IMPORTÂNCIA DO SISTEMA DE QUOTAS E OBJETIVOS

- A melhor forma de transmitir o que se quer de um vendedor, ao invés de falar insistentemente para ele, é formular um sistema de quotas sobre estas atividades e vinculá-las ao sistema de incentivos. Assim, fica claro o que deve ser feito e ele trabalhará nessa direção.

- Como o vendedor trabalhará na direção esperada, a empresa acaba por reduzir seus esforços de supervisão e controle. **Por exemplo**, se uma empresa está preocupada com a diversificação dos seus negócios, já que através da análise da linha de produtos percebeu que grande parcela de seu faturamento está vinculada a uma linha extremamente sensível a variações ambientais, ela poderá formular objetivos para os vendedores desenvolverem novos clientes em determinados segmentos com uma linha diferente de produto, e recompensar o vendedor pelo alcance desse objetivo de forma diferenciada.

3.3.1. IMPORTÂNCIA DO SISTEMA DE QUOTAS E OBJETIVOS

- Ou seja, o estabelecimento desse objetivo em específico alinha a necessidade de diversificação da empresa com a necessidade de renda variável do vendedor, obtida através do alcance de quotas estipuladas pela empresa.

- As quotas devem ser completas, o que significa que elas devem possuir todos os critérios de desempenho que uma empresa espera de um vendedor, como destacado na seção

3.3.2. TIPOS DE QUOTAS E OBJETIVOS DE VENDAS

❖ Existem três tipos principais de quotas e objetivos de vendas:

- O primeiro, com relação aos resultados de vendas obtidos pelo vendedor.

- O segundo, com relação às atividades de vendas desenvolvidas, que não são relacionadas diretamente a vendas, mas que, uma vez realizadas, elas indiretamente levam ao aumento futuro das vendas, como relatórios, visitas de serviço, entre diversos outros.

- O terceiro tipo tem relação com o desempenho financeiro e qualitativo das vendas como, por exemplo, rentabilidade e prazo médio.

❖O Quadro 5.1 apresenta uma síntese de alguns tipos de quotas e objetivos conforme esta classificação.

❖**Tipos de quotas:**
- **Quotas de resultados**
- **Quotas de atividades**
- **Quotas financeiras**

Tipos de quotas
Quotas de resultado
Volume financeiro de vendas; Volume físico de produtos vendidos; Venda de produtos específicos; Vendas a clientes específicos (novos clientes, clientes atuais, outros segmentos); Total de pontos conseguidos.
Quotas de atividades
Visitas a clientes; Cartas a potenciais clientes; Propostas enviadas; Demonstrações de campo; Serviços realizados a clientes; Relatórios enviados à empresa; Arrumação de *displays* de venda; Convenções organizadas; Número de devedores recuperados; Treinamento e aperfeiçoamento próprio; Treinamento de balconistas nos canais de distribuição; Palestras a clientes.
Quotas financeiras
Despesas de venda; Margem bruta; Lucro líquido; Prazo de vendas; Inadimplência.

❖ Cada empresa pode refletir sobre quotas de resultados, atividades e financeiras, não se restringindo à tabela apresentada. Alguns comentários sobre os tipos de quotas e objetivos destacados na Tabela 5.1 são colocados a seguir.

1) Quotas de resultado de vendas - Cinco principais tipos de quotas são sugeridos como baseadas em resultado de volume de vendas:

Volume financeiro

Volume físico

Venda de produtos específicos

Venda a clientes específicos

Total de pontos

1) Quotas de resultado de vendas - Cinco principais tipos de quotas são sugeridos como baseadas em resultado de volume de vendas:

Volume financeiro: geralmente quando uma empresa tem diversos produtos, fica mais fácil o estabelecimento da quota através de um valor financeiro que deve ser atingido pelo vendedor. Estima-se determinado volume em reais para ser alcançado;

Volume físico: geralmente quando uma empresa possui poucos produtos e esses variam muito de preço, ou ainda o preço unitário dos produtos é muito alto (gerando um efeito
psicológico ruim porque se o volume for dito, através do valor financeiro, ele pode ser percebido como um valor muito alto pelos vendedores), as quotas através de volume físico podem ser usadas. Estimam-se, então, determinadas toneladas, sacas, caixas, unidades, entre diversas outras, a serem alcançadas pela equipe de vendas;

1) Quotas de resultado de vendas - Cinco principais tipos de quotas são sugeridos como baseadas em resultado de volume de vendas:

Venda de produtos específicos: o resultado também pode ser averiguado pela venda de determinadas linhas de produtos ou até itens. Quotas de vendas de produtos específicos podem ser utilizadas justamente para direcionar o esforço de venda;

Venda a clientes específicos: da mesma forma que o esforço de vendas pode ser direcionado para produtos específicos, por um interesse específico da empresa, como diversificação, ela pode querer direcionar o esforço para determinados tipos de clientes como novos ou atuais clientes;

1) Quotas de resultado de vendas - Cinco principais tipos de quotas são sugeridos como baseadas em resultado de volume de vendas:

Total de pontos: uma alternativa não muito usada, mas válida, é avaliar o resultado do vendedor através da verificação de quantos pontos ele obteve no período. Para isso, a administração de vendas determinará o número de pontos que um vendedor pode ganhar vendendo diferentes produtos para diferentes clientes, formando combinações com base na rentabilidade, participação de mercado ou outra estratégia da empresa. Por exemplo, a venda do produto A em determinado nível de desconto confere ao vendedor o ganho de 5 pontos, do produto B 7 pontos, do produto C 4 pontos, entre diversas possibilidades. Ela pode atribuir um valor financeiro de um ponto, para, posteriormente, definir quanto isto está relacionado à remuneração. Ele é mais comumente utilizado por empresas que estão querendo direcionar seu esforço de vendas para determinados produtos, ou linha de produto, ou ainda novos produtos. O que dá, de fato, maior poder de direcionamento para o administrador de vendas.

2) Quotas de atividades de vendas: Existem diversas atividades, como as listadas a seguir, que fazem parte do esforço de vendas e são vistas como atividades de investimento do vendedor que devem gerar vendas futuras. A Tabela 5.1 lista estas atividades e, como é auto-explicativa, não serão dados detalhes. As possibilidades de atividades de vendas são inúmeras, cabendo à empresa pensar quais se aplicam melhor ao negócio.

3) Quotas financeiras de vendas: Quotas financeiras geralmente dão aos vendedores uma noção direta sobre a rentabilidade (os custos e ganhos) das suas atividades. Em mercados saturados, onde o crescimento se dá somente por ganho de participação do mercado, é muito importante aumentar a eficiência da força de vendas, sendo as quotas financeiras especialmente exploradas neste ponto.

3) Quotas financeiras de vendas:

Despesas de venda

Margem bruta

Lucro líquido

Inadimplência da carteira de clientes

Despesas de venda: as despesas são controladas através de uma porcentagem das vendas ou um orçamento total disponível;

3) Quotas financeiras de vendas:

Margem bruta

- Quando existem diferenças significativas de margem entre os produtos, é importante utilizar este tipo de meta para também direcionar os vendedores para os produtos de maior retorno.

- No entanto, muitos autores comentam que dificilmente as empresas disponibilizam estes dados (referentes a custos de produção) para a equipe de vendas, ou irão temer fazer isso;

3) Quotas financeiras de vendas:

Lucro líquido

- Pode ser utilizado também o lucro líquido como indicador do desempenho de determinado vendedor. Teoricamente, este método seria superior aos dois anteriores porque é justamente a margem bruta descontada das despesas de venda que deve indicar o quanto as vendas têm sido lucrativas.

- No entanto, esses dados são difíceis de administrar e é também difícil responsabilizar o vendedor pelas variações em todo o processo que podem ser provocadas por diversas variáveis afetando o lucro final de sua atividade; prazo médio de vendas: o prazo médio também pode ser utilizado como item no plano de quotas e objetivos em função do uso deste para conseguir vendas na forma de financiamento ao cliente.

3) Quotas financeiras de vendas:

Lucro líquido

- O prazo médio pode ser medido em número de dias dados aos clientes da carteira de um vendedor para liquidação final da sua compra, dividido pelo total de clientes. Como a empresa pode ter problemas de capital de giro ou ter uma meta de prazo médio de recebimento já estabelecido, isto deve estar coerente com o processo de vendas e a inclusão deste item pode ser interessante;

Inadimplência da carteira de clientes

- A porcentagem da carteira que está em dia com pagamentos também pode ser utilizada para mensurar a qualidade da venda.

- Pode-se dizer que as metas de resultados, utilizadas isoladamente, orientam os vendedores para volumes de venda e não fazem ou fazem de forma malfeita as atividades (como as listadas anteriormente) que supostamente levam a vendas futuras. Por isso metas de atividades servem para compensar essa orientação e dar uma visão de mais longo prazo para a equipe. Quotas financeiras, geralmente, dão aos vendedores uma noção direta sobre a rentabilidade (os custos e ganhos) das suas atividades.

ATIVIDADE COMPLEMENTAR

Visitar uma empresa, com uso de recurso audiovisual, mostrando os setores de vendas e a análise ambiental da administração de vendas.

1. O professor presencial deverá escolher uma empresa (sugestão: Uma cooperativa ou associação), para uma visita prévia.
2. Escolher um ou dois alunos para gravar (através do celular) a visita.
3. Entrevistar o cooperado ou associado responsável pelas vendas dentro da Cooperativa, sobre:

- Atividade econômica desenvolvida
- Dificuldades na gestão de vendas
- O ambiente externo atendido pela cooperativa.