

A Estrutura de Vendas por Territórios no Agronegócio

Paulo Caldana

Isabela Teixeira

Uma importante decisão na Gestão da Força de Vendas em uma empresa é a definição da estrutura de vendas, ou seja, como estarão organizados os vendedores, como será a atuação da equipe, o foco de trabalho, as prioridades.

Os tipos de Estruturas de Vendas mais comuns nas empresas, de uma maneira geral são: Estrutura por Produto, por Cliente, por Função de Vendas e por Território. No agronegócio não é diferente.

Quando a opção do gestor é organizar a força de vendas por Produto, significa dizer que os vendedores serão especializados em um produto ou linha específica. Essa estrutura é mais comumente usada quando as características dos produtos são bastante distintas exigindo a especialização. Um vendedor de um produto deve ter competências e conhecimentos que não poderiam ser aplicados a todo o portfólio da empresa, mas a uma determinada linha. Um exemplo é um distribuidor de máquinas e de insumos agrícolas. Normalmente são equipes distintas dadas as diferenças marcantes entre as linhas de produtos que vão desde a formação e competências exigidas do profissional até o ciclo de vendas e frequência de contatos.

Há também a Estrutura de Vendas por Cliente ou Carteira na qual a especialização é na abordagem da venda – segmentos distintos exigem qualificações específicas da força de vendas. É usada, no agronegócio, algumas vezes quando se segmenta Vendas Diretas e Distribuidores e ainda quando há segmentação por *Key Account*.

A Estrutura de Vendas por Função de Vendas é exigida quando o produto é altamente complexo e composto por diferentes tipos de atividades de vendas que requerem diferentes habilidades dos vendedores não facilmente combinadas. Encontramos esse tipo de estrutura em equipamentos de irrigação, por exemplo, onde cada venda é um projeto diferente com etapas distintas.

As estruturas mencionadas – por Produto, Carteira ou Função de Vendas têm, tipicamente, um elemento em comum: altos custos de vendas, principalmente, por exigirem equipes altamente especializadas e, frequentemente, rotas de vendas pouco otimizadas, por vezes, com dois vendedores visitando clientes vizinhos ou o mesmo cliente.

A Estrutura de Vendas por Território tem a grande vantagem de proporcionar a otimização da equipe de vendas, baixos custos administrativos e maior facilidade de gestão. No agronegócio, esse tipo de estrutura é comumente encontrado em indústrias de defensivos, fertilizantes, sementes, distribuidores de agroinsumos e cooperativas. Nesse modelo, o vendedor é responsável por um território e todos os clientes dentro dele. Naquela área apenas um vendedor é responsável por vender todo o portfólio para todos os segmentos e clientes.

Outra importante característica desse tipo de estrutura é o fato de que os vendedores, por estarem concentrados em um território, buscam oportunidades de negócios em todo momento: ao visitar um cliente que compra uma determinada linha, pode ser feita uma investigação sobre outras linhas que, potencialmente, esse mesmo cliente poderia comprar. Dessa forma, as vendas são feitas com menor custo e a participação nos clientes aumenta com o tempo.

Principal característica – Quando usar?

Estrutura de vendas

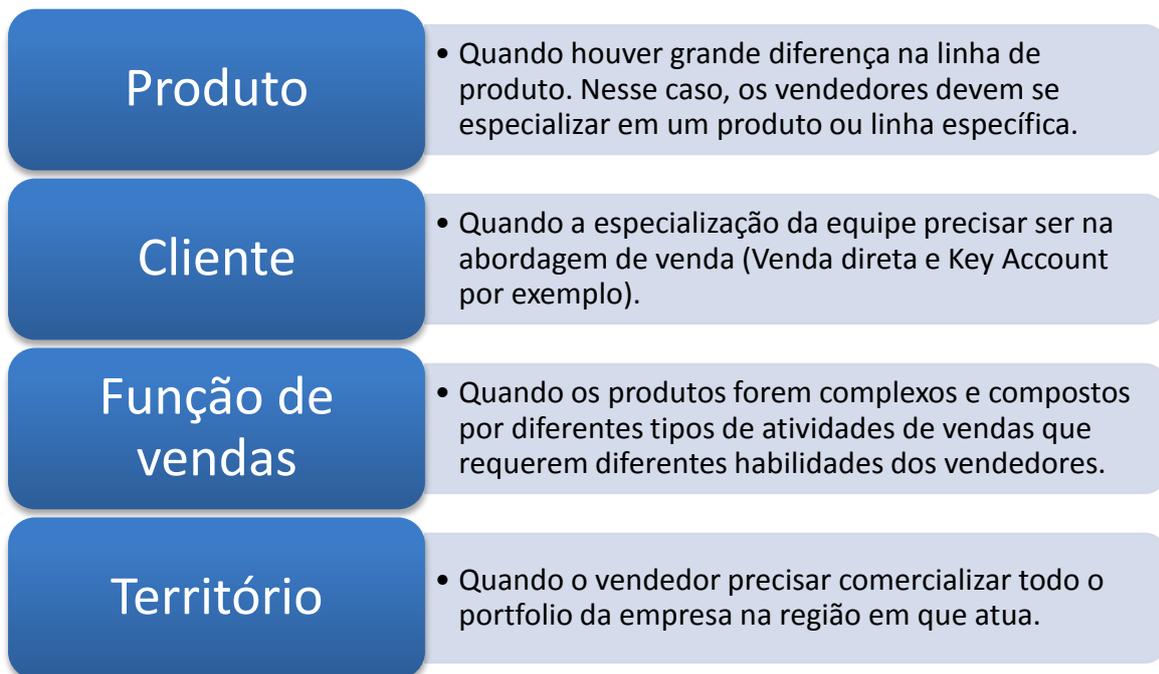


Figura 1: Os diferentes tipos de estruturas de vendas e as principais características

Na Estrutura de Vendas por Território o vendedor fica (ou deveria ficar) o tempo todo à busca de novos negócios, afinal ele é único “braço” da empresa naquela região, então é comum também, que se tenha o objetivo de vender para clientes geograficamente próximos, fato que também, gera um custo por venda mais baixo, quando comparado aos outros modelos.

Nessa estrutura a avaliação do desempenho do vendedor é feita de forma mais simples, com base no potencial de mercado do território que, uma vez delimitado geograficamente, oferece números confiáveis para avaliar se as vendas feitas estão dentro dos objetivos de participação de mercado esperados.

Um fator importante nessa estrutura é que ela possibilita, dentro de uma Regional de Vendas, a distribuição da carga de trabalho e potencial de vendas entre os vendedores de maneira mais equilibrada, sempre buscando a menor variação possível de um vendedor para outro. Ao se determinar o território deve-se levar em conta o potencial de mercado, número de clientes, perfil dos produtores. Dessa forma as chances e o nível de dificuldade de se realizar bons números de vendas ficam semelhantes entre os vendedores.

Há também pontos de atenção dessa estrutura. Uma vez que os vendedores podem decidir o que vender para cada cliente, nem sempre a opção é pelo produto foco da empresa. Outra questão é que a visão da equipe de vendas deve ser mais generalista e menos especialista. Isso pode levar a dificuldades em se realizar vendas de produtos mais complexos ou de custo mais elevado.

Após identificar os modelos de estrutura de vendas possíveis no agronegócio, cabe destacar que em algumas situações, é possível a empresa ter um modelo misto de atuação. Um exemplo são empresas multinacionais de agroquímicos em que a maior parte da equipe atua por gestão de território realizando vendas para diversas clientes e culturas. Mas uma outra parte da equipe, atua com clientes de vendas diretas em uma cultura específica, como cana-de-açúcar e pastagem.

Concluindo, de uma forma geral, principalmente nos momentos nos quais o cenário macroeconômico é desfavorável, essa Estrutura de Vendas pode ser interessante. Vale uma análise cruzada do potencial, portfólio, objetivos de vendas e investimentos disponíveis para se chegar a um consenso de qual estrutura se deve optar.

