

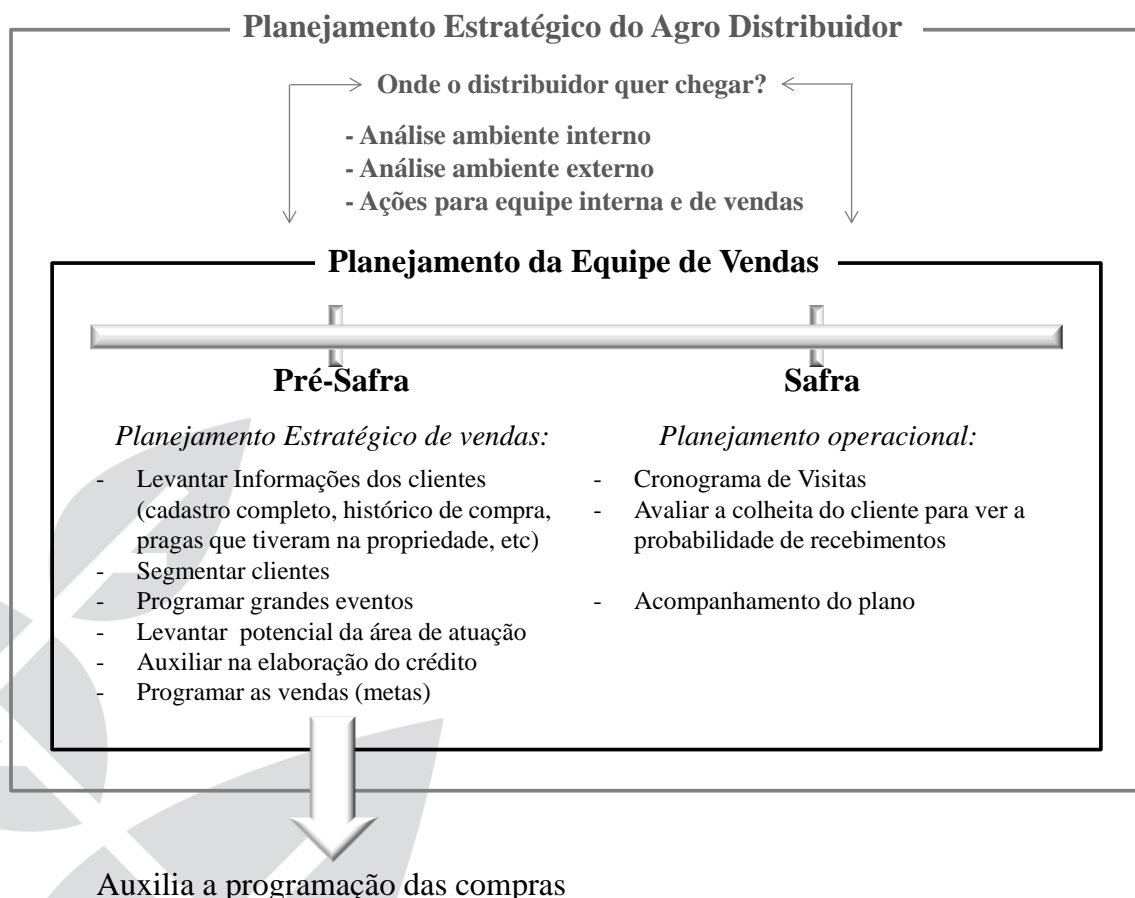
Por que a equipe de vendas não gosta de planejar?¹

Lucas Sciencia do Prado*
Isabela Grespan da Rocha Teixeira*

Por que a equipe de vendas não gosta de planejar? Essa é uma pergunta incômoda para gestores, não apenas para os que trabalham com distribuição de insumos, mas em todos os setores. Em especial para os vendedores o planejamento é visto como uma atividade que consome tempo e que traz poucos resultados, pois a prática proporciona estimativas de o quanto vão vender para os clientes e planejar as visitas não adianta, pois sempre “fura” devido ao dinamismo do mercado. No entanto, é imprescindível PLANEJAR e ao longo deste artigo vamos entender melhor o porquê.

O primeiro ponto a destacar é que o planejamento de vendas não é uma atividade exclusiva dos gestores ou dos vendedores. Ela precisa ser realizada em conjunto. Deve ser um trabalho feito por toda a equipe, no momento adequado, e de acordo com o nível e extensão do plano a ser estabelecido.

A figura 1 ilustra os principais períodos para fazer o planejamento da equipe de vendas.



¹ Informativo publicado pela ANDAV na edição de Junho de 2012

Figura 1: Principais períodos para fazer o planejamento de vendas

Aqueles que não gostam de planejar acabam se justificando com a praticidade e eficácia da forma empírica do planejamento, sem seguir uma metodologia estruturada. Mas esse paradigma precisa ser quebrado, e os grandes incentivadores devem ser os gestores, pois reunir a equipe para construir esse plano é fundamental. Conforme pode ser observado na figura 1, existem inúmeras atividades, como por exemplo, estipular metas e fazer o cronograma de visitas, que requerem planejamento e para facilitar, sugere-se algumas épocas para que elas aconteçam. Além disso, é indispensável que o planejamento de vendas esteja em acordo com o Planejamento Estratégico do distribuidor. Se a empresa pretende expandir, abrir filiais, isso deve estar contemplado nas metas, na contratação de vendedores ou representantes e na divisão de áreas, por exemplo.

Antes de começar a elaborar o planejamento de vendas algumas informações são necessárias. O período pré-safra em geral, ocupa menos tempo dos vendedores. Nessa época, recomenda-se que eles aproveitem o tempo para atualizar o cadastro dos clientes. A cada visita se pode atualizar ou pegar novas informações e, aos poucos, vai se completando o cadastro. Não é necessário fazer uma “enquete” com o produtor em um único dia. Destaca-se que o cadastro é um dos poucos recursos da organização que possibilita o desenho de estratégias capazes de gerar vantagens competitivas.

Outra informação a ser atualizada a cada safra é o potencial de compra e a cultura plantada na região de atuação. As mesmas podem ser adquiridas com as informações dos clientes e em sites especializados como IBGE², MAPA³ entre outros estaduais e regionais. Com os dados em mãos, a reunião de planejamento será mais eficiente. Além disso, depois do cadastro preenchido ele se torna ferramenta para duas importantes atividades: melhorar o relacionamento com os produtores e estabelecer o crédito dos mesmos.

Na reunião de vendas do período pré-safra, a equipe deverá segmentar os clientes de cada vendedor e traçar estratégias de atuação para cada tipo de cliente. Nessa etapa, será possível programar os eventos a serem realizados com cada perfil de cliente e estabelecer um orçamento de gastos. Ainda nesse período pré-safra devem ser elaboradas as metas dos vendedores. Ressalta-se que assim como a elaboração das metas deve ser feita conjuntamente entre gestores e vendedores, a responsabilidade de seu cumprimento também deve ser dividida. Não é aceitável que os gestores passem as metas para os vendedores e se isentem da programação para alcançá-las. Da mesma forma, não é recomendado que os vendedores determinem suas metas em função das vendas passadas acrescidas de um percentual. É fundamental que a equipe se reúna para analisar e discutir o potencial da área e a partir daí, elaborem juntos as metas.

² IBGE: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

³ MAPA: Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento

Todas essas análises serão base para a elaboração das compras dos fornecedores de insumos. Esse procedimento possibilitará que ocorram menos erros e que não haja falta ou sobra de produtos nos estoques. Finalmente, a equipe de vendas deve ajudar o departamento financeiro na elaboração do limite de crédito dos clientes. Essa análise deve acontecer concomitante à elaboração de metas, pois ela pode interferir nos números a serem buscados. É comum, analistas de crédito de revendas não conseguirem atualizar os limites, por falta de informações nas fichas de cadastro dos clientes. Desta forma, o comprometimento da força de vendas é fundamental.

No período da safra, as atividades a serem planejadas serão as mais operacionais de curto prazo. Como exemplo, o cronograma de visitas semanal. Esse é um plano que muitas equipes de vendas não gostam de fazer, pois dificilmente ele é cumprido à risca. No entanto, é muito importante que produtores estratégicos sejam visitados com frequência e aqueles que trazem menos retorno sejam visitados apenas o necessário. Assim, quando se tem um “mapa” de visitas fica mais fácil perceber isso. Além do mais, o gestor consegue acompanhar melhor sua equipe e assim orientá-la. Outra recomendação para esse período é aproveitar as visitas para acompanhar a colheita antecipando possíveis quebras e planejando melhor as estratégias de recebimento.

Assim como planejar é fundamental, acompanhar o cumprimento do plano é indispensável. As reuniões de acompanhamento servem para que ajustes sejam traçados, caso necessário. Ao final, o planejado e o realizado devem ser comparados. Os casos de sucesso devem ser premiados. Os demais devem ser investigados sendo em alguns casos necessário o treinamento e desenvolvimento dos colaboradores.

* Os autores são consultores da Markestrat e atuam em projetos em agronegócios e distribuição de insumos agropecuários. Para maiores informações, acesse www.markestrat.org



* **Lucas Sciencia do Prado** - Especialista em planejamento estratégico e gestão de canais de distribuição agropecuários, Negociação Empresarial e Desenvolvimento de equipes comerciais. Doutorando e Mestre em Administração de Organizações pela FEA-RP/USP. Administrador de Empresas também pela FEA-RP/USP.



* **Isabela Grespan da Rocha Teixeira** Especialista em logística e estratégia empresarial. Mestranda em Administração de Organizações pela FEARP/USP, graduação em Administração de Empresas pelo Univem.