

## **Estratégia e Estrutura de Vendas: Estamos alinhados?**

**Luciano Thomé e Castro\***

**Lucas Sciencia do Prado\***

Um diretor de uma grande empresa no Brasil se queixava durante uma reunião de definição estratégia comercial: “a verdade é que a maioria da nossa equipe comercial não tem uma boa capacidade de demonstrar nossa proposta de valor ali, no momento da verdade, na hora que enfrentamos nosso concorrente na decisão de compra do cliente”. Logo em seguida veio uma reflexão de um gerente: “mas nós estamos estruturados para isso? A forma como recrutamos e contratamos, os incentivos que oferecemos, como cobramos e as ferramentas que dispomos à equipe?”. Assim, buscamos, com este artigo, apresentar como, por meio da adequação da sua estratégia e estrutura de vendas, as empresas podem aumentar seus desempenhos comerciais. Ao final fazemos uma breve reflexão das mudanças no comportamento do produtor rural e como essas mudanças podem favorecer a adoção de uma das estratégias apresentadas.

Muito embora área de vendas das empresas estejam repletas de treinamentos e processos de trabalho estabelecidos ainda hoje percebe-se uma dificuldade muito grande em traduzir a estratégia de negócios atual na estratégia de vendas e, ainda, o entendimento de que para a execução de uma estratégia, esta requer uma determinada estrutura de negócios. Por estrutura entende-se a determinação dos processos de trabalho chave, o escopo do trabalho em termos de número de clientes a serem atendidos e seu direcionamento, a forma como a empresa irá agrupar a equipe de vendas em times especializados, as metas de vendas e como estas serão reconhecidas em modelos de remuneração e também os processos de capacitação e desenvolvimento da equipe.

Esse tema ainda é mais importante em função da área de vendas ser uma área muito numerosa e dependente de pessoas e aí está um dos grandes desafios brasileiros, senão o maior, para ganho de competitividade nos mercados em que as empresas atuam.

No Quadro 1 (ver arquivo em PDF) estão colocadas diferentes estratégias de vendas e alguns dos desdobramentos necessários na estrutura comercial. São exemplificadas três possibilidades: uma estratégia de vendas voltada para **produtos diferenciados**, ou seja, a empresa tem como prioridade produzir ou revender produtos com um diferencial claro de desempenho, uma segunda estratégia que tira o foco nos produtos e coloca sobre a **experiência de compra e utilização do cliente**, ou seja, a venda se dará pelo apoio efetivo da empresa ao negócio do cliente com serviços para melhor utilização dos produtos e melhoria nos processos relacionados. Finalmente, uma terceira estratégia de vendas colocada é aquela que busca oportunamente oferecer um **preço sempre competitivo**.

Uma estratégia com foco em produtos requer uma estrutura voltada a produtos. Isto quer dizer que os processos comerciais da equipe de vendas estarão voltados para a atividade dos vendedores de constantemente ressaltarem as vantagens dos produtos que vendem em palestras, testes em empresas, apresentações de vendas. Muito embora exista a interação com o cliente o envolvimento operacional com ele é limitado aos momentos de divulgação das novidades ou testes.

Muitas vezes uma empresa como essa tem produtos tão sofisticados e complexos que demandam equipes separadas por linhas de produto para que estas consigam ter o aprofundamento técnico necessário. As metas de vendas estão intimamente ligadas ao resultado de vendas dos produtos selecionados e a capacitação é reforçada em treinamentos com foco em produto, seus diferenciais e características.

Quadro 1: Estratégias de Vendas e Desdobramentos em Estrutura

| Estratégia de Vendas            | Foco no Produto                                                  | Foco no Serviço ao Cliente                                                         | Foco no Preço Competitivo                                           |
|---------------------------------|------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|
| Reconhecimento do vendedor      | Sofisticação no entendimento dos produtos do mercado             | Sofisticação no entendimento do negócio do cliente                                 | Bons preços                                                         |
| Estrutura de Vendas             | Voltada a Produto                                                | Voltada a Clientes                                                                 | Voltada ao Custo                                                    |
| Processo de trabalho de vendas  | Voltado a dia de campo, Apresentação de produtos, aconselhamento | Voltado a acompanhamento dos resultados de clientes oferecendo melhores resultados | Busca de momento certo de abordar clientes com ofertas competitivas |
| Organização da equipe de vendas | Foco em produto, equipes separadas por produtos                  | Foco em clientes, equipes separadas por perfil de clientes                         | Foco em territórios                                                 |
| Metas e Remuneração             | Baseada em metas de mix de produtos vendidos                     | Baseada em atingimento de metas por clientes selecionados                          | Baseado no volume total vendido                                     |
| Capacitação                     | Treinamentos em produtos                                         | Treinamentos sobre mercados e experiência de compra e uso de clientes              | Baixo enfoque em treinamento                                        |

Uma estratégia com foco de serviços a clientes requer permitir e motivar vendedores para que desenvolvam um perfeito entendimento e acompanhamento do negócio do cliente. Isso faz com que seja necessária a coleta de dados sobre desempenho de indicadores fundamentais e a possibilidade de oferecer melhorias pela melhor utilização dos produtos ou aspectos que podem interferir como máquinas e mão-de-obra. Para isso é preciso que a empresa agrupe vendedores em equipes dedicadas a diferentes segmentos de clientes e assim permitir uma maior especialização em clientes alvo. O desempenho dos vendedores está relacionado às métricas voltadas aos clientes como melhor participação de vendas sobre o total da compra daquela linha de produtos e o crescimento do seu negócio com ele.

Finalmente o treinamento trabalha com maior ênfase no desempenho de produtos em clientes e não simplesmente os produtos, bem como as características dos clientes, suas limitações e as oportunidades existentes ao melhor interagir com eles.

Uma estratégia de vendas voltada a oferecer melhor preço ao mercado deve requisitar uma estrutura econômica. Por isso visitas são feitas somente nos momentos mais oportunos para conclusão de pedidos. Vendedores estarão em sua grande maioria agrupados em territórios, vendendo todo o portfólio da empresa para todos os perfis de clientes com um aprofundamento menor tanto no conhecimento dos produtos como dos clientes. O incentivo mais correto nessa situação é motivar o vendedor a vender altos volumes com metas agressivas e comissões relacionadas a este volume. Frequentemente são usadas comissões crescentes à medida que o vendedor consegue atingir um patamar superior de volume negócios.

Esses modelos de estratégia e estrutura apresentados podem ter aplicações para diversos setores da economia brasileira. Vale refletir qual estratégia de vendas é a mais adequada para o seu negócio e, a partir disso, identificar na estrutura os elementos que estão coerentes e os elementos que estão incoerentes com esta estratégia.

Mais especificamente para o setor de distribuição agrícola, nota-se que as tendências e mudanças no comportamento do produtor rural podem favorecer a adoção de uma das estratégias apresentadas. Entender as demandas dos clientes torna-se fundamental para definir qual estratégia adotar. Em um cenário de alta competitividade, com produtos de tecnologias próximas, oferecer diferenciação por meio dos serviços aos clientes pode se tornar fonte de vantagem competitiva. Sendo assim, agregar valor tornou-se uma questão fortemente relacionada com a especialização, capacidade técnica da equipe e proximidade do cliente. Certa vez, em um evento com distribuidores e produtores, escutamos: “eu preciso de um vendedor que saiba mais do que eu sobre o meu negócio”.

Assim, desenvolver trabalhos conjuntos, customizados para o perfil de cada cliente e que mostrem resultados (ganhos compartilhados) pode ser a chave para diferenciação em vendas neste setor. Para isso é preciso que as revendas analisem e alinhem suas estruturas e processos comerciais com essa estratégia. Além disso, a maneira de treinar e desenvolver as equipes de vendas também deve mudar. Novos conhecimentos, habilidades e atitudes devem ser desenvolvidos buscando maior aderência da equipe a estrutura projetada.

No entanto, alguns ainda podem argumentar que trabalhar preço é fundamental para o negócio de distribuição. Assim, nesse cenário a estratégia de preço competitiva se tornaria a mais adequada. O que não poderá acontecer é buscar uma estratégia de preço competitivo oferecendo benefícios de serviços ou produtos diferenciados. Nesse caso, a revenda comprometeria a sua competitividade. Portanto, conhecer o cliente é chave para definir a sua estratégia de vendas. Faça o seu diagnóstico e defina a sua estratégia.

\* Os autores são consultores da Markestrat e atuam em projetos em agronegócios e distribuição de insumos agropecuários:

Para maiores informações, acesse [www.markestrat.org](http://www.markestrat.org)



\* **Luciano Thomé e Castro** - Especialista em Marketing, Canais de Distribuição e Administração de Vendas. Doutor e Mestre em Administração pela FEA/USP. Professor de estratégias de negócio pela FEARP-USP. E-mail: [ltcastro@markestrat.org](mailto:ltcastro@markestrat.org). Email: ltcastro@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. E-mail: lprado@markestrat.org

