



POR JULIANA SCARPA\*

## MÁQUINA DE VENDAS: PROCESSOS QUE GERAM RESULTADOS EXCEPCIONAIS

Na indústria de alimentos, as negociações nos atacados, grandes redes e *key accounts*, acontecem de forma centralizada e/ou regional. Já os pontos de vendas do varejo, os "PDVs", são atendidos pela força de vendas, exclusiva nas grandes indústrias e, muitas vezes, terceirizadas em empresas de pequeno e médio portes. As vendas no varejo são responsáveis por até 60% da margem, enquanto o volume deste canal representa menos de 50% do total.

O desempenho diário dos vendedores e supervisores é definitivo para o sucesso das vendas no varejo. A definição de uma rotina voltada para resultados é um aspecto fundamental para a formação de uma "Máquina de Vendas" capaz de gerar resultados excepcionais de faturamento, *market share* e margem.

É necessária a formação de um *dream team* focado nas metas diárias, de maneira estruturada e desafiadora. Além disso, a execução (*trade marketing*) deve estar na agenda da equipe, garantindo o domínio da marca em cada PDV. Existem aspectos determinantes na definição da rotina de vendas, elementos que podem garantir o foco nos resultados desejados pela organização. O planejamento da carteira e a definição do *mix* adequado ao mercado atendido devem ser foco contínuo de atenção.

O dimensionamento e a distribuição da carteira para a força de vendas devem levar em conta a segmentação (tipo do PDV) e o tempo gasto no cumprimento do processo projetado: Rotas desbalanceadas em número de PDVs e que demandam grandes deslocamentos, sobreposição de rotas entre vendedores, tempo insuficiente de atendimento e PDVs inativos não bloqueados são exemplos de fatores que prejudicam a execução do processo e impactam no desempenho. A distribuição da carteira e o balanceamento de rotas são fundamentais para maximizar a produtividade do vendedor, o que permite que o tempo disponível para cada cliente seja suficiente para execução do trabalho esperado.

Vale ressaltar que é fundamental conhecer profundamente o ponto de venda. As características de cada tipo ou segmento devem ser insumos para sugestão de *mix*, especificação, lançamento de produtos e outros.

Mercados em regiões de poder aquisitivo distintos não vendem necessariamente o mesmo *mix*, não possuem o mesmo *mark-up* e não praticam os mesmos preços ao consumidor. Padarias podem servir refeições e ter espaço para o autosserviço, adquirindo características de restaurantes e mercado. É essencial a determinação de critérios que caracterizem o PDV.

O *mix* deve ser ajustado de acordo com as características e deve compor uma cesta que viabilize volume, *share*, contribuição marginal e/ou outras alavancas importantes para a indústria. Essas informações devem chegar ao vendedor por meio dos smartphones. A orientação sobre *mix* adequado por tipo de cliente é importante para o desempenho da força de vendas, pois garante a atuação correta, capaz de alavancar a marca nos diversos pontos de venda.

A definição da carteira e do *mix* são aspectos considerados estruturantes no processo comercial, mas, não é o bastante. O resultado no varejo está no sucesso da venda diária. Cada vendedor deve ter um plano de ação que considere a carteira atendida (dimensionamento de clientes): meta de faturamento/volume, *mix* de produto a ser ofertado por categoria de cliente (segmentação), alçadas e regras claras de desconto, desafios vinculados a lançamentos de produtos e outros. O plano deve ser orientado pelo Supervisor, a partir de diretrizes claras da empresa e alinhado à meta mensal/anual de resultados.

A remuneração variável deve estar vinculada a estas métricas, impulsionando o sistema e trazendo a meritocracia para realidade do campo. A partir do planejamento elaborado, o vendedor deve se preocupar apenas em operacionalizá-lo, garantindo o alcance de metas e objetivos da empresa e sendo recompensado e reconhecido por isto.

É muito importante que antes de cada visita ao PDV o vendedor tenha em mãos seu plano de ação, além de informações sobre oportunidades disponíveis e possíveis restrições (problemas de crédito, pagamento e outros). Dentro do PDV, o *mix* planejado pode ser complementado em função da observação do estoque do cliente. O material de ponto de venda, posicionado corretamente, impulsiona o *sell out*, elemento chave para a alavancagem do volume.

\* SÓCIA DA FALCONI CONSULTORES DE RESULTADO, GRADUADA EM ENGENHARIA QUÍMICA PELA UFGM, ESPECIALISTA EM FINANÇAS CORPORATIVAS PELA UNICAMP, LEADER COACH PELO INSTITUTO BRASILEIRO DE COACHING (IBC) E MESTRE EM ENGENHARIA QUÍMICA/CONTROLE AMBIENTAL PELA UFSCAR. ATUA HÁ MAIS DE 15 ANOS NA FALCONI E TEM EXPERIÊNCIA EM EMPRESAS DOS MAIS VARIADOS SEGMENTOS DA ECONOMIA. ANTES DISSO, ATUOU COM PESQUISAS NA UFGM E EM DESENVOLVIMENTO DE MERCADO DE GASES ESPECIAIS NA WHITE MARTINS

A execução da visita deve ser padronizada e, além de possibilitar a identificação de oportunidades e exposição da marca, deve levar em conta a atividade de negociação. O treinamento em negociação é essencial, além dos itens comprados frequentemente pelo cliente, é recomendado que incluam, em seu planejamento do dia, novos produtos que devem ser apresentados neste momento. Alçadas de desconto também devem ser bem estabelecidas, evitando a tomada de decisão pelo vendedor, que pode gerar perda de margem sem ganhos adicionais (volume e *share*, por exemplo). O processo de vendas deve facilitar o trabalho da ponta, tornando-o simples, claro e capaz de transformar vendedores em campeões.

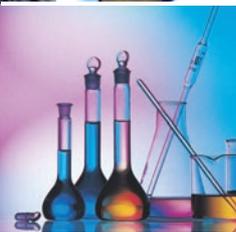
Outro ponto de atenção durante as visitas é o PPC (preço ao consumidor). O vendedor deve estar atento e orientar o PDV quanto às melhores práticas a fim de garantir o *mark-up* e o giro do produto. Este é um importante aspecto na gestão do PDV e, dependendo da complexidade e *mix* de produto, pode ser difícil de ser monitorado. Nesse caso, é necessário definir estratégias e focar nos produtos/PDVs mais importantes.

O cumprimento de todo o processo deve ser garantido pelo supervisor, que tem o papel de acompanhar e treinar os vendedores. Ele deve garantir que o processo comercial seja cumprido, além de ser elemento chave no planejamento dos desafios diários, traduzindo metas e diretrizes da alta administração. O treinamento dos vendedores nos padrões estabelecidos e o acompanhamento da sua atuação no dia a dia são fundamentais para a excelência operacional. A maior parte dos problemas é gerada pela falta de treinamento e acompanhamento adequado. Existem hoje vários métodos para se realizar treinamentos, desde simulações práticas com os vendedores, instrução *in loco* ao longo de suas visitas, até a utilização de aplicativos e interação direta nos smartphones.

Nas diversas empresas em que a FALCONI atua, vimos que há uma forte correlação entre o cumprimento dos padrões e o resultado alcançado pelos vendedores, o que demonstra claramente a importância do treinamento e acompanhamento do processo.

A "Máquina de Vendas" pressupõe grande eficiência em volume, margem e participação de mercado, garantindo a perpetuidade da marca. O processo comercial viabiliza a execução eficiente da estratégia da empresa, além de garantir maior desempenho diário com cada cliente. ■

O conteúdo da coluna Liderança é produzido pela FALCONI Consultores de Resultado, uma das maiores consultorias de gestão do país. Envie suas perguntas, dúvidas ou sugestões para [falconi@maquinacohnwolfe.com](mailto:falconi@maquinacohnwolfe.com)



# Guia ABTCP de FORNECEDORES & FABRICANTES DE CELULOSE E PAPEL 2018/2019

O MAIS IMPORTANTE E CONSULTADO GUIA DE PRODUTOS E SERVIÇOS DO SETOR!

Apresente e amplie a visibilidade de **SUA MARCA**

Divulgação **IMPRESSA E DIGITAL**

Publicado em **PORTUGUÊS E INGLÊS**

Circulação Especial no  
**51º CONGRESSO E EXPOSIÇÃO INTERNACIONAL DE CELULOSE E PAPEL ABTCP 2018**

Mais de **88.000** consultas anuais

Grande alcance **INTERNACIONAL**

Tiragem de **5.000 EXEMPLARES**

Cadastre-se ou atualize suas informações agora: [www.guiacomprascelulosepapel.org.br](http://www.guiacomprascelulosepapel.org.br) - Para mais informações: **11 3874-2733 / [aline@abtcp.org.br](mailto:aline@abtcp.org.br)**