

Aula Nº 9 – Controle e Avaliação da Força de Vendas

Objetivos da aula:

Em nossa aula de hoje, você irá desenvolver habilidades e competências para avaliar e controlar os resultados alcançados pela equipe de vendas.

A administração conta com diferentes formas de avaliação e controle, pois cada empresa tem suas particularidades, mas a avaliação e o controle se tornam necessários para que se possa verificar tanto o desempenho da equipe de vendas quanto seu percurso, ou seja, se ela está ou não se desviando dos objetivos da organização.

Iniciaremos mais esta aula, lembrando sempre da necessidade da leitura do material de apoio e da participação das atividades, avaliativas ou não, para o perfeito entendimento de todo o conteúdo.

Boa aula!

1. Análise e Avaliação de Vendas

A principal função da avaliação da força de vendas é certificar-se de que os objetivos e metas estão sendo cumpridos ou não, para que, de posse das informações, seja possível melhorar os resultados da equipe. De fato, a avaliação é uma forma de os vendedores obterem retorno de como seu trabalho está sendo desenvolvido.

O processo de análise e avaliação das informações deve ser contínuo, ou seja, ele deve ser feito com o propósito de estimular as qualidades da equipe de vendas e o desempenho de todos os membros envolvidos com essa área.

Os administradores de vendas contam com diversas formas de análise, avaliação e controle da força de vendas. Não há uma melhor forma para essa análise, mas o gestor de vendas deve saber adaptar as diversas fórmulas existentes às suas necessidades e à realidade de sua empresa.

Todo processo de avaliação está atrelado às questões referentes ao tamanho da força de vendas, à maneira como os profissionais foram contratados e selecionados, ao treinamento oferecido, aos fatores motivacionais, ao estilo de liderança adotado e às questões referentes à previsão de vendas.

A avaliação é uma comparação de resultados de vendas atuais com as vendas esperadas. Caso as vendas não ocorram conforme o programado, os vendedores poderão ser chamados para explicar. A análise de vendas pode ser feita diretamente, por meio de simples comparação de dados ou, então, em alguns casos, por meio da variação de vendas.

A análise de vendas é um estudo detalhado dos registros da empresa. Essa análise é feita por vendas gerais, por vendedores, regiões ou territórios e mesmo por tipos de clientes.

A avaliação do desempenho dos vendedores pode ser medida, comparando-se uma expectativa ou previsão com os resultados obtidos. A maneira como o gestor de vendas trabalha esse resultado ao longo do tempo dá ao vendedor subsídio e motivação suficientes para a continuidade do processo e o empenho para um novo esforço. Assim, a avaliação da equipe deve ser vista como um processo sistemático e contínuo da organização.

1.1. Fontes de Informação

As informações sobre a equipe de vendas pode ser obtida de diversas maneiras pelos gestores de vendas. As mais comuns são:

- Relatórios de vendas;
- Observação pessoal;
- Cartas e reclamações de clientes;

- Pesquisas com clientes;
- Conversas com outros vendedores.

Dentre todas as maneiras, os relatórios de vendas são os mais importantes e utilizados pelos administradores de vendas. Os relatórios de vendas são divididos em planejamento de atividades e relatórios dos resultados das atividades.

O planejamento das atividades é composto, basicamente, pelo plano de trabalho. Esse plano é elaborado com certa antecedência e enviado aos gestores de vendas. As informações contidas nele dizem respeito às visitas e itinerários planejados e às atividades programadas. Desta forma, os gestores ficam cientes da localização de cada um dos membros de sua equipe. Esse plano permite avaliar a capacidade de planejamento e execução do trabalho do vendedor.

Os relatórios de resultados das atividades contemplam tudo o que ocorreu quando da visita do vendedor ao cliente. Esses documentos fornecem dados de onde os gestores de vendas podem extrair diversos indicadores de desempenho, entre eles:

1. Número médio de visitas por vendedor;
2. Tempo médio de visitas;
3. Receita média por visita;
4. Custo médio por visita;
5. Custo de entretenimento por visita;
6. Porcentagem de pedidos por número de visitas;
7. Número de novos clientes por vendedor;
8. Número de clientes perdidos;
9. Custo da força de vendas em relação ao total de vendas.

Além dos relatórios elaborados pelos vendedores, outra medida que deve ser utilizada são reuniões periódicas com a equipe de vendas e, também, reuniões individuais para que se possa verificar como estão caminhando as ações acordadas, as dificuldades encontradas e, ao mesmo tempo, definir correções necessárias para se evitar o distanciamento dos resultados

esperados.

1.2 Avaliação Formal

Observa-se que, com todo esse material produzido, os administradores de vendas podem obter muitas informações sobre os vendedores, sobre o mercado e os clientes. Desta forma, cabe ao administrador adaptar à necessidade de sua empresa e de seus clientes os critérios que devem ser avaliados na sua equipe de vendas ou no seu vendedor.

As avaliações podem também, ser realizadas com base no depoimento dos clientes sobre o vendedor que lhe atende. Esse tipo de avaliação permite saber o quanto o vendedor conhece a empresa, o produto, os clientes, a concorrência, o território e as responsabilidades. As características da personalidade do vendedor também podem ser avaliadas, como comportamento, aparência, discurso e temperamento. Outro ponto muito importante no processo de avaliação dos vendedores e que não pode ser esquecido diz respeito à observação da lei por parte dos vendedores.

O Código de Defesa do Consumidor, assim como outras leis, proíbem os comentários de vantagens que não existem ou não são realmente oferecidas, o uso de propinas e contrabando, cabendo aos gestores atentarem para essas práticas ilegais.

Algumas empresas que atuam na direção da administração de vendas participativa, em vez de realizarem o processo de maneira individual, utilizam-se de um conselho com a participação da equipe de vendas e do supervisor. Permite-se, assim, a colaboração de todos e uma avaliação do desempenho de cada um dos profissionais de vendas e da própria equipe, incluindo o desempenho do supervisor.

2. Controle de Vendas

Os mecanismos de controle existem para melhorar ou corrigir aspectos que envolvem a atividade de vendas. Cabe ressaltar que não existe um sistema ótimo para uma empresa ou mesmo para um ramo de atividade. O que existe é um sistema adequado a determinada realidade. Por isso, quando necessário, devem ser tomadas ações corretivas, com base nos resultados da análise ou da auditoria de vendas.

Os fatores que podem ser enquadrados dentro da realidade da empresa são:

- Condições do mercado;
- Condições da economia em geral;
- Objetivos da empresa;
- Grau de satisfação/ insatisfação da equipe de vendas.

O que importa é que os resultados dos vendedores não sejam avaliados apenas pelos aspectos quantitativos. Aspectos qualitativos, como: satisfação do consumidor e o bom atendimento da força de vendas, também, devem ser relacionados na avaliação e no controle.

A análise das informações, pelos gestores de vendas, permite avaliar e controlar o desempenho de um ou de vários vendedores, ou seja, a avaliação e o controle dos profissionais de vendas são feitos com base em indicadores de desempenho que podem ser quantitativos e qualitativos. Dentre os padrões mais utilizados para medir a eficácia da força de vendas estão:

- Volume de vendas;
- Despesas de vendas;
- Cobrança;
- Margem de contribuição;
- Lucro líquido;
- Retorno sobre investimentos;

- Retorno sobre ativos imobilizados;
- Número de visitas realizadas;
- Número de clientes visitados;
- Promoções de vendas;
- Número de novos clientes abertos.

É importante saber que o trabalho de vendas deve ser um processo contínuo, em que os envolvidos buscam, comparando-o com os resultados obtidos, melhorá-lo e adaptá-lo à nova realidade dos negócios.

Síntese

Na aula de hoje, você compreendeu a importância do controle e da avaliação da equipe de vendas, para que se possam corrigir erros ou desvios na busca dos objetivos da organização. Percebeu, também, a necessidade de se realizar esse processo continuamente.

Em nossa próxima aula, vamos desenvolver habilidades e competências para identificar os vários tipos de vendas.

Aguardo sua presença e participação!

Até a próxima aula!

Referências Bibliográficas

1. COBRA, Marcos N. **Administração de Vendas**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.
2. KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
3. LAS CASAS, Alexandre L. **Administração de Vendas**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.