

GERÊNCIA DE VENDAS

É o responsável pelo desempenho da equipe e pelos resultados alcançados. Seu trabalho exige a participação de outras pessoas com espírito de cooperação e motivação.

Para que o gerente de vendas possa fazer um bom trabalho de administração, deve ser um profundo conhecedor das técnicas de vendas, do produto e do mercado. No entanto, o gerenciamento requer habilidades administrativas e de liderança que, muitas vezes, não são qualidades de alguns vendedores.

26 % dos presidentes das 500 maiores empresas americanas tiveram experiência em vendas ou marketing.

IMPORTÂNCIA DA GERÊNCIA DE VENDAS

NÍVEL INTERNO – uma companhia é geralmente avaliada pela sua capacidade de vendas e lucro. São as vendas que geram recursos para que a empresa possa fazer frente as suas despesas.

NÍVEL EXTERNO – a atividade de vendas é importante pelo impacto que, de modo geral, causa na economia e na sociedade.

DIRETRIZES DE UM GERENTE DE VENDAS

1. MISSÃO

É a determinação de qual é o negócio da empresa e do que ela se propõe fazer para atender o mercado. Deve ser desenvolvida sempre a partir de algum benefício para a sociedade, ou do mercado em si.

2. OBJETIVOS E METAS

Os objetivos conduzem as empresas para certos caminhos desejados pela administração. Podem ser quantitativos (obter certa fatia de mercado) ou qualitativos (projetar uma imagem de competência). São geralmente estabelecidos por prazos de um a dois anos.

Para a consecução de objetivos mais abrangentes é necessário que se planejem metas de prazos mais curtos. Estas metas são, portanto, as etapas intermediárias que devem ser tomadas para o alcance dos objetivos.

3. ESTRATÉGIAS E TÁTICAS

Para alcançar os objetivos e metas, a administração desenvolve estratégias e táticas, que são planos de ação que partem de uma análise do ambiente, onde se determinam oportunidades e ameaças do mercado e também os pontos fortes e pontos fracos da empresa.

ESTILOS DE LIDERANÇA

Líder é o indivíduo que chefia, comando e/ou orienta, em qualquer tipo de ação, empresa ou linha de idéias. Essa é uma forma de dominação baseada no prestígio pessoal e aceita pelos dirigidos.

TRAÇOS DE PERSONALIDADE DO LÍDER:

- ENTUSIASMO
- OTIMISTO
- TRANQUILO
- ENÉRGICO AO TOMAR DECISÕES
- USO DA LÓGICA E DA ORDEM
- ORGANIZAÇÃO
- CLAREZA NA COMUNICAÇÃO

LIDERANÇA AUTOCRÁTICA

O administrador é quem dá as ordens. Ele impõe sua vontade aos subordinados, centralizando todas as decisões.

Este estilo não é apropriado quando a força de vendas é experiente e de alto nível profissional.

Poderá ser utilizado quando for necessária alguma ação disciplinar em que o grupo esteja indiferente, ou mesmo quando a força de vendas seja inexperiente.

LIDERANÇA DEMOCRÁTICA

O administrador procura orientar o grupo a encontrar, por si mesmo, a solução para seus diversos problemas, fazendo-o participar e decidir na direção da melhor solução. Porém, a palavra final é quase sempre dele, com base nos fatos apresentados.

É mais adequado quando a força de vendas é de nível elevado e quando o tempo permite que os elementos se reúnam para opinar ou tomar certas decisões.

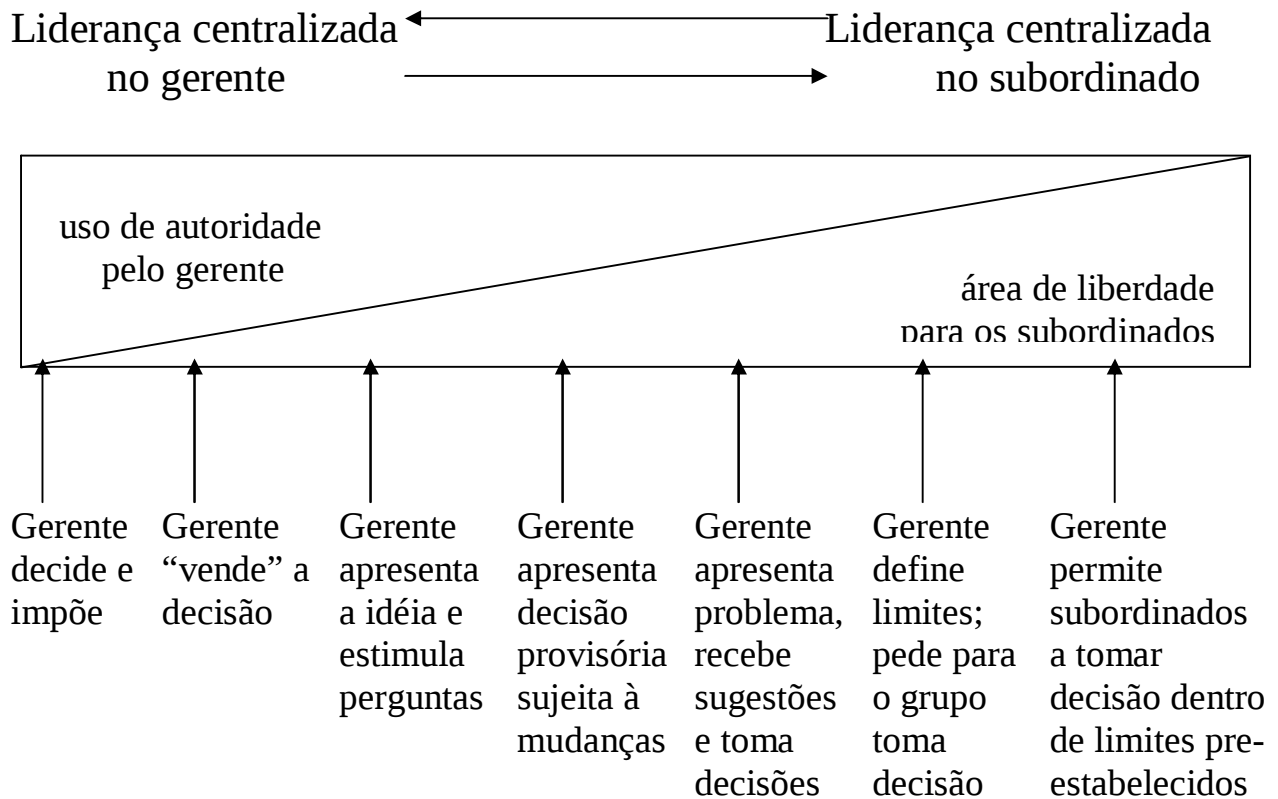
Em caso de força de vendas muito numerosa, o gerente pode encontrar dificuldade para coordenar todo o pessoal.

LIDERANÇA LIVRE

Caracteriza-se pela liberdade total de uma equipe de vendas. O gerente pouco interfere no andamento dos negócios de seus representantes, os quais tomam as decisões que querem e direcionam suas ações como acham melhor.

Pode ter melhor aplicação quando a força de vendas for de nível superior, em que os vendedores conhecem o ramo de negócios e o mercado.

Quanto melhor o nível da equipe, maior a tendência para a abertura, ao passo que quanto menor o nível desses indivíduos, maior a tendência para o estilo autocrático. É recomendável que o administrador utilize preferivelmente uma administração flexível, adaptada às exigências das diversas situações encontradas. Ele deve ser autocrático em certos momentos, democrático em outros e, ainda, liberal em outros.



Liderança Autocrática	Liderança Democrática	Liderança Livre
• <i>Interesses próprios à custa dos liderados</i> • Impõe-se apoiada na obediência • Disciplina é resultado de regulamento rígido • Utiliza mais a coerção e raramente a persuasão • Desconfiança íntima dos liderados • Comanda, controla e dirige de perto • Que obediência imposta	• Interesses do próprio grupo e da empresa • Autoridade baseada na cooperação voluntária • Disciplina é produto da solidariedade de propósitos • Utiliza mais a persuasão e raramente a coerção • Transfere confiança aos liderados • Orienta, educa e motiva • Deseja obediência consentida	• O próprio grupo fixa seus interesses • O grupo age longe de controle e de autoridade • Pouca ou nenhuma cooperação no acatamento da autoridade • Jamais utiliza a coerção e raramente a persuasão • Confunde confiança com excesso de liberdade • Ausência de comando e controle • O grupo é que determina seu grau de obediência

PLANEJAMENTO DE VENDAS

É uma função do gerente de vendas, consistindo em decidir com antecipação o que deve ser feito, através de uma análise das situações interna e externa, fazendo uma previsão do que pode acontecer, preparando-se para atender e executar essa previsão e controlar o trabalho para que tais objetivos sejam alcançados.

ETAPAS DO PLANEJAMENTO

Compilação de dados	Análise da situação ambiental, através da compilação e armazenamento dos dados.	✓ Sistema de informações
Percepção e estudos dos fatores que possam reduzir a eficiência e o crescimento futuro da empresa	A preocupação é comparar as informações da análise ambiental com os recursos da empresa a fim de verificar as reais oportunidades existentes para obtenção do crescimento e melhoria da eficiência.	✓ Pontos fortes e pontos fracos ✓ Ameaças e oportunidades ✓ Potencial de mercado ✓ Potencial de vendas
Formulação das suposições fundamentais	A partir de opiniões, julgamentos, dados estatísticos, projeções de empresas especializadas, a empresa pode fazer a sua previsão de vendas e, em consequência disto, o orçamento.	✓ Previsão
Estipulação dos objetivos ou metas da empresa	À luz das informações e da análise do que poderá ocorrer no futuro, a empresa pode estabelecer objetivos e metas, ou o que espera alcançar em determinado período.	✓ Objetivos ✓ Metas
Determinação das atividades que precisam ser exercidas p/ alcançar os objetivos	Devem-se buscar as seguintes respostas: a quem vender? O que vender? Qual o método de vendas mais apropriado?	✓ A quem vender? ✓ O que vender? ✓ Método de vendas
Preparação do cronograma	Devem-se determinar os aspectos mais operacionais e quantificáveis para a execução do programa de vendas. Podem-se estabelecer quotas de vendas, frequência de visitas e objetivos de cada visita aos diferentes clientes.	✓ Contatos a serem feitos ✓ Frequência da visita ✓ Objetivos da visita ✓ Quotas ✓ Territórios ✓ Rotas ✓ Orçamento

PLANO DE VENDAS

É um documento escrito do qual constam os principais tópicos de um planejamento. Deve ser um documento operacional da empresa, que servirá de conduta para todas as atividades do pessoal envolvido no que foi planejado.

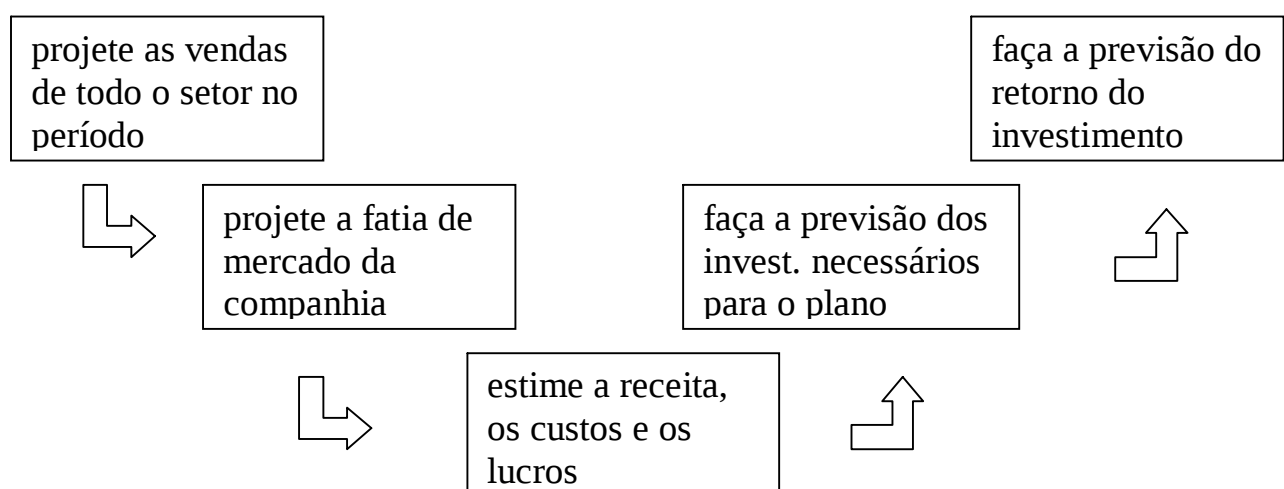
Para executar o plano de vendas, o planejador precisa ter profundo conhecimento dos passos abaixo mencionados:

Passo 1 - Análise:

➤ Onde está a organização hoje? Por quê?

Passo 2: Projeção:

➤ Se continuarmos a fazer o que estamos fazendo, onde chegaremos? Nesse caso, os passos recomendados são:



Passo 3: Objetivos:

Onde queremos chegar?

Passo 4: Síntese:

- Como vamos colocar tudo isso junto?
- a) Estratégia: qual o melhor caminho para chegar lá?
 - b) Tática: que ação é exigida, por quem e quando?
 - c) Controle: que medidas indicarão progresso?

POTENCIAL DE MERCADO

São as vendas esperadas de um bem, um grupo de bens ou de um serviço, para todo um ramo industrial, num determinado mercado e durante um intervalo de tempo específico. O potencial, portanto, é a capacidade máxima de um mercado absorver determinado produto.

Para estimar o potencial de mercado, muitos métodos são possíveis dentre eles podemos citar:

Intenção de compra	Consiste em perguntar aos clientes se comprariam ou não os produtos oferecidos pela empresa, ou então, qual a quantidade que tencionam comprar no próximo ano ou período em consideração. Apesar de sua simplicidade, pode não representar a realidade, pois os clientes poderão mudar de idéia no momento de realizar suas compras.
Comparação	A projeção é feita com base na comparação de algum fator já conhecido. Por exemplo: obtém-se a venda total de um produto, divide-se o valor pelo número de funcionários da empresa e o resultado será o desempenho anual de vendas por funcionário.
Testes de mercado	O produto é comercializado em pequena escala e os dados são coletados com o objetivo de determinar o número de consumidores que comprará o produto.
Análise de dados secundários	Pode-se fazer uma análise de correlação, em que a variação de um fator de mercado é associada a algum aspecto relacionado com a variação da procura do produto, extraindo-se daí uma relação matemática.

PREVISÃO DE VENDAS

É feita a partir da análise da empresa e de seu ambiente, da concorrência, das condições gerais dos negócios e do posicionamento do produto no mercado.

Deve ser feita com cautela, pois o seu impacto nos demais setores (produção, finanças, pessoal, etc.) é bastante expressivo. Uma previsão otimista, por exemplo, pode gerar uma compra exagerada de matéria-prima por parte do setor de produção, novas contratações pelo setor de pessoal, etc.

TIPOS DE PREVISÃO DE VENDAS

POR PRODUTO	POR REGIÃO	POR MERCADOS	POR CLIENTES
----------------	---------------	-----------------	-----------------

MÉTODOS UTILIZADOS

➤ CIENTÍFICOS

- a) MODELOS MATEMÁTICOS
- b) REGRESSÃO MÚLTIPLA
- c) MÉTODOS ESTATÍSTICOS

➤ NÃO CIENTÍFICOS

- a) INTENÇÃO DE COMPRA - os clientes são questionados a respeito de compras futuras para o período planejado.
- b) OPINIÃO DA FORÇA DE VENDAS – os vendedores, por terem relacionamento e conhecimento dos clientes, podem determinar quanto esperam vender.
- c) VENDAS PASSADAS – com base nas informações históricas das vendas, faz-se uma projeção considerando a média dos índices de crescimentos alcançados, suas variações sazonais e cíclicas.
- d) JULGAMENTO DOS EXECUTIVOS – com base em sua experiência e intuição, determinam o que a empresa venderá no período considerado.

PASSOS PARA ELABORAÇÃO DA PREVISÃO DE VENDAS

- 1) Determinar os objetivos para os quais serão usadas as previsões;
- 2) Dividir os produtos a serem estudados em grupos homogêneos;
- 3) Determinar quais os fatores que influenciam as vendas de cada produto e procurar estabelecer a importância relativa de cada um deles;
- 4) Escolher o método de previsão mais adequado a cada caso;
- 5) Reunir todas as informações disponíveis;
- 6) Analisar as informações;
- 7) Verificar os resultados da análise e compara-los entre si e/ou com outros fatores;
- 8) Estabelecer premissas sobre os efeitos dos fatores que não podem ser calculados;
- 9) Converter as deduções e premissas em previsões específicas para o mercado em geral e para regiões particulares;
- 10) Aplicar as previsões às operações da empresa;
- 11) Analisar o desempenho das vendas e rever periodicamente as previsões.