



Sinto muito, sua estrutura de vendas está obsoleta

Dagoberto Hajjar*

O mercado brasileiro de TI está passando por profundas transformações. Estamos no meio de uma grande avalanche de fusões e aquisições, tanto por parte dos fornecedores internacionais quanto por parte das revendas brasileiras. Teremos menos revendas no mercado, e revendas serão maiores. A concorrência entre as revendas está muito mais acirrada, permitindo que os clientes estabeleçam critérios mais rigorosos de seleção. Os clientes passam a demandar uma venda muito mais consultiva.

A maioria das revendas montou uma estrutura de vendas na década passada quando o mercado estava em crescimento e quando os clientes é que procuravam as revendas. De lá para cá, o organograma vem sofrendo atualizações apenas nos nomes das pessoas, mas não em sua estrutura e funções. A baixa performance de vendas não é culpa dos vendedores, mas sim de uma estrutura totalmente inadequada para o momento atual de mercado.

Para ter sucesso as revendas terão que ganhar muita “massa muscular” para brigar contra a concorrência. Portanto, aumentar sua base de novos clientes e aumentar sua participação nos clientes atuais. O ponto chave será maximizar o tempo do recurso mais precioso da empresa, do recurso que traz dinheiro para dentro de casa, ou seja, do vendedor.

As melhores práticas na estruturação da equipe de vendas apontam para montar uma equipe de suporte que dará apoio operacional aos vendedores, cuidando da parte dos diversos follow-ups que devem ser feitos tanto nos clientes quanto nos recursos internos da empresa. Esta equipe cuidará também, da elaboração básica das propostas, deixando para o vendedor apenas a finalização e reduzindo drasticamente o tempo que o vendedor alocará para esta tarefa.

A equipe de marketing deve trabalhar totalmente orientada a aumentar a geração de demanda e de maneira sincronizada com a equipe de vendas. As fases de prospecção e qualificação passam a ter um papel fundamental na otimização do tempo dos vendedores, e deveriam ser conduzidas por uma equipe de tele-vendas extremamente experiente e contando com o suporte de uma campanha de marketing integrada para aumentar sua eficiência.

A inteligência de marketing deve coletar informações sobre tendências de mercado, estratégias e atividades da concorrência, necessidades e dores dos clientes, e então, criar um discurso baseado em benefícios e treinar a equipe de vendas.

Os vendedores deverão estar 4 dias por semana “na rua”, dedicando 1 dia para o planejamento das contas, das oportunidades e das visitas. O planejamento tem um papel fundamental no aumento da lucratividade das empresas. O “forecast” não deve ser visto como “aquela planilha do fornecedor” que a gente “chuta” os números, mas sim como uma ferramenta necessária para aumentar a eficiência da estrutura de vendas e a margem de lucro das revendas.

A gestão da equipe de vendas deve ser feita considerando o uso de processos, metodologias e indicadores de desempenho. A remuneração passa a ter um grau muito maior de complexidade envolvendo novas fórmulas e métricas, e premiando todos os envolvidos no processo de vendas.

Enfim, as revendas de TI que quiserem participar do “novo mercado” não terão outra alternativa a menos de montar novas estruturas de vendas integradas com a equipe de marketing.

Bom, é claro que sempre existe a opção de mudar de ramo de atividade.

(*) Dagoberto Hajjar (dagoberto.hajjar@growbiz.com.br) trabalhou 10 anos no Citibank em diversas funções de tecnologia e de negócios, 2 anos no Banco ABN-AMRO, e, 9 anos na Microsoft exercendo, entre outros, as atividades de Diretor de Internet, Diretor de Marketing, e Diretor de Estratégia.

Atualmente é Diretor da GrowBiz – empresa de planejamento e ações para empresas que querem crescer.