

GESTÃO COMERCIAL DE ALTO DESEMPENHO

SINÔNIMO DE SUCESSO ECONÔMICO E FINANCEIRO PARA AS INDÚSTRIAS FABRICANTES DE ESQUADRIAS

Ao longo dos últimos oito anos, a equipe de consultores da Ilummini identificou uma série de dificuldades recorrentes nas áreas comercial e de marketing dos nossos clientes, as quais relacionamos no quadro abaixo.

DIFICULDADES IDENTIFICADAS	PROBLEMAS RELACIONADOS
 O PREÇO POSSUI UM PESO EXCESSIVO NO PROCESSO DE NEGOCIAÇÃO. DIFICULDADE EM APRESENTAR OS DIFERENCIAIS COMPETITIVOS DA EMPRESA.	 REDUÇÃO SIGNIFICATIVA DA MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO DA PROPOSTA COMERCIAL.
 INDICADORES COMERCIAIS NÃO ESTÃO DEFINIDOS E METAS DE VENDAS FREQUENTEMENTE NÃO ATINGIDAS.	 FALTA DE FOCO DA EQUIPE E INSTABILIDADE NO ATINGIMENTO DOS RESULTADOS.
 A GESTÃO COMERCIAL ESTÁ CENTRALIZADO EM APENAS UM PROFISSIONAL, NORMALMENTE O SÓCIO MAJORITÁRIO DA EMPRESA.	 ESTA CONCENTRAÇÃO ACARRETA UMA DEPENDÊNCIA EXCESSIVA DESTA EXECUTIVO, IMPEDINDO ATÉ O CRESCIMENTO DA EMPRESA.
 AS INFORMAÇÕES COMERCIAIS NÃO ESTÃO CENTRALIZADAS EM UM BANCO DE DADOS ÚNICO (CRM) .	 INFORMAÇÕES SOBRE NEGÓCIOS E CLIENTES NÃO ESTÃO SENDO TOTALMENTE CONTROLADAS PELA COMPANHIA.
 A ESTRUTURA COMERCIAL INADEQUADA PARA A COBERTURA TERRITORIAL E PERFIL DOS PROFISSIONAIS DE VENDAS INCOMPATÍVEL COM VENDA CONSULTIVA .	 PERDA DE NEGÓCIOS POR ATENDIMENTO INADEQUADO E ARGUMENTAÇÃO TÉCNICA / COMERCIAL NÃO VENCEDORA.
 A TAXA DE CONVERSÃO DOS ORÇAMENTOS ENCONTRA-SE ABAIXO DE 10%.	 GRANDE ESFORÇO COMERCIAL PARA A ELABORAÇÃO E APRESENTAÇÃO DAS PROPOSTAS, PORÉM, OBTENDO SE UM BAIXO RETORNO DE VENDAS .
 TAMANHO DE MERCADO, MARKETSHARE, TENDÊNCIAS DO SETOR DA CONSTRUÇÃO, SÃO ALGUMAS DAS VISÕES QUE NÃO DOMINAMOS .	 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E SUSTENTABILIDADE COMPETITIVA PODEM ESTAR COMPROMETIDAS PARA OS PRÓXIMOS MESES.

Visando neutralizar estas dificuldades e os problemas gerados por elas, descrevemos a seguir algumas das melhores práticas de gestão comercial implementadas pela Ilummini junto a área comercial dos nossos clientes, através de três etapas de implementação.



1ª ETAPA

O primeiro passo do trabalho consiste em reavaliar o plano estratégico da empresa, através de uma análise detalhada utilizando-se a ferramenta SWOT com foco nas seguintes dimensões:

- **CLIENTES** – Analisamos o público e os tipos de edificações-alvo avaliando a aderência estratégica da proposta de valor da companhia confrontando com as necessidades do público escolhido.
- **PRODUTOS E SERVIÇOS** – Revisitamos o portfólio de produtos, siste-

mas e componentes, a qualidade da biblioteca paramétrica utilizada, assim como o grau de exclusividade e inovação para os produtos e serviços ofertados junto ao mercado.

Validamos o método utilizado para a formação dos preços de venda, considerando-se impostos, custos e despesas variáveis, os critérios de rateio do custo fixo e margens planejadas, garantindo assim, que tudo que está sendo orçado encontra-se dentro das metas de margens estabelecidas no plano da companhia. Realizamos a revisão de todos os diferenciais competitivos através dos produtos e serviços oferecidos aos clientes.

- **CANAIS DE VENDAS** – Fazemos avaliação dos atuais canais de vendas identificando oportunidades de expansão, analisando a cobertura territorial atual, identificando possibilidades de expansão ou concentração, assim como, contribuimos para a elaboração de uma política comercial específica para cada canal de vendas.

- **CONCORRENTES** – Comparamos o nível de competitividade frente aos principais concorrentes elaborando-se um plano de ação visando potencializar os diferenciais competitivos e neutralizar os pontos de vulnerabilidade identificados.

• **ESTRUTURA DE PESSOAS** – Realizamos a avaliação da estrutura comercial desenhada para atender a estratégia comercial estabelecida pela empresa, assim como, as competências comerciais necessárias para alcançar a excelência operacional do departamento, versus o nível atual da equipe, estabelecendo-se um plano de desenvolvimento individual para cada colaborador do time comercial (PDI).

Dependendo da estrutura e do tamanho da equipe comercial, promovemos a divisão desta equipe em dois times, o de vendedores, responsáveis pelo acompanhamento e fechamento dos negócios, e o time de prospectores (SDRs), responsáveis pela identificação e cadastramento de novos negócios no funil de vendas. A partir daí, estas oportunidades passam a ser gerenciadas pela equipe de vendedores formando um time comercial de alta performance operacional.

2ª ETAPA

• **CRM PLOOMES** – Implantamos a ferramenta CRM (Customer Relationship Management, ou Gestão de Relacionamento com o Cliente) capacitando todo o time comercial para o uso da nova ferramenta. O gerenciamento das informações, tais como tarefas programadas, agendamentos, follow-up das propostas, plano de relacionamento com os clientes, entre outras, passam a fazer parte do dia a dia dos executivos de vendas, aumen-

tando a percepção de valor junto aos clientes da empresa. As oportunidades de negócios passam a ser identificadas e registradas no sistema, utilizando-se o conceito de funil de vendas ou pipeline, alcançando resultados consistentes quanto o alcance das metas de volume e margens de vendas.



• **MARKETING DIGITAL** – Passamos a gerar leads através de um plano de comunicação digital, elaborado pela agência parceira da Illumini, a “Comunicação Encantada”, adotando o que há de mais moderno em termos de comunicação digital e utilizando todas as redes sociais que possam gerar negócios para a empresa.

Comunicação
Encantada!

• **COMUNICAÇÃO** – Tendo como objetivo suportar o plano estratégico do negócio, elaboramos um plano de comunicação estruturado e específico para cada canal e públi-

co-alvo, sugerindo a criação de vários elementos de comunicação para promover o aumento da lembrança de marca junto aos mercados-alvo.

3ª ETAPA

• **INTELIGÊNCIA DE MERCADO** – Estruturamos o acompanhamento dos principais indicadores e movimentos de mercado, tais como mudanças macro e microeconômicas, na legislação, em produtos inovadores e movimento da concorrência. Tudo isso tendo como objetivo manter toda a liderança da empresa atenta para eventuais oportunidades ou ameaças externas que possam impactar os negócios. Normalmente estas informações são compartilhadas com toda a equipe durante as reuniões trimestrais.

• **GOVERNANÇA COMERCIAL** – Contribuímos para a definição dos indicadores de desempenho comercial (KPI), apuração dos resultados, elaboração de relatórios e dashboards, definição do formato das reuniões semanais, mensais e trimestrais, sempre com o objetivo de atingir os resultados comerciais planejados através do orçamento anual da companhia.

PRINCIPAIS RESULTADOS ALCANÇADOS

Ao longo da implantação deste trabalho, destacamos algumas das

principais conquistas alcançadas pelos times comerciais:

- Atingimento das metas de vendas.
- Atingimento das metas de prospecção.
- Aumento do ticket médio de vendas.
- Aumento das margens devido a melhor identificação e gerenciamento das oportunidades através do monitoramento do funil de vendas.
- Aumento da taxa de conversão das propostas elaboradas.
- Domínio e controle das informa-

ções de clientes e negócios através do uso do CRM.

- Aumento do valor percebido pelos clientes decorrente do melhor serviço prestado pela equipe comercial, agora apoiada pela ferramenta CRM.
- Aumento do engajamento e capacitação da equipe comercial.
- Redução de custo comercial devido a melhor gestão de todos os recursos.
- Descentralização da gestão comercial através de estruturação da equipe.

Entre os nossos clientes que já fizeram ou estão fazendo uso de todas as ferramentas acima apresentadas, podemos citar: Cinex (cinex.com.br), Talentus Esquadrias (talentus.com.br), Itetal (www.itefal.com.br), Alubras (alubras.com) e Artalum (artalum.com.br).

Artigo publicado originalmente em Julho de 2023 na Revista Contramarco.