

DIREÇÃO COMERCIAL | 2022

1º Estudo sobre gestão comercial no Brasil e na América Latina

Renato Braga Fernandes e Isabela Fernandes

DIREÇÃO COMERCIAL

1º Estudo sobre gestão comercial no Brasil e na América Latina

Por Renato Fernandes
e Isabela Fernandes

ÍNDICE

04 INTRODUÇÃO

06 A PESQUISA

08 CONCLUSÕES GERAIS

14 ANÁLISE DAS RESPOSTAS BRASIL X LATAM

- 14 Expertise das equipes comerciais
- 15 Metodologia de capacitação de clientes
- 16 Pesquisas de satisfação
- 16 Programas de fidelização
- 17 Metas de retenção/lealdade do cliente
- 18 Metodologia de recuperação de clientes
- 19 Desempenho das equipes comerciais
- 21 Direção das equipes comerciais
- 22 Controle dos custos de visitas
- 23 Uso de aplicativos de gestão de clientes
- 24 Papel da internet no futuro

25 ESPECIFICIDADES DO CONTEXTO BRASILEIRO

- 25 Análise por segmentos B2B x B2C
 - 25 Expertise equipes
 - 26 Metodologia de captação de clientes
 - 26 Pesquisas de satisfação
 - 26 Programas de fidelização
 - 27 Metas de retenção/lealdade do cliente
 - 27 Metodologia de recuperação de clientes
 - 28 Desempenho das equipes comerciais
 - 29 Direção das equipes comerciais
 - 30 Controle dos custos de visita
 - 30 Uso de aplicativos de gestão de clientes
 - 31 Papel da internet no futuro
- 32 Porte da empresa

Introdução

Somos todos seres singulares e similares. Cada pessoa tem suas peculiaridades e uma identidade única que se mescla na convivência com seus semelhantes. A cultura nacional é uma “gramática” comunitária que incide sobre normas, valores e contexto, e que é aprendida graças às experiências comuns, história, clima, situação geográfica, política, entre outros.

Os países latino-americanos apresentam um passado histórico e estrutura socioeconômica semelhantes, abrigando mais de 600 milhões de indivíduos em um território de 20 mil km². Muitos pesquisadores nos enxergam como um só bloco “LATAM” que não transmite muita confiança¹, graças às suas incertezas, elevado nível de burocracia, e uma velocidade menor na tomada de decisão.

Esta realidade cultural, social, econômica, humana e política, desafiam o nosso empresariado diariamente. Parecemos condenados a ser eternos emergentes na espera de um futuro glorioso que não chega.

Mas outros acreditam que estas mesmas condições e restrições locais nos tornaram mais resilientes. Nossos executivos e empreendedores desenvolveram uma forma própria de contornar os múltiplos e ininterruptos obstáculos das sociedades latinas.

Em qualquer empreendimento humano, independentemente do tamanho da empresa ou da região em que atua, vender é o maior desafio por ser uma condição **sine qua non** para a sobrevivência e crescimento da organização.

Na América Latina, apesar das nossas diferenças, estamos todos unidos em um mesmo desafio: criar, desenvolver e sustentar relacionamentos de benefício mútuo. E para cumprir esta missão, milhares de gestores, líderes de negócio, empreendedores e diretores gerais trabalham para conquistar seus “**buy-ins**” dentro e fora das organizações.

Neste estudo inédito, busquei preencher um **gap** importante da literatura atual sobre a gestão: conhecer e comparar as diferenças e semelhanças da gestão comercial no Brasil com outros países da América Latina. Estou muito satisfeito com as contribuições deste trabalho para a nossa comunidade de executivos do IESE e ISE Business School.

Não encontrei nenhum estudo prático recente que avaliou tantos países e empresas como fizemos no ano de 2022. Além disso, os resultados e conclusões do estudo confirmam o que tenho discutido com muitos alunos, executivos e clientes que atuam na Direção Comercial.

¹ <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/amp.2015.0195>

Os resultados demonstram que existem oportunidades e desafios comuns para todas as empresas que foram avaliadas. Encontramos também dilemas e especificidades do estilo brasileiro de gestão que “temperam a nossa realidade” com ingredientes próprios e peculiares.

Por tudo isso, espero que o **1º Estudo sobre gestão comercial no Brasil e na América Latina** seja relevante para você! Desejo que o conhecimento das singularidades e similaridades do Brasil, México, Colômbia, Paraguai, Peru, Uruguai, Bolívia, Argentina, Equador, Chile e Panamá, contribua para a formulação de novos *insights* para os seus desafios de vendas.

Aproveite.

Atenciosamente.



Professor Renato Braga Fernandes



A pesquisa

Este estudo foi realizado por Professores de Direção Comercial de onze escolas de negócios distribuídas entre: Brasil, México, Colômbia, Paraguai, Peru, Uruguai, Bolívia, Argentina, Equador, Chile e Panamá.

Um questionário com trinta questões foi traduzido e adaptado para as línguas locais e enviado via **survey monkey** ou **qualtrics**. Todos os questionários registraram autoavaliações dos gestores de vendas, líderes e executivos de negócios envolvidos com a missão comercial.

América Latina

A coleta de dados foi realizada entre 30 de junho e 20 de novembro de 2022. Um questionário digital foi submetido a milhares de executivos, gerando 1.301 respostas completas de empresas de diversos setores: Serviços Financeiros, Varejo, Telecomunicações, Alimentos e Bebidas, Saúde, Farmacêutico, Construção, entre outros. O público respondente é composto por: 32,90% diretores gerais, 17,06% diretores comerciais e 18,52% gerentes de vendas. O restante, são membros do conselho de administração e outros líderes de negócio.

Das empresas que compõem esta amostragem da América Latina, 46,66% estão concentra-

das em vendas B2B, 40,12% em vendas B2C, 5,61% em B2G e 7,61% em outros segmentos. O faturamento dessas empresas mostra que um pouco mais de um terço (36,66%) tiveram um volume de vendas anual superior a R\$77 milhões¹, seguidas por aquelas que

tiveram um volume de vendas entre R\$5,1 milhões e R\$77 milhões (33,05%) e, por fim, outras com receitas até R\$5,1 milhões (28,29%). Entre as empresas avaliadas, 44,50% possuem equipes comerciais com 10 ou menos funcionários, 24,75% entre 11 e 50, 14,07% entre 51 e 200 vendedores e somente 10,38% com mais de 201 pessoas na área de vendas.

Verificamos que enquanto a maior proporção de respondentes das empresas LATAM foi de diretores gerais, **no Brasil a base mais representativa foi de diretores comerciais.**

Brasil

No Brasil, a coleta de dados foi realizada entre agosto e novembro de 2022. Um questionário digital foi submetido a centenas de executivos, gerando 133 respostas completas de empresas de diversos setores: Serviços Financeiros, Varejo, Telecomunicações, Alimentos e Bebidas, Saúde, Farmacêutico, Construção, entre outros. O público respondente é composto por: 18,04% diretores gerais, 36,84% diretores comerciais e 18,80% gerentes de vendas. O restante, são membros

¹ <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/amp.2015.0195>



do conselho de administração e outros líderes de negócio.

É interessante notar que, apesar de não contar com uma variação significativa entre os setores das empresas avaliadas, a amostragem brasileira se destacou em alguns pontos.

Verificamos que enquanto a maior proporção de respondentes das empresas LATAM foi de diretores gerais, no Brasil a base mais representativa foi de diretores comerciais.

Das empresas que compõem a amostragem do Brasil, 52,63% estão concentradas em vendas B2B, 34,59% em vendas B2C, 3,01% em vendas B2G e 9,77% em outros segmentos. Ou seja, coletamos mais respostas de empresas que vendem para outras empresas e menos respostas de empresas que vendem diretamente para o consumidor final ou para o governo. Além disso, a amostragem do Brasil conta com mais empresas de maior porte do que a média auferida na América Latina: 69,17% das empresas participantes tiveram um volume de vendas supe-

rior a R\$77,1 milhões em 2021, seguidas por 21,8%, que tiveram um volume entre R\$5,1 milhões e R\$77 milhões e apenas 9,02% com um volume de vendas até R\$5,1 milhões.

Esta composição de empresas também afetou os percentuais do número de funcionários brasileiros que atuam nas equipes comerciais: 26,32% das empresas possuem 10 ou menos vendedores; 17,29% têm entre 11 e 50 colaboradores, 29,32% entre 51 e 200 e 27,07% contam com mais de 201 vendedores.

Devido às diferenças significativas da amostragem do Brasil, optamos por estender os testes de comparação. Além de avaliar as diferenças entre Brasil e os outros países da América Latina (LATAM), vamos comparar os segmentos das empresas e avaliar se a diferença de porte exerce alguma influência nos resultados.

Conclusões gerais

Independente do país, porte da empresa, foco de negócio e natureza da venda, 2021 foi um ano difícil para todos. Abalados pelo choque externo e imprevisível da pandemia de COVID-19, os resultados das companhias que avaliamos foram apenas um pouco melhores do que em 2020 e 2019. Atender os requisitos de um “novo normal” em um ambiente onde o “normal” é a turbulência, foi extenuante, mesmo para os mais resilientes.

Para compreender bem os desafios que os líderes comerciais enfrentaram durante este período, comparamos as avaliações do Brasil e o restante dos países da América Latina considerando a *expertise* dos times de vendas, os sistemas de gestão e a visão de futuro dos líderes do setor. Depois separamos os dados do Brasil para avaliar as especificidades de nosso país e as diferenças de desempenho quando distinguimos segmento de atuação e porte da empresa.

Expertise Comercial na América Latina

Na avaliação dos líderes comerciais do Brasil, suas equipes foram um pouco melhor do que em 2020 e 2019 na conversão de *prospects* e na retenção de clientes.

Apesar destas afirmações, os dados demonstram que **as empresas estão mais estruturadas para realizar a prospecção do que a retenção ou recuperação de clientes**. A maioria conta com uma metodologia/protocolo de aquisição de clientes e pesquisas de satisfa-

ção, mas não conta com a mesma ordenação para as outras competências.

Nas amostras do Brasil e do restante da América Latina, o nível de utilização de programas de fidelização foi baixo. Menos da metade das companhias avaliadas conta com uma meta/objetivo definido para a retenção de clientes. Sem metodologias, programas de fidelidade e metas/incentivos, o desempenho da retenção de clientes tende a ser mais baixo. Por isso, **apontamos a qualificação da competência de retenção como uma oportunidade de melhoria entre as empresas na América Latina**.

No Brasil e na **América Latina, a capacidade de recuperação de clientes foi mais baixa e considerada não satisfatória**. O baixo nível de utilização de uma metodologia direcionada a este objetivo reforça nossa conclusão. A utilização destes instrumentos direciona a ação da equipe de vendas e padroniza a abordagem. Além de conquistar novos clientes, vender mais produtos/serviços, novos produtos/serviços para os mesmos clientes ou estender o tempo de relacionamento, a recuperação de clientes pode ser uma importante fonte de receita, e por isso, esta é uma competência que necessita de melhoria nos próximos anos.

Nenhum dos três eixos avaliados teve uma nota média muito boa ou excelente, mas o desempenho geral comparado com alguns elementos do nível de estruturação destas equipes demonstra que os times estão mais preparados para realizar a prospecção e conversão de clientes.

Gestão Comercial na América latina

Na avaliação dos líderes comerciais do Brasil e da América Latina, suas equipes performaram igual ou um pouco melhor do que em 2020 e 2019.

Na média, **não há diferenças significativas entre a gestão comercial do Brasil e o restante das empresas da América Latina**. O Brasil está à frente dos demais países na utilização de aplicativos de gestão de clientes, mas existem oportunidades para **qualificar o treinamento das equipes**.

O conhecimento e o desenvolvimento das competências são fundamentais para melhorar ainda mais o desempenho da venda do portfólio de produtos/serviços em seus territórios, facilitando a superação das metas e objetivos estabelecidos.

Apesar da maioria dos líderes afirmarem que as suas empresas contam com uma metodologia de vendas definida e assimilada, quando observamos os dados sobre a expertise das equipes, encontramos uma discrepância importante. Acreditamos que as empresas devem **checar o quão efetiva é a sua metodologia de vendas atual**.

Este tipo de orientação depende muito da natureza das vendas e do contexto de negócio, e como estes elementos tendem a evoluir, a metodologia assimilada pode estar desatualizada e não ser a mais adequada para fomentar as capacidades de converter *prospects*, fidelizar e recuperar clientes perdidos.

Além disso, chama a atenção o fato de que **quase 50% das empresas do Brasil não con-**

tam com uma agenda comercial. A agenda é um elemento central da gestão de vendas; ela direciona as atividades que precisam ser cumpridas pelo vendedor, e ela pode servir como um importante indicador para alguns tipos de vendas. Mesmo que o tipo de venda não exija uma presença constante nos clientes e *prospects*, sem controlar o foco e o ritmo da equipe comercial dificilmente se conseguirá atingir os resultados esperados.

A gestão comercial brasileira precisa melhorar o seu controle, acompanhando mais de perto como os times comerciais estão investindo seu tempo. A medição dos custos de visita é uma atividade crucial da gestão comercial. Mesmo quando estes custos não são financeiros, quando as reuniões acontecem *online*, por exemplo, eles ainda representarão a alocação dos dois ativos mais importantes da equipe comercial: tempo e foco. A qualificação da produtividade em vendas depende desta capacidade dos times de dedicar mais foco nas ações que geram mais resultados, e sem uma agenda e um controle dos custos de visita, será muito difícil aumentar os resultados.

A gestão comercial brasileira precisa melhorar o seu controle, acompanhando mais de perto como os times comerciais estão investindo seu tempo.

Visão de futuro dos líderes do setor

Na média, as avaliações dos gerentes brasileiros estão abaixo das avaliações dos seus pares na América Latina. Apesar disso, há um consenso de que a evolução tecnológica contribuirá para reduzir os custos de vendas e aumentar a eficácia do esforço comercial. Poucos afirmaram que a internet não irá gerar um impacto significativo. Mas este impacto não reduzirá o tamanho da força de vendas e nem tornará a atividade irrelevante. Os respondentes parecem estar de acordo que a internet, e, por conseguinte, **a evolução da automação e da aplicação de tecnologia em vendas, servirá como um suporte para atividade comercial.**

Especificidades do Brasil: Análise do tipo de negócio

Não encontramos diferenças significativas na expertise das equipes de vendas. A tendência da expertise comercial da América Latina que se mantém no Brasil, independe da empresa atuar no B2B ou no B2C. **As redes comerciais desempenharam igual ou um pouco melhor em 2021** – conforme visto na seção anterior.

As empresas B2C se destacaram na utilização de metodologia/ protocolo para adquirir clientes. O percentual de empresas B2B que responderam sim foi menor (55,71%) do que nas empresas B2C, que foi quase de 70%. A padronização das atividades comerciais depende muito da natureza da venda. Mas os ciclos comerciais e o processo decisório no B2B tendem a ser mais longos e complexos do que no B2C, e por isso, a normatização da

melhor forma de prospectar é um importante ativo da gestão do conhecimento. **Consideramos elevado um percentual de 45% de empresas que não têm protocolo/metodologia definidos para prospecção.**

Não houve diferença significativa entre as empresas B2B e B2C na implementação de pesquisas de satisfação. A maioria das empresas realiza a pesquisa de satisfação do cliente, seja ele um consumidor ou uma empresa.

A comparação dos programas de fidelização apresentou grandes diferenças. Um pouco mais da metade das empresas B2C (54%) respondeu que possui programas de fidelização, ao contrário das empresas B2B (25%) onde o índice é muito menor.

Confirmando as análises anteriores, observamos que **a minoria das empresas B2B possui algum tipo de objetivo de retenção e/ou recuperação de clientes, diferente das respostas dos gestores do B2C.** Obviamente, empresas B2B de natureza mais transacional, tenderão a ter menos foco em fidelização. Mas dada a diversidade dos tipos de empresas avaliadas e as autoavaliações de expertise da equipe comercial, **consideramos preocupantes as diferenças significativas encontradas entre empresas B2B e B2C.**

As empresas brasileiras destacaram-se das outras da América Latina na aplicação de metodologia para recuperação de clientes. No geral, a média de empresas que realiza esta normatização tende a ser baixa, mas **a diferença entre as empresas B2B e B2C foi significativa.** Menos de um terço das empresas B2B do Brasil

afirmaram possuir algum tipo de metodologia padronizada para recuperar clientes. A geração de receita pode vir da repetição da compra dos mesmos clientes, do incremento do volume e/ou da inserção do portfólio nos mesmos clientes, venda de produtos e serviços para novos clientes ou para clientes recuperados. **A recuperação de clientes é um desafio na América Latina, e uma grande oportunidade para as empresas B2B no Brasil.**

A nota do desempenho na venda de produtos com margem mais alta apresenta uma média inferior nas empresas B2B (4,67), quando comparada às empresas B2C (5,07). O mesmo ocorre com a média das notas sobre o grande número de vendas em seu território (4,69 x 5,07) e em relação à superação de metas e objetivos, em que a nota média para as empresas B2B foi 4,86 contra 5,17 das empresas B2C. **As diferenças de desempenho entre os segmentos podem ser explicadas pela natureza dos negócios.** Normalmente, em negociações B2B as empresas realizam menos transações, com volume e *ticket* maiores. Além disso, as interações com compradores tendem a ser mais racionais, com uma estrutura de decisão complexa com muitos *stakeholders* envolvidos na decisão. **Dado o cenário de fortes restrições que a pandemia da COVID-19 causou, é possível que as negociações entre fornecedores no B2B tenham sido mais difíceis, pressionando os vendedores a ceder margem e volume, e afetando seu desempenho final.** Além disso, observamos que o **e-commerce supriu parcialmente o volume de vendas físicas perdidas no B2C**, o que não aconteceu de forma generalizada no B2B.

Para as **empresas B2B que ainda não definiram políticas e normatizações para uma ação comercial também direcionada à recuperação de clientes e a fidelização, acreditamos que esta pode ser uma oportunidade interessante de qualificar os resultados corporativos.** Normalmente, o ciclo de venda é mais curto e as taxas de conversão melhores, quando os vendedores trabalham com empresas com mais capacidade para reconhecer os seus diferenciais.

Independente do segmento da equipe comercial no Brasil, **a recuperação de clientes é uma competência que precisará ser desenvolvida pela gestão comercial, principalmente porque cerca de 63,91% afirmam que sua empresa não possui uma metodologia padronizada para recuperar clientes perdidos,** conforme demonstrado anteriormente. Além disso, confirmamos que **independente do segmento, mantém-se também a necessidade de qualificar a agenda comercial.** A agenda é um elemento central da gestão de vendas e ela pode servir como um importante indicador para alguns tipos de vendas. Como as autoavaliações foram baixas na América Latina e Brasil, mesmo separando o tipo de venda em B2B e B2C, acreditamos que esta é uma oportunidade de melhoria. Comparando este resultado com outras análises apresentadas anteriormente, podemos inferir que as metodologias de vendas definidas e assimiladas no B2B tendem a ter um foco maior em prospecção de novos clientes. Por isso, acreditamos que **existe uma demanda relevante de equipes comerciais B2B que necessitam qualificar suas habilidades de fidelização e recuperação de clientes.**

Quando comparamos o controle de custos de visita entre os segmentos, observamos que **apesar da maioria das empresas brasileiras não realizar este acompanhamento, a porcentagem de empresas B2B que faz isso é significativamente menor do que B2C**. Nem todas as equipes comerciais têm grandes equipes de vendas que realizam visitas constantes ou atuam em territórios muito amplos. A intensidade da frequência de interação entre vendedor-cliente dependerá muito da natureza das vendas. Mas tendo em vista os resultados auferidos, o amplo número de empresas e setores avaliados, e a evolução tecnológica atual, **acreditamos que este resultado é insatisfatório**. Entre as empresas comerciais da América Latina, **o controle dos custos por visita deve melhorar, especialmente no segmento B2B brasileiro**.

Não encontramos diferenças significativas entre as empresas B2B e B2C brasileiras na utilização de ferramentas de gestão do relacionamento com os clientes. Este resultado reforça a tendência da análise anterior: as empresas brasileiras, independente do seu segmento, estão à frente dos demais países da América Latina na utilização de aplicativos SFA e CRM.

Os resultados confirmam a tendência encontrada na análise anterior: a digitalização da força comercial é uma realidade.

A maioria dos países da América Latina vê um impacto significativo e um papel de suporte para a internet, incrementando a eficácia de vendas e reduzindo custos. Mas esta evolução não irá fazer com que as redes de vendas desapareçam ou que as equipes de vendas tornem-se menores.

Especificidades do Brasil: porte das empresas

No que tange à conversão de *prospects* em clientes, observamos uma **tendência entre as empresas brasileiras de**

melhorar o desempenho quando o volume de vendas da empresa aumenta.

O porte da empresa afeta a sua capacidade de investimento. Acreditamos que as maiores empresas serão aquelas que mais realizarão ações de desenvolvimento, normatização, aplicação de tecnologia e melhoria de supervisão - suportes muito importantes para a qualificação do desempenho dos vendedores.

A nota média do desempenho em retenção oscilou menos, mas observamos que a nota média do desempenho das empresas em recuperação de clientes teve diferenças significativas nos extremos de volumes. As notas médias oscilam na distribuição de volume de vendas para as três avaliações. No entanto, as notas médias sempre são inferiores para as empresas que possuem o faturamento mínimo quando comparada às de faturamento máximo, o que **confirma a**

”[...] as empresas brasileiras, independente do seu segmento, estão à frente dos demais países da América Latina na utilização de aplicativos de gestão de clientes.”

tendência de que o desempenho e o nível de conhecimento dos times aumentam quando a empresa tem mais capacidade para investir no suporte da equipe.

A utilização da pesquisa de satisfação e a estruturação dos objetivos de retenção e/ou recuperação de clientes, dependem do porte da empresa. As empresas que obtiveram um volume superior a R\$ 77,1 milhões possuem uma tendência maior de traçar esses objetivos, ao contrário das que tiveram um rendimento inferior a esse valor.

Ao analisar as empresas pelo número de funcionários que atuam na área comercial, percebemos a mesma tendência: **a proporção de empresas que possuem metodologias e/ou programa de fidelidade, será sempre maior quando a empresa tiver mais vendedores em sua equipe.**

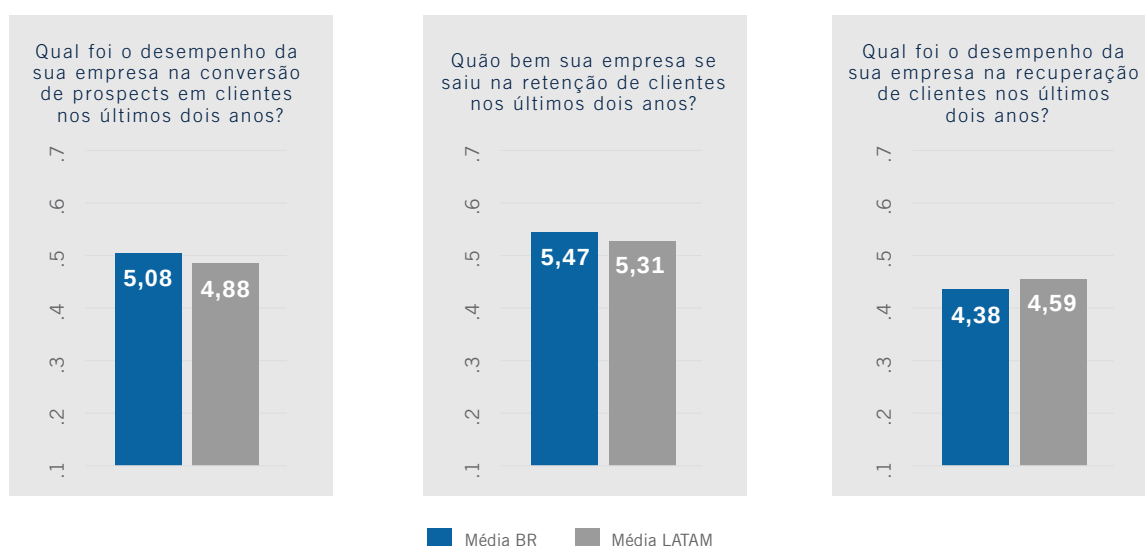
Quando comparamos o desempenho da empresa avaliando seu porte (volume de vendas e tamanho de equipe) concluímos que quanto maior a empresa, melhor será a sua capacidade de atuar de forma mais eficaz. A profissionalização da gestão, a quantidade de pessoas disponíveis para atuar em várias frentes, a capacidade de investir em ações de desenvolvimento, normatização, aplicação de tecnologia e melhoria de supervisão, são variáveis importantes para qualificar o desempenho de vendas da equipe.



Análise das respostas Brasil x LATAM

A gestão do relacionamento com os clientes em 2020 e 2021

Figura 1: De acordo com o seu conhecimento da área comercial da sua empresa: (sendo 1 a pior nota e 7 a melhor)



O Brasil se destacou na conversão de **prospects** e na **retenção de clientes** quando comparado com as outras empresas da América Latina. A média do desempenho das empresas avaliadas foi de 5,08 na conversão de *prospects* em comparação aos 4,88 da amostra total. Considerando as melhores notas, **mais de 72% dos respondentes brasileiros acreditam que sua empresa teve um desempenho bom, muito bom ou excelente na conversão de *prospects* em clientes**, em comparação com 64% da amostra completa.

Já a média de retenção de clientes foi ligeiramente maior: 5,47 versus 5,31 LATAM. Mas quando consideramos as melhores notas, **84,21% dos respondentes acreditam que sua empresa se saiu bem, muito bem ou excelente** neste item versus 76,63% da amostra total.

A média de recuperação de clientes (4,38) foi inferior às demais (4,59). Neste quesito, **50,37% afirmam que suas organizações fizeram mal ou muito mal em comparação com 44,2% do total da amostra.**

Conclusões

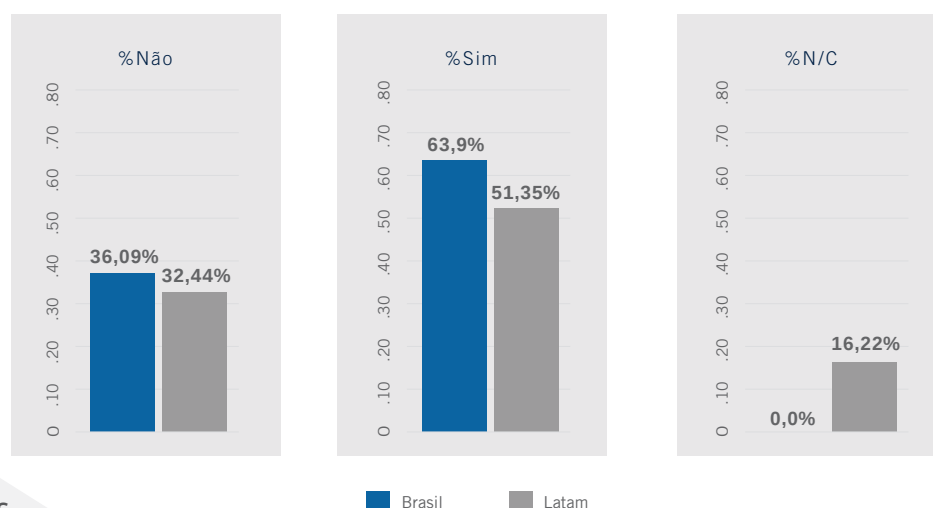
Na média, a autoavaliação da liderança brasileira sobre a gestão do relacionamento com os seus clientes demonstrou que as equipes foram melhores na conversão de *prospects* e na retenção de clientes.

Assim como as outras empresas da América Latina, a recuperação de clientes perdidos foi mais baixa e considerada não satisfatória no Brasil. Para os líderes comerciais avaliados, esta competência foi igual aos anos anteriores e no Brasil foi um pouco pior. Neste caso, sugerimos que as empresas preocupem-se em elevar ainda mais o seu nível de retenção de clientes, especialmente nos casos em que as empresas podem ter perdido clientes por falhas de operação. Além disso, como as causas do rompimento da relação comercial podem ser muito variadas, sugerimos também que as empresas investiguem mais e foquem primeiro nas empresas ou clientes que já tiveram uma experiência positiva com a companhia.

Para compreender melhor a *expertise* atual dos times comerciais, avaliamos alguns elementos importantes da estrutura: utilização de metodologias, pesquisas de satisfação, programas de fidelidade e metas/incentivos.

Metodologia de captação de clientes

Figura 2: Sua empresa possui uma metodologia/protocolo de aquisição de clientes?



Notas

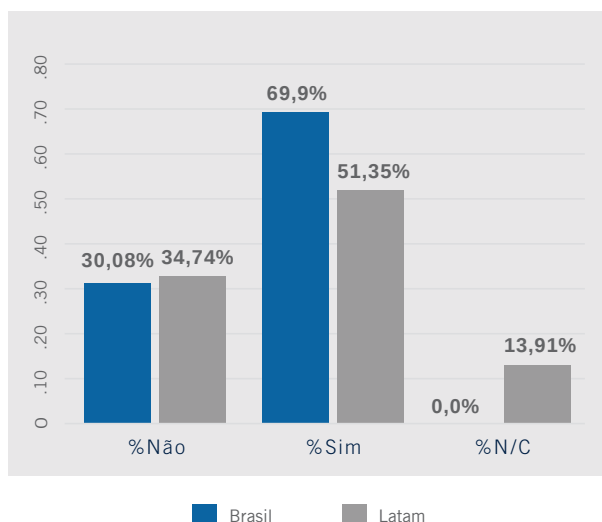
Cerca de 64% dos gerentes brasileiros afirmaram que sua empresa possui uma metodologia/protocolo para aquisição de clientes contra 51,35% da amostra completa. Não houve muita diferença nas notas de empresas que não contam com este tipo de metodologia.

Conclusões

Existe uma diferença importante entre as empresas do Brasil e o resto da região: a maioria conta com uma metodologia/protocolo de aquisição de clientes, mas o percentual do Brasil é bem maior do que a média LATAM. Este fator pode explicar a autoavaliação positiva das capacidades das equipes brasileiras de converter *prospects* em clientes.

Pesquisas de satisfação

Figura 3: Você tem pesquisas de satisfação do cliente/consumidor?



Nota

Semelhante aos resultados da utilização de metodologia para aquisição de clientes, **quase 70% dos gerentes brasileiros afirmaram que a sua empresa também utiliza pesquisas de satisfação** contra 51,35% da amostra completa.

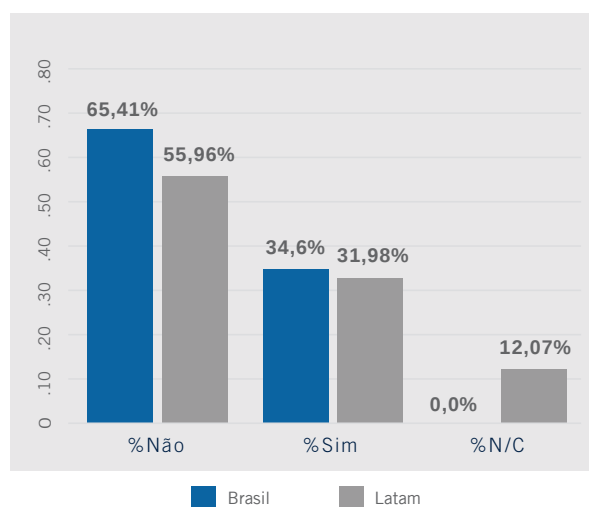
Conclusões

Em ambas as amostras, a maioria das empresas possui pesquisas de satisfação do cliente. No entanto, no Brasil esta porcentagem é bem maior.

A pesquisa de satisfação é a pré-condição para a construção de relacionamentos de longo prazo. Quando a empresa cumpre o que promete, ela influencia a percepção de valor dos seus clientes sobre seus produtos e serviços. Medir a satisfação regularmente, também contribui para conhecer mais os clientes, as suas expectativas e insatisfações, o que influenciará a capacidade do time de retê-los.

Programas de fidelização

Figura 4: A sua empresa tem programas de fidelização de clientes/consumidores?



Nota

Apenas 34,6% dos gerentes brasileiros afirmaram que a sua empresa possui programas de fidelização de clientes contra 31,98% da amostra completa.

Conclusões

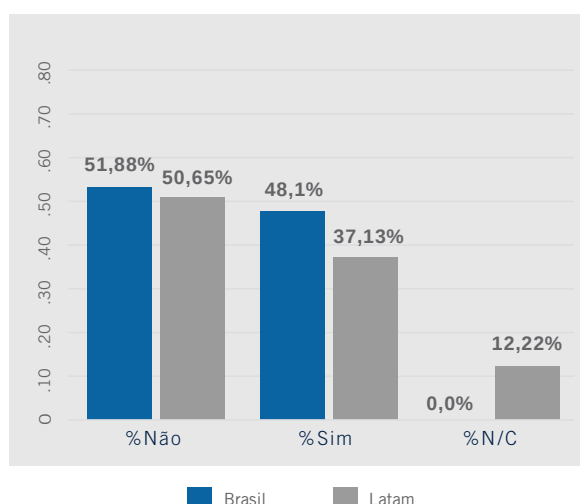
Quando se analisam as empresas que possuem programas de fidelização, não existe uma diferença significativa entre o Brasil e a América Latina. Nas duas amostras as empresas não possuem programas deste tipo, mas a porcentagem é ainda pior no Brasil.

Os programas de fidelização são importantes porque influenciam a capacidade de retenção do time de vendas. Eles tendem a ser mais utilizados por empresas B2C do que B2B, o que precisará ser confirmado posteriormente na comparação entre segmentos.

De qualquer forma, a capacidade de estender o relacionamento de clientes ativos, afeta o índice de clientes perdidos; uma competência que necessita de melhorias. Seja por meio de incentivos ao cliente ou objetivos para a equipe comercial, apontamos a normatização desta competência de retenção como uma oportunidade de melhoria para as empresas na América Latina.

Metas de retenção/lealdade do cliente

Figura 5: A sua equipe de vendas tem algum objetivo, remunerado ou não, de retenção/fidelização e/ou recuperação de clientes?



Nota

Quase 52% dos respondentes brasileiros afirmaram que a sua equipe de vendas não tem objetivos (remunerados ou não) de retenção e/ou recuperação de clientes. Na América Latina, apenas 37,13% das empresas contam com este tipo de política.

Conclusões

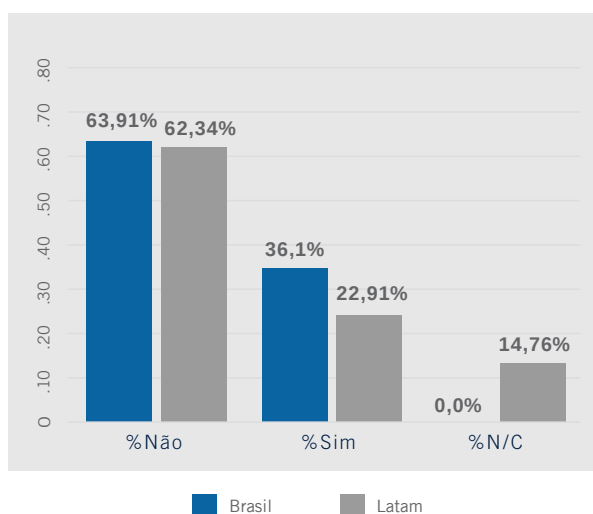
Mesmo que a porcentagem das empresas que possuem esse tipo de objetivo seja maior no Brasil, um pouco mais da metade das empresas avaliadas não tem este tipo de ordenação em ambas as amostras. Acreditamos que esse resultado ajuda a explicar o motivo pelo qual o desempenho em fidelização e

recuperação de clientes não foi melhor na América Latina.

Sem a utilização de metodologias, programas de fidelidade e metas/incentivos, o desempenho da retenção e a capacidade de recuperação de clientes tenderão a ser mais baixas do que o potencial de conversão de *prospects*.

Metodologia de recuperação de clientes

Figura 6: Sua empresa possui uma metodologia padronizada para recuperar clientes perdidos?



Nota

Não existe uma diferença relevante entre as empresas no Brasil e o resto da região quanto à utilização de metodologia para recuperar clientes perdidos. Mesmo que 36% dos gerentes brasileiros afirmem que sua empresa possui esta metodologia, contra 22,91% da amostra completa, **os percentuais demons-**

tram que as empresas que formalizam regras para recuperar clientes perdidos é uma minoria na América Latina.

Conclusões

O baixo nível de utilização de metodologia para recuperar clientes perdidos reforça a conclusão anterior de que as equipes comerciais na América Latina têm uma defasagem na estruturação desta capacidade. A utilização destes instrumentos direciona a ação da equipe de vendas e padroniza a abordagem. Além de conquistar novos clientes, vender mais produtos/serviços, novos produtos/serviços para os mesmos clientes ou estender o tempo de relacionamento, a recuperação de clientes pode ser uma importante fonte de receita. Normalmente, clientes deste tipo têm ciclos de venda menores porque já tiveram experiência anterior com a marca, produto ou serviço, o que facilita a decisão de compra.

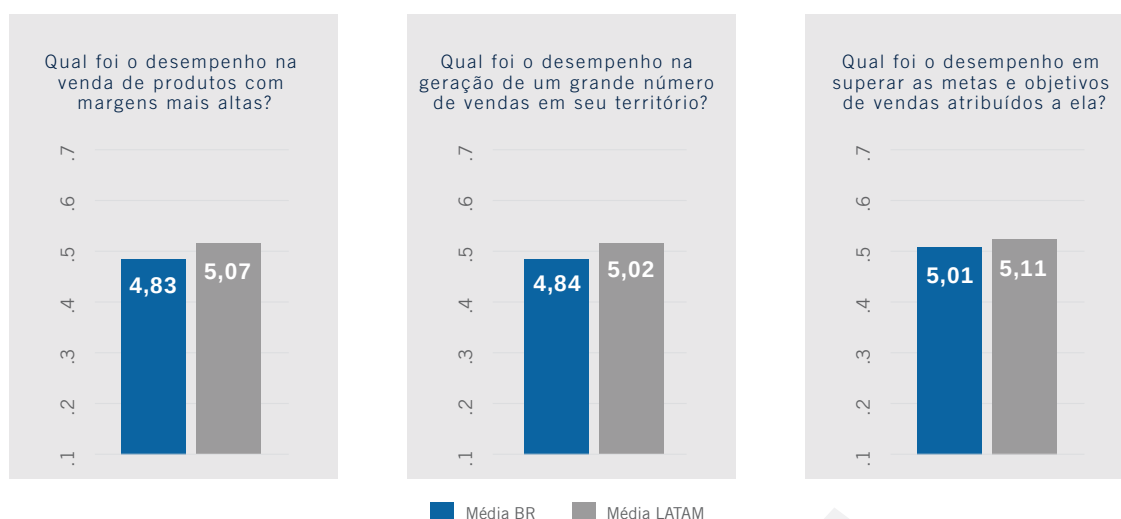
Quando avaliamos as médias finais da *expertise* das equipes comerciais da América Latina em 2021, identificamos uma tendência das equipes de vendas de direcionar seu foco na geração de *leads* e conversão de *prospects*. Nenhum dos três eixos avaliados teve uma nota média muito boa ou excelente, mas o desempenho geral comparado com alguns elementos da estrutura das equipes, demons-

trou que existem oportunidades para a qualificação das competências de fidelização e recuperação de clientes.

Estes resultados do Brasil poderão ser acentuados ou minimizados quando separarmos o tipo de segmento das empresas, seu porte e tamanho de equipe. Por isso, criamos um capítulo final que detalha mais as especificidades desta amostragem.

Desempenho das equipes comerciais

Figura 7: De acordo com o seu conhecimento da área comercial da sua empresa e da concorrência: (sendo 1 a pior nota e 7 a melhor)



O desempenho na venda de produtos com margens mais altas no Brasil apresenta uma média de **4,83**, inferior à média do total dos países LATAM que foi de **5,07**. Quando separamos os melhores desempenhos, quase 66,17% dos gerentes brasileiros afirmaram que sua empresa teve um desempenho um pouco melhor, melhor ou muito melhor na venda de produtos com margens mais altas, em comparação com 65,3% da amostra total.

A nota sobre um grande número de vendas em seu território também foi inferior, com média de **4,84** versus **5,02**. Mesmo separando as avaliações um pouco melhor, melhor ou muito melhor, **a tendência de desempenho inferior persistiu**; com 60,15% no Brasil versus 65,11% da amostra total.

Em relação à superação de metas e objetivos, a nota média também foi ligeiramente inferior no Brasil (**5,01**), com 65,42% dos gestores

afirmando que o desempenho de suas empresas foi um pouco melhor, melhor ou muito melhor, contra 66,8% da amostra total.

Conclusões

Considerando que uma nota média cinco representa uma avaliação “boa”, na América Latina o desempenho das equipes comerciais pode melhorar em 2022. Existem pelo menos 1/3 das companhias brasileiras afirmando que seu desempenho foi igual, um pouco pior, pior ou muito pior. Mesmo com a diminuição das restrições impostas pela COVID-19 o ano de 2021 não foi fácil para a economia de forma geral.

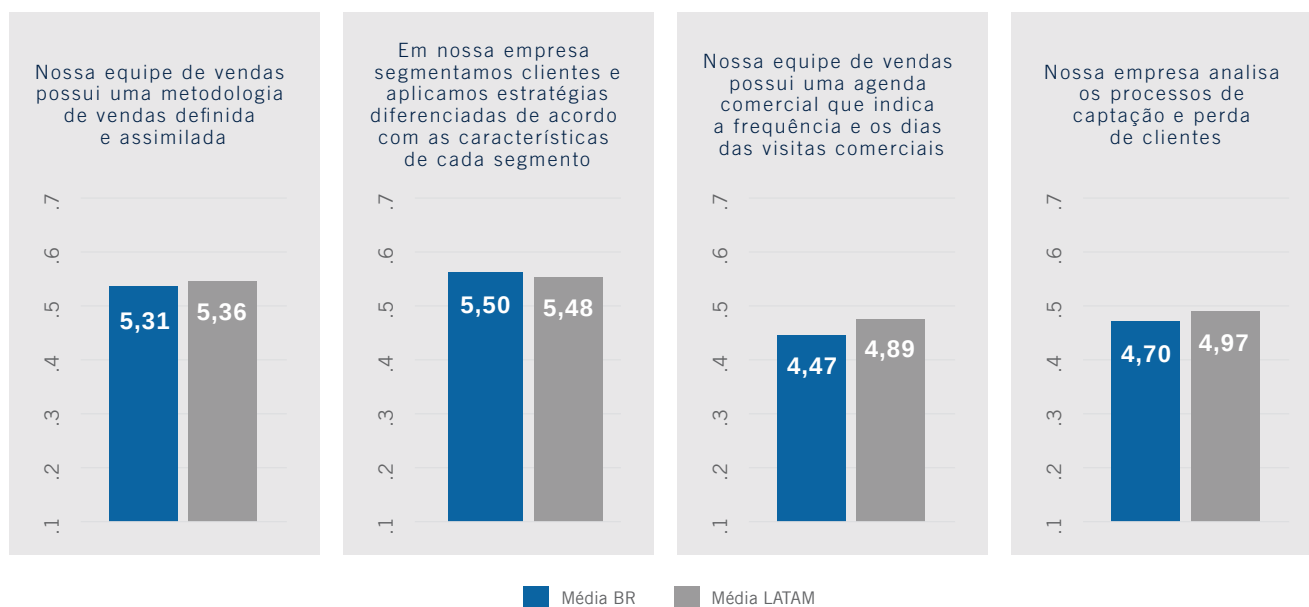
Mas se comparamos estes resultados com a autoavaliação dos executivos brasileiros sobre a *expertise* comercial (converter *prospects* em clientes, reter e recuperar clientes) fica evidente que existe espaço para o aprimoramento do relacionamento com os clientes em suas praças e territórios. Além disso, a manutenção das margens mais altas depende da capacidade do time comercial de defender valor. Seja no B2B ou no B2C, sem esta competência as negociações serão realizadas com foco no preço quase que exclusivamente.

Além da estruturação das equipes de vendas com metodologia, pesquisas e políticas de fidelização e recuperação, nos parece importante que os gestores comerciais brasileiros invistam mais em treinamento e capacitação de suas equipes. Tradicionalmente, os vendedores treinam pouco porque estão mais focados nas atividades do dia a dia que consomem muito tempo. Mas o conhecimento e o desenvolvimento das competências de vendas e negociação serão fundamentais para melhorar ainda mais o desempenho do portfólio de produtos/serviços em seus territórios, superando as metas e objetivos estabelecidos.

“[...] nos parece importante que os gestores comerciais brasileiros invistam mais em treinamento e capacitação de suas equipes.”

Direção das equipes comerciais

Figura 8: O quanto você concorda com as seguintes afirmações?
(sendo 1 discordo totalmente e 7 concordo totalmente)



A nota média sobre a **metodologia de vendas definida e assimilada foi boa e semelhante ao resultado total da amostra**. Além disso, cerca de 77,44% dos gerentes brasileiros afirmaram que concordam um pouco, concordam muito ou concordam totalmente com esta afirmação, semelhante aos 77,47% da amostra completa.

Referente à segmentação de clientes e aplicação de estratégias diferentes de acordo com as segmentações, a nota média do Brasil foi 5,50 contra 5,48 das empresas LATAM. **Quase 83% dos gestores brasileiros afirmaram que as suas empresas segmentam clientes e que aplicam diferentes estratégias por segmento**, semelhante às afirmações dos gestores LATAM em que 80% disseram o mesmo.

Na média, **a nota dos gerentes brasileiros quanto à utilização de uma agenda comercial foi de 4,47, uma avaliação insatisfatória e de média inferior a amostra total de 4,89**. Quase 50% dos gerentes brasileiros afirmaram que sua força de vendas não tem uma agenda comercial, em comparação com 62% da amostra latino-americana que realiza este acompanhamento.

Finalmente, **a nota média dos gerentes brasileiros para processos de captação e perda de clientes também foi menor: 4,70 versus 4,97**.

Conclusões

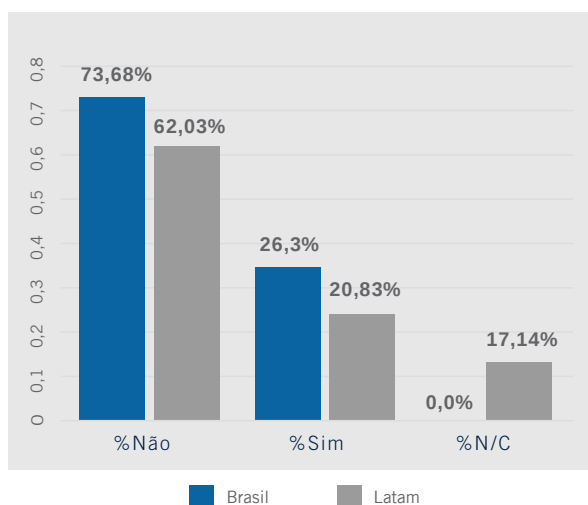
Na média, não há diferenças significativas entre a gestão comercial do Brasil e o restante das empresas da América Latina. A ressalva está na correlação entre a metodologia de vendas e o desempenho das equipes comerciais. Apesar da maioria das empresas contar com um programa de técnicas de vendas, quando comparamos estas informações com as observações do desempenho das equipes de vendas, acreditamos que as empresas devem checar o quão efetiva é a sua metodologia atual. Este tipo de orientação depende muito da natureza das vendas e do contexto de negócio, e como estes elementos tendem a evoluir, a metodologia assimilada pode estar desatualizada. Além disso, já identificamos que existem oportunidades para melhorar o desempenho na fidelização e recuperação de clientes, o que reforça a possibilidade de encontrarmos metodologias que não são eficazes.

Além disso, chama a atenção o fato de que quase 50% das empresas do Brasil não contam com uma agenda comercial. A agenda é um elemento central da gestão de vendas; ela direciona as atividades que precisam ser cumpridas pelo vendedor, e ela pode servir como um importante indicador para alguns tipos de vendas. Mesmo que o seu tipo de venda não exija uma presença constante nos clientes e *prospects*, sem que se controle o foco e esforço da equipe comercial,

difficilmente se conseguirá atingir os resultados esperados.

Controle dos custos de visitas

Figura 9: Sua empresa mede o custo por visita de vendas?



Nota

Há uma diferença significativa entre o Brasil e o resto das empresas da América Latina. O Brasil tem o maior percentual de empresas que medem o custo por visita, mas em ambas as amostras estas empresas são minorias. Cerca de **74% dos gerentes brasileiros afirmaram que a sua empresa não mede o custo das visitas de vendas** contra 62,03% da amostra completa.

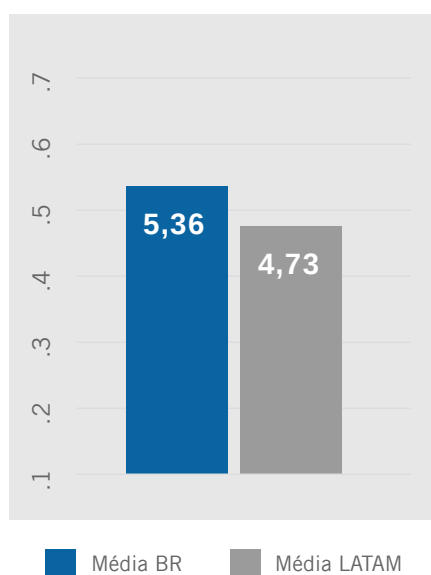
Conclusões

A medição dos custos de visita é uma atividade crucial da gestão comercial. Mesmo quando estes custos não são financeiros, quando as reuniões acontecem *online*, por exemplo, eles ainda representarão

a alocação dos dois ativos mais importantes da equipe comercial: tempo e foco. As empresas brasileiras claramente precisam melhorar o controle da sua gestão, acompanhando mais de perto como os times comerciais estão investindo seu tempo. A qualificação da produtividade em vendas depende desta capacidade dos times de dedicar mais foco nas ações que geram mais resultados, e sem uma agenda e um controle dos custos de visita, será muito difícil aumentar os resultados.

Uso de aplicativos de gestão de clientes

Figura 10: Nossa equipe de vendas possui aplicativos de gestão de clientes SFA (Sales Force Automating) e/ou CRM (Customer Relationship Management) (Sendo 1 discordo totalmente e 7 concordo totalmente)



Notas

Existe uma diferença significativa entre as empresas do Brasil e o resto da região. 41,35% dos respondentes brasileiros concordam totalmente com o emprego da tecnologia para melhorar suas vendas. Na amostra da América Latina, apenas 27,60% concordam totalmente com esta afirmação. **Cerca de 77% dos gerentes brasileiros afirmam que a sua empresa possui aplicativos de gestão de clientes SFA (Sales Force Automating) e/ou CRM (Customer Relationship Management) contra 60,27% da amostra completa.**

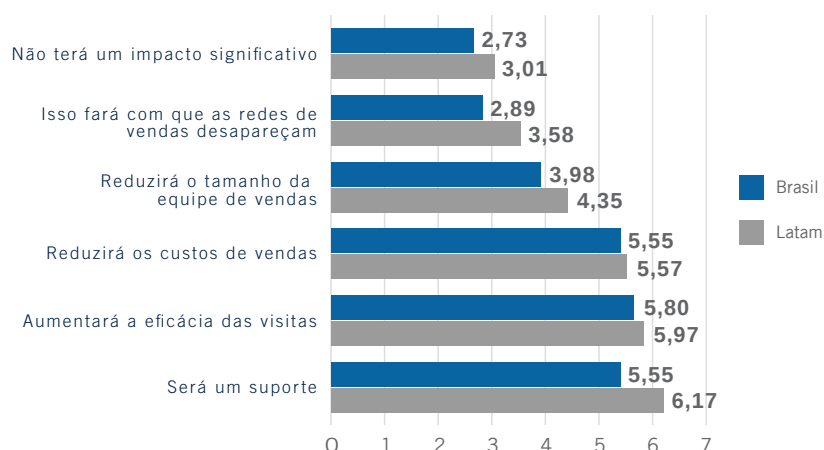
Conclusões

O Brasil está à frente dos demais países na utilização de aplicativos de gestão de clientes. O elevado nível de utilização de ferramentas quando contrastado com a *expertise* das equipes comerciais, seu desempenho, o estilo de gestão e a intensidade do controle comercial, demonstra que as ferramentas são diferentes do processo comercial.

O processo comercial é um conjunto de atividades que deve ser realizado para influenciar ou gerar um resultado potencial. Nem sempre é fácil compreender bem o fluxo de atividades que o vendedor deve executar, mas quando faltam metodologias, pesquisas e políticas, metas/incentivos, gestão e controle, fica ainda mais difícil orquestrar as pessoas e manter o ritmo de vendas.

Papel da internet no futuro

Figura 11: Em relação ao futuro das redes de vendas em seu setor, o quanto você concorda com as seguintes afirmações sobre o papel que a Internet desempenhará? (sendo 1 discordo totalmente e 7 concordo totalmente)



Nota

Na média, as avaliações dos gerentes brasileiros estão abaixo das avaliações dos gestores LATAM em todos os itens. Mas a diferença de percepção é pequena e não significativa na avaliação das oportunidades: **a internet contribuirá para reduzir os custos de vendas e para aumentar a sua eficácia.**

Os brasileiros distanciam-se dos seus pares da América Latina nos outros itens: poucos afirmaram que a internet não irá gerar um impacto significativo. Mas este impacto não reduzirá o tamanho da força de vendas e nem tornará a atividade irrelevante. Os respondentes parecem estar de acordo que a internet, e por conseguinte, **a evolução da automação e da aplicação de tecnologia em vendas servirão como um suporte para atividade comercial.**

Conclusões

A utilização cada vez mais intensa da internet servindo como um facilitador da missão comercial é uma realidade presente. Do desenvolvimento de chatbots 24/7 para realizar atendimentos em massa à integração dos esforços *inbound* e *outbound* em tempo real, os brasileiros estão convictos de que o futuro trará mais oportunidades que ameaças.

“A internet contribuirá para reduzir os custos de vendas e para aumentar a sua eficácia.”

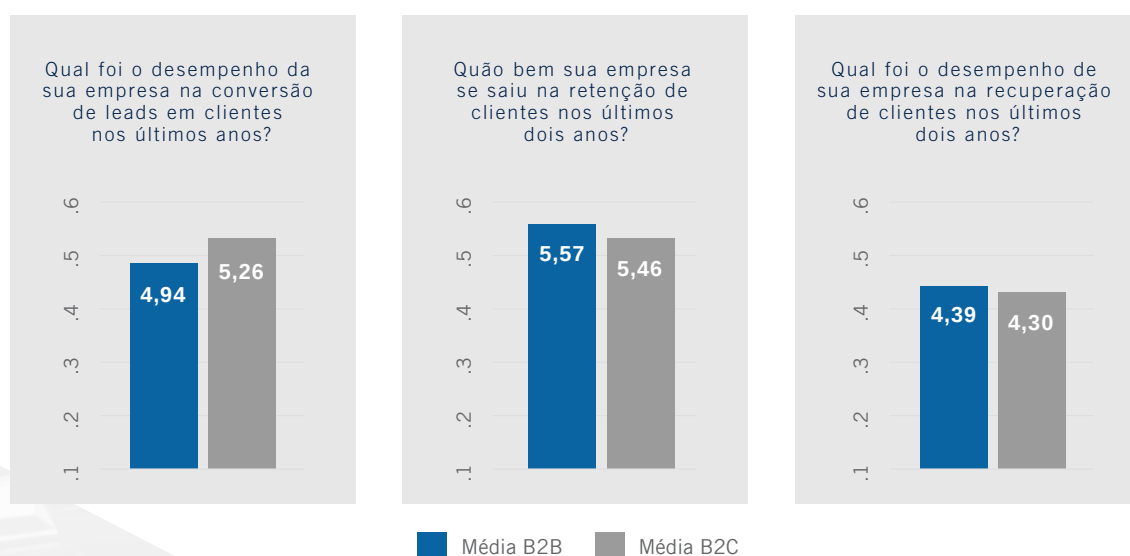
Especificidades do contexto brasileiro

A fim de explorar as especificidades do contexto brasileiro e avaliar mais profundamente as tendências encontradas na comparação com as empresas da América Latina, realizamos testes adicionais para comparar os segmentos e porte das empresas.

Análise por segmentos B2B x B2C

A gestão do relacionamento com os clientes em 2020 e 2021

Figura 12: De acordo com o seu conhecimento da área comercial da sua empresa:



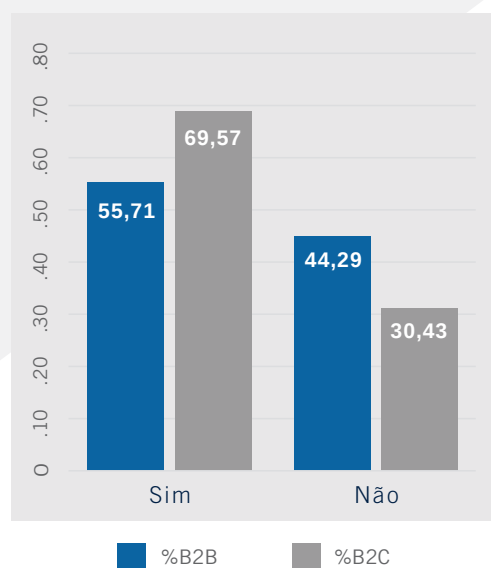
Não encontramos diferenças significativas na expertise das equipes de vendas. A nota média do desempenho da empresa na conversão de *prospects* em clientes é ligeiramente menor em empresas B2B (4,94) do que em empresas B2C (5,26). As médias de retenção de clientes do B2B (5,57) e recuperação de clientes do B2B (4,39) são ligeiramente superiores das notas no B2C.

A tendência da *expertise* comercial da América Latina que se mantém no Brasil, independe da empresa atuar no B2B ou no B2C. **As redes**

comerciais desempenharam igual ou um pouco melhor em 2021 – conforme visto na seção anterior.

Metodologia de captação de clientes

Figura 13: Sua empresa possui uma metodologia/protocolo de aquisição de clientes?



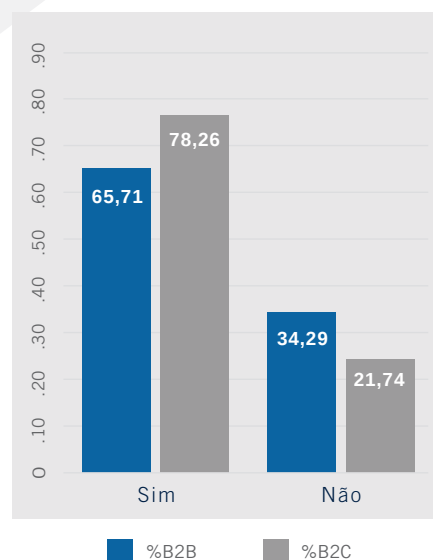
As empresas B2C destacaram-se na utilização de metodologia/protocolo para adquirir clientes. O percentual de empresas B2B que responderam sim foi menor (55,71%) do que nas empresas B2C, que foi quase de 70%.

A padronização das atividades comerciais depende muito da natureza da venda. Mas os ciclos comerciais e o processo decisório no B2B tendem a ser mais longos e complexos do que no B2C e, por isso, a normatização da melhor forma de prospectar é um importante ativo da gestão do conhecimento. **Consideramos elevado um percentual de 45% de empresas**

que não têm protocolo/metodologia definidos para prospecção.

Pesquisas de satisfação

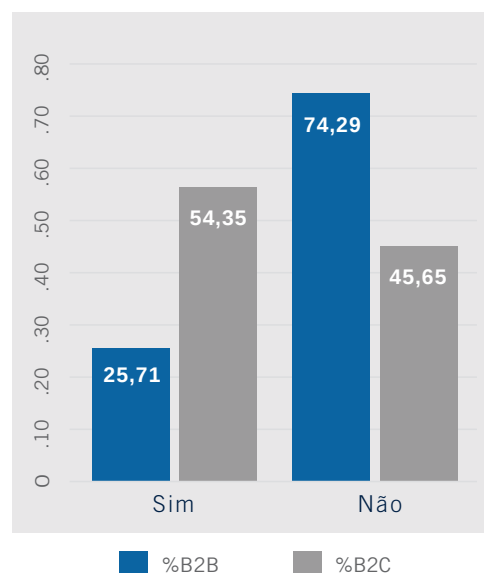
Figura 14: Você tem pesquisas de satisfação do cliente/consumidor?



Não houve diferença significativa entre as empresas B2B e B2C neste item. A maioria das empresas realiza a pesquisa de satisfação do cliente, seja ele um consumidor ou uma empresa.

Programas de fidelização

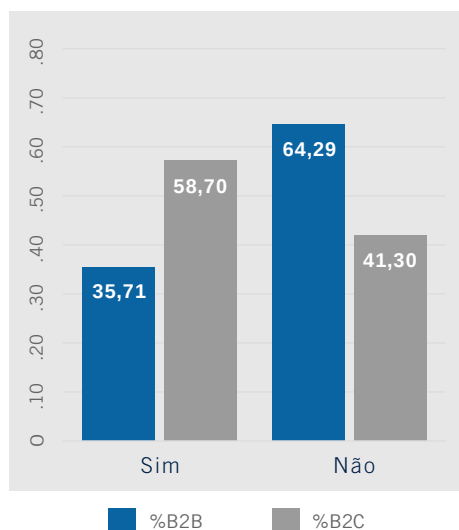
Figura 15: A sua empresa tem programas de fidelização de clientes/consumidores?



A comparação dos programas de fidelização apresentou grandes diferenças. Um pouco mais da metade das empresas B2C (54%) responderam que possuem programas de fidelização, ao contrário das empresas B2B (25%) onde o índice é muito menor.

Metas de retenção/lealdade do cliente

Figura 16: A sua equipe de vendas tem algum objetivo, remunerado ou não, de retenção/fidelização e/ou recuperação de cliente?

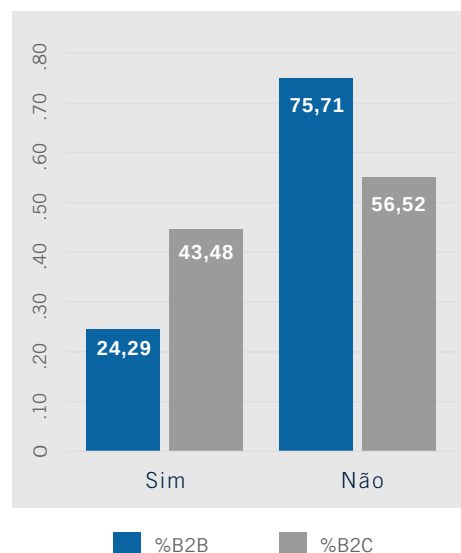


Confirmando as análises anteriores, observamos que a **minoria das empresas B2B possuem algum tipo de objetivo de retenção e/ou recuperação de clientes, diferente das respostas dos gestores do B2C.**

Obviamente, empresas B2B de natureza mais transacional, tenderão a ter menos foco em fidelização. Mas dada a diversidade dos tipos de empresas avaliadas e as autoavaliações de expertise da equipe comercial, **consideramos preocupantes as diferenças significativas encontradas entre empresas B2B e B2C.**

Metodologia de recuperação de clientes

Figura 17: A sua empresa possui uma metodologia padronizada para recuperar clientes perdidos?



As empresas brasileiras destacaram-se das outras da América Latina na aplicação de metodologia para recuperação de clientes. No geral, a média de empresas que realiza esta normatização tende a ser baixa, mas **a diferença entre as empresas B2B e B2C foi significativa.**

Menos de um terço das empresas B2B do Brasil afirmaram possuir algum tipo de metodologia padronizada para recuperar clientes. A geração de receita pode vir da repetição da compra dos mesmos clientes, do incremento do volume e/ou da inserção do portfólio nos mesmos clientes, venda de produtos e serviços para novos clientes ou para clientes recuperados. **A recuperação de clientes é um desafio na América Latina, e uma grande oportunidade para as empresas B2B no Brasil.**

Desempenho das equipes comerciais

Figura 18: De acordo com o seu conhecimento da área comercial da sua empresa e da concorrência:



A nota do desempenho na venda de produtos com margem mais alta apresenta uma média inferior nas empresas B2B (4,67), quando comparado as empresas B2C (5,07). O mesmo ocorre com a média das notas sobre o grande número de vendas em seu território (4,69 x 5,07) e em relação à superação de metas e objetivos, em que a nota média para as empresas B2B foi 4,86 contra 5,17 das empresas B2C.

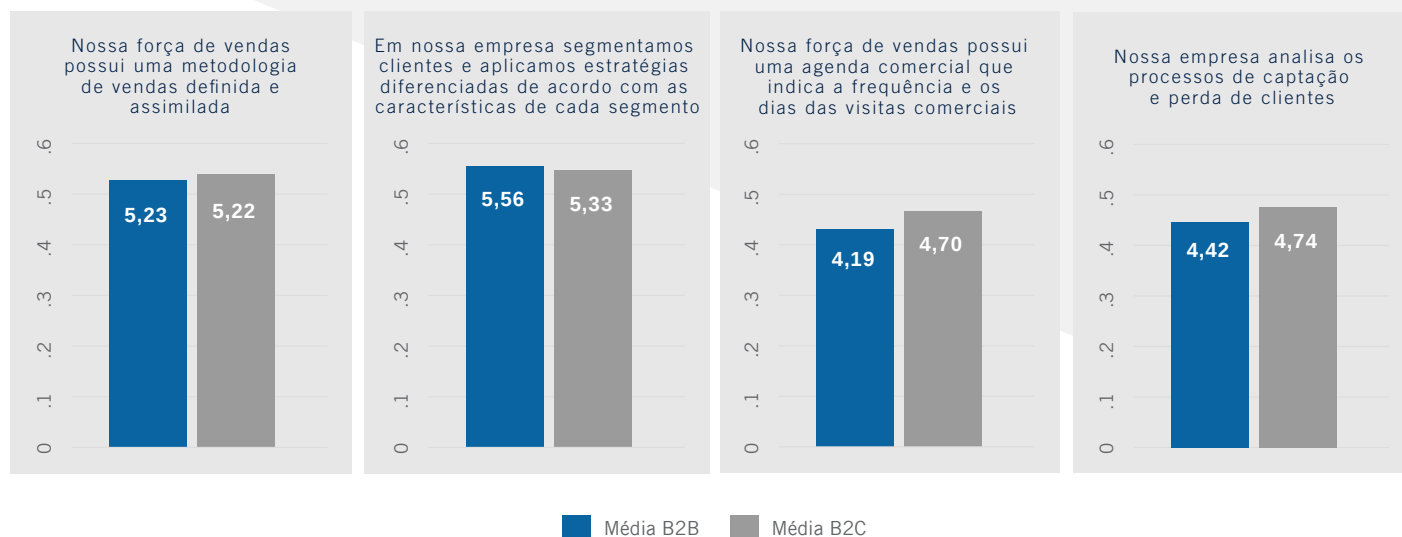
As diferenças de desempenho entre os segmentos podem ser explicadas pela natureza dos negócios. Normalmente, em negociações B2B as empresas realizam menos transações, com volume e *ticket* maiores. Além disso, as interações com compradores tendem a ser mais racionais, com uma estrutura de decisão complexa com muitos *stakeholders* envolvidos na decisão.

Dado o cenário de fortes restrições que a pandemia da COVID-19 causou, é possível que **as negociações entre fornecedores no B2B tenham sido mais difíceis, pressionando os vendedores a ceder margem e volume, e afetando seu desempenho final.** Além disso, observamos que **o e-commerce supriu parcialmente o volume de vendas físicas perdidas no B2C**, o que não aconteceu de forma generalizada no B2B.

Para as **empresas B2B que ainda não definiram políticas e normatizações para uma ação comercial também direcionada à recuperação de clientes e à fidelização, acreditamos que esta pode ser uma oportunidade interessante de qualificar os resultados corporativos.** Normalmente, o ciclo de venda é mais curto e as taxas de conversão melhores quando os vendedores trabalham com empresas com mais capacidade para reconhecer os seus diferenciais.

Direção das equipes comerciais

Figura 19: O quanto você concorda com as seguintes afirmações?
(sendo 1 discordo totalmente e 7 concordo totalmente)



A nota média sobre a metodologia de vendas definida e assimilada é de 5,23 para as empresas B2B e 5,22 para as empresas B2C. No que tange a segmentação de clientes e aplicação de estratégias diferentes de acordo com essa segmentação, a nota média para as empresas B2B é de 5,56 e para as B2C 5,33. A nota média dos gerentes das empresas B2B quanto à utilização de uma agenda comercial é de 4,19, inferior ao das empresas B2C (4,70). Por último, a nota média para processos de captação e perda de clientes em empresas B2B também é menor (4,42) comparado as empresas B2C (4,74).

Independente do segmento da equipe comercial, a recuperação **de clientes é uma competência que precisará ser desenvolvida pela gestão comercial, principalmente porque cerca de 63,91% afirmam que sua empresa não**

possui uma metodologia padronizada para recuperar clientes perdidos, conforme demonstrado anteriormente.

Além disso, confirmamos que independente do segmento, mantêm-se também a necessidade de qualificar a agenda comercial. A agenda é um elemento central da gestão de vendas e ela pode servir como um importante indicador para alguns tipos de vendas. Como as autoavaliações foram baixas na América Latina e Brasil, mesmo separando o tipo de venda em B2B e B2C, acreditamos que esta é uma oportunidade de melhoria.

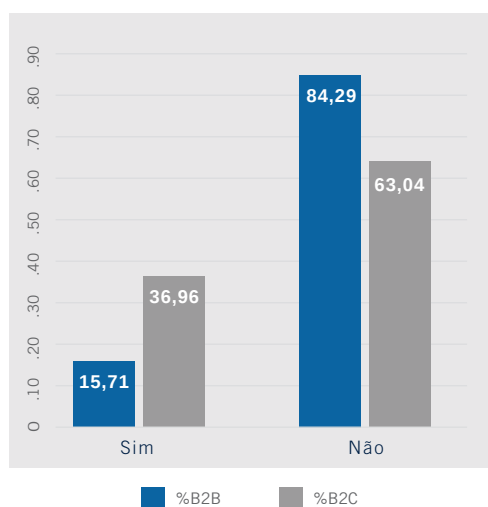
Comparando este resultado com outras análises apresentadas anteriormente, podemos inferir que as metodologias de vendas definidas e assimiladas no B2B tendem a ter um foco maior em prospecção de novos clientes.

Acreditamos que **existe uma demanda relevante de equipes comerciais B2B que necessitam qualificar suas habilidades de fidelização e recuperação de clientes.**

que realizam visitas constantes ou atuam em territórios muito amplos. A intensidade da frequência de interação entre vendedor-cliente dependerá muito da natureza das vendas. Mas tendo em vista os resultados auferidos, o amplo número de empresas e setores avaliados e a evolução tecnológica atual, **acreditamos que este resultado é insatisfatório.** Entre as empresas comerciais da América Latina, **o controle dos custos por visita deve melhorar, especialmente no segmento B2B brasileiro.**

Controle dos custos de visita

Figura 20: Sua empresa mede o custo por visita de vendas?

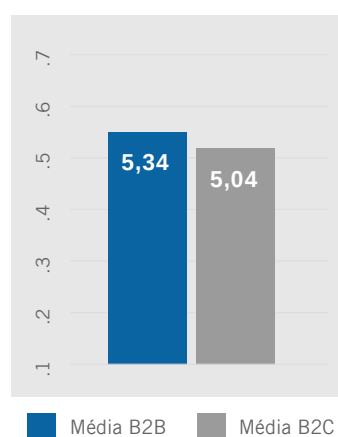


Quando comparamos o controle de custos de visita entre os segmentos, observamos que **apesar da maioria das empresas brasileiras não realizar este acompanhamento, a porcentagem de empresas B2B que faz isso é significativamente menor do que B2C.**

Nem todas as equipes comerciais têm grandes equipes de vendas

Uso de aplicativos de gestão de clientes

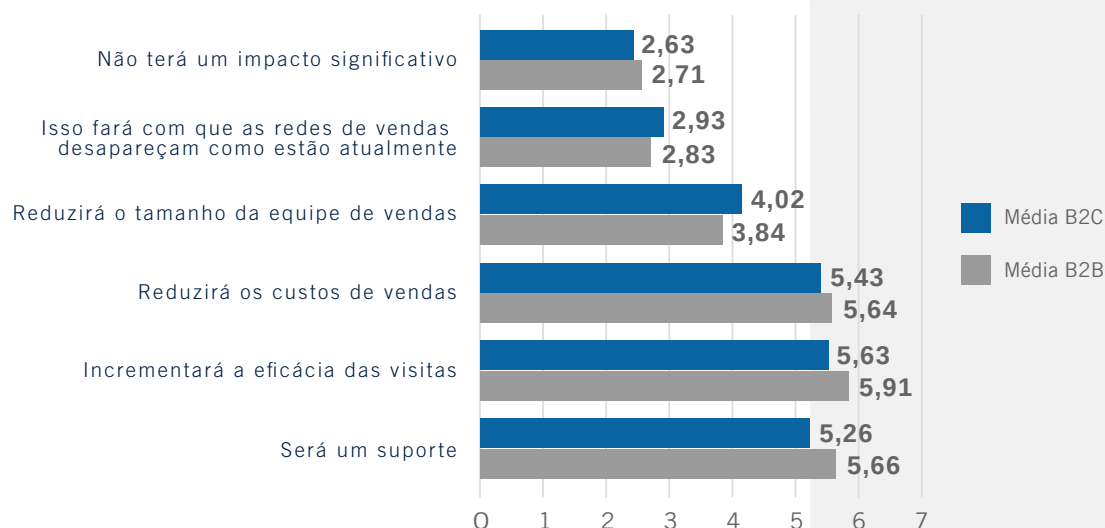
Figura 21: Nossa equipe de vendas possui aplicativos de gestão de clientes SFA (Sales force Automating) e/ou CRM (Customer Relationship Management)



Não encontramos uma diferença significativa entre as empresas B2B e B2C. Este resultado reforça a tendência da análise anterior: **as empresas brasileiras, independentemente do seu segmento, estão à frente dos demais países da América Latina na utilização de aplicativos de gestão de clientes.**

Papel da internet no futuro

Figura 22: Em relação ao futuro das redes de vendas em seu setor, o quanto você concorda com as seguintes afirmações sobre o papel que a Internet desempenhará?

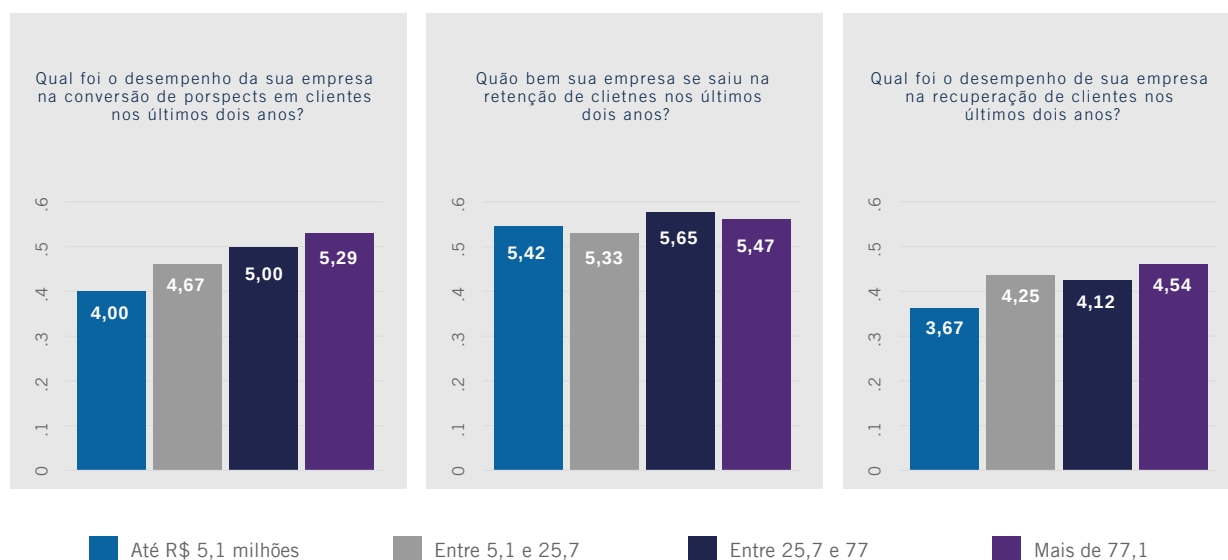


Não encontramos diferenças significativas entre as respostas das empresas B2B e B2C. A percepção de que a internet contribuirá para reduzir os custos de vendas, aumentar a sua eficácia e ser um suporte é, em média, maior entre as empresas B2B. Por outro lado, a percepção de que a internet não irá gerar um impacto significativo, este impacto não reduzirá o tamanho da força de vendas e nem tornará a atividade irrelevante é, em média, maior entre as empresas B2C.

Os resultados confirmam a tendência encontrada na análise anterior: a digitalização da força comercial é uma realidade. **A maioria dos países da América Latina vê um impacto significativo e um papel de suporte para a internet; incrementando a eficácia de vendas e reduzindo custos. Mas esta evolução não irá fazer com que as redes de vendas desapareçam ou que as equipes de vendas tornem-se menores.**

Porte da empresa

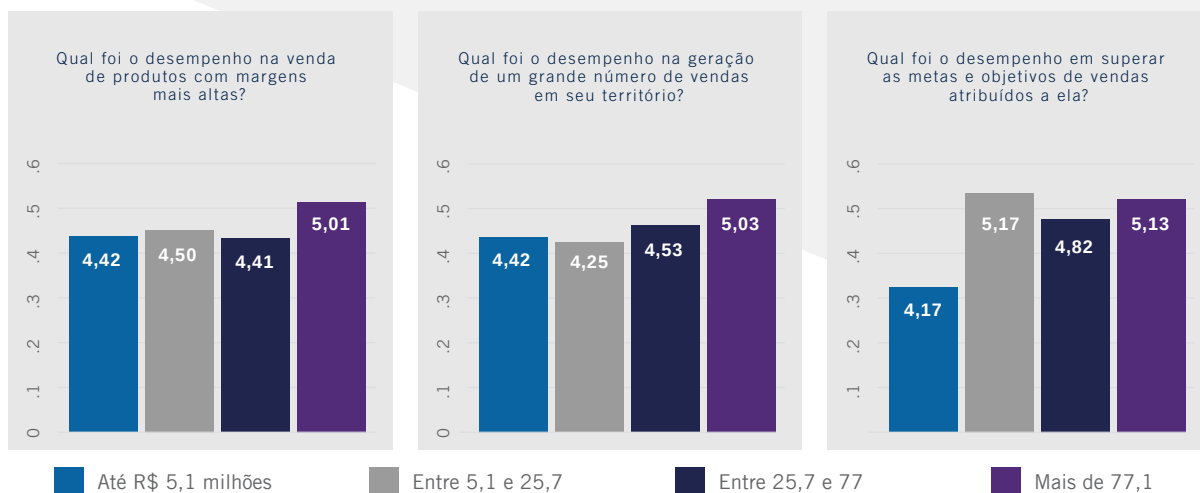
Figura 23: De acordo com o seu conhecimento da área comercial da sua empresa: (sendo 1 a pior nota e 7 a melhor)



No que tange à conversão de *prospects* em clientes, **observamos uma tendência entre as empresas brasileiras de melhorar o desempenho quando o volume de vendas da empresa aumenta**. O porte da empresa afeta a sua capacidade de investimento. Acreditamos que as maiores empresas serão aquelas que mais realizarão ações de desenvolvimento, normatização, aplicação de tecnologia e melhoria de supervisão; suportes muito importantes para a qualificação do desempenho dos vendedores.

A nota média do desempenho em retenção oscilou menos, mas observamos que a nota média do desempenho das empresas em recuperação de clientes teve diferenças significativas nos extremos de volumes.

Figura 24: Por volume de vendas de 2021, a média da nota do conhecimento da área comercial da sua empresa e da concorrência:



As notas médias oscilam na distribuição de volume de vendas para as três avaliações. No entanto, as notas médias sempre são inferiores para as empresas que possuem o faturamento mínimo, quando comparado as de faturamento máximo, o que **confirma a tendência de que o desempenho e o nível de conhecimento dos times aumentam quando a empresa tem mais capacidade para investir no suporte da equipe.**

Figura 25: Por volume de vendas em 2021, você tem pesquisas de satisfação do cliente/consumidor?

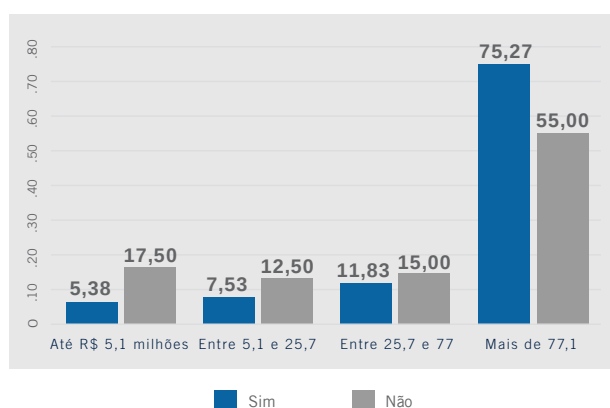
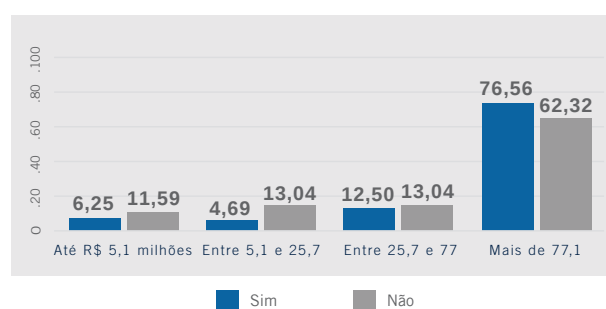
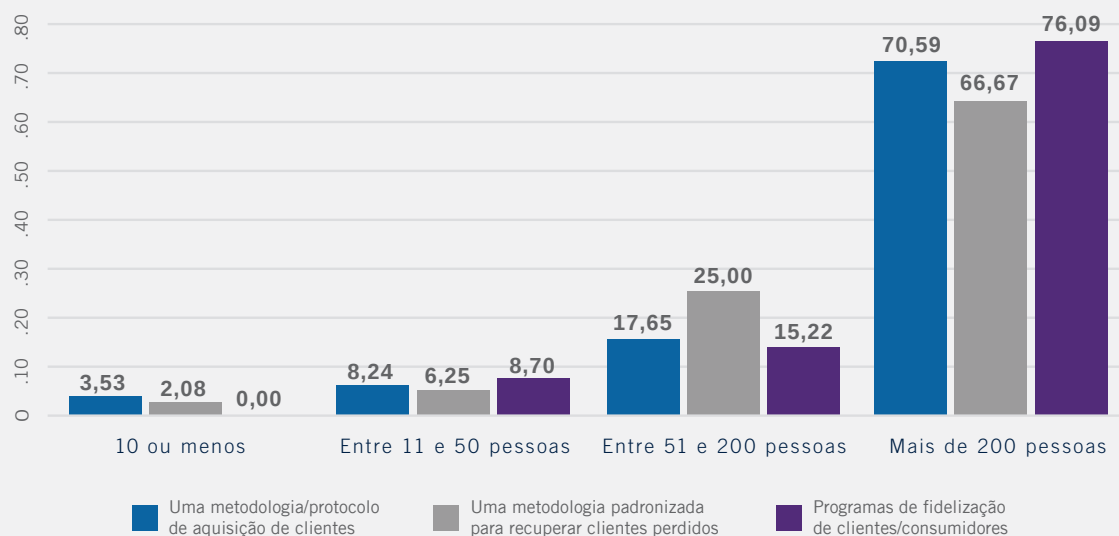


Figura 26: A sua equipe de vendas tem algum objetivo, remunerado ou não, de retenção/fidelização e/ou recuperação de clientes?



Na mesma tendência dos gráficos anteriores, a utilização da pesquisa de satisfação e a estruturação dos objetivos de retenção e/ou recuperação de clientes dependem do porte da empresa. As empresas que obtiveram um volume superior a R\$77,1 milhões possuem uma tendência maior de traçar esses objetivos, ao contrário das que tiveram um rendimento inferior a esse valor.

Figura 27: Por número de funcionários, sua empresa possui:



Ao analisar as empresas pelo número de funcionários que atuam na área comercial, percebemos a mesma tendência: **a proporção de empresas que possuem metodologias e/ou programa de fidelidade será sempre maior quando a empresa tiver mais vendedores em sua equipe.**

Quando comparamos o desempenho da empresa avaliando seu porte (volume de vendas e tamanho de equipe) concluímos que quanto maior a empresa melhor será a sua capacidade de atuar de forma mais eficaz. A profissionalização da gestão, a quantidade de pessoas disponíveis para atuar em várias frentes, e a capacidade de investir em ações de desenvolvimento, normatização, aplicação de tecnologia e melhoria de supervisão, são variáveis importantes para qualificar o desempenho de vendas da equipe.

Sobre os Autores



Renato Fernandes

Professor de Marketing com ênfase em Vendas e Membro do Núcleo Consensus de Estudos em Negociação, Conflito e Comunicação do ISE Business School

- Doutorando
University of Rhode Island, College of Business
- Mestre em Marketing
PUC-SP
- Programa de Desarrollo de Directivos
IAE Business School
- Sales Performance: Helping Client to Succeed
- Graduado em Comunicação Social
PUC-MG

Desde 2015, vem estudando as transformações do ambiente de vendas do Varejo Brasileiro.



Isabela Fernandes

Assistente de Pesquisa

- Doutoranda em Economia do Desenvolvimento
Universidade de São Paulo (USP)
- Mestrado Acadêmico em Economia e Desenvolvimento
Universidade Federal de São Paulo (UNIFESP)
- Graduação em Ciências Econômicas
Universidade Federal de São Paulo (UNIFESP)



www.ise.org.br
Rua Martiniano de Carvalho, 573
Bela Vista - São Paulo/SP
Tel.: +55 11 3177 8200

✉ contato@ise.org.br

in [/isebusinessschool](https://www.linkedin.com/company/isebusinessschool)

@isebschool

🎧 O que você faria?

f ISE Business School

📺 ISE Business School