

## **A importância do treinamento para o marketing de vendas diretas**

**Mundo do Marketing - RJ - ARTIGOS - 10/09/2013**

Postado por Marcelo Alves

Analisando a evolução dos negócios de venda direta de 2012 para o primeiro semestre de 2013, identificamos uma retração na contratação de treinamentos. Essa constatação nos surpreendeu, pois aponta para um cenário intrigante: como tantos novos negócios – que apresentaram um recorde histórico de projetos de startups ingressando na venda direta brasileira de 2012 para 2013 – não refletiram na mesma proporção a preocupação com capacitação de seu canal de vendas e de seus líderes, atividade fundamental para estruturar a etapa inicial de todo novo negócio?

Uma pesquisa que analisa a tendência e alocação de investimentos em treinamento, conforme estimada por empresas dos mais diversos segmentos, e que vem sendo realizada há sete anos por uma consultoria especializada em RH, em sua edição 2013 (divulgada no início do ano na revista "T&D;"), apontou que para este ano as empresas consultadas pretendem investir 14,3% a mais em treinamento e desenvolvimento, um índice superior ao PIB do Brasil. É um retrato promissor, em um ano desafiador no qual as empresas precisam de fato ganhar musculatura e disseminar conhecimento para extrair o melhor de suas equipes, perante a alta competitividade do mercado.

É interessante deixar registrado que o investimento médio anual das empresas mais comprometidas com a capacitação de seus funcionários no país gira entre 3% a 5% de sua folha de pagamento, percentual também considerado como uma boa prática pelos especialistas em RH. Porém, aparentemente, não foi essa mesma visão que norteou as empresas que inauguraram suas operações na venda direta brasileira nos últimos doze meses.

Uma das prováveis causas da aparente negligência com a capacitação de suas equipes recém-criadas é a indisponibilidade de orçamento: além dos custos fixos óbvios, muitas operações iniciantes no marketing de venda direta, sejam mononível, binível ou mesmo no marketing multinível (MMN), precisam priorizar a alocação de recursos inadiáveis para efetivamente lançá-las no mercado, em pé de igualdade com a concorrência. Dentre as atividades que consomem esses recursos inadiáveis, destacam-se:

- Elaboração e distribuição do material de comunicação para que seu canal autônomo possa divulgar os produtos e a atividade para cada cliente em suas atividades de campo.
- Salário da força de vendas, que deve ser contratada sob o regime CLT para garantir o comprometimento e foco no negócio de seu empregador.
- Provisionamento dos gastos com a remuneração variável da força de vendas CLT.
- Fabricação do portfólio mínimo inicial de produtos, que deve estar embasado em uma estrutura mínima de famílias de produto com diversidade, para atingir uma gama abrangente de potenciais clientes.
- Contratação da infraestrutura operacional e de TI (faturamento, gestão de vendas, crédito e cobrança, logística, e-commerce).

Mas, paradoxalmente, é justamente toda essa alocação de recursos que pode ser afetada negativamente e ser desperdiçada diante da ausência de investimentos em treinamento e capacitação das equipes, para que compreendam e valorizem cada processo da empresa que representam. Analisemos, ainda que de forma sintética, as consequências da falta de treinamento para a força de vendas (gerentes de venda e supervisoras de área) em uma empresa de venda direta:

1) Consequência 1: Perda de foco e alocação de esforços distorcidos e ineficazes no trabalho de campo.

- Causa originada pela falta de treinamento: Desconhecimento das prioridades da empresa (que podem mudar), sendo inicialmente a

construção de canal, podendo passar depois de alguns meses para retenção do canal obtido na fase inicial e chegar, em uma terceira fase, no desenvolvimento da produtividade de cada revendedor autônomo e no aumento do ticket médio por cliente final.

2) Consequência 2: Dificuldade em consolidar resultados efetivos nas fases iniciais da operação.

- Causa originada pela falta de treinamento: Dificuldade em disseminar e explicar detalhadamente a metodologia e dinâmica adotada pela empresa na definição das metas mensais (canal, vendas e produtividade), gerando resistência e desconfiança na força de vendas em relação ao processo de definição de metas, que as recebe como que “por obrigação”, sem cumplicidade.

3) Consequência 3: Baixa eficiência operacional devido a retrabalho das áreas internas voltadas a apoiar a área comercial

- Causa originada pela falta de treinamento: Desconhecimento dos processos internos e dos fluxos de trabalho das áreas de apoio, sem a oportunidade de que todos conheçam de forma alinhada os instrumentos e rituais que deveriam adotar e respeitar para que as áreas internas trabalhassem de forma eficiente para atividades como captação e processamento de pedidos, envio de materiais para endereços atualizados, analisassem inadimplência e agissem em tempo hábil para reverter quadros desfavoráveis para a operação e para a receita, como por exemplo, inadimplência e faturamento incorreto de pedidos.

4) Consequência 4: Incapacidade de uma gestão eficiente das equipes.

- Causa originada pela falta de treinamento: Defasagem, atraso ou fragilidade na disseminação estruturada de conceitos fundamentais para toda e qualquer operação de venda direta, como a orientação em profundidade do fluxo de gestão de Indicadores (“KPIs”).

Muitos empreendedores pensam em pular essa etapa e economizar no investimento de treinamento de sua força de vendas, por acreditar que os processos e rituais de desenvolvimento do trabalho na sua empresa de venda direta podem ser consequência das experiências, ritmo de trabalho e preferências dos próprios gestores recém-contratados, que já os trazem prontos por serem oriundos de outras empresas do mesmo segmento.

Na prática, porém, essa visão distorcida acabará por criar uma empresa sem sua própria identidade e cultura corporativa, com sérios conflitos em seus fluxos internos, uma vez que suas práticas internas e mesmo em campo (nas missões críticas de construção de canal, market share e share of mind para os produtos), vão se consolidando como uma colcha de retalhos de práticas subaproveitadas de outras empresas, com crenças, portfólio de produtos e estrutura operacional diferentes e específicas. Para empresas que fizeram essa opção estratégica, a economia no treinamento inicial voltado a cristalizar suas regras, processos, missão e visão, logo na etapa inicial do negócio será refletida em custos maiores para reorientar suas equipes “do zero” ou mesmo reconstruí-la, talvez em um momento mais crítico no qual as equipes já poderiam estar focadas e comprometidas na manutenção do canal arduamente captado e no crescimento da produtividade média desse canal.

Com a diversidade de metodologias e recursos, que inclusive o ensino à distância hoje proporciona, não há desculpas plausíveis para que as empresas de venda direta negligenciem o investimento em treinamento de suas equipes e força de vendas. A especificidade das práticas de trabalho, a velocidade de crescimento e de mudanças neste segmento, ano a ano, e a evolução no profissionalismo dos players são implacáveis com tal estratégia.

 [Clique aqui para ler a notícia direto da fonte](#)