



A prática da venda perfeita

A maioria das empresas trata as vendas como uma arte, mas, agora, elas estão descobrindo que o processo de vender precisa se tornar, na verdade, uma ciência.

Por Giovanni Arnese, Mike Booker, Louis Lim e Marcello Tripodo

Coordenadores locais: Wladimir Gomes, Andre Chaves, Robin Bartling e Vitor Falleiros

Giovanni Arnese é sócio da Bain & Company em Roma. Mike Booker, com base em Cingapura, é o líder da área de Produtos para Consumo e Varejo da Bain na Ásia. Louis Lim é sócio baseado em Cingapura. Marcello Tripodo é sócio com base em Milão. Wladimir Gomes é sócio, Andre Chaves é gerente, Robin Bartling e Vitor Falleiros são consultores, todos do escritório de São Paulo da Bain & Company

Direitos Autorais © 2012 Bain & Company, Inc. Todos os direitos reservados.

Conteúdo: Equipe Editorial Global

Layout: Global Design

Ao longo das ruelas antigas e movimentadas de Istambul, encontramos duas lojas de produtos alimentícios que estão a apenas dois quilômetros de distância uma da outra. Suas vizinhanças são similares, uma mistura vibrante do velho e do novo, e os clientes têm perfil semelhante. Então por que um fabricante de produtos alimentícios vende muito mais de um determinado *snack*—um item com alta margem de lucro—em uma loja do que na outra?

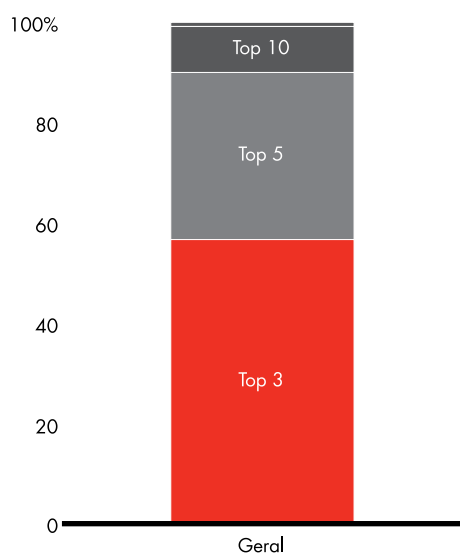
A loja com melhor desempenho em vendas é um exemplo do que a **Bain & Company** chama de “Prática da Venda Perfeita”. A maioria das empresas trata as vendas como uma arte, mas elas estão descobrindo que o processo de vender precisa se tornar, na verdade, uma ciência. Esse modelo se baseia na crença de que as empresas de bens de consumo podem usar uma metodologia científica para aumentar a participação no mercado e os lucros focando nas lojas e nos produtos certos e realizando uma abordagem disciplinada para apoiar a execução de vendas.

Essa abordagem é singular. A “Prática da Venda Perfeita” oferece a flexibilidade para que as empresas mantenham o controle centralizado e fortaleçam operações locais. Com o melhor dos dois mundos, as companhias usam métricas simples, padronizadas mundialmente, para medir o desempenho e o crescimento das vendas em determinadas regiões e pontos de vendas. Elas também dão aos gestores locais o poder de definirem localmente fatores importantes como sortimento e posicionamento de produtos.

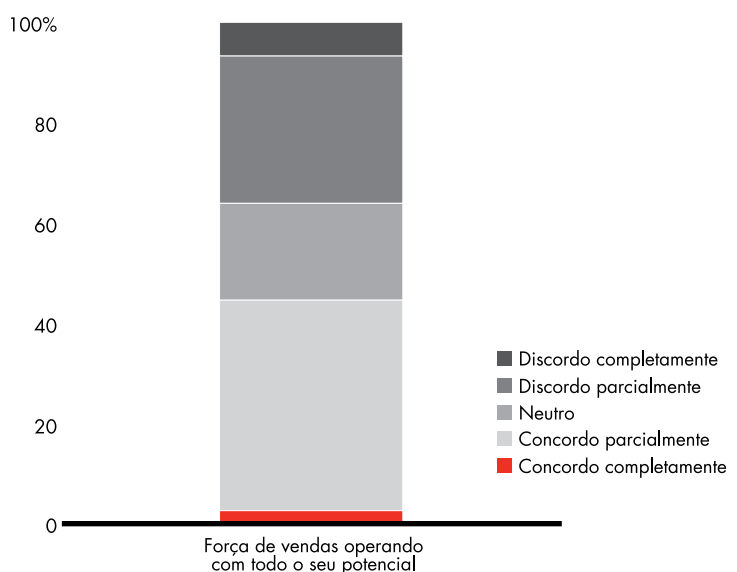
Essas são as maiores preocupações de muitos CEOs do setor de bens de consumo. Recentemente, quando a **Bain & Company** fez uma pesquisa com 120 executivos do setor, 90% deles classificaram a execução de vendas como uma dentre as cinco prioridades dos negócios, mas menos da metade acreditava que suas forças de vendas estavam operando em todo o seu potencial (veja *Figura 1*). Mais de 50% dos entrevistados classificaram investimentos em competências da força de vendas e estratégias de canal como um dos pontos mais importantes para lidar com a eficácia da força de vendas (veja *Figura 2*).

Figura 1: A eficácia da força de vendas foi classificada como uma das cinco prioridades por cerca de 90% dos entrevistados, mas menos da metade acha que a sua força de vendas está operando em todo o seu potencial

Classificação da eficiência da força de vendas entre as prioridades de negócios



Avaliação da execução da força de vendas



Fonte: Pesquisa com executivos do setor de bens de consumo - julho/agosto 2011, n = 120

A prática da venda perfeita

Nosso trabalho com os clientes mostrou que muitas empresas não têm uma estratégia clara para aumentar suas vendas e não são capazes de mobilizar suas forças de vendas para atingir as metas de crescimento. Isso traz grandes variações no desempenho dos representantes de vendas em um mercado e entre mercados de uma região. Utilizando a “Prática da Venda Perfeita”, uma empresa de bens de consumo não duráveis (FMCG, sigla em inglês) com sede na Ásia conseguiu identificar práticas mais avançadas em alguns mercados do que em outros e pôde recorrer, por exemplo, às experiências do Vietnã e de Cingapura para aumentar o nível de competência em outros mercados como a China e a Indonésia.

É importante aplicar a “Prática da Venda Perfeita” em mercados desenvolvidos, mas é ainda mais crucial nos emergentes, onde há enorme potencial de crescimento para as empresas de bens de consumo. Em mercados emergentes, nos quais o comércio tradicional ainda domina, atingir a “Prática da Venda Perfeita” é mais difícil, pois as lojas pequenas não são homogêneas e, geralmente, não têm um método padronizado para acompanhar as vendas

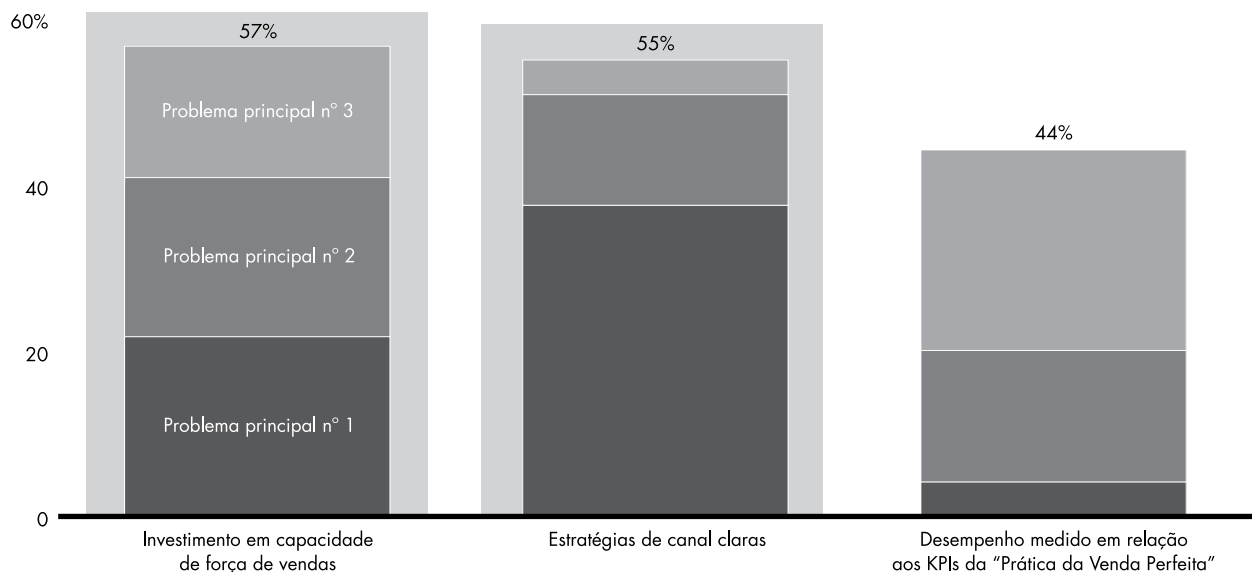
e melhorar o desempenho. Desta forma, as empresas que são capazes de criar uma solução em mercados emergentes colhem benefícios significativos em termos de crescimento, participação no mercado e manutenção de posições de liderança. As empresas de bens de consumo também têm se beneficiado do uso da abordagem da “Prática da Venda Perfeita” em países desenvolvidos para ajudá-las a focar nos segmentos mais importantes e a aproveitar ao máximo a percepção do comprador (veja o quadro “A Prática da Venda Perfeita em mercados desenvolvidos”).

Acerto onde interessa

Empresas de bens de consumo frequentemente não conseguem determinar quais estabelecimentos são mais valiosos em uma região, em quais produtos devem focar nessas lojas e como posicionar os produtos alvo nas prateleiras. Também não são capazes de motivar as equipes de vendas para que comercializem mais desses itens, nem de medir a execução, em cada etapa, usando algumas métricas simples. Essa metodologia auxilia as empresas

Figura 2: Os executivos acreditam que a capacidade da força de vendas e as estratégias de canal claras são o mais importante para melhorar a eficácia da sua força de vendas

Problemas mais importantes a serem resolvidos para eficiência da força de vendas (% de respondentes) e avaliação do desempenho nessas questões



Fonte: Pesquisa com executivos do setor de bens de consumo - julho/agosto 2011, n = 120

A “Prática da Venda Perfeita” em mercados desenvolvidos

Uma conclusão importante da pesquisa da **Bain & Company** com executivos de bens de consumo: o sortimento de loja e a execução de vendas são questões tão importantes para quem vende em mercados desenvolvidos como para quem opera em mercados emergentes. Mesmo em mercados desenvolvidos, há décadas dominados pelo comércio moderno, existe um enorme dividendo para os fornecedores que consistentemente acertam na seleção, na exposição, na precificação e nas promoções adequadas dos produtos—com os canais, clientes e lojas mais relevantes.

Na Austrália, uma empresa de *snacks* segmentou as suas lojas e identificou, para cada segmento, de três a cinco *inputs* mais importantes e que realmente influenciavam nos resultados. Em vez de optar por focar na promoção de vendas como um todo, os representantes de venda receberam um conjunto limitado de objetivos, como o aumento do espaço nas prateleiras e a prioridade no posicionamento de 10 a 15 produtos específicos que tinham alta margem de lucro. Isso encorajou os varejistas a se comprometer, associando descontos a esses produtos. Para convencer os representantes de venda, remunerações e premiações de vendas foram vinculadas a esses indicadores chave de desempenho (KPIs, sigla em inglês).

Nos seis meses seguintes, nas lojas participantes, o volume aumentou 3% e o lucro, 7%. Comparativamente, durante o mesmo período, as lojas não participantes tiveram uma queda de 6% no volume de vendas e uma diminuição de 2% nos lucros.

Uma abordagem semelhante auxiliou uma empresa de bebidas, também da Austrália, a identificar as lojas onde poderia vender mais produtos utilizando dados geodemográficos para comparar a venda total de bebidas por código postal com as vendas dos seus próprios produtos nas mesmas áreas. Ao identificar quais lojas seriam o alvo, a empresa transformou essa nova estratégia de canal em um plano prático de ação e focou as forças de vendas nas lojas que ofereciam mais potencial de crescimento. Ela também usou pesquisa etnográfica para descobrir quais táticas de *merchandising* dentro das lojas seriam mais eficazes e desenvolveu um conjunto simples de padrões para ser usado pela sua força de vendas e clientes. Essas mudanças tiveram impacto imediato: as vendas cresceram 5% mais rápido em lojas que receberam esses novos níveis de serviço de vendas e padrões de *merchandising*.

—David Zehner, sócio da **Bain & Company** com base em Sidney

A prática da venda perfeita

de bens de consumo a desenvolver justamente essas capacidades e lhes oferece um processo que pode ser repetido para melhoria contínua:

- A metodologia considera que consumidores e clientes possuem valores diferentes e fornece às forças de vendas ferramentas para que segmentem o mercado e foquem onde atuarão. Outro ponto importante é que as empresas aprendam a vincular a estratégia da marca à execução de vendas na loja. Em nossa pesquisa, quando perguntamos aos executivos sobre o status das suas operações de vendas, só a metade deles disse que havia uma ligação clara entre estratégia e execução de vendas.
- Essa abordagem considera a segmentação da estratégia de canal em algumas atividades críticas que os representantes de venda executam na loja. As companhias minimizam as diferenças entre mercados e forças de vendas usando uma metodologia padronizada para melhorar as vendas da marca, a qual inclui sortimento específico de produtos e melhor posicionamento nas lojas, com promotores eficazes.
- As empresas avaliam as lojas por meio de indicadores chave de desempenho (KPIs) objetivos. Suas equipes de vendas usam *benchmarking* como ferramenta de melhoria contínua e estabelecem metas individuais agressivas, porém realistas, para cada KPI. Os membros da equipe de vendas e distribuidores recebem incentivos com base nas metas alcançadas, o que os mantém focados e motivados.

A “Prática da Venda Perfeita” aumenta rapidamente as vendas de produtos com alta margem de lucro. O fabricante que vendia os seus *snacks* implantou a abordagem em 30.000 lojas na Turquia em apenas algumas semanas e logo notou o impacto. Os representantes de vendas estavam céticos, mas uma câmera escondida em uma loja demonstrou que as vendas de um *snack* podem aumentar em até 6 vezes apenas mudando o seu posicionamento. Por quê? Os clientes que compram cigarros, que têm uma margem de lucro relativamente baixa, com frequência também compram *snacks*, que possuem uma margem de lucro de até 30%, se eles estiverem ao alcance das mãos. Então, ao convencer os

varejistas a usar prateleiras coloridas para os *snacks* e a posicioná-las perto da caixa registradora, as vendas dispararam. De fato, houve um aumento de 20% nas vendas do produto de alta margem de lucro apenas no primeiro mês. No geral, as vendas dos *snacks* da empresa já cresceram 10%.

Uma empresa de bebidas na América Latina percebeu que a participação no mercado das suas “Lojas Perfeitas” era mais de 30% mais alta que das lojas onde ainda não havia implantado o programa. Apenas 15% das suas lojas haviam sido transformadas pela “Prática da Venda Perfeita”.

Além de aumentar a participação no mercado, a abordagem é projetada de maneira a criar uma força de vendas mais comprometida e entusiasmada. Nesse aspecto, os relatórios são igualmente positivos. Quando a empresa de bens de consumo não duráveis mencionada acima realizou uma pesquisa sobre a eficiência do programa com seus executivos de vendas nesses dez países, mais de 80% deles o classificaram como 5,5 em uma escala de 1 a 6.

Necessidade de mudança cultural

Todas as grandes transformações precisam de uma mudança cultural, e a metodologia da “Prática da Venda Perfeita” ajuda as empresas a fazerem a transição para um processo de vendas mais científico. As companhias mudam seu foco, da busca de resultados arbitrários, como a necessidade de aumentar as vendas em 10%, para fatores que efetivamente trazem melhores resultados. Por exemplo, os fabricantes de bebidas sabem que refrigeradores limpos, visíveis, bem abastecidos e com a marca exposta de forma correta elevam o volume de negócios em 20%. Porém eles precisam de um processo para garantir que tanto as equipes de vendas como os varejistas sejam recompensados por instalar e manter os refrigeradores.

Como parte da mudança cultural, as empresas aprendem como avaliar corretamente o mercado para identificar falhas críticas nas lojas, incluindo produtos em falta e posicionamento incorreto do produto. Sem identificar essas falhas, elas são incapazes de elaborar uma

estratégia de mercado focada para ajustar as lacunas e para traduzir a estratégia em atividades que aumentem as vendas dos produtos alvo.

Outra razão para a mudança: em geral, os executivos de bens de consumo se sentem frustrados pela impossibilidade de, sistematicamente, medir, acompanhar e responsabilizar suas forças de vendas pelos resultados. O presidente de uma companhia fabricante de bens de consumo resumiu o dilema: “Quando não posso medir, não posso controlar, quando não posso controlar, não posso estabelecer metas e quando não posso estabelecer metas, não posso melhorar”.

Uma vez que as empresas encontram uma maneira de identificar onde investir e como criar incentivos para as equipes de vendas e como acompanhar seu desempenho, elas frequentemente se surpreendem com o que veem. Por exemplo, um fabricante percebeu que a falta de disciplina para segmentar o mercado e para definir os segmentos mais atraentes como alvo significou uma penetração de menos de 40% no atrativo mercado de quiosques, e notou que a empresa estava investindo muitos recursos em mercadorias sem alto potencial de lucro.

Manter as forças de vendas focadas no que importa

Muitas empresas de bens de consumo lutam contra problemas básicos. Um exemplo: a equipe de marketing quer aumentar as vendas de produtos de alto valor, então ela cria uma campanha que seleciona os melhores produtos nas lojas e melhora a sua visibilidade. Mas “melhores produtos” têm um significado diferente para representantes de venda e distribuidores: em geral, ambos focam em volume, e não em produtos com alta margem de lucro. Quanto maior o volume de vendas, maior o bônus. Na ocasião em que um fabricante de refrigerantes fez um grande investimento em uma força de vendas dedicada para promover marcas secundárias, descobriu que apenas 20% dos pedidos incluíam aquelas marcas.

Outra falha comum é deixar que os representantes de venda tomem e administrem as últimas decisões por eles mesmos. Uma empresa pode investir bastante no

desenvolvimento da marca e em estratégias específicas para o país, mas deixar de definir muito bem o que a equipe de vendas precisa fazer de uma maneira diferente. Consideremos o produtor de bebida que segmentou cuidadosamente seus pontos de vendas para ajudar a moldar a execução de vendas em diferentes categorias de lojas. O problema foi que os 30 segmentos resultantes simplesmente deixaram os vendedores confusos, tornando impossível que os representantes de venda seguissem as diretrizes para melhoria de desempenho. Os representantes de venda de uma marca líder em Cingapura conheciam bem os vários influenciadores do comportamento de compras, mas não conseguiam articular como eles deveriam ser tratados nos diferentes canais.

Além disso, algumas vezes as empresas falham em deixar claros os papéis e as responsabilidades dos seus próprios representantes de venda, dos representantes de venda dos distribuidores e dos promotores de vendas de sua marca dentro da loja. Um fabricante de bebidas descobriu que cerca de 40% do seu investimento em caros materiais de *merchandising*, como mesas, cadeiras e guarda-sóis eram enviados para lojas sem potencial de crescimento que justificasse tal investimento. A empresa deixou as decisões de alocação de recursos para o pessoal de campo sem lhes fornecer diretrizes precisas sobre onde investir.

Conheça a venda perfeita

Para evitar essas armadilhas comuns, as companhias podem adotar um novo modelo que crie um vínculo forte entre seus objetivos estratégicos e uma execução de vendas melhorada.

A seguir, tem-se uma descrição de como uma empresa de bens de consumo usou a abordagem da “Prática da Venda Perfeita” para expandir sua participação em mercados emergentes selecionados, aumentando sistematicamente as vendas da loja e ganhando mais controle sobre marketing e vendas. Em vez de um projeto pontual, a empresa lançou um programa de transformação cultural de longo prazo com base em cinco iniciativas principais:

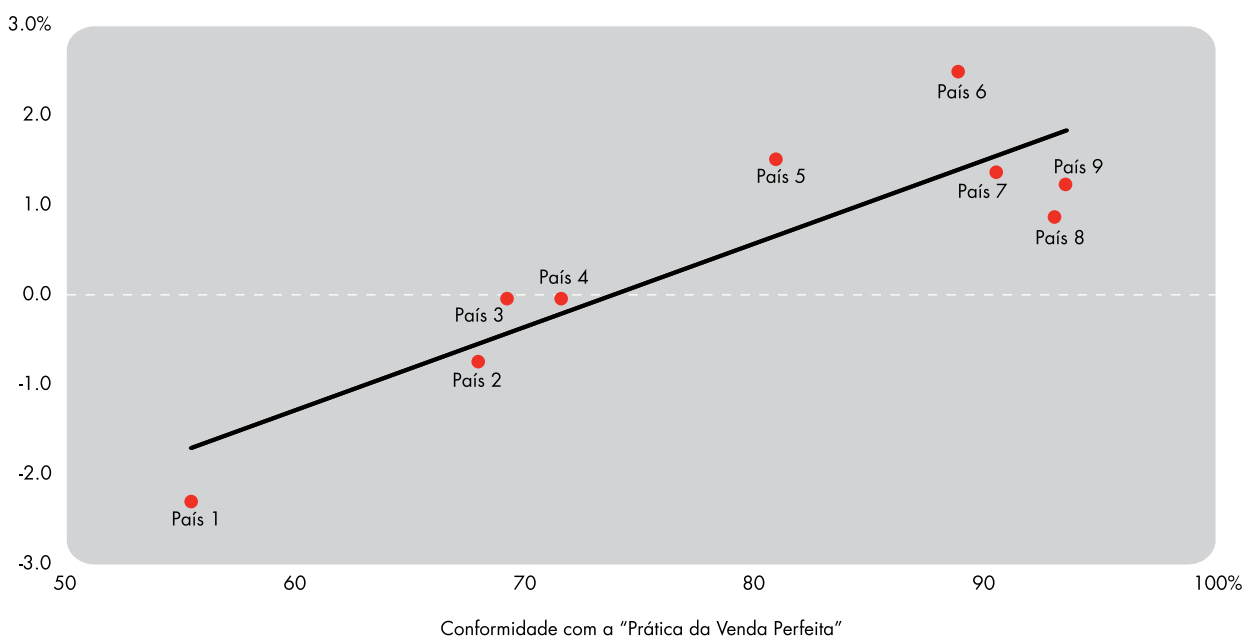
1. Para reavaliar sua **estratégia de canal**, a empresa identificou as lojas mais atraentes para o crescimento

A prática da venda perfeita

- lucrativo, observando, em cada loja, volume de mercado potencial, participação no mercado, valor e rentabilidade, assim como sua importância estratégica no portfólio da marca. Segmentou os clientes para identificar que lojas tinham clientes de alto valor e quais produtos esses clientes queriam comprar. Com base nessas informações, a empresa priorizou os segmentos e focou sua energia e investimentos em cinco canais nos três anos seguintes. O processo também considerou se o canal se destinava a refeições, como um restaurante, ou bebidas, como um bar, e sua rentabilidade relativa no segmento de produto em particular.
2. Em seguida, a empresa traduziu sua estratégia em um **plano de ação** que detalhava como ganhar mais na caixa registradora nas lojas selecionadas. O plano estabeleceu as regras, etapas e KPIs principais e fixou um orçamento e uma forma de monitorar o desempenho. Para garantir o sucesso, a empresa forneceu as ferramentas necessárias à equipe para estimular as vendas nas lojas: dispositivos móveis, como os PDAs (*Personal Data Assistants*), com software de vendas que cria uma lista de verificação automática de produtos para cada loja na rota diária do representante de vendas. Eles também receberam instruções para segmentos de clientes e regiões diferentes, incluindo uma lista de padrões para lojas, como seleção de produtos obrigatórios e posicionamento ótimo de produtos. Nas lojas, os representantes de venda aplicaram essas ferramentas para inserir informações específicas sobre o ponto de venda. O sistema fornece sugestões sobre o que precisa ser armazenado, lembra-os de que devem acompanhar os preços dos concorrentes e informa para onde ir de acordo com a rota.
 3. A empresa reforçou os **padrões de venda** mapeando as lojas que mereciam visitas frequentes de acordo com a atratividade do ponto de venda. Por exemplo, uma loja com alto número de vendas mas baixa participação da marca foi considerada prioridade. Com os PDAs, os representantes de venda foram capazes de rapidamente revisar listas de controle, acompanhar inventários, definir preços e posicionamento, armazenar ordens e agendar visitas futuras à loja.
 4. Para monitorar a conformidade de um vendedor com os padrões da “Prática da Venda Perfeita”, a empresa vinculou todas as ações a **metas de KPIs de vendas** claramente definidas.
 5. Com base em uma tabela de desempenho do representante de vendas, a empresa calculou uma compensação mensal, usando seu **sistema de premiação de vendas**. É sabido que recompensas regulares ajudam a motivar a equipe e a melhorar a execução de vendas diariamente.
- A empresa fez dois investimentos críticos antes de lançar o Programa “Prática da Venda Perfeita” em vinte países. Ela investiu em tecnologia (os PDAs) para fornecer à equipe de vendas dados em tempo real no campo, assim como atualizações constantes. Observou-se que os PDAs ajudam, mas, no mínimo, um processo manual estruturado é necessário para dar suporte ao Programa “Prática da Venda Perfeita”. A empresa também se empenhou em transformar a estrutura da organização de forma a apoiar totalmente a execução ótima do processo de vendas. O esforço da mudança trouxe resultados. Dois anos depois da implementação da “Prática da Venda Perfeita”, a participação desta companhia no mercado aumentou entre 1 e 3 pontos (*veja Figura 3*). Recompensada pelo seu desempenho, a força de vendas tornou-se, então, uma defensora entusiasmada do novo modelo.
- A empresa agora adota uma estratégia de canal focada nos *insights* de clientes e consumidores e essa estratégia é traduzida em um plano de ação com métricas de desempenho realistas e fáceis de entender. Ela tem uma equipe de vendas mais responsável e comprometida. Os executivos seniores têm mais poder de decisão do que nunca porque podem medir o desempenho de vendas e porque possuem o controle necessário para aumentar lucros e participação no mercado. Eles podem definir metas e alinhar incentivos de acordo com elas, criando uma forma realista de encorajar continuamente a equipe de vendas a melhorar seu desempenho. 

Figura 3: A “Prática da Venda Perfeita” aumentou a participação no mercado de uma empresa de bens de consumo

Ganho de participação no mercado no ano



A opinião de um representante de vendas sobre a “Prática da Venda Perfeita”

No interior de São Paulo, a maneira de fazer negócios dos proprietários de lojas e bares pequenos e independentes não tem mudado muito. Mas a abordagem da “Prática da Venda Perfeita” apresenta uma forma de unir o velho e o novo na execução das vendas. Ela preserva a cultura definida pelas lojinhas da vizinhança, ao mesmo tempo em que usa técnicas modernas para aumentar a performance das companhias de bens de consumo que as abastecem.

Quatro meses depois de uma companhia de bens de consumo lançar pilotos da “Prática da Venda Perfeita”, Rafael, um de seus representantes de vendas nesta região, já percebe a diferença. Ele vende um volume entre 15% e 20% maior do que o de seus colegas em rotas comparáveis, especialmente nos pontos de venda mais lucrativos. Diferentemente dos outros representantes, cuja remuneração é baseada sobretudo no volume vendido, 50% da compensação variável de Rafael está atrelada à sua execução dos princípios da “Prática da Venda Perfeita”.

Numa pesquisa mensal, um conjunto aleatório de 15% das lojas na sua rota são verificadas por um auditor independente. Rafael tem metas mensais claras de execução e conhece o resultado das lojas

visitadas previamente, o que garante melhorias contínuas até que a metodologia da “Prática da Venda Perfeita” esteja instalada. No início do piloto, ele recebeu um treinamento especial por meio do qual aprendeu como executar adequadamente a abordagem em diferentes tipos de pontos de vendas. Hoje ele tem pleno conhecimento de como aprimorar o *merchandising* nas diversas áreas de um bar e quais são as diferenças para um restaurante ou um pequeno mercado.

Representantes de vendas frequentemente são céticos quanto a essa abordagem, mas Rafael ficou convencido depois do novo treinamento feito para os representantes que participariam do piloto. A simulação interativa, em que ele assumiu o papel de um proprietário de loja, fez com que ele entendesse porque é tão importante almejar a perfeição, e não uma execução em apenas parte do ponto de venda. Uma loja bem preparada mas com uma proposta de valor de baixa atratividade para o proprietário é tão ineficiente quanto uma loja mal preparada que tenha uma proposta de valor melhor. A combinação das alavancas relevantes (projeto de modelo de vendas, controle e níveis de investimento, padrões de execução, relacionamento com os clientes e proposta de valor para o ponto de venda) é o único caminho para uma fórmula vencedora.

Antes de iniciar o treinamento, a companhia construiu uma base sólida para o sucesso dos representantes de vendas, identificando os pontos corretos para a “Prática da Venda Perfeita”. A empresa realizou um censo do comércio pelo qual determinou o segmento adequado e o potencial de vendas de cada loja. Depois de selecionar os pontos de venda com alto potencial de crescimento, os representantes de vendas foram equipados com uma lista de lojas alvo em suas rotas. Rafael admite que nem todo proprietário recebeu bem as suas propostas para implementar a “Prática da Venda Perfeita”. Algumas lojas de conveniência rejeitaram qualquer tipo de padrão de *merchandising* proposto porque não queriam ter *banners* nas suas instalações. Rafael usa algumas ferramentas para ajudá-lo a atingir suas metas da “Prática da Venda Perfeita” com consistência.

Em primeiro lugar, um PDA (*Personal Data Assistant*) fornece uma lista de produtos e *merchandising* para verificar em cada ponto de venda, de acordo com o segmento específico. Além disso, ele tem um folder impresso que inclui uma lista adicional com imagens, que serve como um guia para os padrões da “Prática da Venda Perfeita”. Por exemplo, o folder de vendas aponta como deveriam ser um bar e um restaurante nesse padrão, mostrando tipos de produtos e padrões de *merchandising*, como são utilizados em diferentes segmentos e como obter os incentivos baseados no desempenho atrelado a cada padrão diferente.

Enquanto a companhia expande seu piloto da “Prática da Venda Perfeita” para várias regiões do Brasil, Rafael estabeleceu metas pessoais próprias. Durante os próximos três meses, ele pretende expandir a “Prática da Venda Perfeita” a mais 30 a 40 bares e restaurantes—seu objetivo é aumentar ainda mais a vantagem do seu desempenho de vendas sobre o de seus colegas.

O valor no marketing comercial

Dos 120 executivos de empresas de bens de consumo que participaram da recente pesquisa da **Bain & Company**, mais de 90% concorda que precisa melhorar a eficiência de seus investimentos em marketing comercial. Por que isso é tão importante? O marketing comercial serve como vínculo crítico entre os esforços de marketing de uma empresa de bens de consumo e sua equipe de vendas. Ele dá suporte aos representantes de venda no seu dia a dia, desenvolvendo estratégias de investimento comercial e planejando programas de ativação de lojas destinados a aumentar a demanda no varejista, distribuidor ou atacadista.

A unidade de marketing comercial de uma empresa analisa a percepção dos compradores com informações da área de vendas e de marketing. Isso ajuda a companhia a desenvolver uma estratégia de segmentação de canal e planos de ativação, assim como criar uma disciplina de vendas. Em uma empresa que usa a abordagem da "Prática da Venda Perfeita", as atividades de marketing comercial geralmente incluem:

- definição de padrões de *merchandising*;
- desenvolvimento de materiais para ponto de vendas;
- análise da percepção dos compradores;
- desenvolvimento de estratégias de segmento;
- projeto de padrões de ativação e indicadores de desempenho de lojas;
- suporte à definição de critério de roteamento;
- alocação e gerenciamento de bens;
- gerenciamento e suporte a sistemas PDA, se aplicável.



Shared Ambition, True Results

Bain & Company é a empresa de consultoria global que os líderes de negócios procuram quando buscam resultados duradouros.

Além disso, nós nos preocupamos tanto quanto eles sobre como alcançá-los. Juntos, encontramos o valor além das fronteiras, desenvolvemos ideias e conhecimentos práticos e implementáveis e motivamos toda a equipe para trilhar o caminho para o sucesso.

Somos apaixonados por indicar o caminho certo para nossos clientes, colegas e comunidades, mesmo que não seja o mais fácil.

Para mais informações, visite www.bain.com.br

AMSTERDÃ • ATLANTA • BANGKOK • BOSTON • BRUXELAS • BUENOS AIRES • CHICAGO • CIDADE DO MÉXICO • CINGAPURA • COPENHAGUE • DALLAS • DUBAI • DÜSSELDORF
ESTOCOLMO • FRANKFURT • HELSINKI • HONG KONG • HOUSTON • ISTAMBUL • JOANESBURGO • KIEV • KUALA LUMPUR • LONDRES • LOS ANGELES • MADRI • MELBOURNE
MILÃO • MOSCOU • MUMBAI • MUNIQUE • NOVA DELHI • NOVA IORQUE • OSLO • PALO ALTO • PARIS • PEQUIM • PERTH • RIO DE JANEIRO • ROMA • SÃO FRANCISCO
SÃO PAULO • SEUL • SYDNEY • TÓQUIO • TORONTO • XANGAI • ZURIQUE