

Nova organização comercial e maior produtividade do time de vendas: o caso da distribuidora Rio Quality

POR **MARCELLO MARINHO**

A Rio Quality é um distribuidor especializado no mercado de Food Service. Por meio de sua estrutura comercial e logística, oferece uma solução completa de abastecimento para os setores de gastronomia (*Restaurantes, Bares, Lanchonetes, Cafeterias*), padaria e confeitaria, catering e cozinha industrial, hotelaria e eventos, fábricas de alimentos e pequenos empreendedores. No período de 2017 a 2022, alcançou um expressivo crescimento em sua receita operacional e base de clientes atendidos. Este artigo explora a reestruturação comercial adotada pela empresa para lidar com desafios e melhorar a produtividade do time de vendas, destacando as estratégias implementadas e os resultados alcançados.

CONTEXTO E DESAFIOS A Rio Quality está localizada no Rio de Janeiro e faz atendimento em todo o Estado, alcançando mais de 20 mil clientes, anualmente. Em geral, a jornada de compras do operador de *food service* ainda é muito dependente da atuação do vendedor. A digitalização do processo ainda é muito tímida (*< 10% da venda total*), fazendo com que o atendimento pelo time comercial, presencial ou remoto, seja preponderante.

Considerando os dados dos principais distribuidores do país, publicados no ranking Abad/Nilsen, observa-se um nível médio de produtividade por vendedor de 68 clientes atendidos e receita mensal de R\$172mil. Logo, para escalar o resultado da operação, é necessário aumentar a força comercial na mesma proporção, o que torna a estrutura comercial uma “pirâmide de vendedores”, com pouca organização e eficiência.

Para o período de 2018 a 2022, a empresa estipulou metas desafiadoras, visando um aumento de 172% na base de clientes e 142% na Receita Operacional. Dado o contexto, a

transformação do modelo comercial, com foco no aumento da produtividade dos vendedores, tornou-se uma ação crucial para o sucesso do plano.

ESTRATÉGIAS IMPLEMENTADAS Para enfrentar esses desafios, a empresa adotou uma série de estratégias baseadas na metodologia PDCA (Planejar, Fazer, Verificar e Agir), com foco na reorganização comercial e na melhoria da produtividade.

- 1. Diagnóstico e Revisão do Modelo Comercial:** A análise inicial revelou que os vendedores não estavam gerenciando suas carteiras de clientes de forma eficiente e falhavam na construção de relacionamentos duradouros. A solução foi criar uma ferramenta para suportar o time na gestão do seu resultado individual e reorganizar o modelo numa estrutura formada por especialistas em cada etapa do funil de venda, integrada ao digital e com o vendedor focado na recorrência de compra do cliente.
- 2. Piloto e Validação da Solução:** Um teste piloto com dois vendedores ajudou a validar o novo modelo de gestão de carteira antes da implementação completa.
- 3. Revisão da Política Comercial:** A autonomia dos vendedores para alterar os preços durante o atendimento foi reduzida. Centralizou-se na área de *Pricing* a definição dos preços para cada perfil de cliente. O objetivo era melhorar a consistência e transparência nos preços, garantindo que o cliente encontraria a mesma condição comercial em todos os canais de atendimento (*on e offline*), além de facilitar a execução da estratégia comercial da empresa.
- 4. Novo Processo de Vendas e Contratação:** Foi criado um processo de vendas baseado em indicadores estratégicos com maior correlação com a geração do resultado, e a contratação dos vendedores foi alterada para o regime CLT (antes Representante Comercial). A remuneração passou a ser baseada no desempenho individual em relação às metas, promovendo um modelo mais justo e alinhado com a estratégia da empresa. Adicionalmente, foi definida uma trilha de desenvolvimento padrão para cada agente de vendas, tornando toda a estrutura comercial mais previsível e escalável.
- 5. Treinamento e Desenvolvimento:** Implementou-se um plano de treinamento e desenvolvimento contínuo para os vendedores, com foco na nova metodologia. E para garantir a sustentação do plano estratégico e crescimento da equipe, criou-se uma área especializada na formação e preparação de novos vendedores.

6. **Preparação da Liderança Comercial para Sustentação do Processo:** Foram criadas rotinas específicas para supervisores, coordenadores e gerentes da área para suportar a implementação e sustentação da nova organização, destacando-se: construção do plano de metas anual da equipe; avaliação mensal do resultado individual; avaliação em campo dos vendedores; desenvolvimento de PDIs (plano de desenvolvimento individual) e leitura diária da ferramenta de gestão de carteira com foco na construção de planos de ação específicos para cada agente de vendas.
7. **Rituais de Reconhecimento:** Foram criados eventos de reconhecimento e premiação para cada vendedor à medida que fosse alcançado um novo marco na sua trilha de desenvolvimento.

RESULTADOS ALCANÇADOS A implementação dessas estratégias resultou em melhorias significativas:

- **Produtividade dos Vendedores:** Houve um aumento de 33% no número de clientes atendidos e um crescimento de 87% na receita nominal gerada por cada vendedor. (Quadro 1 e Gráficos 1 e 2)

| Quadro 1 Ganho Produtividade | Ranking Abad 2017/18 | Rio Quality 2017 | Rio Quality Novo Processo | Ganho Produtividade |
|---------------------------------|-------------------------|---------------------|------------------------------|------------------------|
| Cientes Atendidos/mês | 68 | 75 | 100 | 33,3% |
| Receita Mensal | R\$ 172.000 | R\$ 203.000 | R\$ 380.000 | 87,2% |

GRÁFICO 1 | RECEITA BRUTA MENSAL ANTES E DEPOIS NOVO MODELO – VENDEDOR PILOTO

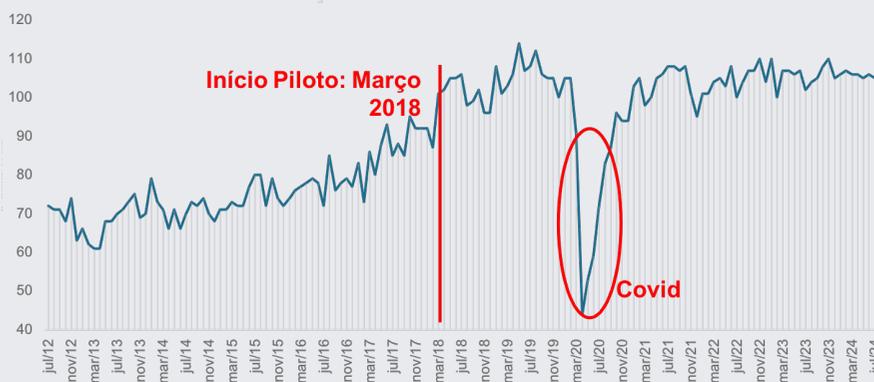


GRÁFICO 2 | POSITIVAÇÃO MENSAL ANTES E DEPOIS NOVO MODELO – VENDEDOR PILOTO

- **Expansão da Base de Clientes:** O número de clientes mensais cresceu 178%, passando de 4.055 em 2017 para 11.262 em 2022 (Gráfico 3).

GRÁFICO 3 | POSITIVAÇÃO MENSAL (Nº CLIENTES ATENDIDOS) – RIO QUALITY

- **Receita Geral:** Incremento de 269% na receita mensal, de R\$13 milhões, em dez/17, para R\$48 milhões em dez/22 e 238% na Receita Anual no mesmo período; de R\$159 milhões, em 2017, para R\$538 milhões em 2022 (Gráfico 4).

GRÁFICO 4 | RECEITA BRUTA MENSAL – RIO QUALITY



- **Recuperação Pós-Pandemia:** A empresa conseguiu retomar a base de clientes e o faturamento perdido durante a pandemia em tempo recorde (4 meses) e cresceu muito acima do mercado durante o período de 2020 a 2022 (Gráfico 5).

GRÁFICO 5 | CRESCIMENTO ACUMULADO 2009 A 2022 – RIO QUALITY E MERCADO DE FOOD SERVICE (REF. ABIA – ASSOC. BRASILEIRA DE INDÚSTRIAS DE ALIMENTAÇÃO)



LIÇÕES APRENDIDAS A experiência da Rio Quality oferece várias lições valiosas:

1. **Alinhamento entre Incentivos e Estratégia:** O comportamento dos vendedores está diretamente ligado aos incentivos, processos e capacitação oferecidos, sendo essencial que estejam alinhados com a estratégia comercial da empresa.
2. **Digitalização e Papel do Vendedor:** A digitalização da jornada de compras exige que o papel do vendedor se mova de um mero “tirador de pedidos” para construção de relacionamento com sua base de clientes e uma abordagem mais consultiva. O

vendedor precisará entender do negócio do cliente para ser capaz de propor novas soluções e aproveitar mais oportunidades.

3. **Integração de Tecnologia:** A tecnologia deve ser vista como um meio para aumentar a produtividade e potencializar o atendimento do vendedor, e não o substituir. A integração de todo o modelo comercial possibilitará uma melhor experiência de compra ao cliente.
4. **Adaptação e Escalabilidade:** testar pequeno, corrigir rápido e escalar com segurança são cruciais para a implementação bem-sucedida de novos modelos.
5. **Ciclo Contínuo de Melhoria:** A aplicação do ciclo PDCA deve ser contínua para garantir que a empresa se adapte às mudanças e continue a melhorar sua experiência e atendimento. Focar nas dores do cliente torna o processo mais assertivo.

CONCLUSÃO A reestruturação comercial da Rio Quality exemplifica como uma abordagem sistemática e adaptada às necessidades específicas da empresa pode levar a melhorias significativas na produtividade e no crescimento. A transformação não só otimizou a gestão de vendas, mas também fortaleceu a capacidade da empresa de atender uma base de clientes em expansão e diversificada. Com um foco contínuo na inovação e na adaptação às novas realidades do mercado, a Rio Quality está bem posicionada para enfrentar futuros desafios e aproveitar novas oportunidades.

PARA SE APROFUNDAR NO TEMA

Aaron, Ross.; Marylou Tyler. **“Receita previsível”**, como implantar a metodologia revolucionária de vendas outbound que pode triplicar os resultados da sua empresa. Autêntica business, 2017.

Breno Lopes, Adriano. **“Venda Recorrente”**, um método de vendas prático pra sobreviver à indústria 4.0. Literare Books, 2019.

Collins, Jim; Porras I., Jerry. **“Feitas para Durar”**, práticas bem-sucedidas de empresas visionárias, Alta Books, 2020.