



MANUAL DE ESTRUTURAÇÃO

REPRESENTANTES COMERCIAIS

Guia prático para empresas que desejam construir uma
área eficiente de representação comercial

Introdução

O trabalho com representantes comerciais é uma solução utilizada por inúmeras empresas para ampliar presença de mercado, aumentar capilaridade de vendas e acelerar o crescimento comercial sem necessariamente expandir a estrutura interna da organização. Quando bem estruturado, esse modelo pode gerar resultados extremamente positivos. Empresas conseguem chegar a novos mercados com agilidade, enquanto representantes ampliam suas oportunidades de negócios com produtos e serviços que complementam sua atuação.

No entanto, a experiência prática mostra que **a simples contratação de representantes comerciais não garante bons resultados**. Para que esse modelo funcione de forma consistente, é necessário avaliar diversos fatores estruturais, operacionais e estratégicos.

A **RH Renováveis** já participou da contratação de centenas de representantes comerciais para dezenas de empresas, acompanhando diferentes formatos de estrutura comercial e analisando o que funciona — e o que costuma gerar problemas. A partir dessa experiência prática, elaboramos este documento com o objetivo de auxiliar empresas a estruturarem corretamente sua área de representação comercial, evitando erros comuns e aumentando significativamente as chances de sucesso do modelo.

A seguir, apresentamos **seis pilares fundamentais** que devem ser avaliados e estruturados antes de iniciar ou expandir uma operação com representantes comerciais.



1. Definir a necessidade da sua empresa

Antes de ir ao mercado, o gestor **deve ter clareza sobre o que deseja contratar**, representante Comercial ou um Vendedor (PJ). O Maior erro das empresas é optar por uma contratação de Representante para aumentar as vendas sem colocar investimento em uma pessoa, quando na verdade, deseja o vendedor a qual pode e deve cobrar resultado e desempenho de forma mais rígida.

2. Gestão de Representantes

Um dos erros mais comuns cometidos por empresas que trabalham com representantes comerciais é acreditar que basta contratar o profissional e deixá-lo atuar de forma totalmente independente.

Muitos contratantes imaginam que o representante irá estruturar sua própria estratégia, organizar seu funil de vendas e naturalmente gerar resultados consistentes. Na prática, isso raramente acontece. Experiências de mercado mostram que, quando não existe gestão estruturada, apenas cerca de 10% a 30% dos representantes conseguem gerar bons resultados, enquanto a grande maioria acaba apresentando desempenho abaixo do esperado. Isso não acontece necessariamente por falta de competência dos representantes, mas sim pela ausência de acompanhamento estratégico por parte da empresa contratante. Representantes comerciais precisam de autonomia, mas também precisam de direcionamento, suporte e acompanhamento contínuo.

A gestão da área de representantes pode ser realizada por: um gerente comercial, diretoria comercial ou equipe dedicada de gestão de canais.

A estrutura depende diretamente do número de representantes e da complexidade da operação. Independentemente do formato, essa área deve assumir algumas responsabilidades fundamentais.

Primeiro, é necessário acompanhar a estratégia de atuação dos representantes. A empresa precisa ter estruturado se será um profissional que atuará com exclusividade ou não, para iniciar com metas dentro da realidade do profissional. Em seguida, ao iniciar o trabalho, será preciso acompanhar como o representante está prospectando clientes, quais abordagens está utilizando e quais são os desafios encontrados no dia a dia. Esse acompanhamento permite que a empresa ajude o representante a tomar decisões melhores, aumentar eficiência operacional e otimizar sua atuação em campo.

Outro ponto fundamental é o processo de integração do representante com a empresa. Mesmo sendo um parceiro externo, o representante precisa conhecer profundamente os produtos e serviços, proposta de valor da empresa, posicionamento da marca, cultura da organização. Quanto mais alinhado ele estiver com a empresa, maior será sua capacidade de representar bem o negócio no mercado.

Além disso, é altamente recomendável que os representantes tenham acesso a algum tipo de sistema de gestão comercial, como um CRM, permitindo que a empresa acompanhe dados e indicadores da operação. A gestão não deve ser baseada apenas em cobrança. Cobrar resultados sem oferecer suporte

raramente funciona. O papel da empresa é ajudar o representante a vender mais, o resultado deste profissional será também o resultado da empresa. Isso inclui apoiar na abertura de portas, oferecer materiais comerciais adequados, ajudar na abordagem de clientes e participar de negociações estratégicas quando necessário.

Outro elemento essencial da gestão é a criação de rotinas estruturadas de acompanhamento, como reuniões semanais de alinhamento, análises mensais de resultados, acompanhamento de metas, discussões sobre melhorias de abordagem. Esses encontros ajudam a identificar rapidamente gargalos e ajustar a estratégia comercial.

Gestão do funil de vendas: Muitos representantes comerciais possuem excelente capacidade de relacionamento e negociação, mas não possuem organização estruturada de funil. Isso significa que frequentemente não acompanham com precisão a captação de leads, qualificação de oportunidades, elaboração de propostas, fechamento de contratos.

Quando estruturamos o funil comercial com quatro etapas principais, surgem três taxas de conversão que precisam ser monitoradas. Ao identificar qual etapa apresenta pior desempenho, a empresa pode ajudar o representante com novos treinamentos, melhorias de abordagem, ajustes na proposta comercial, estratégias de qualificação de clientes. Esse acompanhamento aumenta significativamente a performance comercial e evita desperdício de esforço.

3. Exclusividade

A exclusividade é um dos temas mais sensíveis quando falamos em representação comercial. Muitos contratantes desejam que o representante trabalhe exclusivamente para sua empresa, sem comercializar outros produtos ou serviços. Embora essa ideia possa parecer positiva à primeira vista, ela traz riscos importantes.

A maioria dos representantes comerciais experientes prefere trabalhar com uma carteira de produtos composta por dois a quatro itens, desde que esses produtos sejam complementares entre si e direcionados ao mesmo tipo de cliente. Essa estratégia permite que o representante otimize sua operação. Quando ele visita um cliente ou abre uma oportunidade de negócio, consegue apresentar mais de uma solução relevante para aquele mesmo público. Isso melhora sua eficiência comercial e reduz seus custos operacionais.

Custos de deslocamento, visitas comerciais, prospecção e relacionamento com clientes passam a ser diluídos entre diferentes produtos dentro da mesma carteira. Por esse motivo, exigir exclusividade total costuma reduzir drasticamente o número de bons representantes interessados na oportunidade.

Outro ponto importante é entender que existe uma diferença significativa entre duas funções:

- Representante comercial: Comercializa uma carteira de produtos para um nicho específico.
- Vendedor PJ: Atua praticamente como um funcionário, mas com contrato de pessoa jurídica.

São modelos diferentes e devem ser tratados de forma diferente. Representantes comerciais profissionais geralmente não desejam atuar com exclusividade absoluta. Eles preferem trabalhar com produtos complementares que atendam ao mesmo perfil de cliente.

Portanto, a recomendação mais eficaz costuma ser: não exigir exclusividade total; exigir apenas que o representante não comercialize produtos concorrentes. Esse formato permite que o representante construa uma carteira eficiente e, ao mesmo tempo, mantenha compromisso com o sucesso da sua empresa.

4. CORE – Registro profissional

O CORE (Conselho Regional dos Representantes Comerciais) é o registro profissional que regulamenta a atividade de representação comercial no Brasil. Muitas empresas exigem que o representante já possua esse registro ativo no momento da contratação. Essa prática ajuda a reduzir riscos trabalhistas e garante maior formalização da relação comercial.

No entanto, exigir CORE desde o início pode reduzir significativamente o número de candidatos disponíveis. Na prática, muitos profissionais que já atuam com vendas externas ou com representação ainda não possuem o CORE regularizado. Em muitos casos, isso ocorre por motivos simples: falta de organização administrativa, custos de abertura e anuidade, desconhecimento do processo.

Curiosamente, grande parte desses profissionais tem interesse em obter o registro, mas acaba adiando o processo. Por isso, uma estratégia eficiente é adotar uma abordagem mais flexível. A empresa pode avaliar candidatos que ainda não possuem CORE, desde que o profissional demonstre disposição para realizar o registro durante o início da parceria. Uma forma prática de estruturar esse processo é estabelecer um período inicial de adaptação.

Por exemplo: Durante os primeiros dois ou três meses de parceria, empresa e representante avaliam se existe alinhamento de cultura, modelo de trabalho e potencial de resultados. Após esse período, caso a parceria seja confirmada, o representante realiza o processo de registro no CORE.

A empresa pode apoiar esse processo de diferentes maneiras: orientando o representante sobre o processo; auxiliando na organização da documentação; negociando a forma de pagamento das taxas.

O custo de abertura e anuidade pode ser: pago pelo representante; pago pela empresa; diluído nas comissões futuras. O formato deve ser acordado entre as partes. Essa flexibilidade amplia o leque de profissionais disponíveis e permite estruturar uma relação comercial formal de forma progressiva.

5. Estrutura de Backoffice

Outro fator crítico para o sucesso de uma operação com representantes comerciais é a existência de uma estrutura eficiente de backoffice comercial. Muitas empresas subestimam essa necessidade.

Representantes comerciais devem concentrar sua energia em atividades que geram receita, como: prospecção de clientes; construção de relacionamentos; negociação de propostas; fechamento de vendas

Atividades administrativas não devem ocupar o tempo do representante. Processos como: gestão de pedidos; acompanhamento de entregas; faturamento; organização de documentação; controle de pagamentos – precisam ser executados por uma área interna da empresa. Essa área normalmente é chamada de administrativo de vendas ou backoffice comercial. Quando a empresa não possui essa estrutura, alguns problemas começam a surgir.

Primeiro, a operação comercial perde eficiência. O representante passa a dividir seu tempo entre vender e resolver tarefas administrativas. Segundo o modelo de trabalho se torna menos atrativo para bons representantes. Profissionais experientes tendem a evitar oportunidades em que precisam assumir tarefas operacionais que poderiam ser realizadas pela empresa. Além disso, surgem riscos operacionais importantes.

Vender sem conseguir entregar corretamente pode gerar problemas graves para a reputação da empresa. Erros de faturamento, atrasos de entrega ou falhas de documentação comprometem a confiança do cliente. Por isso, é fundamental que exista uma estrutura organizada de apoio interno ao representante. Essa área deve ter um responsável claro dentro da empresa e precisa funcionar de forma integrada com o time comercial.

O dimensionamento dessa equipe depende do volume de trabalho gerado pelos representantes. Em alguns casos, uma única pessoa pode atender toda a operação. Em outros cenários, pode ser necessário estruturar uma equipe dedicada ou utilizar uma área administrativa compartilhada. Não existe um número mágico. O importante é garantir que o suporte operacional acompanhe o crescimento da operação comercial.

6. Modelo de Remuneração

A estrutura de remuneração é um dos fatores que mais impactam a qualidade dos representantes interessados na parceria. Muitas empresas acreditam que oferecer comissões muito altas é suficiente para atrair bons representantes. Na prática, esse raciocínio costuma falhar.

Representantes experientes, especialmente aqueles que já possuem carteira de clientes consolidada, buscam reduzir riscos operacionais. Da mesma forma que a empresa deseja minimizar riscos ao contratar um representante, o profissional também avalia os riscos de trabalhar com determinada empresa. Existe um erro de percepção comum no mercado.

Alguns contratantes acreditam que, se o representante não estiver disposto a trabalhar 100% no risco, ele não é um bom profissional. Mas o raciocínio inverso também acontece. Representantes frequentemente avaliam que empresas que não assumem nenhum risco podem não estar seguras sobre o próprio modelo de negócio. A relação comercial saudável normalmente envolve compartilhamento de risco entre as partes. Por isso, uma das práticas mais eficientes é oferecer ajuda de custo ao representante.

A ajuda de custo tem como objetivo apoiar despesas operacionais necessárias para gerar vendas, como: deslocamentos; hospedagens; alimentação; visitas comerciais; aquisição de clientes.

É importante entender um ponto essencial. A ajuda de custo não deve ser oferecida apenas se o representante atingir metas. Esse é um erro bastante comum. A lógica correta é o contrário. A ajuda de custo existe justamente para permitir que o representante realize os investimentos necessários para atingir as metas.

Se o profissional precisar arcar sozinho com todos os custos de prospecção e desenvolvimento de clientes, o risco operacional se torna muito alto. O valor da ajuda de custo pode variar bastante de acordo com o modelo de negócio.

Pode ser, por exemplo R\$ 1.000; R\$ 2.000; R\$ 3.000 ou mais.

O valor ideal depende de fatores como: complexidade da venda; distância geográfica dos clientes; ciclo comercial; custos operacionais da atividade e experiência na área de atuação. Essa ajuda de custo deve ser considerada no cálculo de margem e também no planejamento de metas do representante. Existe uma relação direta entre a qualidade dos representantes atraídos e o nível de investimento que a empresa está disposta a fazer. Representantes experientes escolhem cuidadosamente as empresas com as quais irão trabalhar.

Quanto mais estruturada for a proposta da empresa — incluindo suporte, gestão e remuneração equilibrada — maior será a probabilidade de atrair profissionais de alto nível.



Processo seletivo ideal para representante comercial

O processo seletivo de Representante Comercial é preciso ser ágil. Estes profissionais muitas vezes estão sendo cobiçados pelo mercado de trabalho, sendo assim, quanto menos etapas maior a probabilidade de conquistar o candidato a qual deseja.

Após abordagem pelo whatsapp, agende a entrevista. A dica de ouro para esse agendamento é ter a possibilidade de uma conversa por telefone, seguindo uma estrutura de entrevista pois muitos destes profissionais estão diariamente na rua e com agenda cheia, atrás de resultado. É importante que esta conversa dure cerca de 15 a 20 minutos no máximo e, gostando do profissional e conversa, avance para uma entrevista por vídeo agendada para o próximo dia ou no máximo 3 após a primeira conversa. Após a etapa via vídeo, sendo um bom candidato, faça a proposta via whatsapp ou ligação passando prazo para retorno da resposta.

Ponto importante para se levar em consideração: muitos candidatos para representante comercial em etapa de entrevista por vídeo podem realizar a conversa em seus veículos ou alguma área externa. Isso é muito comum pela rotina agitada que levam, isso não faz deles um candidato menos profissional.

Passo a passo para o processo seletivo

- 1. Boa divulgação da vaga:** a vaga precisa ser divulgada com estratégia para atrair os candidatos.
- 2. Triagem**
- 3. Bate papo por telefone:** nesta etapa é de grande importância iniciar se apresentando, apresentando a empresa, a vaga e como funcionará as etapas do processo seletivo. Em seguida pergunte se tem alguma dúvida e interesse e de sequência, pedindo para que se apresente falando sobre si e suas experiências profissionais. Cheque se tem os requisitos obrigatórios ao final, entenda sobre a pretensão de ganhos e, se gostou do candidato, agende já a próxima etapa ou informe quando será informado sobre a próxima etapa.
- 4. Bate papo por vídeo chama:** nesta etapa, você já estará com currículo em mãos então antes de iniciar análise e anote as dúvidas. Nesta conversa foque em tirar todas as dúvidas, entender o processo de trabalho do profissional e como ele irá focar para a sua empresa. É de grande importância tirar todas as dúvidas, não sair da entrevista com achismo pois isso não irá ajudar na tomada de decisão. Finalize informando quando receberá informações de sequência ou então, se gostou, já faça a proposta.
- 5. Proposta:** a proposta se não apresentada direto na entrevista, precisa ser apresentada ou via whatsapp ou via telefone para que você tenha certeza de que não há dúvidas. É importante ter em mãos qual será o valor da ajuda de custo, como será a comissão, quais documentos ele precisará enviar e quando, além da previsão de início.

Conclusão

A estruturação de uma área de representantes comerciais vai muito além da simples contratação de profissionais para vender. Para que o modelo funcione de forma consistente, é necessário estruturar cinco pilares fundamentais: gestão eficiente, regras claras de exclusividade, formalização profissional adequada, suporte operacional e um modelo de remuneração equilibrado.

Empresas que conseguem alinhar esses elementos criam um ambiente comercial muito mais produtivo e sustentável. Representantes passam a enxergar a empresa como uma verdadeira parceira de negócios, enquanto a organização ganha capilaridade comercial e maior presença no mercado. Quando bem estruturada, a representação comercial pode se tornar uma das estratégias de crescimento mais eficientes para empresas que desejam expandir suas vendas sem aumentar excessivamente sua estrutura interna.

Sobre a RH Renováveis

Uma empresa que transforma negócios através das pessoas.

A **RH Renováveis** nasceu com um propósito claro: ajudar empresas a estruturarem e otimizarem seus processos de gestão de pessoas, garantindo que tenham times preparados, engajados e alinhados com seus objetivos estratégicos.

Com mais de 5 anos de experiência no mercado, desenvolvemos metodologias próprias que garantem processos de recrutamento, seleção e *onboarding* altamente eficientes. Nossa abordagem combina tecnologia, inovação e conhecimento profundo em comportamento humano, proporcionando aos nossos clientes estratégias personalizadas para a atração, retenção e desenvolvimento de talentos.

Atendemos empresas de diversos setores, com foco especial no setor de energia e renováveis, ajudando gestores e líderes a construir times de alto desempenho e a transformarem suas equipes em ativos estratégicos para o crescimento do negócio.

Pedro Drumond - CEO

À frente da RH Renováveis está Pedro Drumond Jr., engenheiro eletricista, gerente de projetos certificado pelo PMI, mestre e doutor em Planejamento Energético. Com uma trajetória consolidada no setor elétrico, Pedro atuou por 10 anos no mercado de energia, aprofundando seus conhecimentos em planejamento e gestão estratégica.

Desde 2015, direcionou sua expertise para o setor solar fotovoltaico, compreendendo a crescente demanda por profissionais qualificados e processos estruturados para sustentar a expansão desse mercado. Foi com essa visão que, em 2020, fundou a RH Renováveis, com a missão de ajudar empresas e profissionais a desenvolverem seu maior patrimônio: o capital humano.



Pedro acredita que o diferencial competitivo de qualquer organização está nas pessoas e que a gestão eficiente de talentos é a chave para a inovação, produtividade e crescimento sustentável das empresas. Sua abordagem estratégica une conhecimento técnico, gestão de projetos e desenvolvimento humano, criando soluções personalizadas para o recrutamento, integração e capacitação de profissionais.



MANUAL DE ESTRUTURAÇÃO

REPRESENTANTES COMERCIAIS



@rhrenovaveis

rhrenovaveis.com.br