Pilares da Sustentabilidade Comercial

Pillars of Commercial Sustainability

Oswaldo Paleo*

RESUMO

O presente artigo objetiva alertar a estrutura comercial das organizações para alguns aspectos denominados pelo autor "pilares da Sustentabilidade comercial", que permitem auxiliar no melhor desempenho das funções e atividades relacionados a essa estrutura.

Chama-se a atenção para os seguintes fatores: administração por exceção, segmentação comportamental dos clientes, papel do vendedor, relacionamento ampliado e medições estratégicas, cuja ação conjunta qualificará a performance comercial, permitindo que as metas comerciais sejam não somente atingidas, como superadas nos prazos estabelecidos.

Como conclusão, o artigo reporta-se aos princípios empregados pelos programas de qualidade total, cujos aspectos relacionados à melhoria contínua são determinantes para que as organizações possam manter-se competitivas, gerenciando de forma eficaz o triângulo mágico do sucesso: qualidade, custo e prazos.

PALAVRAS-CHAVE: Posicionamento estratégico. Focometria®. Cadeia de Valor. Sistema de Medição. Comissionamento Composto e Variável.

ABSTRACT

The present article aims at alerting the commercial structure of organizations to some aspects, named by the author "pillars of commercial Sustainability", which allow organizations to improve the performance of commercial structure functions and activities.

The article draws attention to the following factors: administration by exception, segmentation based on customer behavior, the salesperson's role, broad relationship and strategic measurements whose united action will qualify commercial performance, enabling commercial goals to not only be reached but also surpassed on given deadlines.

Finally, the article addresses the principles employed by total quality programs whose aspects related to ongoing improvement are crucial to maintain organizations competitive and enable them to manage effectively the magic triangle of success: quality, cost and time.

KEYWORDS: Strategic Positioning. Focometria®. Value Chain. Measurement System. Composed and Variable Commission.

Neste início de século, entre as áreas que mais estão sendo afetadas pela nova postura competitiva das organizações e pelas exigências dos clientes e consumidores encontra-se a área comercial e sua estrutura funcional. Cada vez mais, os produtos tornam-se *commodities*, cujos diferenciais, identificados à luz dos atributos técnicos *(design*, funcionalidade, operacionalidade, resistência etc.), pouco ou quase nada podem ser percebidos. Dessa forma, a responsabilidade de tornar efetivas as metas de vendas orçamentárias das organizações recai, quase que exclusivamente, sobre a força de vendas e de seus modelos de gestão. A verificação de oportunidades não exploradas pela concorrência permite às organizações assumir uma posição singular no segmento em que estão atuando.

Assim, este artigo tem o propósito de discorrer sobre aquelas ações direcionadas tanto aos gestores como às equipes comerciais que tornam seus resultados, decorrentes de seus planos de ações e metas, factíveis e realizáveis, e não projeções que apenas compõem os relatórios gerenciais, cuja efetividade torna-se refém das reações do mercado.

Administração por Exceção

Conforme Welsch (1987) a administração por exceção tem como base de análise os planos orçamentários das organizações, confrontando os valores projetados com os realizáveis das diversas rubricas com o objetivo de orientar a atenção dos gestores para os aspectos incomuns e relevantes dessas análises comparativas.

Nesse sentido, lançar mão das ferramentas estatísticas que facilitem a identificação daquelas diferenças relevantes entre os valores previstos e realizados permite aos gestores uma maior eficácia administrativa, decorrente tanto do melhor foco de atuação como da menor disponibilidade do tempo demandado nas reuniões mensais de análise das distorções dos valores orçamentários.

Tal é a preocupação com a otimização do tempo dos gestores com informações relevantes, que muitos cursos, tanto de graduação como de pós-graduação, contam, em seus currículos, com a disciplina de métodos quantitativos, que tem como objetivo precípuo instrumentalizar os alunos com ferramentas estatísticas que os auxiliem na estratificação das informações para a melhor tomada de decisão. Conforme Paleo e Schletter (2004), "o uso de métodos quantitativos permite evidenciar as informações contidas nos dados das organizações, possibilitando: inferir comportamentos, minimizar riscos e ampliar a expectativa da efetivação dos resultados".

Nesse sentido, apurar as divergências causais das reais entre as metas projetadas das realizadas permitirá que os gestores responsáveis por estas distorções foquem sua atenção naquelas cujos valores extrapolam os limites determinados pelos intervalos de confiança estabelecidos segundo um grau de confiança desejado - 90%, 95%, 99%, ou qualquer outra medida estabelecida (ANDERSON; SWEENEY; WILLIAMS, 2002).

No intuito de tornar mais simples as atividades tanto de projeção dos valores referentes às peças orçamentárias (receitas, custos, despesas, investimentos, etc...) como o confronto aos valores realizados, adotam-se critérios determinísticos à esses quantitativos. Esse procedimento, adequa-se apenas ao ambiente acadêmico, onde a simplificação de uma realidade bem mais complexa torna-se vital para assimilação dos conteúdos

* Professor ESPM/RS; Mestre em Marketing pela PUCRS; Consultor de Empresas.
e-mail: paleo@pro.via-rs.com.br

básicos das disciplinas de orçamento e planejamento. Quando se apura uma série histórica desses valores realizados, observa-se que apresentam flutuações decorrentes de fatos causais que impactam sobre a rubrica analisada, sem que seja necessário justificar esse comportamento, estando o mesmo inserido no intervalo de confiança previamente estabelecido.

Ater-se às variações reais identificando suas verdadeiras causas permitirá ao gestor focar sua atuação em problemas reais e não decorrentes das flutuações amostrais ocorridas na rubrica analisada, permitindo, assim, a eficácia das ações com a economia do tempo alocado. Conforme cita Edler (1997): "O seu bem mais valioso - mas deteriorável - é seu tempo".

Segmentação Comportamental dos Clientes

Entender melhor o mercado de atuação em que as ações comerciais ocorrem promoverá uma gestão dos recursos (materiais, humanos, tecnológicos, monetários etc.) com maior qualidade e redução do desperdício, além de fortalecer o posicionamento estratégico da empresa.

Como reforça Kotler,

> "geralmente, para começar, o melhor é tentar estabelecer segmentos de acordo com as necessidades e os benefícios esperados. Em seguida, para que a busca por esses *prospects* seja facilitada, procure descritores demográficos que possivelmente se correlacionam com essas necessidades e benefícios" (KOTLER, 1999, p.157).

Cada vez mais, faz-se necessário entender e estratificar os mercados que são merecedores de nossa atenção, ou seja, abrir mão do *market share* em detrimento do *wallet share,* aquele *share* que proporciona à empresa tanto a elevação de sua lucratividade como a maximização da rentabilidade dos seus ativos.

O processo de segmentação na qual se leva em consideração tanto o comportamento de consumo como o relacionamento entre as partes envolvidas fará com que as ações comerciais estratifiquem as verdadeiras causas que obstaculizam o atingimento das metas comerciais da empresa, orientando a força de vendas a superar suas limitações e barreiras. Conforme Mowen e Minor, "a segmentação do mercado baseia-se na identificação das diferenças no modo como grupos de consumidores pensam, sentem e se comportam" (MOWEN; MINOR, 2003, *p.22).*

Como proposta de segmentação comportamental na qual se busca entender o padrão de comportamento da demanda dos clientes, sugere-se o modelo de denominado focometria®, que objetiva identificar, através das variáveis comportamentais estabelecidas (VFR), valor de contribuição, freqüência, e que recenseia um *ranking* classificatório dos clientes que compõem a carteira de clientes da empresa, atendo-se àqueles que se classificaram em posições inferiores.

Conforme Kotler (1999), os melhores clientes são aqueles que compraram recentemente, que compram com freqüência e que gastam muito. Assim, as variáveis analisadas refletem o comportamento da demanda através de sua relação transacional histórica com a empresa, sendo essa incorporada pela metodologia sugerida pela focometria®. Cabe salientar que o processo de *ranking* classificatório dos clientes é obtido, por sua vez, através da ponderação das métricas, cujos pesos decorrem da priorização dos objetivos estratégicos de crescimento sustentável da organização, conforme modelo de gestão a ser adotado:

- Gestão da Rentabilidade do Negócio;
- Gestão da Fidelização dos Clientes; e
- Gestão da Sustentabilidade da Organização.

A mensuração desses indicadores, com escores de valores definidos no intervalo de 5 a 1 - decrescendo de 5 (a melhor posição) até 1 (a pior posição) -, permitirá avaliar aquelas métricas que estão defasadas em relação às demais, permitindo aos gestores focar a ação de melhoria sobre os fatores relevantes, que possam estar contribuindo com esse resultado.

Conforme Drucker (2000, p. 9), "no futuro, para exercer as funções de gerente, os executivos precisarão de um sistema de informações integrado com a estratégia, em vez das ferramentas individuais que têm sido tão amplamente usadas em registro do passado".

Dessa forma, ações que se sucedem terão como referência a variável deficitária, e suas causas serão apuradas em dois momentos: na primeira etapa, faz-se uso da ferramenta de *brainstorming* junto ao comitê comercial, que discorrerá sobre as possíveis causas que comprometem a performance da variável. Segue a segunda etapa, que, através do método Delphi, busca o consenso entre os vendedores e/ou representantes comerciais, que apoiarão ou não, anonimamente, as causas propostas pelo comitê comercial, através de uma votação virtual, utilizando um *site* desenvolvido em padrão *web,* que facilita a comunicação à distância entre os colaboradores.

O uso dessas informações promoverá ações vetorizadas às verdadeiras causas dos problemas, que, quando eliminados ou minimizados, permitam que a variável foco tenha um escore melhor e eleve a classificação dos clientes a níveis superiores aos verificados originalmente, proporcionando melhoria nos diferentes indicadores de desempenho da empresa: rentabilidade, lucratividade, produtividade comercial, retenção dos clientes etc.

Papel do Vendedor

Uma das maiores dificuldades no exercício da função de vendedor ou representante é assumir responsabilidades que extrapolam a sua competência, desviando sua atenção para tarefas de planejamento e administração, afastando-se, assim, daquela que proporcionaria retornos efetivos para empresa: a venda dos produtos.

Conforme relata Shapiro (1998), os vendedores reclamam que, ao seguirem as informações cruas advindas dos bancos de dados das organizações, sem nenhuma filtragem ou tratamento analítico, sua performance acaba comprometida significativamente, resultando em perda de vendas. Vendas estas que poderiam ser positivadas, caso dispusessem de informações mais precisas a respeito dos clientes e do mercado.

A tarefa da equipe de vendas de decodificar o discurso dos gestores comerciais e organizar as ações segundo algum critério de prioridade resulta em um certo desconforto na categoria. Planejar as ações que venham a fortalecer o posicionamento dos produtos no mercado e eliminar os pontos fracos das vendas efetivas junto aos clientes assoberba de responsabilidades os vendedores, em uma área de conhecimento para a qual não dispõem, na maioria das vezes, de iniciativa e de informações que garantam a implementação das demandas sugeridas pela gerência comercial.

> "Hoje, muitas empresas ainda deixam a descoberta de clientes a cargo de seus vendedores. Mas com alto custo do tempo de sua (orça de vendas (em algumas empresas, ele chega *a* 500 dólares por visita, somados todos os custos), a descoberta de novos clientes é cara demais para ser designada a eles. Vendedores deveriam estar vendendo, e não procurando clientes" (KOTLER, 1999, p.156).

Como também ressalta Shapiro, desenvolver um plano de ação que descreva o que fazer para que os objetivos e metas da área comercial sejam atingidos não faz parte da pauta vivencial dos vendedores ou representantes de nossas organizações (SHAPIRO, 1998).

"As empresas são capazes de encontrar clientes potenciais qualificados a um custo mais baixo. Ao indicá-los a seus vendedores, elas deixam-lhes mais tempo para vender", insiste Kotler (1999, p. 157). A esses profissionais cabe a responsabilidade do como **fazer** para que os produtos, mercadorias e serviços sejam desejados e adquiridos pelos clientes. A capacidade de persuasão, através de habilidades de comunicação, experiência, conhecimento dos atributos diferenciais e da arte de negociação são os recursos de que dispõem para concretizar as transações comerciais.

Ao exigir-se da equipe de vendedores ou representantes perfil e qualificações que os mesmos não detêm, eles serão remetidos aos seus medos secundários: medo de sentir-se ignorado, de sentir-se humilhado ou de sentir-se rejeitado, provocando, por conseqüência, uma profunda desmotivação, parcial ou total, no grupo e frustração nos gestores por não atingirem as metas projetadas (MARCONDES, 1997).

Cabe, portanto, ao gestor definir claramente as atribuições da equipe de vendas, ou de representantes, subsidiando-a com informações consistentes, que a auxiliem na ampliação dos pedidos, na retenção dos clientes e na captação de novos clientes. Essa proposição é reforçada pelas palavras de Wiersema e Treacy (1998): "se você eliminar a confusão do sistema e suas disfunções, chegará a algo que deverá funcionar, desde que você assegure que cada um siga a metodologia eficiente e respeite estritamente os passos descritos".

Relacionamento Ampliado

Autores como Porter (1986), Wiersema e Treacy (1998), Shank e Govindarajan (1995), Kaplan (1988), Dolan (1998), entre outros, enfatizam a necessidade de analisar-se os problemas sob a ótica da cadeia de valores e não apenas à luz das ações que agregam valor dentro das linhas limítrofes das empresas.

Conforme citam Shank e Govindarajan (1995), "Cada empresa deve ser entendida no contexto da cadeia global das atividades geradoras de valor da qual ela é apenas uma parte". A obtenção de uma vantagem competitiva no mercado, segundo Porter (1986), advém, em última instância, da oferta de mais valor aos clientes por um custo equivalente (através da diferenciação) ou de valor equivalente por um custo inferior (baixo custo). Neste sentido, Shank e Govindarajan (1995) reforçam que a análise da cadeia de valor é essencial para determinar exatamente onde, na cadeia do cliente, o valor pode ser aumentado ou os custos reduzidos.

Através de um maior relacionamento entre empresa-vendedor-cliente, identificar-se-ão oportunidades de melhorias que beneficiem os clientes, favorecendo a ampliação do índice de retenção dos mesmos. O objetivo precípuo dessa ação é transformar simples e efêmeras transações comerciais em relações complexas e duradouras.

Os benefícios dessas relações complexas permitirão à empresa fornecedora criar barreiras de entradas, dificultando as investidas da concorrência na imitação e conquista dos clientes atendidos. Também quanto às relações duradouras, estas irão ampliar o *lifetime* value dos clientes. Conforme Hughes (1998), "A chave para o desenvolvimento de estratégia é a análise do valor de tempo de vida do cliente". A conseqüência dessas ações permite ampliar o nível de retenção dos clientes e sua fidelização junto à empresa.

A relação à qual nos referimos é àquela do tipo

"ganha-ganha", ou seja, àquela em que todos os envolvidos na negociação sejam beneficiados sem que alguns dos lados obtenha vantagens superiores. A forma de se atingir esse objetivo decorre de uma análise prévia em que se discriminam as contas clientes consideradas estratégicas daquelas que não são estratégicas para a empresa. Conforme -Shapiro, (1998) as contas estratégicas são as boas contas que garantem a sobrevivência de uma empresa.

Identificar os problemas que comprometem os resultados das contas em seus grupos de origem (operacionais, empresa e clientes) permitirá aos vendedores agir de maneira focada, resolvendo as querelas operacionais ou ajudando os clientes a solucionarem seus problemas. Para tanto, a existência de um sistema de informações que mensure de forma efetiva os resultados gerados pelos clientes e as métricas de performance, relacionadas tanto com o ciclo dos processos como com o tempo dos mesmos, é essencial, identificando-se os campos de melhorias ou realinhamentos às normas contratuais fixadas entre as partes.

Cabe aos vendedores transformar as informações fornecidas pela empresa em ações efetivas, tais como a de justificar quantitativamente os aspectos que se diferenciam dos oferecidos pela concorrência, construindo, dessa forma, uma relação de fidelização entre as partes, enquanto as conveniências atendidas forem agregadoras de valor. Ocorrendo esse tipo de relação entre as partes, o custo de uma troca *(switching cost)* de fornecedor será muito maior do que a sua manutenção, favorecendo a lucratividade da conta e, assim, reforçando-a ou tornando-a, na classificação, uma conta estratégica.

Medições Estratégicas

O sistema de medição de desempenho da equipe de vendas deverá estar alinhado aos aspectos macro-estratégicos que reforçam o posicionamento competitivo da empresa. Caso contrário, a empresa correrá sério risco de perder o foco e de desperdiçar energia e recursos em ações de pouco impacto sobre a sua lucratividade e rentabilidade.

Conforme citam Berliner e Brimsom (1992, p.183), "Algumas vezes, usando uma medição ou focalizando inapropriadamente muita atenção nela, provoca-se, em vez de redução, aumento do desperdício, enquanto que em determinadas situações podem ser válidas e úteis como indicadores, se aplicados apropriadamente."

Cabe, portanto, à gerência comercial a tarefa de implementar poucos, mas eficazes, indicadores que orientem a forma de atuar da equipe de vendas em campo, favorecendo a eliminação ou a atenuação daquelas causas que comprometem o resultados de seu desempenho.

Conclui-se que as empresas correm sério risco de conduzir suas ações em caminhos equivocados quando avaliam sua performance somente através de indicadores verticalizados, que buscam medir o desempenho do setor ou departamento sem contemplar a visão horinzontal dos processos que impactam nas demais áreas da organização.

O compartilhamento de indicadores verticais e horizontais faz-se necessária quando se deseja que o desenvolvimento da organização atinja todas as áreas, sem o comprometimento dos resultados globais, o que pode levá-la a um processo de deterioração devido às armadilhas e patologias organizacionais (MARQUES, 1994).

Cabe, portanto, aos gestores desenvolver e implementar indicadores que estejam linkados com os objetivos estratégicos da organização. Reforça essa proposição a citação de Meyer, (2000, p. 100):

> "Muitos gerentes não percebem que os indicadores de resultados, como lucro, participação de mercado e custos, que talvez os ajudem a controlar o desempenho da empresa, não contribuem para que uma equipe multifuncional, ou qualquer outra forma organizacional, monitore as atividades ou capacidades que a capacitam a executar determinado processo. E esses indicadores tampouco mostram aos membros da equipe o que devem fazer para melhorar o desempenho".

Nesse sentido, identificar indicadores que reforcem os objetivos estratégicos sinalizados pela organização faz-se necessário na obtenção da sinergia do grupo de colaboradores como um todo, tanto para a linha de frente como para a retaguarda.

Os sistemas de comissionamento dos representantes e vendedores das organizações, em sua maioria, muito divergem desses propósitos, pois utilizam-se apenas de dois parâmetros de avaliação, a saber, as metas de faturamento e de unidades físicas comercializadas, embora as demais métricas de avaliação quantitativas e qualitativas sejam verbalmente aludidas pelos gestores - tais como preço médio, lucratividade comercial, captação de clientes, retenção de clientes, liquidez dos créditos, satisfação dos clientes etc.

Portanto, a implementação de um sistema de comissionamento composto e variável, que contemple o espectro de medições que são objetivados e propalados pelos gestores, permitirá que os conflitos entre os resultados operacionais e os estratégicos sejam eliminados, alinhando as ações comerciais aos propósitos estratégicos das empresas.

Considerações Finais

Fica evidente que as atribuições dos gestores comerciais extrapolam aquelas atividades passivas que se centralizam na simples cobrança de resultados junto à equipe comercial. Apropriar-se de conhecimento e informações relevantes (tanto as históricas, depuradas da carteira dos clientes, como as prospectivas, através das linhas de tendências verificadas) permitirá aos gestores uma visão mais qualificada dos cenários avaliados e auxiliará na construção dos planos de ações que orientem a atuação dos representantes e vendedores em campo.

Por outro lado, esses colaboradores que se responsabilizam pelas metas comerciais serão beneficiados pelo *feedback* dos gestores comerciais, que, ao filtrarem as informações repassadas, qualificando-as para as tomadas de decisões, irão promover um maior índice de positivação, bem como reduzir a energia dispersada pela falta de foco nas ações.

Como conseqüência dos fatores acima mencionados, encontra-se a satisfação dos colaboradores por alcançarem os resultados projetados pela organização, como elevação de sua auto-estima, motivando-os a enfrentarem desafios superiores aos estabelecidos, gerando, portanto, processos de melhorias contínuas, dignos dos melhores programas de qualidade total.

Nesse sentido, Harrington, (1997, p.88) reforça o parágrafo acima:

> "Para que uma organização sobreviva no ambiente competitivo internacional de hoje, deve haver esforços de melhorias tanto nas metodologias como de tecnologia de ponta. A gerência precisa tomar decisões gerenciais corretas para que os produtos corretos estejam à disposição no momento em que forem necessários e ao mesmo tempo efetuem o máximo dos esforços de todos os participantes do sistema".

REFERENCIAS

ANDERSON, David R.; SWEENEY, Dennis J.; WILLIAMS, Thomas A. **Estatística Aplicada à Administração e** Economia. São Paulo: Pioneira, 2002.

BERLINER, Callie; BRIMSON, James A. **Gerenciamento de** Custos. São Paulo: T. A. Queiroz, 1992.

DOLAN, Robert J.; SIMON, Hermann. **O Poder dos Preços.** São Paulo: Futura, 1998.

DRUCKER, Peter F. **Administrando em Tempos de Grandes Mudanças.** São Paulo: Pioneira, 1995.

DRUCKER, Peter et al. **Medindo o Desempenho Empresarial.** Rio de Janeiro: Campus, 2000.

EDLER, Richard. **Ah, Se Eu Soubesse...** São Paulo: Negócios, 1997.

HARRINGTON, James H. **Gerenciamento Total da Melhoria Continua.** São Paulo: Makron Books, 1997.

HUGHES, Arthur M. **DataBase Marketing Estratégico.** São Paulo: Makron Books, 1998.

KAPLAN, Robert S.; COOPER, Robin. **Cost & Effect.** Boston: Harvard Business School Press, 1988.

KOTLER, Philip. **Marketing Para o Século XXI.** São Paulo: Futura, 1999.

MARCONDES, Odino. Mudança da Cultura X Cultura da Mudança. **T&D Treinamento e Desenvolvimento,** São Paulo, n. 54, p. 6-7, jun. 1997.

MARQUES, Antônio Carlos F. **Deterioração Organizacional.** São Paulo: Makron Books do Brasil, 1994.

MEYER, Christopher. **Como os indicadores Adequados Contribuem Para a Excelência das Equipes.** Rio de Janeiro: Campus, 2000.

MOWEN, John C.; MINOR, Michael S. **Comportamento do Consumidor.** São Paulo: Prentice Hall, 2003.

PALEO, Oswaldo S.; SCHLETTER, Gabriel. **Métodos Quantitativos.** Porto Alegre, 2004.

PORTER, M. E. **Competição.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva.** 6 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER, M. E. **A Vantagem Competitiva das Nações.** 5ed. Rio de Janeiro: Campus, 1988.

SHANK, John K.; GOVINDARAJAN, Vijay. **Gestão Estratégica de Custos.** Rio de Janeiro: Campus, 1995.

SHAPIRO, Benson P.; SVIOKLA, John (Ed.). **Conquistando** Clientes. São Paulo: Makron Books, 1995a.

SHAPIRO, Benson P.; SVIOKLA, John (Ed.). **Mantendo Clientes.** São Paulo: Makron Books, 1995b.

SHAPIRO, Benson P. **Você Cria ou Destrói Preços?** Exame, São Paulo, v. 31, n. 661, p. 123-125, maio 1998.

WELSCH, Glenn A. **Orçamento Empresarial.** 4 ed. São Paulo: Editora Atlas, 1987.

WIERSEMA, Fred; TREACY, Michael. **A Disciplina dos Líderes de Mercado.** Rio de Janeiro: Rocco, 1998.