



ARTIGO DA SEMANA

REMUNERAÇÃO DA FORÇA DE VENDAS: COMO ENGAJAR A EQUIPE PARA FAZER COM “GARRA E VONTADE”, MAIS DO QUE O “ESPERADO”.

LUIZ CARLOS BUENO: DIRETOR GERAL DA WISDOM

ARTIGO DA SEMANA

FORÇA DE VENDAS - REMUNERAÇÃO: COMO ENGAJAR A EQUIPE PARA FAZER COM “GARRA E VONTADE”, MAIS DO QUE O “ESPERADO”

Ao falarmos desse tema, é relativamente comum as EMPRESAS comentarem que suas FORÇAS DE VENDAS “não respondem” ou “respondem mal” ao assumirem e implementarem as ESTRATÉGIAS DE MARKETING que foram definidas.

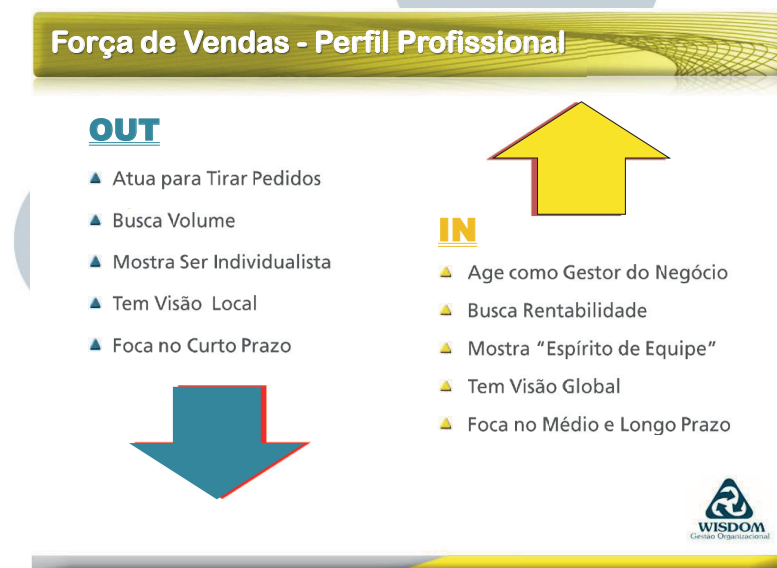
Na grande maioria das vezes, parte das causas dessa constatação tem como origem o fato das ESTRATÉGIAS DE MARKETING, ainda que acertadas, “não conversarem” ou “conversarem mal” com OS PROGRAMAS DE REMUNERAÇÃO DA FORÇA DE VENDAS.

Este será o foco deste ARTIGO, ou seja, vamos refletir sobre essa questão e chamar a atenção no que diz respeito aos cuidados para mitigar a sua ocorrência.

Quando falamos de GLOBALIZAÇÃO da economia e da consequente ABERTURA DO MERCADO, devemos reconhecer que ela trás consigo o crescimento da concorrência; a demanda por padrões internacionais de qualidade e produtividade; a ampliação das dificuldades para se criar DIFERENCIAIS COMPETITIVOS, bem como clientes mais exigentes em relação a produtos & serviços e, muitas vezes, margens decrescentes de rentabilidade.

Para enfrentar essa realidade, a EMPRESA necessita monitorar constantemente as suas ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS; buscar e aproveitar oportunidades para gerar NOVAS RECEITAS seja abrindo novos mercados, seja via produtos & serviços com maior valor agregado. Ela também precisa ser ágil e flexível, bem como contar com uma EQUIPE preparada e engajada.

Esse fato nos leva a reconhecer que, cada vez mais, conquistar e fidelizar CLIENTES é uma questão de SOBREVIVÊNCIA e que a sua plena satisfação é um DIFERENCIAL COMPETITIVO que, por sua vez, irá requerer um novo perfil atitudinal da FORÇA DE VENDAS. A imagem abaixo sintetiza essa visão:



No que tange à definição da ESTRATÉGIA COMPETITIVA da EMPRESA, algumas questões nem sempre bem respondidas são: Que clientes ela quer servir? Como agregar real valor a esses clientes? Como gerar lucro com uma parcela do valor agregado aos clientes? Por que eles deverão comprar os produtos & serviços? O que a tornará única e diferenciada dos concorrentes?

Portanto, como a FORÇA DE VENDAS representa a linha de frente da EMPRESA no dia a dia de seu relacionamento com o mercado, é fundamental conceber um PROGRAMA DE REMUNERAÇÃO que, além de ampliar o engajamento da EQUIPE, assegure o seu ALINHAMENTO ESTRATÉGICO, a busca constante da SATISFAÇÃO DOS CLIENTES e a consequente MAXIMIZAÇÃO DOS RESULTADOS.

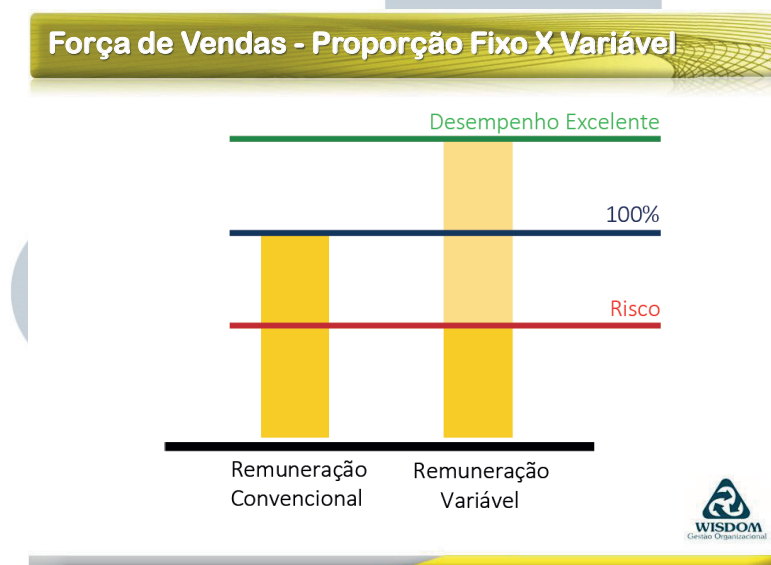
Assim sendo, entendemos que os principais objetivos de um PROGRAMA DE REMUNERAÇÃO DA FORÇA DE VENDAS sejam:

- ▶ Preparar um diagnóstico da situação atual.
- ▶ Focalizar a realidade do negócio.
- ▶ Alavancar resultados.
- ▶ Incrementar a eficácia organizacional.
- ▶ Promover ou consolidar mudança cultural.
- ▶ Corrigir as práticas de compensação.
- ▶ Reconhecer e recompensar desempenhos coletivos e individuais diferenciados.

É preciso ter em mente que um profissional caro é aquele que não agrega valor e nem contribui para a melhoria contínua dos resultados da EMPRESA para a qual trabalha.

Outro aspecto a considerar é que bons resultados são obtidos através de PRODUTOS & SERVIÇOS DIFERENCIADOS que surgem a partir de PESSOAS ENGAJADAS que se importam com os clientes e de uma CULTURA ORGANIZACIONAL que claramente incentive isso.

Portanto, aprovado o PERFIL DA EQUIPE requerida para implementar as ESTRATÉGIAS DE NEGÓCIO da EMPRESA, o primeiro passo para conceber a arquitetura do PROGRAMA é definir a MEDIDA DE CONTEÚDO de cada papel e, em seguida, os alvos e a proporção das PARCELAS FIXA E VARIÁVEL da remuneração dos profissionais nos diversos níveis da FORÇA DE VENDAS, a partir das informações dos MERCADOS DE COMPARAÇÃO da EMPRESA. A imagem abaixo sintetiza essa visão:



Com relação à proporção das PARCELAS FIXA E VARIÁVEL da remuneração, entendemos que a PARCELA VARIÁVEL deve ser tal que, por um lado, incentive a FORÇA DE VENDAS a alcançá-la e, por outro, faça falta caso não a receba.

No que tange aos profissionais das áreas que apoiam a FORÇA DE VENDAS, esses também devem ter uma PARCELA VARIÁVEL em sua remuneração, que dependa de seus resultados, porém numa proporção menor do que aquela das áreas fim.

Outro ponto a ser considerado é a questão da SAZONALIDADE ao longo do ciclo anual de comercialização dos produtos & serviços da EMPRESA, a fim de, na medida do possível, buscar preservar o poder aquisitivo dos profissionais. Nossa recomendação neste caso é adotar o conceito de MÉDIA MÓVEL, para suavizar os efeitos das OSCILAÇÕES no período definido.

Uma questão frequentemente discutida é se PARCELA VARIÁVEL da remuneração deve ou não TER UM TETO. Nosso entendimento nesse caso é o de não estabelecer UM TETO se isso for viável, pois, mais cedo ou mais tarde e sempre que este possa ser superado, a FORÇA DE VENDAS ou pelo menos alguns de seus integrantes serão tentados a represar vendas.

Vamos falar agora sobre dois fatores críticos para o sucesso de um PROGRAMA DE REMUNERAÇÃO DA FORÇA DE VENDAS. O primeiro é a definição e a calibragem dos INDICADORES DA PERFORMANCE. A EMPRESA só conseguirá garantir o ALINHAMENTO entre o foco e as atitudes da FORÇA DE VENDAS e as suas ESTRATÉGIAS DE MARKETING, se incluir na arquitetura do PROGRAMA métricas que guardem estreita correlação com o processo de GESTÃO DOS RESULTADOS do negócio.

O segundo fator crítico, tão importante quanto o anterior, é conceber MODELOS MATEMÁTICOS para simular a aplicação do PROGRAMA DE REMUNERAÇÃO DA FORÇA DE VENDAS em vários cenários - normais e adversos, a fim de assegurar a sua viabilidade econômica, financeira e operacional.

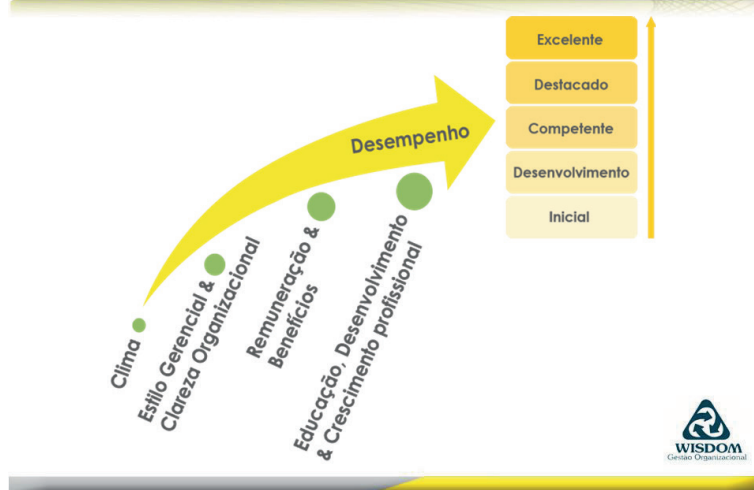
A questão nesse caso é que ERRAR PARA CIMA implicará em trocar a EQUIPE para poder corrigir o problema, tendo em vista a impossibilidade legal de reduzir a remuneração da FORÇA DE VENDAS. Por outro lado, ERRAR PARA BAIXO inviabilizará o ENGAJAMENTO da mesma com as ESTRATÉGIAS DE MARKETING e OS RESULTADOS do negócio, desacreditando o PROGRAMA.

Em termos metodológicos, entendemos ser importante definir um COMITÊ composto por RH e algumas LIDERANÇAS que, representando as ÁREAS de MARKETING e VENDAS da EMPRESA, sejam reconhecidas pela sua influência e conhecimento do negócio, a fim de:

- ▶ Definir INDICADORES que, na percepção da FORÇA DE VENDAS, sejam claros tanto na sua sintonia com as ESTRATÉGIAS DE NEGÓCIO quanto na APURAÇÃO DA PERFORMANCE.
- ▶ Assegurar uma estreita correlação entre os INDICADORES da performance da FORÇA DE VENDAS e os objetivos e estratégias do negócio.
- ▶ Inspirar a força de vendas para fazer, com “garra e vontade”, mais do que o “esperado”.
- ▶ Incentivar um processo de TRANSFORMAÇÃO CULTURAL focado na QUALIDADE dos serviços de atendimento, na SATISFAÇÃO DOS CLIENTES e NO TRABALHO EM EQUIPE.

Finalmente, é forçoso reconhecer que um PROGRAMA DE REMUNERAÇÃO DA FORÇA DE VENDAS não é, definitivamente, um fim em si mesmo, pois outros fatores, também importantes, podem afetar, positiva ou negativamente, os níveis de ENGAJAMENTO da EQUIPE e o seu consequente desempenho. A imagem a seguir ilustra a nossa visão sobre isso:

Força de Vendas: Outros Fatores do Desempenho



Luiz Carlos Bueno - DIRETOR GERAL da WISDOM, Bacharel em Marketing (ESPM), Pós-graduado em Marketing e Finanças (FGV). Certificação como Consultor e Líder Facilitador (Adigo), em Coaching Executivo (EcoSocial), em Mediação de Conflitos Organizacionais (Trigon - Alemanha) e Membro Fundador da Associação ComViver - São Paulo - SP.

PALAVRAS CHAVE: alinhamento, arquitetura, atitude, concorrência, conhecimento, cultura organizacional, desempenho, diagnóstico, diferencial competitivo, engajamento, estratégia, fidelizar, força de vendas, globalização, indicadores, influência, liderança, marketing, média móvel, medida de conteúdo, mercado alvo, métricas, modelos matemáticos, mudança cultural, parcela variável, perfil atitudinal, performance, produtividade, qualidade, receita, resultado, remuneração, satisfação, sazonalidade, sobrevivência, transformação, valor.