

## Artigo

# Os objetivos da empresa e a organização de suas vendas

Sérgio Roberto Dias

Professor adjunto no Departamento de Mercadologia da  
EAESP/FGV

Um dos aspectos da administração da empresa que mais deve chamar a atenção dos seus administradores refere-se à correta montagem das estratégias *funcionais* e sua adequação ao plano estratégico da mesma.

É muito comum encontrarmos, principalmente entre as pequenas e médias empresas brasileiras, uma das seguintes situações:

a) a empresa não faz planejamento estratégico e nem planos funcionais: apenas faz previsão de venda;

b) a empresa solicita aos responsáveis pelas áreas funcionais que preparem seus planos para o exercício seguinte, fazendo algum ajuste entre eles;

c) a empresa contrata alguma empresa de consultoria e assessoria para fazer (ou ensinar a fazer) o seu plano estratégico, que culmina com a formulação de estratégias funcionais;

d) a empresa prepara, anualmente, seu plano estratégico, com sua própria equipe.

No primeiro caso, em geral a empresa debate-se eternamente com problemas de falhas de integração entre as áreas que a compõem, exigindo a presença e ação constantes de proprietários ou diretores, ação esta de natureza quase sempre corretiva e de alto nível de desgaste interpessoal.

No segundo caso, o desgaste se dá também entre os responsáveis pelas áreas funcionais, envolvendo também a direção, pois, certamente, uma situação como essa deixa clara a possível ocorrência de:

1. falta de direcionamento dos trabalhos (ausência de definição dos objetivos maiores da empresa) para a equipe responsável pela formulação das estratégias funcionais;

2. conflitos, pois estas poderão ser conflitivas ou, no mínimo, estarão subutilizando seus recursos, por falta de definições mais objetivas por parte da cúpula da empresa. É uma realidade (b) que, afinal, pode ser tão ruim quanto a primeira, sob o ponto de vista de organização e funcionamento da empresa na busca de um resultado futuro.

Já com relação à situação *c*, a realidade da empresa pode ser (e costuma ser) melhor, uma vez que a empresa:

- sente necessidade do planejamento estratégico;
- ainda que através de terceiros *faz* o planejamento estratégico, incorporando, portanto, esse conhecimento e sistemática às suas tarefas normais.

É, portanto, muito difícil que nos casos *a* e *b* as empresas consigam organizar, integrar e principalmente *dirigir* corretamente seus recursos para a maximização de seus resultados.

No caso *d*, quando a empresa já possui conhecimento e prática acumulados sobre planejamento estratégico, as chances de que este ocorra errado, ao menos no seu âmbito interno, são pequenas. Mas podem ocorrer falhas sérias, oriundas, por exemplo, de algum erro de conceito ou de integração das estratégias. Mas a integração entre as várias áreas da empresa corre efetivamente poucos

riscos, quando esta sistemática se institucionaliza. Aqui, o direcionamento dos objetivos e estratégias tem mais chances de tornar o plano bem-sucedido.

O termo direcionar parece-nos o mais correto: é difícil, nas situações citadas, perceber se todas as áreas da empresa estejam, da maneira mais sincronizada, apontando para a mesma direção, com as melhores armas de que dispõem.

Numa empresa de bom porte, sediada em São Paulo, produtora de bens industriais que eram arrendados, encontramos, por algum tempo, a seguinte realidade: sua cúpula tinha como objetivo principal maximizar o retorno sobre os seus ativos, enquanto que para a área de vendas a palavra-chave era volume de produtos colocados no mercado (arrendados ao mercado). Ficava claro que, para a área de vendas, o retorno sobre ativos era menos interessante do que o volume de equipamentos arrendados. A cúpula pensava em margens, em qualidade de vendas, enquanto na prática sua equipe de campo agia voltada para quantidade.

Essa empresa é tida como muito bem administrada. E o é. A situação que relatamos não perdurou por muito tempo, mas não foi fácil nem barata a mudança de abordagem. Custou um certo percentual de perda de parcela de mercado, bem como muito treinamento da equipe de vendas.

Da formulação do planejamento estratégico aos resultados dele esperados ou nele projetados há um espaço bastante grande, complexo muitas vezes, que nem sempre permite que o que se pretendia obter tenha efetivamente sido obtido, nas circunstâncias e clima administrativo desejados. E as razões são muitas. A cultura da empresa, por exemplo, é um dos fatores mais relevantes na facilitação ou não da operacionalização de um plano estratégico. A maneira de pensar de sua cúpula e a de seus gerentes às vezes são tão divergentes que somente com medidas fortes e grandes transformações é que se consegue harmonizar estilos e conhecimentos, canalizando essa harmonização para os fins pretendidos.

É muito freqüente, na prática, encontrarmos o superintendente (dono) debatendo-se contra sua ansiedade, sua preocupação em profissionalizar sua administração, tendo que conviver com uma equipe que foi montada por seu pai e antecessor. Pelo oposto, quando o superintendente ainda administra com métodos e modelos obsoletos, fica muito difícil criar e manter uma equipe jovem e moderna de gerentes. Os conflitos relativos à forma de ver a solução dos problemas da empresa certamente custarão, no mínimo, uma boa dose de "turnover".

O problema de conhecimento específico de métodos e técnicas administrativas (*know-how*) é outro fator altamente relevante no possível sucesso ou fracasso da implantação de um plano estratégico, de uma correta definição e atingimento de objetivos. Temos sido chamados, como consultores, por empresários que nos dizem o seguinte: muito bem, nós temos X anos de vida, começamos do zero e hoje somos uma firma estável. A que e como devemos proceder para crescermos mais? Por onde devemos começar?

Essa situação, em boas empresas de pequeno e médio portes, é bastante usual, assim como o é aquela em que o empresário, após várias tentativas de mudanças

internas (no campo do conhecimento administrativo), recorre a consultores para que estes efetuem, através de programas organizados e específicos de treinamento, a transferência do *know-how* mínimo para que cada gerente possa adequar-se àquilo que os objetivos da empresa dele necessitam.

Estilo de liderança é um outro fator bastante importante no processo de criação, operacionalização e obtenção de resultados dos planos da empresa. O estilo de dirigir do dono, diretores e gerentes em face da realidade atual da empresa é de vital importância para o sucesso de qualquer plano. O conhecimento das teorias de Hersey e Blanchard<sup>1</sup> é de extrema utilidade para todos que ocupem cargos de chefia.

Outros aspectos que nos parecem relevantes no processo de obtenção de melhores resultados do trabalho de planejamento são, por exemplo:

- iniciativa, ação, força para mover as idéias e implantá-las;
- criatividade própria e buscada junto a terceiros (consultores);
- organização: definições do que, como, quando e quem, relativas ao plano, avaliações periódicas e controle de seu desempenho.

O leitor certamente já percebeu que estamos abordando apenas os aspectos internos da empresa que influem no resultado do planejamento estratégico. Não vamos abordar aqui as influências da situação econômica do país ou do mercado, nem a estrutura, posicionamento e intensidade da concorrência. A nossa abordagem é de uma visão de dentro da empresa, operacionalizando seus planos e estratégias para atacar o mercado, com ênfase específica na organização, no direcionamento de suas vendas. Esse é, na essência, o objetivo do nosso trabalho.

Talvez a melhor forma de chamarmos a atenção do leitor para o problema da definição de objetivos da empresa e a organização de suas vendas seja através da apresentação de algumas situações reais e recentes com as quais tratamos. Em todas elas, o que tentaremos mostrar é que nem sempre o que a empresa quer (seus proprietários ou diretores) é consistente com os meios (estratégias e recursos) que está utilizando para obter seus resultados objetivos.

Assim, vejamos:

1. Um pequeno laboratório farmacêutico fabricante de produtos naturais vinha crescendo sistematicamente nos últimos anos até que seu proprietário, sobrecarregado de trabalho, percebendo, de um lado, que suas instalações e sua estrutura administrativa estavam-se mostrando insuficientes e, de outro, que seu negócio ainda apresentava bom potencial de crescimento, quis saber como organizar esse crescimento.

Até o presente, a empresa vem trabalhando com apenas uma linha de produtos, com 12 itens na linha e duas versões de embalagens para cada item. Esses produtos são distribuídos às farmácias, lojas de produtos na-

turais e cadeias de supermercados, por representantes autônomos, num total de 20 pessoas, operando em quase todos os estados do País. Possui cerca de 1.500 clientes cadastrados e cerca de 500 notas fiscais são tiradas por mês (500 clientes ativos/mês).

A remuneração dos representantes autônomos é de 10% sobre o faturamento líquido, que lhes são pagos, pelos clientes, na liquidação de seu débito.

Feito um levantamento apenas do número de farmácias existentes nas regiões geográficas abrangidas pela empresa, verificou-se que esse número é de, aproximadamente, 25 mil (contra 1.100 cadastrados pela empresa: os outros 400 clientes são casas de produtos naturais e cadeias de supermercados).

Ficou óbvio que a quantidade de pontos de venda abordados pela empresa deveria crescer, ou seja, o nível de contato da empresa com seus clientes deveria ser incrementado. Isto, evidentemente, também pressupõe o aumento do número de representantes, a redução do seu perímetro de atuação, utilizando-se o conceito de microrregião em detrimento da macrorregião. Esse expediente foi facilmente aceito pelo proprietário, pois ele sempre quis que esse crescimento continuasse a ocorrer. Acontece, porém, que, apesar de sempre ter pretendido esse crescimento, nunca pensou ele no sistema de remuneração do representante e aí está um ponto de vital importância.

O pagamento dos 10% sobre qualquer venda efetuada pode gerar:

- concentração das vendas em poucos clientes;
- concentração das vendas dos principais produtos, em detrimento dos demais itens ou linhas de produtos;
- concentração das vendas nas regiões geográficas mais fáceis e econômicas para o representante.

Para uma venda mais bem distribuída em termos de número de clientes e itens da linha de produtos, a empresa precisava utilizar o sistema de remuneração como elemento *direcionador* desses objetivos. Assim, foi proposta uma mudança no sistema de remuneração para a fórmula seguinte (por exemplo):

- a) o representante terá 6% sobre qualquer faturamento que realizar;
- b) porém, se ele cumprir com as cotas (em unidades) sugeridas de *todos* os itens da linha de produtos, o percentual passa para 7%;
- c) se ele vender para, no mínimo  $X$  clientes (cota de clientes, voltada para o objetivo de *manter mercado*) por mês, ele fará jus a 2% a mais, sobre tudo o que tiver vendido. Então, se ele cumprir com esta cota, receberá 8 ou 9%, dependendo dos desempenhos de  $a$  ou  $b$ ;
- d) se ele conquistar  $X$  clientes novos, visando à conquista de novos pontos de venda (a equipe será aumentada e, além disso, o número de clientes conhecidos é extremamente pequeno em relação ao universo de clientes) por

mês, então ele terá mais 1% sobre tudo a que tiver feito jus, perfazendo, então, um teto de 10%, tal como hoje ocorre. Apenas se muda o *conceito* dos 10%. Na nova sistemática, eles embutem o critério *qualidade da venda*, consistente com os *objetivos da empresa* e não os objetivos e facilidades (ou dificuldades) do representante.

O nosso método de remuneração estimula a venda de volumes, a *manutenção dos clientes conquistados* (cota de clientes) e o *aumento do número deles* (cota de novos clientes).

Num esquema fortemente inflacionário, o pagamento das comissões aos representantes, após a liquidação do débito pelo cliente, também não é muito motivador, especialmente quando os prazos de pagamento são longos (60, 90 ou 120 dias). Sugere-se uma composição de 70/30% ou 50/50% no faturamento e liquidação, respectivamente.

Isto é mais motivador e, para uma venda bem pulverizada, não significa riscos muito grandes para o fabricante.

Este é um dos aspectos do problema do direcionamento das ferramentas funcionais de que dispõe a empresa no sentido de adequá-las aos seus objetivos. Outro aspecto que não estava sendo utilizado pela firma é o de identificação e análise de tendências de novos mercados, novas linhas de produtos naturais que pudessem ser produzidos sem grandes investimentos, utilizando a mesma força de vendas e os mesmos canais de distribuição. Essas análises foram efetuadas e boa parte dos dados foi coletada pela própria equipe de representantes (com muita seriedade e interesse, aliás). Antes, falamos das possibilidades e formas de crescer no mesmo mercado. No segundo caso, estamos falando do crescimento em novos mercados (novas linhas de produto) ainda não explorados pela empresa.

Esta é uma situação verificada e tratada numa empresa que apenas fazia previsões de venda, nada mais. Os resultados do melhor *ajuste* entre planos, desejos e ações (mudanças, inclusive) têm sido excelentes.

2. Uma empresa de médio porte, operando no mercado de derivados de petróleo, apresentava a seguinte situação: vendas estacionárias (levemente decrescentes), fortemente concentradas nas vendas diretas (o diretor comercial, funcionário, fazia 30% das vendas a uns poucos grandes clientes industriais), trabalhando com oito representantes e um vendedor interno, todos apenas atuando na Grande São Paulo, este ganhando comissão fixa, baixa motivação dos representantes e clientela muito pequena em relação ao tamanho do mercado. Por isso tudo, os proprietários estavam pensando em vender a empresa a um grupo multinacional que operava no mesmo segmento. Entendiam eles que a firma não teria chances de crescer.

Uma análise superficial permitiu a constatação de que o vendedor interno já representava 21% das vendas da empresa, operando com vendas por telefone (*telemarketing*), utilizando um cadastro (que ele por iniciativa própria compilou) de 500 clientes. As vendas desse vendedor vinham crescendo paulatinamente. Primeira decisão tomada: aumentar o cadastro e ampliar para três (e depois 10, se desse certo) o número de vendedores inter-

nos operando por telefone. Todo cliente assim abordado, que tivesse interesse em comprar ou conhecer a empresa, mas solicitasse a presença de um vendedor, seria desse modo atendido, passando-se a ficha do cliente para o vendedor externo (representante). Assim, então, o *tele-marketing*, que estava (e continuou) dando certo, passou também a ser alimentador da equipe externa. Esta foi aumentada, sofreu rezoneamentos, mudança na remuneração (cota de clientes e novos clientes foram incluídos) e recebeu a influência de um supervisor, contratado para melhor organizar o trabalho de campo (inclusive o de administração das vendas, junto com o diretor). Aqui também fica óbvio o descompasso entre o que os donos queriam, o que era e como era feito o trabalho de abordagem do mercado (vendas) e o tipo de resultado que estavam obtendo.

Todo o processo de recrutamento, seleção, treinamento, remuneração, controle e avaliação de desempenho da equipe de vendas foi reorganizado. O mercado, a nível nacional, foi identificado e cadastrado, passando a ser abordado por um número crescente de bons representantes. A firma não foi vendida para o grupo multinacional.

3. Um grande laboratório multinacional composto por várias divisões tem, em todas elas, uma estrutura de vendas e de gerências de produtos específicas para cada uma. Não há, entre as gerências de produto, um plano de *marketing* que se assemelhe a outro. Da mesma forma, isso ocorre entre gerentes de produto da mesma divisão. Isso, no que concerne à forma dos planos de *marketing*. No que concerne ao conteúdo, às vezes se percebiam erros de conceito ou de carência de informações de *marketing* que dificultavam a melhor montagem estratégica.

Quem tomou iniciativa de mudar esse *statu quo* não foi a diretoria. Foi um gerente de *marketing*, que, tendo vindo de outra multinacional *Marketing Oriented*, entendeu que deveria implantar, via treinamento, na sua equipe, um conhecimento de *marketing* de maior profundidade, nivelando conhecimentos, enfatizando a necessidade do raciocínio mercadológico estratégico e sua correta formulação. Foi imitado por outras gerências e o resultado final é que, durante o processo, alguns caminhos estratégicos de determinados planos de *marketing* foram mudados e outros, melhorados. Dentre as diretorias envolvidas no processo, apenas uma se mostrou interessada pelo desenvolvimento do programa desde seu início.

4. A diretoria de uma empresa média, fabricante de produtos siderúrgicos, tinha, como principal cliente, órgãos do governo. A linha de produtos com que atendia ao governo significava 90% do seu faturamento. Os outros 10% eram oriundos de vendas de outras linhas de produtos possíveis de serem fabricados graças à versatilidade do equipamento produtivo. Eram vendidos pela mesma equipe que vendia a linha principal, de forma mais ou menos marginal.

A grande concentração das vendas num mercado só e num tipo de cliente apenas incomodava a diretoria. Mas as coisas iam marchando até que um dia, assessorada por um diagnóstico e uma proposta estratégica formulados por consultores, a empresa decidiu concordar com

a idéia de que realmente havia a oportunidade de serem abordados quatro mercados distintos (linhas de produto) e que sua viabilidade e sucesso dependeriam de montagem de uma estrutura de vendas (e *marketing*) específica para cada um, respeitada a possibilidade de crescimento (retorno) de cada mercado. E assim foi feito. Três anos mais tarde, aquela linha de produtos principal representava 50% do faturamento da empresa que, com isso, pulverizou seus riscos de mercado, como sempre pretendeu (embora com uma estrutura organizacional e estratégias, até então, falhas, e que nunca os teria levado aos resultados atuais).

5. Agora, eu vou expor aqui uma situação também real e atual, e o leitor certamente saberá que medidas tomar: a firma é um grande atacado distribuidor composto de três linhas distintas de produtos, cada uma com centenas de itens. A diretoria quer melhorar a distribuição dessas vendas, bem como pulverizá-las melhor. Hoje, a linha 1 representa 60% das vendas, a 2, 30% e a última, 10%. Todas as vendas são feitas através de uma grande e antiga equipe de vendedores autônomos por todo território brasileiro. Os representantes recebem 10% sobre o que faturarem em Cz\$ (não importa em que linha de produtos).

É fácil perceber onde se deve mudar o sistema atual, não é mesmo? No entanto, essa situação ainda não mudou, por resistências internas à idéia.

## CONCLUSÃO

É muito comum a empresa desejar um futuro *x*, idealizá-lo, planejá-lo e, com muita freqüência, não chegar nem perto dos resultados previstos. Nosso bode expiatório tradicional é a conjuntura, o governo e suas medidas econômicas ou legislação, ou a concorrência, quem sabe. *Todos os fatores externos à empresa. Nossa proposta é a de que, não raro, o erro é interno.* Nasce de um plano mal concebido ou mal implementado que, como o Brasil é imprevisível, pode até dar certo (lucro). Mas estará sempre operando com resultados subotimizados.

A melhor chance que tem um plano de *marketing* é a de ser profissional e conceitualmente bem estudado, organizado e implementado. Em outras palavras, faça autocrítica, invista em *know-how* e gente. O resto é mera consequência.

<sup>1</sup> *Psicologia para administradores*, de Paul Hersey e Kenneth Blanchard, Ed. Edusp.