

DANIEL MACEDO PEZETA

APLICAÇÃO DO MODELO GE-MACKINSEY
AO PLANEJAMENTO DE VENDAS

Projeto Técnico apresentado à Universidade
Federal do Paraná para obtenção de título
de Especialista em Gestão Empresarial.
Orientador: Prof. Dr. Pedro José Steiner Neto

Curitiba

2005

Sumário

Capítulo 1 – Introdução

- 1.1 Apresentação
- 1.2 Objetivos
- 1.3 Justificativa
- 1.4 Metodologia

Capítulo 2 – Referencial Teórico

- 2.1 O Papel de Vendas nas Organizações
- 2.2 Conceitos de Demanda e Potencial de Mercado / Vendas
- 2.3 A integração de Vendas no plano de Marketing
- 2.4 O Modelo GE-McKinsey para análise de portfólio
- 2.5 Sistemas de Informações Gerenciais – Planejamento e Controle dos esforços de Marketing e Vendas

Capítulo 3 – Descrição da empresa-alvo deste estudo

- 3.1 Atividade da empresa
- 3.2 Descrição da organização
- 3.3 A metodologia de planejamento de vendas atual
- 3.4 Objetivos com a aplicação do método proposto

Capítulo 4 – Adaptação do modelo GE-McKinsey ao planejamento de vendas

- 4.1 Escolhendo os fatores
- 4.2 Procedendo a análise
- 4.3 Interpretando os resultados

Capítulo 5 – Acompanhamento e ajuste do método

- 5.1 Alinhando as medições aos objetivos propostos
- 5.2 Proposta de indicadores para acompanhamento

Capítulo 6 – Conclusões

Capítulo I – Introdução

1.1 Apresentação

Produtividade é a palavra que permeia, hoje, a atividade de todas as empresas, e que define, entre outros fatores, sua lucratividade. Não temos mais espaço para empresas inchadas, ou para profissionais que não sejam versáteis. O nosso tempo tem que ser dedicado às atividades que trazem retorno à empresa.

Em vendas, o conceito de produtividade está sendo cada vez mais explorado. Não só na eficácia dos profissionais em desempenhar a sua função cotidiana, mas também em como o plano de marketing e a concentração dos esforços das equipes estão realmente trazendo retorno financeiro para a corporação.

No ambiente “business to business”, usualmente os gerentes de vendas, ou até os próprios vendedores, são responsáveis por elaborar o seu próprio plano de marketing e vendas, tendo ciência das diretrizes “macro” da empresa e dos recursos que ela oferece.

Como definir, então, dentro de um universo de clientes, aqueles que melhor responderão aos nossos esforços de vendas? Como investir os recursos disponíveis para a equipe de vendas de forma inteligente?

Este estudo propõe uma metodologia para auxiliar os profissionais de vendas a responder estas perguntas de forma rápida e consistente, assim como alguns indicadores que os permitirão acompanhar a assertividade do plano traçado, reavaliando-o sempre que necessário.

1.2 Objetivos

Objetivo Geral

O objetivo deste trabalho é propor uma metodologia para auxiliar os profissionais de vendas a realizarem o seu “plano de vendas”, e a concentrar esforços nos clientes que maior resultado trarão.

Faz parte deste a sugestão de alguns indicadores para acompanhamento e adequação dinâmica do plano de vendas elaborado inicialmente, conforme a verificação dos dados reais de venda.

Objetivos específicos

Como objetivos específicos, podemos listar:

1. O estudo das teorias sobre administração de Vendas e Marketing
2. A escolha de um modelo para o planejamento de Vendas
3. A descrição da empresa em que o modelo será aplicado
4. A adaptação do modelo escolhido à empresa-alvo
5. A proposta de indicadores para acompanhamento do plano de vendas

1.3 Justificativa

A “motivação” para a realização deste trabalho é a verificação prática da dificuldade que os profissionais de vendas, principalmente aqueles que atuam no mercado de “business-to-business”, enfrentam em concentrar esforços nos clientes que trarão o maior retorno sobre o investimento de tempo e recursos empreendidos, e a escassez de ferramentas disponíveis para auxiliar nesta tarefa.

1.4 Metodologia

Este trabalho resume-se na proposta de adequação de um modelo existente para o planejamento estratégico à elaboração do plano de vendas da empresa-alvo, baseado na experiência adquirida sobre a atividade da mesma e em entrevistas com os coordenadores e com a equipe de vendas.

Para ilustrar a aplicação do método proposto, é mostrado um exercício de planejamento realizado com base em dados reais.

Capítulo II – Referencial Teórico

2.1 O papel de vendas nas organizações

Iniciamos este Capítulo ressaltando a importância que a área de vendas tem dentro de qualquer empresa.

Como observa Peter Drucker:

(p.22) “Tanto os resultados como os recursos existem sempre localizados fora da empresa. Não existem fontes de lucro dentro da empresa, existem apenas fontes de custo. Os resultados dependem menos de qualquer pessoa dentro da empresa e de qualquer fator dentro do controle da empresa do que de um elemento externo que decide se os esforços da empresa se transformarão em resultados econômicos, ou se transformarão em esforço inútil e perdido.”

DRUCKER, Peter. Administração lucrativa. 2 ed. Rio de Janeiro, Zahar, 1972 p.17

Esta colocação deixa claro que não importa o quanto a empresa seja eficiente nos seus processos internos, de nada valerá se os recursos não forem captados no mercado.

Na mesma obra, Drucker resalta ainda a importância de concentrar esforços na busca de oportunidades e não na resolução de problemas:

(p.22) “Para produzirem resultados, os recursos precisam ser destinados às oportunidades e não aos problemas”. (DRUCKER)

Isto remete à questão da produtividade na atividade comercial, definida por Cobra como:

“um processo que transforma em resultados um recurso interno em um produto/serviço. Em outros termos, converte informações e conhecimento em resultados financeiros.”

E ainda à importância do planejamento estratégico, também mencionado por Cobra:

(p.22) “Para que a empresa obtenha resultados economicamente satisfatórios, é necessário que seus administradores concentrem esforços no menor número possível de produtos ou linhas de produtos, clientes, mercados, canais de distribuição, etc., que produzirão a maior renda.”

2.2 Demanda e potencial de mercado e de vendas

Este estudo utiliza extensivamente os dois conceitos acima. Por isso, vamos observar a definição dos mesmos segundo Kotler:

Demanda de mercado:

(p.48) “Para um produto é o volume total que pode ser comprado por um definido grupo de consumidores em uma área geográfica definida, num determinado período de tempo, num definido meio-ambiente mercadológico, sob um definido programa de marketing.”

Os conceitos de demanda e potencial são comumente confundidos. Neste trabalho, adotamos as definições propostas por CHASE, C. & BARASCH:

O Potencial de Mercado é calculado para representar a capacidade de um mercado de determinada área ou a de um ramo de atividade em absorver uma quantidade específica de vendas de um produto.

O Potencial de Vendas é uma parcela do potencial de mercado que uma empresa pode razoavelmente esperar obter.

CHASE, C. & BARASCH, Kenneth L. Marketing problem solver. 2 ed. Radnor, Pennsylvania. Chalton Book, 1977. p.45

2.3 A integração de vendas no plano de Marketing

“Mais do que exclusivamente vender, o homem de vendas passa a intuir marketing. Este é, também, o seu grande desafio: como utilizar o marketing como um braço para a consecução de sua venda.” COBRA, (p.36)

A citação acima ressalta a inevitável integração entre Vendas e Marketing, como instrumentos primários para a consecução do Planejamento Estratégico de qualquer empresa.

A equipe de vendas é elemento primordial para a operacionalização do plano de marketing. Uma das características mais importantes do plano de marketing é a segmentação de mercado(*), e a alocação dos recursos que serão investidos em cada produto para cada segmento de mercado, conforme citado por Cobra:

“(p.113) As técnicas de segmentação de mercado constituem hoje a base da formulação das estratégias de marketing e vendas. Servem, também, de apoio para o zoneamento de vendas e para a alocação de recursos para cada segmento importante de mercado.”

Nas empresas que oferecem produtos e/ou serviços à para o setor industrial, muitas vezes esta segmentação define um número limitado de clientes que cada vendedor deverá trabalhar, tendo em vista que 80% do resultado pode estar ligado a algumas dezenas de clientes, ou em casos mais específicos a um, dois ou três clientes principais.

*(p. 114) Quando um mercado é subdividido em partes menores, que guardam as suas características básicas, dizemos que o conceito de segmentação de mercado foi aplicado.

Com isso, é papel da equipe de vendas identificar e concentrar esforços no mercado-alvo proposto pelo plano de marketing, pois é neste mercado que há maior probabilidade de sucesso e que conseqüentemente a empresa obterá os melhores resultados.

Os vendedores tem ainda papel muito importante na alimentação de informações do mercado para a elaboração e adequação contínua do plano de marketing. Este papel é ainda mais importante nas empresas com atuação no mercado de “business-to-business”, e com pequeno número de clientes.

2.4 O modelo GE-Mackinsey

Segundo Kotler, um dos fatores que torna uma empresa excelente é a capacidade de se adaptar e responder às constantes mudanças do mercado, praticando a arte do *planejamento estratégico*.

Define, ainda, o planejamento estratégico como “o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa...”, o que vai de encontro aos objetivos propostos neste trabalho, como ilustrado na “Apresentação” deste.

O modelo GE-McKinsey foi pensado como uma ferramenta para auxiliar os administradores na formulação e adequação do “portfólio de investimento” da empresa, que nada mais é que a classificação dos produtos / negócios da empresa quanto à lucratividade de cada um deles, e a tomada de decisão com relação à quais destes negócios a empresa irá investir, quais serão mantidos da forma como estão, quais terão seu ritmo de investimento desacelerado ou ainda quais destes negócios ou linhas de produtos serão descontinuados.

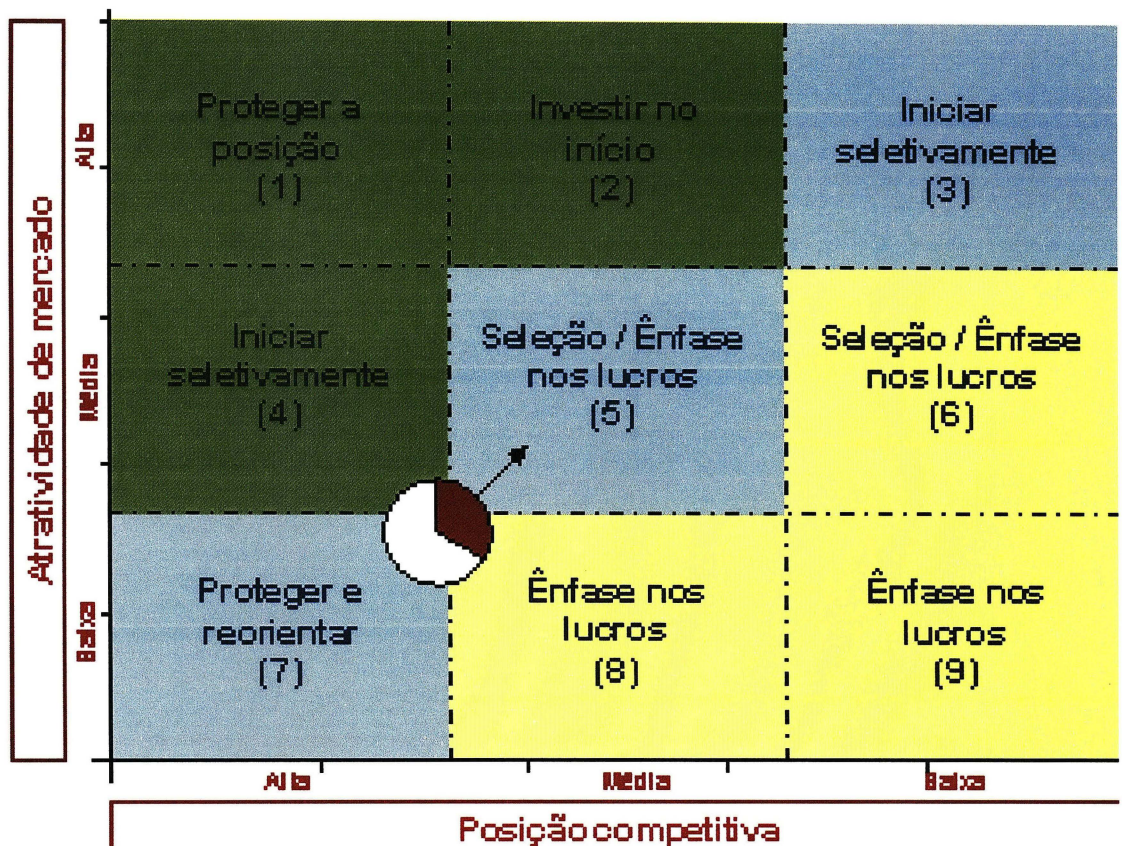
Em outras palavras, o método auxilia na decisão sobre a alocação de recursos ao portfólio do negócio da empresa, buscando a máxima penetração de mercado e lucratividade em cada um deles.

A aplicação do método

O método GE-McKinsey resulta na elaboração de uma matriz onde os diversos produtos são classificados em relação a duas avaliações:

1. *Atratividade de mercado e;*
2. *Posição competitiva*

Os diversos produtos ou negócios da empresa são classificados em uma escala de comparação, e então colocados na matriz, mostrada abaixo:



Além da posição relativa aos dois fatores anteriormente citados, representa-se ainda cada um dos negócios / linhas de produtos por círculos, que têm seu tamanho proporcional ao potencial de mercado para aquela linha de produto. O círculo é preenchido, então, conforme a atual participação de mercado da empresa naquela linha de produto. Pode-se, ainda, representar-se, através de uma seta, a tendência de evolução da posição daquele produto / negócio para o próximo período de avaliação.

O método revela-se como uma poderosa ferramenta de análise, onde com base em um só gráfico é possível tomar-se decisões estratégicas sobre os investimentos da empresa.

Conforme os quadrantes apresentados na página anterior, devemos orientar nossas decisões conforme a tabela abaixo:

1	Proteger a posição	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Investir o máximo para crescer ◦ Concentrar esforço para manter a posição
2	Investir no início	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Desafio à liderança ◦ Selecionar os pontos fortes ◦ Reforçar o lado vulnerável
3	Iniciar seletivamente	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Especializar-se nos pontos fortes ◦ Tentar superar os pontos fracos ◦ Abandonar o negócio se ele deixar de crescer
4	Iniciar seletivamente	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Investir só nos segmentos atrativos ◦ Saber deter a concorrência ◦ Melhorar lucratividade via melhor produtividade
5	Seleção / Ênfase nos lucros	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Proteger o programa atual ◦ Concentrar o investimento nos segmentos lucrativos e de baixo risco

6	Expansão limitada ou aproveitar ao máximo	<ul style="list-style-type: none"> • Expansão limitada ou aproveitar ao máximo • Tentar expandir sem correr grandes riscos ou minimizar investimento e racionalizar as operações
7	Proteger e reorientar	<ul style="list-style-type: none"> • Ênfase nos ganhos atuais • Concentrar em segmentos atrativos • Defender a posição competitiva
8	Ênfase nos lucros	<ul style="list-style-type: none"> • Proteger a posição na maioria dos segmentos lucrativos • Apresentar a linha de produtos • Minimizar o investimento
9	Abandonar	<ul style="list-style-type: none"> • Vender, para maximizar capital, na época apropriada • Cortar custos fixos e não investir

Adequações ao método para este trabalho:

Para a análise que se sucederá no Capítulo IV, o modelo GE-Mackinsey foi adaptado para analisar-se, ao invés da atratividade do mercado como um todo, a atratividade de cada cliente quanto às diversas linhas de produto.

O objetivo é determinar-se a alocação ótima dos recursos de vendas em determinados clientes e determinadas linhas de produto dentro destes clientes.

2.5 Sistemas de Informações Gerenciais para o Planejamento e Controle dos esforços de Marketing e Vendas

Uma etapa fundamental do “sistema de marketing”, conforme definido por Raimar Richers, em seu modelo dos 4 “A”s, é a etapa de avaliação, definida como “controle dos resultados do esforço de marketing”, e também chamada de auditoria de marketing ou simplesmente controle.

Segundo a definição de Cassarro, “Controlar é avaliar o desempenho real frente ao previsto no planejamento, possibilitando a adoção de ações corretivas.”

O mesmo autor observa: “Graças ao processo de avaliação de resultados é que poderemos determinar a necessidade ou não de alteração de planos, da organização dos recursos e mesmo dos próprios objetivos.”

Consideramos que a “auditoria de Marketing” engloba também o controle sobre as atividades de vendas, apesar de alguns autores mencionarem o termo “auditoria de Vendas”.

Conforme Cobra, “a eficácia de vendas depende da eficácia do controle sobre o esforço de vendas”. Este controle pode ser exercido de várias maneiras, sendo a mais importante o controle do número de visitas por vendedor em um dado espaço de tempo. Segundo o mesmo autor, “este é o ponto crucial da produtividade de vendas, pois há uma regra primária em vendas segundo a qual quanto mais visitas forem realizadas, maior será a probabilidade de realização de negócios.”

De posse dos dados de um dado período, podemos avaliar os resultados dos esforços de venda em um ou mais dos seguintes fatores:

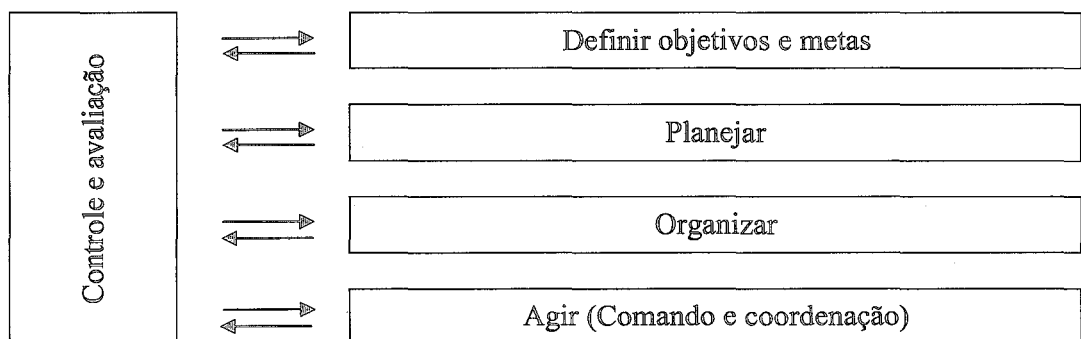
- Produto: análise de vendas por produto ou linha de produto em relação às vendas totais da empresa.

- Território geográfico: A análise de vendas por região ou por vendedor, em confronto com as vendas totais da empresa e, ainda, em relação aos potenciais de vendas da região.
- Segmentação de mercado: Conforme os tipos de clientes ou, ainda, as vias de distribuição utilizadas, podem-se confrontar os resultados alcançados com os esperados para cada segmento
- Clientes: A análise de vendas por cliente ou classe de clientes, em relação às vendas totais da empresa

A definição dos indicadores a serem utilizados deve estar intimamente relacionada aos objetivos que se quer atingir. A transformação dos dados em informações úteis para os gerentes é essencial para que estes possam tomar decisões corretas no sentido de adequar continuamente o plano originalmente traçado.

Como bem observa Cassarro, “Um sistema de informações para tomada de decisões, se bem concebido, poderá se transformar num diferencial competitivo importante, em meio a um mundo de dados produzidos de forma cada vez mais rápida, porém caótica.”

Cabe lembrar que a atividade de controle e avaliação deve ser conduzida de forma contínua, em todas as etapas da elaboração do planejamento estratégico e dos planos de marketing e vendas, como mostra o quadro abaixo:



Capítulo III – Descrição da empresa-alvo

3.1 Atividade da empresa

A empresa-alvo deste estudo atua no mercado de distribuição de materiais elétricos e de automação industrial. São vendidos diversos produtos de diversos fabricantes, porém o principal foco de venda são os produtos de um dado fabricante, os quais representam aproximadamente 80% das vendas. Estes produtos são de alta tecnologia, portanto de alto valor de venda. O ciclo de venda é normalmente longo e caracteriza-se por um acompanhamento constante e intenso do vendedor responsável pelo cliente. Uma vez que um dado cliente adota o produto em questão, o mesmo configura-se como um “usuário”, ou seja, normalmente ele volta a comprar o mesmo produto para outras aplicações.

3.2 Descrição da organização

Pelo exposto acima, percebe-se que a atividade de vendas é bastante crítica para o sucesso da empresa. Além disso, a equipe de vendas – que deve ser muito bem capacitada tecnicamente – deve dirigir seus esforços para os clientes que trarão maior resultado.

Cada vendedor, em média, consegue atender cerca de 50 clientes, sendo que destes, 10 clientes serão responsáveis por 80% das suas vendas.

Para que a atividade da equipe de vendas traga o maior resultado de vendas possível, é necessário que o esforço de vendas seja muito bem direcionado, ou seja, a escolha dos clientes-alvo deve ser muito cuidadosa, assim como de quais linhas de produto serão promovidas dentro de cada um destes clientes. Ainda, deve-se garantir que o vendedor esteja gastando seu tempo e os demais recursos disponíveis naqueles clientes que foram indicados no plano de vendas.

A equipe de vendas é composta por 7 vendedores e 1 coordenador.

Além dos vendedores, existe a figura dos “especialistas” de produto – que nada mais são do que gerentes de produto – responsáveis por algumas funções de marketing, como o estabelecimento de preços, a promoção e a capacitação dos vendedores, e são diretamente responsáveis pelo desempenho das diversas linhas de produto.

3.3 A metodologia de planejamento de vendas atual

O planejamento de vendas é realizado a cada ano, e acompanhado trimestralmente.

É de responsabilidade de cada vendedor, tendo o suporte do coordenador de vendas e dos especialistas de produtos.

O planejamento de vendas consiste na determinação dos 10 principais clientes e dos produtos que serão promovidos em cada um deles.

Os clientes são escolhidos via de regra conforme o histórico de compra, mas também devem constar da lista 2 ou 3 clientes de “conversão” – onde há grande potencial identificado porém a participação é pequena frente à concorrência.

3.4 Objetivos desejados com a aplicação deste estudo

A metodologia exposta no capítulo 4 sugere um modelo para se determinar os 10 clientes principais e as linhas de produtos que serão “foco” dentro de cada um deles.

No capítulo 5, fazemos uma proposta das informações que deveriam ser geradas para efeito do controle do plano de vendas. Estas informações também serão utilizadas para fins de remuneração dos vendedores e dos especialistas de produto.

Capítulo IV – Aplicação do modelo proposto

A ferramenta proposta para o planejamento de vendas baseia-se no modelo GE-Mackinsey, já apresentado anteriormente.

4.1 A escolha dos fatores

A análise é realizada através da atribuição de “notas” para os diversos fatores que vão determinar a atratividade de cada cliente com relação às diversas linhas de produto.

Cada vendedor deve preencher a planilha para um dado número de clientes que serão candidatos a “clientes-foco”.

É fundamental para o sucesso do método a escolha correta dos fatores que irão determinar a atratividade do cliente e a posição competitiva de cada linha de produto. Alguns destes fatores podem ser baseadas em informações históricas (ex: volume de vendas do último ano), ou em informações “subjetivas”, estimadas pelo próprio vendedor (ex: intensidade competitiva).

A planilha, ao final, gera, automaticamente, o gráfico GE-Mackinsey, permitindo que o vendedor tenha uma visão clara, de forma gráfica, das opções que ele tem para direcionar sua atuação e determinar a alocação de seu tempo e demais recursos em cada cliente.

Tomando como exemplo a tabela de fatores, retirado do Kotler, pág. 75, elaboramos em conjunto com a equipe de vendas da empresa-alvo a seguinte tabela de fatores, com respectivos pesos, para composição do gráfico:

	Fator	Peso	Explicação
Atratividade de mercado (ou atratividade do cliente)	Potencial de compra	0,3	Potencial estimado de compra do cliente para aquela linha de produto
	Vendas Atuais	0,1	Vendas do último ano daquela linha de produto no cliente
	Tendência de investimento*	0,1	Tendência de investimento do cliente para o próximo ano
	Nível de preço*	0,1	Nível de preço GLOBAL do cliente
	Intensidade competitiva	0,1	Presença da concorrência naquela linha de produto
	Barreira para entrar Reconhecimento de “valor”*	0,3	Barreiras para a adoção do produto pelo cliente (ex: padronização) Atitude do cliente quando ao reconhecimento de valor
Posição competitiva	Participação global**	0,1	Participação da linha de produto no mercado
	Crescimento global**	0,1	Crescimento da linha de produto no mercado
	Adequação técnica	0,3	Adequação às aplicações do cliente
	Percepção de valor	0,3	Percepção de valor do cliente com relação àquela linha de produto
	Nível de preço	0,2	Nível de preço com relação à concorrência

* Estes fatores são relacionados exclusivamente com o cliente, sua avaliação independe da linha de produto considerada

** Estes fatores são relacionados exclusivamente com a linha de produto, sua avaliação independe do cliente em questão

OBS: Não é objetivo deste trabalho explorar o método utilizado para previsão de vendas ou potencial de mercado. Caso o leitor deseje aprofundar nesses assuntos deve procurar literatura específica.

4.2 Procedendo a análise

Aplicamos, como exercício, o método de análise GE-McKinsey para 3 clientes, em 3 linhas de produto.

Foram considerados os fatores citados na seção anterior e atribuídas as respectivas notas, chegando-se aos resultados, para cada cliente e cada linha de produto, da “Atratividade de Mercado” e “Posição Competitiva”.

Nas páginas à seguir, mostramos o resultado deste exercício:

Tabela 4.2.1 – Resultado (notas obtidas) da avaliação pelo método proposto de 3 clientes, em 3 linhas de produto

Figura 4.2.1 – Gráfico segundo modelo GE-McKinsey gerado à partir das notas obtidas na tabela 4.2.1, mostrando os resultados para os 3 clientes e as 3 linhas de produto avaliadas.

Figuras 4.2.2, 4.2.3 e 4.2.4 – Gráfico segundo modelo GE-McKinsey gerado à partir das notas obtidas na tabela 4.2.1, mostrando os resultados filtrados por cliente, considerando as 3 linhas de produto.

Figuras 4.2.5, 4.2.6 e 4.2.7 – Gráfico segundo modelo GE-McKinsey gerado à partir das notas obtidas na tabela 4.2.1, mostrando os resultados filtrados por linha de produto, considerando os 3 clientes avaliados.

O seguinte código de cores foi utilizado:

LARANJA – Cliente 1

ROXO – Cliente 2

AZUL – Cliente 3

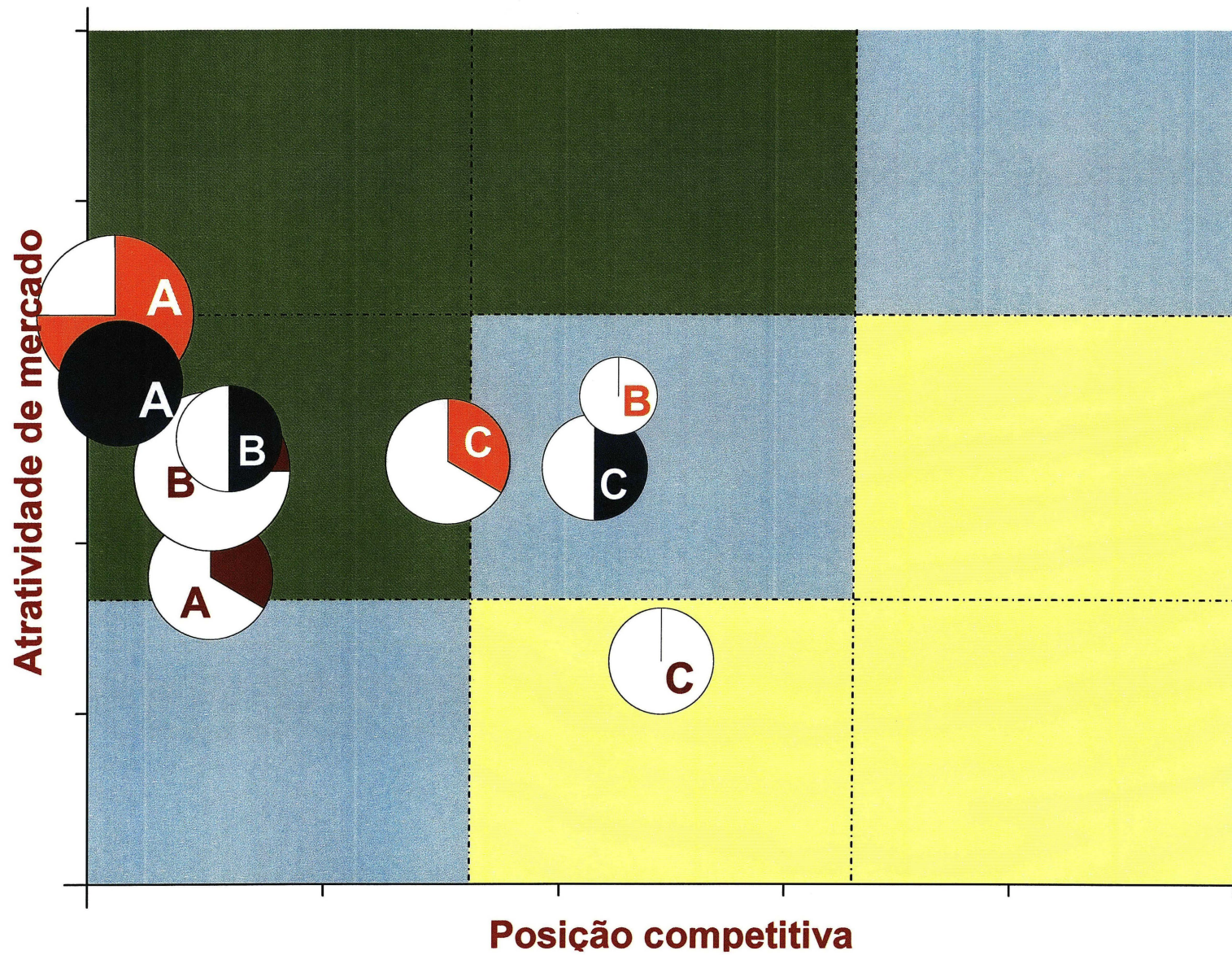


Figura 4.2.1 – Resultado da aplicação da análise pela matriz GE-McKinsey para 3 clientes, linhas de produto A, B e C

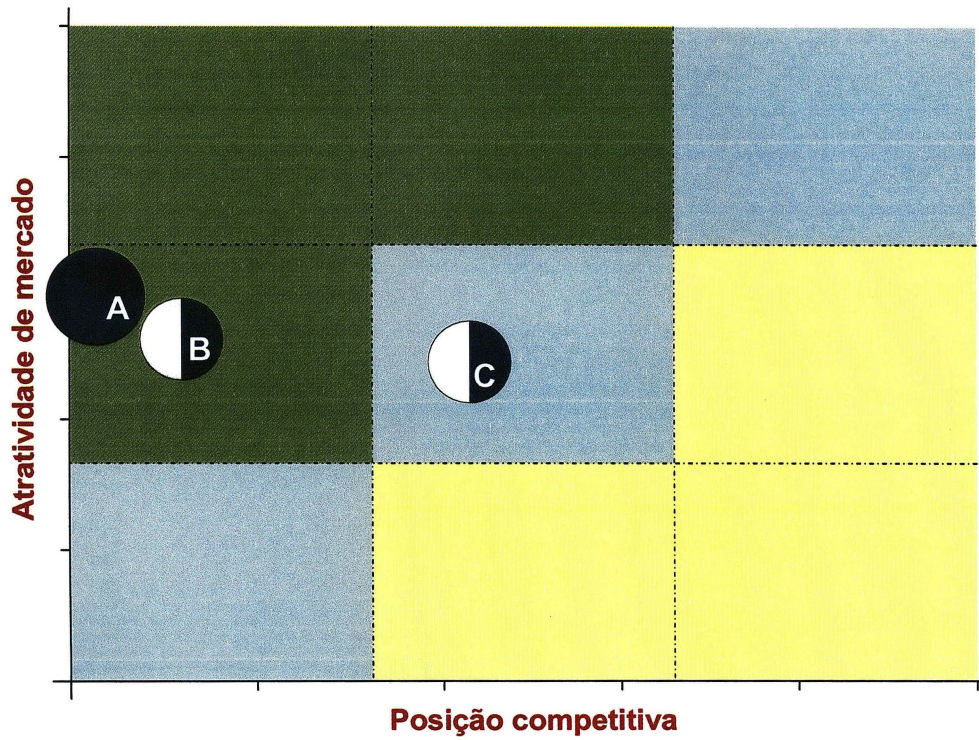


Figura 4.2.2 – Matriz GE-McKinsey para o cliente (1), linhas de produto A, B e C.

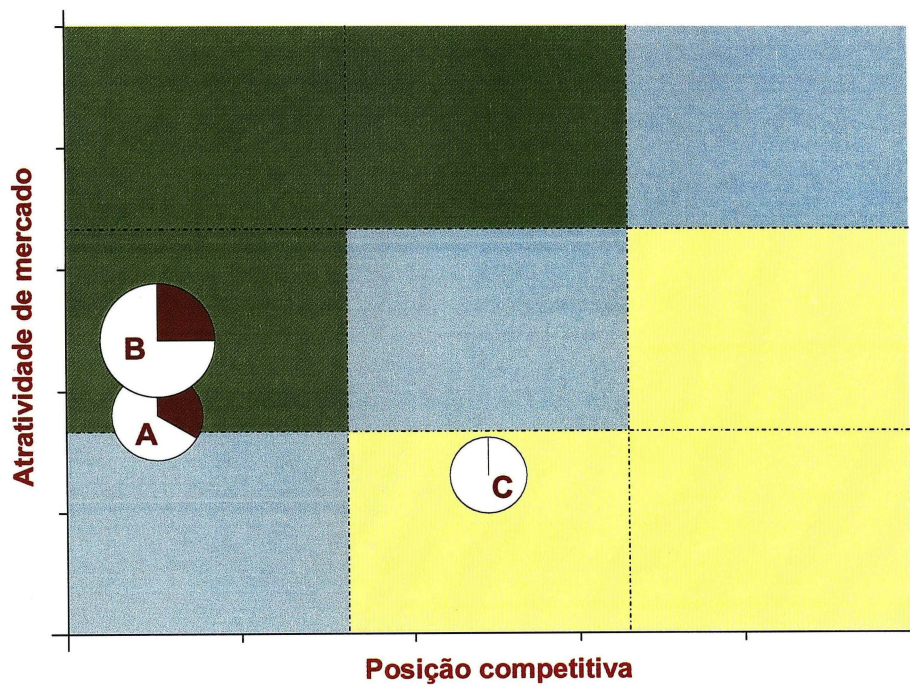


Figura 4.2.3 – Matriz GE-McKinsey para o cliente (2), linhas de produto A, B e C.

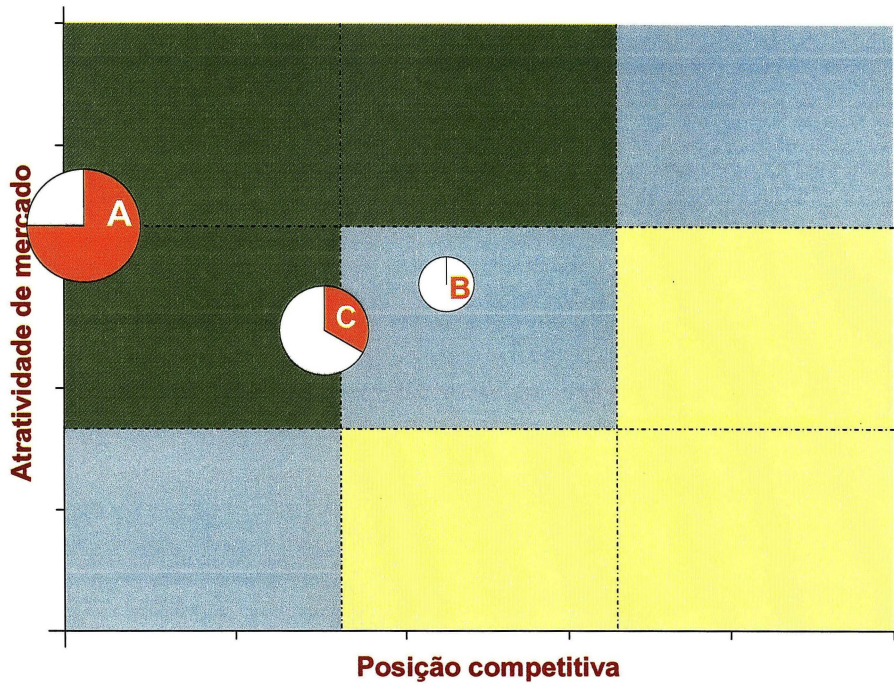


Figura 4.2.4 – Matriz GE-McKinsey para o cliente (3), linhas de produto A, B e C.

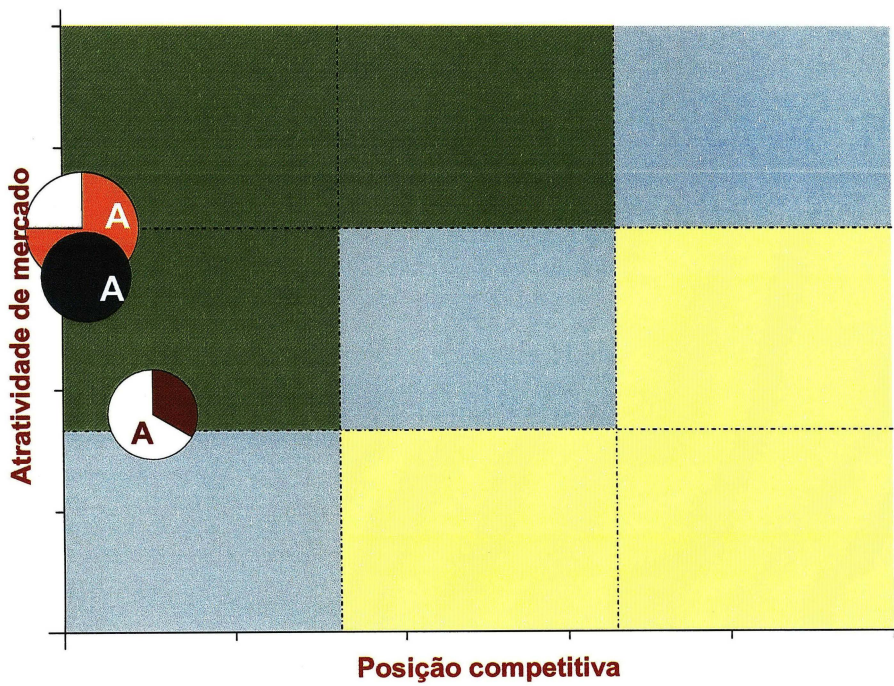


Figura 4.2.5 – Matriz GE-McKinsey para 3 clientes, linha de produto A.

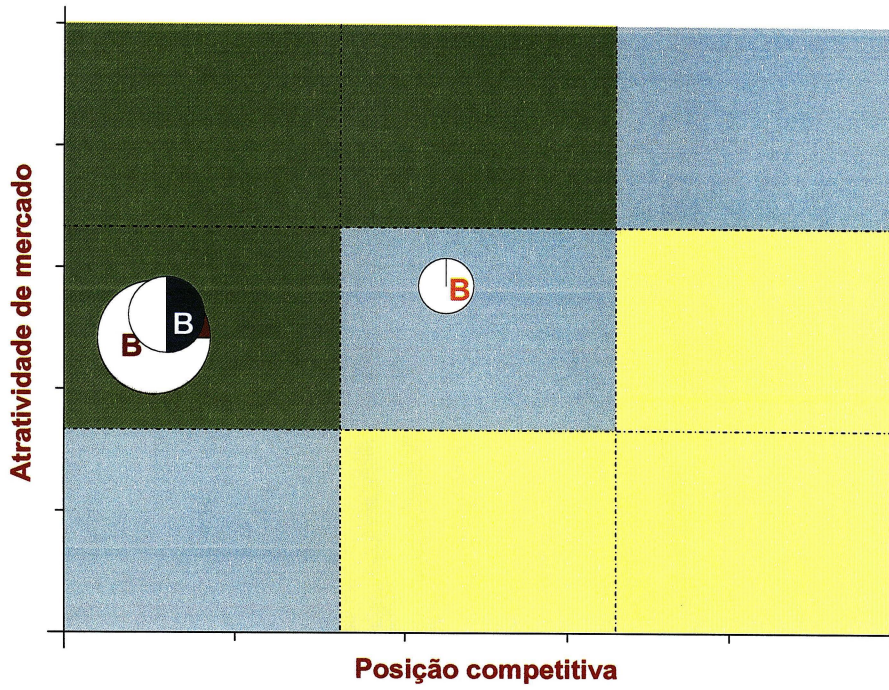


Figura 4.2.6 – Matriz GE-McKinsey para 3 clientes, linha de produto B.

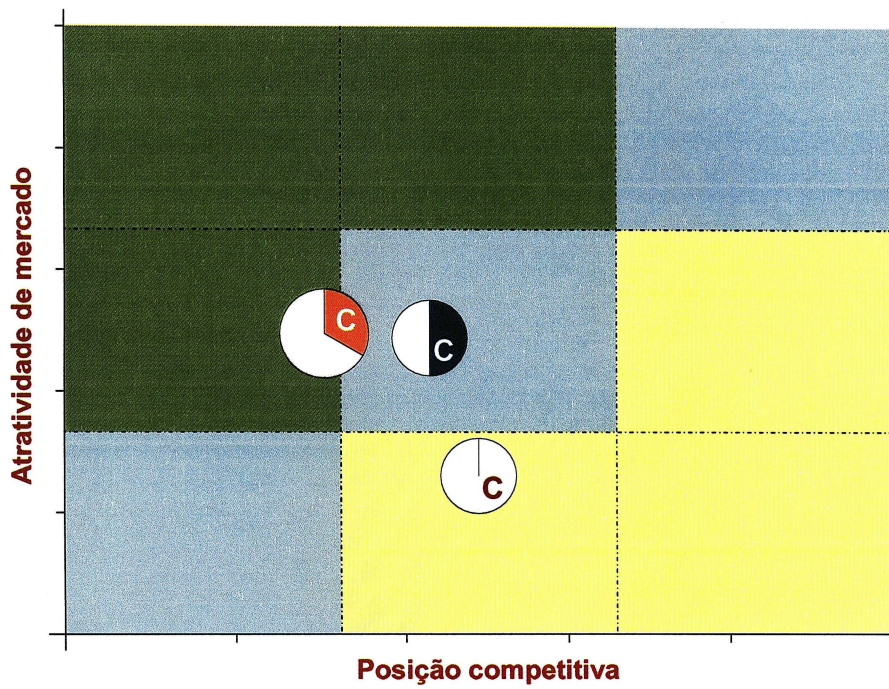


Figura 4.2.7 – Matriz GE-McKinsey para 3 clientes, linha de produto C.

		<i>Cliente 1</i>	<i>Peso</i>	<i>Prod. A</i>	<i>Prod. B</i>	<i>Prod. C</i>
Atratividade de mercado	Potencial de compra	0,3	3	2	2	
	Vendas Atuais	0,1	3	1	1	
	Tendência de investimento*	0,1	5	5	5	
	Lucratividade*	0,1	2	2	2	
	Intensidade competitiva	0,1	5	4	2	
	Barreira para entrar Reconhecimento de "valor"	0,3	5	5	5	
		<i>Avaliação</i>	3	2,7	2,5	
Posição Competitiva	Participação global**	0,1	4	3	1	
	Crescimento global**	0,1	4	4	1	
	Adequação técnica	0,3	5	5	5	
	Percepção de valor	0,3	5	4	2	
	Nível de preço	0,2	5	5	3	
		<i>Avaliação</i>	4,8	4,4	2,9	

		<i>Cliente 2</i>	<i>Prod. A</i>	<i>Prod. B</i>	<i>Prod. C</i>
Atratividade de mercado	Potencial de compra	0,3	3	4	2
	Vendas Atuais	0,1	1	1	0
	Tendência de investimento*	0,1	3	3	3
	Lucratividade*	0,1	3	3	3
	Intensidade competitiva	0,1	3	3	3
	Barreira para entrar Reconhecimento de "valor"	0,3	3	5	1
		<i>Avaliação</i>	1,9	2,5	1,2
Posição Competitiva	Participação global**	0,1	4	3	1
	Crescimento global**	0,1	4	4	1
	Adequação técnica	0,3	5	5	5
	Percepção de valor	0,3	4	5	2
	Nível de preço	0,2	5	4	1
		<i>Avaliação</i>	4,5	4,5	2,5

		<i>Cliente 3</i>	<i>Prod. A</i>	<i>Prod. B</i>	<i>Prod. C</i>
Atratividade de mercado	Potencial de compra	0,3	4	1	3
	Vendas Atuais	0,1	3	0	1
	Tendência de investimento*	0,1	4	4	4
	Lucratividade*	0,1	5	5	5
	Intensidade competitiva	0,1	5	5	3
	Barreira para entrar Reconhecimento de "valor"	0,3	5	5	4
		<i>Avaliação</i>	3,2	2,9	2,5
Posição Competitiva	Participação global**	0,1	4	3	1
	Crescimento global**	0,1	4	4	1
	Adequação técnica	0,3	5	2	5
	Percepção de valor	0,3	5	2	3
	Nível de preço	0,2	5	4	4
		<i>Avaliação</i>	4,8	2,7	3,4

Tabela 4.2.1 – Avaliação de 3 clientes e 3 linhas de produto segundo o método GE-McKinsey

4.3 Interpretando os resultados

Com base nos gráficos gerados, o vendedor e os especialistas de produto poderão tirar algumas diretrizes de atuação.

Por exemplo, da análise da Figura 4.2.1, o vendedor pode ver que os clientes onde hoje há a maior participação são os clientes 1 e 3, e que existe um grande potencial para crescimento no cliente 2.

Vemos também que a linha de produtos C não tem uma boa posição competitiva, por isso deve-se investir seletivamente em sua promoção, somente nos clientes onde há uma melhor atratividade (1 e 2). O especialista de produtos poderá utilizar esta informação também para promover mudanças no produto ou outras ações para melhorar a posição competitiva do mesmo.

Olhando-se os gráficos de cada cliente, podemos definir a atuação nos clientes 1 e 3 como uma “expansão” do escopo de fornecimento, já que temos 1 linha de produtos com grande participação. Para isso, podem-se promover ações específicas para aquela linha de produtos. Já no cliente 2, é necessário uma ação para a promoção da empresa e da marca, já que não temos participação significativa em nenhuma das linhas de produto.

Os especialistas de produto podem utilizar os gráficos de cada linha de produto, de todos os vendedores, para determinar o seu foco de atuação. Neste caso, o especialista da linha C terá como seu principal foco de atuação o cliente 1, enquanto o especialista da linha A deverá trabalhar para manter sua posição nos clientes 1 e 2 mas também para aumentar a participação no cliente 2.

Muitas outras avaliações podem ser feitas e ajudarão a equipe de vendedores e especialistas a escolher seus focos de atuação, maximizando assim o aproveitamento de seu tempo, verba de promoção e demais recursos.

Capítulo V – Acompanhamento e ajuste do método

5.1 Alinhando as medições aos objetivos propostos

O primeiro passo na definição dos indicadores de performance é conhecer-se os objetivos propostos. Sem isto, é impossível estabelecer-se indicadores que sejam úteis à medição do sucesso de qualquer planejamento.

Neste capítulo, iremos propor alguns indicadores para o acompanhamento do plano de vendas segundo o método proposto no capítulo anterior. É importante ressaltar que estes não são necessariamente indicadores de sucesso nas vendas, mas sim de como a equipe está seguindo o planejamento e qual o resultado refletido nas vendas por cliente e linha de produto.

Portanto, como primeiro passo, deveremos traçar alguns objetivos. Definiremos que estes objetivos devem ser alcançados no período de 1 ano.

Exemplos de objetivos:

- Determinar a atuação em 10 clientes-foco por vendedor, que devem representar 80% da receita deste vendedor, e atingir o volume de vendas pré-estabelecido como sua “meta”; (objetivo principal do método)
- Para a linha de produtos C, crescer a participação de mercado em 10%;
- Reduzir o custo de venda (soma de todos os gastos associados à venda) para 6% da receita bruta.

5.2 Indicadores propostos

Podemos, agora, para cada objetivo acima citado, estabelecer alguns indicadores que nos ajudarão a acompanhar e readequar o planejamento de vendas, se necessário.

Objetivo 1: Determinar a atuação em 10 clientes-foco por vendedor, que devem representar 80% da receita deste vendedor, e atingir o volume de vendas pré-estabelecido como sua “meta”.

Indicador:	Participação dos 10 clientes-foco no volume total de vendas
Objetivo:	Determinar a assertividade da escolha dos clientes-foco
Ações de readequação:	Verificar os indicadores de “Número de visitas”, caso o mesmo esteja satisfatório e ainda assim a participação dos clientes-foco no volume total estiver abaixo de 60%, redefinir os clientes-foco.

Indicador:	Número de visitas nos clientes-foco em relação ao total de visitas
Objetivo:	Garantir o investimento de tempo nos clientes-alvo
Ações de readequação:	Rever o planejamento de visitas.

Indicador:	Volume total de vendas em comparação com a meta
Objetivo:	Verificar a performance segundo a meta estabelecida
Ações de readequação:	Caso os dois indicadores acima estejam satisfatórios, rever a escolha dos clientes-alvo para verificar se não há outros clientes com maior potencial. Verificar também a participação de mercado total nos clientes-foco. Caso necessário, rever a estimativa de meta para aquele vendedor.

Objetivo 2: Para a linha de produtos C, crescer a participação de mercado em 10%.

Indicador:	Participação total de mercado do produto C
Objetivo:	Determinar o nível de aumento da participação no período
Ações de readequação:	Verificar os outros indicadores, caso estejam satisfatórios rever o foco de atuação para aquela linha de produto.

Indicador:	Número de atividades promocionais para aquela linha de produto nos clientes-foco
Objetivo:	Verificar o planejamento de ações promocionais.
Ações de readequação:	Rever o planejamento de atividades.

Indicador:	Participação mercado do produto C por vendedor
Objetivo:	Verificar a performance de cada vendedor para este objetivo
Ações de readequação:	Caso o número de algum vendedor esteja baixo, verificar as causas e tomar ações corretivas.

Objetivo 3: Reduzir o custo de venda (soma de todos os gastos associados à venda) para 6% da receita bruta.

Indicador:	Custo de venda
Objetivo:	Verificar o custo de venda
Ações de readequação:	Verificar os outros indicadores.

Indicador:	Número de visitas x visitas nos clientes alvo
Objetivo:	Verificar o foco de trabalho dos vendedores
Ações de readequação:	Concentrar a utilização de tempo ou recursos dos vendedores nos "clientes-alvo".

Capítulo VI – Conclusões

O método aqui proposto não se configura como uma ferramenta ótima para todas as situações. Porém, com pequenas adequações frente ao perfil da empresa-alvo, pode se tornar um grande aliado no aumento da produtividade em vendas.

Talvez a maior dificuldade para sua implementação seja a falta de costume dos profissionais de vendas a dedicar-se às atividades de planejamento, e também a tendência de não seguir o planejamento de médio ou de longo prazo, orientando-se mais às oportunidades de curto prazo.

O primeiro obstáculo poderia ser amenizado através da implantação deste método como uma ferramenta automática, se possível integrada ao sistema de informações de inteligência de negócios da empresa.

Para o segundo, temos os indicadores propostos no Capítulo V, que podem ser adequados para outros objetivos particulares de cada organização.

De qualquer forma, o método apresenta-se como uma ferramenta simples mas poderosa para auxiliar todos os profissionais envolvidos com a atividade de planejamento estratégico, marketing e vendas dentro das empresas.

REFERÊNCIAS

1. ADMINISTRAÇÃO DE VENDAS, Marcos Cobra, 3ª. Edição, São Paulo, Editora Atlas – 1986 - ISBN 85-224-0102-0
2. SISTEMAS DE INFORMAÇÕES PARA TOMADA DE DECISÕES, A.C. Cassarro, 3ª. Edição, São Paulo, Pioneira Thomson Learning – 2003 - ISBN 85-221-0002-0
3. KOTLER, Philip. Administração de marketing. 3 ed. São Paulo, Atlas, 1980