

**Inspere Instituto de Ensino e Pesquisa  
Faculdade de Economia e Administração**

**Victor Jannuzzi Affonso**

**Projeto de Pesquisa – Iniciação Científica**

**Fatores Críticos do Crescimento em Vendas e a Valiosa Troca de  
Melhores Práticas**

**São Paulo**

**2017**

**Nome do aluno:** Victor Jannuzzi Affonso

**Nome do orientador:** Danny Pimentel Claro

**Tema:** Marketing

**Palavras-Chave:** *benchmark interno, aprendizagem, vendas, fronteira estocástica*

## **1 – Descrição do problema**

O gestor de relacionamento de marketing é um ponto de contato da empresa crítico na entrega de valor para o cliente. Nos mercados que estão cada vez mais competitivos, as empresas têm grande interesse em aumentar a eficiência da equipe de gestores de relacionamento por causa do seu alto custo relativo a outros custos operacionais. Para as empresas é crucial que se crie um ambiente onde as melhores práticas possam ser efetivamente disseminadas de forma que aumente o valor de cada um dos gestores de relacionamento.

Estudos sobre ambientes de aprendizagem organizacional sugerem que a motivação para compartilhamento de melhores práticas depende fortemente de uma identificação do conteúdo e dos participantes (Gino e Staats 2016). Levando em consideração o orçamento apertado das empresas, é possível endereçar estes desafios de motivação por meio da seleção criteriosa dos gestores com melhor e pior desempenho em cada uma das categorias do mix de produtos de uma empresa (Hyland e Beckett 2002). Com a identificação precisa e equitativa do desempenho dos gestores de relacionamento, a empresa consegue recrutar alguém que quer falar sobre aquilo que é melhor e outros que tem motivação intrínseca e extrínseca de receber este conhecimento (Kumar, Sunder, e Leone 2014). Considere por exemplo uma empresa que atua em vários mercados e carrega um mix variado de categoria de produtos. A forma equitativa de avaliar os gestores, para realizar um benchmark interno, é por meio da comparação das vendas entre vendedores e a estimação de uma fronteira de eficiência do uso dos recursos da empresa levando em consideração cada mercado e categoria de produtos. Isto permite que a empresa utilize os dados observáveis e acessíveis para classificar os gestores de relacionamento de acordo com o desempenho incorporando os diferentes mercados.

As ferramentas de CRM (customer relationship management) se popularizaram em meados dos anos 2000 o que permitiu que as empresas pudessem coletar e

processar uma grande quantidade de informação sobre clientes e gestores de relacionamento (Kumar e Shah 2004). Porém, ainda é incipiente o uso destes dados para avaliar a equipe de gestores de relacionamento. Alguns sugerem que qualquer análise deve levar em consideração dados externos da empresa (e.g., concorrência, tendências de preços). Porém estes dados são caros e difíceis de serem obtidos, quando, na maioria das vezes, inexistentes (Arnold et al., 2015). Portanto, comparar gestores de relacionamento é uma maneira intuitiva e realista de encontrar oportunidades de crescimento em venda levando em consideração os mercados e produtos da empresa. Pesquisas passadas mostram que existem oportunidades entre 20-30% quando se compara top de vendas e gestores de relacionamento abaixo de uma fronteira de eficiência em vendas de uma mesma empresa (Durst e Binder 2006). Além do que, metas de vendas estabelecidas por indicadores realistas cria um senso maior de urgência (O'Dell e Grayson 1998) e acaba recebendo maior adesão e motivação dos gestores dada as razões convincentes de mudanças (Hyland e Beckett 2002). O gestor top de vendas é conhecido por seus pares como aquele que utiliza os recursos e realiza tarefas que melhor atende os consumidores. Gestores com baixo desempenho vão olhar para este top de vendas e concluir naturalmente que aquilo que está sendo compartilhado já foi testado e deu resultado concreto.

Baseada na avaliação criteriosa do desempenho dos gestores, a empresa pode identificar e selecionar aqueles que representam as melhores práticas (top de vendas) e aqueles que podem se beneficiar do aprendizado (piores em venda). Estudos passados demonstraram a importância de compartilhar informações valiosas no contexto do gestor de relacionamento, que permite ganhos em inteligência competitiva (Ahearne et al. 2013), aumento da probabilidade de adaptação as mudanças na demanda (Gwinner et al. 2005) e obtém melhor coordenação de expertise (Steward et al. 2010). O compartilhamento de conhecimento, materializado pela apresentação de melhores práticas, ocorre por meio de programas de aprendizado que fomenta a interação entre os gestores em workshops estruturados, discussões exploratórias e palestras (Dweck 2012). Com a escolha dos participantes baseada em elementos que afetam diretamente o desempenho, a propensão dos gestores de relacionamento se engajarem nas sessões do programa aumenta (Blackler 1995). A literatura de organizações

voltada para o aprendizado sugere que a empresa precisa encontrar o “conselheiro do crescimento” (especialistas com comprovado desempenho superior) e os aprendizes (indivíduos com dificuldade em entregar desempenho) (Gino e Staats 2016). Neste ambiente os gestores de relacionamento trazem as suas experiências, know-how e práticas que afetam ou são afetadas pelo grupo selecionado (Madhavan e Grover 1998). Motivando os gestores top em vendas a compartilhar o seu conhecimento, as empresas disseminam as melhores práticas que está em posse de apenas poucos indivíduos da equipe (Hyland e Beckett 2002).

## **2 – Objetivo**

A luz dos desdobramentos acadêmicos e do interesse prático para empresas, este projeto de pesquisa tem como objetivo central elaborar e testar um modelo de administração de gestores de relacionamento, de modo a estudar os fatores que levam o gestor de relacionamento a estar na fronteira de alto desempenho. São, ainda, objetivos específicos deste trabalho:

- Descobrir se a comissão de vendas é um importante fator de desempenho dos gestores de relacionamento;
- Verificar se o potencial de venda e ações promocionais afetam as vendas;
- Entender se as relações nas redes sociais online (e.g. facebook) afetam a venda;
- Avaliar se existe efeito significativo do foco e dedicação da supervisão da equipe de gestor de relacionamento.

## **3 – Metodologia**

Estudos comparativos (benchmark) de desempenho de empresas, unidades fabris, produtos e outras entidades já são realizado a algum tempo (Soni e Kodali 2010). Desta forma, a parte empírica deste projeto será realizada com uma abordagem quantitativa e prescritiva contend, utilizando como fonte de dados a base de uma grande empresa de cosméticos no Brasil, líder em várias linhas de produto que oferece no mercado. O estudo se concentrará nas categorias de produtos desta empresa que são oferecidos em dois canais diferentes: loja física

e venda direta. Nestes canais os negócios dependem fortemente da atuação do gestor de relacionamento para realizar a venda com sucesso. Como estes canais de venda empregam grandes números de gestores de relacionamento, este estudo utilizará uma amostra de gestores de relacionamento de lojas físicas e gestores de venda direta (gestores únicos entre amostras). Este contexto de cosméticos é também interessante por ter ao longo do tempo crescido significativamente no Brasil e recentemente a concorrência ter se acirrado.

Os gestores de relacionamento atuam em uma localização fixa com espaço para a exposição de produtos físicos, decoração e layout desenvolvidos para apoiar a venda do mix de produtos. Será coletado um painel de dados contendo o máximo possível de meses de vendas e dados de gestão e ambiente que permitirá identificar por meio da fronteira estocástica quais gestores de relacionamento desempenham melhor e pior por categoria de produtos. Assim propor um benchmarking entre vendedores que não competem diretamente pelos mesmos clientes.

Os dados serão tratados nos aplicativos SQL Server, MSEXcel, Ucinet 6.0 e analisados no Stata 13.0 e R-console. Os modelos para análise dos dados em painel se basearão no modelo de fronteira de eficiência estocástica.

#### **4 – Resultados esperados**

Busca-se acima de tudo contribuir para a disciplina de marketing analítico por meio da identificação de padrões que possam servir de benchmark para o compartilhamento de conhecimento e consequente aumento de resultado de vendas.

Apesar de estudos anteriores terem dedicado atenção a fatores (comissão de vendas, ações promocionais, interação em redes sociais, etc) isoladamente (e.g. Palmatier et al., 2006; Mullins et al., 2014), o presente trabalho pretende contribuir para a literatura de Marketing na medida que, pela primeira vez estes fatores serão analisados em um único modelo de análise com base em uma estimação inovadora do desempenho aplicando uma análise de fronteira estocástica (Aigner, Lovell, e Schmidt 1977). Além disto, do ponto de vista prático, este estudo busca oferecer às empresas uma forma mais precisa e equitativa de avaliar gestores de relacionamento, assim como estudos recentes sugerem futuras pesquisas neste campo (Kumar, Sunder, e Leone 2014).

## 5 – Referências Bibliográficas

- Aigner, Dennis, C. A. Knox Lovell, and Peter Schmidt (1977), "Formulation and Estimation of Stochastic Frontier Production Function Models," *Journal of Econometrics*, 6, 21-37.
- Ahearne, Michael, Son K. Lam, Babak Hayati, and Florian Kraus (2013), "Intrafunctional Competitive Intelligence and Sales Performance: A Social Network Perspective," *Journal of Marketing*, 77 (September), 37-56.
- Arnold, Todd J., Robert W. Palmatier, Dhruv Grewal, and Arun Sharma (2009), "Understanding retail managers' role in the sales of products and services," *Journal of Retailing*, 85(2), 129-144.
- Blackler, Frank (1995), "Knowledge, knowledge work and organisations: an overview and interpretation," *Organization Studies*, 16(6), 1047-1075
- Durst, Sebastian M., and Mario Binder. (2006), "Improving Efficiency through Internal Benchmarking," *International Journal of Business Performance Management*, 8 (4), 290-306.
- Dweck, Carol (2012), *Mindset: How you can fulfil your potential*. Hachette UK.
- Gino, Francesca, and Bradley Staats (2016), "Why Organizations Don't Learn," *Harvard Business Review*, 94(1-2), 24-24.
- Gwinner, Kevin P., Mary Jo Bitner, Stephen W. Brown, and Ajith Kumar (2005), "Service Customization Through Employee Adaptiveness," *Journal of Service Research*, 8 (2), 131-148.
- Hyland, Paul, and Ron Beckett. (2002), "Learning to Compete: the Value of Internal Benchmarking," *Benchmarking: An International Journal*, 9 (3), 293-304.
- Kumar, V., and Denish Shah. "Building and sustaining profitable customer loyalty for the 21st century." *Journal of retailing* 80.4 (2004): 317-329.
- Kumar, V., Sarang Sunder, and Robert P. Leone. (2014), "Measuring and managing a salesperson's future value to the firm," *Journal of Marketing Research*, 51(5), 591-608.
- Madhavan, Ravindranath, and Rajiv Grover. (1998). "From Embedded Knowledge to Embodied Knowledge: New Product Development as Knowledge Management," *Journal of Marketing*, 62(4), 1-12.
- Mullins, Ryan R., Michael Ahearne, Son K. Lam, Zachary R. Hall, and Jeffrey P. Boichuk. (2014), "Know Your Customer: How Salesperson Perceptions of Customer Relationship Quality Form and Influence Account Profitability," *Journal of Marketing*, 78 (November), 38-58.
- Palmatier, Robert W., Rajiv P. Dant, Dhruv Grewal, and Kenneth R. Evans (2006), "Factors Influencing the Effectiveness of Relationship Marketing: A Meta-Analysis," *Journal of Marketing*, 70 (October), 136-153.
- O'dell, Carla, and C. Jackson Grayson. (1998), "If Only We Knew What We Know: Identification and Transfer of Internal Best Practices," *California Management Review*, 40 (3), 154-174.

