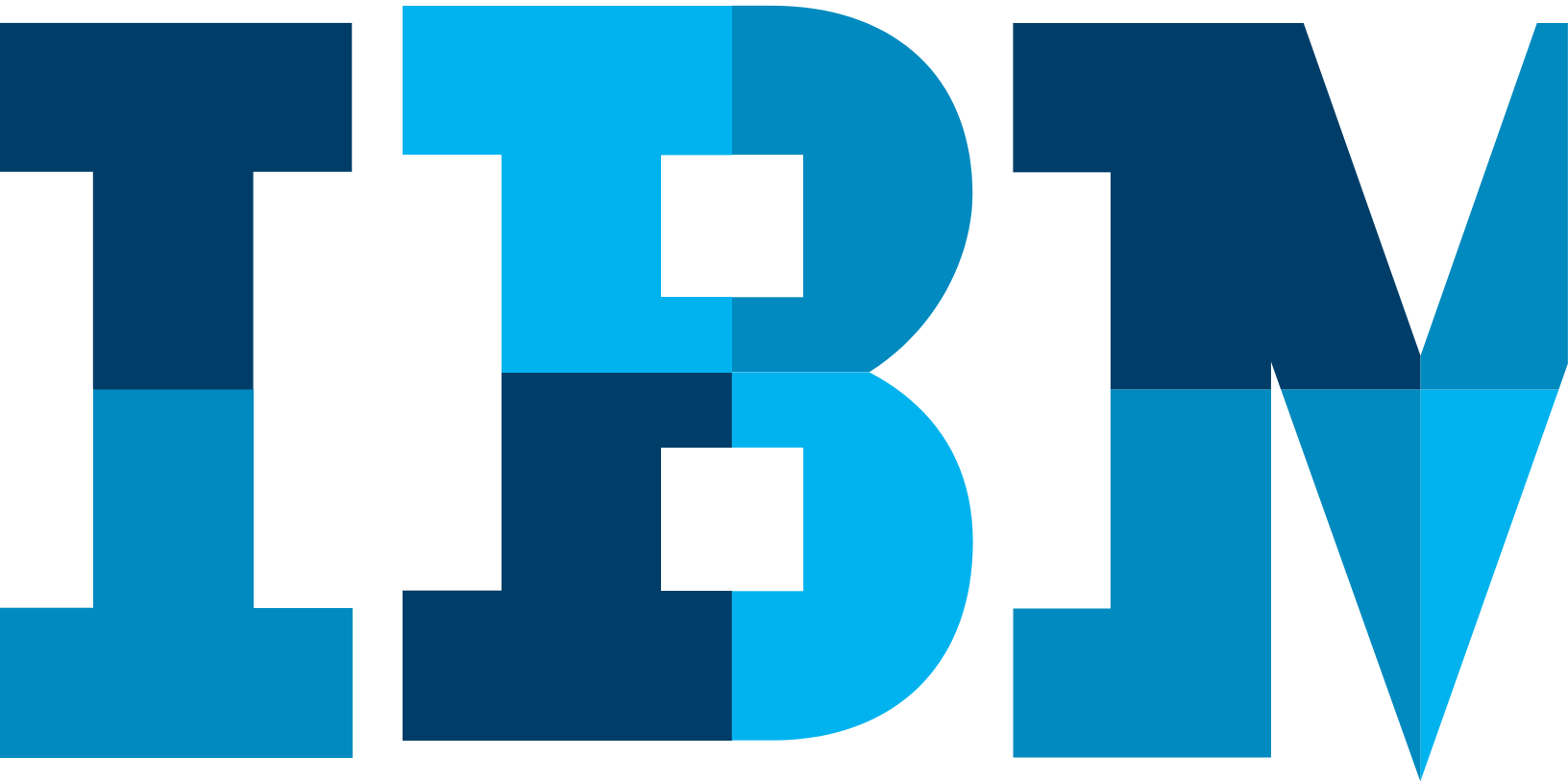


# Os sete pecados mortais do SPM



## Os sete pecados mortais do SPM

A compensação de vendas é o combustível que move a geração de receita. Mais de US\$ 1 trilhão é gasto com equipes de vendas a cada ano. No entanto, muitas organizações ainda enfrentam dificuldades com os relatórios e a administração de incentivos – especialmente aquelas com equipes de vendas grandes, incentivos complexos ou volumes elevados de transações de vendas. O resultado é um desempenho de vendas diluído, à medida que incentivos cuidadosamente elaborados perdem seu impacto devido a confusões, erros ou feedback irregular.

A nosso ver, a compensação de vendas é um ecossistema composto por sistemas independentes que interagem uns com os outros. Pensando assim, é possível desenvolver soluções fortemente integradas, alinhando os planos de compensação, a comunicação, a administração, os relatórios, o serviço e a análise de dados para produzir resultados.

Quando esse ecossistema está desequilibrado, os relatórios e a administração de incentivos exigem esforço manual, ocorrem altas taxas de erros e o back-office de vendas é visto como um obstáculo intransponível. Além disso, a equipe de vendas poderá ficar distraída, frustrada ou – pior ainda – apática. Nós ajudamos empresas a diagnosticar e corrigir rapidamente ecossistemas de gerenciamento do desempenho de vendas (*sales performance management*, ou SPM) que não estão produzindo os resultados esperados. Depois de vários projetos, reconhecemos causas semelhantes que estavam se repetindo – e assim nasceram “Os sete pecados mortais do SPM”.

### 1. Planos de compensação elaborados de forma ineficaz

As elaborações dos incentivos propriamente ditas são a parte mais importante do ecossistema de SPM. Afinal, se os incentivos não forem capazes de produzir os resultados desejados, ajustar os outros componentes do ecossistema não fará uma diferença significativa.

As causas mais comuns por trás de planos de compensação ineficazes são desalinhamento, complexidade excessiva e comunicação insuficiente.

O desalinhamento acontece quando as responsabilidades dos cargos e os objetivos do plano não estão alinhados com os objetivos da organização. Isso pode ser consequência de cargos mal definidos ou de não existir uma visão holística da compensação quando ocorrem alterações na estratégia corporativa. Se sua estratégia mudou drasticamente ou evoluiu um pouco a cada ano, mas a estrutura dos seus planos de compensação de vendas não foi alterada, é provável que haja um pouco de desalinhamento nos seus planos.

A complexidade pode se manifestar de várias maneiras. Pode ser um grande número de planos ou regras confusas de elegibilidade, crédito ou cálculo de incentivos. Quando vemos uma equipe de vendas formada por 1.000 representantes e 500 planos de compensação de vendas diferentes, isso geralmente significa que os líderes de vendas estão criando planos para pessoas específicas, não para o cargo. Todos esses acordos especiais de compensação introduzem complexidade e levam a uma administração manual significativa. A complexidade também pode ocorrer durante a definição das cotas, uma vez que fatores de alocação complicados resultam em cotas que não são justas, atingíveis ou compreensíveis.

Quando bem feita, a comunicação pode ser um motivador muito eficiente. Uma boa comunicação dos incentivos de vendas inclui o anúncio executivo inicial, o reforço por parte da gerência local e documentação clara e acessível. Uma comunicação incompleta e ambígua certamente produzirá algumas controvérsias animadas posteriormente, quando os representantes acharem que cumpriram os critérios de elegibilidade e, então, descobrirem as letras miúdas.

As equipes de vendas são motivadas por planos simples que têm um alinhamento claro com os objetivos corporativos, são comunicados de maneira concisa e reforçados com regularidade.

## 2. Dados sujos

A administração da compensação de vendas requer a conservação de muitas informações importantes, tais como:

- Quem exerce qual função e como deve ser remunerado? Quem é subordinado a quem?
- Quais clientes ou contas, territórios ou regiões?
- Quais produtos fazem parte de quais categorias de produtos?
- Quais são as regras e taxas para cálculos de incentivos?

Além disso, é necessário manter as datas de vigência para cada um dos itens acima; assim, estados históricos poderão ser reconstruídos quando recálculos retroativos forem processados.

Quando trabalhamos com clientes que estão se queixando de altas taxas de erros, normalmente encontramos desafios relacionados aos dados de referência. Com frequência, a falta de higiene nos dados é uma das causas.

Seu modelo de negócios também pode causar um impacto dramático na qualidade dos dados de compensação de vendas. A melhor das hipóteses para a qualidade dos dados existe quando sua equipe de vendas vende produtos aos clientes, pois o departamento de TI terá controle dos sistemas de registro para cada uma dessas áreas. Agentes de seguros profissionais que vendem as apólices das suas empresas diretamente a clientes em potencial e clientes são um bom exemplo desse cenário.

Entretanto, quando você vende seu produto por meio de um distribuidor externo ao cliente de outra pessoa, o controle da qualidade dos dados desaparece rapidamente. Empresas de alta tecnologia que vendem produtos por meio de distribuidores ou OEMs costumam enfrentar dificuldades relacionadas à qualidade e à disponibilidade dos dados das transações de vendas. Em reconhecimento dessas realidades, os elaboradores dos planos de compensação precisam ajustar os planos de incentivos para focar em dados que estão disponíveis e são confiáveis, a fim de evitar os pesadelos administrativos. Se isso não acontecer, o resultado poderá ser uma equipe de vendas que não confia nos resultados das suas comissões.

## 3. Processos confusos

Um levantamento recente feito com gerentes de compensação de vendas mostrou que simplificar as operações era uma das maiores prioridades para mais de 70% dos entrevistados. Processos de negócios inadequados são consequência de políticas de negócios desatualizadas, sistemas inflexíveis e solicitações de sistemas de alta prioridade na última hora.

A alteração de políticas de negócios desatualizadas é uma das mais difíceis de se fazer. Na verdade, não é incomum que políticas de negócios antigas permaneçam em vigor mesmo quando uma grande iniciativa de sistemas está em andamento para transformar o processamento de incentivos (ou seja, abrir caminho). A primeira etapa da simplificação é entender plenamente os processos e políticas existentes de ponta a ponta e, em seguida, identificar os gargalos e as ramificações de processamento redundantes ou desnecessárias. A próxima etapa é promover discussões corajosas com a intenção de alterar a forma antiga de fazer as coisas em favor de um processo de negócios mais simplificado.

Sistemas com funcionalidade leve ou sistemas mais antigos que foram tão modificados que as pessoas têm medo de tocá-los podem causar um impacto significativo no prazo de lançamento de incentivos novos. Estes são os três resultados possíveis nessa situação:

- A empresa se rende ao sistema e elabora planos simples de administrar.
- A equipe de operações preenche a lacuna com processos manuais.
- É possível aprimorar ou substituir o sistema.

No fim, esses sistemas precisarão ser substituídos, pois a empresa não pode continuar absorvendo soluções alternativas manuais. Ela precisará, em algum momento, implementar um plano mais complexo, que não aceitará suporte manual.

Para algumas organizações, as solicitações de alta prioridade e de última hora ocorrem com pouca frequência e são gerenciáveis; para outras, trata-se do procedimento operacional padrão. Ter um processo de alteração claramente compreendido (e utilizado) que inclua gerenciamento ativo e datas-alvo é o primeiro passo para controlar as solicitações de última hora. As práticas recomendadas incluem contar com uma equipe multidisciplinar formal (por exemplo, operações de vendas, financeiro, jurídico, RH, TI etc.) em que todos os participantes tenham conhecimento e sejam responsáveis e coerentes. Além disso, ter processos claros de tomada de decisão e funções claras ajuda a assegurar que a equipe será decisiva e que problemas em aberto poderão ser resolvidos rapidamente, sem colocar o planejamento em risco.

#### 4. Relatórios imprecisos

Os sistemas de ICM e SPM têm apenas dois resultados reais: informações e valores dos pagamentos. Nossa pesquisa mostra que menos de um terço das empresas estão satisfeitas com sua capacidade de utilizar as informações dentro dos seus sistemas de compensação. A falta de conjuntos de habilidades especializados e o esforço necessário para aproveitar os dados foram citados como os maiores obstáculos. Três públicos primários precisam de informações de compensação de vendas para exercer suas funções adequadamente – operações de compensação, vendas e financeiro.

A equipe de operações precisa de uma janela de visualização a respeito de como o desempenho é convertido em créditos e incentivos a fim de validar os resultados e resolver consultas e controvérsias. Com soluções legadas antigas ou soluções em Excel ou Access, isso não costuma ser um problema, pois há poucos controles sobre os dados. No entanto, muitos dos pacotes novos são menos transparentes e exigem premeditação para assegurar que as necessidades de informação serão satisfeitas.

Os relatórios sobre o desempenho de vendas ajudam a maximizar o desempenho de vendas por meio do reforço em tempo hábil dos incentivos e porque fornecem recursos de drill down ao gerenciamento de vendas para reunir informações sobre o desempenho da equipe. Os líderes e representantes de vendas precisam da capacidade de interagir com os resultados a partir de diversas perspectivas (por exemplo, resumo, detalhe, por produto, por região etc.). Plataformas consistentes de relatórios de vendas equilibram a frequência das atualizações de informações, a completude das informações e a acessibilidade; também proporcionam uma experiência do usuário consistente que mantém os olhos de todos nos objetivos.

Relatórios financeiros regulares ajudam a minimizar as discrepâncias entre as provisões e os valores reais. Quando a compensação de vendas é processada em vários sistemas ou tem alguns componentes manuais, pode ser difícil definir as provisões para as remunerações futuras, uma vez que o sistema não está ciente do desempenho acumulado até que chega o momento de pagar as bonificações. A consolidação da administração de incentivos em uma única plataforma acompanhada por relatórios de tendências pode melhorar significativamente a qualidade das projeções financeiras.

Os projetos de relatórios são bem-sucedidos quando o escopo é atingível e de grande valor. Recomendamos começar com um KPI em que seja possível chegar a uma definição consensual de forma relativamente fácil (por exemplo, receita) e, em seguida, explorar as exigências adicionando dimensões ao KPI, tais como território, equipe, categoria de produtos, receita em relação à projeção/cota e informações sobre tendências. Também sugerimos entregar relatórios ao campo gradualmente, não em massa, já que grandes projetos de relatórios podem sufocar sob o próprio peso. Além disso, ao liberar versões iniciais relativamente simples de relatórios e, depois, agregar complexidade com o passar do tempo, é possível incorporar feedback real, produzindo relatórios muito melhores.

## 5. Serviço sem sorriso

Caso algum dos pecados mortais que discutimos já tenha sido cometido, podemos ter uma situação em que um representante que tem dúvidas sobre seu plano de compensação recebe uma declaração ou relatório confuso. Não será de estranhar se esse representante chegar à conclusão de que foi remunerado incorretamente e quiser contestar o resultado.

A resolução de disputas de maneira rápida, amigável e justa é fundamental para manter os representantes focados no mercado e cortar a raiva e a frustração pela raiz. Janelas de disputas curtas, presumir que os representantes são culpados até que se prove o contrário ou dificultar o acesso à equipe de serviço são táticas que podem alimentar as emoções negativas em vez de diminuí-las.

Certifique-se de que há analistas suficientes para lidar com a demanda dos representantes de vendas e que sua equipe está disponível para interagir com eles durante todo o horário de trabalho. Também é importante documentar e classificar todas as solicitações de serviço – dos solicitantes de campo e de *home office*. Ao fazer isso, é possível detectar rapidamente as áreas que precisam de melhoria e agir.

Por fim, monitore o progresso da sua equipe regularmente. Você pode inspecionar logs de serviço, volumes de chamadas por tipo, número de chamadas que precisam de escalada etc. Assim, está informando à equipe que um bom serviço é importante. Isso também ajuda a monitorar os problemas antes de receber uma chamada surpresa do Vice-presidente Sênior de Vendas a respeito de um problema.

Considerando que 100% da sua receita passa pelos representantes de vendas, é importante proporcionar uma ótima experiência de serviço às pessoas que gerenciam os relacionamentos com os clientes da sua organização.

## 6. Ignorar o ROI nos incentivos

A quantia de dinheiro gasta com salários e incentivos de vendas é desconcertante. Com valores tão grandes em jogo, é essencial administrar bem a forma como se gasta esse dinheiro. Sem uma análise completa do destino de todo o dinheiro dos incentivos e daquilo que a empresa está recebendo em troca, fica difícil aprender e aumentar a eficácia dos incentivos.

De acordo com nossa pesquisa, somente cerca de 12% das empresas monitoram ativamente o retorno sobre os investimentos em incentivos. A análise de dados pode ajudar a responder a perguntas importantes, tais como:

- Quais incentivos funcionam melhor para diferentes segmentos da nossa equipe de vendas (por exemplo, novas contratações, colaboradores com mais tempo de casa, profissionais com os melhores desempenhos)?
- Quais gerentes contratam e desenvolvem as futuras estrelas de vendas de modo consistente?
- Quanto impulso adicional nas receitas foi recebido em virtude do bônus específico de fim de ano? Quais produtos?

A cultura e as personalidades podem causar um grande impacto na maneira como as decisões são tomadas dentro da divisão de vendas. Todavia, os executivos financeiros precisam de informações precisas sobre custo e receita para alocar corretamente o orçamento para as despesas de venda.

Ferramentas de modelagem podem ajudar a criar projeções de desempenho da receita para cada componente dos incentivos; em seguida, relatórios comparam as projeções com os valores reais. Uma análise multivariada pode examinar os incentivos ao longo do tempo e ajudar a identificar os públicos que respondem melhor e quais incentivos são realmente causais no que se refere ao aumento do desempenho da receita.

Aumentar o reconhecimento das despesas totais com foco em como tirar mais proveito do orçamento de incentivos é uma boa forma de dar início a essas discussões. Como acontece com todas as coisas novas, você precisa começar a fazer isso de forma regular para que se torne um hábito e parte dos procedimentos operacionais padrão.

## 7. Não proteger seus investimentos

Esse pecado mortal específico é um dos mais comuns. Ele é particularmente desagradável porque a falta de proteção dos seus investimentos cria tantas dores de cabeça para sua organização que ficará difícil encontrar tempo para lidar com os outros seis pecados mortais.

Em janeiro de 2012, fizemos uma rápida pesquisa entre gerentes de comissões e descobrimos que, em muitos casos, o departamento de RH tinha uma equipe de suporte de TI entre três e quinze vezes maior do que a de compensação de vendas. Isso é surpreendente, pois a maioria das pessoas concordaria que calcular e ajustar a compensação de vendas é muito mais complicado do que gerenciar a folha de pagamento dos funcionários de *home office*. Quando a compensação de vendas recebe um suporte tecnológico inadequado, a qualidade da solução começa a diminuir rapidamente porque:

- Utilizam-se soluções manuais para fazer o trabalho extra.
- Muita coisa é exigida das poucas pessoas essenciais que entendem como tudo funciona.
- Abordagens não testadas provocam erros na produção, que, por sua vez, criam mais trabalho para corrigir.

Sempre haverá ocasiões em que você precisa se esforçar para que as coisas aconteçam e pegar alguns atalhos. Entretanto, essa abordagem não pode ser a única maneira de fazer as coisas acontecerem.

Todo negócio tem períodos movimentados e com menos movimento. Aproveite os momentos de maior lentidão para progredir nesses itens importantes da lista de desejos; isso ajudará a estabilizar seu ambiente e a fornecer novos recursos. As implicações financeiras de um investimento em back-office desprotegido podem ser significativas. Ao corrigir ecossistemas desequilibrados, consideramos três áreas essenciais na hora de determinar a melhor forma de gerar valor para uma organização:

- Onde é possível economizar dinheiro? (por exemplo, retrabalho, erros nas comissões)
- Como o back-office pode ajudar a gerar mais receita? (por exemplo, melhor gerenciamento do desempenho)
- Como é possível evitar riscos caros? (por exemplo, erros grandes, provisões incorretas, equipe de vendas apática, rotatividade dos representantes etc.)

Criar comparativos e realizar uma análise de lacunas em relação às práticas recomendadas são ações que podem ajudar a aumentar os interesses e a vincular os recursos do back-office de vendas com o atingimento dos objetivos corporativos. Ao fazer isso, o back-office pode ser visto como gerador de valor e se torna possível determinar os níveis de investimento adequados. Um estado final claramente definido, junto com a jornada necessária para chegar até ele, é crucial para liberar os recursos que voltarão a equilibrar seu ecossistema de SPM.

## Conclusão

Estes são os sete pecados mortais do SPM. A análise de dados de compensação ajuda empresas com grandes equipes de vendas a simplificar as operações, fornecer tecnologia e comunicar os resultados de desempenho de uma maneira que otimize a eficácia dos incentivos e a receita.

1. Planos de compensação elaborados de forma ineficaz
2. Dados sujos
3. Processos confusos
4. Relatórios imprecisos
5. Serviço sem sorriso
6. Ignorar o ROI nos incentivos
7. Não proteger seus investimentos

Para acessar estudos de caso detalhados, solicitar informações ou descobrir como poderemos ajudar sua organização, entre em contato com seu representante de vendas IBM.

## Sobre o Business Analytics

O software IBM Business Analytics fornece informações orientadas por dados que ajudam as organizações a trabalhar de modo mais inteligente e a ter um desempenho melhor do que a concorrência. Esse portfólio abrangente inclui soluções para inteligência de negócios, análise de dados preditiva e gerenciamento de decisões, gerenciamento de desempenho e gerenciamento de riscos.

Com as soluções do Business Analytics, as empresas conseguem identificar e visualizar tendências e padrões em áreas (como análise de dados dos clientes) que podem causar um impacto profundo no desempenho dos negócios. Podem comparar cenários, antecipar ameaças e oportunidades em potencial, planejar melhor, orçar e prever recursos, equilibrar os riscos em relação aos retornos esperados e trabalhar para cumprir as exigências regulamentares. Ao disponibilizar a análise de dados de modo amplo, as organizações podem alinhar a tomada de decisões táticas e estratégicas a fim de atingir os objetivos de negócios.

## Para obter mais informações

Para saber mais sobre as soluções do IBM Business Analytics, [entre em contato com](#) seu representante de vendas IBM ou acesse: <https://www.ibm.com/br-pt/marketplace/automate-variable-based-pay-programs>



---

© Copyright IBM Corporation 2015

IBM Corporation  
Software Group  
Route 100  
Somers, NY 10589

Produzido nos Estados Unidos da América  
em setembro de 2015

IBM, o logotipo IBM e [ibm.com](http://ibm.com) são marcas comerciais da International Business Machines Corp., registradas em vários países no mundo todo. Outros nomes de produtos e de serviços podem ser marcas comerciais da IBM ou de outras empresas. Uma lista atual de marcas comerciais da IBM está disponível na web pelo site [ibm.com/legal/copytrade.shtml](http://ibm.com/legal/copytrade.shtml), na seção "Copyright and trademark information".

O conteúdo deste documento (inclusive referências à moeda OU preços que excluem os impostos aplicáveis) é atual, de acordo com a data inicial da publicação, e pode ser alterado pela IBM a qualquer momento. Nem todas as ofertas estão disponíveis em todos os países onde a IBM atua.

AS INFORMAÇÕES CONTIDAS NESTE DOCUMENTO SÃO FORNECIDAS "NO ESTADO EM QUE SE ENCONTRAM", SEM NENHUMA GARANTIA, EXPLÍCITA OU IMPLÍCITA, INCLUSIVE SEM GARANTIAS DE COMERCIALIZAÇÃO, ADEQUAÇÃO A UM FIM ESPECÍFICO E GARANTIAS OU CONDIÇÕES DE NÃO VIOLAÇÃO. As garantias dos produtos IBM estão de acordo com os termos e as condições dos contratos segundo os quais foram fornecidos.



Recycle