

DESAFIOS REAIS NA IMPLEMENTAÇÃO DE UM MODELO ROUTE-TO-MARKET

○ **Route to market (RTM)** se refere a diretriz estratégica de como atender o mercado, definindo qual modelo de atendimento será oferecido aos clientes, sejam por canais digitais ou tradicionais, distribuindo produtos através de lojas, grandes hipermercados ou mercearias, distribuidores e também por websites e aplicativos. Atualmente as opções são inúmeras para se criar uma boa estratégia para chegar ao cliente final.

Independente da abordagem, é fato que o entendimento minucioso do mercado, seus segmentos e características ainda são o core para a estruturação deste trabalho, enquanto uma implementação bem realizada continua sendo a grande barreira para capturar (ou não) resultados consistentes. Atualmente, a implementação bem realizada pode ser tão valorizada quanto a estratégia, sendo claramente a peça fundamental na diferenciação de desempenho das empresas, pois, ao tirar do papel as definições e ao ajustar os modelos em tempo real, se abre caminho para a conquista dos resultados esperados.

Existen al menos dos tipos de ejecutivos que pueden ser muy exitosos al ejecutar esta metodología para llevar a las organizaciones a ser excelentes, los de tecnologías de información y los de cadena de suministro. Ellos viven día con día una toma de decisiones compleja, aunque también tienen la disciplina de planear, ver a futuro, ejecutar y buscar resultados para las organizaciones.

Situação e Contexto

Neste caso de negócio, após um longo estudo e detalhamento da nova estratégia de *Route-to-market*, a implementação foi acompanhada durante 8 semanas, quando as complexidades foram gerenciadas e ajustadas na operação de uma empresa líder no setor de bens de consumo. O objetivo do projeto era incrementar seu faturamento após uma queda de 13% nas vendas nos últimos 2 anos e recuperar parte da base de clientes, após a saída de mais de 20 mil pontos de venda no mesmo período.

Após esta forte baixa na operação, os parâmetros de atendimento ao cliente se mostravam bastante desequilibrados, com clientes de baixo valor recebendo demasiada atenção, sendo necessário otimizar a alocação de recursos em prol do aumento da rentabilidade.

Outra preocupação foi garantir que o projeto em si moldasse um novo processo de auto-revisão do RTM para a empresa reduzir o risco de voltar a um patamar semelhante no futuro, sendo necessário definir processos dinâmicos de ajuste no nível de serviço de acordo com as necessidades do mercado em cada um de seus diversos territórios com diferenças regionais expressivas.

Finalmente, no modelo anteriormente aplicado, a oferta de serviço não levava em consideração as características de entorno de cada ponto de venda, como por exemplo, a população moradora e que trabalha na região ou estabelecimentos próximos que gerassem maior movimento no local. O desenho pautava-se exclusivamente nos volumes de venda históricos, que muitas vezes impossibilitava o incentivo de vendas em locais estratégicos e com potencial onde um concorrente talvez estivesse colocando maior esforço comercial.

Estes e outros pontos de governança e gerenciamento deixavam a empresa engessada, sem rotinas de controle robustas, nem informações específicas do desempenho de cada colaborador da empresa. A falta de sistemas de apoio, tornava a apuração pouco assertiva sobre as especificidades de cada cliente, faltando uma visão futura de tecnologias analíticas servindo à tomada de decisão.

Portanto, a implementação do projeto focou nos seguintes pontos observados no diagnóstico e ajustados no novo desenho:

- **Desenvolvimento das rotinas e frequência das figuras comerciais;**
- **Possibilidade de ampliar e direcionar o portfólio** oferecido de acordo com cada segmento e o padrão de consumo baseado no perfil do ponto de venda ou em seu entorno, estimulando novos portfólios e produtos inovadores;
- **Diferenciação do atendimento entre diferentes tipos de clientes**, contemplando a variação do potencial de consumo entre eles;
- **Diferenciação do atendimento nos canais de consumo imediato e futuro**, cujas características eram muito distintas com forte influência no portfólio e volumes consumido.
- **Criação e aproveitamento de figuras comerciais para incentivar diferentes objetivos**, como ações de marketing específicas em pontos de venda alvo.
- **Aproveitamento das informações a respeito do entorno físico de cada cliente** como insumo para o desenho do modelo de atendimento, influenciando na oferta de serviço e de portfólio.

Situação e Contexto

Os pilotos escolhidos propiciaram um maior monitoramento através de novas tecnologias de controle e informações em tempo real em territórios bastante heterogêneos, onde foi possível confirmar as hipóteses levantadas na fase de redesenho e ajustar as definições conforme os desafios encontrados e resultados observados no acompanhamento diário da operação. Entre eles, destacaram-se:



Faseamento da implementação, permitindo um maior controle de todas as alavancas envolvidas, devido a amostra reduzida que foi selecionada para receber O Desafio nesse projeto foi manter o foco nas 2 unidades pilotos definidas, pois devido à urgência por resultados, um projeto paralelo de maior magnitude para replicar o modelo proposto nos demais territórios dividiu o foco e esforços da companhia causando desalinhamentos de prazos e prioridades. A maturidade e objetividade em seguir o planejamento é chave para a conquista dos resultados, pois a única certeza na implementação é que correções são necessárias e realiza-las em menor escala permite que a empresa replique um modelo mais assertivo posteriormente.



A gestão centralizada, através de uma visão sistêmica, facilita o processo de tomada de decisão e garante a aderência da solução proposta. O desafio na implementação foi garantir o foco do gestor (PMO) que tinha suas atenções divididas com outras prioridades da organização. Manter a integridade e exclusividade de alguns recursos é altamente recomendado, no caso de desenvolvimento de projetos específicos na organização, tirando a preocupação em corrigir e gerenciar o dia a dia que sempre oferecerá diversas demandas críticas aos gestores.



O desenvolvimento de novas tecnologias é uma necessidade, e ter o controle da operação através de informação acessível permite repensar decisões de forma tão rápida quanto a mudança do perfil de compra e do consumidor. Um desafio importante foi incluir os novos skills de gerenciamento e utilização de softwares e principalmente como tratar o excesso de dados gerados. Este é um dos grandes desafios da atualidade nas empresas e ainda mais nitido em grandes organizações com um histórico de sucesso e processos antigos muito enraizados. Incluir profissionais externos, de outras áreas de tecnologia ou com perfil diferenciado, muitas vezes é positivo ou recomendado para iniciar o processo de transformação digital.



Capacitar todas as figuras comerciais de acordo com os novos direcionamentos, para garantir que todos estão partindo do mesmo entendimento do modelo desenhado no momento da implementação. A estratégia só se torna eficiente, a partir do momento que os profissionais de campo compreendem e compartilham do que deve ser realizado. Neste projeto, houve uma completa reestruturação da figura dos desenvolvedores de portfólios e novos clientes. Uma lição foi aprendida se observando a diferença de performance entre regiões que receberam capacitação das que não receberam, onde a performance esteve menos efetiva e orientada.



Gerenciar recorrentes alterações na estratégia, após sua discussão e validação e durante a implementação, muitas vezes pouco embasadas ou alinhadas com o projeto como um todo. Durante o desenho, foi definido o objetivo de se incrementar o nível de serviço em clientes de alto potencial em detrimento dos de baixo valor, porém a oferta histórica de um serviço padrão a clientes de baixo valor, reduziu os ganhos capturados sem gerar valor para a empresa. Outro ajuste importante, foi a mudança de parâmetros de atendimento, pouco antes do início da operação que além de causar confusões entre as equipes, não necessariamente geraram o valor esperado com as decisões de última hora.



Criar e centralizar um ponto de apoio para a gestão e resolução de dúvidas. Este talvez seja um dos pontos mais relevantes observados neste e em diversos cases de implementação. Durante qualquer implementação, surgem diversas dúvidas que podem ser minimizadas, mantendo a padronização através de orientações alinhadas às diretrizes definidas. Em segunda instância, a centralização também permitiu escalar as demandas urgentes para a diretoria de forma organizada e produtiva.



Garantir o alinhamento entre desenho e a realidade, culturalmente muitas definições são adaptadas nas áreas operacionais, que costumam ter suficiente autonomia e as vezes pouco controle. Durante o acompanhamento das rotas foi verificado que muitos recursos eram retirados de alguns clientes e designados a outros considerados mais relevantes, mas sem serem medidos e posteriormente avaliados para garantir o resultado esperado.



Agrupar as áreas envolvidas nas reuniões críticas para novas definições, evitando retrabalho em discussões e na difusão das informações, gerando maior agilidade. Dado a grande envergadura do projeto e das mudanças gerais, além dos pilotos, agrupar responsáveis reduziu debates de temas já discutidos exaustivamente e validados pela diretoria.



Alinhar o cronograma com toda empresa e comunicar adequadamente também garantiu o entendimento da criticidade e possíveis consequências do não cumprimento de determinadas etapas, bem como alinou e motivou todos os participantes como parte essencial e atuante.



Estruturar um plano de comunicação aos clientes, evitando desinformação e possível insatisfação com determinadas mudanças que sejam perceptíveis, além de garantir que as melhorias sejam notadas, mesmo quando menos relevantes. Na semana da implementação, muitos dias de visitas mudaram e alguns clientes ganharam ou perderam nível de serviço e o processo de clarificação foi importante para deixar clara as novas regras e como os clientes poderiam ser beneficiados.

Considerações Finais: Oportunidades identificadas e acompanhamento

Diversos benefícios foram pontuados por realizar o acompanhamento da implementação, sendo em geral ligados à notificação de oportunidades e ajustes que permitiriam um ganho ainda maior pelo novo modelo:

- **Cadastro de novos clientes:** Ajustando o incentivo adequado ou definindo uma diretriz clara para buscar novas oportunidades em novos pontos de venda. O aumento da base permitiu não apenas incrementar os volumes de venda como melhorar a densidade, facilitando a criação de rotas de visitas comerciais e de distribuição.
- **Portfólio:** Verificou-se que uma ampla gama de produtos deixa demasiadamente complexo o processo de venda, sendo deixados de lado pelo foco natural em itens de maior volume. Neste caso, o trabalho com equipes distintas mostrou-se uma boa aposta no oferecimento de itens novos, lançamentos ou itens exclusivos.
- **Controle dos tempos e atividades:** Observou-se que muitas figuras não aproveitavam o tempo destinado adequadamente, realizando menos atividades do que as desejadas, fosse por falta de direcionamento ou de controle sobre as atividades. Ao longo do acompanhamento foram pontuadas diversas ações para melhorar esta utilização.
- **Desenvolvimento e utilização de um painel de controle:** que possibilitava a visualização em tempo quase real dos resultados, segmentados por clientes e classificações, com os principais KPIs ligados ao projeto. A gestão por indicadores mostra-se muito efetiva consistentemente nos acompanhamentos.
- **Acompanhamento presencial do atendimento:** É chave no processo de diagnóstico e acompanhamento evitando que as discussões estratégicas fiquem muito longe da realidade, assim como possibilitem a correção e melhoria de pontos específicos quando necessário.

CIUDAD DE MÉXICO / MONTERREY / BOGOTÁ / SÃO PAULO / SANTIAGO DE CHILE

www.sintec.com
informes@sintec.com