



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
FACULDADE DE CIÊNCIAS APLICADAS**



Victor Moraes Otero

**Campanha de positivação em vendas para Canal de
Distribuição no ramo de equipamentos de proteção
pessoal**

Limeira
2020



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
FACULDADE DE CIÊNCIAS APLICADAS**



Victor Moraes Otero

Campanha de positivação em vendas para Canal de Distribuição no ramo de equipamentos de segurança pessoal

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
como requisito parcial para a obtenção do título de
Bacharel em Administração à Faculdade de
Ciências Aplicadas da Universidade Estadual de
Campinas.

Orientador: Prof. Dr. Gustavo Hermínio Salati Marcondes de Moraes

Limeira
2020

Ficha catalográfica
Universidade Estadual de Campinas
Biblioteca da Faculdade de Ciências Aplicadas
Sueli Ferreira Júlio de Oliveira - CRB 8/2380

Ot2c Otero, Victor Moraes, 1996-
Campanha de positivação em vendas para Canal de Distribuição no ramo de equipamentos de proteção pessoal / Victor Moraes Otero. – Limeira, SP : [s.n.], 2021.

Orientador: Gustavo Hermínio Salati Marcondes de Moraes.
Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Estadual de Campinas, Faculdade de Ciências Aplicadas.

1. Marketing. 2. Vendas - Administração. 3. Canais de distribuição - Administração. I. Moraes, Gustavo Hermínio Salati Marcondes de, 1981-. II. Universidade Estadual de Campinas. Faculdade de Ciências Aplicadas. III. Título.

Informações adicionais complementares

Título em outro idioma: Sales campaign for distribution channel in the safety protective equipment field

Titulação: Bacharel em Administração

Data de entrega do trabalho definitivo: 04-01-2021

AGRADECIMENTOS

Agradecimentos especiais a todos aqueles que me ensinaram e me ajudaram durante minha graduação. Agradeço eternamente a minha mãe e familiares, assim como a República Quintal, e a FCA UNICAMP, lugares onde tive muitos ensinamentos e lições. E agradeço também ao Professor Gustavo Salati por todo apoio ao desenvolvimento do projeto e conselhos para minha vida pessoal.

“Felicidade é quando o que você pensa, o que você diz e o que você faz estão em harmonia. ” - Mahatma Gandhi

Otero, Victor Moraes. Campanha de positivação em vendas para canal de distribuição. 2020. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração.) – Faculdade de Ciências Aplicadas. Universidade Estadual de Campinas. Limeira, 2020.

RESUMO

Este trabalho visa demonstrar uma solução viável para uma companhia comercial que busca aumentar sua conversão de vendas por meio de seus canais de distribuição. O estudo utiliza de técnicas de marketing e vendas para capacitar e desenvolver em seus meios de distribuição, mecanismos capazes de influenciarem a decisão de compra do cliente final. Utilizando alguns estímulos de incentivo e educação, a empresa primária busca aumentar o fluxo de vendas da sua cadeia de distribuição, e fortalecer sua marca perante ao mercado nacional. Para que a aproximação com os distribuidores ocorra de uma forma ética e estratégica a companhia precisa utilizar de uma campanha de vendas para canais de distribuição. A campanha sugerida é dividida em três fases, criação, ativação e pos*it*ivação; cada uma buscando desenvolver uma etapa da campanha onde seja possível mensurar todo o investimento feito, somado ao tempo e energia gastos, e comparado ao retorno de crescimento.

Palavras-chave: Canal de distribuição, conversão, positivação, campanha, estímulo.

Otero, Victor Moraes. Campanha de positivação em vendas para canal de distribuição. 2020. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração.) – Faculdade de Ciências Aplicadas. Universidade Estadual de Campinas. Limeira, 2020.

ABSTRACT

This work aims to demonstrate a viable solution for a commercial company that seeks to increase its sales conversion through its distribution channels. The study uses marketing and sales techniques to enable and develop in its channels of distribution, mechanisms capable of influencing the purchase decision of the final customer. Using some incentives and education, the primary company seeks to increase the sales flow of its distribution chain, and strengthen its brand in the domestic market. For the approach to the distributors to take place in an ethical and strategic way, the company needs to use a sales campaign for distribution channels. The campaign is divided into three phases, creation, activation and post-activation; each seeking to develop a step in the campaign where it is possible to measure all the investment made, added to the time and energy spent, and purchased in return for growth.

Keywords: Distribution channel, conversion, positivity, campaign, stimulus.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1	Estrutura Organizacional das Linhas de produto.....	16
Figura 2	Valor de mercado global de equipamentos de segurança pessoal de 2019 a 2027.....	17
Figura 3	Relevância entre relacionamento X percepção de valor X taxa de conversão	21
Figura 4	Modelo estratégico de vendas utilizados pela 3M no segmento de EPI's.....	23
Figura 5	Percepção de valor agregado do produto pelo cliente final.....	24

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 PON's Identificadas

18

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Análise campos de Força	19
----------	-------------------------	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

EPI's	Equipamentos de Segurança Pessoal
PON's	Problemas, Oportunidades e Necessidades
PSD	Personal Safety Division
LTV	Lifetime Valeu
CAC	Customer Aquisition Cost

LISTA DE SÍMBOLOS

SUMÁRIO

Sumário

1	SOBRE A EMPRESA.....	13
1.1	INTRODUÇÃO	13
1.1.1	PERSONAL SAFETY DIVISION (PSD).....	13
1.1.2	CONCORRÊNCIA.....	14
1.1.3	ÁREA DE ATUAÇÃO	16
2	PON's (Problemas, oportunidades e necessidades).....	16
2.1	OPORTUNIDADES OBSERVADAS.....	18
2.2	Análise Campo de Força.....	20
3	PLANO DE AÇÃO	21
4	A CAMPANHA	24
4.1	CRIAÇÃO.....	24
4.2	ATIVAÇÃO.....	26
4.3	POSITIVAÇÃO.....	27
4.4	BONIFICAÇÃO	29
4.4.1	Individual/ Interna.....	29
4.4.2	Coletiva/ Externa.....	30
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	31
6	REFERÊNCIAS.....	33

1 SOBRE A EMPRESA

1.1 INTRODUÇÃO

3M Company (antiga Minnesota Mining and Manufacturing Company até 2002) é um grupo econômico multinacional americano de tecnologia diversificada, organizado em unidades de negócios reunidas em 6 grandes mercados: Indústria & Transporte; Saúde; Consumo & Escritório; Segurança; Produtos Elétricos & Comunicação; Controle de Tráfego & Comunicação Visual. Seu portfólio contabiliza mais de 55.000 produtos, incluindo adesivos, abrasivos, fitas adesivas, equipamentos de proteção, blocos Post-it, esponjas Scotch-Brite, produtos médicos e dentários, produtos automotivos, entre outros.

A 3M iniciou suas operações no Brasil em 1946, na cidade de Campinas, São Paulo. Atualmente, sua administração e também seu maior parque fabril se localizam na cidade de Sumaré, São Paulo. A empresa tem cerca de 4 mil funcionários no Brasil. Outras fábricas estão situadas nas cidades de Ribeirão Preto, Itapetininga, Mairinque, São José do Rio Preto (Abzil), Manaus.

(Sobre a 3M. **3M Brasil**, 2012. Disponível em 3m.com.br. Acesso em 22 de março de 2012)

1.1.1 PERSONAL SAFETY DIVISION (PSD)

Mais especificamente o mercado que será abordado por esse estudo será o mercado nacional de equipamentos de segurança pessoal, conhecidos como “EPI’s”. As Linhas de equipamentos de segurança pessoal da 3M fazem parte da família de produtos da divisão de *PSD – Personal Safety Division*. A 3M atua em diversos portfólios de equipamentos de segurança pessoal para se destacar no mercado, tendo para cada Linha de produto um respectivo gerente o qual é o responsável por desenvolver a linha e alcançar suas metas estipuladas.

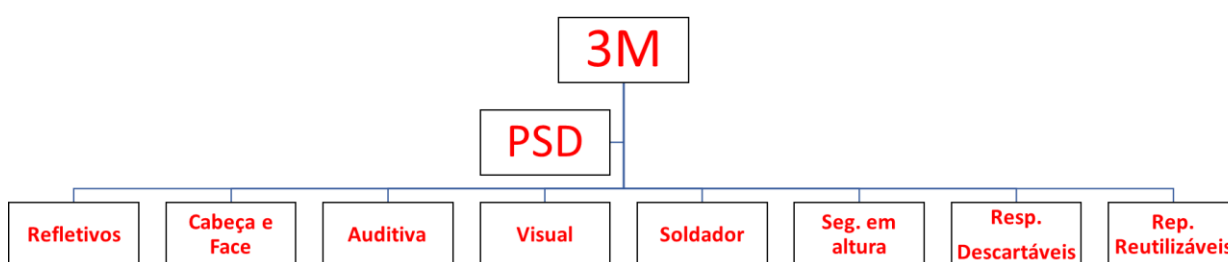
Nesse segmento a companhia atua nos portfólios de: Refletivos, Cabeça e Face, Auditiva, Visual, Soldador, Segurança em Altura e Respiradores Descartáveis e Reutilizáveis. Seu Market share varia de linha para linha.

Tem como meios de comercialização das suas linhas os Canais de distribuição (as grandes distribuidoras), os gerentes de contas regionais (que atende clientes

específicos) e o Varejo Comercial (distribuidores que vendem em pequenas quantidades).

A figura 1 abaixo apresenta as linhas de produto da estrutura de PSD dentro da companhia.

Figura 1: Estrutura Organizacional das Linhas de produto



1.1.2 CONCORRÊNCIA

A 3M concorre em todas as linhas dos portfólios de EPI's em todo o mundo, porém assim como a companhia outras marcas também disputam espaço no mercado como concorrentes em alguns ou todos os portfólios.

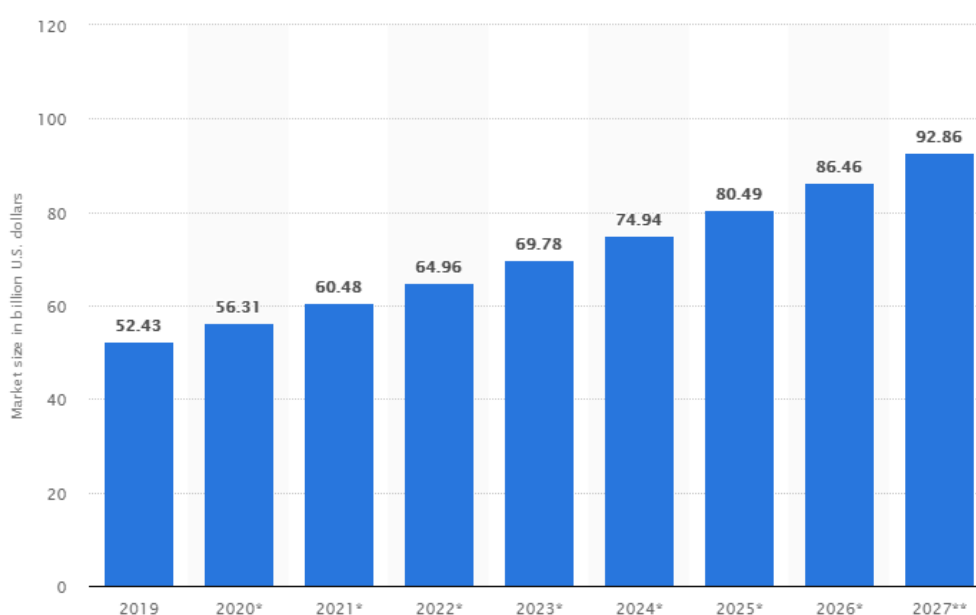
O mercado de EPI's possui previsões de crescimento globais, e essa tendência deve ser seguida também no mercado brasileiro. Com o aumento da cultura de segurança nacional, o mais provável é que também se aumente os investimentos para garantir a segurança de todos os colaboradores das companhias.

Além disso, em um contexto de pandemia, a necessidade pelo uso de EPI's atingiu um pico de demanda nunca antes visto, onde a utilização dos equipamentos se tornou algo vital para uma parcela da sociedade. Esse aumento de demanda deve ser mantido no curto – médio prazo, criando assim uma janela de oportunidade grande para atacar mercados ainda não explorados e/ou que tiveram um crescimento considerável.

Segunda a statista.com, um dos sites mais completos sobre dados de estudos de mercado no mundo, nos próximos 8 anos devemos ter um aumento de mais de 40% no consumo de EPI's globais, como podemos ver no gráfico abaixo.

Figura 2: Valor de mercado global de equipamentos de segurança pessoal de 2019 a 2027.

Valor de mercado global de equipamentos de segurança pessoal de 2019 a 2027
(Em bilhões de dólares)



(Value of the global PPE market 2019-2027. **Statista**, 2020. Disponível em <https://www.statista.com/statistics/711286/value-of-the-global-ppe-market/>. Acesso em 17/12/2020)

Sendo assim, concorrendo em um mercado em ascensão cabe a companhia vencer seus concorrentes no mercado. Podemos citar como concorrentes globais as marcas Honeywell e MSA; e como principal concorrente nacional a marca LEAL. Os níveis de Market share variam de portfólio para portfólio, porém podemos considerar esses três concorrentes aos maiores adversários da 3M no mercado de EPI's no Brasil.

As marcas possuem diferentes produtos para competirem por posicionamento de diferenciação e preço; e para concorrer com seus oponentes a 3M Brasil busca estratégias de produtos que consigam competir nas duas modalidades. Por conta da maioria dos preços dos produtos terem relação direta com o dólar, a companhia acaba dependendo de certo modo das variações cambiais no Brasil.

“Os métodos de definição dos preços a serem praticados pela empresa devem estar alinhados com os objetivos de estabelecimento de preço, os quais, por sua vez, devem refletir os objetivos maiores da empresa. [...]” (CARNEIRO, SAITO, AZEVEDO, CARVALHO, 2011, p. 59)

Consequentemente, pelo fato da 3M ter um forte posicionamento de marca independente da sua divisão de produtos, a companhia aplica sua diferenciação, tecnologia e pesquisa em seus preços praticados, resultando muitas vezes em produtos mais caros que a concorrência. Demonstrando assim a necessidade de educação de um mercado de baixo nível cultural.

1.1.3 ÁREA DE ATUAÇÃO

A área de atuação do autor do presente estudo é a área de Marketing de Produto da divisão de Proteção Pessoal da 3M Brasil. Atuando especificamente no portfólio de Proteção em Altura. Porém o presente estudo é praticado com a finalidade de ser aplicado em qualquer portfólio de produtos que tenham como intermediários canais de distribuição.

O time de Marketing de produto é responsável por todas as ações comerciais dos portfólios da divisão no Brasil. Respondem pelo volume de vendas das suas linhas dentro das estratégias globais. É de responsabilidade dos Gerentes de marketing o desenvolvimento das suas linhas no mercado brasileiro.

O presente estudo é um projeto que estava sendo desenvolvido pelo time de marketing, porém com o avanço da pandemia no Brasil a companhia acabou optando por congelar sua execução.

2 PON's (Problemas, oportunidades e necessidades)

O mercado brasileiro de equipamentos de proteção pessoal segue uma série de regulamentações para a aprovação da funcionalidade dos produtos. Sendo assim, uma série de normas devem ser atendidas para que o produto esteja nas devidas condições de uso a qual irá assegurar a segurança do usuário. Por consequência, o Governo Federal cria com isso um nível mínimo de segurança aceitável para cada tipo de equipamento quando exposto a sua função.

Porém, a 3M trabalha com um posicionamento de marca de diferenciação em seus produtos, onde os mesmos possuem maior valor agregado, prometendo uma solução mais completa e duradoura aos seus clientes. Dessa forma como o mercado de equipamentos de segurança no Brasil possui uma baixa cultura organizacional de prevenção à acidentes; - junto ao fato dos decisores da compra se apoiarem na regulamentação governamental (nível mínimo de segurança possível), - muitas marcas de EPI's competem em preço para se diferenciar dos concorrentes, atendendo as demandas do mercado com o menor custo possível para seus clientes.

Sendo assim, como a 3M aposta em uma alta dose de tecnologia e inovação em seus produtos, algumas de suas linhas acabam sendo alcançadas apenas por clientes "premium" (Clientes "A ou A+" de "ponta de pirâmide"), que buscam produtos diferenciados em sua qualidade, independentemente de seu preço praticado. Embora a 3M tenha portfólios que são competitivos para clientes "B" e "C", seus preços raramente são menores que dos concorrentes nacionais, tendo assim que conquistar os mercados de meio/base de pirâmide por meio da confiança na marca.

"Portanto, a empresa só poderá cobrar um preço mais alto se os clientes perceberem um valor maior, o que obviamente é possível conseguir com uma comunicação melhor (por exemplo propaganda e vendedores) dos benefícios que o produto oferece [...]" (CARNEIRO, SAITO, AZEVEDO, CARVALHO, 2011, p. 56)

Na 3M, devido à complexidade das suas linhas de produto, existe a necessidade das mesmas serem trabalhadas e desenvolvidas de formas diferentes, por pessoas diferentes. Sendo assim algumas ações do time de marketing acabam perdendo escala em suas execuções, aumentando custos de desenvolvimento e implementação.

Além disso, por ser uma companhia multinacional e muito mais burocratizada que suas concorrentes nacionais, a 3M acaba perdendo agilidade em suas ações. E dessa forma observamos a necessidade da padronização de suas campanhas para ganho de escala em execução e desenvolvimento dos projetos.

Complementando esse cenário, a empresa nota uma baixa participação de alguns de seus principais canais de distribuição em suas porcentagens de vendas. Eles são parceiros comerciais e são vitais para a estratégia de vendas da companhia. Com o aumento das positavações em vendas realizadas pelo canal, quando confrontadas com as marcas dos concorrentes, a 3M consegue alavancar sua porcentagem de participação de mercado, e assim aumentar seu lucro e volume de vendas.

Tabela 1: PON's identificadas

PON IDENTIFICADO	IMPORTANTE	URGENTE
Baixa participação de canais de distribuição em vendas %	X	X
Educação para criar a cultura de segurança na indústria.	X	
Método de aproximação dos clientes com a marca.	X	X
Falta de Sinergia entre os portfólios	X	

2.1 OPORTUNIDADES OBSERVADAS

Dentre os PON's destacados conseguimos relacionar os problemas com as suas necessidades e oportunidades em questão.

Como problema podemos destacar a baixa participação de certos canais de distribuição (Grandes Distribuidoras) na % total das vendas da divisão, valendo tanto para um portfólio específico, quanto para toda a linha.

Como oportunidade, observamos um cenário nacional que tem uma baixa cultura de segurança, onde o decisor da compra do material (Setor de compras das companhias) muitas vezes pouco valoriza a diferenciação de qualidade dos produtos no mercado, e opta pelo seu preço. Cabendo assim aos envolvidos no processo de decisão de compra a responsabilidade de entregar valor aos seus clientes finais.

Autores como Pappas e Rogers (2001) entendem que as ferramentas do marketing de relacionamento podem ser aplicadas de maneira mais eficaz no âmbito da compra organizacional, dada a possibilidade de estabelecer um relacionamento estreito, profundo e customizado entre fornecedor e comprador. (PINHEIRO, CASTRO, SIVA, NUNES, 2013, p. 90).

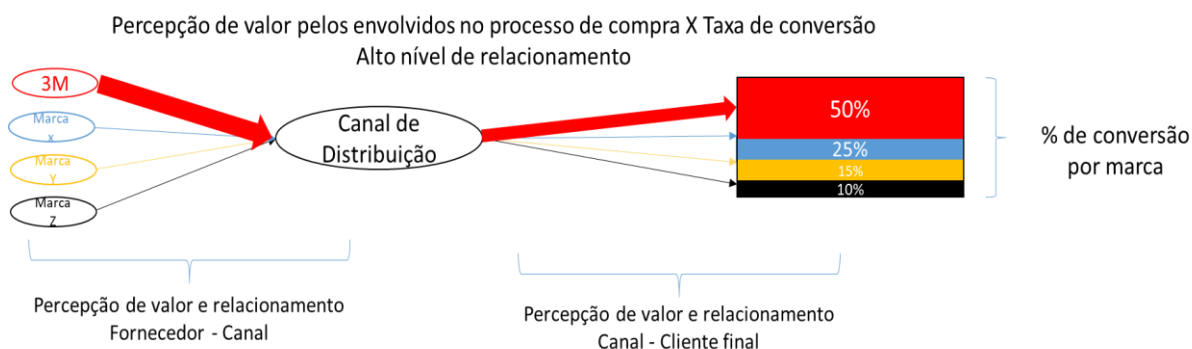
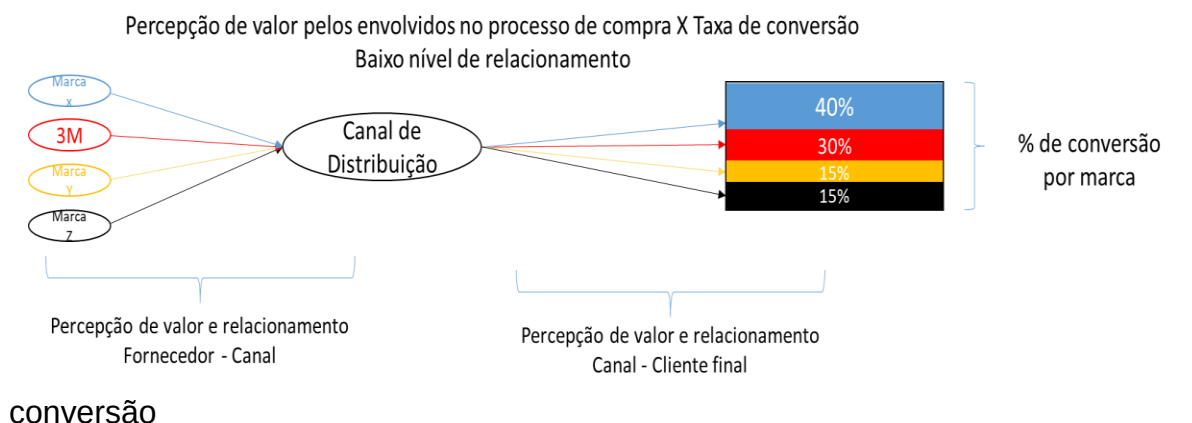
O estreitamento de relacionamentos entre fornecedor e comprador vale para as duas transações; da 3M para o Canal de Distribuição, e do Canal de distribuição para cliente final. Porém a personalização do relacionamento entre 3M e canal de distribuição tem como consequência a entrega de maior valor agregado da marca para o cliente final, fortalecendo assim toda a cadeia de entrega de valor.

Sendo assim, estreitar relacionamentos com os envolvidos no processo de compra tem como finalidade o aumento da percepção de valor da marca embaixadora, para

consequentemente aumentar a sua porcentagem de conversão em vendas de seus produtos.

Utilizamos o fluxograma abaixo para enfatizar melhor as transações em uma cadeia tradicional de venda com intermediação de um canal de distribuição.

Figura 3: Relevância entre relacionamento X percepção de valor X taxa de



Observa-se então a necessidade de melhoria de relacionamento entre as partes do processo para maior entrega de valor e consequentemente maior positividade em vendas. A campanha do estudo em questão tem como objetivo o segundo cenário apresentado no fluxograma a cima.

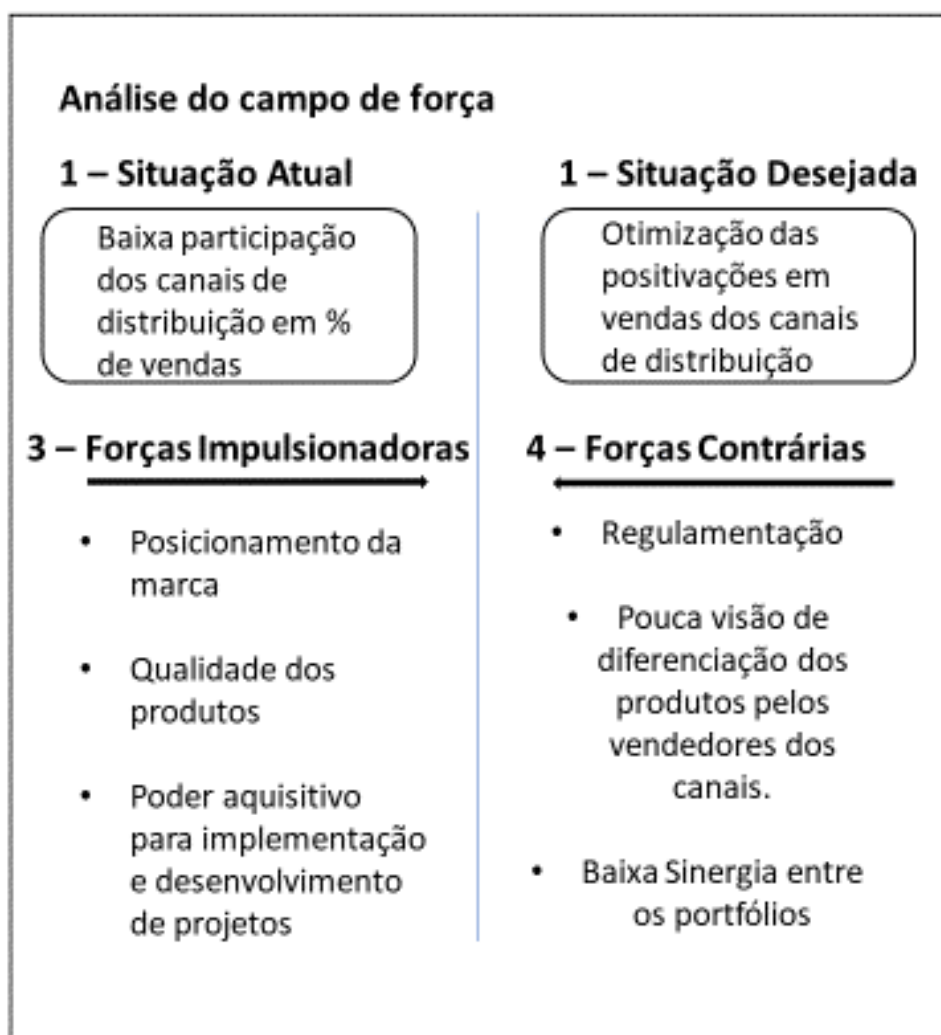
Sendo assim, por meio das ações apontadas nesse projeto a 3M garante que além da aquisição de linhas de produto de proteção com alta tecnologia e inovação, o parceiro que entregar maiores níveis de venda em comparação a períodos anteriores, terá como benefício a capacitação e educação da sua equipe para enfrentar as demandas e desafios nos mercados de proteção pessoal, além de uma bonificação final aos melhores participantes.

Dessa forma, 3M se compromete a entregar maior valor agregado aos seus produtos para os canais de distribuição por meio de iniciativas da companhia baseadas em educação e exposição das necessidades de uma alta cultura de segurança no mercado nacional.

Consequentemente, surge a necessidade de um projeto que potencialize e aumente a participação em vendas do canal junto a marca 3M. Buscamos então a criação de uma campanha padronizada em tentativa de alavancar as vendas da companhia por meio de ferramentas, educação e capacitação dos envolvidos nas transações. A ação será padronizada tanto na área financeira; como investimentos e criação, quanto em sua execução nos canais específicos, sendo mensurada por métricas pré-existentes.

2.2 Análise Campo de Força

Quadro 1 – Análise do Campo de Forças



3 PLANO DE AÇÃO

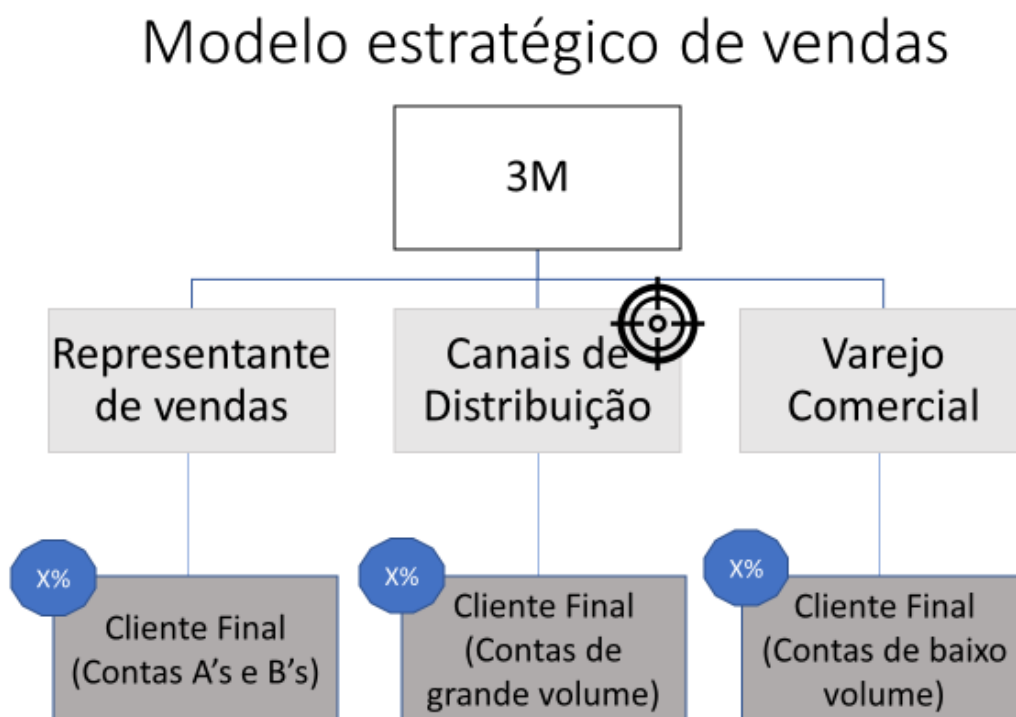
Com isso, passamos para o desenvolvimento de uma estratégia que tenha a capacidade de impulsionar as forças favoráveis a companhia ao mesmo tempo em que minimiza suas fraquezas.

Dessa forma, como finalidade desse estudo, recorreremos a criação de um método que fosse capaz de agregar o conhecimento tanto técnico quanto aplicável para todos os participantes da cadeia produtiva. Como já pontuado, a companhia é dotada de grande poder tecnológico em seus produtos, porém em alguns casos o mesmo não é notado pelos seus clientes finais ou intermediários, que se baseiam nas normas atendidas pelos produtos dos concorrentes. Como resultado sugerimos o seguinte plano de ação em busca de solucionar a essas questões.

Dentre os meios de comercialização utilizados pela 3M, os canais de distribuição representam x% nas quantidades de vendas.

Abaixo na figura 4 podemos entender melhor sobre o modelo estratégico de vendas da companhia.

Figura 4: Modelo estratégico de vendas utilizados pela 3M no segmento de EPI's.



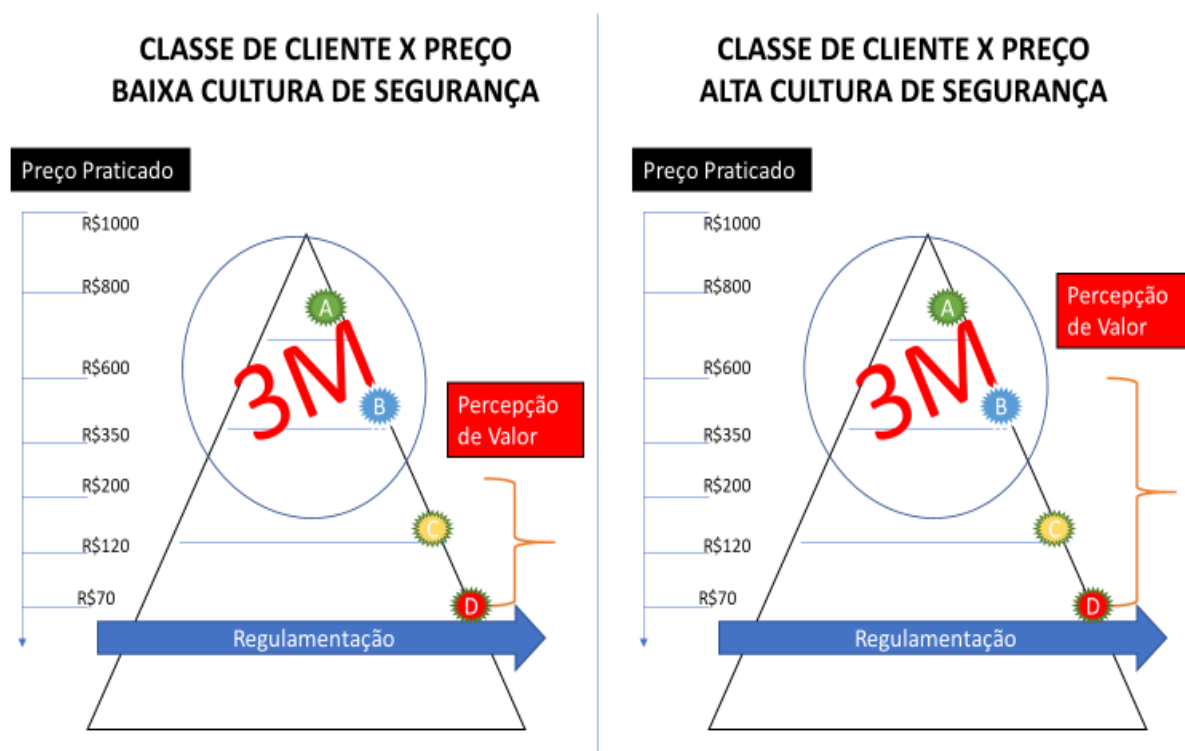
Sendo assim, um modo para tentar incentivar o aumento da porcentagem de participação dos canais de distribuição nos números finais de vendas da companhia, seria com uma aproximação dos estabelecimentos com a marca. A 3M já se posiciona como empresa símbolo de tecnologia e inovação em seus produtos. Então o que se faz necessário nesse caso é a criação de uma alta cultura de segurança nos vendedores intermediários que não são representantes da companhia. Consequentemente, essas ferramentas e conhecimentos disponíveis serão praticados e utilizados no momento das vendas e prospecções de produtos, entregando assim maior valor agregado aos consumidores finais.

Consequentemente, com o maior entendimento sobre o tema, e com os níveis de segurança claramente estabelecidos, o cliente final teria o poder de julgamento de sua compra pautado não somente nas regulamentações feitas pelo Governo, mas também um olhar crítico sobre o real valor agregado nos produtos que são consumidos.

“ Dessa maneira, pode-se entender percepção como um processo psicológico de atribuição de significação aos estímulos sensoriais, direcionado tanto pelo sistema de crenças e valores do indivíduo quanto por sua codificação, dada pela cultura e pelo contexto situacional [...]” (PINHEIRO, CASTRO, SIVA, NUNES, 2013, p. 39)

A percepção torna-se assim o estímulo sensorial mais importante para a conclusão de uma venda. Ela sofre grandes impactos do contexto situacional, e é por meio do relacionamento e estímulos favoráveis que a companhia busca uma mudança cultural no setor.

Figura 5: Percepção de valor agregado do produto pelo cliente final



É notável que não serão todos os clientes que terão o poder aquisitivo para consumir os produtos 3M. Porém, é importante destacar a percepção de valor pelo cliente final, onde mesmo que não efetue a compra, consiga distinguir o valor agregado em cada um dos níveis de atuação dos equipamentos de segurança.

“ O estudo de aprendizagem é fundamental para o profissional de marketing, considerando-se que o comportamento de compra é fruto da aprendizagem social, devendo ser destacadas as teorias comportamentais e cognitivas. [...]” (PINHEIRO, CASTRO, SILVA, NUNES, 2013, p. 43)

As teorias comportamentais basicamente testam as respostas a partir de estímulos. O comportamento aprendido é definido por Burrhus Frederic Skinner como:

“Basicamente, o comportamento aprendido é consolidado por meio do uso de reforçadores, estímulos localizados no meio ambiente que tem a capacidade de interferir na frequência de aparecimento de um comportamento” [...]” (PINHEIRO, CASTRO, SILVA, NUNES, 2013, p. 43)

Sendo assim, é justamente trabalhando os reforçadores (ferramentas, relacionamento e educação) que a companhia busca alcançar uma maior frequência na decisão positiva de compras da marca 3M pelos clientes intermediários e finais em detrimento de seus concorrentes.

4 A CAMPANHA

Por tanto, buscamos uma campanha de aproximação dos clientes com a marca, onde o receptor dos estímulos gerará em si além do conhecimento tácito sobre os produtos envolvidos, também um apreço emocional pela marca.

“Através da percepção, um indivíduo organiza e interpreta suas impressões sensoriais para atribuir significado ao seu meio. Consiste na aquisição, interpretação, seleção e organização das informações percebidas pelos sentidos. [...]” (PINHEIRO, CASTRO, SILVA, NUNES, 2013, p. 38)

Mais do que intervir no comportamento do consumidor final, a campanha busca desenvolver nos participantes uma comoção sentimental para com a marca. Transmitir aos canais de distribuição o modelo 3M de se fazer negócios; onde a companhia além de prover equipamentos de alta tecnologia, também disponibiliza conteúdo, treinamentos e premiações para os inseridos nos processos comerciais. E a partir disso desenvolver nos representantes de vendas tanto conhecimento teórico quanto o apreço emocional.

Com base em todos os pontos levantados anteriormente, vemos a necessidade de estimular os principais tópicos previamente apresentados neste projeto para a conquista de uma maior conversão de vendas.

O relacionamento será estimulado por meio da percepção dos envolvidos nas cadeias de vendas dos esforços da 3M em capacitação de suas equipes. O aumento da cultura de segurança no mercado nacional será estimulado pelo conhecimento adquirido na percepção de valor dos produtos disponíveis para compra. E o aumento da taxa de conversão da marca 3M será estimulada pela bonificação dos canais envolvidos no processo.

Sendo assim a campanha seria distribuída em quatro principais etapas; “Criação”, “Ativação”, “Positivação” e “Bonificação”.

4.1 CRIAÇÃO

A etapa inicial do projeto será a etapa de definição e criação de conteúdo e ferramentas as quais serão inseridas no projeto. Conteúdo este que tem como destino tanto os canais de distribuição quanto os consumidores finais; e buscaria estimular as diversas esferas recorrentes do comportamento do consumidor.

Tendo em vista um mercado tão dinâmico onde alcançar seu público alvo depende da qualidade dos seus canais e ferramentas de comunicação, a criação de conteúdo

para utilização do mercado brasileiro tem de ser feita de forma omnichannel. Ser omnichannel consta em basicamente se relacionar com seus clientes por todos os canais de comunicação possíveis.

Dessa forma, podemos elencar duas principais avenidas de comunicação para com os canais de distribuição; Ferramentas físicas (Playbook's de vendas, brindes e desenvolvimento de material e didática para treinamento presencial). Ferramentas digitais (Aplicativos funcionais, canais digitais que facilitem a interação 3M – Canal, e o desenvolvimento de material e didática para webinars).

Esses dois pilares de interação entre a 3M e os canais tem então duas finalidades; gerar estímulos nos quais os envolvidos do processo criem apelo emocional pela companhia, e capacitar os indivíduos para aumentar a percepção de valor dos produtos 3M.

Além disso, a campanha busca criar as mesmas avenidas também para impulsionar o relacionamento entre 3M – clientes finais, mesmo que o processo de compra seja executado por um intermediário.

Sendo assim, a criação da comunicação para essa finalidade surge nos mesmos modelos das ferramentas anteriores. Por meio de ferramentas físicas (Catálogos físicos de produto, folders de comunicação e uma equipe de customer success qualificada e pronta para atender as demandas dos clientes via telefone ou e-mails), e por ferramentas digitais (Catálogo digital funcional, website interativo e disponibilidade de conteúdo online). Reforçando assim o posicionamento de marca da companhia perante o mercado nacional.

“[...]Cabe aos profissionais de marketing criar estratégias que ressaltem características dos produtos que despertem o desejo inconsciente dos consumidores.” (PINHEIRO, CASTRO, SILVA, NUNES, 2013, p. 24)

Levando em consideração a citação acima, é de responsabilidade do time de marketing e de especialistas de aplicação de produtos a criação dessas ferramentas. O material pode ser desenvolvido internamente, com setores de design e comunicação da companhia, ou também por meio de terceiros; agências ou parceiros que executem o trabalho de criação de conteúdo. Os custos envolvidos nessa etapa serão somados as métricas de desempenho da campanha.

Por fim, é necessário a criação de uma campanha de crescimento em vendas pelos canais nos sistemas da companhia. A documentação e aprovação dos mecanismos e regras para a implementação de descontos estratégicos e bonificações da campanha

é demandada pelos setores de Compliance da empresa; pois com isso se cria uma padronização e métricas para validar o uso desses mecanismos. E demonstrando assim que os descontos e premiações tem base numérica e não são feitos de forma aleatória.

Com as avenidas de criação para crescimento definidas pelo time passamos para a próxima etapa da campanha, a de ativação.

4.2 ATIVAÇÃO

Com todo o material desenvolvido, é hora de aplicá-lo. Os principais pilares para a ativação dessas ferramentas se dão por meio da logística de distribuição dos materiais físicos, tanto para os canais como para os clientes finais. Como por exemplo os folders e catálogos para o mercado; e a disponibilidade dos brindes como mouse pad, adesivos e amostras de produtos para os canais.

Além disso, é necessário a execução os treinamentos com os representantes de vendas dos canais de distribuição. Os treinamentos seriam feitos de duas maneiras; presencial e digital. A 3M disponibiliza seus colaboradores para se deslocarem até os canais e lá presencialmente desenvolver o primeiro módulo do treinamento. Esse módulo consiste na base do conhecimento técnico e teórico das linhas de produtos. Somado a isso a companhia disponibiliza os materiais físicos de educação para os canais de distribuição.

A manutenção desse conhecimento é feita de forma online. Após a aprovação no primeiro módulo, a companhia disponibiliza webinars de treinamento e blocos de conteúdos periódicos aos quais os representantes dos canais devem realizar para validar sua capacitação nos temas abordados sobre segurança.

E o terceiro e final módulo se dá por um workshop realizado na sede da 3M para os pontos de venda que apresentarem os melhores números de crescimento. Esse workshop é totalmente gratuito, demonstrando aos representantes um pouco mais sobre a empresa e sua forma de fazer negócios.

Sabe-se que cada canal de distribuição tem uma realidade cultural, tecnológica e de disponibilidade de equipe e espaço físico. Porém, cabe a divisão adaptar o modelo de estímulos para cada estabelecimento.

Cada portfólio deve avaliar as melhores oportunidades de implementação da estratégia, cabendo então aos gerentes de produto analisarem se faz ou não sentido desenvolver aquela atividade ou produto para cada canal de distribuição.

“[...] A filosofia por trás dessa decisão é que, no longo prazo, o aumento no volume é mais importante para a posição competitiva da empresa do que um simples incremento nos lucros de curto prazo. [...] ” (CARNEIRO, SAITO, AZEVEDO, CARVALHO, 2011, p. 61).

Sabendo que a companhia é dotada de alto potencial de investimentos para projetos que a visão de longo prazo é extremamente necessária para avaliar a efetividade dessas ações.

A partir das estratégias traçadas e executadas, partimos para o último passo da campanha.

4.3 POSITIVAÇÃO

A partir de todos os esforços feitos pela companhia em busca da aproximação de seus parceiros e o fortalecimento da sua marca, passamos pela etapa de mensuração das campanhas. Nessa etapa, 3M junto aos dados dos distribuidores avaliam o desempenho de sell-out dos parceiros. Usando KPI's para mensuração de vendas como, porcentagem de vendas, número de novas contas e homologações técnicas.

Com base em cada portfólio e contexto, que os gerentes de marketing ficam responsáveis por avaliar se o desempenho foi satisfatório ou não. Vale lembrar que as ações da campanha visam crescimento de médio – longo prazo, porém cabem aos times envolvidos a análise das avenidas de crescimento utilizadas; e assim entender quais os melhores meios para seu aumento de volume de vendas.

O gerente de marketing torna-se então um ensaísta. Cabendo a ele levantar hipóteses de melhoria para suas avenidas de crescimento e testá-las com a finalidade de comprovar suas teses. Para cada estratégia se define quais os KPI's mais importantes para alavancagem. Abaixo alguns indicadores dos quais os gerentes de produto podem utilizar-se para ranquear seus parceiros comerciais, e a partir disso, quantificar cada bonificação.

Começando por macro indicadores podemos citar: Percentual de aumento de vendas, número de novas contas e número de novas homologações técnicas. Essas variações absolutas dão uma visão absoluta do impacto das campanhas, considerando seu resultado final. Porém esses valores não são suficientes para metrificar os retornos pelos investimentos feitos.

“ [...]Contudo, ao contrário do que muitos gerentes pensam, nem sempre a maximização do faturamento leva à maximização dos lucros ou da participação de mercado. ” (CARNEIRO, SAITO, AZEVEDO, CARVALHO, 2011, p. 60).

Sendo assim, buscamos então fórmulas para melhor quantificar os investimentos feitos. Surge então a equação base, que pode ser usada para medir qualquer avenida de crescimento, e que nos mostra mais a fundo os retornos de cada modal.

LTV/CAC >3

LTV = *Lifetime value* (Valor do cliente ao longo do tempo de vida).

Como calcular:

Receita média que o usuário deixa ao longo da sua vida x Margem de contribuição.

CAC = *Customer Aquisicion Cost* (Quanto é gasto para adquirir o cliente).

Cabe aqui a cada gerente de marketing estipular qual seria o LTV ideal para cada tipo de cliente. Por exemplo, pode-se ter diferentes LTV's para diferentes avenidas de crescimento. O ciclo de compra de um canal pode variar em relação a outro, porém para padronização, sugiro utilizar o delta de variação no aumento de vendas nos meses subsequentes a campanha sobre o investimento feito na mesma.

Exemplo:

Após a campanha, a variação no crescimento de vendas do canal x foi de 400 mil reais comparado ao mesmo período do ano anterior, e tem margem de contribuição de 35%.

Foi gasto com aquele canal em material de treinamento, tempo de colaboradores, ações de marketing e bonificação foi de 40 mil reais.

Sendo assim:

$$LTV = R\$ 400.000 * 0.35$$

$$CAC = R\$ 40.000$$

$$LTV/CAC = 3,5$$

Dessa forma, é possível entender um pouco mais a fundo o retorno sobre o investimento feito. Utiliza-se o valor >3 como um bom parâmetro de retorno. No caso acima, o valor 3,5 seria um ótimo nível de retorno sobre investimento feito.

Pode-se utilizar essa métrica para diversas atividades; Cupom de desconto dado em campanha x retorno em lucratividade, investimento em plataforma online x retorno

em lucratividade etc. Cabem aos times, estipular essas métricas baseadas em suas estratégias de crescimento.

Com o desenvolvimento das métricas estipulado pela equipe, partimos então para a última etapa do projeto, a bonificação.

4.4 BONIFICAÇÃO

“Segundo Kotler e Armstrong (1999), a compra organizacional não é influenciada apenas por fatores econômicos. Contrariamente à opinião da grande maioria das pessoas, as compras organizacionais sofrem a influência de uma vasta gama de fatores que atuam de maneira integrada. Cabe ao profissional de vendas corporativas entender a dinâmica de atuação desses fatores a fim de obter o melhor posicionamento competitivo possível no processo decisório da compra organizacional.” (PINHEIRO, CASTRO, SILVA, NUNES, 2013, p. 106).

Sendo assim, chegamos no último, mas não menos importante passo da campanha. A bonificação tem como intuito ser o estímulo mais tangível da campanha; e com isso, recompensar os indivíduos envolvidos nos processos de venda com quantias monetárias em forma de reconhecimento pelo desempenho.

Para um ganho tanto coletivo como individual de desempenho, a bonificação surge então com dois pilares de recompensa. Um individual, e outro coletivo. Ambos em forma de crédito com a companhia.

Entendemos aqui que bonificações monetárias diretas, como o pagamento de quantias financeiras por desempenho, não se enquadram nos padrões de Compliance da companhia, e mesmo com a criação de uma campanha de vendas específica, essa ação não se justifica. Sendo assim, para ambos os pilares de bonificação, a recompensa se dá por meio de crédito em compras futuras com a 3M Brasil.

Vale ressaltar que os esforços com bonificações cabem para estimular o desempenho. Outras ações foram tomadas para condicionar o desempenho, como o desenvolvimento de todos os outros passos dessa campanha. Porém para bonificar exclusivamente o desempenho, esse passo tem suma relevância, tendo em vista que se torna um ativo tangível pelos envolvidos nos processos de compra e venda.

4.4.1 Individual/ Interna

Como recompensa individual, a companhia busca criar micro estímulos dentro das organizações intermediárias a fim de obterem um maior interesse dos envolvidos no

processo de vendas pelas ações disponíveis, e com isso a 3M incentiva a concorrência interna dos distribuidores.

Dessa forma, para estimular as ações de curto e médio prazo dos integrantes (participação em treinamentos presenciais, reciclagem de conhecimento via webinars para validação de aprendizado, e utilização das ferramentas de conversão disponíveis), a 3M disponibiliza uma bonificação individual por desempenho dos responsáveis pelas vendas dentro dos canais de distribuição. De forma trimestral, a companhia avalia junto ao canal os melhores desempenhos individuais dentro das métricas (% de venda, novas contas, e homologações técnicas), para então bonificá-los. O crédito disponível tem então cunho individual, onde o representante pode utilizá-lo de forma arbitrária para suas compras futuras.

Sugiro como quantias financeiras R\$300, R\$200 e R\$100 para o primeiro, segundo, e terceiro melhores representantes do canal no desenvolvimento de novos negócios daquele trimestre. Com isso, seriam feitos investimentos de R\$600 por trimestre em bonificações dentro de cada canal. Supondo que participariam dessa ação 4 canais de distribuição, dentro dos quatro trimestres do ano; temos um investimento de R\$ 9.600 reais por ano. Muito importante distribuir esses custos dentro do CAC de cada métrica para validar o investimento feito.

4.4.2 Coletiva/ Externa

Como recompensa coletiva, a companhia busca criar estímulos competitivos entre as organizações intermediárias a fim de obterem um maior interesse das lideranças envolvidas no processo de venda dos canais de distribuição, e com isso a 3M incentiva a concorrência externa dos distribuidores.

Dessa forma, para estimular as ações de médio - longo prazo dos integrantes (consolidação da marca no ponto de venda, capacitação com ganho de uma visão crítica sobre produtos, e melhora no relacionamento das instituições), a 3M disponibiliza uma bonificação coletiva por desempenho dos canais de distribuição. De forma anual, a companhia avalia internamente os melhores parceiros comerciais dentro das métricas estipuladas (LTV/CAC, % de venda, novas contas), para então bonificá-los. O crédito disponível tem então cunho organizacional, onde o canal pode utilizá-lo em suas compras futuras com a companhia.

Sugiro como quantias financeiras R\$3000, R\$2000 e R\$1000 para o primeiro, segundo, e terceiro melhores canais no desenvolvimento de novos negócios daquele ano. Com isso, seriam feitos investimentos de R\$6.000 por ano em bonificações para os três melhores canais. Sendo assim, temos um investimento de R\$ 6.000 reais por ano. Muito importante distribuir esses custos dentro do CAC de cada métrica para validar o investimento feito.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A campanha sugerida no presente estudo serve como uma base padronizada de ações que em conjunto visam uma melhoria de posicionamento de marca, e uma melhora no percentual de conversões de uma determinada marca em comparação a outras.

Tem como objetivos trabalhar o relacionamento entre as partes envolvidas no processo por meio de estímulos pré-determinados. Em busca de uma resposta comportamental, cabem aos times envolvidos no processo um acompanhamento próximo de todas as ações em busca da solidificação da campanha.

Sendo assim, surge a necessidade extrema de conseguir metrificar todas as ações tomadas. O que não se mensura, não se analisa. E essa frase serve como pilar para melhor entendimento das avenidas de crescimento viáveis para o melhor desenvolvimento do negócio.

O profissional de marketing então trabalha como um ensaísta por meio de suas ações. Ensaísta, pois cabe a ele testar suas avenidas de crescimento e seus modais de negócios com base num modelo de tentativa e erro. Buscando sempre alcançar uma resposta esperada a partir de um estímulo específico. As melhores respostas de seus testes terão por consequência o maior investimento de seus recursos; e as piores, uma análise mais aprofundada das causas do baixo desempenho.

Nenhum dos passos, números ou ações são insubstituíveis, ficando aqui apenas como sugestão. Cabem aos times envolvidos nas estratégias de negócios analisarem e entenderem quais avenidas de crescimento realmente fazem sentido para o seu contexto.

Na minha visão, atualmente o marketing vem mudando muitas de suas características principais. Relacionamento e conectividade com seu cliente final são pré-requisitos para marcas que visam consolidação de posicionamento. A entrega final do seu

produto e serviço vem com propósito de superar as expectativas criadas por meio de seus estímulos de mercado. E com base no relacionamento, é que o projeto em questão busca o aumento da expectativa do cliente final por meio do aumento da sua capacidade de percepção de valor dentro de seu contexto.

6 REFERÊNCIAS

CARNEIRO, Jorge M. T.; SAITO, Claudio Sunao; DE AZEVEDO, Helio M.; DE CARVALHO, Luiz C. S. **Formação e administração de preços**. 3º. ed. Rio de Janeiro: FGV Manegement, 2011. 170 p.

PINHEIRO, Roberto Meireles; DE CASTRO, Guilherme Caldas; SILVA, Helder Haddad; NUNES, José Mauro G. **Comportamento do Consumidor**. 4º. ed. Rio de Janeiro: FGV Manegement, 2013. 142 p.

3M. **A 3M do Brasil**. Disponível em: 3m.com.br Acesso em: 22 de dezembro de 2012.

Statista. **Value of the personal protective equipment market worldwide from 2019 to 2027**. Disponível em: <https://www.statista.com/statistics/711286/value-of-the-global-ppe-market/> Acesso em: 20/12/2020.