

Metas - Categorias de agências: Ouro, Prata, Bronze e “Latão”

Metas - Categorias de agências: Ouro, Prata, Bronze e “Latão”

Torço para um time de futebol que teima em ser rebaixado. Raramente dá um pouco de alegria a seus torcedores quando ascende à primeira divisão. Mas, quando todos acham que “agora vai”, ele titubeia, se aperta na zona de rebaixamento e volta para a segunda divisão. Assim, depois de achar alguns culpados, seus dirigentes novamente nos impregnam com um discurso de luta para ser o campeão da segunda divisão, para, então, poder voltar a sonhar em permanecer definitivamente na primeira divisão. Isso cansa, mas sendo um gosto do coração, damos mais uma década para ver se ele se recupera e nos tira dessa aflição.

Contudo, vemos que não temos essa mesma benevolência quando o tema é profissional, tanto que não aceitamos sermos líder da “segunda divisão comercial”, mesmo que nela acumulemos títulos, já que o essencial é nos mantermos competitivos na primeira divisão, como se fossemos competidores Ouro, Prata ou Bronze. Agora, se expandirmos essa visão competitiva de mercado quanto à capacidade de nossas carteiras/agências em construir ótimos e duradouros resultados, pode ser que, por descuido, tenhamos algumas delas comercialmente na categoria “**Latão**”, mesmo que teimem em fazer muita espuma como se fossem agências Bronze, Prata ou até mesmo Ouro.

Reconhecemos que, como exceção, poderemos ter carteiras/agências estratégicas que não podem ou não devam crescer. Mas as nossas demais unidades de negócio nasceram para liderar suas praças, através de um projeto perene de saturação da sua base e do seu mercado. Entretanto, para podermos rotular o desempenho dessas unidades de negócio como Ouro, Prata ou Bronze, temos de ter parâmetros que extrapolem o passado comercial de cada uma delas, já que esse tende a estar impregnado de esforços focados em resultado de curto prazo, e não em aderência e relacionamento, o que permitiria, de fato, um saudável e rentável projeto de perenidade da agência.

- Diante disso, é que identificamos algumas carteiras/agências com uma performance “**Latão**”, pois, apresentam índices frágeis de penetrações em soluções usuais que sinalizam elevada aderência comercial da sua base, apesar de serem agências vistas como normais frente aos pré-requisitos de competitividade, sendo até, muitas vezes, no curto prazo, reconhecidas como “rentáveis”.

Potencial de uma Agência: Vimos em outros artigos, e em nossos eventos anuais de Planejamento e Metas, que são frágeis as fontes oficiais que naturalmente utilizamos para saber o potencial de uma praça. Entretanto, se reconhecermos essas limitações poderemos usá-las com parcimônia como um dos inúmeros pilares do balizamento dos desafios comerciais. Contudo, se estivermos diante de uma agência normal (ou de carteiras já segmentadas), é esperado que seus resultados sejam reflexo de anos de empenho comercial da marca e do pessoal comercial dessa unidade de negócio.

- Devemos pensar nisso levando em conta que os resultados podem ter sido minados, haja vista a unidade ter sofrido sobressaltos pela falta de apoio dos seus líderes, frustração de safra, alta rotatividade de pessoal. Ou ainda a agência ter sofrido algum outro fato que desabone a instituição ou própria unidade de negócio, como, por exemplo, sua localização, quilate de seus profissionais, falta de recursos, concessão de cheques para clientes ruins etc.

Nesse contexto histórico, onde são fracos os dados de aderência e longevidade de uma unidade de negócio, vê-se que o cálculo de seus novos desafios (metas) tende a ser balizado por esses tímidos números obtidos nos últimos anos, permitindo matematicamente que, havendo pequenos crescimentos sobre essa base, obtenha “grandes” atingimentos percentuais em suas metas.

- Esse cenário de baixa aderência e longevidade comercial é mais comum do que imaginamos e é nele que começamos a encontrar os verdadeiros competidores da categoria “**Latão**”, os quais, por algum motivo, ainda são classificados comercialmente entre Bronze e Ouro.

Categoria “Latão”: Uma agência seria considerada normal quando analisado apenas seu histórico comercial, mas quando se observa mais profundamente, nota-se que, por algum motivo, essa agência não desenvolveu nem mesmo medianamente sua capacidade de gerar aderência e longevidade com sua atual base de clientes ou frente ao potencial da praça. Analisemos esse estudo de caso para melhor compreensão do que seria uma agência “**Latão**”, principalmente no quesito aderência e longevidade.

Estudo de caso: Imagine uma Singular com dez agências e que tenha como uma das suas grandes metas alavancar um indicador que sinalize alta aderência de seus sócios à Instituição, como, por exemplo, quantos sócios de cada agência creditam mensalmente mais de 50% de suas rendas declaradas.

- Observa-se que oito dessas unidades vêm trabalhando coerentemente esse tema e apresentam índices médios de penetração entre 20% e 39% (Bronze); 40% e 49% (Prata) e acima de 50% (Ouro). Entretanto, duas dessas agências têm 12% e 17% (Latão = menos de 20%), respectivamente, sinalizando que nesses últimos anos pouco trabalharam esse desafio.

Fica a pergunta: Seria coerente manter essas duas unidades deficitárias na saudável campanha de metas e sua premiação? Ou deveríamos apartá-las, tratando-as como agências categoria “**Latão**”, haja vista terem resultados abaixo do mínimo desejado? Parece-nos prudente que a liderança apoie essas duas unidades para que, diante de um desafio emergencial, elas possam atingir o patamar mínimo aceito pela Instituição de 20% de penetração (Bronze). Por outro lado, essa ação distinta de ajudar “definitivamente” essas duas agências “**Latão**” deixa claro que a apresentação histórica de percentuais tão irrisórios para esses grandes itens de aderência sinalizam muito provavelmente uma desatenção nesse quesito pelos últimos líderes comerciais das agências, ou mesmo a falta desse foco pela liderança. A condição de “**Latão**” deve ser revertida preferencialmente já para a próxima campanha comercial.

Apartando as agências “Latão” das Metas: Por terem resultados pífios nesse específico item comercial da meta, essas unidades ficariam sem premiação e não ranqueariam na saudável campanha onde competem as demais oito agências normais (Ouro, Prata e Bronze). Isso sinalizaria a todos os profissionais de venda da Singular que devem perseguir a busca constante da saturação da base com saudáveis soluções de aderência, independente de existir (ou não) metas para essa ou aquela solução. Sinaliza também que, havendo penetração na base de um item de meta muito abaixo do definido como o mínimo aceitável (Bronze), há sinais de desatenção na condução da carteira quanto à aderência e longevidade, mesmo que os quesitos de rentabilidade ou de venda pontual de um ou outro serviço venham sendo atingidos.

- Claro que há outros intrigantes aspectos que nossos líderes devem observar nesse julgamento,

entre os quais destacamos os pequenos desafios numéricos de crescimento que usualmente são definidos para as metas das unidades “**Latão**”, já que essas apresentam tímidos denominadores na tradicional fórmula de cálculo do desafio das metas. Dessa forma, indiretamente fica explícito que, por algum motivo, esses temas elementares de aderência e longevidade não foram bem trabalhados pelos recentes gestores.

Reflexões finais: Meu “glorioso” time “**Latão**” que esse ano jogou na primeira divisão, em função de seus recorrentes tropeços e promessas não cumpridas já está de volta à segunda divisão, o que me autoriza a esquecê-lo como se fosse uma saudosa preferência emotiva do meu passado.

Por comparação, devemos analisar com atenção as agências aqui rotuladas de “**Latão**” quanto à aderência de soluções comerciais elementares, como, por exemplo, a que monitora mensalmente se os sócios de uma agência efetivamente creditam mais de 50% da sua renda declarada. Essa ação, portanto, potencializaria maior penetração em seu mercado.

As agências “**Latão**” precisam do apoio intenso de sua liderança em várias frentes para que possam subir para a “primeira divisão comercial” da sua Singular, e lá se manterem, mesmo que inicialmente, como um satisfatório “Bronze” (+20% de penetração). Por fim, respeitadas suas peculiaridades, nenhuma agência deve aceitar menos que o **Ouro**.

Estão abertas as inscrições para o *6º Fórum Nacional de Líderes do Cooperativismo de Crédito*, a ser realizado nos dias 14 e 15 de Fevereiro de 2019 em Foz do Iguaçu. Mais informações: www.ricardocoelhoconsult.com.br.

Concordar é secundário. Refletir é urgente.

Ricardo Coelho - Consultoria e Treinamento Comercial para Instituições Financeiras

www.ricardocoelhoconsult.com.br 41-3569-0466 - Postado 11/12/2018