

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

Graziella Ranzan

**PROPOSTA DE MELHORIA DE GESTÃO PARA O SETOR
COMERCIAL:**

Sul Calçados

Porto Alegre

2012

Graziella Ranzan

**PROPOSTA DE MELHORIA DE GESTÃO PARA O SETOR
COMERCIAL:**

Sul Calçados

**Trabalho de Conclusão do Curso de graduação,
apresentado ao Departamento de Ciências
Administrativas da Universidade Federal do Rio
Grande do Sul, como requisito parcial para a
obtenção do grau de Bacharel em Administração.
Orientadora: Dra. Daniela Callegaro de Menezes**

Porto Alegre

2012

Graziella Ranzan

**PROPOSTA DE MELHORIA DE GESTÃO PARA O SETOR
COMERCIAL:**

Sul Calçados

**Trabalho de Conclusão do Curso de graduação,
apresentado ao Departamento de Ciências
Administrativas da Universidade Federal do Rio
Grande do Sul, como requisito parcial para a
obtenção do grau de Bacharel em Administração.
Orientadora: Dra. Daniela Callegaro de Menezes**

Conceito Final:

Aprovado em: de de 2012.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. – Instituição

Prof. Dr. – Instituição

Orientadora: Dra. Daniela Callegaro de Menezes – EA/UFRGS

DEDICATÓRIA

Dedico o presente trabalho a todos que de alguma forma me ajudaram a alcançar esta conquista, especialmente aos meus pais que buscam incessantemente minha felicidade e realização.

“Uma paixão forte por qualquer objeto assegurará o sucesso, porque o desejo pelo objetivo mostrará os meios”. Willian Hazlitt

AGRADECIMENTOS

Agradeço,

Aos meus pais por procurarem sempre priorizar a educação, a união da família, e a busca contínua dos meus sonhos.

Aos meus irmãos pela nossa união, companheirismo e amizade. Nossas vidas não teriam todo o sentido sem nossas conversas e conselhos.

À professora Daniela Callegaro, professora orientadora, por prontamente concordar em me auxiliar no meu trabalho, bem como me ajuda na elaboração do trabalho de conclusão de curso. Nada teria sido tão acolhedor como encontra-la sempre com um sorriso no rosto.

À empresa Sul Calçados, e principalmente aos sócios, Fátima Ben e Egídio Ben, por terem me apoiado e acreditado no trabalho que eu estava realizando para a empresa. Vocês são exemplo de casal e de pessoas para mim.

A uma pessoa muito especial, meu namorado, por ter estado ao meu lado nesses dois últimos anos decisivos da faculdade sempre me transmitindo muita calma, carinho e amor.

Aos meus amigos de uma forma geral, por terem contribuído de alguma forma para o meu crescimento, seja por simples conversas ou gestos.

À equipe de trabalho da Falconi, que nesses últimos 2 anos, procurou de alguma forma contribuir para que eu alcançasse meus objetivos acadêmicos.

RESUMO

O setor de calçados no Brasil apresenta grande representatividade na economia nacional, já que se destaca por ser o terceiro maior produtor, oitavo maior exportador, e quinto maior consumidor de calçados do mundo. A fim de garantir a participação no mercado, devido à alta concorrência, as empresas que comercializam estes produtos necessitam aperfeiçoar seus processos constantemente. O setor comercial da empresa é fator crítico de sucesso para a organização, pois através da definição do sistema de marketing e da administração de vendas, com o treinamento dos representantes comerciais, bem como definição de suas funções são fundamentais. Para tanto a abordagem do sistema de vendas que envolvem os objetivos da empresa, o planejamento, organização, direção e controle de vendas deve estar embasada em estudos de oportunidades internas e do setor. O presente trabalho utilizou como método de pesquisa o estudo de caso exploratório com abordagem qualitativa, que buscou através de entrevistas em profundidade, com sócios e clientes, históricos da organização e pesquisas setoriais, oportunidades para o a área comercial da organização. Através da análise do conteúdo coletado, foi possível realizar o planejamento de vendas para 2013, bem como proposição das quotas de vendas. Visando o crescimento e a melhor utilização do território em que atuam, foram mapeados os principais focos para crescimento de acordo com o potencial de consumo das regiões. As estratégias de atuação foram embasadas no zoneamento de vendas, identificando regiões que carecem de representantes comerciais, além do plano de ação e sistemática de acompanhamento dos resultados de vendas.

Palavras-Chave: Marketing. Administração de Vendas. Sistema de Vendas. Planejamento de Vendas. Quotas de Vendas. Territórios de Vendas. Zoneamento de Vendas. Potencial de Consumo. Representantes Comerciais. Calçados. Plano de Ação. Sistemática de acompanhamento.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Exemplo de Produtos Marca Poney.....	15
Figura 2 - Pirâmide de Maslow – Hierarquia das necessidades Humanas	20
Figura 3 – Processo de Vendas – Sul Calçados.....	42
Tabela 1- Exemplo de uso do Potencial de Mercado	27
Tabela 2 - Exemplo hipotético de determinação do Potencial de Mercado a partir dos registros estatísticos de uma empresa.....	29
Tabela 3 - Potencial de Consumo por Classe Social	39
Tabela 4 - Potencial de Consumo por Região	40
Tabela 5 - Potencial de Consumo por Classe e Região	40
Tabela 6 - Apuração da Taxa Média de Crescimento	48
Tabela 7 - Projeção do Faturamento e Produção 2013.....	51
Tabela 8 – Comparativo entre % de Faturamento e % Potencial de Consumo por Região	52
Gráfico 1 - Qualidade dos Produtos	43
Gráfico 2 - Frequência de Compra/ano	44
Gráfico 3- Avaliação dos Preços dos Produtos	45
Gráfico 4 - Comportamento Histórico de Vendas	46
Gráfico 5 - % Faturamento por Região - 2010 e 2011	47
Gráfico 6 - Comparativo - % de Faturamento 2012 e % de Crescimento 2012/2011	48
Gráfico 7 - % de Faturamento por Região 2012.....	49
Gráfico 8 - % Faturamento Mensal e Melhor Prática.....	50
Gráfico 9 - Quantidade de Cidades Atendidas por Representante	53
Quadro 1 - Exemplo de Plano de Ação (5W 1H).....	55
Quadro 2 - Plano de Ação - Comercial Sul Calçados.....	56

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
2	ORGANIZAÇÃO E AMBIENTE.....	14
2.1	CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	14
2.2	FORMULAÇÃO DO PROBLEMA	15
2.3	JUSTIFICATIVA	16
2.4	OBJETIVOS	17
2.4.1	Objetivo Geral	17
2.4.2	Objetivos Específicos.....	17
3	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	18
3.1	ADMINISTRAÇÃO DE VENDAS E O MARKETING	18
3.1.1	O Marketing.....	18
3.1.2	Troca e Transação	19
3.1.3	Necessidades, Desejos e Demandas	19
3.1.4	Mercados Alvo, Posicionamentos e Segmentação.....	20
3.1.5	A função da Venda Pessoal.....	21
3.2	O PROCESSO DE ADMINISTRAÇÃO DE VENDAS	21
3.2.1	Descrição das funções de venda pessoal	21
3.2.2	Definição do Papel Estratégico da função de Vendas	22
3.2.3	Configuração da Organização de Vendas	22
3.2.4	Desenvolvimento da Força de Vendas	22
3.2.5	Direcionamento da Força de Vendas.....	23
3.2.6	Determinação do Modelo de avaliação de Desempenho da força de vendas ...	23
3.3	ABORDAGEM SISTÊMICA DE VENDAS	23
3.3.1	Objetivos da Empresa	23
3.3.2	Planejamento.....	24

3.3.3	Organização	24
3.3.4	Direção.....	24
3.3.5	Controle.....	24
3.4	PLANEJAMENTO DE VENDAS	25
3.5	POTENCIAL DE MERCADO.....	25
3.5.1	Proposições de Nomenclatura.....	25
3.5.2	Uso do Potencial de Mercado	26
3.5.3	Determinação do Potencial de Mercado.....	28
3.6	POTENCIAL DE VENDAS.....	29
3.7	PREVISÃO DE VENDAS	30
3.8	ORÇAMENTO DE VENDAS.....	30
3.9	QUOTAS DE VENDAS.....	31
3.10	TERRITÓRIO DE VENDAS	31
3.11	CRITÉRIOS SEGMENTAÇÃO DE MERCADO	32
3.11.1	Critérios para segmentação de mercado	33
3.11.2	Requisitos para Segmentação de Mercado.....	33
3.12	ZONEAMENTO DE VENDAS OU ESTRUTURAÇÃO DA FORÇA DE VENDAS POR TERRITÓRIO.....	34
3.13	ORGANIZAÇÃO DA ATIVIDADE DE VENDAS.....	35
3.13.1	Indicadores de Desempenho	35
4	METODOLOGIA.....	36
5	ANÁLISE	38
5.1	SETOR CALÇADISTA NO BRASIL	38
5.2	O PROCESSO DE VENDAS NA SUL CALÇADOS.....	40
5.3	PERCEPÇÃO DOS CLIENTES	43
5.4	AVALIAÇÃO DE DADOS HISTÓRICOS DE VENDAS.....	45
5.4.1	Critérios para Meta 2013.....	49
5.5	ESTRATÉGIA DE ATUAÇÃO E PLANO DE AÇÃO.....	53
5.6	SISTEMÁTICA DE ACOMPANHAMENTO DO RESULTADO DE VENDAS.....	57
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	58

REFERÊNCIAS	60
ANEXO A – CÁLCULO LACUNA E META	61
ANEXO B – ZONEAMENTO DE VENDAS POR REGIÕES	62

1 INTRODUÇÃO

O setor calçadista no Brasil, nas últimas quatro décadas, tem apresentado grande papel no cenário Mundial. O país se destaca como o terceiro maior produtor de calçados do mundo, alcançando o posto de oitavo maior exportador até 2010. Além disso, o consumo interno de calçados do país é o quinto maior em nível mundial. Tais dados revelam a importância desta atividade para a economia brasileira, pois através de mais de 8 Mil estabelecimentos, o setor é responsável por gerar em torno de 337 Mil empregos (ABICALÇADOS, 2012).

Segundo projeções da Abicalçados (Associação Brasileira das Indústrias de Calçados), o crescimento do setor para 2012 deve alcançar um avanço 4,5% no faturamento. De acordo com o estudo, este incremento será possível pelas medidas de estímulo ao consumo desenvolvido no país, como a redução da taxa de juros e a introdução de novos canais de venda.

O cenário econômico no Brasil é otimista para as empresas atuantes neste ramo, já que o crescimento do setor gera oportunidades para as mesmas. No entanto, trata-se de um mercado altamente competitivo, onde oportunidades acarretam no aumento da concorrência. Esta por sua vez, exige que as empresas estejam bem preparadas e conheçam o mercado em que atuam, para que assim possam tomar decisões de forma mais precisa. Dessa forma, é necessário compreender as regiões de atuação, seus potenciais de mercado, nível de renda das classes sociais, para que assim seja possível atender a este mercado com qualidade, custo e prazo esperado.

O atendimento aos clientes, neste contexto, é um diferencial competitivo. Ainda, é característica deste mercado parcerias com representantes comerciais, localizados em diferentes regiões de atuação, sendo possível atuar em nível nacional. A função dos representantes, por conhecer o mercado e região em que estão inseridos, é de prospectar novos clientes e fidelizar a carteira já existente, bem como o contato direto com o cliente para realizar a venda. Os representantes tem como objetivo atender as expectativas da empresa, promovendo a marca no mercado e firmando acordos que garantam o cumprimento das metas propostas, de forma que o contrato de representação seja efetivo. Assim, cabe à empresa treiná-lo a apresentar seus produtos da forma mais correta, a fim de transmitir os valores da organização para os clientes.

O presente trabalho objetiva apresentar alternativas para a área comercial da empresa Sul Calçados, através do mapeamento de oportunidades no mercado nacional, bem como de análises

dos resultados até agora alcançados na organização, para que assim a mesma esteja apta a reagir às possibilidades e oportunidades do setor.

Os resultados do trabalho proposto foram alcançados através do entendimento do mercado em que a empresa faz parte, do detalhamento de informações do território em que os representantes atuam, avaliando se há necessidade de maiores parcerias comerciais. Além disso, pretende-se avaliar nas regiões de atuação, o zoneamento de vendas, ou seja, se há relevância no número de cidades atendidas, bem como novos mercados.

No âmbito interno da organização, através de registros e relatórios históricos, o trabalho objetiva analisar o histórico de vendas da empresa, principais regiões de atuação, bem como propor as quotas de vendas para 2013. A base para obtenção dos resultados pretendidos será a comparação dos resultados e análises internas da empresa e de dados de estudos de mercado realizado pela IBOPE e Pyxis Consumo. Através destes, será possível propor estratégia de atuação e Plano de Ação para a área comercial em 2013.

2 ORGANIZAÇÃO E AMBIENTE

O presente capítulo visa apresentar a caracterização do ambiente da organização, seu problema administrativo e os objetivos gerais e específicos a serem desenvolvidos no decorrer do trabalho proposto.

2.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A empresa Sul Calçados foi fundada em 2000, no interior do Rio Grande do Sul, por um casal de sócios, que atuavam no mercado de calçados. Iniciou-se com a marca USA SPORT, focada calçados esportivos direcionados ao mercado externo, mais precisamente para os países do Mercosul. A produção era terceirizada, e chegava a 200 pares por dia.

Em 2002, devido à crise Argentina, a empresa iniciou a venda de seus produtos no mercado brasileiro, na região Sul e Sudeste. A produção continuou a ser terceirizada até 2004, quando os sócios identificaram oportunidades de crescimento, e optaram por adquirir os maquinários necessários e iniciar a produção própria, através da contratação de funcionários. Devido a problemas de patente e registros, não foi possível permanecer com a marca pretendida, e então a empresa passou por uma reestruturação na marca e no portfolio de produtos. A nova marca, que permanece até hoje, é PONEY e surgiu da identificação com uma marca expressiva no mercado e concorrente.

A partir de 2007, por incentivos fiscais e logísticos a empresa passou sua produção para a cidade de Nova Alvorada, RS, tendo sua sede administrativa em Nova Araçá, RS, o que permanece até hoje. Atualmente, a empresa apresenta a produção diária de 800 pares, e com um quadro de 125 funcionários. As vendas da organização são de abrangência nacional, através de parcerias firmadas com representantes comerciais, que atuam em diferentes regiões. Os principais produtos produzidos são linha casual masculino, e para este ano iniciaram a produção de botas de couro e sapatilhas para o público feminino.

Considerando a empresa como sociedade LTDA, pertencente ao ramo de pequenas empresas, verifica-se que a estrutura organizacional é vertical, e está sob responsabilidade dos

sócios. Assim, por se tratar de uma pequena empresa familiar, os processos não estão consolidados, principalmente na área comercial, e não há controle formal de indicadores relevantes para uma organização. O crescimento alcançado é resultado do trabalho e envolvimento dos sócios e colaboradores.

Figura 1 - Exemplo de Produtos Marca Poney



Fonte: Apresentação visual da empresa

2.2 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

A empresa Sul Calçados, vem enfrentando dificuldades no gerenciamento do setor comercial. A área de vendas da empresa é composta por representantes comerciais, definidos em regiões do Brasil, a fim de prospectar e fidelizar os clientes da empresa. A empresa atua no mercado calçadista desde 2000, oferecendo produtos de linha esportiva e casual.

Em 2011, iniciaram-se os testes para produção de uma nova linha de produtos voltada ao público feminino, com a produção de botas com diferentes estilos. Além das linhas de produtos já comercializados, como calçados desportivos, e linha masculina passeio, para 2012, a empresa estará iniciando a introdução deste novo produto. Essa diversificação de produtos visa o crescimento de vendas no mercado brasileiro.

O setor comercial, por sua vez, não possui ferramentas de gerenciamento para controle do trabalho realizado pelos representantes externos e carece de metas e indicadores para medir o processo de vendas. Em 2010, a organização havia estabelecido metas aos representantes, porém as mesmas não eram cumpridas e o controle exercido sobre o resultado era praticamente ausente, ocasionando um não atingimento de metas e respeito ao processo por parte dos representantes.

O crescimento da empresa e da linha de produtos oferecidas pela mesma, não está sendo acompanhado de um setor comercial consolidado, que suporte a necessidade de captação de recursos para giro do negócio. Tal cenário prejudica o andamento dos processos comerciais e de relacionamento com o cliente, uma vez que, a estruturação do setor é fundamental para que os objetivos e o crescimento desejado sejam alcançados.

A partir dos fatos mencionados, a empresa Sul Calçados enfrenta um problema administrativo no gerenciamento do setor de vendas, e delegação de quotas de vendas a seus representantes comerciais. O presente trabalho tem por objetivo apontar alternativas de solução do problema através da percepção dos clientes atuais, avaliação do histórico da empresa e proposição de melhorias para o gerenciamento.

2.3 JUSTIFICATIVA

O presente trabalho busca demonstrar e fornecer à organização Sul Calçados um estudo aprofundado do mercado calçadista em que atua, informações estratégicas sobre os territórios potenciais, apresentar ferramentas de apoio à gestão do setor comercial e sugerir novos locais de atendimento e de vendas para os representantes comerciais.

Este trabalho surgiu como forma de auxiliar a empresa a fortalecer sua força comercial, e a gerenciar o trabalho realizado em campo pelos seus representantes, com o objetivo de proporcionar maiores ganhos financeiros em decorrência da organização de sua força de vendas. A empresa, por sua vez, busca aprimorar o trabalho realizado e as ferramentas de gestão utilizadas, por isso se prontificou para que o estudo fosse realizado, fornecendo os dados e insumos necessários, esperando utilizar o resultado desse trabalho para melhoria de seus processos internos.

2.4 OBJETIVOS

A seguir serão descritos os objetivos que serão explorados no seguimento deste trabalho.

2.4.1 Objetivo Geral

Propor sugestões de melhorias para o setor comercial, a fim de proporcionar o controle e gerenciamento das vendas e dos representantes comerciais, nas regiões de atuação do Brasil.

2.4.2 Objetivos Específicos

- Descrever o ambiente e o mercado das regiões de atuação
- Identificar percepção dos atuais clientes quanto ao processo de vendas
- Avaliar o histórico de vendas da empresa e dados do mercado calçadista, para propor meta para o ano de 2013
- Elaborar estratégia e plano de ação

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo será realizado um estudo teórico bibliográfico visando compreender os temas dispostos no decorrer do trabalho.

3.1 ADMINISTRAÇÃO DE VENDAS E O MARKETING

3.1.1 O Marketing

Segundo Kotler (2006), o marketing envolve a identificação das necessidades em dois âmbitos: social e humanas. Geralmente, o conceito de marketing e vendas é dado como sinônimos, porém verificamos que vendas engloba não somente os fundamentos do marketing, mas também outras ferramentas.

O marketing objetiva tornar o ato de vender supérfluo, na medida em que procura conhecer e compreender o cliente para que o serviço ou produto se venda por si só (Peter Drucker, 2006). Ainda, para Las Casas (1897, p.30):

Marketing é a área do conhecimento que engloba todas as atividades concernentes às relações de troca, orientadas para a satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores, visando alcançar os objetivos da empresa e considerando sempre o meio ambiente de atuação e o impacto que essas relações causam no bem estar da sociedade.

O marketing deve alcançar o comprador em potencial, realizar a venda e desenvolver a relação, encorajando compras adicionais e fidelidade permanente (COBRA, 1988, p. 35). Dessa forma, o marketing está relacionado a diferentes ferramentas estratégicas, visando gerar valor aos clientes, acionistas e à organização.

3.1.2 Troca e Transação

O processo de troca envolve não somente o envolvimento de troca de produtos e serviços por dinheiro, mas também valores intangíveis, como, por exemplo, o *status* que o bem adquirido pode proporcionar (COBRA, 2006, p.35). O autor Kotler (2006, p. 5) afirma que: “a troca pode existir de 4 formas: através da caça, utilizando-se da força, mendigando, ou realizando a troca por outra forma satisfazendo as partes”.

No entanto, a efetivação da troca ocorre se as duas partes envolvidas concordarem que deixarão ambas em uma situação favorável ou desfavorável do antes da negociação. O autor KOTLER (2006, p.5) complementa que para que o potencial de troca exista é necessário que:

- Duas partes, ao menos estejam envolvidas.
- Os envolvidos possuam algo que tenha valor para os demais.
- Que todos tenham capacidade de comunicação e entrega.
- Que todos estejam livres para aceitar ou recusar a oferta de troca.
- Que todos acreditem ser adequado participar da negociação.

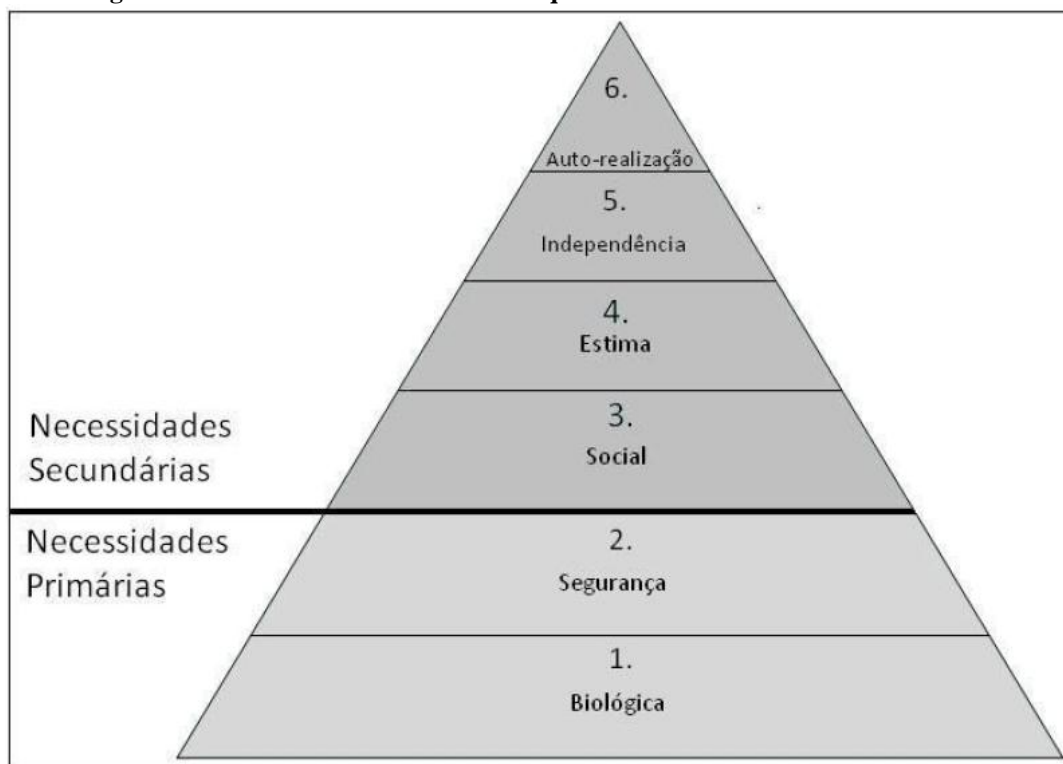
A transação ocorre quando as partes entram em acordo. Os profissionais envolvidos no marketing devem buscar uma resposta do cliente, para que as ações tomadas pela organização provoque a reação desejada de um público que se deseja atingir.

3.1.3 Necessidades, Desejos e Demandas

A função do profissional do marketing é buscar entender as necessidades e desejos do público-alvo. Necessidade é a realização de requisitos básicos humanos. Segundo Cobra (1994, p.298), as necessidades humanas, de acordo com Maslow, são classificadas de forma hierárquica seguindo o formato de uma pirâmide, as as mais críticas estão na base, sendo estas as fisiológicas (fome, sede), de segurança (sentirem-se seguras), sociais (serem aceitas pelos grupos sociais), estima (confiança, reconhecimento), auto realização (desenvolvimento, crescimento).

O marketing por sua vez, não cria necessidades, e sim influencia nos desejos dos seres humanos. Estes são ambicionados para se conseguir maior resultados do que somente as necessidades básicas.

Figura 2 - Pirâmide de Maslow – Hierarquia das necessidades Humanas



Fonte: Cobra (1994)

3.1.4 Mercados Alvo, Posicionamentos e Segmentação

As organizações raramente conseguem atender a todo o mercado, visto que os desejos dos indivíduos não são os mesmos. Dessa forma, os profissionais do marketing iniciam dividindo os mercados em segmentos. Os mercados alvos são identificados quando apresentam o maior número de oportunidade. Segundo Kotler (2006, p. 22), “isso ocorre quando descrevem grupos distintos, que podem preferir ou exigir mixes de produtos ou serviços”.

O posicionamento, por sua vez, ocorre como algo que fornece maiores benefícios ao público alvo.

3.1.5 A função da Venda Pessoal

A fim de criar relacionamentos com o público alvo, a venda pessoal é uma troca que constrói relacionamento entre a organização e o cliente. Para reiterar esse conceito, o autor Futrel (2003, p. 43) complementa:

A venda pessoal é um elemento essencial do composto de marketing de qualquer organização. As principais funções da venda pessoal são gerar receita e prestar serviço que ajudem a tornar os clientes satisfeitos com a compra. Isso sedimenta os relacionamentos e é o segredo do sucesso no competitivo mercado de hoje.

3.2 O PROCESSO DE ADMINISTRAÇÃO DE VENDAS

Atualmente, os vendedores atuam como elo profissional entre a empresa e o cliente, trazendo à organização, informações preciosas sobre os clientes. Dessa forma, a formação da equipe de vendas deve ser de forma criteriosa, para que os objetivos sejam alcançados.

3.2.1 Descrição das funções de venda pessoal

O vendedor de hoje em dia, difere-se do vendedor de antigamente, pois o objetivo da venda não se resume só ao fato de vender. Segundo Kotler (2006, p.619) “o vendedor deve saber diagnosticar o problema do cliente e propor uma solução. Sua tarefa é mostrar como a empresa pode ajudar o cliente, atual ou potencial, a aumentar sua lucratividade”.

Segundo Cobra (2009, p. 22), “o gerente de vendas deverá estar atento aos desafios de mercado do século XXI, procurando moldar um perfil de equipe de vendas compatível com a nova transição de suas necessidades específicas”.

3.2.2 Definição do Papel Estratégico da função de Vendas

O dinamismo comercial e mercadológico dirigido a diversos grupos de consumidores e clientes exigem diferentes definições estratégicas para a função de vendas, seja no nível corporativo, seja por unidade de negócio. Nesse contexto, as ações da força de vendas devem ser uma importante extensão das estratégias de marketing definidas de cada produto e de cada mercado em particular.

3.2.3 Configuração da Organização de Vendas

É fundamental que a organização de vendas esteja alinhada e apoie o desenvolvimento dos objetivos estratégicos corporativos, de negócios, de marketing, de vendas. Segundo COBRA (2009), “isso significa definir critérios para a força de vendas, especializando-a, ou centralizando-a, definindo níveis de controle gerencial, tanto para as posições de linha como para as de *staff*”.

A definição do tamanho da força de vendas é fundamental para o correto atendimento dos territórios delimitados, desde os grandes clientes até os pequenos.

3.2.4 Desenvolvimento da Força de Vendas

Cada tipo de negócio exige o desenvolvimento de uma equipe de vendas adequada, competente e eficaz, levando em conta a natureza do negócio do cliente, bem como as características do produto ou serviço a ser ofertado.

A criação de uma equipe de vendas eficaz depende do tipo de vendedor que a organização deseja, nível de escolaridade, e competências avaliadas dentro de uma completa definição de perfil.

3.2.5 Direcionamento da Força de Vendas

A obtenção de desempenhos ascendentes da equipe de vendas geralmente dependem da criação de um amplo programa motivacional. O cumprimento dos objetivos e metas de vendas exige além do estímulo e incentivo uma supervisão atenta.

3.2.6 Determinação do Modelo de avaliação de Desempenho da força de vendas

A gerência de vendas deve monitorar sistematicamente a melhoria do desempenho da força de vendas. Trata-se de uma tarefa difícil, uma vez que exige definições claras do que se espera da equipe de vendas, além de revisões periódicas estabelecidas do que foi planejado inicialmente.

As quotas de vendas devem estar embasadas em critérios de previsão de vendas consistentes e estimulantes, acompanhadas de recursos financeiros que facilitem e auxiliem os esforços de vendas para atingi-las.

3.3 ABORDAGEM SISTÊMICA DE VENDAS

Após o sistema de marketing da empresa ser definido, é necessário entender o sistema de Vendas. Este é entendido através da visão das funções básicas da administração de empresas: planejamento, organização, direção (metas e estratégias) e controle.

3.3.1 Objetivos da Empresa

Objetivos são formulados dentro de sua própria missão e escopo e influenciados pelo meio ambiente. Segundo Cobra (2009, p. 46), “a avaliação das ameaças externas à empresa permite estabelecer os objetivos mercadológicos e de vendas”. O sistema de vendas, por sua vez,

é integrado às funções básicas da administração e alimentado por um subsistema de informação mercadológica.

3.3.2 Planejamento

A administração da força de vendas deve estar embasada em avaliações de oportunidades de mercado, ou seja, na estimativa de demanda de mercado para produtos e serviços da empresa. Na sequência do planejamento, é realizado o estudo de segmentação de mercado e a seleção de vias de distribuição.

3.3.3 Organização

Segundo Cobra (2009, p. 48),

A organização da força de vendas pelo traçado do perfil do vendedor, pelo recrutamento e seleção dos vendedores, pelo treinamento e pelo sistema de incentivo e remuneração, pela avaliação de desempenho, pelo plano de carreira para a força de vendas e, por fim, pela Supervisão de Vendas.

3.3.4 Direção

Refere-se a metas e estratégias. A direção dos esforços de vendas é traçada por: quotas de vendas, quotas de atividades e de lucro. As mesmas possuem origem nas estratégias gerais de marketing e de vendas e seus respectivos planos de ação.

3.3.5 Controle

Segundo Cobra (2009, p. 48), o controle do esforço de vendas, tais como: “análise de venda por produto, cliente e região, auditoria de vendas, análise de desempenho financeiro,

análise de participação no mercado, e avaliação quantitativa de desempenho de vendas por vendedor”.

3.4 PLANEJAMENTO DE VENDAS

O planejamento de vendas está ligado às metas estabelecidas pela organização para alcance dos objetivos, baseado em análises, e avaliação de melhores oportunidades.

3.5 POTENCIAL DE MERCADO

O potencial de mercado é um conceito fundamental para as organizações, na medida em que fornece o máximo que o mercado possa absorver de seu produto ou serviço. O desafio para o gestor de marketing é conseguir avaliar as oportunidades de vendas em cada mercado ou segmento que a empresa atua (COBRA, 2009).

3.5.1 Proposições de Nomenclatura

Geralmente o as nomenclaturas de Potencial de Mercado e de vendas são confundidas. No entanto, segundo Cobra (2009, p. 84) potencial de mercado, “um índice relativo em porcentagem, por exemplo, ao Brasil, igual a 100%”.

O autor Cobra (2209, p.84), define potencial de vendas: “é com base na Demanda estimada da empresa, o quanto ela poderia vender em números absolutos para cada município brasileiro em relação ao Potencial do Ramo e a Demanda do Ramo, se estivesse sozinha no mercado”.

3.5.2 Uso do Potencial de Mercado

Segundo Cobra (1990, p. 243), dentre os usos do potencial de mercado, destacam-se:

- Avaliar o desempenho de vendas
- Determinar as áreas para alocação da força de vendas
- Determinar o número de vendedores ou representantes de vendas necessários para cobrir uma área geográfica.
- Segmentar o mercado, por territórios, produtos.
- Identificar os limites dos territórios de vendas e proporcionar critérios para zoneamento de vendas
- Ajudar a realizar a previsão de vendas
- Estabelecer quotas por linhas de produtos, por territórios e por vendedores.
- Dirigir a cobertura da propaganda do *merchandising* e da promoção de vendas.
- Localizar depósitos, lojas, pontos de vendas, vendedores residentes, filiais de vendas.
- Estabelecer roteiros de transporte, de visitação e de comunicação.
- Estabelecer a política de distribuição.
- Estabelecer critérios para remuneração de vendedores.
- Formular estratégias de marketing por segmento de mercado.
- Estabelecer parâmetros para medir o desempenho de vendedores ou representantes de vendas.
- Estabelecer paridade de vendas, calculada através da relação entre as vendas passadas da empresa e o potencial relativo de mercado.
- Calcular a participação de mercado da empresa.

Para exemplificar o Potencial de Mercado, visualizamos o quadro abaixo:

Tabela 1- Exemplo de uso do Potencial de Mercado

		A partir de:	É calculado em	Exemplo produto x em Porto Alegre
Ordem 1	Demanda do Mercado	Dados Setoriais da economia	Números Absolutos	250.000.000 (unidades)
2	Potencial de Mercado(do ramo todo)	Dados Secundários	Números Relativos	6% Porto Alegre – Parcial-
3	Potencial de Vendas da empresa	Potencial de Mercado/Demanda de Mercado	Números absolutos	1.500.000 – Total – (1) x (2) (unidades)
4	Vendas Passadas da empresa	Dados estatísticos de Vendas	Números Absolutos	- Total – 1.000.000 unidades
5	Participação de mercado	Potencial venda empresa/vendas passadas	Números Relativos	66% (4) / (5)

Fonte: Adaptado Cobra (2009)

O encadeamento do Potencial de mercado poderia ser assim descrito:

1º Passo: Cálculo da Demanda de Mercado para determinado tipo de bem ou serviço a partir de dados da economia, sendo estes considerados em valores ou números absolutos (COBRA, 2009, p. 86).

2º Passo: O cálculo do Potencial de Mercado do Ramo, coma utilização de dados secundários (dados estatísticos setoriais publicados). O resultado obtido é um número relativo de uma região em relação À área total considerada sendo esta igual a 100%. Por exemplo, se o total do Brasil tem um índice 100%, a cidade de Porto Alegre teria, numa hipótese de um ramo específico, 6% desse total (COBRA, 2009, p. 86).

3º Passo: Cálculo do Potencial de Vendas da Empresa a partir da relação entre o Potencial de Mercado do Ramo e a Demanda de Mercado. Por exemplo, se a Demanda de Mercado é de 250.000.000 de unidades, e o Potencial de Mercado do Ramo é de 6% para Porto Alegre, o

resultado dessa relação é de 1.500.000 unidades como sendo o Potencial de Vendas da Empresa (COBRA, 2009, p. 87).

4º Passo: Cálculo da Participação de Mercado a partir da correlação entre o Potencial de Vendas da Empresa e as vendas passadas da empresa. O resultado é a participação relativa de mercado da empresa em números absolutos. Por exemplo, essa participação seria de 66% do mercado.

3.5.3 Determinação do Potencial de Mercado

Há diversas formas de cálculo do potencial de mercado, porém duas assumem grande relevância para o presente trabalho.

- **Método dos registros estatísticos da empresa:** Conforme se pode observar através do quadro 2, os dados de vendas das empresas são utilizados para cruzar com os dados setoriais e projetar o Potencial de Mercado. Dessa forma, para cada atividade se obtêm as vendas totais de todos os clientes (coluna 2) e o número total de empregados em atividade na empresa (coluna 3). Através da divisão das vendas totais (coluna 2) pelo número total de empregados (coluna 3), obtém-se o desempenho anual de vendas por empregado. O número nacional de empregados da atividade (coluna 5) multiplicado pelo desempenho anual de vendas por empregado (coluna 4) resulta no potencial de mercado nacional (COBRA, 2009).

Tabela 2 - Exemplo hipotético de determinação do Potencial de Mercado a partir dos registros estatísticos de uma empresa

Ramo de Atividades	Vendas Totais a Clientes	Total de Empresados (dados da empresa)	Desempenho anual de vendas por empregado (coluna 2/coluna 3)	Número nacional de empregados no ramo	Potencial de mercado Nacional (coluna 4 x coluna 5)	% Vendas Anuais do potencial de mercado nacional (coluna 2/coluna 6)
1	2	3	4	5	6	7
Máquinas e Equipamentos	\$ 70.000	24.300	\$ 2,88	1.275.902	\$ 3.674.598	1,9%
Equipamentos de Transportes	\$ 120.000	30.000	\$ 4,00	1.660.498	\$ 6.641.992	1,8%

Fonte: Adaptado Cobra (2009)

Método de Dados Setoriais e método de dados do censo: Com base em dados secundários publicados, setoriais ou censitários, é possível realizar o cálculo do potencial de mercado. O conhecimento do ambiente no qual a empresa atua, aliado aos dados disponíveis sobre o ramo e suas tendências são um ponto de partida para se chegar ao potencial (COBRA, 2009).

3.6 POTENCIAL DE VENDAS

Segundo Kotker (2006, p. 128), “potencial de vendas é o limite de vendas a que a demanda da empresa pode chegar, à medida que seu esforço aumenta em relação aos concorrentes”.

3.7 PREVISÃO DE VENDAS

A previsão de vendas é um desafio constante ao profissional de vendas, já que está intimamente ligada ao orçamento da organização. Trata-se de uma avaliação do que poderá ocorrer à frente de vários fatores hoje conhecidos, em outras palavras, é a expectativa do que poderá ocorrer e depende da ação das pessoas de questão fora do controle operacional da empresa, (COBRA, 1990).

Após o estabelecimento do potencial de mercado ou do potencial de vendas para um produto ou linha de produtos a administração de marketing deve conduzir uma previsão de vendas e este é um passo importante no planejamento de vendas, (COBRA, 1990).

A previsão de vendas é a base de todo o planejamento, pois envolve a Produção, o Departamento de Recursos Humanos, o Departamento Financeiro e todos os demais que planejam seu trabalho e determinam suas necessidades para o próximo período.

Segundo Cobra (2006, p. 253), “as previsões de vendas poderão ser determinadas por produto, por cliente ou por região. Os passos básicos para conduzir uma previsão sistemática são”:

- Recolher informações pertinentes – internas e externas.
- Analisar e triar sistematicamente as informações recolhidas.
- Montar um banco de dados que armazene as principais informações no longo de determinado período de tempo.
- Elaborar uma síntese da previsão de vendas.

3.8 ORÇAMENTO DE VENDAS

O conceito de orçamento de vendas é geralmente confundido com o de previsão de vendas, porém seu significado difere-se, pois inicia a partir da avaliação do que poderá ocorrer (previsão). Trata-se como um plano em termos monetários, decorrente do que a empresa espera que vá ocorrer em determinado período, (COBRA, 1990). É o planejamento do que realmente precisa ocorrer, e depende de ações de pessoas que estão sob o controle da empresa.

3.9 QUOTAS DE VENDAS

Segundo Kotker (2006, p. 127),

quotas de vendas é a meta de vendas estabelecida para uma linha de produtos, uma divisão da empresa ou um representante de vendas. A gerência estabelece as quotas com base na previsão de vendas e na ideia de estimular sua realização. De um modo geral, as quotas são estabelecidas em um patamar ligeiramente mais alto do que as vendas estimadas para aumentar o esforço da equipe de vendas.

3.10 TERRITÓRIO DE VENDAS

Segundo Futrell (2003, p. 362), “um território de vendas compreende um grupo de clientes ou uma área geográfica atribuídos ao profissional de vendas”. O território pode ou não ter limites geográficos, mas tipicamente, o profissional recebe uma área geográfica que contém clientes atuais e potenciais.

A utilização de territórios de vendas ocorre por diversos motivos, sendo eles:

1. **Obter cobertura total de mercado:** reconhecendo a cobertura adequada a empresa alcançará o potencial de mercado. O profissional de vendas, por sua vez, analisa o território e identifica os clientes. Esta identificação do território auxilia a gerencia para o remanejamento das áreas, conforme a demanda do mercado, (FUTRELL, 2003).
2. **Estabelecer as responsabilidades de cada profissional de vendas:** As tarefas são definidas claramente, pois são responsáveis por gerar e manter o volume de vendas, (FUTRELL, 2003).
3. **Avaliar o desempenho:** Nesta etapa, os dados são coletados, avaliados e analisados a fim de ser comparado com as metas estipuladas e previstas, (FUTRELL, 2003).
4. **Melhorar o relacionamento com os clientes:** Ponto crítico para o relacionamento com o cliente, é a rotina de visitas, pois esta fortalece o relacionamento da empresa com o cliente. Dessa forma o profissional de vendas é elo fundamental desse relacionamento (FUTRELL, 2003).

5. **Reduzir as despesas com vendas:** os territórios são delimitados para evitar a duplicação de esforços, de modo que os profissionais não atendam na mesma área, (FUTRELL, 2003).
6. **Permitir melhor ajuste entre o profissional de vendas e as necessidades do cliente:** Profissionais de vendas são contratados para atender as necessidades dos clientes de determinado território, para isto é fundamental treinamento sobre características locais. Quando mais parecidos forem o cliente e o profissional de vendas, maior a probabilidade de que as vendas sejam bem sucedidas, (FUTRELL, 2003).
7. **Beneficiar tanto o profissional de vendas como a empresa:** uma divisão adequada de territórios facilita o alcance dos objetivos de vendas da empresa. Dessa forma, a organização pode maximizar seus esforços de vendas, ao mesmo tempo que os profissionais de vendas podem trabalhar em territórios que lhes permitam satisfazer necessidades pessoais, (FUTRELL, 2003).

3.11 CRITÉRIOS SEGMENTAÇÃO DE MERCADO

O conceito de segmentação de mercado ocorre quando um mercado é subdividido em partes menores, considerando as características básicas, dizemos que o conceito de segmentação de mercado foi aplicado. Esta pode ser geográfica, demográfica, por tipo ou por uso de produto, psicográfica e outros.

As técnicas de segmentação de mercado constituem a base da formulação estratégias de marketing e de vendas. São utilizadas como apoio para o zoneamento de vendas e para alocação de recursos para cada segmento importante de mercado.

Segundo Cobra (2009, p. 9), a segmentação de mercado serve de base para:

- Determinação de quotas de vendas;
- O zoneamento e o rezoneamento de vendas;
- Elaboração do plano orçamentário;
- A elaboração da previsão de vendas;

- A avaliação do desempenho dos pontos de vendas;
- A avaliação do desempenho mercadológico;
- Outras informações estratégicas.

3.11.1 Critérios para segmentação de mercado

Segmentar significa dividir, fragmentar. Os critérios para segmentar ou fragmentar deverão estar apoiados em informações precisas acerca do mercado total que se objetiva dividir e de suas peculiaridades, mas isto requer investimento em pesquisa, em informações de mercado (COBRA, 2009). No entanto, nem todas as pesquisas requerem alto valor em investimentos, pois essas informações podem ser obtidas através de levantamentos de mercado ou mesmo através de dados secundários publicados por órgãos governamentais de pesquisas.

3.11.2 Requisitos para Segmentação de Mercado

Os requisitos para a segmentação de mercado são os seguintes:

Um segmento precisa ser identificado e medido – o segmento precisa ser claramente definido. Quem está dentro do segmento? E quem está fora? A obtenção de dados demográficos, sociais e culturais dos membros do segmento permitem determinar o tamanho, o potencial e a importância do mesmo. No entanto, a configuração de um segmento depende muitas vezes da aplicação de modelos estatísticos para identificar quais as variáveis mais apropriadas para a segmentação dos produtos ou serviços considerados (COBRA, 2009).

Um segmento precisa evidenciar um potencial adequado – para que um segmento represente uma oportunidade de marketing é preciso que o seu potencial seja atraente (COBRA, 2009).

Um segmento precisa ser economicamente acessível – não basta um segmento do mercado possuir um potencial atraente; é preciso que ele seja acessível do ponto de vista econômico (COBRA, 2009).

Um segmento precisa ser razoavelmente estável – as mutações do segmento poderão tornar as oportunidades de mercado desinteressantes. É preciso, portanto, identificar com clareza o segmento-alvo é atualmente o melhor (COBRA, 2009).

Um segmento precisa ser determinado adequadamente – há diversos métodos atualmente aplicados na segmentação de mercado e, por certo, um dos mais conhecidos é o do *Cluster Analysis*. Mas é preciso cuidado com o uso de modelos estatísticos como o *Cluster*, e sobretudo, atenção com sua interpretação (COBRA, 2009).

Segundo Cobra (2009, p. 133), *Cluster analysis*,

Tem-se tornado uma ferramenta bastante difundida entre os pesquisadores. O método é estatístico e foi desenvolvido para agrupar pessoas ou produtos com características relativamente homogêneas, como atitudes, propensão de compras, hábitos, etc. Mas, a despeito do uso frequente, ainda são pouco conhecidas as suas características.

3.12 ZONEAMENTO DE VENDAS OU ESTRUTURAÇÃO DA FORÇA DE VENDAS POR TERRITÓRIO

Os fatores geográficos que devem ser considerados na delimitação do território de vendas, pois ajudam a localizar todos os possíveis clientes existentes em um território, de forma a facilitar o trabalho e cobertura geográfica ao vendedor. Através dos limites geográficos de uma zona ou território, facilitam o trabalho quantitativo de avaliação do desempenho de vendas.

Segundo Cobra (2009, p. 217), dentre as vantagens oferecidas pelo zoneamento de vendas, destaca-se:

Cria no vendedor o conceito de responsabilidade como gerente de território. A delimitação de uma área desenvolve no vendedor a responsabilidade gerencial pelo desempenho da zona que lhe é atribuída. Essa responsabilidade se manifesta na preocupação não só pela venda, mas também em todas as tarefas que antecedem e procedem à venda, como a promoção de vendas, abertura de novos clientes, critérios para concessão de crédito, de um lado e de outro na cobrança e na redução de custos de vendas. Dessa maneira, o vendedor passa a ser estimulado a se preocupar com os resultados, em função dos objetivos, de lucro da empresa e do crescimento ou manutenção da participação de mercado.

3.13 ORGANIZAÇÃO DA ATIVIDADE DE VENDAS

3.13.1 Indicadores de Desempenho

Segundo Cobra (2009, p. 189), “o desempenho do vendedor é medido através do volume de vendas, medido em números absolutos ou em números relativos em relação ao potencial de mercado de seu território. A clareza dos indicadores permitirá, sem dúvida, melhor desempenho”.

4 METODOLOGIA

Neste capítulo serão apresentados os procedimentos adotados para estudo do tema e problemática proposto, como o tipo de pesquisa, técnicas de coletas de dados, e os critérios que serão utilizados para análises dos dados da organização.

No presente trabalho o tipo de pesquisa utilizado foi a pesquisa exploratória qualitativa, que busca captar as perspectivas e interpretações das pessoas em relação ao assunto em questão, proporcionando maior familiaridade com o problema, objetivando torná-lo mais explícito (ROESCH, 2005). Além disso, a estratégia da pesquisa será baseada num estudo de caso exploratório, que tem como base a investigação de um contexto comparado a características da realidade.

De acordo com Yin (2001), o estudo de caso contribui para a compreensão que temos de fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos. O autor complementa que se trata de uma boa estratégia mercadológica, podendo ser utilizada quando há acontecimentos contemporâneos que não podem ser manipulados pelo pesquisador. A técnica baseia-se em pressupostos de como enfrentar a situação única com muitas variáveis, utilizando-se várias fontes de evidência e beneficiar-se previamente de proposições teóricas para conduzir a análise de dados (YIN, 2001). Ainda, o autor demonstra que as evidências para realização de um estudo de caso podem surgir de seis fontes diferentes: através de documentos, registros em arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos.

As principais técnicas para coletas de dados utilizadas para a realização do trabalho e embasamento do tipo de pesquisa proposto foram:

- **Entrevistas em profundidade**, com base em um roteiro não estruturado, realizadas com o sócio da empresa, com a funcionária do setor comercial, e com os clientes da empresa,
- **Documentos e registros da empresa**, como relatórios de vendas históricos de 2010 a 2012;
- Utilização da **coleta de dados secundários**, sendo estes, pesquisa setorial calçadista realizada pela Associação Brasileira das Indústrias de Calçados, pesquisa do perfil do setor de calçados desenvolvida pelo SEBRAE (Serviço

Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), estudo sobre o potencial de consumo nas regiões do Brasil, realizada pela Ibope (Instituto Brasileiro de Opinião E Estatística) e Pyxis Consumo, e o trabalho de conclusão de curso da funcionária da empresa, Kacielen Tesser, que forneceu informações quantitativas relativas à empresa e clientes.

O tipo de análise utilizada para foi a análise de conteúdo das informações coletadas, buscando relacioná-las a fim de embasar a tomada de decisão de novas práticas comerciais para a Sul Calçados, considerando o mercado em que atua.

5 ANÁLISE

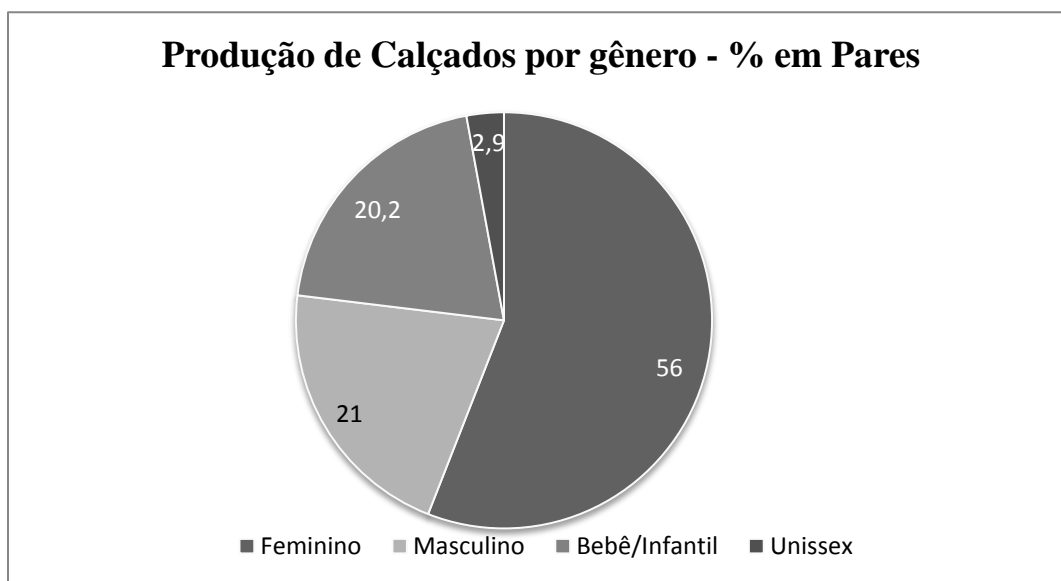
5.1 SETOR CALÇADISTA NO BRASIL

Até 2010, a indústria de calçados brasileira era formada por 8,2 Mil empresas. Este volume é responsável por empregar 348 Mil pessoas, e produzir 893,9 Milhões de pares de calçados no mesmo período. Para 2011, a produção atingiu 819,1 Mil pares de calçados, resultado 8,4% menor se comparado ao mesmo período de 2010. Em contra partida, em 2011, em termos monetários a produção atingiu valor de US\$ 12.994 Milhões, resultado 5,3% superior ao de 2010 (ABICALÇADOS, 2011).

O Brasil é um importante produtor deste ramo, tanto no mercado internacional quanto no cenário nacional, destacando as regiões do Nordeste, que é responsável por 42% da produção, seguida da região Sul que detém 33% da produção.

A produção de calçados em 2011 está distribuída por gênero da seguinte forma: 56% para calçados voltado ao público feminino, seguido de 21% para o masculino, 20,2% bebe/infantil e 2,9% para unissex (ABICALÇADOS, 2011).

Gráfico 1 - Produção por Gênero (adaptado)



Fonte: Adaptado de ABICALÇADOS (2011).

Devido a esta elevada produção, o Brasil, é destaque entre as principais potências da atualidade, o crescimento do PIB Nacional em 52,3% destaca o país em sexto lugar entre os principais *players* internacionais. Além disso, o aumento do PIB per capita de 49,5% no Brasil em 2011, eleva o poder de consumo da população, gerando oportunidade de crescimento e vendas.

Para 2012, a venda de calçados deve alcançar 36,57 bilhões, resultado 15,29% superior ano de 2011 (Pyxis Consumo e IBOPE Inteligência, 2012). De acordo com o estudo realizado considerando a classe da população brasileira, referente ao consumo domiciliar, caracterizado pela compra de pessoas físicas junto ao varejo, e o número de domicílios em áreas urbanas é possível presumir o potencial de consumo por classe social.

Tabela 3 - Potencial de Consumo por Classe Social

Classe	Número de Domicílios em área Urbana	% de Domicílios	Potencial de Consumo (R\$ bilhões)	% do Potencial de Consumo
A	1.302.104	2,60%	3,81	10,42%
B	12.241.533	24,45%	15,68	42,88%
C	26.226.959	52,38%	14,63	40,01%
DE	10.303.381	20,58%	2,45	6,70%
Total	50.073.977	100,00%	36,57	100,00%

Fonte: Pyxis Consumo e Ibope Inteligência (2012)

O resultado demonstra que a classe B, possui o maior potencial de consumo, podendo alcançar R\$ 15,68 bilhões, com 14,45% dos domicílios do país, seguida da classe C que possui 52,38% dos domicílios e potencial de consumo de R\$ 14,63 bilhões.

Ao analisar o potencial de consumo por região, verifica-se que a região Sudeste é a área com maior potencial 50,4% e os gastos totais para 2012 serão de R\$ 18,43 bilhões, sendo o consumo per capita anual por habitante de R\$ 244,06. A segunda região que possui o maior potencial de consumo é a Nordeste com 17,58%, seguida da Região Sul com 17,50%. Apesar de a região Sul apresentar menor potencial que a região Nordeste, o R\$ per capita por habitante pode chegar a R\$ 272,60, valor superior ao valor de R\$ 163,56 do Nordeste.

Tabela 4 - Potencial de Consumo por Região

Região	Potencial de Consumo (R\$ bilhões)	% de Consumo	Consumo per Capita R\$/habitante por ano
Norte	2,19	5,99%	182,98
Nordeste	6,43	17,58%	163,56
Sudeste	18,43	50,40%	244,06
Sul	6,40	17,50%	272,6
Centro Oeste	3,12	8,53%	244,22
Total	36,57	100,00%	224,27

Fonte: Pyxis Consumo e Ibope Inteligência (2012)

A relação entre o potencial de consumo por região e classe social, demonstra que a região sudeste concentra o maior poder aquisitivo em todas as classes sociais. A classe C apresenta maior poder aquisitivo nas regiões Sudeste, Nordeste e Sul com potencial de R\$ 6,96 bilhões, R\$ 3,05 bilhões e R\$ 2,51 bilhões, respectivamente.

Tabela 5 - Potencial de Consumo por Classe e Região

Classe	Sul (R\$ bilhões)	Sudeste (R\$ bilhões)	Nordeste (R\$ bilhões)	Norte (R\$ bilhões)	Centro-Oeste (R\$ bilhões)
A	0,67	1,98	0,54	0,19	0,43
B	2,81	8,81	1,93	0,77	1,35
C	2,51	6,96	3,05	0,95	1,16
DE	0,41	0,68	0,91	0,28	0,18
Total	6,40	18,43	6,43	2,19	3,12

Fonte: Adaptado de Pyxis Consumo e Ibope Inteligência (2012)

5.2 O PROCESSO DE VENDAS NA SUL CALÇADOS

O setor comercial da empresa Sul Calçados, realiza suas atividades de segunda-feira a sexta-feira, em horário comercial. Atualmente, o setor é composto por dois funcionários internos

e vinte representantes comerciais, que atuam em diferentes regiões do Brasil. O gerente do setor comercial é um dos sócios da empresa.

A rotina diária inicia através da leitura de pedidos recebidos via e-mail. Os responsáveis por realizar as vendas, são representantes comerciais, que estão localizados estrategicamente nas regiões de atuação da empresa no Brasil. A função dos mesmos é de prospectar novos clientes na sua região de atuação, bem como fidelizar e visitar periodicamente sua carteira de clientes.

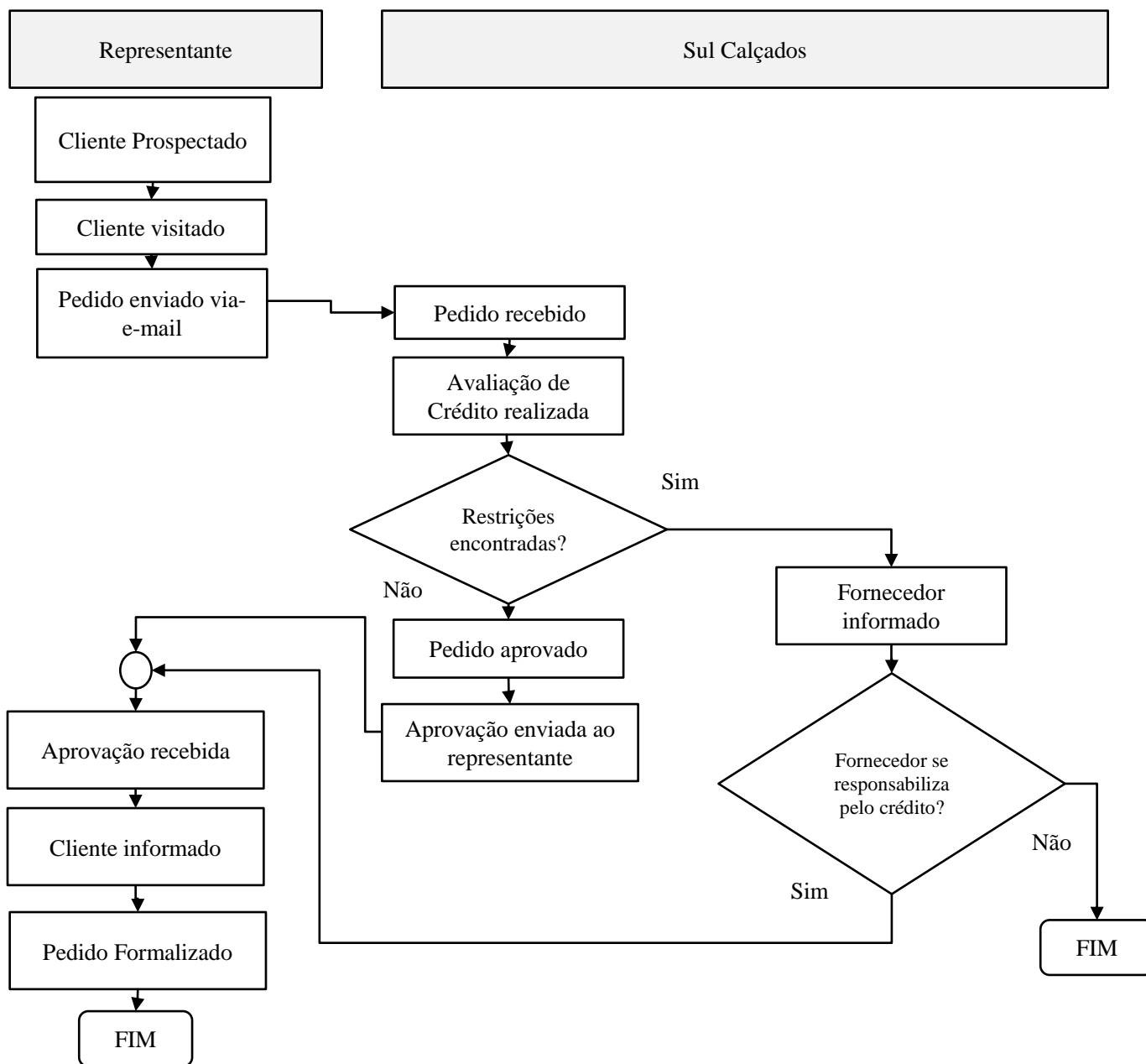
A sede física administrativa, localizada no Rio Grande do Sul, é responsável por prestar suporte aos representantes comerciais diariamente. Uma vez recebido o pedido via e-mail, o primeiro passo é realizar uma avaliação de crédito do cliente, para avaliar se o mesmo não possui restrições. Logo, caso o cliente não apresente restrições, encaminhar o pedido ao faturamento e conseqüentemente à produção. Nos casos em que o cliente apresente algum restritivo de crédito, o representante é informado via e-mail. A empresa possibilita ao representante a realização da venda a clientes que possuem restritivos, desde que caso ocorra inadimplência o representante seja responsável pela mesma.

A produção máxima mensal que a empresa suporta são 17.600 pares por mês, dessa forma a demanda mensal e as cotas de venda de cada representante são ajustadas mensalmente para que a produção máxima seja atingida. Outro ponto considerado para determinar as cotas de vendas, são conversas informais com os representantes, questionando sobre suas oportunidades de vendas no período.

Para compreensão do fluxo de vendas da empresa, constatou-se através da entrevista do gestor na elaboração e mapeamento do processo abaixo.

Figura 3 – Processo de Vendas – Sul Calçados

Processo de Vendas – Sul Calçados



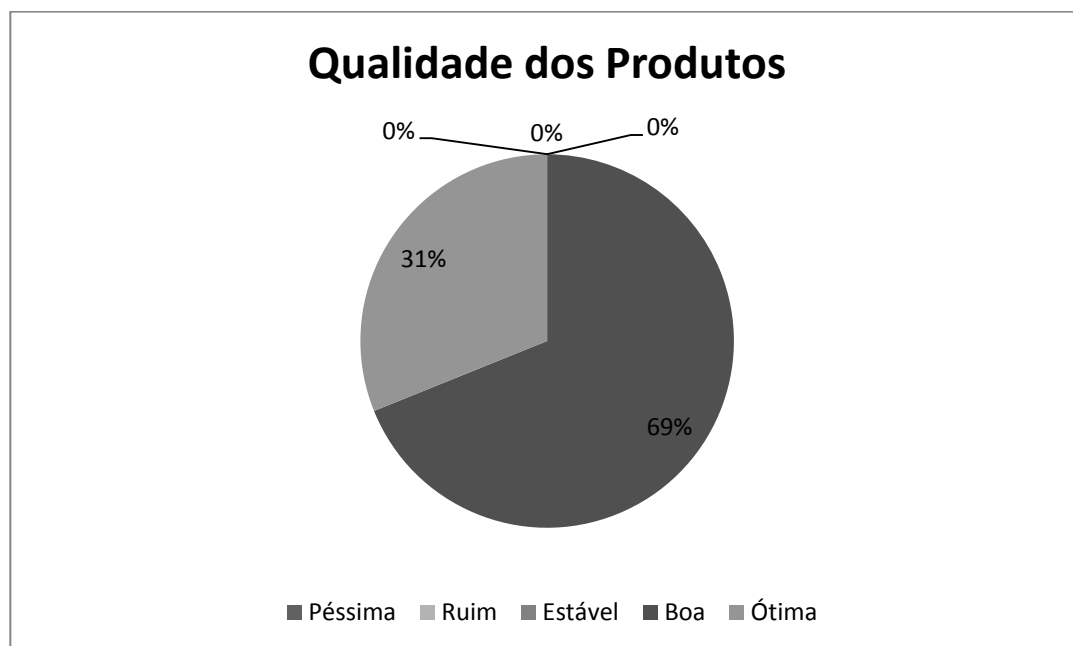
Fonte: Entrevista com o Gestor Comercial

5.3 PERCEPÇÃO DOS CLIENTES

A relação entre processo de vendas da empresa Sul Calçados e seus clientes abrange a comunicação com o representante de vendas, a agilidade do setor administrativo na avaliação e liberação do pedido, e o prazo de entrega dos produtos, no prazo determinado. Dessa forma, através de entrevistas aleatórias com clientes de diferentes regiões de atuação da empresa Sul Calçados foi possível verificar a opinião dos mesmos em relação ao processo de venda.

Em senso comum, os clientes apresentam estar satisfeitos com o processo de venda da Sul Calçados e com o representante comercial de sua região. Salientaram a importância do representante comercial, e sua disponibilidade de atendê-los seja via telefone, ou através de visitas periódicas semanais ou mensais, dependendo da região. Além disso, afirmam estarem de acordo com a qualidade do produto. De acordo com pesquisa realizada, 69% os clientes consideram a qualidade do produto boa (nota 4), enquanto que a possibilidade de aprimoramento para a nota 5, que refere-se a qualidade dos produtos ótima (TESSER, 2012).

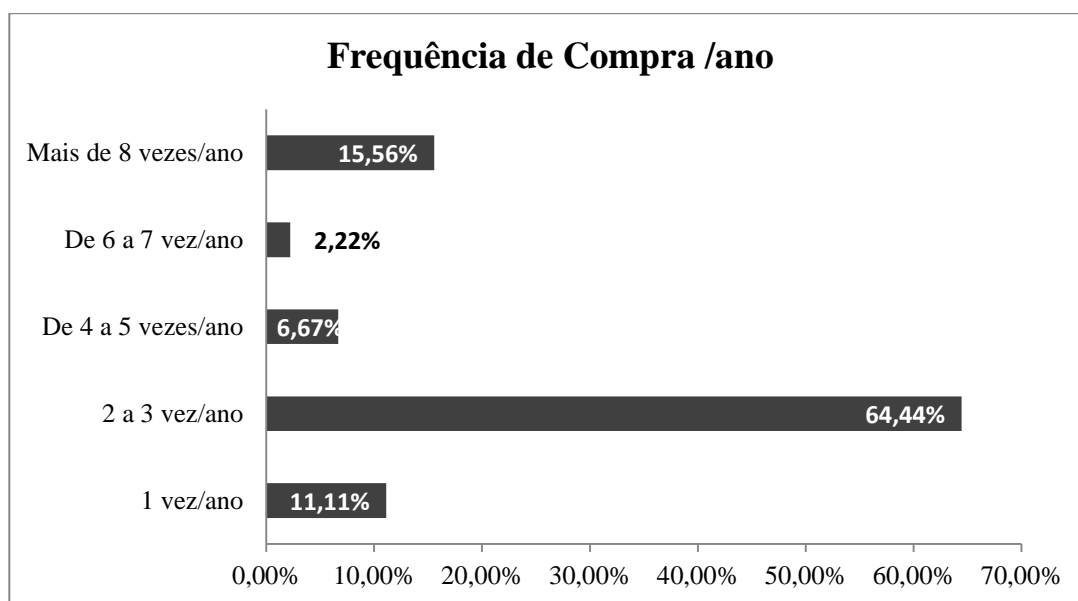
Gráfico 1 - Qualidade dos Produtos



Fonte: Tesser (2012, p.44)

O estudo realizado com uma amostra de 45 clientes da empresa demonstra que 80% dos clientes possuem empresa há mais de cinco anos no mercado (TESSER, 2012). Este fato demonstra que o portfólio de clientes é composto por empresas que estão inseridas no mercado há tempo expressivo, demonstrando credibilidade no mercado. Avaliando o histórico de compra desses clientes, através de dados da empresa, verifica-se que em média 60% dos clientes são novos para a empresa, e que realizaram suas compras entre 2010 e 2011. Apesar de estarem no mercado há mais tempo, para a carteira de clientes da empresa são recentes. Além disso, outro critério fundamental para a empresa é a frequência de compra destes clientes. No gráfico abaixo (gráfico 2), identifica-se que aproximadamente 65% dos clientes realizam compras de duas a três vezes no ano.

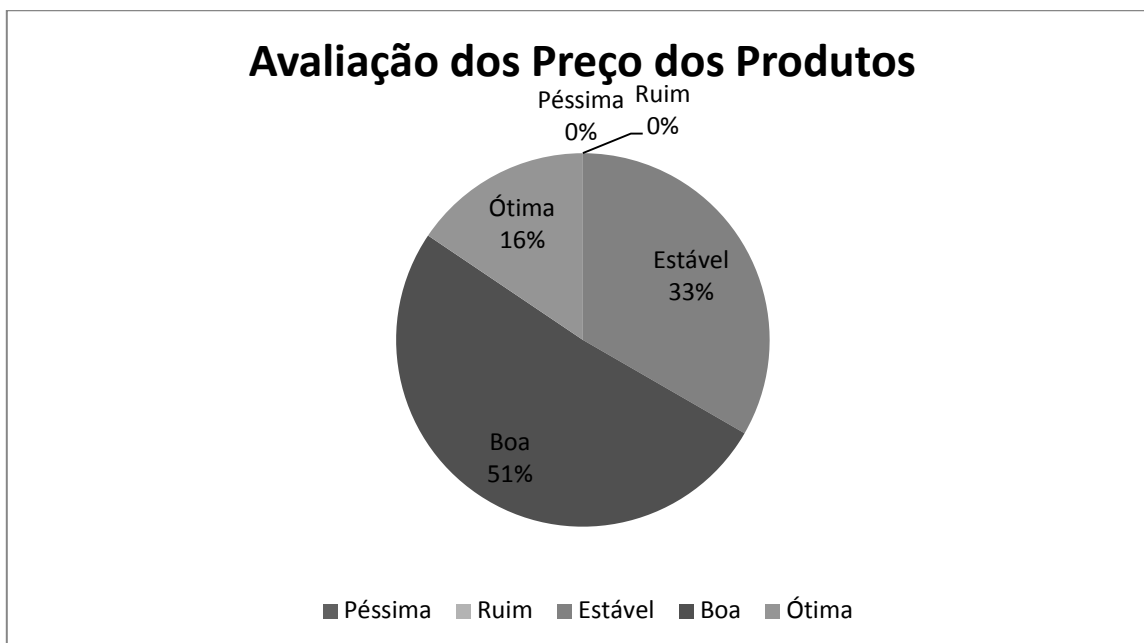
Gráfico 2 - Frequência de Compra/ano



Fonte: Tesser (2012, p.49)

O preço é um ponto que pode ser determinante, visto que o mercado do varejo é dinâmico, onde este fator crítico frente à concorrência. Segundo a pesquisa realizada, o maior percentual dos clientes, 51%, afirma que o preço está bom, porém 33% acreditam que o preço está estável.

Gráfico 3- Avaliação dos Preços dos Produtos



Fonte: Tesser (2012, p. 48)

A fim de avaliar se os clientes além da marca da Sul Calçados, a poney, utilizam outras marcas de outros concorrentes, verifica-se que 96% trabalham com outras marcas, demonstrando forte concorrência para a Sul Calçados. Assim, ainda reforça a importância de avaliação dos preços frente à concorrência, para não perder competitividade no mercado. Na maioria dos casos, os clientes utilizam outras marcas, dentre elas: Passo Leve, Ralf, Torrenezzi, Venetto, West Coast, Fegalli, Beluty, Detroid, Dal Ponte, Topper, Narp, Yak, Energy, Penalty, Umbro, Fila, Biker, Stadium, Sport Fire, Munique, W 70, porem a marca mais citada pelos clientes foi Killer e Ferrace (Tesser, 2012). Dessa forma, os principais concorrentes nos pontos de vendas foram identificados a partir desta pesquisa.

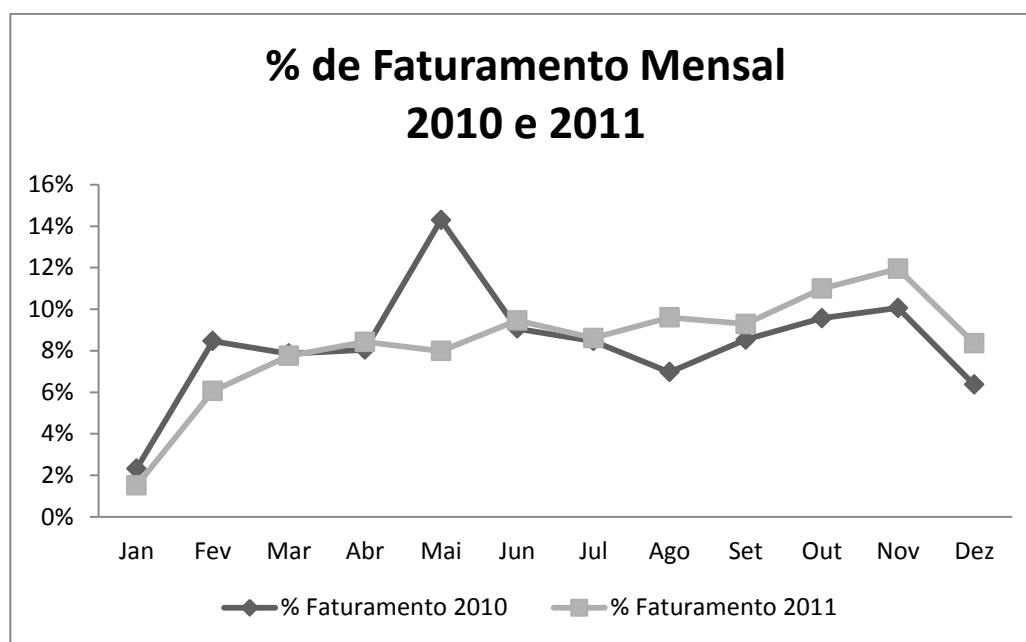
5.4 AVALIAÇÃO DE DADOS HISTÓRICOS DE VENDAS

O histórico de vendas de uma empresa fornece dados sobre o comportamento no passado e insumos para projeções futuras. Através do histórico é possível verificar oportunidades tanto internas, na organização, como externas, no mercado. O mercado de calçados, por ser um setor

muito dinâmico, e de grande concorrência no Brasil, exige que as organizações estejam preparadas e conheçam o mercado em que atuam, para que assim possam procurar estabelecer estratégias que garantam sua sobrevivência.

A empresa Sul Calçados apresenta seu histórico de vendas tanto em 2010 como em 2011, com comportamento semelhante no decorrer dos meses.

Gráfico 4 - Comportamento Histórico de Vendas



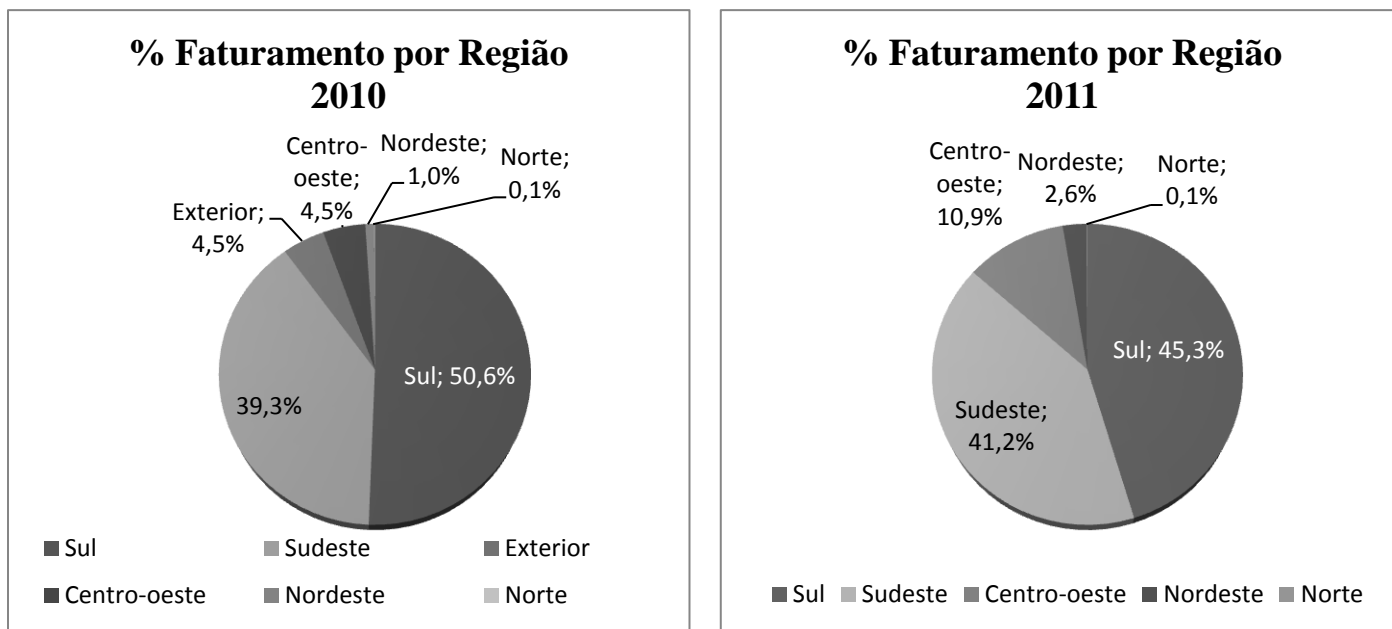
Fonte: Relatórios de Dados da Empresa/ Elaborado pela autora

No gráfico acima (gráfico 4), é possível verificar que nos meses de maio, Agosto e Novembro ocorrem os picos de vendas, uma vez que o % de faturamento é maior. É possível analisar que em maio de 2010 ocorreu o melhor resultado de faturamento da organização, e que o mesmo não se repete em 2011. Entretanto, em 2011 nos meses de Agosto e Novembro, o % de vendas ultrapassou os resultados alcançados em 2010. De acordo com estes resultados, verifica-se que em 2011 o % de faturamento com vendas foi 7,1% maior que do que em 2010, o que demonstra que a empresa está em crescimento e acompanhando o aquecimento e previsões do mercado.

No desdobramento do resultado de 2010 e 2012 por regiões de atuação no Brasil, verificamos que, por política interna, estratégias de vendas e cenário econômico desfavorável, as

vendas para o exterior, Argentina e Uruguai foram extintas. A empresa optou por atuar somente no mercado interno.

Gráfico 5 - % Faturamento por Região - 2010 e 2011



Fonte: Relatórios de Dados da Empresa/ Elaborado pela autora

Observa-se através dos resultados, que a maior concentração de vendas está localizada na região Sul e Sudeste. Estas somadas correspondem a 86,5% do faturamento anual em 2011, sendo 45,3% na região Sul e 41,2% na região Sudeste. De acordo com o histórico destas duas regiões, verifica-se quem em 2011 houve um decréscimo de 5,3% no faturamento em relação a 2010 da região Sul, e um incremento de 1,9% na região Sudeste. Outro ponto a destacar, é a expansão para demais regiões do Brasil, como Centro Oeste e Nordeste, com incremento de 6,4% e 1,6%, respectivamente. Este fato demonstra que a empresa está buscando novos mercados e atuando em diferentes regiões.

Para análise dos dados de 2012, foi necessário realizar uma projeção para os meses de outubro a dezembro, utilizando-se da taxa média de crescimento do faturamento em 2012 em relação a 2011, conforme tabela abaixo.

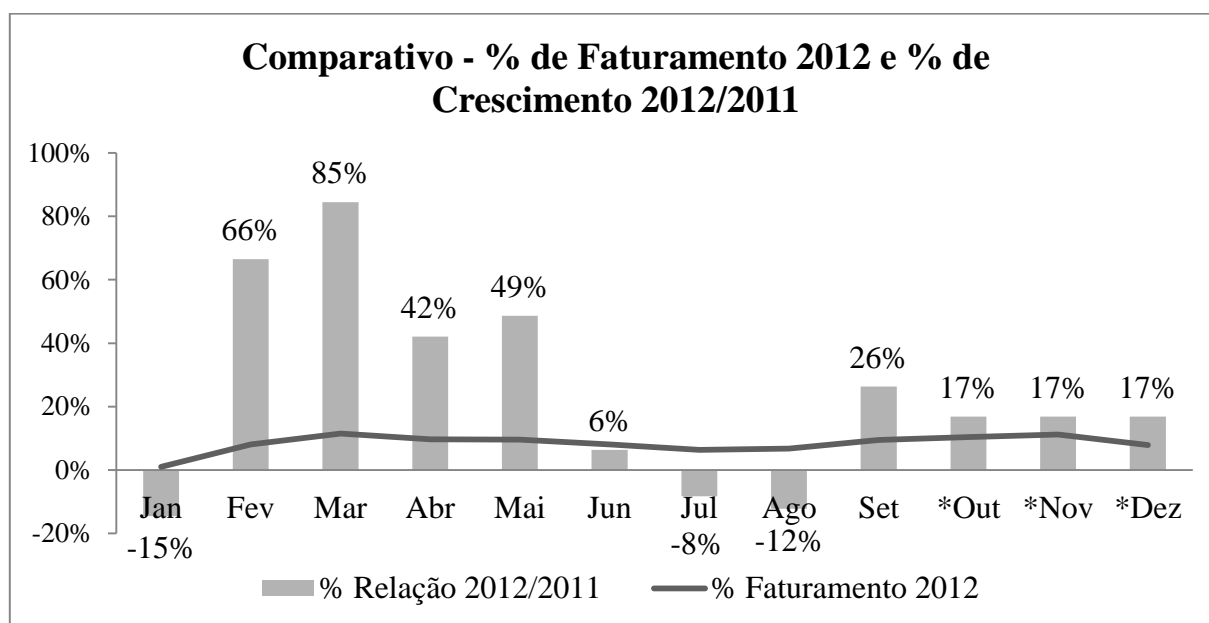
Tabela 6 - Apuração da Taxa Média de Crescimento

Cálculo da Taxa Média de Crescimento 2011 – 2012		
Faturamento Médio 2011	Faturamento Médio 2012	Taxa de Crescimento Médio 2012/2011(%)
Média período Jan - Dez = X Mil	Média período Jan - Dez = y Mil	$\% = (Y \text{ Mil} / X \text{ Mil}) - 1$

Fonte: Elaborado pela autora

O % Médio de Crescimento encontrado na relação de 2011 para 2012 é de 17% de crescimento no faturamento. Para projeção dos meses de Outubro a Dezembro de 2012, foi aplicado o % encontrado de crescimento médio ao resultado do faturamento de Outubro a Dezembro de 2011.

Gráfico 6 - Comparativo - % de Faturamento 2012 e % de Crescimento 2012/2011



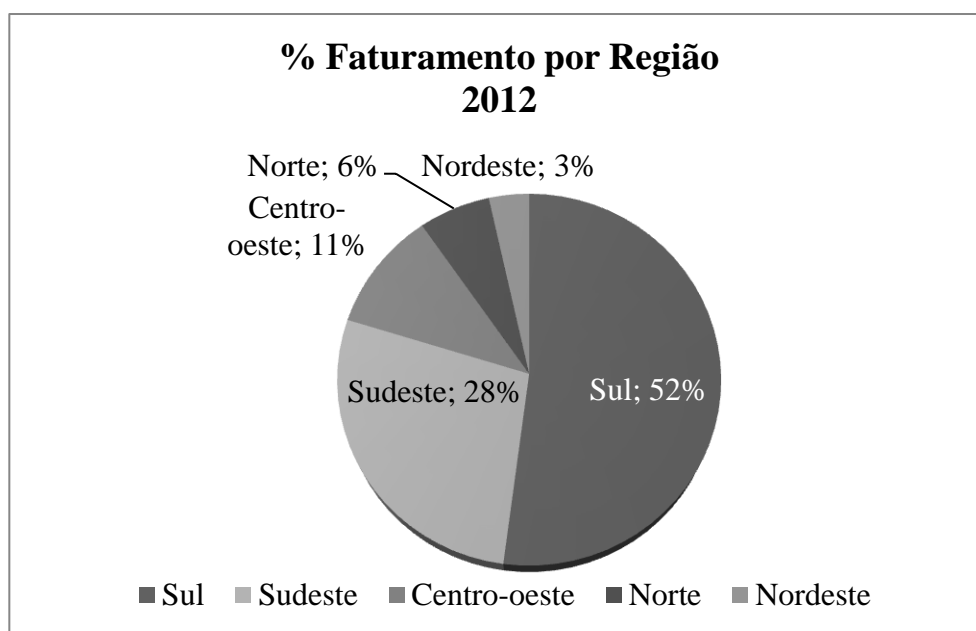
Fonte: Relatórios de Dados da Empresa/Cálculo de Projeção (adaptado)

A partir do gráfico 9, que apresenta o faturamento de 2012 e a relação entre o resultado mensal de 2012 e 2011, verifica-se apesar do % médio Total de Faturamento 2012 ser igual ao

de 2011 em 8%, a relação comparativa de 2012 com 2011 demonstra que houve crescimento de 24% de faturamento para este ano, incluindo as projeções, e de 33% em relação a 2010.

A distribuição do faturamento por região por sua vez (gráfico 7), apresenta novamente incremento para região Sul, porém queda de 13,5% na região Sudeste. Constatase que, as Regiões Norte e Nordeste, apresentam crescimento significativo para este ano, demonstrando expansão da empresa nas regiões do Brasil.

Gráfico 7 - % de Faturamento por Região 2012



Fonte: Relatórios de Dados da Empresa/ Elaborado pela autora

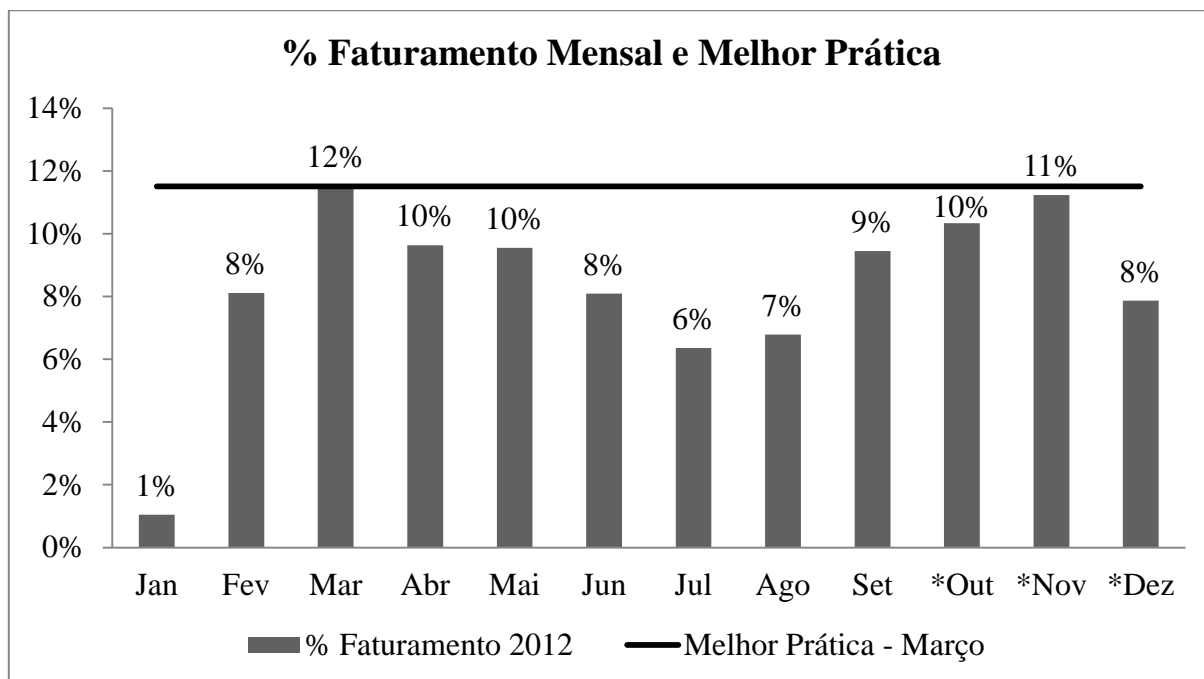
5.4.1 Critérios para Meta 2013

Considerando os dados históricos até o momento apresentados, para proposição da meta de 2013 deve-se considerar:

- A oportunidade de captura através do resultado de 2012 que foi superior aos anos anteriores, utilizando-se da melhor prática mensal para calcular a lacuna total, ou seja, se todos os meses seguissem o mesmo padrão da melhor prática haveria um incremento de X Mil no faturamento. No gráfico demonstrado a seguir (gráfico 8),

verifica-se o resultado mensal % de faturamento, bem como o melhor resultado atingido em 2012.

Gráfico 8 - % Faturamento Mensal e Melhor Prática



Fonte: Relatórios de Dados da Empresa/ Elaborado pela autora

“O valor da lacuna é a base sobre qual podem ser estabelecidas metas racionais”, afirma o autor Falconi (2009, p. 41). O autor explica que estas lacunas correspondem à diferença entre o valor atual de um indicador e um valor ideal desejado. Para estipular a meta que se deseja o autor, Vicente Falconi (2009, p. 41), complementa:

Os principiantes tremem diante de lacunas porque pensam que aquilo é meta. Não é. A meta é estabelecida dentro da lacuna. A função da lacuna é prover uma maneira criteriosa de se estabelecer uma meta, além de dar uma visão de futuro para o gerenciamento. Existe uma regra de se estabelecer como meta anual 50% da lacuna. Esta meta geralmente é ultrapassada e é melhor que o seja.

De acordo com a definição apresentada, e considerando o mês de Março de 2012 a melhor prática, visto que representa 12% do faturamento anual e considerando para os demais meses do ano, um desempenho idêntico ao de Março, verifica-se a oportunidade de incremento do faturamento anual em 38% (anexo A).

Conforme reunião realizada junto aos sócios para apresentação dos resultados até o momento obtidos, é de desejo dos mesmos para 2013, buscar meta desafiadora de 50% da lacuna apresentada em 2012, ou seja, capturar 50% da lacuna apresentada anteriormente em termos monetários. Com isso, para 2013 o objetivo é buscar atingir um resultado em faturamento 19% superior ao de 2012, a serem distribuídos mensalmente, de acordo com a região.

- b) Associado a meta de faturamento de 2013, a organização deseja produzir a capacidade máxima produtiva de 17.600 pares por mês, ou seja, produzir 211.200 pares no ano. Dessa forma, através da projeção do faturamento baseado no histórico da empresa, é possível relacioná-lo ao número de pares produzidos, considerando assim o preço médio dos produtos. Dessa forma, a produção para 2013 será 6% superior a de 2012, buscando combater a capacidade ociosa. Para isso, também serão analisados os principais produtos vendidos, para que caso a produção não alcance o esperado, sejam produzidos esses produtos para que nos outros meses possam ser comercializados conforme a necessidade ou utilizando-se de promoções.

Tabela 7 - Projeção do Faturamento e Produção 2013

Ano	Faturamento	Nº de Pares	Ticket Médio Coluna 2 / Coluna 3	Quantidade de Pares Mensal
1	2	3	4	5
2010	R\$ 2.637.859,96	189.975	R\$ 13,89	15.831
2011	R\$ 2.824.905,56	188.111	R\$ 15,02	15.676
2012	R\$ 3.509.052,94	198.318	R\$ 17,69	16.526
Meta de 2013	R\$ 4.179.121,01	211.200	R\$ 19,79	17.600

Fonte: Dados históricos da empresa/ Elaborado pela autora

- c) Através dos dados setoriais apurados pelo Pyxis Consumo e Ibope Inteligência, apresentado anteriormente, que relaciona o potencial de consumo de cada região do Brasil, verifica-se oportunidade de crescimento em alguns territórios do Brasil para a Sul Calçados, sendo estes mais expressivos no Sudeste e Nordeste. Em outras, como, a Região Sul, o % de faturamento da empresa Sul Calçados está

superior ao potencial de consumo da região, o que reforça a importância de manutenção e relacionamento com os representantes e clientes destas regiões.

Isso evidencia que para o próximo ano além de manter o resultado já obtido nas principais regiões de atuação, há oportunidade em outras regiões até então pouco exploradas. Estas podem ser o foco de crescimento para 2013, como a região Nordeste, até então pouco explorada, e que segundo os dados, apresenta o segundo maior potencial de consumo.

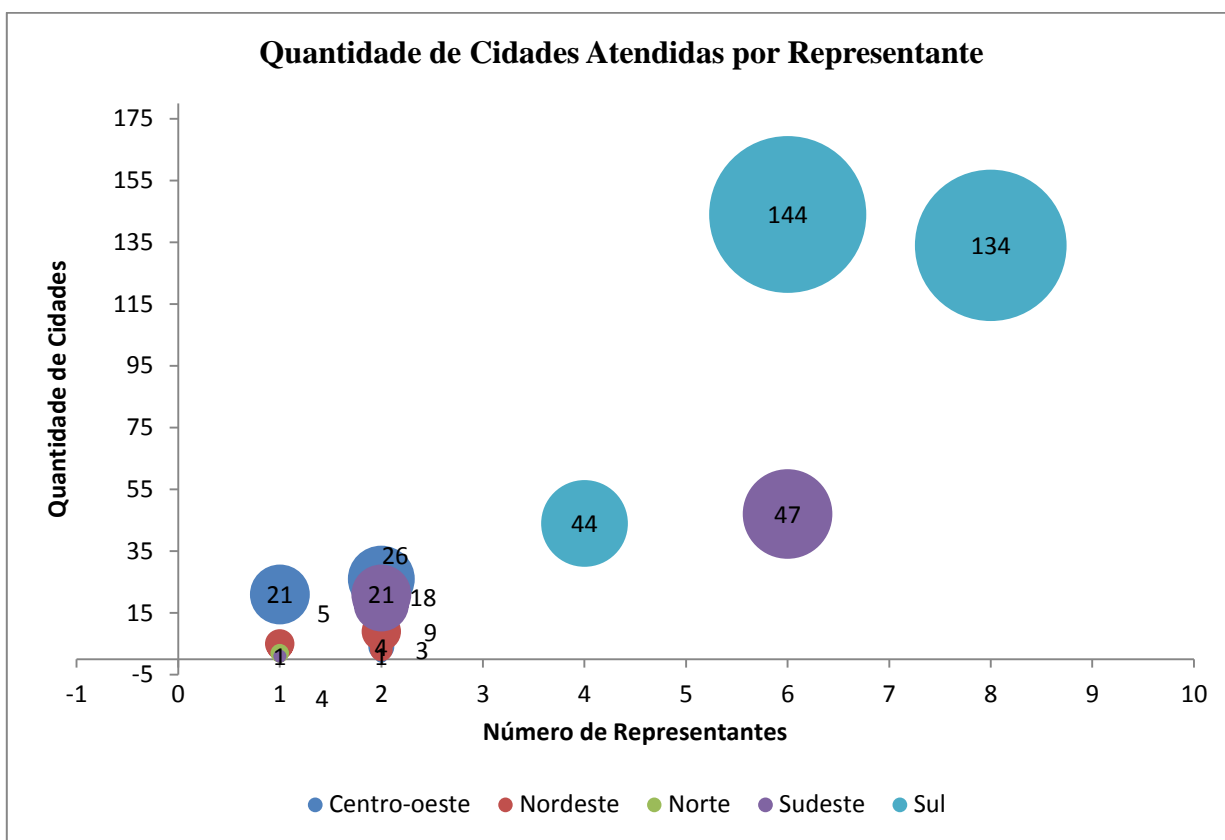
Tabela 8 – Comparativo entre % de Faturamento e % Potencial de Consumo por Região

Região	% Faturamento Sul Calçados	% Potencial de Consumo (Dados do Mercado)
1	2	3
Sul	52%	18%
Sudeste	28%	50%
Centro-oeste	11%	9%
Norte	6%	6%
Nordeste	3%	18%

Fonte: Dados da empresa/ Pyxis Consumo e Ibope Inteligência, 2012

- d) Devido a Sul Calçados atender a todo o mercado nacional, vale ressaltar que o zoneamento de vendas delimita a região de atuação de cada representante comercial. Ao analisar o gráfico abaixo que representa o volume de cidades atendidas pelo número de representantes comerciais da região, verificamos que há o volume expressivo de cidades atendidas está na região Sul e na região Sudeste, porém há oportunidade de relacionamento com novos representantes principalmente na região Nordeste e Norte, já que estas apresentam um número baixo de representantes e ao mesmo tempo a região está pouco explorada em quantidade de cidades atendidas. O detalhamento por regiões pode ser analisado no Anexo B.

Gráfico 9 - Quantidade de Cidades Atendidas por Representante



5.5 ESTRATÉGIA DE ATUAÇÃO E PLANO DE AÇÃO

O desenvolvimento do setor comercial de uma empresa é alcançado através do treinamento e relacionamento entre o Comercial e os seus vendedores, no caso da empresa Sul

Calçados, nos seus representantes comerciais. Com isso, a empresa pode alcançar um crescimento sustentável baseado na cooperação dos envolvidos.

A Sul Calçados produz calçados voltados a classe B, C e D e por isso concorrem no mercado principalmente pelo preço praticado, o que é comprovado na pesquisa realizada junto aos clientes por Kaciellen Tesser (2012, p.52):

Outro ponto citado por alguns clientes é o preço, pois é um preço competitivo no mercado que vale a pena na relação custo e benefício, chegando ao ponto de venda com um preço ótimo que agrada a muitos consumidores finais, e que muitas vezes é fator decisivo na hora da compra.

Complementando a percepção dos clientes, um estudo realizado pelo (SEBRAE, 2005) sobre estratégias de pequenas empresas que atuam no segmento indica que estratégias de preços baixos são direcionadas a atender redes de lojas especializadas em pequeno varejo. Dessa forma, torna-se fundamental o trabalho dos representantes comerciais profissionais que, devido a sua atuação profissional, estão capacitados a identificar os clientes em potencial nas cidades de atuação e a estabelecer os primeiros contatos comerciais. Outro ponto destacado é a padronização dos principais modelos, já que esta estratégia pode facilitar a venda e também reduzir os custos de produção.

O posicionamento da empresa no mercado, focado em pequenos varejos e atuando com preço competitivo, aliado a regiões até então pouco exploradas que apresentam ainda grande expansão para empresa, representam um grande cenário de crescimento futuro. Assim, para 2013, a empresa deve buscar aprimorar o relacionamento com os representantes que estão trazendo resultados para a empresa, bem como prospectar novos representantes nas regiões que possuem baixa atuação, sendo estas, Nordeste, Norte e Sudeste.

A partir da estratégia de atuação e do desafio encontrado para 2013, a empresa então deve buscar negociar com os seus representantes o objetivo de 2013 e a responsabilidade de cada um, ou seja, deve buscar distribuir a meta considerando as regiões e o desempenho de cada representante.

Após realizado o desdobramento e negociação das metas com os representantes, outra sugestão para a empresa é realizar um levantamento dos seus principais produtos, ou seja, os produtos mais vendidos e produzi-los caso a produção não atinja o máximo esperado mensal, de 17.600 pares. Com essa estratégia, a empresa pode produzir sua capacidade máxima, não tendo tempo ocioso na produção, e com o estoque produzido, pode realizar promoções junto aos seus

clientes através dos representantes comerciais. Assim, o custo de produção que muitas vezes não era utilizado, por não haver demanda, pode ser direcionado a produção dos principais produtos da empresa. Esta análise não foi realizada devido à ausência de dados consistentes sobre os produtos, por isso pode ser estudada a possibilidade pela empresa.

Com o objetivo de que estas ações façam parte do planejamento comercial de 2013 da empresa Sul Calçados, sugere-se a utilização do plano de ação para formalização das ações, contemplando o responsável pela ação e os prazos a serem cumpridos. Este método é chamado de 5W e 1 H, o qual é demonstrado no modelo abaixo:

Quadro 1 - Exemplo de Plano de Ação (5W 1H)

Ações (WHAT)	Responsável (WHO)	Prazo (WHEN)	Local (WHERE)	Justificativa (WHY)	Procedimento (HOW)
Ações provenientes das estratégias	Responsável deve ser uma pessoa física. Somente o nome e não um grupo ou uma sigla.	Formato data dd/mm/aaaa	Complemento aos itens anteriores, deve ser preenchido caso tenha necessidade.	Completar com o porquê deve-se realizar esta ação.	Como realizar a ação.

Fonte: Falconi, 2004 (adaptado)

Utilizando-se do modelo 5W1H e das oportunidades acima elencadas, as principais ações que a empresa Sul Calçados deve priorizar para que possa aplicar a meta para 2013 são:

Quadro 2 - Plano de Ação - Comercial Sul Calçados

Ações (WHAT)	Responsável (WHO)	Prazo (WHEN)	Local (WHERE)	Justificativa (WHY)	Procedimento (HOW)
Desdobrar Meta de 2013 entre os representantes comerciais.	Gerente comercial	31/12/2012	-----	Para garantir que todos os representantes comerciais tenha conhecimento do desafio de 2013.	Negociando com os representantes comerciais suas participações na meta de faturamento de 2013.
Prospectar Novos Representantes comerciais	Gerente Comercial	28/02/2013	Região Nordeste, Norte.	Explorar a regiões que apresentam oportunidade.	Buscando novos representantes que atuam na região.
Realizar levantamento dos principais produtos vendidos	Gerente Comercial	31/01/2012	-----	Para incluí-los na produção caso a previsão não contemple a demanda máxima possível da empresa.	Analisando relatório de vendas por produtos.

Fonte: Elaborado pela Autora

As ações sugeridas são reflexo dos dados até o momento estudados e analisados. Dessa forma, cabe à empresa torna-las aplicáveis e a partir das mesmas, caso tenham novas ações, atualizarem o plano de forma sistemática, conforme o modelo e necessidade.

5.6 SISTEMÁTICA DE ACOMPANHAMENTO DO RESULTADO DE VENDAS

O acompanhamento sistemático do resultado permite à empresa analisar periodicamente se as metas estão sendo atingidas ou se ocorrem desvios no resultado esperado, (FALCONI, 2004). Assim, para que a empresa Sul Calçados consiga acompanhar o resultado dos representantes comerciais, e de suas metas, faz-se necessário haver um acompanhamento sistemático. Este pode ser realizado conforme as necessidades da empresa, mas sugere-se contemplar datas previstas, bem como realizar-se sempre no mesmo horário.

O objetivo desta sistemática é além de poder atualizar-se sobre os resultados, também manter um contato próximo e efetivo dos representantes, a fim de identificar pontos problemáticos da região, dificuldades encontradas, entre outros. Dessa forma, o comercial da Sul Calçados estará mais preparado e poderá forçar nas regiões que necessitam mais da ajuda da empresa, e também saber quais são os locais que ainda se deve desenvolver e propagar a marca garantindo assim a fidelização dos clientes.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho buscou realizar uma análise dos resultados históricos e da composição da equipe comercial da empresa Sul Calçados, a fim de identificar pontos de melhorias no controle de vendas, bem como oportunidades para a empresa em 2013. Como a empresa não possui uma equipe comercial estruturada, acredito que o trabalho será de grande importância para a mesma, já que reúne uma análise histórica de atuação da empresa nas regiões do país, e calculo de meta para 2013, estudo antes nunca realizado pela organização.

O mercado de calçados encontra-se em expansão, cenário favorável para a empresa Sul Calçados. A empresa por sua vez, de acordo com os dados analisados também está seguindo o ritmo do mercado, pois apresenta crescimento de faturamento desde 2010. Para acompanhar tal crescimento, é fundamental que a organização esteja preparada para acompanhar este ritmo acelerado. Dessa forma, para que este objetivo seja alcançado, primeiramente, é necessário analisar seus dados internos e aplicar a meta de faturamento para 2013, que foi elencada através dos dados históricos e do método de análise de oportunidade através de lacunas.

A análise do território em que a empresa atua foi realizada através de seus dados históricos comparados às oportunidades do mercado. Nesta análise, foi proposto que a empresa busque novos representantes nas regiões até então pouco exploradas, mas que possuem ainda possibilidades de expansão.

O zoneamento de vendas, que define os territórios que os representantes comerciais atuam, apresenta uma grande oportunidade de crescimento para a empresa, uma vez que há regiões do Brasil que possuem além de poucos representantes comerciais, baixa quantidade de cidades sendo trabalhadas.

Os pontos e oportunidades identificados são base para a atuação da empresa para 2013. É fundamental no ramo em que estão envolvidas, que a proximidade e relações com os representantes comerciais sejam desenvolvidas e aprimoradas, pois são eles que representam a marca da organização. A meta a ser atingida depende do trabalho desenvolvido no local por estes profissionais, e por isso sugere-se ser desdobrada até o nível de representante, para que os mesmos sintam-se envolvidos no resultado da empresa. Com isso, torna-se fundamental,

estabelecer sistemática de acompanhamento dos resultados sejam eles de acordo com a preferência da organização, mas que possuam data e horário estipulados.

Em suma, o presente trabalho conseguiu entender as interfaces da empresa Sul Calçados, e de sua área comercial, identificando pontos de melhorias e proposição de meta para 2013. De forma geral, para que os resultados sejam alcançados, faz-se necessário a aplicação na empresa por parte do gestor do plano de ação proposto, bem como da sistemática de acompanhamento sugerida. Vale ressaltar, que o presente trabalho não buscou realizar análises dos custos envolvidos na produção, bem como da logística, por isso torna-se fundamental avaliar além do faturamento os outros componentes de custo.

REFERÊNCIAS

ABICALÇADOS - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS DE CALÇADOS. **Indústria de Calçados do Brasil 2012**. www.abicalçados.com.br, 2012. Disponível em: <http://www.abicalçados.com.br/estatisticas.html>. Acesso em: 20 junho 2012.

COBRA, Marcos. **Administração de Vendas**. 4ª Ed. São Paulo: Atlas, 2009. 492 p.

COBRA, Marcos. **Administração de Marketing**. Ed. São Paulo: Atlas, 1990. 806 p.

FALCONI, Vicente. **O Verdadeiro Poder**. 1ª Ed. Nova Lima: INDG Tecs, 2009. 159p.

FALCONI, Vicente. **O Gerenciamento da Rotina do Trabalho do Dia-a-Dia**. 8ª Ed. Nova Lima: INDG Tecs, 2004. 266p.

FUTREL, Chales M. **Vendas: Fundamentos e Novas Práticas de Gestão**. 7ª Ed. São Paulo: Saraiva, 2003. 521p.

IBOPE - INSTITUTO BRASILEIRO DE OPINIÃO E ESTATÍSTICA e PYXIS CONSUMO. **A venda de Calçados vai Movimentar R\$ 36,5 bilhões este ano**. www.ibope.com.br. Disponível em: <http://www.ibope.com.br/ptBR/Paginas/resultado.aspx?k=venda%20de%20cal%c3%a7ados>. Acesso em: 15 agosto 2012.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: A bíblia do Marketing**. 12ª Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006. 750p.

SEBRAE - SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Perfil do Setor do Calçados**. Edição: Agosto 2005. www.sebrae.com.br, 2012. Disponível em: [http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/33460BD8352D4361832573410063BBBD/\\$File/00%20relat%C3%B3rio%20final.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/33460BD8352D4361832573410063BBBD/$File/00%20relat%C3%B3rio%20final.pdf). Acesso em: 20 outubro 2012.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração: Guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de caso**. 3ª Ed. São Paulo: Atlas, 2005. 308p.

TESSER, Kaciellen. **Estratégias Mercadológicas dos Canais de Distribuição**. Trabalho de conclusão de Graduação do curso de Administração, Trabalho de conclusão de Graduação do curso de Administração, Universidade de Passo Fundo, Casca, 2012.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 4ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. 248p.

ANEXO A – CÁLCULO LACUNA E META

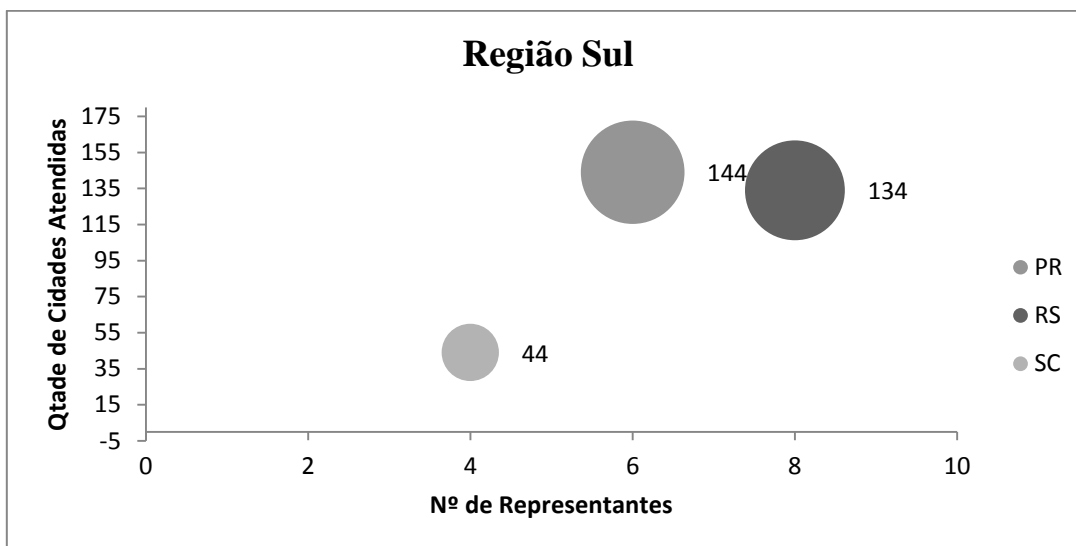
Mês	Faturamento 2012	% Faturamento 2012 (Resultado mensa/Total)	Melhor Prática - Março	Lacuna (Coluna 4 - Coluna3)	Lacuna R\$ Mil (Coluna 5 * Total Faturamento 2012)
Coluna	1	2	3	4	5
Jan	36.556	1%	12%	10%	367.543
Fev	284.776	8%	12%	3%	119.323
Mar	404.099	12%	12%	0%	-
Abr	337.954	10%	12%	2%	66.146
Mai	335.366	10%	12%	2%	68.733
Jun	284.099	8%	12%	3%	120.000
Jul	223.167	6%	12%	5%	180.932
Ago	238.168	7%	12%	5%	165.932
Set	331.517	9%	12%	2%	72.582
*Out	362.847	10%	12%	1%	41.252
*Nov	394.460	11%	12%	0%	9.639
*Dez	276.043	8%	12%	4%	128.056
TOTAL	3.509.053				1.340.136

Fonte: Dados da empresa/ Elaborado pela autora

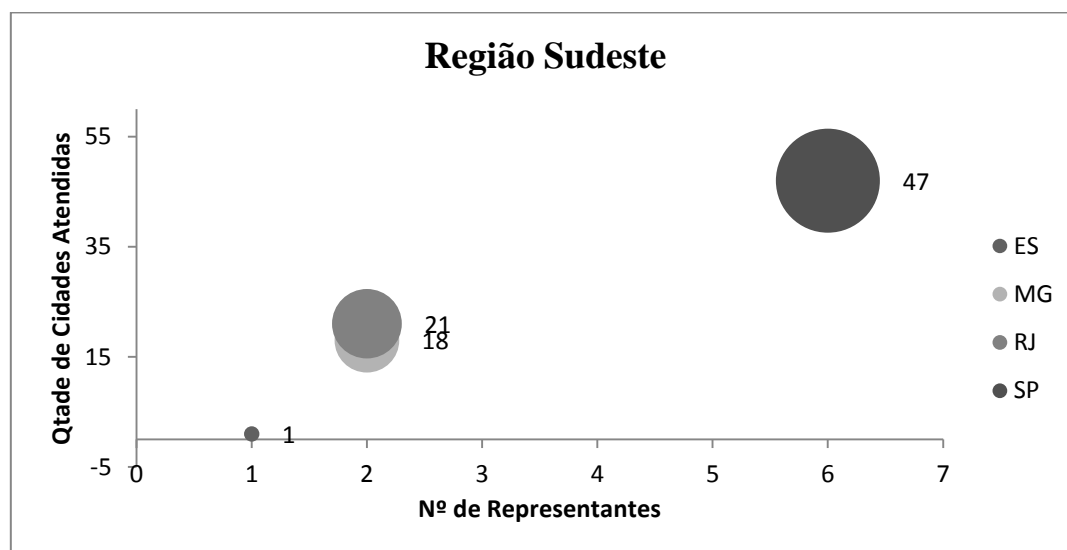
Faturamento 2012	Lacuna R\$ Mil	Lacuna % (Coluna 2/ coluna1)	50% Lacuna R\$ Mil (50%*Coluna 2)	Meta Proposta 2013 (Coluna 1 + Coluna 4)
1	2	3	4	
3.509.053	1.340.136	38%	670.068	4.179.121

Fonte: Dados da empresa/ Elaborado pela autora

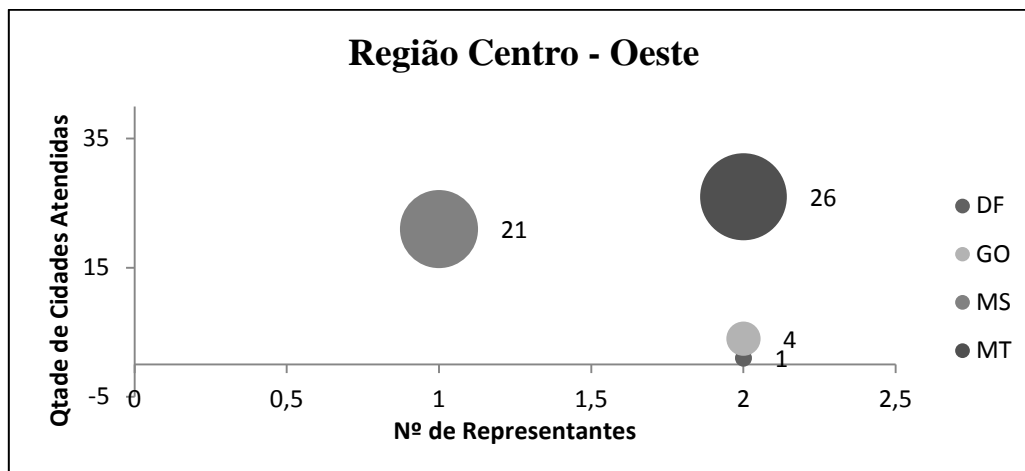
ANEXO B – ZONEAMENTO DE VENDAS POR REGIÕES



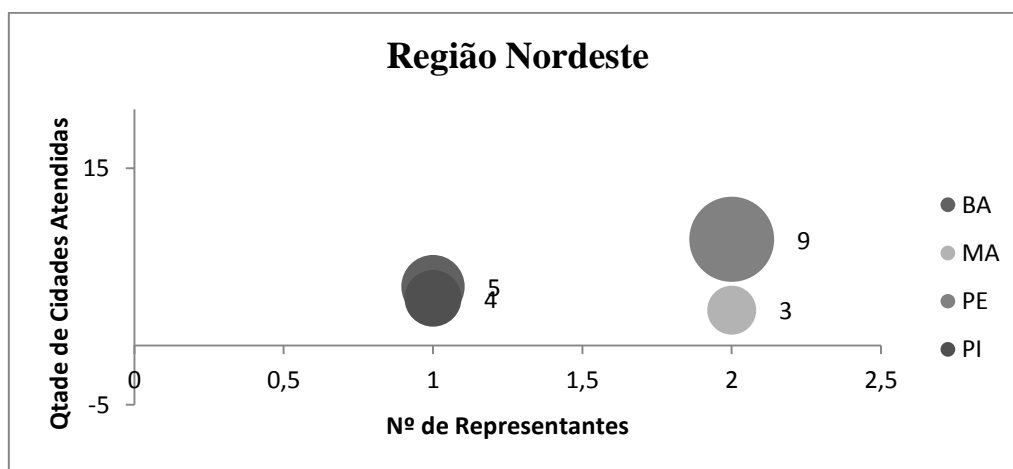
Fonte: Dados da empresa/ Elaborado pela autora



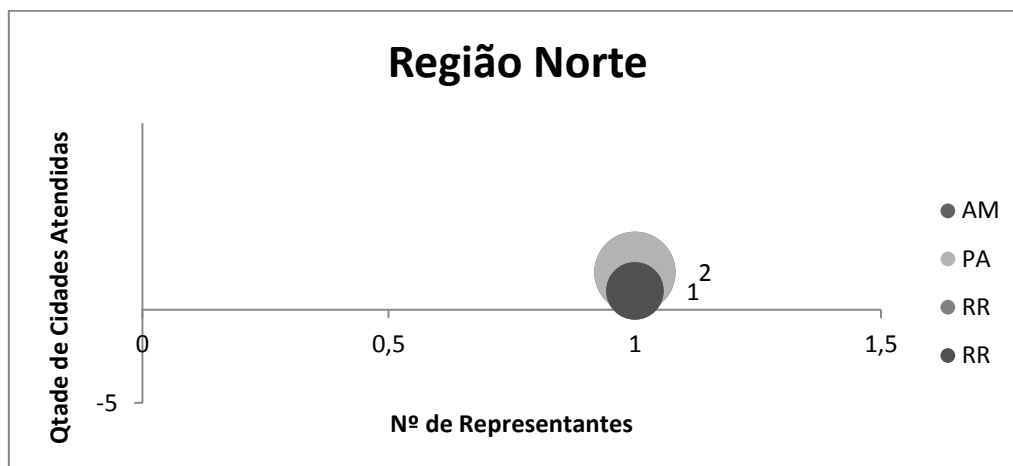
Fonte: Dados da empresa/ Elaborado pela autora



Fonte: Dados da empresa/ Elaborado pela autora



Fonte: Dados da empresa/ Elaborado pela autora



Fonte: Dados da empresa/ Elaborado pela autora