UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO (EA)
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS (DCA)
COMISSÃO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (COMGRAD-ADM)

Cristiano Assis de Mello

ESTRUTURAÇÃO DE UMA EQUIPE DE VENDAS PARA O ATENDIMENTO DO VAREJO DE INFORMÁTICA DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL

Porto Alegre
2011

Cristiano Assis de Mello

ESTRUTURAÇÃO DE UMA EQUIPE DE VENDAS PARA O ATENDIMENTO DO VAREJO DE INFORMÁTICA DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL

Trabalho de conclusão de 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.
Orientador: Profª. Daniela Callegaro de Menezes

Porto Alegre

2011

Cristiano Assis de Mello

ESTRUTURAÇÃO DE UMA EQUIPE DE VENDAS PARA O ATENDIMENTO DO VAREJO DE INFORMÁTICA DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL

Trabalho de conclusão de 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.

Conceito final:
Aprovado em: ..... de ..... de 2011.

BANCA EXAMINADORA

_____
Prof. Dr. ..... – Instituição

_____
Prof. Dr. ..... – Instituição

_____
Orientador – Profª. Daniela Callegaro de Menezes – EA/UFRGS

AGRADECIMENTOS

Agradeço, em primeiro lugar, aos meus pais, pelo exemplo de vida, por sempre acreditarem no meu potencial, por todo incentivo que me deram, pelo esforço e empenho em garantir meu acesso às instituições de ensino, apesar de todas as dificuldades enfrentadas.

Agradeço também aos meus irmãos, pelo companheirismo e apoio dedicados em todos os momentos da minha vida.

Dedico um especial agradecimento aos meus filhos que, durante o período do curso, tiveram de abrir mão da minha companhia.

Agradeço à minha esposa pelo carinho, incentivo e pelo acompanhamento das etapas que precederam a finalização deste trabalho.

Agradeço aos meus colegas de trabalho pelo apoio e ajuda que me deram durante toda a fase de elaboração deste estudo.

Agradeço a todos os meus amigos, de antes, durante e depois da minha passagem pela UFRGS, por todo carinho, incentivo e apoio demonstrados ao longo do curso.

Agradeço a minha orientadora Daniela Callegaro de Menezes, bem como a professora orientadora do Projeto do TCC, Vera Sueli Stork, por dividirem seu conhecimento comigo.

Agradeço à UFRGS pela qualidade de ensino e dos professores que muito contribuíram para o meu crescimento pessoal.

Enfim, agradeço a todos que acreditaram ser possível a conclusão desta etapa importante na minha vida que é a graduação no curso de administração por esta conceituada universidade.

RESUMO

O mercado de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) movimenta bilhões de dólares por ano em receitas provenientes da comercialização de bens e serviços.

Para garantirem sua participação nesse mercado, com muitos concorrentes, as empresas que comercializam os produtos que formam a base desse setor, necessitam aperfeiçoar seus processos constantemente.

Definindo seu sistema de marketing, aliado ao sistema de vendas que pode contemplar as ferramentas básicas da administração (planejamento, organização, direção e controle), a empresa pode estruturar uma equipe de vendas capaz de atuar de forma eficiente e eficaz nesse mercado que cresce a cada dia.

Por meio de um estudo exploratório, contendo entrevistas com clientes e vendedores, além da análise de dados secundários e dados estatísticos da organização objeto deste estudo, foi possível apresentar sugestões para melhorar a estrutura de vendas da empresa ALFA Representações para que a mesma proporcione um atendimento homogêneo aos varejistas de informatica localizados nas diversas regiões do Estado do Rio Grande do Sul.

Palavras-chave: Marketing. Administração de vendas. Potencial de mercado. Segmentação de mercado. Território de vendas. Zoneamento de vendas. Vendedor. Representação. Informática. TI.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Hierarquia de necessidades humanas segundo Maslow 17
Figura 2 - Abordagem sistêmica dos 4 As.....23
Figura 3 - O sistema de vendas da empresa.....25
Figura 4 - Fluxo de encadeamento em que a Demanda antecede o Potencial e este precede a Previsão de Vendas 29

Quadro 1 - Exemplo de uso do Potencial de Mercado 30
Quadro 2 - Exemplo hipotético de determinação do Potencial de Mercado a partir dos registros estatísticos de uma empresa 32
Quadro 3 - Variáveis de segmentação e dimensões.....38

Tabela 1 - Divisão de Clientes por Classes 47
Tabela 2 - Determinação do Potencial de Mercado a partir de dados estatísticos da empresa 48
Tabela 3 - Determinação da Participação do Mercado a partir do Potencial de Mercado 48

Gráfico 1 - Distribuição de clientes por região do Estado.....48
Gráfico 2 - Distribuição de faturamento por região do Estado.....49
Gráfico 3 - Distribuição do PIB por região do Estado 49

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO 9
1 ORGANIZAÇÃO E AMBIENTE 11
1.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO 11
1.2 O AMBIENTE E A ORGANIZAÇÃO 11
1.3 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA 12
1.4 OBJETIVOS 13
1.4.1 Objetivo Geral 13
1.4.2 Objetivos Específicos 13
1.5. JUSTIFICATIVA 13
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA 15
2.1 ADMINISTRAÇÃO DE VENDAS E O MARKETING 15
2.1.1 Necessidades e Desejos 16
2.1.2 Troca e Transação 17
2.1.3 Marketing 18
2.1.4 Venda Pessoal 18
2.2 O PROCESSO DE ADMINISTRAÇÃO DE VENDAS 19
2.2.1 Descrição das Funções de Venda Pessoal 20
2.2.2 Definição do Papel Estratégico da Função de Vendas 20
2.2.3 Configuração da Organização de Vendas 20
2.2.4 Desenvolvimento da Força de Vendas 21
2.2.5 Direcionamento da Força de Vendas 21
2.2.6 Determinação do Modelo de Avaliação de Desempenho da Força de Vendas 22
2.3 O SISTEMA DE MARKETING: OS 4 AS 22
2.3.1 Análise, Adaptação, Avaliação e Ativação 23
2.4 A INTEGRAÇÃO DO PAPEL DO VENDEDOR NO MARKETING 24
2.5 ABORDAGEM SISTÊMICA DE VENDAS 24
2.5.1 Objetivos da Empresa 25
2.5.2 Planejamento 26
2.5.3 Organização 26
2.5.4 Direção 26

2.5.5 Controle 27
2.6 PLANEJAMENTO DE VENDAS 27
2.7 POTENCIAL DE MERCADO 27
2.7.1 Proposições de Nomenclatura 28
2.7.2 Usos do Potencial de Mercado 29
2.7.3 Determinação do Potencial de Mercado 31
2.8 POTENCIAL DE VENDAS 32
2.9 PREVISÃO DE VENDAS 32
2.10 ORÇAMENTO DE VENDAS 33
2.11 QUOTAS DE VENDAS 34
2.12 TERRITÓRIO DE VENDAS 34
2.13 SEGMENTAÇÃO DE MERCADO 36
2.13.1 Critérios para a Segmentação de Mercado 36
2.13.2 Requisitos para a Segmentação de Mercado 39
2.14 ZONEAMENTO DE VENDAS OU ESTRUTURAÇÃO DA FORÇA DE VENDAS POR TERRITÓRIO 40
2.15 DETERMINAÇÃO DO TAMANHO DA FORÇA DE VENDAS 40
3 METODOLOGIA 42
4 ANÁLISE 44
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS 50
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 51

INTRODUÇÃO

O setor de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) no Brasil, embora seja relativamente novo, se comparado com outros setores da economia, vem apresentando um crescimento constante nos últimos anos. Por estar baseado na microeletrônica, nas telecomunicações e na informática, esse crescimento demanda investimentos cada vez maiores em equipamentos e pessoal qualificado, pois as organizações precisam suprir suas necessidades de atualização tecnológica para se adequarem às exigências do mercado, frente à alta competitividade do setor. Para os próximos anos, um estudo da consultoria IDC, prevê que o País tem potencial para movimentar 18 bilhões de dólares em novas receitas provenientes de TI, até 2014. Um acréscimo que, no seguimento corporativo, virá, principalmente, da oferta de serviços relacionados a *cloud computing* (computação em nuvem). Enquanto que, no mercado de consumo, os PCs e os *smartphones* serão os grandes responsáveis por alavancar o crescimento do setor.

O crescimento do setor de TIC proporciona grandes oportunidades para empresas que comercializam os produtos que formam a base desse mercado, aumentando a concorrência entre as mesmas. Assim, o atendimento ao maior número de clientes e o conseqüente tamanho de *market share* (participação de mercado) de uma região é um diferencial competitivo para essas organizações comerciais. Para maximizar esse esforço de atendimento ao maior número de clientes em uma determinada região, isto é, maximizar a cobertura geográfica, a contratação de profissionais experientes e qualificados, com profundo conhecimento da área em que atuam, é um diferencial na disputa pelo *market share*. Porém, os altos custos para captação, treinamento e qualificação de profissionais - tornam-se obstáculos para a expansão das atividades dessas organizações. Nesse contexto, a contratação de representantes comerciais tem-se mostrado como uma alternativa viável para redução desses custos, garantindo-se uma cobertura geográfica rápida e mais efetiva nas regiões onde se pretende atuar.

As empresas contratadas como representantes comerciais, têm como grande desafio atender às expectativas de suas representadas, disponibilizando uma equipe comercial que esteja apta a absorver o conhecimento da linha de produtos

comercializada, trabalhando em sintonia com a estratégia da representada, promovendo sua marca no mercado e selando acordos comerciais que garantam o cumprimento das metas propostas, de maneira que o acordo de representação comercial seja consolidado.

O objetivo deste trabalho é apontar alternativas para melhorar o desempenho da empresa ALFA Representações, através da estruturação da sua equipe de vendas para torná-la apta a reagir conforme a evolução do mercado, aproveitando as inúmeras possibilidades de crescimento do setor de TIC.

Para que seja atingido o propósito deste trabalho, a empresa ALFA necessita aprofundar seus conhecimentos no mercado do qual faz parte, deter informações estratégicas sobre o território que atende, de modo a poder alocar sua equipe de vendas da forma mais adequada. Além disso, faz-se necessária uma reavaliação da estrutura comercial, de forma a garantir o suporte adequado às vendas.

Através da definição do potencial de mercado, a determinação das zonas de vendas e a distribuição adequada da equipe pelos territórios atendidos, pretende-se atingir o objetivo deste trabalho. A base para a obtenção desse resultado será a análise dos registros estatísticos da empresa, cruzados com dados setoriais e censitários, publicados por órgãos como o IBGE.

1 ORGANIZAÇÃO E AMBIENTE

Neste capítulo, além da caracterização da organização e do seu ambiente, serão apresentados a definição do problema administrativo e os objetivos deste trabalho.

1.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

Nome da Empresa: ALFA Representações
Bairro: Petrópolis
Cidade: Porto Alegre
UF: RS

1.2 O AMBIENTE E A ORGANIZAÇÃO

O crescimento do setor de TIC no Brasil proporcionou um aumento substancial nas vendas de produtos que formam a base desse setor.

Em recente pesquisa divulgada pela IDC em 16/11/11, o Brasil aparece na terceira posição no *ranking* mundial do mercado de computadores. Entre abril e junho de 2011, o país vendeu 95 mil PCs a mais que o Japão e ficou atrás apenas da China e dos Estados Unidos que ocupam a primeira e segunda posição. Nesse período, o Brasil vendeu 3,86 milhões de computadores, sendo 48,5% desktops e 51,5% notebooks, revela a pesquisa da IDC.

A empresa ALFA iniciou suas atividades em 1990, como representante comercial de fabricantes e importadores de produtos de informática e eletrônicos. A sede da empresa está localizada no bairro Petrópolis, na cidade de Porto Alegre.

A estrutura da empresa é enxuta, sendo composta pelo proprietário, a equipe de vendas e um assistente operacional; totalizando sete funcionários.

Os fabricantes e distribuidores representados localizam-se, em sua maioria, na região Sudeste do país. Atualmente, são representadas dez empresas no Estado.

Os clientes da ALFA são varejistas de todos os portes, localizados no Rio Grande do Sul. A base de clientes é composta por cerca de 2000 empresas, abrangendo praticamente todo o Estado.

Os principais concorrentes da empresa são importadores de acessórios de informática, alocados em São Paulo e distribuidores em Porto Alegre.

1.3 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

A empresa ALFA atua no mercado de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) como representante comercial de fabricantes e importadores de produtos de informática e eletrônicos. Esses produtos são vendidos a varejistas do estado do Rio Grande do Sul. Atualmente, a empresa defronta-se com o seguinte problema: a equipe de vendas apresenta dificuldade em atender, de forma satisfatória, aos clientes localizados nas diversas cidades do Estado, não garantindo uma cobertura geográfica homogênea de atendimento.

Frequentemente, o diretor da empresa ALFA realiza contatos com novos fornecedores, com o objetivo de passar a representá-los comercialmente no mercado gaúcho, fazendo com que seus produtos cheguem mais facilmente aos diversos estabelecimentos que realizam a venda desses produtos para os consumidores finais. Desses contatos, alguns são efetivados com contratos de representação comercial para a venda de produtos a varejistas do Estado.

Ocorre que, muitas vezes, essas novas parcerias não são desenvolvidas com todo o potencial previsto, não geram o retorno desejado e acordado entre as partes, pois o volume de negócios previsto acaba não sendo atingido. Tal fato, se repetido sistematicamente, leva ao término do acordo comercial e, consequentemente, ao fim da possibilidade de geração de novas receitas para a empresa representante ALFA.

O presente trabalho tem por objetivo indicar alternativas para a solução de seu problema de atendimento homogêneo a todos os clientes do Estado. Para isso, serão aprofundados os tópicos de administração de vendas, divisão geográfica do

Estado e estruturação da força de vendas, de modo a aperfeiçoar o departamento comercial da empresa.

1.4 OBJETIVOS

A seguir, serão expostos os objetivos que definiram o rumo seguido por este trabalho.

1.4.1 Objetivo Geral

Identificar a melhor estrutura para a equipe de vendas da empresa ALFA Representações, de forma a proporcionar um atendimento homogêneo a varejistas do ramo de informática do Rio Grande do Sul.

1.4.2 Objetivos Específicos

1) Definir o potencial do mercado em que a empresa atua;
2) Analisar o território para estruturar as zonas de vendas;
3) Determinar o tamanho da equipe de vendas;

1.5. JUSTIFICATIVA

A realização deste trabalho pretende auxiliar a empresa ALFA Representações a conhecer melhor o mercado no qual atua, apresentar ferramentas para a busca e utilização de informações estratégicas sobre os territórios que a empresa deseja

atender e fornecer métodos para a escolha da melhor opção de alocação da força de vendas. Além disso, de posse da análise de todas as informações levantadas, o trabalho pretende indicar sugestões que possibilitem um melhor aproveitamento do potencial da equipe de vendas.

A oportunidade de realizar este trabalho surgiu da necessidade de estruturação da força de vendas da empresa ALFA. Como a empresa valoriza a busca pelo autodesenvolvimento de seus colaboradores, se colocou a disposição para que suas informações e formas de trabalho fossem estudadas, possibilitando a troca de conhecimentos com o autor e, com isso, aproveitando o resultado deste trabalho para aperfeiçoar seus processos.

Como o autor faz parte do quadro de colaboradores da empresa estudada, esse fato contribuiu para a viabilidade deste trabalho. Outro fato que tornou viável a realização deste estudo refere-se à oportunidade de trocar experiências com os demais vendedores da empresa ALFA, assim como estabelecer contatos com clientes e representadas na busca de relatos que fornecessem um embasamento para a condução dos temas aqui tratados.

De maneira geral, com a aplicação das sugestões de melhorias apresentadas, espera-se que haja um impacto positivo sobre a situação atual da empresa ALFA. Este trabalho deverá ser de grande importância, pois, por se tratar de uma empresa pequena, muitas vezes estudos semelhantes ao que foi apresentado aqui, normalmente, têm um custo muito elevado para a empresa que acaba abrindo mão desse tipo de apoio.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo será realizada uma revisão da literatura com o propósito de fornecer uma melhor compreensão acerca dos temas que serão tratados ao longo de todo o trabalho.

Inicialmente, serão abordados temas relacionados à administração de vendas. Na seqüência, serão explorados tópicos relacionados ao departamento de vendas e o marketing. Por fim, aspectos relacionados ao planejamento da estrutura da força de vendas.

2.1 ADMINISTRAÇÃO DE VENDAS E O MARKETING

De modo geral, as empresas, a partir de sua formação, geram custos, constituídos por alugueis de escritórios, instalações, salários de funcionários, manutenção e várias outras despesas que formam os custos fixos e passam a existir quer a empresa tenha faturamento ou não. É no mercado, através da utilização das ferramentas mercadológicas que a empresa busca, não só obter recursos para fazer frente a todas essas despesas, como também, alcançar outros objetivos financeiros.

O gerente de vendas precisa estar qualificado para planejar, dirigir e controlar todas as atividades da força de vendas em mercados instáveis e que exigem rápido crescimento das vendas.

Dentre as qualificações exigidas desse novo perfil de gerente, incluem-se, entre outras, as seguintes atividades: saber realizar previsões de vendas, ser um analista de mercado, ser um planejador estratégico, estudar o comportamento do consumidor, saber gerenciar oportunidades, desenvolver um sistema de inteligência para procurar conhecer o mercado, administrar tanto a escassez quanto o excesso de produtos, saber evitar clientes inadimplentes, saber analisar custos e lucros, administrar o orçamento, administrar o telemarketing e o marketing de relacionamento, administrar o serviço ao cliente, saber negociar, liderar equipes e situações, ser um comunicador verbal e não-verbal. E a todas essas habilidades e

necessidades de conhecimento, ainda se incorporam outras, em função dos desafios de cada tipo específico de negócio.

O departamento de vendas, normalmente, ocupa uma posição de destaque nas empresas, pois é um importante instrumento de comunicação com o mercado, com o qual a empresa conta para a geração de recursos.

Para um melhor entendimento de vendas são importantes os conhecimentos básicos de marketing, pois um assunto está relacionado com o outro e seu perfeito entendimento somente será possível com uma visão global da matéria.

2.1.1 Necessidades e Desejos

Necessidades são condições insatisfatórias do consumidor que o leva a ações que melhorarão essas condições. Cobra (1994, p.298), descreve a hierarquia de necessidades humanas, segundo Maslow, como necessidades que as pessoas têm: fisiológicas (como sede, fome, sexo), de segurança (sentirem-se seguras, salvas), sociais (o desejo de pertencer, de receber atenção ou serem aceitas pelos grupos de companheiros), estima (auto-respeito, autoconfiança, realização e reconhecimento), auto-realização (autodesenvolvimento e possibilidade de realização).

Desejos são aspirações de obter mais satisfação do que o absolutamente necessário para melhorar uma condição insatisfatória. A Figura 1 representa essa hierarquia.

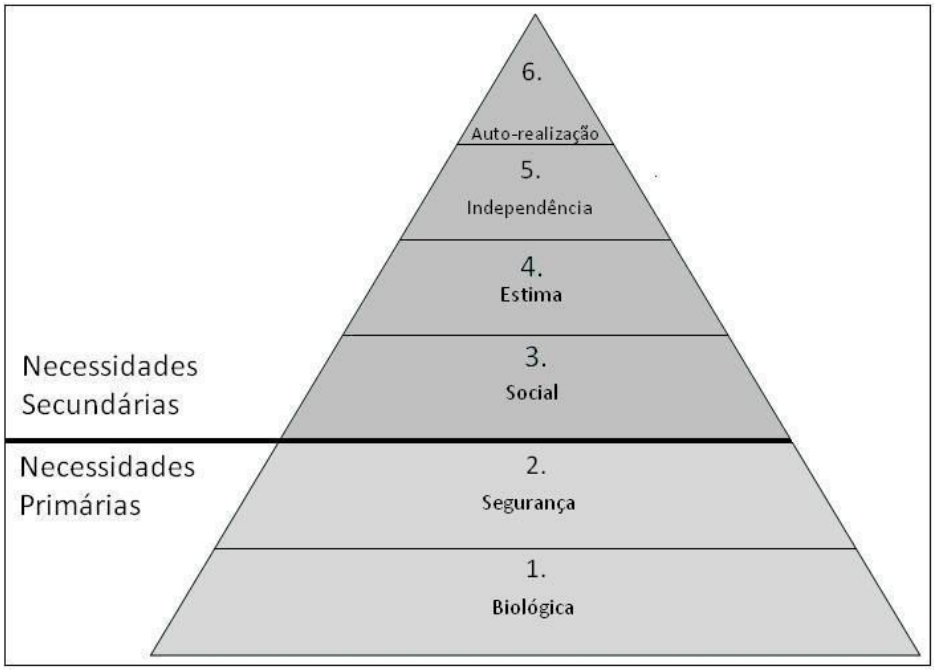

Figura 1 - Hierarquia de necessidades humanas segundo Maslow
Fonte: Cobra (1994)

2.1.2 Troca e Transação

O marketing ocorre quando as pessoas decidem satisfazer necessidades e desejos através da troca. E a troca é entendida como o ato de obter o objeto desejado através do oferecimento de algo em retribuição.

Transação consiste em uma negociação de valores entre duas partes. Por outro lado pode-se entender:

- Demanda: como as pessoas têm desejos ilimitados, mas recursos limitados, elas escolhem aqueles produtos que proporcionem a satisfação máxima, por seu dinheiro.
- Produto: é algo que pode ser oferecido a um mercado para a atenção, aquisição, uso ou consumo que possa satisfazer um desejo ou necessidade.
- Mercado: é o local onde estão situados os consumidores atuais e os compradores potenciais de um produto ou serviço.

2.1.3 Marketing

Muitas pessoas consideram vendas e marketing como termos sinônimos. Na realidade, porém, a venda constitui apenas um dos muitos componentes do marketing.

Segundo Las Casas (1987, 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”.

Para Kotler (2005, p.30): “Marketing é o processo de planejar e executar a concepção, a determinação do preço (pricing), a promoção e a distribuição de idéias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais”.

No entanto, segundo alguns autores como Peter Drucker, o marketing deve ser encarado como uma fórmula para tornar o ato de vender supérfluo. O objetivo é conhecer e entender o consumidor tão bem que o produto ou serviço seja vendido por si só. (COBRA, 1994, p. 36)

O Marketing está alicerçado num conjunto de ferramentas estratégicas combinadas, usadas para criar valor aos clientes e atingir objetivos organizacionais. Esse conjunto é chamado de Composto de Marketing e suas ferramentas formam os 4Ps: Produto, Preço, Promoção e Distribuição. Para que essas ferramentas sejam utilizadas, devem atender aos requisitos de coerência entre os elementos, coerência entre os elementos e os objetivos da empresa e a flexibilidade do composto à dinâmica do ambiente, do mercado e da empresa.

2.1.4 Venda Pessoal

No mundo dos negócios, venda pessoal refere-se à comunicação pessoal de informações para persuadir um *prospect* (cliente potencial) a comprar algo – um

bem, um serviço, uma ideia ou outra coisa – que atenda suas necessidades individuais.

A venda pessoal tem sido definida como comunicação direta com uma audiência qualificada de clientes, sendo o vendedor a fonte de transmissão e recepção de mensagens. Vale salientar que a venda não é uma atividade isolada; ela depende de uma estratégia de marketing bem elaborada, que inclui produtos, preços, sistemas de distribuição e outras atividades promocionais. Portanto, qualquer estudo de vendas exige compreensão das demais atividades mercadológicas e de seus relacionamentos.

Essa definição de vendas implica uma pessoa ajudando outra pessoa. O profissional de vendas costuma trabalhar com *prospects* ou clientes no sentido de examinar suas necessidades, fornecer informações, sugerir um produto que atenda aquelas necessidades e prestar atendimento pós-venda, a fim de garantir a satisfação a longo prazo.

A promoção é um dos instrumentos de marketing disponíveis ao administrador. Ela tem sentido de comunicação com o mercado e, dentro desse contexto, a atividade de vendas exerce papel de extrema importância para o faturamento das empresas. A atividade de vendas é classificada como ferramenta promocional entre propaganda, promoção de vendas, merchandising e relações públicas.

2.2 O PROCESSO DE ADMINISTRAÇÃO DE VENDAS

A administração de vendas é um processo gerencial das funções organizacionais da venda pessoal. E isso inclui, entre outras, as tarefas que seguem.

2.2.1 Descrição das Funções de Venda Pessoal

O vendedor tomador de pedidos foi substituído pelo negociador nos anos 80 e pelo consultor de negócios nos anos 90. Para compreender as necessidades de evolução da função do vendedor, o gerente deverá estar atento aos desafios de evolução de mercado do século XXI, procurando moldar um perfil de equipe de vendas compatível com a rápida transição de suas necessidades específicas.

2.2.2 Definição do Papel Estratégico da Função de Vendas

A multiplicidade de produtos e de negócios autônomos, dirigidos a diversos grupos de consumidores e clientes, exige diferentes definições estratégicas para a função de vendas, seja em nível corporativo, seja por unidade de negócio.

Em qualquer dos casos, as ações táticas da administração de vendas e dos vendedores devem ser uma importante extensão das estratégias de marketing de cada produto e de cada mercado em particular.

Em síntese, o papel do pessoal de vendas, como canal de distribuição, para colocar produtos e/ou serviços no mercado, é dar sequência às estratégias de marketing e de vendas.

2.2.3 Configuração da Organização de Vendas

É importante que a organização de vendas dê suporte ao desenvolvimento e integração dos objetivos estratégicos corporativos, de negócios, de marketing e de vendas. Isso significa definir critérios para a estruturação da força de vendas, especializando-a, ou centralizando-a, definindo níveis de controle gerencial, tanto para as posições de linha como para as de staff.

É fundamental definir o tamanho da força de vendas, estabelecer seus territórios e a forma de atender adequadamente cada mercado, desde os grandes até os pequenos clientes.

2.2.4 Desenvolvimento da Força de Vendas

Para cada tipo de negócio é preciso desenvolver 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.

Criar uma "máquina de vendas" significa definir o tipo de vendedor para a empresa, escolaridade, experiência anterior, habilidades e conhecimentos dentro de uma completa definição de perfil.

As ramificações desse processo levam até mesmo ao ajustamento do vendedor ao novo trabalho, sociabilizando-o para o trabalho em grupo. E isso implica o desenvolvimento de um programa de treinamento sob medida a cada necessidade específica do profissional de vendas.

2.2.5 Direcionamento da Força de Vendas

Para obter desempenhos ascendentes da equipe de vendas muitas vezes é preciso criar um amplo programa motivacional. A consecução dos objetivos e metas de vendas exige, além de estímulo e incentivo, uma supervisão atenta.

As teorias de motivação, de técnicas de liderança e de marketing de incentivo devem ser acionadas para direcionar o esforço de vendedores. No entanto, os sistemas de remuneração de vendas também devem ser utilizados para estimular desempenhos ascendentes.

2.2.6 Determinação do Modelo de Avaliação de Desempenho da Força de Vendas

A gerência de vendas precisa monitorar continuamente a melhoria de desempenho da força de vendas. A tarefa não é fácil, pois exige definições claras do que se espera do trabalho da equipe de vendas, além de revisões periódicas dos parâmetros inicialmente estabelecidos.

A determinação de quotas de vendas, por exemplo, deve ser apoiada em critérios de previsão de vendas consistentes e estimulantes ao trabalho do vendedor, pois quotas de vendas irrealizáveis prejudicam o trabalho do profissional de vendas. Além disso, as quotas de vendas devem estar acompanhadas de recursos financeiros que facilitem e estimulem os esforços de vendas para atingi-las.

Com base em parâmetros de desempenho, é importante a realização periódica de uma auditoria da organização de vendas, ampla e compreensiva para avaliar a eficácia da área de vendas como um todo.

2.3 O SISTEMA DE MARKETING: OS 4 AS

Este é um dos vários sistemas de marketing que existem, para descrever as relações da empresa com seu mercado. O modelo desenvolvido por Raimar Richers, na Figura 2, apresenta, além do composto mercadológico, a interação da empresa com o meio ambiente e avalia os resultados operacionais da adoção do conceito de marketing em função dos objetivos da empresa. É o sistema dos 4 As: Análise, Adaptação, Ativação e Avaliação.

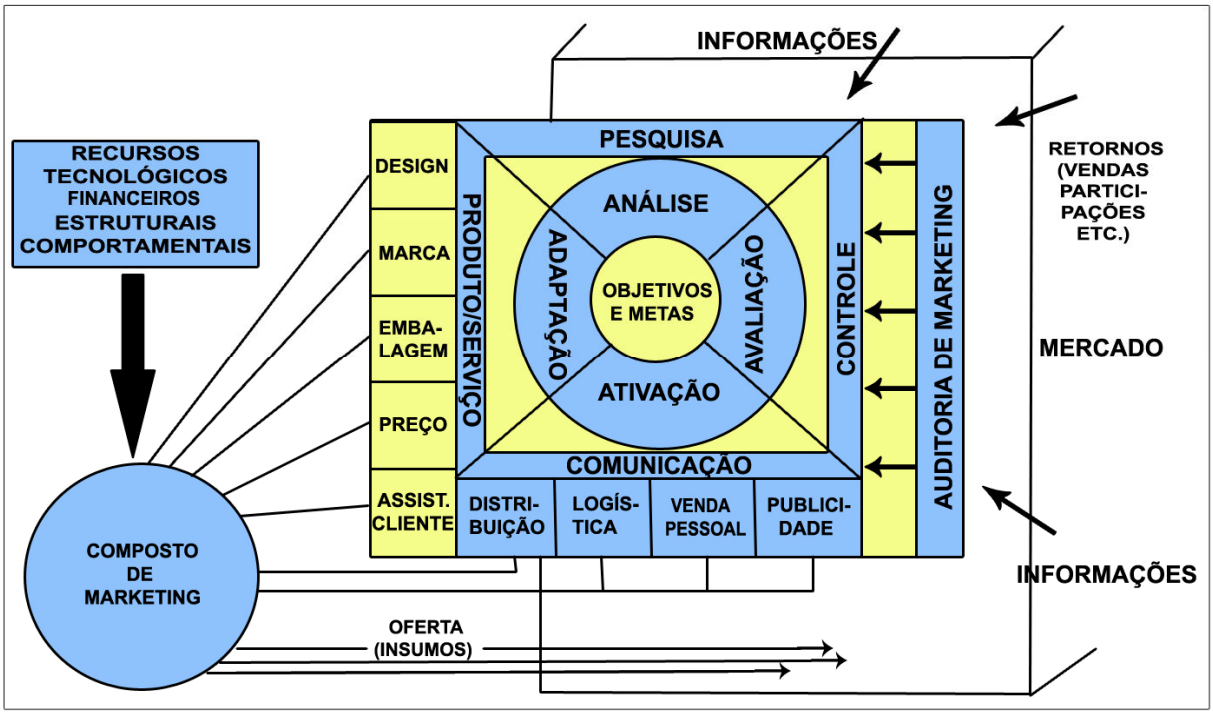

Figura 2 - Abordagem sistêmica dos 4 As
Fonte: Cobra (1994)

2.3.1 Análise, Adaptação, Avaliação e Ativação

Análise visa identificar as forças vigentes no mercado e suas interações com a empresa. Os meios utilizados para tal fim são: a pesquisa de mercado e o sistema de informação em marketing (COBRA, 1994, p. 40).

Adaptação é o processo de adequação das linhas de produtos ou serviços da empresa ao meio ambiente, identificado através da análise. E isso ocorre através da apresentação ou configuração básica do produto: *design*, embalagem e marca. E ainda por meio do preço e da assistência ao cliente (COBRA, 1994, p. 41).

Avaliação é o controle dos resultados do esforço de marketing, isoladamente e em conjunto. Essa função também é chamada auditoria de marketing (COBRA, 1994, p. 41).

Ativação possui como elementos-chave a distribuição (seleção dos canais), a logística (a entrega e armazenagem de produtos), a venda pessoal (o esforço para efetuar a transferência de posse do bem ou serviço) e o composto comunicação

(publicidade, promoção de vendas, relações públicas e *merchandising*) (COBRA, 1994, p. 41).

2.4 A INTEGRAÇÃO DO PAPEL DO VENDEDOR NO MARKETING

Hoje, mais do que nunca, o vendedor é exigido a exercer nas funções de vendas o marketing. Embora isso soe como uma teorização, não é. A integração do vendedor às suas funções clássicas de vendas começa a ganhar paulatinamente um condicionamento no marketing. (COBRA, 1994, p. 97)

Segundo Cobra (1994, p. 97):

> ...o vendedor precisa conhecer algumas funções básicas do marketing e, efetivamente, utilizá-las em suas vendas, desde a realização de análise do mercado, até a adaptação do seu produto ou serviço às necessidades dos clientes. Saber como ativar as vendas, entendendo e conhecendo o papel da propaganda, do *merchandising*, da promoção de vendas, das relações públicas, do *lobby* e, até mesmo, visualizar como vender melhor e, por fim, ser crítico de seu trabalho, buscando, pela auto-avaliação, meios para corrigir as distorções e maximizar seus resultados.

2.5 ABORDAGEM SISTÊMICA DE VENDAS

Após a definição do sistema de marketing da empresa, faz-se necessário o entendimento do seu sistema de vendas.

O sistema de vendas da empresa pode ser definido através das funções básicas da administração: planejamento, organização, direção através de metas e estratégias e controle, como demonstrado na figura 3.

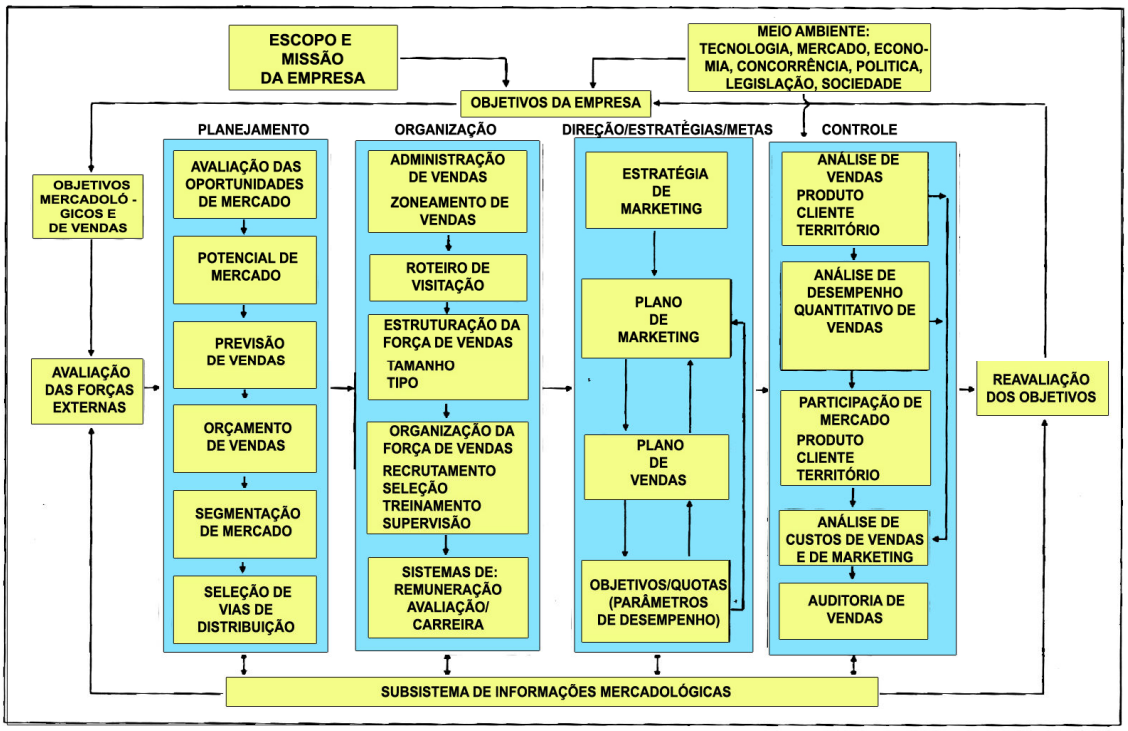

Figura 3 - O sistema de vendas da empresa
Fonte: Cobra (1994)

2.5.1 Objetivos da Empresa

Os objetivos da empresa são formulados a partir de sua própria missão e escopo e influenciados pelo meio ambiente. A avaliação das ameaças externas à empresa permite estabelecer os objetivos mercadológicos e de vendas. A partir desse ponto, o sistema de vendas é integrado às funções básicas da administração e alimentado por um subsistema de informações mercadológicas. (COBRA, 1994, p. 46)

2.5.2 Planejamento

A administração da força de vendas deve estar apoiada numa avaliação das oportunidades de mercado, ou seja, na estimativa da demanda de mercado para os produtos ou serviços da empresa. Fazem parte ainda do planejamento da administração da força de vendas a determinação do potencial de mercado, a previsão de vendas e o orçamento de vendas. Em sequência de planejamento, vem o estudo de segmentação de mercado e a seleção de vias de distribuição (COBRA, 1994, p. 46).

2.5.3 Organização

A organização do sistema de vendas, partindo do planejamento, é constituída de administração, zoneamento, roteiro de visitação, estruturação da força de vendas, de um lado, e, de outro, organização da força de vendas pelo traçado do perfil do vendedor, pelo recrutamento e seleção de vendedores, pelo treinamento e pelos sistemas de incentivo e remuneração, pela avaliação de desempenho, pelo plano de carreira para a força de vendas e, por fim, pela Supervisão de Vendas (COBRA, 1994, p. 48).

2.5.4 Direção

Metas e Estratégias. A direção dos esforços de vendas é traçada por: quotas de vendas, quotas de atividades e de lucro. Essas quotas partem das estratégias gerais de marketing e de vendas e seus respectivos programas de ação (COBRA, 1994, p. 48).

2.5.5 Controle

O controle de esforço de vendas é exercido através de instrumentos, tais como: análise de vendas por produto, cliente e região; auditoria de vendas; análise de desempenho financeiro; análise de participação de mercado; e avaliação quantitativa de desempenhos de vendas por vendedor (COBRA, 1994, p. 48).

2.6 PLANEJAMENTO DE VENDAS

O planejamento mercadológico é um desenvolvimento sistêmico de ações programadas para atingir os objetivos da empresa, através do processo de análise, avaliação e seleção das melhores oportunidades.

2.7 POTENCIAL DE MERCADO

A definição do potencial de mercado é a etapa inicial do trabalho e é necessária para fixar plano e objetivos da empresa. Além disso, serve de base para: dividir territórios de vendas, estabelecer quotas de vendas mais justas, fixar vendedores residentes, estimar participação de mercado, entre outros. O cálculo do potencial de mercado deve ser feito com cuidado para evitar distorções que venham a prejudicar as avaliações que, eventualmente, sejam produzidas. Por exemplo, se o sistema de remuneração de vendedores leva em conta o Potencial de Mercado, na determinação de metas de vendas, os erros de cálculo do Potencial poderão prejudicar o ganho dos vendedores.

Segundo Kotler (2000, p.141), potencial de mercado “é o limite a que se aproxima a demanda de mercado à medida que os gastos setoriais em marketing chegam perto de se tornarem infinitos em um determinado ambiente de marketing”.

Ao definir potencial de mercado, Cobra (1994, p.83) diz que: “O potencial de mercado é calculado para representar a capacidade de um mercado de determinada área ou a de um ramo de atividade em absorver uma quantidade específica de vendas de um produto”.

Segundo a definição da Associação Americana de Marketing (AMA), “potencial de mercado são as vendas esperadas de um bem, um grupo de bens ou de um serviço, para todo um ramo industrial, num mercado e durante um período determinado”.

Para Las Casas (1999, p.68): “O potencial, portanto, é a capacidade máxima de um mercado absorver determinado produto”.

2.7.1 Proposições de Nomenclatura

Para evitar a confusão entre as nomenclaturas de Potencial de Mercado e de Vendas, segundo Cobra (1994, p.84), “o Potencial de Mercado deveria chamar-se Potencial de Mercado do Ramo de Atividades, apresentado sob a forma de um índice relativo em percentagem em relação, por exemplo, ao Brasil, igual a 100%”.

Ainda segundo Cobra (1994, p.84) “O Potencial de Vendas poderia chamar-se Potencial de Vendas da Empresa, isto 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 à Demanda do Ramo, se estivesse sozinha no mercado.” A figura 4, apresentada por Philip Kotler, ilustra essa proposição.

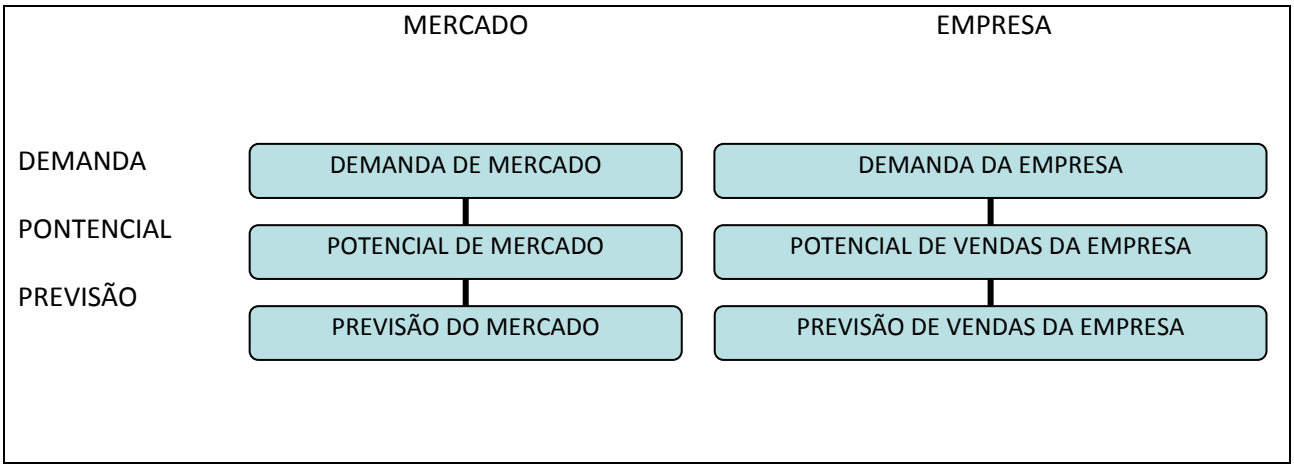

Figura 4 - Fluxo de encadeamento em que a Demanda antecede o Potencial e este precede a Previsão de Vendas

Fonte: Cobra (1994)

2.7.2 Usos do Potencial de Mercado

Dentre os muitos usos para o Potencial de Mercado, podem ser destacados:

- Avaliar o desempenho de vendas.
- Determinar as áreas para a alocação de vendas.
- Determinar o número de vendedores ou representantes de vendas necessários para cobrir uma área geográfica.
- Segmentar o mercado, por territórios, produtos, etc.
- Identificar os limites dos territórios de vendas e proporcionar critérios para o zoneamento de vendas.
- Ajudar a realizar a previsão de vendas.
- Estabelecer cotas por linha de produtos, por territórios e por vendedores.
- Dirigir a cobertura da propaganda de *merchandising* e da promoção de vendas.
- Localizar depósitos, lojas, pontos de vendas, vendedores residentes, filiais de vendas, etc.
- Estabelecer roteiros de transporte, visitação e 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.

Um exemplo do uso do Potencial de mercado pode ser visto no quadro 1.

Quadro 1 - Exemplo de uso do Potencial de Mercado

		A partir de:	**É calculado em**	**Exemplo produto x em Porto Alegre**
Ordem 1	Demanda de 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 do ramo/Demanda de Mercado	Números absolutos	15.000.000 – Total unidades – (1) x (2)
4	Vendas passadas da empresa	Dados estatísticos de vendas	Números absolutos	– Total – 10.000.000 unidades
5	Participação do mercado	Potencial venda empresa/vendas passadas	Números relativos	67% (4) ÷ (3)

Fonte: Adaptado de Cobra (1994)

O encadeamento do uso 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 os dados considerados em valores ou números absolutos (COBRA, 1994, p. 86).

2º Passo: Cálculo do Potencial de Mercado do Ramo a partir de dados secundários, isto é, de 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 Brasil tem um índice de 100%, a cidade de Porto

Alegre teria, numa hipótese de um ramo específico, 6% desse total (COBRA, 1994, p. 87).

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 15.000.000 de unidades como sendo o Potencial de Vendas da Empresa (COBRA, 1994, 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 (COBRA, 1994, p. 87).

2.7.3 Determinação do Potencial de Mercado

Abaixo serão listadas duas das várias técnicas de cálculo do Potencial de Mercado:

- **Método dos registros estatísticos da empresa:** conforme demonstrado no Quadro 2, os dados de vendas da empresa são utilizados para cruzar com os dados setoriais e projetar o Potencial de Mercado. Assim, para cada ramo 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), obtêm-se o desempenho anual de vendas por empregado. O número nacional de empregados no ramo (coluna 5) multiplicado pelo desempenho anual de vendas por empregado (coluna 4) resulta no Potencial de Mercado Nacional (COBRA, 1994, p. 88).

Quadro 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 empregados (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	R$ 70.000	24.300	R$ 2,88	1.275.902	R$ 3.674.598	1,9%
Equipamentos de Transportes	R$ 120.000	30.000	R$ 4,00	1.660.498	R$ 6.641.992	1,8%

Fonte: Adaptado de Cobra (1994)

- **Método de dados setoriais e métodos de dados do censo (dados secundários):** com base em dados secundários publicados, setoriais ou censitários, pode-se calcular o potencial de mercado. O conhecimento do ambiente no qual a empresa atua, aliado aos dados disponíveis sobre o ramo e suas tendências são o ponto de partida para se chegar ao potencial (COBRA, 1994, p. 88).

2.8 POTENCIAL DE VENDAS

Para Cobra (1994, p.83), “o potencial de vendas é uma parcela do potencial de mercado que uma empresa pode, razoavelmente, esperar obter”.

2.9 PREVISÃO DE VENDAS

Segundo Cobra (1994, p.97), previsão de vendas “trata-se de uma avaliação do que poderá ocorrer à luz de vários fatores hoje conhecidos. É a expectativa do que

poderá ocorrer. Depende da ação de pessoas que estão fora do controle operacional da empresa".

Após o estabelecimento do potencial de mercado ou do potencial de vendas para um produto ou para uma linha de produtos, a Administração de Marketing deve conduzir uma previsão de vendas, e este é um passo importante no planejamento de vendas (COBRA, 1994, p. 99).

A previsão de vendas é a base de todo o planejamento e orçamento. A partir dela a Produção, o Departamento de Recursos Humanos, O Departamento de Finanças e todos os outros departamentos planejam seu trabalho e determinam suas necessidades para o próximo período (COBRA, 1994, p. 99).

Segundo Cobra (1994, p.101), "as previsões de vendas poderão ser determinadas por produto, por cliente ou por região". Para uma previsão sistemática de vendas, os seguintes passos são básicos:

- Recolher informações pertinentes – internas e externas
- Analisar e triar sistematicamente as informações recolhidas
- Montar um banco de dados que armazene as principais informações ao longo de determinado período de tempo
- Elaborar uma síntese da previsão de vendas

2.10 ORÇAMENTO DE VENDAS

Segundo Cobra (1994, p.98), orçamento de vendas é "o planejamento do que precisa ocorrer. Depende da ação de pessoas que estão sob o controle da empresa." O orçamento de vendas tem seu ponto de partida na previsão de vendas que serve de base para as atividades de planejamento e controle, quer financeiro, mercadológico ou operacional. Para uma correta administração, a empresa deverá elaborar seu orçamento anual de vendas em termos monetários e em unidades físicas, devendo acompanhar esse orçamento mensalmente e, em alguns casos, até semanal ou diariamente.

2.11 QUOTAS DE VENDAS

"Uma quota de vendas é a meta de vendas estabelecida para uma linha de produtos, uma divisão da empresa ou um representante de vendas. É primariamente um dispositivo gerencial que tem como função definir e estimular o esforço de vendas [...] De modo geral, as quotas de vendas são estabelecidas em um patamar ligeiramente mais alto do que as vendas estimadas, para aumentar o esforço da equipe de vendas" (KOTLER, 2000).

2.12 TERRITÓRIO DE VENDAS

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. Tipicamente, porém, o profissional recebe uma área geográfica que contém clientes atuais e potenciais (FUTRELL, 2003, p. 362).

São vários os motivos para a criação e uso de territórios de vendas. Podem ser destacadas sete razões importantes para o estabelecimento dos territórios de vendas:

1. **Obter cobertura total do mercado:** com a cobertura adequada de territórios, a empresa alcançará o potencial de vendas de seus mercados. O profissional de vendas analisa o território e identifica os clientes. Com um território individual, ele pode atender melhor as necessidades dos clientes. A divisão em territórios também permite que a gerência remaneje facilmente as áreas, conforme os clientes e as vendas aumentem ou diminuam. (FUTRELL, 2003, p. 362)
2. **Estabelecer as responsabilidades de cada profissional de vendas:** os vendedores profissionais atuam como gerentes comerciais de seus próprios territórios. Eles são responsáveis por gerar e manter o volume de vendas. As

tarefas do profissional são definidas claramente. Eles sabem onde os clientes estão localizados e com que frequência visitá-los. Conhecem também as metas de desempenho que são esperadas. Isso pode aumentar o desempenho e o moral do profissional. (FUTRELL, 2003, p. 363)

3. **Avaliar o desempenho:** o desempenho é monitorado em cada território. Os dados efetivos de desempenho são coletados, analisados e comparados com as metas esperadas. O desempenho no território individual é comparado com o distrital, o qual é comparado com o regional, que, por sua vez, é comparado com o de toda a equipe de vendas. Com sistemas de relatório computadorizados, o profissional de vendas e um gerente podem monitorar territórios e vendas para clientes individuais, a fim de avaliar o sucesso das atividades de vendas. (FUTRELL, 2003, p. 363)

4. **Melhorar o relacionamento com os clientes:** espera-se boa vontade dos clientes e aumento das vendas quando eles recebem visitas regulares. Do ponto de vista do cliente, o profissional de vendas é, por exemplo, a Procter & Gamble. O cliente olha para o profissional de vendas, não para o escritório central da Procter & Gamble, quando faz compras. Ao longo dos anos, alguns profissionais de vendas constroem um relacionamento tão bom com os clientes que estes esperam para fazer os pedidos porque sabem que o profissional de vendas estará em sua empresa num determinado dia ou num determinado período do mês. Alguns até conquistam o direito de encomendar mercadorias para certos clientes. (FUTRELL, 2003, p. 363)

5. **Reduzir as despesas de vendas:** os territórios de vendas são estabelecidos para evitar a duplicação de esforços, de modo que dois profissionais de vendas não percorram a mesma área. Isso reduz os custos de venda e aumenta os lucros da empresa. Benefícios como menos terreno percorrido e mais contatos regulares com clientes produtivos pelo mesmo profissional podem melhorar a relação vendas-custo da empresa. (FUTRELL, 2003, p. 363)

6. **Permitir melhor ajuste entre o profissional de vendas e as necessidades do cliente:** os profissionais de vendas são contratados e treinados para atender aos requisitos dos clientes de um território. Muitas vezes, quanto mais parecidos forem o cliente e o profissional de vendas, maior

a probabilidade de que as vendas sejam bem-sucedidas. (FUTRELL, 2003, p. 363)

7. **Beneficiar tanto o profissional de vendas como a empresa:** uma divisão adequada de territórios ajuda a alcançar os objetivos de vendas da empresa. Assim, a companhia pode maximizar seus esforços de vendas, ao mesmo tempo em que os profissionais de vendas podem trabalhar em territórios que lhe permitam satisfazer necessidades pessoais, como ganhar um bom salário. (FUTRELL, 2003, p. 363)

2.13 SEGMENTAÇÃO DE MERCADO

Segmentar significa dividir, fragmentar. Quando um mercado é subdividido em partes menores, que guardam as suas características básicas, dizemos que o conceito de segmentação de mercado foi aplicado. A segmentação pode ser geográfica, demográfica, por tipo de uso do produto, psicográfica, entre outras (COBRA, 1994, p. 130).

As técnicas de segmentação de mercado constituem hoje a base da formulação das estratégias de marketing e de vendas. Servem, também, de apoio para o zoneamento de vendas e para a alocação de recursos para cada segmento importante de mercado (COBRA, 1994, p. 129).

A segmentação de mercado antecede a organização dos territórios de vendas, o zoneamento de vendas e outros critérios importantes para a formulação da estratégia de vendas (COBRA, 1994, p. 129).

2.13.1 Critérios para a Segmentação de Mercado

Os critérios para segmentar deverão ter como embasamento informações precisas acerca do mercado total que se objetiva dividir e de suas peculiaridades. Para isso, são necessários investimentos em pesquisa e informações de mercado.

Porém, nem toda segmentação de mercado requer grandes investimentos em informações, uma vez que uma grande gama dessas informações pode ser acessada através de simples levantamentos de mercado ou ainda através de dados secundários publicados por órgãos governamentais de pesquisa.

Por exemplo, se a pretensão é conduzir uma segmentação geográfica de venda, demográfica ou cultural, ou uma polarização comercial, há inúmeros dados disponíveis a esse respeito. O IBGE, por exemplo, possui diversos estudos de microrregiões brasileiras, de áreas funcionais urbanas nas quais a hierarquização (polarização) de todos os municípios brasileiros é medida e outros dados secundários publicados de real interesse são apresentados.

As variáveis, usadas como critério para segmentação e seus respectivos tipos de dimensões, são mostradas no quadro 3.

Quadro 3 - Variáveis de segmentação e dimensões

Variável	**Tipos de dimensão**
1. GEOGRÁFICA	Limites políticos Área comercial
2. DEMOGRÁFICA	Idade Sexo Estado civil, estágio, ciclo de vida Raça, nacionalidade Religião Tamanho da família
3. SÓCIO-ECONÔMICA	Renda – Classe sócio-econômica Ocupação Educação
4. PSICOLÓGICAS	Personalidade Estilo de vida - atividades - interesses - opiniões ou valores
5. TIPO DE PRODUTO	Tipo de uso do produto Benefícios Configuração espacial do produto Lealdade à marca Tempo de compra Amplitude de modelos oferecidos Durabilidade do produto Utilizador final
6. COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR	O processo e a ocasião de compra Quando as compras são feitas A taxa de uso do produto As razões de compra Conhecimento na compra Lealdade na compra Hábitos sócio-culturais Motivos de compra Influência de compra Benefícios buscados na compra Como a compra é feita Etc.
7. BENEFÍCIOS	Satisfação sensorial Atualidade (estar na moda) Psicológicos Durabilidade/Qualidade Etc.
8. RAMO DE ATIVIDADES	Tipo de atividade Tipo de distribuição ao consumidor Tipo de compradores Geográfica Tamanho do usuário
9. MARKETING MIX	Preço Marca Promoção de vendas/*Merchandising* Publicidade Esforço de vendas Canal de distribuição Serviço ao cliente

Fonte: Cobra (1994)

2.13.2 Requisitos para a 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 permite 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, 1994, p. 133).
- **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, 1994, p. 133).
- **Um segmento precisa ser economicamente acessível:** não basta um segmento de mercado possuir um potencial atraente; é preciso que ele seja acessível do ponto de vista econômico (COBRA, 1994, p. 133).
- **Um segmento precisa ser razoavelmente estável:** as mutações do segmento poderão tornar as oportunidades de mercado desinteressantes. É preciso, portanto, identificar com clareza qual segmento-alvo é atualmente o melhor (COBRA, 1994, p. 133).
- **Um segmento precisa ser determinado adequadamente:** há diversos métodos atualmente aplicados na segmentação de mercado que devem ser utilizados com o devido cuidado, principalmente, os modelos estatísticos (COBRA, 1994, p. 133).

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

Para Cobra (1989, p.177), as vantagens do zoneamento do território de vendas são:

> dentro de uma área geográfica delimitada, o vendedor pode explorar melhor a potencialidade existente e alocar melhor seu tempo de vendas e de locomoção entre clientes, de forma a cobrir mais intensamente a zona. No entanto, o potencial de vendas não pode ser tão grande a ponto de levar o vendedor a tirar proveito somente dos melhores clientes.

2.15 DETERMINAÇÃO DO TAMANHO DA FORÇA DE VENDAS

Segundo Cobra (1994. p.259), os critérios utilizados na estruturação de uma força de vendas apresentam grandes variações de uma empresa para a outra. São muitos os métodos de determinação do tamanho da força de vendas ou cálculo do número ótimo de vendedores, mas a maioria quantifica apenas alguns dos fatores que precisam ser considerados na decisão de como devem ser vendidos os produtos da empresa.

Alguns métodos utilizados para a determinação da quantidade de vendedores são:

- Método da carga de visitação ou método de Talley: este método presume que o número ideal de visitas a serem feitas aos clientes em função de seu potencial de compras é conhecido. Então, os clientes são agrupados em classes em função de seu potencial de compras e a freqüência ótima de visitas por classe é estabelecida, multiplica-se o número de clientes em cada classe pela correspondente frequência de visitas, conforme fórmula que segue:

$$N = \frac{\sum_{i=1}^{n} C_i F_i}{V}$$

N = número ótimo de vendedores

Ci = número de clientes na classe i

V = número médio mensal ou anual de visitas

n = número de classes de clientes

Fi = número desejável de visitas

- Método derivado da carga de visitação: neste método o número de vendedores é calculado a partir do número de clientes potenciais e atuais, da freqüência de visitação necessária a cada categoria de cliente, número diário de visitas e número de dias trabalhados no mês.

$$\text{Número de vendedores} = \frac{\text{nº de clientes * frequência de visitas mensal}}{\text{Média de visitas diária * nº de dias úteis do mês}}$$

3 METODOLOGIA

Neste capítulo serão definidos os procedimentos adotados para abordar o tema, a caracterização do tipo de pesquisa, as técnicas de coletas de dados, além dos critérios utilizados para a análise das informações pesquisadas.

Neste trabalho foi utilizada a pesquisa exploratória qualitativa sendo que a técnica de coleta de dados empregada foi a entrevista em profundidade com base em roteiro não estruturado, além do estudo de caso exploratório, que consiste em um método detalhado que permite a investigação de um contexto que possui características com a realidade.

Para YIN (2001), o estudo de caso contribui para a compreensão que temos de fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos. Segundo o autor, o estudo de caso é uma boa estratégia metodológica, 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 coleta e análise dos dados (YIN, 2001). Além disso, o autor afirma que as evidências para a realização de um estudo de caso podem vir de seis fontes diferentes: através de documentos, registros em arquivo, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos.

A amostra utilizada para a pesquisa foi composta por seis vendedores da empresa ALFA e por vinte clientes atendidos por vendedores diferentes.

Em relação à técnica de análise dos dados coletados, foram utilizadas as seguintes técnicas:

1. Potencial de Mercado: através do **Método dos Registros Estatísticos da Empresa**, os dados de vendas da empresa foram cruzados com dados setoriais para a realização do cálculo do potencial de mercado.
2. Análise do território: Por meio da **Segmentação de Mercado**, combinando variáveis geográficas, ramo de atividades e marketing mix, foi feito um levantamento de todas as informações relevantes do território em que a empresa pretende atuar, estabelecendo, dessa forma, as condições

para a realização do zoneamento desse território e um melhor aproveitamento das oportunidades de negócio da região.

3. Tamanho da equipe de vendas: combinando o **Método da Carga de Visitação ou Método de Talley** com o **Método Derivado da Carga de Visitação** de maneira a formar uma equipe de vendas em número suficiente para atender a base de clientes.

4 ANÁLISE

A empresa ALFA executa suas atividades de segunda a sexta-feira das 8h30min às 18h48min.

Por ser uma empresa essencialmente comercial, seis funcionários atuam como vendedores e um como assistente operacional.

O dia dos vendedores inicia com a checagem do correio eletrônico no intuito de verificar a existência de solicitações de orçamentos, confirmações de pedidos e informações das representadas contendo: atualizações de estoques, promoções de vendas e alterações na política comercial.

Na existência de solicitações de orçamentos, os mesmos são respondidos com formulário próprio, desenvolvido em planilha eletrônica, informando os valores solicitados.

Quando há confirmações de pedidos, os mesmos são encaminhados para as representadas que providenciam o faturamento e remessa dos produtos vendidos.

Os pedidos podem ser lançados diretamente no sistema da representada (acesso pela web) ou digitados no sistema próprio da empresa ALFA e encaminhado por correio eletrônico à representada.

Depois de verificado o correio eletrônico, respondidas a todas as solicitações dos clientes, arquivadas as informações relevantes à política comercial e encaminhados os pedidos às representadas, é iniciada a manutenção da carteira de clientes ativos e inativos. Com relação aos clientes ativos, o vendedor verifica a necessidade de reposição de estoques, realiza oferta de novos produtos e agenda visitas. Nos clientes inativos (acima de sessenta dias sem efetuar compras), o vendedor faz contato a fim de agendar possíveis visitas, apresentar ofertas de produtos e novidades das representadas visando reativá-los. Esses contatos são realizados por telefone ou através de programas de mensagens instantâneas (*Messenger*).

A prospecção de novos clientes é realizada paralelamente ao atendimento dos ativos e inativos, por exemplo, observando estabelecimentos comerciais próximos às empresas visitadas. E, depois de cumpridas todas as atividades previstas para o dia, o vendedor recorre a *sites* de busca - complementando a etapa de prospecção.

A empresa disponibiliza um veículo que é utilizado nas visitas a clientes. Esse veículo é compartilhado com todos os vendedores. Para a realização do seu trabalho interno, cada vendedor possui sua posição de atendimento (PA), equipada com telefone e computador interligado com os demais e acesso à internet.

Cada vendedor define a melhor forma de atendimento aos clientes, a prospecção - independentemente da localização geográfica, o método a ser utilizado para a prospecção, a frequência de visitas realizadas e o tamanho ideal da carteira de clientes a ser trabalhada.

O proprietário da empresa gerencia o setor financeiro, atende alguns clientes e gerencia a equipe de vendas – através de reuniões semanais e acompanhamento diário.

Através de pesquisa exploratória informal por amostragem (10% da carteira de clientes ativos), grande parte relatou desconhecer a totalidade de empresas representadas pela ALFA, incluindo as linhas de produtos das mesmas. Esses revendedores informaram que, normalmente, associam a ALFA Representações a apenas uma de suas representadas, sobre a qual recebem maior quantidade de ofertas de produtos ou mesmo solicitações de marcação de visitas comerciais. Em relação às visitas dos vendedores da empresa ALFA, foi manifestado o interesse de receber um contato pessoal mais frequente.

A seguir, será apresentado o exemplo da empresa BETA que, com seu sistema de trabalho, pode servir de apoio para a formulação de sugestões de melhorias à ALFA Representações.

BETA – organização prestadora de consultorias, projetos de soluções para proteção, recuperação e promoção do crédito e vendas, em prol do desenvolvimento das empresas associadas e entidades parceiras em todo o Rio Grande do Sul.

A estrutura do departamento comercial divide-se em quatro frentes de atendimento. A primeira desta, formada por uma equipe de quatro consultores, centraliza suas operações na matriz em Porto Alegre, voltada ao atendimento das grandes contas, as chamadas contas corporativas; a segunda equipe é formada por dois consultores que direcionam seus esforços de forma a identificar clientes potenciais, na base de associados emergentes; a terceira equipe, também com dois consultores, é responsável por conquistar novos associados para a empresa, e, resolver pequenas demandas de clientes massificados; e a quarta equipe está

voltada para o atendimento de entidades parceiras e empresas ligadas diretamente às mesmas, buscando o desenvolvimento de pólos comerciais localizados nas cidades do interior do RS, com exceção da região metropolitana.

Através da observação dos dados até aqui expostos, incluindo o exemplo da empresa BETA – que possui o departamento comercial estruturado, e, a experiência profissional do autor como colaborador da empresa ALFA, foi possível selecionar os pontos que apresentam vulnerabilidades e podem ser melhorados, aplicando-se as sugestões que serão apresentadas neste trabalho. Esses pontos serão listados a seguir:

1. Por meio da análise do cálculo do potencial de mercado, percebeu-se que a empresa ALFA apresenta uma participação de mercado relativamente baixa. As Tabelas 2 e 3 ilustram essa situação.
2. Apesar de a empresa ALFA firmar acordos de representação comercial para a cobertura de todo o Rio Grande do Sul, verificou-se - por meio de dados estatísticos da empresa - que, na prática, mais de 50% dos seus clientes ativos estão localizados na região metropolitana de Porto Alegre. Essa constatação fica evidenciada no Gráfico 1. Em decorrência dessa concentração, o faturamento da empresa também fica concentrado em determinadas regiões, conforme ilustrado no Gráfico 2.
3. Através do levantamento de dados secundários, obtidos junto a órgãos como o IBGE, assim como informações da própria empresa, observou-se que determinadas regiões apresentam um faturamento baixo, se comparado com o PIB dessa região. O Gráfico 3 ilustra essa relação.
4. Não foi possível identificar um critério estabelecido para a distribuição da força de vendas. Além disso, percebeu-se uma concentração de vendedores em determinadas áreas e carência de profissionais em outras. Essa distribuição desproporcional acaba causando um impacto negativo no volume de vendas dessas regiões.

Uma sugestão para melhorar a participação de mercado da empresa ALFA, resolvendo o problema da concentração de vendedores na região metropolitana de Porto Alegre, é a estruturação das zonas de vendas, possibilitando um melhor

aproveitamento da força de vendas. O critério para a criação dessas zonas é a divisão do Estado nas chamadas mesorregiões, criadas pelo IBGE para fins estatísticos. O Rio Grande do Sul é dividido em sete mesorregiões: **Metropolitana de Porto Alegre, Nordeste, Centro Ocidental, Sudeste, Noroeste, Centro Oriental e Sudoeste**. A relação das cidades que pertencem a cada mesorregião está disponível no Site do IBGE.

Uma vez definido o potencial de mercado e o zoneamento de vendas é possível determinar o tamanho da equipe de vendas. Para apoiar a definição do tamanho dessa equipe, foi utilizado o **Método da carga de visitação ou método de Talley**, descrito no item 2.15. Esse cálculo é demonstrado a seguir (ver também a Tabela 1):

$$N = \frac{\sum_{i=1}^{n} CiFi}{V}$$

N = número ótimo de vendedores

Ci = número de clientes na classe i

V = número médio mensal ou anual de visitas

n = número de classes de clientes

Fi = número desejável de visitas

Divisão de clientes de acordo com as seguintes classes:

A – Clientes com compras superiores a R$ 30.000,00 por ano.

B - Clientes com compras maiores que R$ 10.000,01 até R$ 30.000,00 por ano.

C – Clientes com compras entre R$ 2.000,00 e R$ 10.000,00 por ano.

D – Clientes com compras inferiores a R$ 2.000,00 por ano.

Tabela 1 - Divisão de Clientes por Classes

Classe	Quantidade de Clientes	Frequência de Visitas
A	12	4
B	38	2
C	169	1
D	300	1

Aplicando a fórmula:

$$N = \frac{(12x4) + (38x2) + (169x1) + (300x1)}{60}$$

N = 9,88

Através desse cálculo, pode-se chegar ao número de 10 vendedores para atender de forma homogênea aos clientes do Estado.

Tabela 2 - Determinação do Potencial de Mercado a partir de dados estatísticos da empresa

Ramo de atividades	Vendas totais a clientes	Total de empregados (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
Informática e Comunicação	R$ 168.000.000,00	500	R$ 336.000,00	48.563	R$ 16.317.168.000	1,03%

Fonte: Dados da empresa

Tabela 3 - Determinação da Participação do Mercado a partir do Potencial de Mercado

1	Demanda de mercado	R$ 134.900.000.000,00
2	Potencial Mercado	1,03%
3	Potencial de Vendas da Empresa	R$ 1.389.470.000,00
4	Vendas Passadas da Empresa	R$ 168.000.000,00
5	Participação do mercado	12,09%

Fonte: Dados da empresa

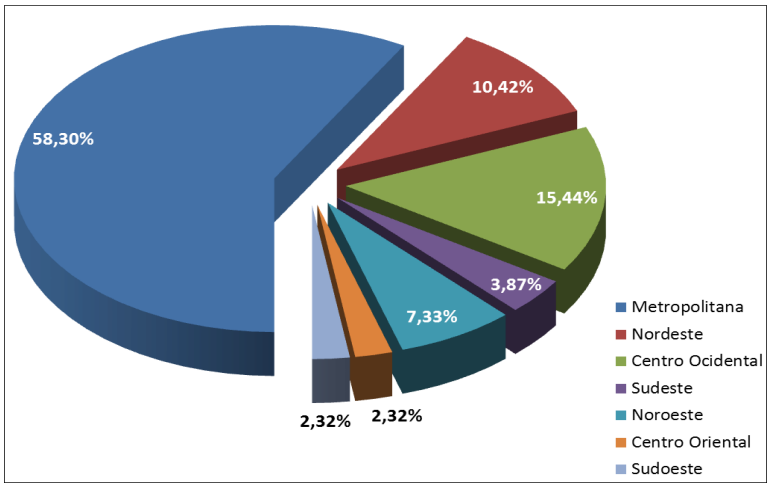

Gráfico 1 - Distribuição de clientes por região do Estado
Fonte: Dados da empresa

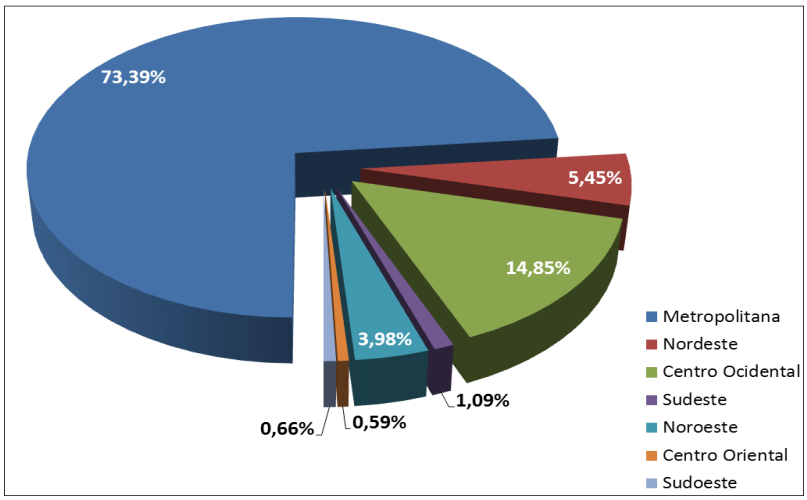

Gráfico 2 - Distribuição de faturamento por região do Estado
Fonte: Dados da empresa

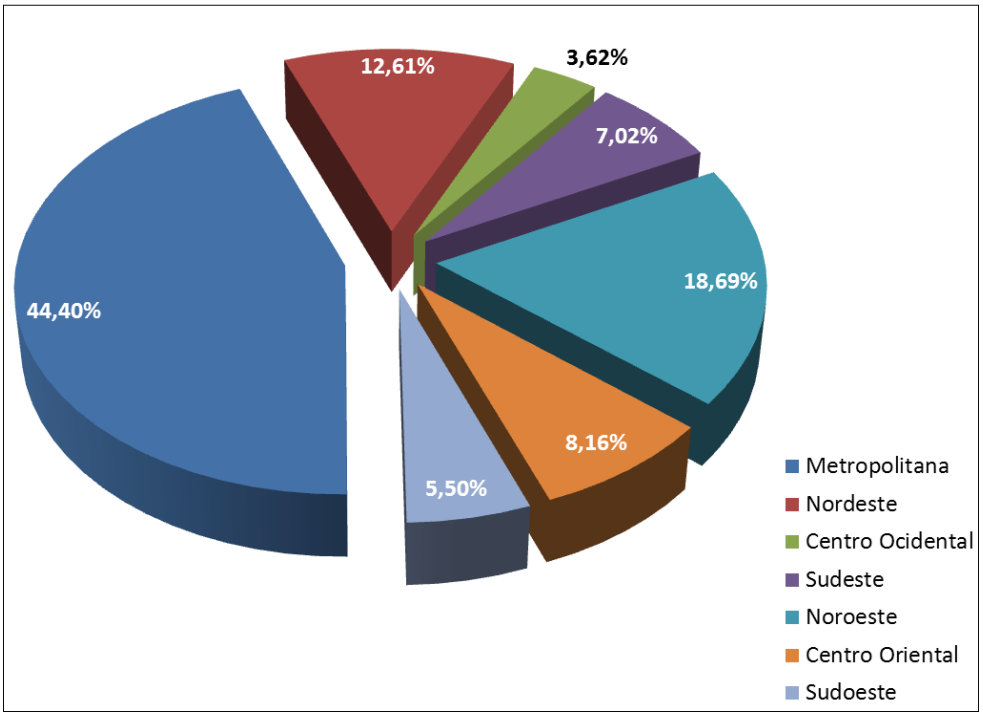

Gráfico 3 - Distribuição do PIB por região do Estado
Fonte: IBGE

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O principal objetivo do presente estudo que era identificar a melhor estrutura para a equipe de vendas da empresa ALFA Representações, de forma a proporcionar um atendimento homogêneo a varejistas do ramo de informática do Rio Grande do Sul, foi atingido, através da utilização das ferramentas de administração e marketing citadas na revisão do referencial teórico.

Apesar de certa dificuldade na obtenção de dados secundários setoriais específicos do varejo de informática, foi possível apresentar dois métodos que ajudarão a empresa ALFA a determinar o potencial do mercado em que atua.

Em relação ao território, também foi possível demonstrar métodos para estruturar as zonas de vendas, possibilitando a elaboração de roteiros de visitação que proporcionarão o melhor aproveitamento da força de vendas da empresa.

Com um método relativamente simples, abastecido com informações disponíveis nos registros da empresa, também foi possível indicar uma ferramenta para a determinação da quantidade ótima de vendedores necessária para atender aos clientes de maneira eficiente e eficaz.

Conforme citado no capítulo anterior, a empresa ALFA apresentou alguns pontos que podem ser melhorados visando atingir seu objetivo de aumentar a participação no mercado gaúcho.

Em suma, o presente trabalho foi relevante para a empresa ALFA, pois apresentou sugestões de melhorias que impactarão positivamente na resolução das questões levantadas neste estudo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

COBRA, Marcos. **Administração de Vendas.** 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1994. 492p.

FUTRELL, Charles M. **Vendas: Fundamentos e Novas Práticas de Gestão**. 7ª ed. São Paulo: Saraiva, 2003. 521p.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**: a edição do novo milênio. 10ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000. 764p.

MOREIRA, Daniel Augusto. **O Método Fenomenológico na Pesquisa**. 1ª ed. São Paulo: Thomson Pioneira, 2001. 152p.

RICHERS, Raimar. **O Que é Marketing**. 15ª ed. São Paulo: Brasiliense, 1994. 110p.

SEBRAE. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/customizado/acesso-a-mercados/venda-melhor/gestao-de-vendas/integra_bia/ident_unico/437> Acessado em 08.set.2011.

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