

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA, CONTABILIDADE
E SECRETARIADO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

GERENCIANDO A EQUIPE DE VENDAS PARA ATINGIR OS OBJETIVOS DE
MARKETING

ROGÉRIO MOTA BARBOSA

FORTALEZA, NOVEMBRO, 2000

GERENCIANDO A EQUIPE DE VENDAS PARA ATINGIR OS OBJETIVOS DE
MARKETING

ROGÉRIO MOTA BARBOSA

Orientador: ROBERTO SOUSA LIMA

Monografia apresentada à Faculdade de
Economia, Administração, Atuaria,
Contabilidade e Secretariado, para
obtenção do grau de Bacharel em
Administração.

FORTALEZA – CE

2000

Esta monografia foi submetida à Coordenação do Curso de Administração, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Bacharel em Administração, outorgado pela Universidade Federal do Ceará – UFC e encontra-se à disposição dos interessados na Biblioteca da referida Universidade.

A citação de qualquer trecho desta monografia é permitida, desde que feita de acordo com as normas de ética científica.

	Média
_____ Rogério Mota Barbosa	_____
_____ Roberto Sousa Lima	_____ Nota
_____ Carlos Manta	_____ Nota
_____ Zorandy Lopes Oliveira	_____ Nota

Monografia aprovada em _____ de _____ de _____

AGRADECIMENTO

Desejo expressar minha gratidão a todos aqueles que me ajudaram, com estímulos, orientações e críticas, na elaboração desta monografia.

Em primeiro lugar a Deus, por representar o sentido da vida.

Aos meus pais que sempre me apoiaram para o meu crescimento pessoal.

Ao orientador Roberto Sousa Lima, pela sua tolerância, paciência e disponibilidade para me ajudar.

A minha namorada Málbia Oliveira Rolim, pelo apoio e motivação para que eu alcançasse os objetivos estabelecidos. Segredo do meu sucesso.

SUMÁRIO

LISTA DE GRADE	II
AGRADECIMENTOS	III
SUMÁRIO	IV
RESUMO	VI
1. INTRODUÇÃO	07
2. MARKETING E VENDAS NO CONTEXTO DE MARKETING	09
2.1 <i>Definição de marketing</i>	09
2.2 <i>Filosofias de administração de marketing</i>	10
2.3 <i>Mix de marketing</i>	12
2.4 <i>O Papel da equipe de vendas no mix de marketing</i>	13
3. PLANEJAMENTO DE VENDAS	17
3.1 <i>Oportunidade de mercado</i>	17
3.1.1 <i>Formas de mensurar a demanda de mercado e a demanda da empresa.....</i>	18
3.2 <i>Potencial de mercado</i>	19
3.2.1 <i>Usos para potencial de mercado.....</i>	19
3.2.2 <i>Etapas do potencial de mercado.....</i>	21
3.2.3 <i>Potencial de mercado x Potencial de vendas.....</i>	22
3.2.4 <i>Técnicas de determinação do potencial de mercado.....</i>	23
3.2.5 <i>Exemplo ilustrativo</i>	24
3.3 <i>Previsão de vendas</i>	26
3.3.1 <i>Métodos de previsão.....</i>	27
3.4 <i>Segmentação de mercado</i>	29
3.4.1 <i>A importância da segmentação de mercado para a administração da FV.....</i>	30
3.4.2 <i>Crítérios para a segmentação de mercado.....</i>	31
4. ORGANIZAÇÃO DE UMA FORÇA DE VENDAS	34
4.1 <i>Determinação do número de vendedores</i>	34
4.2 <i>Recrutamento</i>	36
4.2.1 <i>Levantamento das necessidades de RH da FV</i>	37
4.2.2 <i>Recrutamento interno</i>	37
4.2.3 <i>Recrutamento externo</i>	38
4.3 <i>Seleção</i>	39
4.4 <i>Remuneração</i>	41

4.5	<i>Treinamento</i>	42
4.6	<i>Motivação</i>	44
4.7	<i>Avaliação e controle</i>	46
5.	CONCLUSÃO	50
6.	BIBLIOGRAFIA CONSULTADA	51

RESUMO

O trabalho propõe-se a explorar as implicações da atividade de marketing no trabalho das equipes de vendas. Abrangendo assim, todas as empresas industriais, comerciais e de serviços, que adotem a Força de Vendas como metodologia de promoção.

A prática dos conceitos de marketing, comum hoje nas empresas, implica na elaboração de um Mix de Marketing, cuja finalidade é alcançar os objetivos estratégicos de mercado, de acordo com os objetivos gerais da empresa. O Mix de Marketing, uma vez formalizado, determina quotas de participação (esforço), para cada departamento da empresa, e o departamento de vendas, por estar mais próximo do cliente, recebe uma quota de participação em escala maior.

Os estudos de mercado: demanda, oportunidades de mercado, potencial, previsão de vendas e segmentação, tem implicação direta na rotina de trabalho de vendas, eles determinam entre outras coisas a quantidade ótima de vendedores, a parcela de mercado na qual a empresa está inserida, as perspectivas de vendas em potencial e estimativa de faturamento e remuneração, além das quotas e metas de vendas.

Contudo, todo o esforço da empresa em planejar as estratégias de marketing, e formular o plano de vendas, podem não ter utilidade alguma caso os vendedores não sejam adequados para a tarefa. Logo, a preocupação com o correto dimensionamento das necessidades de recrutamento, com as técnicas e pessoas envolvidos na seleção e treinamento, e com características da política de remuneração e motivação, resultarão em custos baixos, cumprimento dos objetivos estabelecidos e produtividade elevada.

1 - INTRODUÇÃO

A escolha do tema “Gerenciando a equipe de vendas para atingir os objetivos de Marketing”, foi motivada pela relevante importância da função do vendedor na concretização dos objetivos estratégicos de marketing da empresa.

Durante os 60 e até meados dos anos 80, a figura do vendedor era vista com desconfiança. Este fato ocorreu em decorrência de problemas nas antigas formas de administrar. Acreditava-se que um grande esforço de vendas era a melhor forma de realizar lucros. A consequência foi um grande número de vendedores pressionados pela empresa para vender sempre mais e obrigando-se até mesmo a prometer falsas vantagens nos produtos, comprometendo sua imagem e a imagem da empresa.

Atualmente as formas de administrar estão centradas no marketing, que deu novo sentido ao departamento de vendas. O vendedor pessoal de hoje, tem a responsabilidade de levar para o cliente a imagem da empresa para a qual trabalha e, sobretudo construir um relacionamento duradouro, capaz de realizar lucro através da satisfação das necessidades do consumidor.

Para tanto, foi necessário uma mudança no perfil do profissional, que hoje possui nível de escolaridade mais elevado e uma mudança na rotina de trabalho, que passou a valorizar mais a integração com outros departamentos, destacando-se o departamento de marketing, responsável pela elaboração do planejamento estratégico de marketing, cujo objetivos e metas irão influenciar diretamente no trabalho dos vendedores. E estes, por sua vez, fornecerão informações importantes para o controle dos resultados destas estratégias.

O conteúdo do trabalho foi extraído de textos de vários autores especialistas no assunto com o objetivo de reuni-los de forma sintética de forma que proporcione ao leitor, um apanhado do que existe de mais atual no campo da gerência de vendas integrada com o marketing.

Para alcançar o objetivo proposto, o trabalho foi dividido em três capítulos. O primeiro propõe-se a conceituar marketing e identificar o papel das vendas dentro do mix de marketing da empresa. O segundo capítulo posiciona o planejamento de vendas como parte importante para atingir os objetivos gerais da empresa, para traçar estratégias de trabalho e para atingir as metas do plano de marketing. O terceiro capítulo propõe-se a fornecer

subsídios para montar uma equipe de vendas no que diz respeito ao número ideal de vendedores, formas de recrutamento e seleção, fatores motivacionais, treinamentos, remuneração e técnicas de avaliação e controle.

E por fim a conclusão onde ficam nossos comentários a pesquisa e a bibliografia de sugestão para o aprofundamento do assunto.

2 - MARKETING E VENDAS NO CONTEXTO DE MARKETING

2.1– Definição de Marketing

“ Marketing é a análise, organização, planejamento e controle dos recursos da empresa, gerados a partir do consumidor com o objetivo de satisfazê-lo, em suas necessidades e desejos de forma lucrativa”. (KOTLER, 1998, p.03)

“ 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”.(LAS CASAS, 1987, p. 30)

Os dois autores acima assim como muitos outros tem suas próprias definições para marketing. Embora existam muitas definições, algumas palavras aparecem com maior frequência para explicar o marketing como: necessidades, desejos, trocas e transações.

- a) Necessidades: são estados de carência percebida. O homem tem muitas necessidades complexas (básicas ou biológicas, sociais e individuais). Essas necessidades não são criadas pelos profissionais de marketing, são uma parte básica da constituição do homem. Quando uma necessidade não é satisfeita, ele tenta reduzi-la ou procura um objeto que a satisfaça.
- b) Desejos: os desejos são necessidades moldadas pela cultura e pelas características individuais. Quando os desejos podem ser comprados, tornam-se demandas.
- c) Trocas: é um ato de obter-se um objeto desejado dando alguma coisa em retribuição. Para que exista troca devem existir pessoas com vontade de negociar, sendo necessário que tal relação seja benéfica para as partes. “Embora o produto ou serviço seja o objeto das trocas, a existência de um mercado é fator de extrema importância para a realização delas”. (LAS CASAS, 1998, p.03). O conceito de troca é bastante amplo e abrange não

somente bens tangíveis como também os intangíveis como: ideologias religiosas, políticas, sociais, econômicas e outras do gênero.

d) **Transação**: consiste em uma troca de valores entre duas partes.

Portanto o marketing ocorre quando as pessoas decidem satisfazer necessidades e desejos através da troca. Levará vantagem a empresa que melhor entender estas necessidades e desejos utilizando-os para manter relacionamentos duradouros com os clientes.

2.2 - Filosofias de Administração de Marketing

A definição do conceito de marketing revela a preocupação em desenvolver as trocas desejadas com o mercado alvo, contudo, este relacionamento de troca com o mercado pode seguir diferentes linhas de pensamento. Para KOTLER (1998) existem cinco conceitos alternativos, de acordo com os quais as organizações conduzem suas atividades de marketing: conceito de produção, produto, venda, marketing e marketing social. Contudo, em todas elas é possível notar uma relação com a equipe de vendas, tendo esta fundamental importância para o sucesso do conceito de marketing.

- a) Conceito de produção: defende a idéia de que os consumidores preferem os produtos acessíveis e baratos, obrigando a empresa a investir na melhoria do processo produtivo e na logística de distribuição. A utilização deste conceito é encontrada com mais facilidade em empresas com grande volume de demanda ou quando o custo de um produto é alto demais. Este pensamento reflete negativamente no trabalho da equipe de vendas, que passa a negociar produtos sem diferencial de embalagem, design, matéria prima ou qualquer outra vantagem sobre o concorrente que não seja o preço, além de ver suas margens de comissão achatadas, uma vez que o foco na redução de custos obriga a administração a sacrificar os lucros.
- b) Conceito de produto: sustenta a idéia de que os consumidores procuram produtos de qualidade superior, desempenho e aspectos inovadores, para tanto o esforço deve concentrar-se na área de desenvolvimento de produto. Entretanto, isso nem sempre é aplicável. Por exemplo, um rádio toca-fitas

de última geração, jamais ultrapassará o cd-player para o consumidor que procura fidelidade na reprodução do som.

O trabalho da equipe de vendas tem relevante importância para a aplicação deste conceito. Não é muito difícil encontrar empresas com problemas na aceitação do seu produto, ocasionado por falhas no levantamento prévio das informações, nesses casos a equipe de vendas é a mais recomendável para corrigir erros no planejamento do produto pelo fato de estar próximo do consumidor.

- c) *Conceito de venda*: sustenta a idéia de que os consumidores só comprarão os produtos se um grande esforço for feito em vendas e promoção. Para Kotler a maioria das empresas pratica o conceito de vendas quando tem excesso de produção. Seu objetivo é vender o que fazem, e não fazer o que o mercado deseja. Assim, o marketing baseado em vendas apresenta grandes riscos. Concentra-se em desenvolver transações de vendas, e não em construir relacionamentos lucrativos a longo prazo com o consumidor.

Neste caso a equipe de vendas é a maior vítima do processo, que vê-se obrigada a vender além da necessidade do consumidor, resultando em problemas de relacionamento, estoque alto, custos de armazenagem e comprometendo a confiança que o consumidor depositava no vendedor.

- d) *Conceito de marketing*: sustenta a idéia de que as metas organizacionais somente serão atingidas caso o levantamento das necessidades e desejos do mercado-alvo seja feito de forma mais eficiente que seus concorrentes. A perspectiva do marketing é de fora para dentro da empresa, utiliza-se das informações obtidas no mercado para garantir que o produto ao sair da empresa atenda as expectativas do consumidor e satisfaça-o gerando lucros. Dentro desse contexto a equipe de vendas aparece como o primeiro elemento da empresa a manter contato direto com o consumidor, possibilitando fluxo de informações necessárias para a elaboração de um plano de marketing eficaz.
- e) *Conceito de marketing societário*: o conceito de marketing societário exige que os profissionais equilibrem três fatores ao definirem sua política de mercado: os lucros da empresa, os desejos do consumidor e os interesses da sociedade. Este conceito diferencia-se do marketing tradicional pelo fato de administrar os desejos do consumidor a curto prazo e o seu bem-estar a longo prazo.

O marketing societário na verdade é um facilitador do trabalho da equipe de vendas, que passa a ter um argumento a mais, capaz de influenciar a decisão de compra do consumidor.

A atual corrida pela certificação ISO de empresa ecologicamente correta, revela a tendência do mercado em boicotar as empresas que não operam com visão de longo prazo.

Este trabalho está direcionado especialmente para as empresas, que compartilham do conceito de marketing e marketing societário, pois entendemos serem estes os únicos capazes de proporcionar um ambiente favorável ao desenvolvimento da carreira de vendedor, do contrário criam-se barreiras à perpetuação e desenvolvimento deste profissional.

2.3 - O Mix de Marketing

Após uma resumida definição de marketing e uma explicação sobre as possíveis filosofias de administração de marketing vamos entender como é formado o mix de marketing e o papel da equipe de vendas como subsistema desse processo.

O mix de marketing exerce ação sobre o meio ambiente, bem como recebe influência desse mesmo elemento ativador. Dessa forma, para melhor compreendermos a dinâmica do sistema de marketing é preciso identificar seus componentes ou subsistemas, bem como saber caracterizar os fatores externos onde o sistema atua.

Neste trabalho escolhemos para representar o mix de marketing, o modelo desenvolvido por RICHERS apud COBRA (1994, p.40) que 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. Esse sistema recebe a nomenclatura de “Sistema dos 4 AS”: análise, adaptação, ativação e avaliação.

- a) 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 de marketing.
- b) Adaptação: é o processo de adequação das linhas de produtos ou serviços da empresa ao meio ambiente, identificado através da apresentação ou

configuração básica do produto (design, embalagem e marca). E ainda por meio do preço e da assistência ao cliente.

- c) Ativação: os elementos-chave da ativação são a distribuição (seleção de canais), a logística (a entrega e armazenagem do produto), a venda pessoal (o esforço para efetuar a transferencia de posse do bem ou serviço) e o composto de comunicação (publicidade, promoção de vendas, relações públicas e merchandising).
- d) Avaliação: é o controle dos resultados do esforço de marketing. Essa função é também chamada auditoria de marketing.

2.4 - O Papel da Equipe de Vendas no Mix de Marketing.

Para Antônio VIEIRA DE CARVALHO (1989, p.08) a equipe de vendas pode ser definida como um grupo de profissionais cujo propósito central é acelerar a venda final de produtos e serviços. Para isto, é imprescindível que a equipe de vendas e o departamento de marketing atuem conjuntamente.

O quadro abaixo demonstra objetivamente como a equipe de vendas pode e deve contribuir para atingir os objetivos de marketing da empresa.

ANÁLISE	EQUIPE DE VENDAS
Pesquisa de mercado: - <i>Análise de produtos atuais</i> - <i>Análise de novos produtos</i> - <i>Análise de ação da concorrência</i>	- Pesquisar o desempenho dos produtos atuais em cada cliente. - Pesquisar a viabilidade de novos produtos. - Identificar e acompanhar a ação da concorrência. - Pesquisar a situação econômico-financeira e de mercado de cada cliente em seu território de vendas.

- <i>Análise de clientes</i> - <i>avaliar as oportunidades de mercado</i>	- identificar oportunidades para novos negócios
Estimar a demanda e o potencial de mercado	Coletar dados secundários em seu Território de vendas que permitam estimular a demanda e calcular o potencial de seu mercado.
Estabelecer a previsão de vendas	Fazer e discutir a previsão de vendas para o próximo exercício fiscal por cliente.
Orçar vendas	Discutir o orçamento de vendas para o seu território.
Segmentar o mercado	Ajudar a identificação de segmentos de mercado
Identificar benefícios	Ajudar a identificação de benefícios buscados por consumidores e clientes nos produtos ou serviços da empresa.
ATIVACÃO	EQUIPE DE VENDAS
Distribuição	Tratar de colocar o maior número possível de itens em cada um dos pontos de vendas existentes.
Logística	Evitar que faltem produtos em seus clientes. Sugerir uma política de estocagem para sua empresa. Acompanhar o fluxo de mercadorias de seus depósitos para os de seus clientes.
Promoção de vendas	Realizar a promoção de vendas dos seus produtos ou serviços para seus clientes. Caso exista uma equipe de promoção de vendas, deve colaborar com ela sempre.
Propaganda	Sugerir campanhas publicitárias de produtos/serviços com desempenhos insatisfatórios. Sugerir mídias adequadas para a situação.

Merchandising	Ajudar seu cliente a vender, seja ajudando-o a demonstrar melhor o produto no ponto de venda, seja realizando ajuste de produtos na gôndola, ou mesmo fazendo reposições, marcando preços, montando vitrines, etc.
Relações Públicas	Realizar campanhas de relações públicas junto à comunidade de seus Territórios.
Vendas	Realizar vendas de produtos/ serviços que atendam às necessidades de clientes, consumidores e de sua empresa.
ADAPTAÇÃO	EQUIPE DE VENDAS
Produto/serviço - <i>Design</i> - <i>Ampliação do produto/serviço</i>	Sugerir modificações no design do produto ou na configuração do serviço. Ampliar o produto pela agregação do serviço ou pela própria prestação de serviço não esperados pelo cliente e consumidor .
Embalagem	Sugerir melhorias na embalagem do produto ou no ambiente onde é prestado o serviço.
Preço	Praticar a venda em volume e a obtenção de lucros crescentes por produto.
Garantia	Dar ao cliente garantias da satisfação do funcionamento do produto ou do bom desempenho do serviço.
Assistência ao cliente	Prestar serviços aos clientes, na pré-venda, orientando-os na venda e auxiliando-os na pós-venda.
AVALIAÇÃO	EQUIPE DE VENDAS
Auditoria de marketing/meio	Identificar a ação do meio ambiente nos negócios

ambiente	da empresa em seu território
Auditoria de produtos	Sugerir a retirada de produtos de linha
Auditoria de distribuição e logística	Identificar falhas nos pontos de distribuição e na política de estocagem e transporte e sugerir as correções necessárias
Auditoria de propaganda, promoção de vendas e merchandising	Avaliar a penetração da campanha publicitária e detectar falhas nas campanhas de promoção de vendas e de merchandising.
Auditoria de vendas	Avaliar o seu próprio desempenho e propor plano de melhoria e eficácia operacional.

COBRA(1994, p.42)

2 – PLANEJAMENTO DE VENDAS

2.1 – Oportunidade de Mercado

Avaliação da oportunidade de mercado é o esforço despendido pela empresa para reconhecer uma necessidade ou desejo de consumo. Neste momento a preocupação é em revelar o produto na sua forma genérica. Por exemplo, a água mineral sem gás é um produto genérico eleito para a satisfação de uma necessidade: a sede.

Em algumas empresas esta atividade é bastante valorizada, existindo departamentos ou subdivisões do marketing especializado na pesquisa e desenvolvimento de novos produtos, denominados de Sistema de Informações de Marketing–SIM, que visam identificar as oportunidades e ameaças existentes no mercado.

O estudo da oportunidade de mercado é mensurado levando-se em consideração a *demanda potencial* produzida, que é dada pela interação dos seguintes fatores COBRA (1994, p. 75):

- O plano inicial de consumo.
- O grau em que a necessidade pode ser satisfeita mediante o consumo do produto que potencialmente a satisfaz.
- O grau de ativação ou intensidade do estímulo provocado pela ação de todas as marcas de produto similares sobre o mercado definido como objetivo
- A taxa de retenção, que é o grau em que o produto segue consumindo sem prévia racionalização de escolha, por um hábito de escolha, quase um reflexo condicionado. Isso pode ocorrer a partir de uma decisão racional de escolha, mas os sucessivos usos do produto ou experiências positivas de consumo a convertem em um ato impulsivo de escolha.

A demanda potencial torna-se ativada pela pressão estratégica de todas as marcas para o consumo de um produto sobre o mercado-alvo. Os fatores que interagem sobre a pressão estratégica são (COBRA, 1994, p. 76):

- Grau de ativação de todas as marcas sobre o mercado-alvo.
- Diferenciação de produto realizada por todas as marcas.

- Segmentação de mercado realizada por todas as marcas.
- Pressão de impulsão de todas as marcas.
- Nível de distribuição de todas as marcas.
- Nível médio de preços de todas as marcas.

A definição de *demanda de mercado* e *demanda da empresa* depende do real entendimento desses fatores. A *demanda de mercado* pode ser definida como o volume total de bens e serviços que pode ser adquirido por um grupo definido de consumidores numa determinada área geográfica para um período determinado de tempo, à luz de um definido programa de marketing. A *demanda da empresa* individual relaciona-se com a participação que a empresa tem na demanda de mercado.

2.1.1 - Formas de Mensurar a Demanda de Mercado e a Demanda da Empresa

a) Demanda de mercado:

$$\text{Demanda de mercado: } M = P1 \times P2 \times P3$$

M = Demanda de mercado

P1 = Populações ou organizações que compram (quem são e onde estão localizadas) - variável demográfica.

P2 = Poder de compra ou habilidades para comprar, baseada em crescimento, crédito etc. e dados econômicos.

P3 = Propensão de compra, estilo de vida, preferências de compra. Inclui gostos e atitudes, fatores sociológicos e psicológicos.

b) Demanda da empresa:

É a participação que a empresa tem na demanda do mercado.

$$Q_i = S_i \times Q$$

Onde: Q_i = demanda da empresa i .

S_i = participação da empresa i no mercado

Q = demanda total do mercado

$$S_i = M_i / \sum M_j$$

M_i = esforço de marketing da empresa

M_j = esforço de marketing de todas as empresas do mercado

Exemplo: Suponha que para um determinado produto x a demanda de mercado seja igual a: $Q_x = 400.000$ unidades. Qual a demanda individual da empresa y para o produto x para um período t ? Considerando que S_i seja de 10%. Aplicando-se a fórmula acima obteríamos a demanda da empresa individual y , para um determinado período de tempo seria:

$$Q_x = 400.000$$

$S_i = 10\% \rightarrow$ tem-se $Q_i = 40.000$ unidades do produto x em um determinado período de tempo.

2.2 – Potencial de Mercado

“O Potencial de mercado é calculado para representar a capacidade de um mercado de determinada área ou a de um ramo de atividades em absorver uma quantidade específica de vendas de um produto”
COBRA (1994, p. 83).

Após o levantamento das oportunidades de mercado através do cruzamento de informações e da mensuração da demanda, o próximo passo é estimar o potencial de mercado, que se caracteriza pela capacidade de um mercado em absorver uma quantidade específica de produto em determinado período de tempo e área geográfica. Fala-se que o potencial é alcançado quando todos os possíveis compradores estão comprando a plena capacidade.

2.2.1 - Usos Para o Potencial de Mercado

O conhecimento do Potencial de Mercado permite determinar e formular estratégias de vendas por segmento de mercado, definindo quotas de vendas, correlacionado

com a avaliação das oportunidades do mercado. Em síntese, o potencial de mercado pode ser usado visando:

- Avaliar o desempenho de vendas.
- Determinar as áreas para a 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 etc.
- Identificar os limites dos territórios de vendas e proporcionar critérios para o zoneamento de vendas.
- Ajudar a realizar a previsão de vendas.
- Estabelecer quotas por linha 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 etc.
- 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.

Como se pode observar o potencial de mercado tem implicação direta no plano de venda, de marketing, de produção e de finanças, ou seja, os planos serão totalmente direcionados sobre os valores encontrados do potencial de mercado. Um erro no processo de mensuração poderá ocasionar prejuízos irreversíveis e certamente comprometer a competitividade perante os concorrentes. Por exemplo, se o sistema de remuneração de

vendedores considera o potencial de mercado, na elaboração de metas de vendas, erros de cálculo do potencial poderão prejudicar o ganho dos vendedores.

2.2.2 - Etapas do Potencial de Mercado

Como já foi mencionado anteriormente, *o potencial, é a capacidade máxima de um mercado absorver determinado produto*. Dessa forma, o conhecimento do potencial do mercado é necessário para que a empresa possa fixar planos e objetivos. A sua estimação segue algumas etapas, apresentadas em seqüência, como segue:

1º etapa: 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.

2º etapa: 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 100%, a cidade de Porto Alegre teria, numa hipótese de um ramo específico, 6% deste total.

3º etapa: Cálculo do Potencial de Vendas da Empresa a partir da relação entre o Potencial do Mercado do Ramo e a Demanda de Mercado.

Pelo exemplo: se a Demanda de Mercado é de 250.000.000 unidades e o Potencial de Mercado do Ramo é de 6% para Porto Alegre, o resultado desta relação é 15.000.000 unidades como sendo o Potencial de Vendas da Empresa.

$$Qx = 250.000.000 \text{ unidades}$$

$$- PM = 0,06$$

$$Qx = 250.000.000 \times 0,06$$

$$- PV = 15.000.000 \text{ unidades}$$

4º etapa: 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.

Temos:

$$1 - Qx = 250.000.000 \text{ unidades (números absolutos)}$$

$$2 - PM = 6\% \text{ (números relativos)}$$

$$3 - PV = 15.000.000 \text{ unidades} \rightarrow 250.000.000 \times 0,06 \text{ (números absolutos)}$$

$$4 - VP \text{ (Vendas Passadas da empresa)} = 1.000.000 \text{ unidades (números absolutos)}$$

$$5 - PM \cong 6,6\% \rightarrow 1.000.000 \div 15.000.000 \text{ (números relativos)}$$

Por exemplo, essa participação seria de aproximadamente 6,6% do mercado.

Depois disso, os dados são utilizados para determinar a capacidade que o mercado apresenta para absorver determinado bem e/ou serviço, sendo tais informações essenciais para a organização formar suas estratégias de venda, de forma a obter os melhores resultados no mercado.

2.2.3 – Potencial de Mercado x Potencial de Vendas

“Potencial de vendas é a parcela do potencial de mercado que uma empresa pode razoavelmente esperar obter” COBRA (1994, p.83).

Os conceitos de potencial de vendas e de mercado são muito parecidos. Com a finalidade de melhorar a compreensão, o potencial de mercado poderia chamar-se, na opinião de COBRA (1994), *potencial de mercado do ramo de atividades*. Apresentado sob a forma de um índice relativo, considera-se o mercado global (Brasil, por ex.) como sendo 100%. Quanto ao potencial de vendas, refere-se ao potencial de vendas da empresa, ou seja, estimada a demanda da empresa individual, procura-se saber o quanto ela poderia vender em números absolutos para cada município brasileiro, relacionando ao potencial e à demanda do ramo, caso estivesse sozinha no mercado. Assim, se o Estado x tem 30% de potencial do mercado global, para determinado produto y, significa que, em relação à demanda estimada

do mercado, por exemplo, de 1.000.000 unidades, o Estado x terá um potencial de vendas de 300.000 unidades para o ramo como um todo.

2.2.4 - Técnicas de Determinação do Potencial de Mercado

a) Método do uso do levantamento com base em mapeamento

Este método utiliza dados comparativos do consumo de produtos já existentes no mercado e de possíveis compradores, para calcular os potenciais e para responder perguntas específicas sobre o mercado da empresa. Os resultados dos levantamentos podem ser facilmente projetados para o mercado todo.

A forma mais utilizada para coletar dados, no método do levantamento, é a abordagem do comprador. A abordagem do comprador requer informações dos entrevistados relativas às compras passadas de um particular tipo de produto ou serviço. Outras informações podem ser obtidas simultaneamente: razões das preferências por marcas, sazonalidade e razões de compra etc. As intenções de compra passadas ou futuras são cruzadas e projetadas para todo o ramo de atividades ou para uma empresa em particular, como base para o cálculo do potencial total de mercado.

É importante que a amostra, número de entrevistados, seja representativa para que os cruzamentos e as projeções sejam fidedignas.

b) Método dos registros estatísticos da empresa

Neste método as principais fontes de informações são os dados históricos de vendas da empresa, que são utilizados para cruzar com os dados setoriais e projetar o potencial de mercado.

Este método possui limitações por que é necessário que a empresa, já esteja funcionando a pelo menos três anos, possibilitando que as distorções provocadas pela sazonalidade sejam consideradas.

c) Método de dados setoriais e método de dados do censo (dados secundários)

Outra forma que se pode calcular o potencial de mercado é a com base em dados secundários publicados, setoriais ou censitários. Para COBRA (1994,p. 89) a tarefa de determinar o potencial apoia-se no seguinte tripé: a existência de gente, com renda e com disposição para gastar.

A existência de gente é obtida pelo censo demográfico, realizado decenalmente pela Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (FIBGE) e é estimada ou projetada anualmente para cada um dos municípios brasileiros. Essa população é apresentada em números por sexo classe etária tipo étnico etc. número de domicílios é outro indicador demográfico.

A renda da população pode ser obtida por diversas fontes. Em nível de Estado existem cálculos de renda per capita. Em nível de município, os dados publicados são menos específicos, de forma que há necessidades de realizar cruzamentos de diversos indicadores de renda, tais como: depósitos bancários, empréstimos bancários, número de veículos licenciados, número de telefones instalados, número de ligações elétricas existentes: residenciais, comerciais e industriais, consumo de energia elétrica: residencial, comercial e industrial, número de aparelhos eletrodomésticos etc.

A disposição para gastar pode ser medida pelo volume de impostos arrecadados como o ICMS, o IPI, o número de empregados no varejo etc.

2.2.5- Exemplo Ilustrativo

Uma cadeia de lojas, que comercializa móveis, eletrodomésticos e roupas de cama, mesa e banho, quer estabelecer critérios para a avaliação de suas várias lojas. Essas lojas estão localizadas em alguns bairros da cidade de São Paulo.

A empresa varejista procura, então, encontrar o perfil do consumidor-alvo e ver até que ponto ele está satisfazendo as suas necessidades.

Através de pesquisas, a empresa atualiza o perfil do consumidor para ajustar as mudanças de mercado, a fim de saber até que ponto o seu mix de produtos e serviços está ajustado ao meio ambiente em que as lojas atuam.

O índice de potencial de mercado do bairro é calculado em função da densidade populacional - potencial demográfico, do poder aquisitivo do bairro - potencial de riqueza e da capacidade de atração do bairro como centro comercial - potencial de polarização.

O índice geral de potencial de mercado é calculado como sendo uma combinação dos três índices: demográfico, de riqueza e de polarização. Dessa maneira, o índice de potencial de mercado ou como é muitas vezes denominado, índice de poder de compra é calculado para cada área pela fórmula:

$$\mathbf{I.P.Mi = pi + ri + vi}$$

onde: I.P.Mi = percentagem do total do índice do potencial de mercado ou de poder de compra encontrado para a área i.

ri = percentagem da renda pessoal regional disponível originada na área i.

vi = percentagem das vendas no varejo na área i.

pi = percentagem da população regional localizada na área i.

Os três coeficientes na fórmula representam o peso relativo dado para os três fatores. Assim, de acordo com uma ponderação subjetiva:

$$\mathbf{I.P.M. = 3,5(pi) + 3,5 (ri) + 3,0 (vi)}$$

Se os valores de índices potenciais de mercado forem calculados para **pi, ri e vi**, teríamos, por exemplo: para o bairro de Santana da cidade de São Paulo, para produtos de cama, mesa e banho e eletrodomésticos:

$$\mathbf{I.P.M. = 3,5 (3,155) + 3,5 (3,052) + 3 (13,171)}$$

Dessa forma, o índice de Santana em relação ao total da cidade de São Paulo seria:

$$\mathbf{I.P.M. = 11,0425 + 10,682 + 9,513}$$

$$\mathbf{I.P.M. = 31,237 \text{ ou } 31,2 / 10 \text{ (somatória de pesos)}}$$

$$\mathbf{I.P.M. = 3,1 \% \text{ em relação ao total de cidade de São Paulo.}}$$

No cálculo do índice demográfico foram correlacionadas as seguintes variáveis: pessoas por domicílios, número de domicílios, classe etária da população, distribuição sócio-econômica da população.

No cálculo do índice de riqueza foram correlacionadas as variáveis de: renda familiar mensal, número de telefones instalados, número de dormitórios por família, consumo médio de energia.

No cálculo do índice de polarização foram aplicadas fórmulas matemáticas para calcular o poder de atração de um bairro em relação à área geográfica onde está localizado.

2.3 – Previsão de vendas

Com base nas informações sobre o mercado geral em que determinada empresa atua é possível obter uma estimativa das vendas para um determinado período, seja uma semana um mês um ano, ou qualquer outro período. Esta estimativa convencionou-se chamar previsão de vendas, feita basicamente sob um plano mercadológico proposto pela empresa.

Para PENTEADO FILHO (1987) é a previsão de vendas que vai determinar o mercado potencial para a demanda do(s) seu(s) produto(s). Em que esta demanda relaciona-se com os mais diversos fatores, tais como: poder aquisitivo dos consumidores, ação dos concorrentes e as políticas econômicas adotadas. Portanto, a previsão de venda permite à empresa traçar os seus objetivos de venda e a política interna de marketing a ser adotada pelo administrado. A previsão de vendas influencia vários departamentos de uma empresa, principalmente os que envolvem produção e finanças.

“Trata-se de uma avaliação do que poderá ocorrer à luz de vários fatores hoje conhecidos” COBRA (1994, p.97). Explicando melhor esta definição, a previsão de vendas é uma estimativa da quantidade de unidades e do volume de dinheiro esperado para um período futuro. Essa estimativa pode ser considerada sobre um produto específico ou para toda uma categoria e para um mercado inteiro ou apenas um segmento. Lembrando que, quanto mais específico, maiores serão as chances da previsão aproximar-se da realidade.

As previsões de vendas servem de base para o departamento financeiro estimar o dinheiro necessário aos investimentos e operações, para o departamento de produção definir os níveis e capacidade de produção de bens, para o departamento de compras adquirir o volume certo de suprimentos e para o departamento de recursos humanos contratar pessoal.

A diferença entre a previsão e o potencial é que, a previsão é normalmente definida em quantidades inferiores ao potencial. Vários motivos contribuem para essa

diferença, pode acontecer da empresa não dispor de equipamentos e recursos necessários para a distribuição necessária a capacidade de produção, os recursos financeiros podem limitar a compra de matéria-prima ou simplesmente, a empresa pode optar por uma previsão pessimista com o objetivo de reduzir riscos.

A preparação da previsão de vendas está diretamente ligada ao plano de marketing e seus gastos assumidos com esforços para promover, distribuir e segmentar o mercado, logo, a existência de um plano de marketing é um pressuposto essencial para a elaboração da previsão de vendas.

A previsão de vendas requer uma atenção especial e um acompanhamento sistemático dada sua importância como ferramenta de planejamento e controle. Para esse acompanhamento recomenda-se os seguintes passos :

- Recolher informações pertinentes - interna e externa
- Analisar 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

Na verdade a proposta do referido autor, passa a preocupação em cruzar dados internos (relatórios, ficha de clientes, estatística de vendas), com dados externos (semanários, dados do senso, estatística do setor) para que um programa informatizado, capaz de processar com mais velocidade as informações, possa facilitar a compreensão elaborando um relatório de maior clareza e precisão.

2.3.1 – Métodos de Previsão

Os métodos utilizados para obter uma previsão de vendas são os mais diversos. Entretanto, estes métodos podem ser sintetizados em quatro categorias, a saber: não-científicos, matemáticos, levantamento (pesquisa) e zona-piloto (área teste de mercado).

a) Não-científico:

- Listagem de fatores: levantamento de dados.

- Extrapolação: a partir de dados passados de vendas, da análise das sazonalidades e dos ciclos de vendas projeta-se as previsões de vendas.
- Construção de cenários: simulações .

b) Matemáticos:

- Médias móveis

Ex. Valores da demanda nas últimas cinco semanas: 110, 115, 122, 120, 125.

Cálculo da média: $110+115+122+120+125 / 5 = 118,4$

Supondo-se que as vendas reais na próxima semana sejam 130. Troca-se o valor mais antigo do numerador da fração (110). $115+122+120+125+130 / 5 = 122,4$

- Média ponderada: Atribuem-se pesos às semanas

Ex. $(115 \times 1) + (122 \times 2) + (120 \times 3) + (125 \times 4) + (130 \times 5) / 1+2+3+4+5 = 124,6$

- Regressão: pode envolver desde um fator simples, que determina a demanda, até múltiplos fatores. A relação de correlação pode ser linear ou não-linear sendo uma técnica muito usada em previsão. Na correlação simples comparam-se duas variáveis (quantidades) e estabelece-se uma relação entre elas.

Nesse caso, a primeira variável é chamada dependente e a segunda independente.

Ou seja, $x = f(y)$, onde:

$x = \text{variável dependente}$ (vendas de uma determinada empresa para um determinado período de tempo).

$y = \text{variável independente}$ (vendas da indústria que opera em determinado segmento do mercado, para um determinado período de tempo).

Esta relação entre as variáveis x e y também pode ser calculada através do método dos mínimos quadrados.

c) Levantamentos:

- Júri de opiniões de executivos
- Opinião da força de vendas
- Intenção de compra dos consumidores (pesquisas)

d) Zona-piloto

- Área teste de mercado: o produto é exposto em um ou mais pontos de venda e partindo da resposta deste segmento é feita uma projeção para todo o mercado.

O método mais adequado é determinado pelo tipo de produto/serviço e pelos objetivos de marketing da empresa, sendo na maioria dos casos utilizado mais de um método, minimizando as chances de falha na previsão.

2.4 – Segmentação de Mercado

“A segmentação de mercado consiste no processo de classificação dos consumidores em grupos de diferentes necessidades, características e comportamentos. O segmento de mercado é composto de consumidores que respondem de maneira semelhante a um dado grupo de estímulos de marketing” (KOTLER & ARMSTRONG, 1998, p. 30).

Quando um mercado é subdividido em partes menores, que guardam as suas características básicas, dizemos que o conceito de segmentação de mercado foi aplicado. Provavelmente, a segmentação de mercado seja um dos conceitos de marketing mais discutidos no Brasil. Contudo, a sua aplicação ainda não é suficientemente ampla, em que pesem as suas inúmeras vantagens.

A noção de segmentação parte da necessidade de especificar melhor o tipo de cliente em que o produto vai ser direcionado, ou seja, a segmentação permite considerar o tipo de cliente a quem os produtos de uma empresa serão dirigidos (LAS CASAS, 1998).

A segmentação de mercado antecede a organização dos territórios de vendas, o zoneamento e outros critérios importantes para a formulação da estratégia de vendas. Como a segmentação de mercado é à base da formulação estratégica em marketing, de vendas é útil ao vendedor o seu estudo. Os profissionais que atuam em marketing industrial usam diversas variáveis para a segmentação de seus mercados, tais como: demográficas, operacionais

(tecnologia, usuário, capacidade dos clientes), abordagens de compra, fatores situacionais e características pessoais. Dessa forma, buscando atingir segmentos de mercado que possam atuar de forma mais eficiente, obtendo o máximo de retorno, uma vez que a segmentação ajuda a melhorar o planejamento de estratégias de marketing observado as reações únicas de cada segmento aos variados níveis de preços e serviços.

2.4.1 - A importância da segmentação de mercado para a administração da força de vendas

Os consumidores são numerosos, espalhados geograficamente, além de uma grande variedade quanto às suas necessidades e práticas de compras. As organizações que vendem para o mercado industrial e de consumo final reconhecem que não podem vender para todos os mercados, pelo menos não da mesma maneira. Dessa forma, em vez de tentarem concorrer em todos os mercados, muitas vezes contra concorrentes mais fortes, as empresas devem identificar as parcelas do mercado que poderão atender melhor, ganhando poder de competitividade frente aos seus concorrentes (KOTLER & ARMSTRONG, 1998).

A segmentação do mercado deve ser claramente definida. Entretanto, a configuração de um segmento não é uma tarefa fácil para as organizações, envolvendo muitas vezes cálculos estatísticos, além de representar um potencial adequado para as vendas. É preciso, portanto, identificar com clareza qual segmento-alvo é atualmente o melhor.

Atualmente as empresas estão se voltando para o marketing de segmentos, afastando-se do marketing de massa e do marketing de variedade de produtos. O marketing de segmentos pode ajudar os vendedores a descobrir suas oportunidades de mercado, desenvolvendo o produto certo para cada mercado-alvo e adaptando seus preços, canais de distribuição e propaganda para atingirem esse mercado de forma eficiente. Em vez de espalharem seus esforços de marketing podem concentrar-se nos compradores que tiverem maior interesse na compra, através de uma abordagem direcionada (KOTLER & ARMSTRONG, 1998).

A forma suprema do marketing de segmento é o marketing individualizado, no qual a empresa adapta seu produto e programa de marketing às necessidades de cada cliente

específico ou de cada organização compradora. De forma global, a segmentação de mercado serve de base para (COBRA, 1994, p. 130):

- a determinação de quotas de vendas;
- zoneamento e o rezoneamento de vendas;
- a elaboração do plano orçamentário;
- a elaboração da previsão de vendas;
- a paridade de vendas;
- a avaliação do desempenho dos pontos de vendas;
- a avaliação do desempenho dos territórios de vendas;
- a avaliação do desempenho mercadológico; e
- outras formulações estratégicas.

Portanto, a segmentação de mercado permite às organizações atuarem de forma mais eficiente e mais produtiva, satisfazendo melhor o consumidor. Estas observações servem apenas para demonstrar ao homem de vendas que o processo da venda não se limita à negociação, ao contrário, vai além: deve iniciar com a identificação das necessidades dos clientes e consumidores, bem como a maneira possível de satisfazê-los com seus produtos e/ou serviços.

2.4.2 - Critérios para a segmentação de mercado

As empresas orientadas para o marketing dividem o mercado em segmentos. A idéia da segmentação é separar os mercados com características semelhantes entre si. Em outras palavras, separa-se um grupo homogêneo de um mercado formado por grupos heterogêneos. Com isso é possível compreender melhor os desejos e necessidades dos consumidores e a partir daí oferecer produtos e serviços mais adequados.

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. A

discussão de tais técnicas visa proporcionar ao leitor um embasamento necessário às formulações estratégicas e táticas para uma segmentação de mercado eficiente.

É claro que há muitas formas para segmentar um mercado, mas nem todas as segmentações são eficazes. Dessa forma, buscando uma maior eficiência, os segmentos de mercado precisam apresentar as seguintes características (KOTLER & ARMSTRONG, 1998, p. 169).

- **Mensurabilidade** – relaciona-se com a mensuração do tamanho, poder aquisitivo e o perfil dos segmentos. A obtenção de dados demográficos, sociais e culturais dos consumidores permitem determinar o tamanho, o potencial e a importância do segmento.
- **Acessibilidade** – permite que a empresa possa efetivamente atender alcançar os segmentos de mercado. Ou seja, não basta um segmento de mercado possuir um potencial atraente, é preciso que ele seja acessível economicamente.
- **Substancialidade** – os segmentos de mercado precisam ser amplos e lucrativos o bastante para justificar sua ativação. O segmento deve constituir-se de um grupo o maior e o mais homogêneo possível para que seja compensador acompanhá-lo com um programa de marketing adaptado às suas necessidades.
- **Operacionalidade** – deve-se poder planejar programas eficazes para atrair e atender aos segmentos

Para uma melhor determinação dos fatores acima mencionados, utilizam-se algumas variáveis que permitem uma segmentação mais adequada para cada empresa. A seleção dessas variáveis permite o desenvolvimento de estratégias integradas de marketing. Estas variáveis podem ser: geográficas, demográfica, sócio-econômica, tipo de produto, comportamento do consumidor, benefícios, ramo de atividades e marketing mix.

Alguns segmentos atrativos podem ser descartados rapidamente por não se adaptarem aos objetivos de longo prazo da empresa. Embora sejam tentadores por si mesmos, podem desviar a atenção e as energias da empresa da sua meta principal, ou podem ser uma escolha pobre do ponto de vista ambiental, político ou de responsabilidade social. Quando um segmento se ajusta aos objetivos da empresa, ela deve decidir se possui capacidade e recursos necessários para ter sucesso naquele segmento. Em suma, uma empresa só deve entrar em segmentos em que possa oferecer um valor superior e ter vantagens sobre seus concorrentes.

Os critérios para segmentar ou fragmentar deverão estar apoiados em informações precisas acerca do mercado total que se objetiva dividir e de suas peculiaridades. Isto requer investimento em pesquisa, em informações de mercado. Todavia, nem toda a segmentação de mercado exige grandes investimentos em informações. Muitas dessas informações poderão ser obtidas através de simples levantamentos de mercado ou mesmo através de dados secundários publicados por órgãos governamentais de pesquisa.

Por exemplo, se a pretensão é de conduzir-se uma segmentação geográfica, de venda, demográfica, cultural, ou uma polarização comercial etc., há inúmeros dados disponíveis a esse respeito. A FIBGE e outros órgãos públicos, por exemplo, possuem estudos de microregiões brasileiras, de áreas funcionais urbanas nas quais a hierarquização (polarização) de todos os municípios brasileiros é medida e outros dados de real interesse são apresentados.

Já a segmentação, que leva em conta o comportamento do consumidor, as estruturas sócio-econômicas, os estilos de vida, hábitos de compra, lazer, satisfação sensorial, lealdade a marcas etc., dependerá basicamente de pesquisa primária e, em algumas situações, de levantamentos conduzidos por institutos de pesquisa.

4 - ORGANIZAÇÃO DE UMA FORÇA DE VENDAS

A força de vendas – FV – a exemplo do que comentamos no Capítulo I funciona como um elo entre a empresa e seus clientes. Ela representa a empresa para os clientes e ao mesmo tempo, os clientes para a empresa. À medida que as empresas assumem uma maior orientação para o mercado, sua equipe de vendas se torna uma ferramenta importante de comunicação, promoção e pesquisa.

É de fundamental importância que a preocupação de integrar a equipe de vendas com os objetivos de marketing da empresa comece antes mesmo de sua formação, com o levantamento das necessidades de número de vendedores, características específicas para o cargo, formas de recrutamento, seleção, treinamento, remuneração, motivação e formas de avaliação e controle.

4.1 – Determinação do número de vendedores

A escolha do método de determinação do número de vendedores varia de acordo com a empresa, existindo casos de empresas que desenvolveram seus próprios métodos pelo fato de sua forma de trabalho não se adequar aos modelos pré-existentes. Contudo, a forte concorrência e a busca incansável pela redução de custos, obriga gestores a utilizarem métodos com eficiência comprovada. É importante ainda frisar, que o número de vendedores tem relação direta com o esforço de marketing da empresa. É comum ocorrer falhas no atendimento à clientes durante período de campanhas promocionais e todo o trabalho de valorização da imagem institucional fica comprometido. Segue-se abaixo dois dos métodos mais utilizados:

- a) Método da carga de visitação: este método foi desenvolvido por Walter J. Talley e parte de um pressuposto acerca da produtividade do tempo de visita de vendas e consiste em:
- Agrupar os clientes dentro de classes, em função do seu potencial de compras anuais ou mensais.
 - A frequência desejável ou a frequência ótima de visitas é estabelecida para cada classe de clientes (por ano ou mês).

- Multiplica-se o número de clientes em cada classe destes pela correspondente frequência de visitas, para se chegar ao total da carga de visitação por ano ou mês.
- O número médio de visitas que um vendedor pode fazer por mês ou por ano é determinado com base na aferição de desempenho de campo, através de critérios de Organização e Métodos (O&M).

$$N = \frac{\sum^n C_i F_i}{V}$$

N = número ótimo de vendedores

n = número de classes de clientes em função de seu potencial

C_i = número de clientes na classe de tamanho i.

F_i = numero programado de visitas aos clientes da classe i ao mês.

V = numero médio de visitas feitas por um vendedor

Ex.:

N = número de vendedores

n = 3

C_i = 100

F_i = 10

V = 60

$$N = \frac{3000}{60} = 50$$

b) Método da duração de visitas:

Este método basicamente leva em conta o tempo médio de cada visita, buscando avaliar o real tempo de venda do produto.

$$\text{N}^{\circ} \text{ de Vendedores} = \frac{\left[\begin{array}{cc} \text{n.}^{\circ} \text{ de} & \text{n.}^{\circ} \text{ de} \\ \text{Clientes} & \text{clientes} \\ \text{Atuais} & \text{potencial} \end{array} \right] \times \begin{array}{l} \text{frequência} \\ \text{mensal ideal} \\ \text{de visitação} \end{array} \times \begin{array}{l} \text{tempo de} \\ \text{duração de} \\ \text{uma visita} \end{array}}{\text{Tempo de venda real de um vendedor}}$$

4.2 – Recrutamento

Recrutar é um processo pelo qual é permitido identificar candidatos capazes de realizar as funções previstas na FV e que estejam aptos para assumir cargos disponíveis nas empresas.

Entender o processo de recrutamento é de extrema importância para o perfeito gerenciamento da equipe de vendas. Em empresas de pequeno porte é comum o gerente se encarregar de recrutar e selecionar os profissionais de vendas, já em empresas grandes será chamado a dar uma decisão final, como ocorre frequentemente.

O objetivo do recrutamento é identificar os profissionais qualificados a preencherem um cargo na força de vendas da organização, passando posteriormente pelas etapas de seleção e treinamento para tornar-se efetivo na equipe de vendas.

O sucesso de um bom recrutamento deve-se a uma clara descrição de cargo, salários realistas e principalmente a preocupação de saber a qual tipo de cliente o vendedor irá atender. Esta última afirmação é reflexo da política de marketing, responsável pela filosofia de que todo o esforço da empresa deve partir das necessidades do consumidor.

A prática de um bom recrutamento trás como vantagens, aumento da produtividade das equipes, maior facilidade na assimilação do treinamento pelos candidatos selecionados e diminuição acentuada dos custos de recrutamento e seleção de candidatos.

Entretanto um recrutamento deficiente compromete posteriormente o desempenho das atividades resultando em custos para a empresa através de demissões e novos recrutamentos. As desvantagens de um mau recrutamento podem ser sintetizadas nos seguintes pontos: porcentagem elevada de *turnover*, trazendo consigo um aumento considerável de custos, efeito negativo junto a clientela e reflexos num ambiente de trabalho pouco motivador.

Sendo assim, o responsável pelo recrutamento deverá reunir um número significativo de candidatos para ampliar as suas opções na hora de decidir pela formação da sua força de vendas, responsável pelo sucesso mercadológico da empresa.

4.2.1 – Levantamento Das Necessidades de RH na Força de Vendas.

O levantamento das necessidades de RH é uma etapa que antecede o recrutamento propriamente dito. Consiste em uma pesquisa que proporciona um perfil do profissional necessário para o pleno funcionamento das atividades de vendas. Funciona como um complemento ao documento de descrição do cargo, diagnosticando possíveis falhas ou omissões.

Alguns dados de relevante importância devem fazer parte do questionário, tais como (CARVALHO, 1989,p. 14):

- a) Quantos membros da Força de vendas (FV) trabalham na unidade comercial da empresa, incluindo filiais?
- b) Quais são as categorias profissionais em que se divide a FV da empresa?
- c) Essas equipes são suficientes para atender às necessidades?
- d) Qual é o tempo médio do integrante da força de vendas no cargo?
- e) Quantos profissionais de vendas desligaram-se da empresa no último ano?
- f) Quais foram às causas destes desligamentos?
- g) Qual o destino dos profissionais que se desligam da empresa?

O levantamento das necessidades dos recursos, seguindo os pontos acima mencionados permite uma melhor definição das possibilidades de contratação e mobilidade de candidatos à FV da organização, evitando expansão desnecessária do quadro de vendas. Um recrutamento bem sucedido vincula-se a uma completa descrição dos cargos e vagas a serem preenchidas, bem como a remuneração oferecida e o plano de carreira definido pela empresa.

4.2.2 – Recrutamento Interno

A prática do recrutamento interno visa identificar dentro do quadro atual da empresa, um profissional com as qualidades necessárias para assumir a função de vendedor.

Esta atitude leva vantagem sobre outros meios de recrutamento, sobretudo pelo fato de gerar uma maior economia com anúncios, agências de recrutamento, cortar custos com

o atendimento dos candidatos. Proporciona segurança, pois, a conduta profissional do candidato é conhecida, reduzindo as margens de erro, dispensa a burocracia da admissão e motiva todo o quadro de funcionários, que passam a planejar uma carreira na empresa. Entretanto este processo reserva algumas limitações. Ou seja, existem casos em que os não-promovidos ficam insatisfeitos ou ressentidos desmotivados no trabalho, e ainda, pode ser criado um novo problema, quando a vaga que fica em aberto tem importância estratégica.

Os meios de recrutamento interno mais comuns são os avisos no flanelógrafo, banco de dados do departamento de RH e divulgação nos periódicos (jornais, revista, etc) internos.

4.2.3 - *Recrutamento Externo*

O recrutamento externo é utilizado, quando, os candidatos internos não são suficientemente qualificados, pouco numerosos ou demasiadamente especializados. Dessa forma, a empresa pode optar pela divulgação da vaga em anúncios de recrutamento nas mídias apropriadas ou contratar os serviços de agências especializadas.

A imprensa é o veículo mais utilizado para recrutar candidatos com nível de segundo grau e de baixa renda, embora a imprensa também alcance os candidatos com níveis mais altos de qualificação, este segmento tem crescido rapidamente na internet. Uma característica marcante dos anúncios na imprensa é a superioridade do retorno quantitativo sobre o qualitativo.

Um anúncio bem elaborado garante economia de tempo e dinheiro, para isso, é necessário que o anunciante informe ao candidato sobre suas atividades destacando o cargo oferecido e as perspectivas de carreira juntamente com os possíveis benefícios oferecidos pela empresa, informando-lhe claramente como os interessados devem responder ao anúncio.

Os anúncios dividem-se em três grandes grupos: os abertos, semi-abertos e os fechados. Nos abertos identifica-se a empresa, seu endereço, setor, e horário para atendimento. Nos semi-abertos, a empresa se identifica, mas solicita ao candidato que remeta seu currículo ao endereço determinado ou caixa postal, evitando-se assim, uma corrida de candidatos para a porta da empresa. Também é possível que a empresa não se identifique, mas forneça a direção para o candidato se apresentar, espera-se com isso, que somente os mais

interessados compareçam ao local. Nos anúncios fechados a empresa revela somente seu ramo de atividades, suas vantagens e exigências para, ao final, solicitar ao candidato a remessa de currículo.

Independente do tipo escolhido, um bom anúncio é aquele que, ao lado da relativa quantidade de candidatos, consegue atrair profissionais potencialmente capazes de serem admitidos pela empresa.

A utilização de agências de emprego é freqüentemente utilizada por empresa de pequeno e médio porte, onde normalmente o departamento de RH não dispõe de pessoal, tempo, espaço físico e etc, para o trabalho de recrutamento. As vantagens da agência concentram-se na maior rapidez, rendimento e qualidade dos resultados, embora, os custos sejam superiores.

A escolha de uma boa agência tem reflexos diretos na qualidade do serviço contratado. A forma mais prática para evitar surpresas é fazer uma análise prévia da agência, isso pode ser feito através de visitas às instalações, análise do pessoal e técnicas de trabalho, experiência em outras empresas, rapidez no atendimento e relação custo benefício.

Existem ainda outras formas de recrutamento como: recrutamento junto a concorrência e junto a entidades preparatórias (escolas). A primeira envolve questões éticas e particulares, referente a políticas internas de gestão e a segunda atende a casos particulares onde a experiência não é um fator importante.

4.3 – Seleção

Na seleção, os candidatos recrutados serão eliminados ou classificados obedecendo aos critérios de descrição do cargo e aplicação de testes. Nesta fase ocorrem: entrevistas, conferência de documento e referências, aplicação de testes psicológicos e práticos.

A entrevista revela-se ao longo dos tempos uma das formas mais eficientes no processo de seleção. É o único instrumento que permite avaliar a aparência, postura e maneira de comunicação, rapidez de reação à perguntas inesperadas, seus recursos de persuasão, a qualidade da expressão verbal, além de permitir ao candidato a informação precisa para se decidir acerca do emprego a que concorre.

Um bom entrevistador é parte fundamental, para garantir o sucesso da seleção. O entrevistador deverá ter realizado recentemente extensos trabalhos ou mantido contato com pessoas da mesma idade, educação e experiência que os candidatos que irá entrevistar, a fim de poder interpretar corretamente a entrevista. A diversidade do entrevistador é de grande utilidade. É indispensável ter experiência no emprego para o qual concorrerão os entrevistados. Deve ser humilde, desembaraçado, bom ouvinte e deve ser dotado de persuasão e auto-domínio para ser o condutor da entrevista.

A entrevista pode ser estruturada ou não-estruturada. A entrevista não-estruturada possui caráter informal, encorajando o candidato a falar o máximo possível e podendo levá-lo a revelar dados significativos que a entrevista dirigida não consegue obter. Sua desvantagem seria a duração, que normalmente leva muito tempo e a inexistência de registros.

A entrevista estruturada obedece a um roteiro onde as informações são registradas e guia o entrevistador racionalizando o tempo, minimiza os preconceitos e as distorções do entrevistador, além de proporcionar um conjunto de princípios para uso na interpretação dos fatos.

O segundo critério para seleção dos candidatos é a aplicação de testes psicológicos, nesta etapa é indispensável o acompanhamento de um profissional de psicologia. Os testes servem para mensurar com segurança a inteligência, as aptidões e a personalidade. Podem ser aplicados em grupo ou individualmente, no caso do teste em grupo é recomendado sempre que o trabalho envolver equipes. Os testes psicológicos permitem que aspectos obscuros do indivíduo manifestem-se, como por exemplo: tendência a roubar, agressividade, equilíbrio emocional e possíveis traumas que possam afetar sua personalidade.

A terceira etapa do processo de seleção é a verificação das referências de empregos anteriores e checagem de documentos pessoais, essa prática permitirá ao selecionador confirmar se o candidato não faltou com a verdade e assegurar que a pessoa escolhida não oferece ameaça para os outros funcionários da empresa.

O exame médico é uma prática exigida pela lei do trabalho e também tem caráter seletivo. Para LAS CASAS (1998, p. 123) as etapas da seleção podem ficar assim classificadas:

- Análise dos documentos (currículo ou formulário de solicitação de emprego).
- Testes e entrevistas preliminares

- Análise e exame das referências do candidato
- Testes psicológicos
- Entrevista final
- Exame médico

Portanto, a constituição de uma adequada equipe de vendas para uma determinada empresa, depende de um intenso processo de seleção buscando o perfil do vendedor desejado para o sucesso mercadológico da empresa.

4.4– Remuneração

“É recomendável que as atividades dos vendedores estejam em sintonia com o planejamento de marketing para que os esforços sejam direcionados no mesmo sentido” (LAS CASAS, 1998, p.151).

A citação de LAS CASAS (1998) acima vem acompanhada de um exemplo que retrata a realidade do seu pensamento. Um plano mercadológico pode enfatizar a venda de certos produtos, que, apesar de não serem atualmente lucrativos, apresentam grande potencial futuro. A inexistência de incentivos para canalizar as vendas para esses produtos poderá levar os vendedores, atraídos por outros produtos mais fáceis de colocação naquele momento, a subestimá-los. Essa situação estaria, portanto em desarmonia com os objetivos de marketing, que previa resultados de longo prazo.

Uma política salarial realista é mais do que uma meta a ser atingida, todo o esforço de recrutamento e seleção pode barrar em uma proposta salarial inadequada às realidades do mercado. Os objetivos de uma política salarial são: atrair profissionais de vendas plenamente qualificados, manter esses colaboradores na empresa por um tempo mínimo em função dos custos de seleção e treinamento, motivar os integrantes da equipe de vendas a desempenhos satisfatórios, possibilitar o interesse pelo desenvolvimento da carreira dentro da empresa, manter o equilíbrio entre os interesses financeiros da organização e a sua política de relações com a equipe de vendas.

A elaboração de um plano de remuneração deve ser consistente adaptado aos fatores internos e externos à organização, no sentido de considerar a cultura empresarial e

local em que está inserido de forma a proporcionar um bom relacionamento entre os vendedores e um bom desempenho de suas funções. Para LAS CASAS (1998), para um plano de remuneração deve seguir determinadas etapas consideradas para sua consistência. Os principais passos seguem basicamente de uma análise dos fatores internos e externos à empresa, definição clara dos objetivos a serem executados e a remuneração prevista, levando em consideração o salário fixo e as comissões.

A remuneração fixa independe do resultado das vendas, logo, proporciona maior segurança para o vendedor, entretanto, apresenta uma grande desvantagem, os vendedores não se sentem estimulados a fazerem mais do que o esperado, caminhando para a acomodação.

Por outro lado a remuneração com base em comissões varia de acordo com o desempenho do vendedor. Neste caso existe um estímulo para fazer mais que o esperado aumentando a motivação entre os vendedores permitindo uma maior liberdade para o desempenho das funções, entretanto, é necessário um cuidado especial para que os vendedores não pressionem o cliente a comprar mais do que ele realmente precisa, comprometendo o relacionamento de longo prazo e lucros futuros.

Dessa forma, o plano de remuneração constitui-se em um fator essencial para a administração e manutenção da FV em pleno exercício da suas funções.

4.5– Treinamento

Após as fases de recrutamento, seleção e depois de aceitas as condições de remuneração o profissional precisa ser treinado. A função do treinamento é transmitir padrões de atitudes, conhecimentos e habilidades com o propósito de melhor desempenhar suas atividades. Tanto o treinamento inicial como o treinamento seqüencial revela-se o melhor momento para a empresa transmitir as metas e objetivos de marketing, possibilitando a retirada de dúvidas e troca de experiências.

O treinamento objetiva um maior volume de vendas, retirando o máximo de eficiência num menor tempo possível, uma melhora no relacionamento com a clientela e conseqüentemente redução nas reclamações, diminuição dos custos de vendas, contribui para uma menor rotação de pessoal, reduz a necessidade de supervisão e atualização das políticas de preços, prazos, descontos e etc.

Entre outros benefícios o treinamento destaca-se pela penetração nas demais etapas da administração da força de vendas.

Para facilitar o entendimento dos vários aspectos que envolvem o treinamento LAS CASAS (1998) resumiu o treinamento em cinco etapas: análise das necessidades, estabelecimento dos objetivos, decisão do tipo de treinamento, elaboração do programa e finalmente a avaliação do programa.

Na etapa de análise das necessidades, tratando-se de novatos, é comum uma entrevista para detectar pontos fracos e para veteranos usam-se os formulários de desempenho e informações obtidas junto a clientes.

A etapa seguinte é o estabelecimento dos objetivos, que podem ser: melhorar o relacionamento com os clientes, motivar a equipe de vendas, aumentar as vendas ou deduzir custos entre outros estabelecidos pela administração. A terceira etapa é a decisão do tipo de treinamento, que pode ser inicial ou de reciclagem. O treinamento inicial tem tempo de duração mais longo e visa apresentar a empresa, os produtos e serviços e ainda informar as diretrizes e políticas da empresa. No treinamento de reciclagem o período de duração é mais curto e baseia-se nas dificuldades do vendedor, podendo ser periódico ou eventual.

A elaboração do programa consiste em determinar o local, data, hora, instrutor, conteúdo, metodologia, cronograma e recursos financeiros. Na última etapa, avaliação do programa, é necessária para saber se os objetivos estão sendo atingidos. Os instrumentos mais utilizados são o questionário de avaliação do instrutor e provas para os participantes.

O treinamento é definido como um somatório de atividades 'que vão desde a aquisição de habilidade motora até o desenvolvimento de conhecimentos científicos. Portanto, o treinamento em vendas para ser bem sucedido deve abranger todo o processo de vendas bem como o desenvolvimento do homem. Ou seja, ele não termina no ato da admissão do candidato, devendo ser contínuo e atualizado.

As máximas que dizem que o vendedor nasce feito, experiência é que vale, vender é uma atividade inata, não se aplicam à atividade de vender a não ser que sejam acompanhados por treinamentos sistematizados e produtivos. Um bom treinamento oferece diversos benefícios, dentre eles pode-se destacar:

- Aumento da produtividade.
- Redução dos custos de vendas.

- Motivação dos vendedores.
- Redução da rotatividade de vendedores.
- Menor necessidade de supervisão.
- Eliminação dos incompetentes.
- Melhor integração do pessoal.
- Melhor relacionamento com o cliente.

A partir das necessidades constatadas pelo levantamento inicia-se a etapa do treinamento. Assim sendo, a organização proporciona a Gerentes, Supervisores, Administradores de Vendas a descrição dos métodos e técnicas que possibilitem um melhor adestramento do corpo de venda.

Como sugestão de leitura, ver ANEXO A, com alguns dos tipos de treinamentos institucionais, mais comuns aplicados à FV.

4.6 – Motivação

A motivação é um impulso que leva os vendedores a trabalhar com entusiasmo, vontade, e garra. Em vendas, estas condições são imprescindíveis para o sucesso da organização. A motivação da equipe de vendas deve estar presente em todos os estágios da carreira do vendedor. Para LAS CASAS (1998), existem diferentes abordagens relacionadas à motivação, dentre elas destaca-se a teoria de *Maslow*, mostrando que a motivação relaciona-se com uma escala de necessidades, que vai aumentando à medida que o vendedor atinge determinado nível.

O gerente da força de vendas deve apresentar tarefas claras, ou seja, estabelecer claramente o que se espera em termos de resultados da equipe de vendas, mostrando as possibilidades de desenvolvimento das atividades. Também é fonte de motivação um plano de carreira definido, ou seja, o vendedor de modo geral possui ambição, objetivando vencer na vida alcançando os níveis mais altos permitidos pela empresa. O fato de a empresa possuir um bom plano de carreira aumenta a vontade do vendedor de ser o melhor da equipe esforçando-se para fazer mais e melhor.

Em algumas empresas existem vendedores divididos em níveis de atuação, ou seja, não é possível nem mesmo recomendável que as organizações mantenha sua equipe de vendas em um único estágio, é preferível ainda contar sempre com novos vendedores, mesclando assim, o seu quadro de vendas de forma a manter a sua rentabilidade, além de evitar a acomodação da equipe.

A remuneração comentada anteriormente constitui-se em um dos fatores mais importantes, mantendo uma forte ligação entre recompensa e o esforço despendido. No geral a remuneração é reforçada com concursos, em que a possibilidade de ganhar é a mesma para todos os participantes.

Entretanto, existem situações que provocam a insatisfação e desânimo na realização das tarefas, tornando a equipe de vendas desmotivada. HERZBERG *Apud* LAS CASAS (1998) cita os principais fatores causadores de desmotivação na equipe de venda das organizações.

- Falta de confiança na administração;
- Condições de trabalho inadequadas;
- Características do cargo (status / cobrança/ subordinação);
- Falta de reconhecimento para o bom desempenho;
- Insatisfação por promoções prometidas e não cumpridas;
- Má distribuição de territórios;
- Carga elevada de trabalho burocrático
- Quotas que dificilmente são atingidas

A manutenção de alguns desses fatores relativos à FV leva a equipe ao desânimo. A eliminação, embora parcial, desses fatores constitui-se em uma preocupação básica para os administradores no sentido de manter a equipe de vendas atuante, o que implica em uma maior satisfação para o vendedor, mais retorno para a empresa e para o cliente.

4.7- Avaliação e controle

Como já foi mencionada anteriormente, a FV tem como objetivo principal acelerar a venda final de bens e/ou serviços, objetivo fundamental para o sucesso da empresa, principalmente na atual conjuntura em que a palavra de ordem do mercado é competitividade. Nestes termos, a avaliação e o controle da FV se concretiza numa necessidade para o bom êxito e manutenção da empresa no mercado.

A formação da FV pode ser entendida como o processo pelo qual o profissional de vendas adquire padrões de atitudes, conhecimentos e habilidades com o propósito de melhor desempenhar suas funções. Segundo (COBRA, 1994), o controle das atividades de venda de uma empresa é realizado para certificar-se de que o caminho seguido pela empresa não está se afastando dos objetivos e metas traçadas. Sendo assim faz se necessário à obtenção de informações que sejam suficientes para análise e avaliação dos resultados. Portanto, o controle do esforço de vendas pode ser exercido por meio de relatórios, pesquisas de satisfação dos clientes, do orçamento e quotas estabelecidas.

As quotas ou metas são estabelecidas para dirigir e controlar as operações de vendas. São determinadas a partir de informações de previsão de vendas, de estudos de mercados e potencial de vendas bem como do orçamento e dos custos estimados, permitindo-se obter com precisão o desempenho da equipe de vendas através das metas estabelecidas.

Quando se pretende vender, deve-se ter em mente o quanto se pode vender. Uma das maiores tarefas da empresa é o correto dimensionamento de mercado e de seu potencial. Para tanto ela precisa conhecer o mercado em que atua – o potencial de mercado – o meio ambiente – as tendências do ramo – e os recursos disponíveis na empresa e as restrições existentes. O Propósito para o estabelecimento de quotas de vendas consiste em (COBRA, 1994, p.419):

- Estabelecer parâmetros quantitativos de desempenhos;
- Avaliar a estrutura de vendas;
- Fornecer metas e incrementos para vendedores;
- Controlar as atividades dos vendedores;
- Controlar e reduzir despesas de vendas;

- Conduzir um concurso de vendas;
- Alocar despesas de propaganda;
- Melhorar a eficácia do plano de remuneração.

A unidade para qual a quota é estabelecida pode ser um produto, um vendedor, uma filial, uma região, um revendedor, um distribuidor ou um cliente. Nestes termos podemos observar os tipos mais usuais de quotas de vendas.

- Volume de vendas (área geográfica, linha de produtos, clientes).
- Margem bruta ou lucro líquido (vender “x” e obter um lucro “y”)
- Despesas (a quota de despesa é relativa ao volume de vendas, ao plano de remuneração ou a ambos).
- Combinação entre as atividades anteriores.

Para que se tenha um controle mais eficaz, recomenda-se um detalhamento das atividades, visando um diagnóstico mais significativo. Porém, a sistematização dos controles pode ser ampliada por meio da análise de custos bem como da análise de desempenhos quantitativos das vendas considerando os fatores mais significativos para efeito de avaliação da FV; cliente, território ou vendedor e vendas gerais.

Vendas por clientes – a análise de vendas por clientes permite constatar quais grupos que dão maior retorno e quais os que estão dando prejuízo.

Venda por território e vendedores – a análise de vendas por território é uma eficiente forma de controle disponível à administração. Em casos de territórios em que atua mais de um vendedor, deve-se analisar o desempenho individualmente.

Vendas gerais - inclui o total das vendas, sem considerar sua procedência.

Portanto, a análise de vendas deve ser conduzida através de um estudo detalhado do desempenho da empresa, para detectar os seus pontos fortes e fracos de marketing. É através dessa análise que a administração pode observar se todos os territórios vendem de forma que cubram igualmente as quotas de vendas e gere lucros.

No entanto, não há uma forma padronizada para uma análise de vendas. Sendo assim, o administrador deve escolher e/ou adaptar o controle às necessidades específicas da

empresa, lembrando que um desempenho de vendas só será considerado bom quando for medido em termos relativos, e não em termos absolutos.

Mesmo considerando os parâmetros descritos acima (análise de participação do mercado, venda por cliente e venda por território e vendedores), a avaliação da FV só estará completa quando for verificado o nível de gastos para obtenção dos resultados através de uma análise de custos (LAS CASAS, 1998).

Dessa forma, é possível conhecer a participação da empresa no mercado. A própria participação de mercado pode ser considerado como um instrumento para medir a eficácia do ponto de vista da comercialização de um bem e/ou serviço. Ou seja, se as vendas de uma empresa são decrescentes, mas sua participação permanece constante, significa que a indústria como um todo está sendo afetada, e não uma empresa particular. Nesse contexto, conhecer a participação de mercado é essencial para a determinação de objetivos e metas mercadológicas.

A análise de participação do mercado é de muita utilidade, pois este controle revela se o mercado sofre alterações ou se o problema maior está com a participação da empresa neste mercado, em decorrência de um programa de marketing mal elaborado.

Dessa forma, “o desempenho das forças de trabalho exige a interpretação e análise de diversos relatórios referentes às atividades de venda da empresa, consistindo basicamente em” (COBRA, 1994, p. 441):

- O número de visitas realizadas no mês a clientes ativos e em potencial;
- O número de novos clientes abertos no mês;
- As atividades de *merchandising* e de promoção realizadas;
- O número de visitas realizadas no mês a um mesmo cliente para tirar um pedido;
- O tempo gasto pelo vendedor com locomoção, planejamento, redação de relatórios, visitas etc.
- O número de visitas totais pelo número total de pedidos.

Portanto o trabalho deve ser devidamente documentado para que se tenham subsídios para uma análise posterior. Além da análise dos relatórios existem outros métodos, que podem ser utilizados para avaliar a força de vendas. O importante é que o método

escolhido pela empresa responda aos objetivos propostos pela mesma, lembrando que cada empresa procura adotar seu próprio método, desde que o escolhido seja válido em termos de adequação e oportunidades para o setor de vendas da organização, tornando-se assim um método de avaliação eficaz que tem como parâmetros :

- Volume de vendas.
- Despesas de vendas,
- Cobranças.
- Margem de contribuição.
- Lucro líquido.
- Retorno sobre o investimento.
- Retorno sobre os ativos imobilizados.
- Número de visitas realizadas.
- Promoção de vendas realizadas.
- Aberturas de novas contas.

5-CONCLUSÃO

O aprofundamento do tema proposto para esse trabalho permitiu, através de pesquisas bibliográficas, identificar os caminhos percorridos por um executivo de vendas, para sintonizar os objetivos de marketing da empresa com as atividades diárias de sua equipe.

A força de vendas de uma empresa só poderá funcionar como verdadeiro braço do marketing à medida que os programas de marketing, formulados a partir das estratégias gerais de marketing, sejam estendidos aos vendedores.

Para tanto, as estratégias de marketing necessitam de parâmetros bem definidos. É evidente que não será possível ao vendedor ampliar as suas atividades além de sua capacidade de realização. Contudo, é de se esperar que os programas de vendas, serviços ao cliente, promoção de vendas e *merchandising*, preços, algum tipo de pesquisa de mercado e alguns levantamentos dos resultados da propaganda possam fazer parte da atividade do homem de vendas. É preciso cuidado, no entanto, para não transformar essas atividades em panacéias irrealizáveis. Todo o esforço de marketing deve ser avaliado e medido antes de ser estendido ao vendedor.

Não menos importante a correta mensuração das oportunidades de mercado, potencial, previsão de vendas e definição da segmentação, implicarão diretamente no funcionamento da Força de Vendas -FV, fornecendo dados importantes para a definição do número de vendedores, quotas de vendas, formas de divisão dos territórios, remuneração e controles sobre o trabalho realizado.

Para que o trabalho de levantamento e planejamento da FV , tenha melhor proveito é necessário a existência de profissionais capacitados, motivados, em constante reciclagem e que apresentem resultados dentro dos esperados. Assim justifica-se a preocupação com o recrutamento, seleção, remuneração, treinamento, motivação, avaliação e controle. Pois o correto dimensionamento dessas atividades resultaram em custos baixos, cumprimento dos objetivos estabelecidos e produtividade elevada.

6 - BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

CARVALHO, Antonio Vieira de. *Administração da força de vendas*. Rio de Janeiro: Ed. Ltda., 1989.

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

KOTLER, Philip & ARMSTRONG, Gary. *Princípios de marketing*. 7. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1995.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi, 1948. *Administração de vendas*. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1998.

PENTEADO FILHO, José Roberto Whitaker. *Programa de marketing: canais de distribuição, administração e técnicas de vendas*. Rio de Janeiro: CEDEG, 1987.

ANEXO A

Grande parte das organizações inicia o treinamento com sua equipe de vendas apresentando a parte institucional da empresa. Neste sentido, destacam-se os principais tipos de treinamento.

- *Conhecimento da empresa*
 - Datas significativas, campo de atuação, como começou.
 - Fundadores, diretoria.
 - Estrutura organizacional.
 - Estágio atual, planos para o futuro.
 - Normas, rotinas.
- *Conhecimento do cargo*
 - Objetivos do cargo.
 - Direitos e deveres.
 - Objetivos secundários e Remuneração.
 - Normas internas.
- *Treinamento técnico*
 - Processo de fabricação, controle de qualidade, embalagens.
 - Atributos do produto, grau de tecnologia.
 - Características dos produtos concorrentes.
 - Formas de uso, aplicações.
 - Posicionamento do produto.
 - Campos de aplicação do produto.
 - Características dos produtos concorrentes.
 - Políticas de preço, prazo e descontos da concorrência.
- *Treinamento sobre política comercial da empresa*
 - Prazos de pagamentos.

- Descontos, taxas de juros.
- Pedidos mínimos prazos de entrega.
- Critérios para aprovação de cadastros. Condições CIF ou FOB.
- Prazos médios de entrega.
- Sistema de transportes.
- Processo de garantia.
- Procedimentos para acionar a assistência técnica.
- Políticas de comercialização da concorrência.
- *Treinamento sobre o composto de propaganda*
 - Formas de propaganda e promoção de vendas.
 - Materiais promocionais.
 - Mídias utilizadas.
- *Treinamento sobre relações sociais*
 - Boletins técnicos remetidos ao cliente.
 - Informações sobre o jornal da empresa.
 - Convite para visita as instalações da empresa.
 - Visita de cortesia de gerentes e diretores da empresa a clientes preferenciais.
- *Treinamento de campo*
 - Elaboração de roteiros de visitas.
 - Uso de portfólios.
 - Preparação das visitas.
 - Administração do tempo.
- *Fichas de controle da performance do cliente.*
- *Treinamento de relações interpessoais*

- *Fundamentos da interação em vendas.*
- *Aspectos não-verbais da comunicação humana.*
- *Processo de compra dos mercados industrial, governamental, revendedor e de consumidor final.*
- *Estratégias de persuasão.*
- *Processo de venda*
- *Prospecção, pré- abordagem, abordagem, apresentação do produto, trato das objeções, fechamento da venda e acompanhamento.*
- *A ética em vendas*
- *Treinamento sobre formas de controle*
- *Objetivos de vendas, custo por visita, custo por pedido, custo por cliente,*
- *Tamanho médio do pedido, custo da equipe de vendas, desconto médio,*
- *Avaliação de produtividade, controle de clientes inativos, evolução das vendas,*
- *Demonstrativo de resultados, índice de rotação de estoques, índice de devolução e descontos.*