

UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - MESTRADO

SERGIO CRICCA

A GESTÃO DE VENDAS NO MERCADO INDUSTRIAL
(*BUSINESS TO BUSINESS*): Um Estudo das Práticas no
Setor de Tecido Índigo no Brasil

SÃO CAETANO DO SUL

2014

SERGIO CRICCA

**A GESTÃO DE VENDAS NO MERCADO INDUSTRIAL
(*BUSINESS TO BUSINESS*): Um Estudo das Práticas no
Setor de Tecido Índigo no Brasil**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, da Universidade Municipal de São Caetano do Sul, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Gestão e Regionalidade

Orientador: Prof. Dr. Silvio Augusto Minciotti

SÃO CAETANO DO SUL

2014

FICHA CATALOGRÁFICA

CRICCA, Sergio.

A gestão de vendas no mercado industrial (*Business to Business*): um estudo das práticas no setor de tecido índigo no Brasil / Sergio Cricca. -- São Caetano do Sul: USCS / Universidade Municipal de São Caetano do Sul, 2014.

200 f.

Orientador: Prof. Dr. Silvio Augusto Minciotti
Projeto de Qualificação (Mestrado) - USCS, Universidade Municipal de São Caetano do Sul, Programa de Mestrado em Administração, 2014.

1. Mercado industrial (*B to B*) 2. Venda pessoal. 3. Força de vendas. -
I. MINCIOTTI, Silvio Augusto (Orientador). II. Título.

UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL

Reitor:

Prof. Dr. Marcos Sidnei Bassi

Pró-Reitora de Pós-Graduação e Pesquisa:

Profa. Dra. Maria do Carmo Romeiro

Gestora do Programa de Pós-Graduação em Administração:

Profa. Dra. Raquel da Silva Pereira

Data da Defesa: ____/____/____

Resultado: _____

Banca examinadora constituída pelos professores:

Dr. Silvio Augusto Minciotti _____
Universidade Municipal de São Caetano do Sul - USCS

Dr. Sérgio Feliciano Crispim _____
Universidade Municipal de São Caetano do Sul - USCS

Dr. Alexandre Luzzi Las Casas _____
Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUC-SP

AGRADECIMENTOS

Agradeço à minha esposa, Maria de Lurdes, pela enorme paciência e apoio nesta etapa da minha vida, e à minha família, pelo amor e compreensão nos momentos difíceis, durante a realização deste trabalho. Aos meus filhos, Giuliana e Sergio, por estarem sempre presentes, mesmo quando ausentes, sem os quais essa dissertação dificilmente poderia ter sido realizada.

Gostaria de agradecer, especialmente, ao meu orientador, Prof. Dr. Silvio Augusto Minciotti, o considero um excelente professor e, acima de tudo, um grande amigo, foi quem me incentivou a dar início nesta jornada e esteve ao meu lado, me auxiliando nas incontáveis dúvidas que surgiram durante a realização deste estudo.

Agradeço também aos professores Dr. Sérgio Feliciano Crispim e Dr. Edson Keyso de Miranda Kubo, que sempre se mostraram dispostos a me auxiliar nas inúmeras dúvidas na elaboração desta pesquisa. Ainda, a todos os Professores do PPGA – USCS, pelos ensinamentos e pela convivência enriquecedora, que me ajudaram a superar os desafios desta etapa. A cada um deles devo um “muito obrigado por tudo”.

Agradeço aos colegas do Mestrado que estiveram ao meu lado, em um momento ou durante todo o projeto, pois todos contribuíram de uma forma ou de outra, não apenas para a construção deste conhecimento, mas também para meu crescimento pessoal.

RESUMO

Na atual conjuntura de mercado, em que fatores, como recessão, comoditização de produtos, transformação do varejo, proliferação de mídias, concorrência acirrada, muitas vezes, predatória, torna-se cada vez mais difícil para as empresas encontrar diferenciais competitivos sustentáveis. Destarte, como reflexo dessas pressões econômicas competitivas e alterações sociais bem como culturais, estão sendo forçadas a se fazerem mais orientadas para o mercado e mais responsáveis com o cliente. Ao considerar o mercado industrial (*B to B*), que produz bens e serviços utilizados na produção de outros bens e serviços por outras organizações, o papel da venda pessoal vem sendo ampliado. O profissional de vendas desse setor é muito mais consultor de negócios do que vendedor. Espera-se de tal profissional a solução de problemas, portanto, este deve focar na construção de relacionamentos duradouros com os clientes. Registre-se que, em relação ao gerente de vendas, a expectativa é a mesma. No Brasil, vários profissionais de vendas foram promovidos ao cargo de gerente pelo sucesso obtido como vendedores, muitas vezes, com pouca ou nenhuma formação específica, antes de assumirem a função. Os objetivos desta pesquisa foram identificar e analisar quais tarefas, dentre as preconizadas pela teoria da administração de vendas, estão presentes na gestão de vendas das empresas fabricantes de tecido índigo, no Brasil, um mercado constituído por treze empresas. Como parâmetro desta avaliação, realizou-se um levantamento de campo, de natureza exploratória, em três fases, a primeira e segunda, quantitativa, por meio de entrevistas estruturadas; a terceira, de natureza qualitativa, por meio de entrevistas pessoais com gerentes de vendas de seis empresas do setor, o equivalente a 78,7% do mercado pesquisado. Constatou-se que, quanto à aplicação das técnicas gerenciais, não há uniformidade na atividade de administração de vendas das empresas pesquisadas. Também não se pôde afirmar que os resultados de faturamento estejam apenas relacionados às práticas de gestão em administração de vendas, embora haja fortes evidências nesse sentido.

Palavras-Chave: Mercado industrial (*B to B*). Venda pessoal. Força de vendas.

ABSTRACT

In the current conjuncture of the market, where factors such as recession, commoditization of products, processing of retail, proliferation of media, tight and, often, predatory competition, it becomes increasingly harder for the companies to find sustainable competitive advantages. Consequently, as a reflection of these competitive economic pressures, social and cultural changes, they are being forced to become more market-oriented and more responsible with the customer. When considering the industrial market (B to B), which produces goods and services used in the production of other goods and services by other organizations, the role of personal selling is being widened. The sales professional of this sector is more like a business consultant than a seller. It is expected from this professional the solution of problems, therefore, he must to focus on building of a lasting relationship with his customers. The same expectation must be required to the sales manager. In Brazil, several sales professionals have been promoted to this position by the success obtained as sellers, often with little or no specific training before they assume this function. The objectives of this research were to identify and analyze with tasks, among the recommended by the sales management theory, are present in the managing sales of manufacturers of indigo clothing, in Brazil, a market consisting of thirteen companies. As a parameter of this assessment, was carried out a field survey, of an exploratory nature, in three phases, the first and second quantitative, by means of structured interviews; the third, qualitative, through a personal interview with sales managers of six companies in the sector, equivalent to 78,7% of the market researched. It was found that there is no uniformity in the application of management techniques in the activity of Sales Management of companies surveyed. Also, it could not be affirmed that the billing results are only related to management practices in sales administration, although there is strong evidence in this sense.

Keywords: Industrial market (B to B). Personal selling. Sales force.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Etapas do processo de vendas no mercado <i>B to B</i>	41
Figura 2 - Responsabilidades dos gerentes de vendas.....	45
Figura 3 - Principais decisões do processo administrativo.....	47
Figura 4 – O planejamento.....	50
Figura 5 - Processo de planejamento.....	51
Figura 6 - Etapas e procedimentos para uma segmentação eficaz.....	54
Figura 7 - Processo de organização.....	62
Figura 8 - Fatores que determinam o projeto de uma equipe de vendas.....	63
Figura 9 - Esforço motivacional.....	69
Figura 10 - Implementação do plano de vendas.....	75
Figura 11 - Variáveis da subcategoria avaliação das oportunidades de mercado	101
Figura 12 - Citações dos gestores sobre a variável 1 - estudo detalhado de.....	103
mercado	
Figura 13 - Citações dos gestores sobre a variável 2 - indicadores para avaliar..	105
o desempenho comercial	
Figura 14 - Citações dos gestores sobre a variável 3 - recursos são alocados....	106
em ações a clientes atuais, potenciais e inativos	
Figura 15 - Citações dos gestores sobre a variável 4 – comunicação com o.....	108
mercado é feita para facilitar decisão de compra dos clientes (em %)	
Figura 16 - Citações dos gestores sobre a variável 5 – treinamento sobre.....	110
técnicas de vendas para a força de vendas	
Figura 17 - Variáveis da subcategoria segmentação de mercado.....	111
Figura 18 - Citações dos gestores sobre a variável 6 – a empresa faz.....	113
segmentação de mercado	
Figura 19 - Citações dos gestores sobre a variável 7 – periodicamente os.....	115
segmentos são avaliados para ver se são rentáveis	
Figura 20 - Citações dos gestores sobre a variável 8 – os segmentos são.....	117
monitorados para verificar tendências de mudanças	
Figura 21 - Citações dos gestores sobre a variável 9 – os segmentos são.....	119
monitorados para avaliar as respostas dos clientes às ações do mix de <i>marketing</i>	

Figura 22 - Variáveis da subcategoria previsão de vendas.....	120
Figura 23 - Citações dos gestores sobre a variável 10 – empresa faz previsão... de vendas	122
Figura 24 - Citações dos gestores sobre a variável 11 – previsão de vendas..... leva em consideração as características de cada segmento de mercado	123
Figura 25 - Variáveis da subcategoria definição de objetivos e metas.....	125
Figura 26 - Citações dos gestores sobre a variável 12 – objetivos e metas são... estabelecidos para a força de vendas	126
Figura 27 - Citações dos gestores sobre a variável 13 – objetivos e metas..... visam o uso eficiente de recursos da empresa	128
Figura 28 - Citações dos gestores sobre a variável 14 – objetivos e metas são... divulgados para toda a empresa	129
Figura 29 - Variáveis da subcategoria orçamento de vendas.....	130
Figura 30 - Citações dos gestores sobre a variável 15 – orçamentos de vendas. são previamente estabelecidos por mercados	131
Figura 31 - Citações dos gestores sobre a variável 16 – receita estimada é..... projetada por produtos, região e vendedores	133
Figura 32 - Variáveis da subcategoria seleção de vias de distribuição.....	134
Figura 33 - Citações dos gestores sobre a variável 17 – empresa utiliza canais.. de distribuição	136
Figura 34 - Citações dos gestores sobre a variável 18 – presença de..... concorrestes influencia	138
Figura 35 - Citações dos gestores sobre a variável 19 – rentabilidade por..... canais influencia	140
Figura 36 - Variáveis da subcategoria estrutura da força de vendas.....	142
Figura 37 - Citações dos gestores sobre a variável 21 – estrutura da empresa... é bem definida	144
Figura 38 - Variáveis da subcategoria definição do tamanho da força de vendas	145
Figura 39 - Citações dos gestores sobre a variável 21 – definição do tamanho.. da força de vendas	147
Figura 40 - Variáveis da subcategoria recursos humanos em vendas.....	149
Figura 41 - Citações dos gestores sobre a variável 22 – políticas de..... recrutamento e seleção são estabelecidas em conjunto com RH	151

Figura 42 - Citações dos gestores sobre a variável 23 – os critérios de seleção, descrição de cargos e qualificação são definidos pela área comercial	153
Figura 43 - Citações dos gestores sobre a variável 24 – o processo de seleção e contratação de candidatos é decidido pela área comercial	155
Figura 44 - Citações dos gestores sobre a variável 25 – existe uma preocupação permanente com a capacitação, atualização e treinamento da força de vendas	157
Figura 45 - Variáveis da subcategoria desenhar territórios de vendas e roteiros de visita	158
Figura 46 - Citações dos gestores sobre a variável 26 – os territórios de vendas são definidos para cobertura completa do mercado	160
Figura 47 - Citações dos gestores sobre a variável 27 – territórios, quando bem definidos, determinam claramente as responsabilidades dos vendedores	162
Figura 48 - Citações dos gestores sobre a variável 28 – as rotas para a força de vendas são previamente definidas	163
Figura 49 - Citações dos gestores sobre a variável 29 – clientes, <i>prospects</i> e inativos são assinalados nos mapas de cada região	165
Figura 50 - Variáveis da subcategoria desenvolver sistema de remuneração	166
Figura 51 - Citações dos gestores sobre a variável 30 – sistema de remuneração contempla prêmios e incentivos para assegurar atingimento de metas	168
Figura 52 - Variáveis da subcategoria estruturar suporte administrativo de vendas	169
Figura 53 - Citações dos gestores sobre a variável 31 – suporte administrativo de vendas montado	170
Figura 54 - Citações dos gestores sobre a variável 32 – suporte administrativo visa agilizar processos de informação	172
Figura 55 - Citações dos gestores sobre a variável 33 - força de vendas interna está dimensionada para permitir mais tempo disponível para o vendedor externo	173
Figura 56 - Variáveis da subcategoria implementar plano de <i>marketing</i> no âmbito de vendas	175
Figura 57 - Citações dos gestores sobre a variável 34 – diretrizes estratégicas	176

do plano de *marketing* balizam metas da força de vendas

Figura 58 - Citações dos gestores sobre a variável 35 – força de vendas recebe 177 orientação formal definindo clientes-alvo, participação de mercado, canais e produtos

Figura 59 - Variáveis da subcategoria implementar plano de vendas..... 179

Figura 60 - Citações dos gestores sobre a variável 36 – plano de vendas..... 180 descreve ações necessárias para assegurar acesso ao mercado

Figura 61 - Citações dos gestores sobre a variável 37 – ações táticas da força... 182 de vendas programadas para garantir volume de vendas projetado

Figura 62 - Citações dos gestores sobre a variável 38 – despesas com a força.. 184 de vendas estão alinhadas com o orçamento operacional

Figura 63 - Variáveis da subcategoria estreitar relacionamento com os..... 185 principais clientes

Figura 64 - Citações dos gestores sobre a variável 39 – a negociação com os.... 186 clientes-chave da empresa é sempre feita com a participação da gerência

Figura 65 - Variáveis da subcategoria avaliação do desempenho da força de..... 188 de vendas

Figura 66 - Citações dos gestores sobre a variável 40 – avaliação e controle..... 189 da força de vendas, além de metas de resultados, têm metas específicas

Figura 67 - Citações dos gestores sobre a variável 41 – avaliação e controle..... 191 da força de vendas têm metas de visitas, tempo, despesas e atividades extra vendas

Figura 68 - Variáveis da subcategoria auditoria de vendas..... 192

Figura 69 - Citações dos gestores sobre a variável 42 – auditoria da força de..... 193 vendas é realizada periódica e sistematicamente

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Estrutura da grade de compra.....	38
Quadro 2 - Os dez fatores mais importantes para as forças de vendas.....	41
profissionais	
Quadro 3 - Tipos possíveis de metas.....	57
Quadro 4 – Meta específica.....	58
Quadro 5 - Métodos para a definição do número de vendedores em uma.....	66
equipe	
Quadro 6 - Benefícios gerenciais derivados da definição de territórios.....	70
Quadro 7 – Plano de remuneração consistente.....	72
Quadro 8 - Medidas complementares para avaliação de desempenho.....	78
Quadro 9 - Modelo de auditoria de vendas.....	79
Quadro 10 – Principais autores por tema.....	80
Quadro 11 - <i>Framework</i> das atividades que integram a administração de.....	89
vendas	
Quadro 12 - Classificação das categorias.....	96

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Capacidade de produção mensal de tecido índigo em metros e valor	26
Tabela 2 - Exportações brasileiras de tecido índigo por país.....	27
Tabela 3 - Importações brasileiras de tecido índigo por país.....	30
Tabela 4 - Exportação de tecido índigo em metros.....	33
Tabela 5 - Exportação de calças jeans em unidade e preço médio em US\$.....	33
Tabela 6 - As empresas que compuseram a amostra e sua representatividade...	83
Tabela 7 - Tabulação dos questionários estruturados.....	88

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Subcategoria avaliação das oportunidades de mercado (média das.. 100 notas obtidas por cada empresa, na linha total da subcategoria)	100
Gráfico 2 - Variável 1 – estudo detalhado de mercado.....	102
Gráfico 3 - Variável 2 – indicadores são adotados para medir o desempenho..... 104 comercial	104
Gráfico 4 - Variável 3 – recursos são alocados em ações a clientes atuais,..... 106 potenciais e inativos	106
Gráfico 5 - Variável 4 – comunicação com o mercado é feita para facilitar..... 107 decisão de compra dos clientes	107
Gráfico 6 - Variável 5 - treinamento sobre técnicas de vendas para a força de.... 109 de vendas	109
Gráfico 7 - Subcategoria segmentação de mercado (média das notas obtidas.... 111 por cada empresa, na linha total da subcategoria)	111
Gráfico 8 - Variável 6 - a empresa faz segmentação de mercado.....	112
Gráfico 9 - Variável 7 - periodicamente os segmentos são avaliados para ver... 114 se são rentáveis	114
Gráfico 10 - Variável 8 – os segmentos são monitorados para verificar..... 116 tendências de mudanças	116
Gráfico 11 - Variável 9 – os segmentos são monitorados para avaliar as..... 118 respostas dos clientes às ações do mix de <i>marketing</i>	118
Gráfico 12 - Subcategoria previsão de vendas (média das notas obtidas por..... 120 cada empresa, na linha total da subcategoria)	120
Gráfico 13 - Variável 10 - empresa faz previsão de vendas.....	121
Gráfico 14 - Variável 11 - previsão de vendas leva em consideração..... 123 as características de cada segmento de mercado	123
Gráfico 15 - Subcategoria definição de objetivos e metas (média das notas..... 124 obtidas por cada empresa, na linha total da subcategoria)	124
Gráfico 16 - Variável 12 - objetivos e metas são estabelecidos para a força..... 125 de vendas	125
Gráfico 17 - Variável 13 - objetivos e metas visam o uso eficiente de..... 127 recursos da empresa	127

Gráfico 18 - Variável 14 - objetivos e metas são divulgados para toda a empresa	129
Gráfico 19 - Subcategoria orçamento de vendas (média das notas obtidas por cada empresa, na linha total da subcategoria)	130
Gráfico 20 - Variável 15 - orçamentos de vendas são previamente estabelecidos por mercados	131
Gráfico 21 - Variável 16 - receita estimada é projetada por produtos, região e vendedores	132
Gráfico 22 - Subcategoria seleção de vias de distribuição (média das notas obtidas por cada empresa, na linha total da subcategoria)	134
Gráfico 23 - Variável 17 - empresa utiliza canais de distribuição	135
Gráfico 24 - Variável 18 - presença de concorrentes influencia	137
Gráfico 25 - Variável 19 - rentabilidade por canais influencia	139
Gráfico 26 - Subcategoria estrutura da força de vendas (média das notas obtidas por cada empresa, na linha total da subcategoria)	142
Gráfico 27 - Variável 20 - estrutura da empresa é bem definida	143
Gráfico 28 - Subcategoria definição do tamanho da força de vendas (média das notas obtidas por cada empresa, na linha total da subcategoria)	145
Gráfico 29 - Variável 21 - definição do tamanho da força de vendas	146
Gráfico 30 - Subcategoria recursos humanos em vendas (média das notas obtidas por cada empresa, na linha total da subcategoria)	148
Gráfico 31 - Variável 22 - políticas de recrutamento e seleção são estabelecidas em conjunto com RH	149
Gráfico 32 - Variável 23 – os critérios de seleção, descrição de cargos e qualificação são definidos pela área comercial	152
Gráfico 33 - Variável 24 – o processo de seleção e contratação de candidatos é decidido pela área comercial	154
Gráfico 34 - Variável 25 - existe uma preocupação permanente com capacitação, atualização e treinamento da força de vendas	156
Gráfico 35 - Subcategoria desenhar territórios de vendas e roteiros de visita (média das notas obtidas por cada empresa, na linha total da subcategoria)	158
Gráfico 36 – Variável 26 – os territórios de vendas são definidos para cobertura	159

completa do mercado

Gráfico 37 - Variável 27 – territórios, quando são bem definidos, determinam..... 161
claramente as responsabilidades dos vendedores

Gráfico 38 - Variável 28 – as rotas para a força de vendas são previamente..... 163
definidas

Gráfico 39 - Variável 29 - clientes, clientes *prospects* e inativos são assinalados 164
nos mapas de cada região

Gráfico 40 - Subcategoria desenvolver sistema de remuneração (média das..... 166
notas obtidas por cada empresa, na linha total da subcategoria)

Gráfico 41 - Variável 30 - desenvolver sistema de remuneração..... 167

Gráfico 42 - Subcategoria estruturar suporte administrativo de vendas..... 169
(média das notas obtidas por cada empresa, na linha total da subcategoria)

Gráfico 43 - Variável 31 - suporte administrativo de vendas montado..... 170

Gráfico 44 - Variável 32 - suporte administrativo visa agilizar processos de..... 171
informação

Gráfico 45 - Variável 33 - força de vendas interna está dimensionada para..... 173
permitir mais tempo disponível par o vendedor externo

Gráfico 46 - Subcategoria implementar plano de *marketing* no âmbito de..... 174
vendas (média das notas obtidas por cada empresa, na linha total da
subcategoria)

Gráfico 47 - Variável 34 - diretrizes estratégicas do plano de *marketing* balizam. 175
metas da força de vendas

Gráfico 48 - Variável 35 - força de vendas recebe orientação formal definindo.... 176
clientes-alvo, participação de mercado, canais e produtos

Gráfico 49 - Subcategoria implementar plano de vendas (média das notas..... 178
obtidas por cada empresa, na linha total da subcategoria)

Gráfico 50 - Variável 36 – plano de vendas descreve ações necessárias para.... 179
assegurar acesso ao mercado

Gráfico 51 - Variável 37 - ações táticas da força de vendas programadas para... 181
garantir volume de vendas projetado

Gráfico 52 - Variável 38 - despesas com a força de vendas estão alinhadas..... 183
com o orçamento operacional

Gráfico 53 - Subcategoria estreitar relacionamento com os principais clientes.... 185

(média das notas obtidas por cada empresa, na linha total da subcategoria)

Gráfico 54 - Variável 39 - a negociação com os clientes-chave da empresa é..... 186
sempre feita com a participação da gerência

Gráfico 55 - Subcategoria avaliação do desempenho da força de vendas..... 187
(média das notas obtidas por cada empresa, na linha total da subcategoria)

Gráfico 56 - Variável 40 - avaliação e controle da força de vendas, além de..... 188
metas de resultados, têm metas específicas

Gráfico 57 - Variável 41 - avaliação e controle da força de vendas têm metas..... 190
de visitas, tempo, despesas e atividades extra vendas

Gráfico 58 - Subcategoria auditoria de vendas (média das notas obtidas por..... 192
cada empresa, na linha total da subcategoria)

Gráfico 59 - Variável 42 - auditoria da força de vendas é realizada periódica..... 193
e sistematicamente

Gráfico 60 - Adoção dos princípios básicos de administração pela gerência de.. 195
de vendas das empresas pesquisadas (em percentual, obtido por empresa)

Gráfico 61 - Resumo da atuação das empresas X receita bruta (em %)...... 197

SUMÁRIO

RESUMO	6
ABSTRACT	7
1 INTRODUÇÃO	20
1.1 JUSTIFICATIVA PARA O ESTUDO DO TEMA.....	21
1.2 PROBLEMA DE PESQUISA.....	22
1.3 OBJETIVOS.....	23
2 REVISÃO DA LITERATURA	24
2.1 O MERCADO TÊXTIL E O SEGMENTO DE TECIDO ÍNDIGO NO.....	24
BRASIL	
2.1.1 Estrutura setorial do segmento de tecido índigo no Brasil.....	25
2.1.2 Dados da produção de tecido e calça jeans no Brasil	32
2.2 Mercado industrial (<i>B to B</i>).....	33
2.2.1 Mercado industrial (<i>B to B</i>) versus mercado consumidor (<i>B to C</i>).....	34
2.2.2 Características de mercados industriais (<i>B to B</i>).....	35
2.2.3 Tipos de compras.....	36
2.2.4 Participantes do processo de compra organizacional.....	37
2.2.5 O processo de compra no mercado industrial (<i>B to B</i>).....	38
2.3 A importância da venda pessoal no mercado <i>B to B</i>	39
2.3.1 Evolução da venda pessoal.....	40
2.3.2 O processo de venda no mercado <i>B to B</i>	41
2.3.3 O mercado industrial (<i>B to B</i>) e o <i>marketing</i> de relacionamento.....	43
2.4 A GESTÃO DE VENDAS NO MERCADO <i>B to B</i>	44
2.5 PRINCÍPIOS DE ADMINISTRAÇÃO.....	46
2.6 CONJUNTO DE ATIVIDADES QUE INTEGRAM A ADMINISTRAÇÃO.....	47
DE VENDAS	
2.7 PLANEJAMENTO.....	49
2.7.1 Avaliação das oportunidades de mercado.....	52
2.7.2 Segmentação de mercado.....	53
2.7.3 Previsão de vendas.....	54
2.7.4 Definição de objetivos e metas.....	56
2.7.5 Orçamento de vendas.....	58
2.7.6 Seleção de vias de distribuição.....	60
2.8 ORGANIZAÇÃO.....	61
2.8.1 Estrutura da força de vendas.....	62
2.8.2 Definição do tamanho da força de vendas.....	64
2.8.3 Recursos humanos em vendas: recrutamento, seleção e treinamento.....	67
2.8.4 Desenhar os territórios de vendas.....	69
2.8.5 Desenvolver sistemas de remuneração da força de vendas.....	71
2.8.6 Estruturar suporte administrativo de vendas.....	72
2.9 DIREÇÃO.....	73
2.9.1 Implementar o plano de <i>marketing</i> no âmbito de vendas.....	74

2.9.2 Implementar o plano de vendas.....	74
2.9.3 Estreitar relacionamento com os principais clientes.....	75
2.10 CONTROLE.....	76
2.10.1 Avaliação e controle do desempenho da força de vendas.....	76
2.10.2 Auditoria de vendas.....	79
2.11 <i>FRAMEWORK</i> DAS ATIVIDADES QUE INTEGRAM A ADMINISTRAÇÃO... DE VENDAS	79
3 METODOLOGIA.....	81
3.1 METODOLOGIA DA PESQUISA.....	81
3.2 ESCOLHA DO UNIVERSO E TAMANHO DA AMOSTRA.....	82
3.3 TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS.....	83
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	85
4.1 ANÁLISE QUANTITATIVA DOS QUESTIONÁRIOS ESTRUTURADOS..... POR MEIO DE ESCALA DE NOTAS	86
4.2 ANÁLISE DO ROTEIRO DE ENTREVISTA PESSOAL.....	94
4.3 CATEGORIA PLANEJAMENTO.....	98
4.3.1 Subcategoria avaliação das oportunidades de mercado.....	99
4.3.2 Subcategoria segmentação de mercado.....	110
4.3.3 Subcategoria previsão de vendas.....	119
4.3.4 Subcategoria definição de objetivos e metas.....	124
4.3.5 Subcategoria orçamento de vendas.....	130
4.3.6 Subcategoria seleção de vias de distribuição.....	133
4.4 CATEGORIA ORGANIZAÇÃO.....	140
4.4.1 Subcategoria estrutura da força de vendas.....	141
4.4.2 Subcategoria definição do tamanho da força de vendas.....	144
4.4.3 Subcategoria recursos humanos em vendas.....	147
4.4.4 Subcategoria desenhar territórios de vendas e roteiros de visitaço.....	157
4.4.5 Subcategoria desenvolver sistema de remuneração.....	165
4.4.6 Subcategoria estruturar suporte administrativo de vendas.....	168
4.5 CATEGORIA DIREÇÃO.....	174
4.5.1 Subcategoria implementar plano de <i>marketing</i> no âmbito de vendas.....	174
4.5.2 Subcategoria implementar plano de vendas.....	178
4.5.3 Subcategoria estreitar relacionamento com os principais clientes.....	184
4.6 CATEGORIA CONTROLE.....	187
4.6.1 Subcategoria avaliação do desempenho da força de vendas.....	187
4.6.2 Subcategoria auditoria de vendas.....	191
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	194
5.1 LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	199
5.2 SUGESTÃO PARA PESQUISAS FUTURAS.....	199
REFERÊNCIAS.....	200

APÊNDICES

1 INTRODUÇÃO

Em um ambiente de mercado altamente competitivo, em que proliferam organizações operando em mercados globais, destarte, aumentando ainda mais o nível de concorrência e ações de mercado, com foco nos preços, bem como um poder crescente de negociação dos clientes, a atuação do gestor comercial contribui de forma significativa para o sucesso da área de vendas de uma empresa. De acordo com Rackham e Vicentis (2007), no atual mundo dos negócios, fica cada vez mais evidente que produtos e serviços estão se tornando *commodities* mais rapidamente. Por essa razão, torna-se muito difícil criar e sustentar um diferencial de produto, principalmente no mercado industrial (*B to B*), uma vez que os clientes buscam valor em outras áreas, ou seja, além do produto em si, em facilidade, disponibilidade e conveniência. Portanto, considerou-se prioritário ter um departamento de vendas para fazer frente a essas novas tendências, ou seja, eficiente, capaz de incrementar o faturamento da empresa, complementar as ações de *marketing* e assegurar os objetivos estratégicos pretendidos pela organização.

Acompanhando este raciocínio, Kotler e Keller (2012) afirmaram que, para as empresas que atuam no mercado industrial (*B to B*) e produzem bens ou serviços necessários para a produção de outros bens ou serviços, a venda pessoal assume um importante papel, mais que um simples elemento do *mix* de comunicação, também, o formato de canal de distribuição. Ainda dentro dessa linha, Coughlan *et al.* (2002) classificaram os vendedores de produtos ou serviços de uso industrial como um canal de distribuição direto, baseado no fabricante.

Os vendedores que atuam no mercado industrial (*B to B*), antes da venda, devem entender os aspectos técnicos das necessidades dos clientes e como tais necessidades podem ser atendidas, além de identificarem os papéis de compras bem como quem são os atores que influenciam a decisão de compras e por quê. Nesse contexto, a figura do gestor de vendas é de fundamental importância para administrar, coordenar e otimizar o trabalho da força de vendas em campo. Na visão de Spiro, Rich e Stanton (2009), um gestor de vendas é antes e acima de tudo um gerente, um administrador, e a gestão é uma competência distinta das funções operacionais. Acrescentaram, somente a partir das últimas décadas a função da gestão ou administração passou a ser reconhecida como uma matéria específica do

conhecimento. No caso do gerente de vendas, os autores destacaram que as empresas podem se equivocar ao promover profissionais de vendas para a função:

Uma das ironias da gestão de vendas é que os gerentes de vendas eram, em geral, promovidos para cargos executivos em razão de seus talentos como profissionais de vendas. Mas daí em diante seu sucesso ou fracasso dependia de suas competências administrativas – competências que poderiam ou não ter sido desenvolvidas durante seu período como representantes de vendas (SPIRO; RICH; STANTON, 2009, p. 19).

Para corroborar com essa visão, Zoltners, A. *et al.* (2012), afirmaram que, nos Estados Unidos, muitos líderes buscaram candidatos à vaga de gerente de vendas dentro de seus próprios quadros, e acabam selecionando o melhor vendedor para o cargo, pois acreditam que este possa repetir o mesmo sucesso alcançado nas vendas, entretanto, essa não é a regra:

Naturalmente, muitos grandes vendedores tornaram-se ótimos gerentes, mas essa não é a regra. O comum é que ocorram uma ou mais das seguintes situações: 1. não conseguem se desligar de suas antigas funções e assumem o relacionamento com os clientes, envolvem-se no fechamento de negócios o que abala a confiança e desmotiva os vendedores que ficam enfraquecidos diante dos clientes; 2. administram apenas por resultados e esperam que todos obtenham os mesmos níveis que eles alcançaram, mas não fazem um bom trabalho de *coaching* e falham em dar *feedback* construtivo em como atingir objetivos e metas; 3. evitam as responsabilidades de gestão e ficam frustrados com as inúmeras rotinas, atividades e tarefas fundamentais que lhes são requeridas (ZOLTNER, A. *et al.*, 2012, p. 45).

Em função das razões expostas, esta pesquisa teve como foco estudar a gestão de vendas de empresas que atuam no mercado industrial (*B to B*), devido o seu papel fundamental para a realização dos objetivos estratégicos da organização.

1.1 Justificativa para o estudo do tema

O presente estudo buscou contribuir para o entendimento e análise sobre a forma que os gestores de vendas, no segmento de tecido índigo, no Brasil, estão administrando sua força de vendas. A venda pessoal, de acordo com Dias *et al.* (2010, p. 310), “[...] é um dos instrumentos do composto de comunicação de *marketing*, ao lado de elementos como propaganda, promoção de vendas, *marketing* direto, Internet, relações públicas, merchandising e publicidade [...]”. Segundo o autor, sua importância se destaca porque o vendedor pode personalizar sua mensagem, de acordo com a necessidade de cada cliente. Considerou-se

importante salientar, também, que além de integrar o composto promocional, a venda pessoal é um importante elemento da estratégia de distribuição de produtos dirigidos ao mercado industrial (*B to B*).

Na visão de Kotler e Keller (2012), a força de vendas é um elo crítico entre a empresa e seus clientes, uma vez que deve atender às expectativas de ambos, para o primeiro, gerar lucros, para os demais, produzir a satisfação de suas necessidades e desejos. Nesse contexto, a figura do gestor de venda, para administrar, coordenar e aperfeiçoar o trabalho da força de vendas em campo, tem muita importância. Entretanto, ocorreram situações em que os gestores de vendas foram promovidos a esta posição pelo sucesso na função de vendedor, tendo pouca ou nenhuma formação em gestão. Os resultados desta escolha poderão, segundo os autores, implicar em consequências de sucesso ou fracasso da empresa.

Considerando a amplitude da área de domínio do *marketing* industrial (*B to B*), a pesquisa de campo que embasou este estudo se concentrou no mercado têxtil, especificamente, no segmento de tecido índigo, por duas razões:

- a) trata-se de um mercado no qual a força de vendas exerce papel fundamental para o alcance dos resultados, correspondendo a mais importante ação de promoção das empresas do setor, tanto quanto de distribuição;
- b) as transações apresentam grandes volumes financeiros e de produtos negociados, apresentados no decorrer deste estudo.

1.2 Problema de pesquisa

Face às particularidades do mercado industrial (*B to B*), a importância dos profissionais de vendas está em desenvolver relacionamentos de longo prazo com seus clientes, objetivando entender suas necessidades e fornecer soluções com valor agregado para os seus problemas. Considerando a importância da gestão de vendas, no que diz respeito ao fornecimento de apoio e recursos à equipe de vendas, para que esta possa realizar tais tarefas, a pergunta que essa dissertação pretendeu responder foi a seguinte: quais tarefas, dentre as preconizadas pela teoria

da administração de vendas, estão presentes na gestão das empresas fabricantes de tecido índigo, no Brasil?

1.3 Objetivos

Identificar e analisar quais tarefas, dentre as preconizadas pela teoria da administração de vendas, estão presentes na gestão de vendas das empresas fabricantes de tecido índigo, no Brasil.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Nesta fase foram abordados os conceitos utilizados para o desenvolvimento deste estudo, apresentados em etapas, com o intuito de explicitar os objetos desta pesquisa, que foram: mercado têxtil e o segmento de tecido índigo; mercado industrial (*B to B*); venda pessoal; gestão de vendas, com foco no setor têxtil, em especial, no segmento de tecido índigo. Ainda, dentro da revisão da literatura, foi apresentada a construção do modelo chamado conjunto de atividades que integram a administração de vendas, que proporcionou o devido embasamento para a construção da estrutura desta pesquisa.

2.1 O mercado têxtil e o segmento de tecido índigo no Brasil

O faturamento da cadeia têxtil e de confecção, em 2011, foi da ordem de US\$ 67 bilhões, contra US\$ 60,5 bilhões, em 2010, sendo que: 1) exportações (sem fibra de algodão): US\$ 1,42 bilhão, contra US\$ 1,44 bilhão, em 2010; 2) importações (sem fibra de algodão): US\$ 6,17 bilhões, contra US\$ 4,97 bilhões, em 2010; 3) saldo da balança comercial (sem fibra de algodão): US\$ 4,74 bilhões negativos, contra US\$ 3,53 bilhões negativos, em 2010; 4) investimentos no setor: US\$ 2,5 bilhões (estimado), contra US\$ 2 bilhões, em 2010; 5) produção média de confecção: 9,8 bilhões de peças (vestuário e cama, mesa e banho); 6) trabalhadores: 1,7 milhão de empregados diretos e somados aos indiretos, dos quais 75% eram de mão de obra feminina, corresponderam a 8 milhões; 7) 2º. maior gerador do primeiro emprego; 8) número de empresas: 30 mil em todo o país (formais); 9) quarto maior parque produtivo de confecção do mundo; 10) quinto maior produtor têxtil do mundo; 11) segundo maior produtor e terceiro maior consumidor de *denim* do mundo; 12) representou 16,4% dos empregos, e 5,5% do faturamento da indústria de transformação; 13) a moda brasileira apareceu entre as cinco maiores Semanas de Moda do mundo; 14) mais de 100 escolas e faculdades de moda; 15) autossustentável em sua principal cadeia (algodão), com produção de

1, 5 milhão de toneladas, em média, para um consumo de 900 mil toneladas (ABIT, 2012).

2.1.1 Estrutura setorial do segmento de tecido índigo no Brasil

O entendimento da estrutura setorial do segmento de tecido índigo, no Brasil, foi viabilizado após o encerramento da primeira fase da pesquisa de campo, realizada por meio de uma entrevista estruturada com o Sr. Fernando Valente Pimentel, Diretor Superintendente da ABIT - Associação Brasileira da Indústria Têxtil (APÊNDICE A), que, além de ser um profundo conhecedor deste setor, por ter sido diretor comercial da Companhia Têxtil Ferreira Guimarães, durante muitos anos, possibilitou o acesso a diversas informações sobre o setor.

Compreendeu-se nesse encontro, que o setor de tecido índigo, no Brasil, tem um alto índice de concentração. Atualmente, conta com 13 fabricantes, sendo que deste total, cinco dominam 70% do mercado. Em 2012, a capacidade instalada estimada dessas empresas era de aproximadamente 420 milhões de metros por mês. O preço do tecido índigo varia em função do peso, estrutura de composição, mistura de fios e texturas, que estava em torno de R\$ 8,50 o metro, na média (Tabela 1).

Tabela 1 - Capacidade de produção mensal de tecido índigo em metros e valor

Fabricante (*)	Produção anual metros	PM	Valor Anual R\$	%	% Acumulado
1 - EMPRESA A	168.000.000	9,00	1.512.000.000,00	25,8%	25,8%
2 - EMPRESA B	108.500.000	11,80	1.274.000.000,00	21,7%	47,5%
3 - EMPRESA C	60.000.000	11,50	690.000.000,00	11,8%	59,2%
4 - EMPRESA D	72.000.000	9,00	648.000.000,00	11,0%	70,3%
5 - EMPRESA E	48.000.000	8,93	428.640.000,00	7,3%	77,6%
6 - EMPRESA F	48.000.000	7,50	345.600.000,00	5,9%	83,5%
7 - EMPRESA G	24.000.000	10,00	240.000.000,00	3,3%	87,6%
8 - EMPRESA H	24.000.000	8,00	192.000.000,00	3,1%	90,8%
9 - EMPRESA I	24.000.000	7,00	168.000.000,00	2,9%	93,7%
10 - EMPRESA J	18.000.000	7,90	142.200.000,00	2,4%	96,1%
11 - EMPRESA K	12.000.000	7,50	90.000.000,00	1,5%	97,6%
12 - EMPRESA L	12.000.000	6,00	72.000.000,00	1,2%	98,9%
13 - EMPRESA M	9.600.000	7,00	67.200.000,00	1,1%	100,0%
TOTAL MERCADO BRASIL	628.100.000	9,35	5.869.640.000,00	100,0%	-

* Por questão de confidencialidade, os nomes das empresas foram omitidos.

- Dados referentes à produção anual e preço médio, foram atualizados pelo autor, durante a realização da pesquisa.

Fonte: ABIT (2012).

Em relação à otimização da capacidade instalada, o reflexo da situação econômica de 2012 impactou esse mercado, e ficou claro que, em face de tal situação, as empresas desse segmento operaram, aproximadamente, com 80%. Tal situação também refletiu na exportação. Em 2012, apenas 5% da capacidade de produção estava sendo destinado ao mercado externo, o preço médio praticado estava em torno de US\$ 8,00 kg FOB, ou US\$ 4,00 o metro FOB (Tabela 2).

Tabela 2 - Exportações brasileiras de tecido índigo por país

Descrição do País	Jan.-out. 2011			Jan.-out. 2012			Variação (%) - 2012 / 2011		
	US\$ FOB	Mts. Liq.	US\$/Mt	US\$ FOB	Mts. Liq.	US\$/Mt	US\$FOB	Mts. Liq.	US\$/Mt
TOTAL GERAL	73.596.229	18.869.034	3,90	57.799.547	14.913.528	3,88	-21,46	0,96	0,63
ARGENTINA	35.388.419	9.060.578	3,91	23.214.125	5.267.552	4,41	-34,40	41,86	12,83
BOLÍVIA	7.829.730	1.767.198	4,43	7.372.418	1.781.628	4,14	-5,84	0,82	-6,60
PARAGUAI	5.999.144	1.375.002	4,36	5.844.885	1.568.746	3,73	-2,57	4,09	-14,60
COLÔMBIA	4.290.150	1.163.108	3,69	3.802.122	1.132.172	3,36	-11,38	2,66	-8,95
URUGUAI	2.133.001	447.572	4,77	2.573.762	617.712	4,17	20,66	8,01	-12,57
PERU	966.078	217.232	4,45	2.338.976	623.052	3,75	142,11	186,81	-15,59
VENEZUELA	3.688.803	1.063.806	3,47	2.194.700	681.508	3,22	-40,50	-35,94	-7,13
HOLANDA	2.200.379	640.086	3,44	1.939.484	675.118	2,87	-11,86	5,47	-16,43
CHILE	1.096.790	376.182	2,92	1.818.787	482.266	3,77	65,83	28,20	29,35
HONDURAS	4.551.409	1.285.714	3,54	1.738.250	545.920	3,18	-61,81	-57,54	-10,05
MÉXICO	925.347	206.044	4,49	1.122.254	255.994	4,38	21,28	24,24	-2,38
TUNÍSIA	1.420.609	424.852	3,34	883.050	310.908	2,84	-37,84	-26,82	-15,06
REPUBLICA DOMINICANA	750.765	248.074	3,03	840.999	300.510	2,80	12,02	21,14	-7,53
EQUADOR	550.887	125.940	4,37	722.659	216.114	3,34	31,18	71,60	-23,55
EGITO	0	0		416.435	159.840	-	-	-	-
EL SALVADOR	463.591	157.024	2,95	353.286	112.654	-	-23,79	-28,26	6,22
COSTA RICA	155.225	36.658	4,23	193.675	53.738	3,60	24,77	46,59	-14,89

(Continua).

(Continuação).

TURQUIA	0	0		104.322	38.580	-	-	-	-
SRI LANKA	0	0		94.425	29.070	-	-	-	-
PORTUGAL	0	0		67.610	18.286	-	-	-	-
ESTADOS UNIDOS	455.007	90.726	5,02	65.650	17.214	-	-85,57	-81,03	-23,96
ESPAÑA	110.605	30.336	3,65	55.02	14.594	3,77	-50,25	-51,89	3,42
ALEMANHA	56.290	10.286	5,47	12.609	2.618	4,82	-77,60	-74,55	-11,99
PANAMÁ	0	0		7.499	2.896	-	-	-	-
ÁFRICA DO SUL	6.439	1.458	4,42	6.946	1.976	-	7,87	35,53	-20,40
GUATEMALA	73.227	20.738	3,53	5.171	1.310	3,95	-92,94	-93,68	11,79
ITÁLIA	284	82	3,46	4.341	814	5,33	1.428,52	892,68	53,98
SUIÇA	3.165	626	5,06	2.070	324	6,39	-34,60	-48,24	26,36
JAPÃO	0	0	-	1.792	60	29,87	-	-	-
VIETNÃ	0	0	-	1.632	260	6,28	-	-	-
SUÉCIA	0	0	-	488	76	6,42	-	-	-
ANGOLA	0	0	-	55	6	9,17	-	-	-
LUXEMBURGO	0	0	-	21	2	10,50	-	-	-
ÍNDIA	0	0	-	20	10	2,00	-	-	-
BÉLGICA	480.265	119.580	4,02	-	-	-	-	-	-
CANADÁ	620	132	4,70	-	-	-	-	-	-

Fonte: ABIT (2012).

Considerou-se que a importação é relativamente pequena nesse segmento. Em 2012, alcançou sete mil toneladas. O preço médio FOB de importação foi de US\$ 5,00 kg. Internalizado, a este preço acresça 30% de imposto de importação, mais despesas e some os impostos incidentes sobre as vendas, ICMS, PIS e COFINS (Tabela 3).

Tabela 3 - Importações brasileiras de tecido índigo por país

Descrição do País	Jan.-out 2011			Jan.-out 2012			Variação (%) 2012 / 2011		
	US\$ FOB	Mt. Liq.	US\$/Mt.	US\$ FOB	Mt. Liq.	US\$/Mt.	US\$ FOB	Mt. Líq.	US\$/Mt.
TOTAL GERAL	55.982.873	24.534.308	2,28	30.897.673	12.710.956	2,43	-44,81	-48,19	6,53
CHINA	48.416.789	21.872.910	2,21	23.005.389	9.912.872	2,32	-52,48	-54,68	4,84
PAQUISTAO	540.715	170.052	3,18	5.476.053	1.963.476	2,79	912,74	1.054,63	-12,29
EQUADOR	3.923.161	1.307.930	3,00	1.611.227	601.004	2,68	-58,93	-54,05	-10,62
TURQUIA	346.051	38.054	9,09	397.783	58.260	6,83	14,95	53,10	-24,92
BRASIL	0	0	-	302.759	82.940	3,65	-	-	-
ITALIA	14.265	1.720	8,29	39.181	11.990	3,27	174,67	597,09	-60,60
ARGENTINA	0	0	-	35.930	70.882	0,51	-	-	-
ESTADOS UNIDOS	30.542	4.906	6,23	19.004	2.798	6,79	-37,78	-42,97	9,10
COREIA DO SUL	19.390	7.590	2,55	5.834	3.300	1,77	-69,91	-56,52	-30,80
FRANCA	0	0	-	3.041	126	24,13	-	-	-
PORTUGAL	75.151	128.596	0,58	1.438	3.306	0,43	-98,09	-97,43	-25,57
REINO UNIDO	572	62	9,23	34	2	17,00	-94,06	-96,77	84,27
ALEMANHA	8.951	806	11,11	0	0	-	-	-	-
CHIL	2.035.676	673.706	3,02	0	0	-	-	-	-
ESPANHA	428.985	224.576	1,91	0	0	-	-	-	-
HONG KONG	142.625	103.400	1,38	0	0	-	-	-	-

Fonte: Associação Brasileira de Indústria Têxtil (2012).

Ainda como resultado da entrevista com o Diretor Superintendente da ABIT, Sr. Fernando Pimentel, destacou-se as seguintes informações:

- segundo Pimentel (2012) - o setor de tecido índigo é um dos que mais investe na modernização de equipamentos, destarte, se encontra plenamente atualizado tecnologicamente, ainda, o segmento de índigo é competitivo também em termos mundial, e o Brasil encontra-se no topo, em termos de parque industrial, considerando os grandes *players*;
- os países que mais concorreram com o Brasil nesse segmento, no mercado interno, em 2012, segundo Pimentel (2012), foram China (80%) e Paquistão;
- em termos de consumo de matéria prima, segundo Pimentel (2012), o segmento de tecidos índigo representou cerca de 30% da quantidade de algodão utilizada na indústria têxtil. Em 2012, considerando o faturamento da indústria têxtil, o setor representou cerca de 10%, do total;
- sobre a atratividade deste segmento, segundo Pimentel (2012), é uma indústria de capital intensivo, que tende à concentração, por ter um enorme mercado interno e com potencial de crescimento, bem como, um mercado externo de grande relevância, Pimentel (2012) enfatizou o fato de ser um produto de uso universal e que atende diversos usos;
- considerando a evolução da receita deste setor, nos últimos cinco anos (2007 a 2012), Pimentel (2012) informou que não foram encontrados dados divulgados de forma precisa, porém, a estimativa avaliada pela ABIT apresentou um crescimento real na casa de 5%, em função dos investimentos feitos no parque produtivo.
- Pimentel (2012) declarou que a margem de lucro das empresas que divulgaram seus balanços (no período de 2007 a 2012) foi apertada, por fatores extra fábrica, como custos em elevação, câmbio apreciado, impostos etc.; o retorno sobre o patrimônio foi em torno de 8%;
- a tendência da importação para os próximos cinco anos, segundo Pimentel (2012), será crescente no segmento de roupas, o que impactará na indústria têxtil, em função da contenção da produção doméstica de confeccionados;

- quanto à tendência do mercado externo desse segmento, para o mesmo período, Pimentel (2012) projetou uma disputa acirrada, devido à situação da economia mundial e dos excedentes produtivos existentes.

Pimentel registrou outro ponto importante no segmento, segundo o entrevistado, na fabricação dos tecidos índigo, com base na matriz do Banco Nacional de Desenvolvimento (2012), a estimativa foi em torno de 30 a 35 mil empregos diretos, não incluindo confecção, e aproximadamente 70 mil indiretos.

2.1.2 Dados da produção de tecido e calça jeans, no Brasil

De acordo com Gorini (1999), o mercado de tecido índigo é bem diversificado, engloba consumidores de diferentes idades, de ambos os sexos e em distintas estações do ano. Variando diretamente com o poder aquisitivo da população, o autor considerou, ainda, que esse mercado também sofre influências de diferenças climáticas e culturais, existindo padrões distintos de consumo, no que se refere aos produtos voltados à moda e ao trabalho. Nos Estados Unidos, maior mercado mundial da linha de artigos produzidos com tecido índigo, o jeans é usado no dia a dia, em ambiente de trabalho, escola e, também, em trajes de lazer. Na Europa Ocidental, o índigo é mais associado a um artigo de moda. No Brasil, o seu uso é muito difundido, porém ainda é baixo o consumo *per capita*, em comparação com o mercado norte-americano.

Considerou-se que o tecido índigo corresponde aproximadamente à metade do custo total da calça jeans. Hoje, sua fabricação, pressionada pelos confeccionistas e consumidor final, é cada vez mais realizada a partir de elevado padrão de qualidade e menores custos, muito em função do crescimento da automação dos processos. Ainda, sob o ponto de vista de Gorini (1999), o mercado fechado atrasou os investimentos em modernização do parque industrial brasileiro, mas, a indústria nacional, após passar por um grande movimento de concentração de produção a partir de 1990, fato que desencadeou o fechamento de muitas empresas, hoje em dia, tem poucos grandes fabricantes do tecido.

Segundo ABIT (2012), o Brasil é o segundo maior produtor de tecido índigo do mundo. Considerando estimativa da área de economia da ABIT, o segmento de

jeanswear movimenta US\$ 8 bilhões por ano e produziu, em 2010, mais de 320 milhões de peças, incluindo jaquetas, camisas, vestidos, calças, bermudas e macacões.

Entretanto, a exportação brasileira de *denim* tem deixado a desejar. Referente à exportação nacional deste tecido, o período de 2005 a 2010 apresentou uma queda de aproximadamente 70%, reflexo do câmbio, da crise mundial, do custo Brasil e das restrições da Argentina às importações (Tabela 4).

Tabela 4 - Exportação de tecido índigo em metros

2005	2006	2007	2008	2009	2010
76.000.000	70.000.000	60.000.000	38.000.000	21.000.000	23.000.000

Fonte: ABIT (2012).

O mesmo aconteceu com a calça *jeans*, com exportação decrescente. Coube informar, que atualmente, o pouco que se exporta são calças com maior valor agregado (de marca), ou seja, as mais caras. As calças básicas foram perdendo mercado (Tabela 5).

Tabela 5 - Exportação de calças jeans em unidade e preço médio em US\$

2005	2006	2007	2008	2009	2010
6.400.000	3.000.000	1.700.000	520.000	390.000	340.000
US\$ 8,00	US\$ 10,00	US\$ 11,00	US\$ 18,00	US\$ 17,00	US\$ 22,00

Fonte: ABIT (2012).

2.2 Mercado industrial (*B to B*)

O mercado industrial foi o objeto desta pesquisa, por apresentar características muito diferenciadas do mercado de consumo. Nesse mercado existe uma necessidade muito grande de relacionamento entre comprador e vendedor.

Quando pensamos em *marketing*, o que nos vêm à mente em primeiro lugar são produtos de consumo (*B to C*) como sabonete, pasta de dente, televisores e tênis. Porém, as maiores transações em termos financeiros, envolvem o *marketing* para compradores industriais, como empresas e órgãos governamentais (CHURCHILL; PETER, 2008, p. 174).

Ainda, conforme os autores, os mercados industriais (*B to B*) são compostos de menos compradores do que o mercado consumidor:

Os pedidos tendem a ser maiores do que os consumidores fazem individualmente, os compradores que tomam decisões de compras nos

mercados industriais, têm que responder a outra pessoa (chefe ou acionista), e, portanto precisam mostrar que suas decisões são boas para a empresa. Dessa forma, esses compradores sabem que suas decisões têm que ser altamente racionais, no sentido de custar menos ou trazer para a empresa um maior retorno do que outras alternativas (CHURCHILL; PETER, 2008, p. 174).

Por essas características, ressaltou-se que as compras nesses envolvem, na maioria das vezes, uma dependência mútua entre comprador e vendedor. Do ponto de vista do vendedor, a concentração geográfica dos compradores e o volume maior dos pedidos tornam cada cliente muito importante para o sucesso de sua empresa. Sob a perspectiva do comprador, a necessidade de comprar produtos customizados de alto valor e volume ou mesmo muitos tipos de produtos, que são comprados de forma contínua, necessita de um entendimento maior com o vendedor.

Dessa forma, uma parceria entre comprador e vendedor, para identificar e resolver problemas, poderia ajudar as respectivas empresas a melhorarem seus processos e estratégias.

2.2.1 Mercado industrial (*B to B*) versus mercado consumidor (*B to C*)

Para Hutt e Speh (2002), o que diferencia o *marketing* industrial (*B to B*) do *marketing* de consumo (*B to C*) é o tipo de cliente e a maneira que este utiliza o produto. Os clientes do mercado industrial (*B to B*) são organizações (empresas, governo, instituições), que adquirem bens para incorporar ou facilitar o processo de produção para revenda ou para usá-los como componentes na produção de outros bens e serviços. Os distribuidores e varejistas compram para revenda, sem transformá-los. Os órgãos governamentais e as instituições privadas compram bens industriais para compor e entregar serviços a seu próprio mercado: o público. Os clientes do mercado de consumo (*B to C*), segundo os autores, compram produtos para uso pessoal ou familiar.

2.2.2 Características de mercados industriais (B to B)

Na visão de Kotler e Keller (2012), os profissionais do *marketing* industrial enfrentam muitos dos mesmos desafios que os profissionais do *marketing* de consumo. Entretanto, os mercados industriais possuem características que os tornam muito diferentes dos mercados consumidores, dentre elas:

- a) menos compradores, porém de maior porte, segundo os autores, as empresas que vendem para o mercado industrial normalmente se relacionam com um número de compradores muito menor, diferente das empresas que vendem diretamente para o consumidor final, porém com um poder de compras muito maior;
- b) relacionamento estreito entre fornecedor e cliente, segundo Kotler e Keller (2012), os fornecedores, por ter um número menor de compradores, que normalmente são clientes de grande porte, e considerar o poder e importância dos clientes customizam suas ofertas às necessidades específicas de cada cliente corporativo;
- c) compra profissional, para Kotler e Keller (2012), os produtos nesse mercado, normalmente, são adquiridos por compradores treinados, obrigados a seguir políticas, normas e exigências de compra da organização em que trabalham;
- d) diversas influências de compra, segundo Kotler e Keller (2012), o processo de tomada de decisão de compra é influenciado por diversos atores, nas organizações; para compras significativas e produtos de alto valor, é comum que formem comitês de compra, seus membros são técnicos, estilistas, engenheiros e até a alta gerência;
- e) vários contatos de venda, segundo Kotler e Keller (2012), um estudo feito pela McGraw-Hill mostrou que para fechar uma venda industrial de porte médio são necessários de 4 a 4,5 contatos; no caso de vendas de bens para grandes projetos, o ciclo de venda entre cotação e entrega do projeto, pode demorar meses ou anos para ser concluído;
- f) demanda derivada, Kotler e Keller (2012) exemplificou, demanda por bens organizacionais derivada da demanda por bens de consumo.

g) demanda inelástica, ou seja, segundo Kotler e Keller (2012), a demanda total de muitos bens e serviços industriais não é muito afetada por mudanças de preços de curto prazo, os fabricantes não conseguem fazer mudanças repentinas em seus métodos de produção, nem substituir fornecedores em curto prazo;

h) concentração geográfica dos compradores, para Kotler e Keller (2012), até por uma questão logística, concentração geográfica de fabricantes é uma tendência (por exemplo, a indústria automobilística, no ABC, a indústria de confecções, no Bom Retiro e Brás etc.);

i) compra direta, segundo Kotler e Keller (2012), normalmente, os compradores industriais compram diretamente de fabricantes e não de intermediários, principalmente quando se tratam de itens tecnicamente complexos ou caros, como equipamentos industriais, computadores de grande porte etc.

2.2.3 Tipos de compras

Para Churchill e Peter (2008), o modo como os compradores, no mercado industrial, tomam decisões de compra depende, em grande parte, da complexidade de cada compra, que pode envolver uma situação inusitada, o número de pessoas envolvidas e o tempo requerido. Por essa razão, segundo os autores, a atenção do vendedor deve se concentrar muito mais nas situações de compra do que nos produtos. Churchill e Peter (2008) e Kotler e Keller (2012) definiram três tipos de situações de compra: compra nova, recompra modificada e recompra direta.

Compra nova, segundo Kotler e Keller (2012), ocorre quando o comprador adquire um bem ou produto pela primeira vez; quanto maior for o custo do produto ou o risco da tomada de decisão, maior será o número de participantes no processo de decisão de compra e na quantidade de informações coletadas.

Recompra simples, para Kotler e Keller (2012), corresponde à repetição rotineira de compra de um produto de um mesmo fornecedor.

Recompra modificada, segundo Churchill e Peter (2008), ocorre quando alguns aspectos da situação de compra são alterados, como configurações técnicas do produto ou serviço por parte do cliente ou alteração de preços ou formas de pagamento por parte do fornecedor.

Registre-se que normalmente o comprador industrial toma menos decisões na situação de recompra simples e mais, na situação de compra nova ou modificada.

2.2.4 Participantes do processo de compra organizacional

Para Webster e Wind (1972 *apud* KOTLER; KELLER, 2012, p. 202), o centro de tomada de decisões de uma organização é chamado centro de compras e composto por “[...] todas as pessoas e grupos que participam do processo decisório de compra e que compartilham algumas metas e riscos provenientes de decisões e inclui todos os membros da empresa que exercem um dos seguintes papéis nesse processo de decisão [...]”:

- a) iniciadores, segundo Kotler e Keller (2012), na empresa, são as pessoas que identificam uma necessidade ou um problema que pode ser resolvido com a compra de um produto;
- b) usuários, segundo Kotler e Keller (2012), para a empresa, são pessoas que de fato irão utilizar seu produto ou serviço, em alguns casos, os usuários iniciam a proposta de compra e ajudam a definir as exigências que o produto deve atender;
- c) influenciadores, para Kotler e Keller (2012), são pessoas que influenciam a decisão de compras, muitas vezes, ajudando a desenvolver especificações para o produto;
- d) decisores, segundo Kotler e Keller (2012), são pessoas que *decidem* as exigências que devem ser atendidas pelo bem ou serviço.
- e) compradores, para Kotler e Keller (2012), pessoas com autoridade e responsabilidade para selecionar o fornecedor e estabelecer os termos de compra; os compradores podem ajudar na formulação das especificações do

produto, mas sua maior responsabilidade está na seleção daqueles e nas negociações, muitas vezes, são o foco equivocado dos vendedores;

f) guardião, para Kotler e Keller (2012), pessoa que controla o fluxo de informações para o centro de compras, por exemplo, compradores, recepcionistas e telefonistas podem impedir que vendedores entrem em contato com usuários ou decisores;

Várias pessoas podem executar um determinado papel, como usuários ou influenciadores, e uma mesma pessoa pode exercer múltiplos papéis no centro de compras (CHURCHILL; PETER, 2008).

2.2.5 O processo de compra no mercado industrial (B to B)

Acrescentou-se que, no mercado industrial, os procedimentos de compras são mais estruturados, envolvendo profissionais especializados e treinados para esse fim, pois enfrentam situações que envolvem maiores valores e riscos.

Para Robinson *et al.* (1967 *apud* KOTLER; KELLER, 2012), há oito estágios no processo decisório de compras, também chamadas fases da compra. Nas situações de recompra modificada e simples, algumas das fases são simplificadas ou não ocorrem, conforme citação de Kotler e Keller (2012) (Quadro 1).

Quadro 1 - Estrutura da grade de compra

Fases da Compra	Tipos de Compra		
	Compra Nova	Recompra Modificada	Recompra Simples
a) Reconhecimento do problema	Sim	Talvez	Não
b) Descrição geral da necessidade	Sim	Talvez	Não
c) Especificação do produto	Sim	Sim	Sim
d) Procura de fornecedores	Sim	Talvez	Não
e) Solicitação de propostas	Sim	Talvez	Não
f) Seleção do fornecedor	Sim	Talvez	Não
g) Especificação do pedido de rotina	Sim	Talvez	Não
h) Revisão do desempenho	Sim	Sim	Sim

Fonte: adaptado de Robinson *et al.* (1967 *apud* KOTLER; KELLER, 2012).

2.3 A importância da venda pessoal no mercado *B to B*

Os profissionais de *marketing*, que atuam no mercado industrial (*B to B*), de acordo com Hutt e Speh (2002), priorizam a venda pessoal em vez de anunciar na mídia tradicional, para atingir compradores em potencial. Normalmente, segundo os autores, apenas uma pequena parte do orçamento promocional dos profissionais dessa área é investida em propaganda e, mesmo assim, é feita por meio de jornais mercantis, feiras, eventos, revistas especializadas do setor e mala-direta. Para Churchill e Peter (2008), a venda pessoal pode ser a maior despesa operacional de uma organização e, frequentemente, representa a maior despesa de *marketing*, pois o custo médio de uma visita de venda é superior a trezentos dólares.

Na visão de Czinkota (2004), existem três razões principais que fazem da venda pessoal um componente tão importante e significativo da estratégia promocional. Primeira, segundo Czinkota (2004), envolve a comunicação direta entre vendedor e comprador em potencial, sendo, portanto, a única forma de promoção que permite a um vendedor, ao fazer sua apresentação de vendas, adaptá-la às necessidades do cliente. Segunda, para Czinkota (2004), permite um retorno imediato das visitas realizadas; desta forma, a empresa, além da venda, tem informações a respeito da satisfação do cliente, em relação às suas ações, podendo personalizá-las ou customizá-las de acordo com a necessidade daquele. Czinkota (2004) informou, também, que outras formas de promoção, como publicidade, promoção, mala direta e até relações públicas, quase nunca permitem um retorno imediato. Por último, a venda pessoal, segundo Czinkota (2004), resulta em uma venda real, ou seja, o vendedor pode sair do escritório do cliente com um pedido na mão. Assim, pôde-se considerar que a venda pessoal é uma das poucas formas de promoção que pode ser ligada diretamente à venda de um produto específico. Portanto, as empresas deveriam realmente dar valor às suas forças de vendas.

2.3.1 Evolução da venda pessoal

No passado, as empresas de vendas acreditavam que os clientes tinham de ser forçados a fazer uma compra. Vendedores buscavam unicamente a venda forçada visando fechar a venda imediata, sem se preocuparem com as necessidades do cliente; este tipo de atitude de venda resultava em trocas transacionais únicas. Isto é, quando os clientes compravam desses representantes e descobriam que os produtos, na verdade, não satisfaziam suas necessidades, reconheciam que os vendedores não estavam trabalhando para resolver seus problemas. Dessa forma, não voltavam a comprar e os vendedores faziam somente uma transação. Além disso, a venda forçada, algumas vezes, beirava os limites da ética ou mesmo da legalidade.

Do ponto de vista de Spiro; Rich e Stanton (2009), a venda pessoal, hoje em dia, é muito diferente do que era há alguns anos. A figura daquele vendedor com um cigarro na boca, lembrando a figura do caixeiro-viajante, engraçado e contador de piadas praticamente não existe mais, saiu de cena. Além disso, suas habilidades e os métodos que adotavam, muito provavelmente, não funcionariam mais no atual meio empresarial.

Em vez disso, surgiu um novo tipo de vendedor, um profissional que é também um consultor de *marketing*. Esse novo perfil, trabalha com o objetivo de retransmitir para a empresa as necessidades e desejos do cliente, de modo que os produtos possam ser desenvolvidos adequadamente. Eles atuam em um ritmo de trabalho de venda consultiva e não manipulativa, como no passado. O que as empresas esperam deles é que trabalhem buscando informações que possam solucionar os problemas dos clientes, e não simplesmente para obter pedidos. Esses novos tipos de representantes servem como gerentes dos territórios em que atuam. Eles têm a autonomia necessária para tomar decisões que afetem a lucratividade do próprio território (SPIRO; RICH; STANTON, 2009).

Muitas decisões tomadas no passado pelo gerente de vendas, hoje, estão a cargo dos profissionais de vendas. É delegado a eles o poder de decisão, no sentido de atender da melhor forma os interesses da empresa e dos clientes. Uma pesquisa recente sobre as competências dos vendedores verificou que os profissionais de vendas que se destacam por alinhar os objetivos estratégicos da empresa e dos

clientes, e entendem as questões de negócios por trás das necessidades de ambos, são os mais bem-sucedidos. A questão: quais forças de vendas refletem melhor esse novo profissionalismo? Foi respondida por meio do estudo realizado pelo HR Chally Group, que analisou mais de mil clientes em duas pesquisas distintas, uma feita em 1994 e a outra, em 2002. Os clientes identificaram as 10 melhores forças de vendas (Quadro 2).

Quadro 2 - Os dez fatores mais importantes para as forças de vendas profissionais

A FORÇA DE VENDAS PROFISSIONAL:

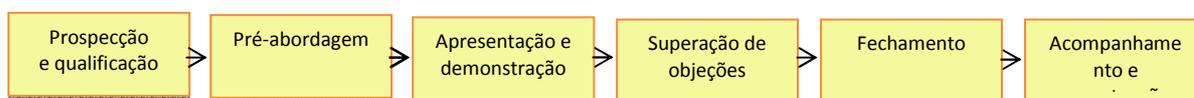
- I. presta serviço para resolver os problemas e atender as necessidades do cliente;
 - II. tem excelente conhecimento sobre o produto;
 - III. defende os interesses dos clientes dentro da empresa de vendas;
 - IV. mantém os clientes atualizados;
 - V. vende produtos de alta qualidade;
 - VI. oferece apoio técnico de alto nível;
 - VII. tem uma equipe acessível e disponível na localidade;
 - VIII. vende ampla variedade de produtos que oferecem uma solução total;
 - IX. compreende o negócio do cliente;
 - X. vende o produto a um preço competitivo.
-

Fonte: Grupo HR Chally (2002 *apud* SPIRO; RICH; STANTON, 2009).

2.3.2 O processo de venda no mercado *B to B*

Da mesma forma que o procedimento de compras, no mercado industrial, é bem estruturado, envolvendo profissionais especializados e treinados para esse fim, o de venda pessoal também está bem definido (KOTLER; KELLER, 2012). Na visão desses autores, existem seis etapas em um processo eficaz de vendas (Figura 1).

Figura 1 - Etapas do processo de vendas no mercado *B to B*



Fonte: adaptado de Kotler e Keller (2012).

Kotler e Keller (2012) ainda apresentaram as considerações e a aplicação de cada etapa, na venda industrial (*B to B*):

a) prospecção e qualificação, segundo os autores: a prospecção de clientes pode ser feita de diversas maneiras, como indicação de clientes atuais, aquisição de listas e cadastros de clientes existentes no mercado, visita porta a porta, participação em feiras e exposições do segmento em que a empresa atua, anúncios em classificados, entidades de classe etc.;

b) pré-abordagem, segundo Kotler e Keller (2012): antes de visitar um cliente potencial, o vendedor deve se informar e aprender o máximo possível sobre a empresa, quem são seus compradores, o que ela necessita e como é conduzido o processo de compras;

c) apresentação e demonstração, para Kotler e Keller (2012), é a principal etapa do processo de vendas, em que o vendedor deve apresentar os produtos, descrevendo suas características, mas concentrando-se em ressaltar os benefícios que estes trarão ao cliente, e de que forma poderão atender suas necessidades e desejos;

d) superação de objeções, segundo Kotler e Keller (2012), o vendedor deve preparar antecipadamente as possíveis objeções, usando uma abordagem positiva perante o comprador, buscando superar as resistências, enfatizando os benefícios proporcionados pelo produto, para promover a decisão de compra;

e) fechamento, segundo Kotler e Keller (2012), muitos negócios são perdidos porque o vendedor não identificou o momento exato de solicitar o fechamento do pedido, os vendedores devem saber como reconhecer os sinais de que o cliente está disposto a fechar a compra, que podem ser comentários, postura física e perguntas;

f) acompanhamento e manutenção, para Kotler e Keller (2012), ou última etapa do processo de venda, são prioritários para garantir a satisfação e preferência do cliente. Uma atenção especial nesse momento pode assegurar um relacionamento de longo prazo com o cliente (KOTLER E KELLER, 2012)

Coube destacar que quanto melhor for o atendimento dessa etapa, em um primeiro negócio, alguma, dentre as primeiras, poderá ser suprimida em uma recompra, aumentando a possibilidade de fidelização do cliente.

2.3.3 O mercado industrial (*B to B*) e o *marketing* de relacionamento

Face às características diferenciadas do mercado industrial (*B to B*) e a forte competição do mercado atual, considerou-se que cada vez mais as empresas estão buscando melhorar seu desempenho em cada etapa da operação. Segundo Spiro, Rich e Stanton (2009), ao mesmo tempo, estão tendo dificuldades em desenvolver ou até mesmo manter vantagens competitivas somente com base em seus produtos, assim, buscam agregar valor aos produtos de tal forma que ofereçam informações e serviços, por exemplo. Para conseguir entender às necessidades do cliente e encontrar soluções para os seus problemas, uma vez que as empresas precisam desenvolver relacionamentos de longo prazo com seus clientes, tais relacionamentos devem ter como fundamentos cooperação, confiança, comprometimento e informações (SPIRO; RICH; STANTON, 2009).

Fornecedores e clientes, que atuam no mercado industrial (*B to B*), têm procurado diversas maneiras de gerenciar seus relacionamentos, com o objetivo de aumentarem a eficiência e a eficácia de suas parcerias comerciais. De acordo com Kotler e Keller (2012, p. 215), “[...] tendências como a gestão da cadeia de suprimentos, o envolvimento antecipado do fornecedor ou as alianças de compras têm estreitado tais relacionamentos.” Nesse sentido, segundo os autores, desenvolver o relacionamento certo com clientes desse mercado é absolutamente necessário para todo programa de *marketing*.

Conforme Palmatier *et al.* (2008), o *marketing* de relacionamento é mais eficaz no contexto *B to B* do que no *B to C*, já que neste as necessidades de relacionamento com os clientes não são tão claras. Afirmaram ainda:

No mercado industrial (*B to B*), os relacionamentos são mais intensos e se desenvolvem durante prazos mais longos, uma vez que o número de compradores deste segmento é menor do que o do mercado de consumo (*B to C*), os volumes de compras é maior e as necessidades dos clientes muitas vezes tem que ser customizados (PALMATIER *et al.*, 2008, p. 4-5).

Outro fator determinante, segundo os autores, é que o canal de distribuição é mais curto, na maioria das vezes, direto, permitindo desta forma o desenvolvimento de relacionamentos de longo prazo. Segundo Gordon (2003), o *marketing* de relacionamento é o processo contínuo de identificação e criação de valores com clientes individuais e o compartilhamento de seus benefícios durante uma vida toda de parceria.

Complementando essa definição, o autor ainda ponderou:

[...] deve haver uma colaboração contínua entre fornecedores e clientes, envolvendo uma compreensão, concentração e administração conjunta para a criação e compartilhamento de valores mútuos que serão gerados, por meio de interdependência e alinhamento entre eles (GORDON, 2003, p. 31).

Do ponto de vista de Hutt e Speh (2002), atualmente, no mercado industrial, existem diversas forças que justificam um relacionamento mais próximo entre comprador e vendedor:

[...] concorrência global crescente, a busca por melhoria de qualidade, as rápidas mudanças tecnológicas e o constante crescimento de uma filosofia de operações *just-in-time*. Por todos esses aspectos, o vendedor industrial assume um papel fundamental no programa de *marketing* de relacionamento da empresa (HUTT; SPEH, 2002, p. 34).

2.4 A gestão de vendas no mercado *B to B*

Até bem pouco tempo, a gestão de vendas tinha um campo de atuação muito limitado. Suas principais atividades, muitas vezes, se confundiam com a venda propriamente dita ou apenas com atividades, como recrutamento, treinamento, supervisão e motivação de vendedores. Segundo Spiro, Rich e Stanton (2009), as dimensões de atuação da venda pessoal e da gestão de vendas atuais são mais amplas.

Segundo os mesmos autores, muitos gestores de vendas têm responsabilidades decisivas no planejamento estratégico, na previsão financeira, na distribuição territorial da equipe de vendas, na análise de custos, formação do preço de vendas e atividades tradicionais (SPIRO; RICH; STANTON, 2009).

Além disso, segundo os autores, os gerentes de vendas devem tomar medidas para que todas essas tarefas estejam integradas (Figura 2).

Figura 2 - Responsabilidades dos gerentes de vendas



Fonte: adaptado de Spiro; Rich e Stanton (2009).

Spiro, Rich e Stanton (2009) alertaram que se uma dessas atividades for mal executada poderá afetar as outras. Por exemplo, se pessoas erradas forem contratadas, os esforços no treinamento e motivação, provavelmente, irão resultar quase sempre em fracasso. Também é de responsabilidade do gerente de vendas, acompanhar todas as atividades que dão suporte à venda, como produção, propaganda e distribuição, as quais devem estar alinhadas e coordenadas com os esforços do departamento de vendas (SPIRO; RICH; STANTON, 2009).

Spiro; Rich e Stanton (2009) definiram que o gerente de vendas exigente, controlador e com foco no volume é uma espécie em extinção. Hoje, os mais bem-sucedidos são vistos como líderes de grupo, e não mais como chefes. Ainda, dirigem e aconselham pessoas, mas o fazem com um perfil de *coaching*, por meio da colaboração e delegação de poderes, sem controle e dominação. Outro ensinamento dos autores foi: para alcançarem o sucesso, tanto aqueles como os vendedores devem ajustar suas estratégias, seus estilos e atitudes. Alguns dos ajustes mais importantes a serem feitos:

1. desenvolver um entendimento detalhado do negócio do cliente; 2. tratar os profissionais de vendas com imparcialidade e trabalhar em conjunto com eles para obter lucro e conquistar a satisfação do cliente; 3. Aplicar ferramentas flexíveis de motivação em uma força de vendas composta por televendas, *marketing* direto e equipes de vendas de campo; 4. manter-se atualizado a respeito das últimas tecnologias que afetam os relacionamentos entre comprador-vendedor; 5. trabalhar próximo aos outros departamentos da empresa como membro do grupo corporativo, sempre com o objetivo de conquistar a satisfação do cliente; 6. procurar sempre exceder as expectativas do cliente e agregar valor ao relacionamento comprador-vendedor; 7. em termos de habilidades, compreender que as “competências pessoais”, são mais importantes que as analíticas e avaliadoras. A capacidade de desenvolver relacionamentos orientados à equipe é particularmente importante. O gerente de vendas de hoje deve ter sensibilidade em relação às necessidades individuais e competências, preocupando-se mais com a comunicação e treinamento que com o monitoramento e controle (SPIRO; RICH; STANTON, 2009, p. 19).

Para Futrell (2003), em relação ao cumprimento das metas, o sucesso de um gerente está diretamente ligado à sua capacidade de influenciar o comportamento dos profissionais de vendas, ou seja, devem executar tarefas que normalmente não fariam por conta própria.

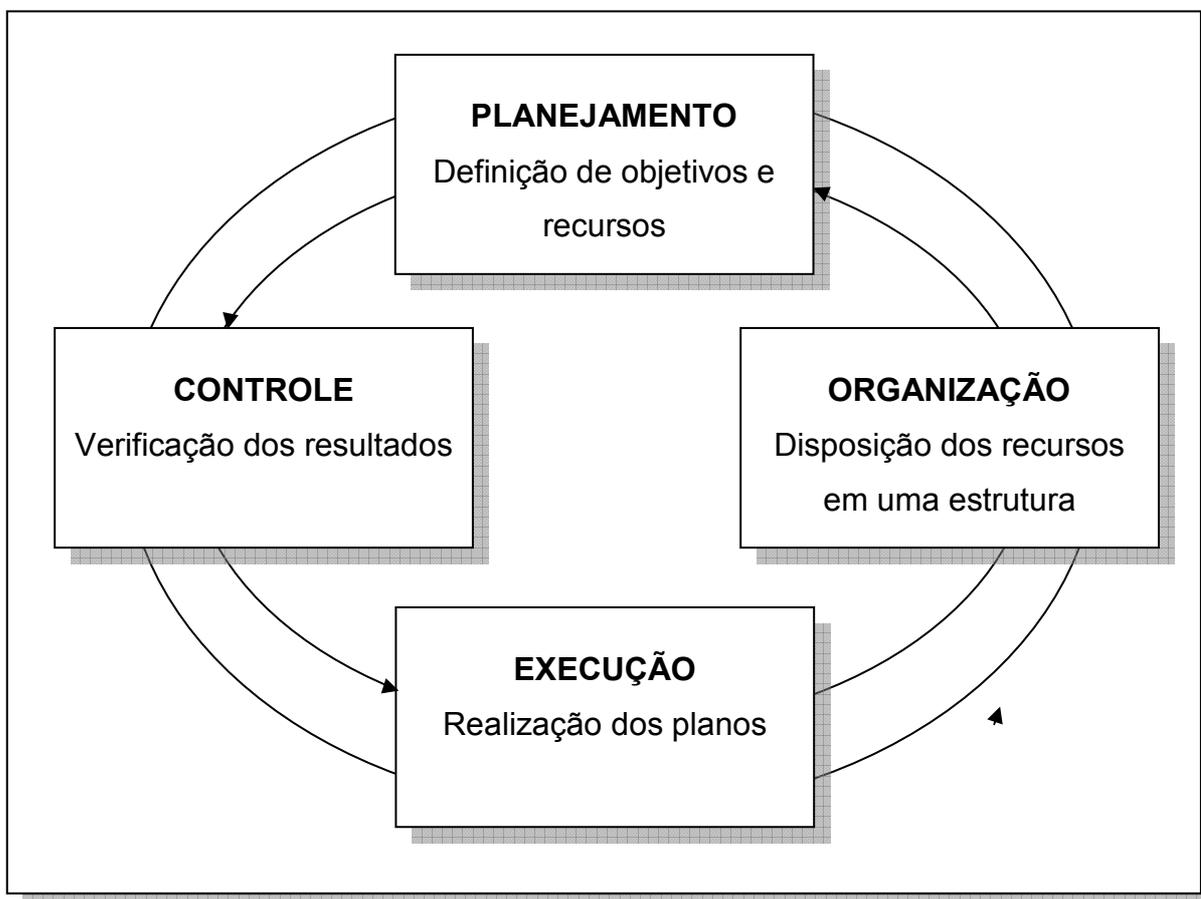
Os gerentes de vendas trabalham com e por intermédio de indivíduos e grupos na empresa, na equipe de vendas e fora da empresa para atingir suas metas, e a principal é alcançar os níveis de volume de vendas, lucros e crescimento de negócios desejados pelos níveis mais altos da direção da empresa (FUTRELL, 2003, p. 386).

2.5 Princípios da administração

No decorrer da história industrial, foi apresentada uma série de características da administração, entre elas: um circuito de atividades interligadas; a busca por resultados; proporcionar a utilização dos recursos físicos e materiais disponíveis. Para melhor compreensão dos seus princípios, coube definir o conceito de administração. Segundo Maximiano (2004, p. 26), “[...] o processo de administrar (ou processo administrativo) é inerente a qualquer situação onde haja pessoas que utilizam recursos para atingir algum tipo de objetivo”. Ainda, segundo o autor, administrar tem como principal finalidade garantir a realização de objetivos por meio da aplicação correta de recursos. A definição de objetivos, a tomada de decisão e a alocação de recursos são as palavras-chave da administração. O autor enfatizou que o processo administrativo abrange quatro tipos principais de decisões, também

chamados processos ou funções (planejamento, organização, execução e controle) (Figura 3).

Figura 3 - Principais decisões do processo administrativo



Fonte: adaptado de Maximiano (2004).

A partir de Maximiano (2004), o autor da presente pesquisa agrupou as principais tarefas dos gerentes de vendas dentro dos quatro princípios básicos de administração: planejamento, organização, direção e controle. Ainda, desenvolveu um modelo que denominou *framework* das atividades que integram a administração de vendas, que serviu como base para o desenvolvimento desta.

2.6 Conjunto de atividades que integram a administração de vendas

A atividade de vendas é algo inerente nas pessoas. Desde a infância, o homem desenvolve as mais diversas técnicas de comunicação para abrir seu

caminho na vida e, em cada negociação que se envolve, está de alguma forma vendendo.

Em relação às empresas, acreditou-se que a atividade de vendas também seja inerente a elas. Entretanto, nesse caso, as coisas não são tão simples. Do ponto de vista de Las Casas (2004), desde a sua formação, as empresas geram custos. Ponderou ainda que:

Esses custos são constituídos por aluguéis de escritório, instalações, salário 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 de ferramentas de *marketing*, que a empresa busca não só obter recursos para fazer frente a todas essas despesas, como também alcançar outros objetivos estratégicos e financeiros (LAS CASAS, 2004, p. 15).

Ainda, na visão do autor, de acordo com o contexto mercadológico, a atividade de vendas desempenha um papel importante. Além da necessidade de integração com as demais atividades da empresa, para atingir os objetivos estabelecidos para a sua sobrevivência, o relacionamento diário com os clientes é feito por meio de vendedores, que, mediante a comunicação pessoal, ajudam na formação da imagem que a empresa deseja estabelecer junto ao mercado.

Para tanto, registre-se que o trabalho e o sucesso dos vendedores devem refletir, em grande parte, as orientações dadas pela gestão por meio com uma série de atitudes e procedimentos, influenciando e determinando as atividades desses profissionais.

Para destacar ainda mais a importância que a gestão e a administração de vendas têm no trabalho dos profissionais de vendas, a American Marketing Association (1984 *apud* Las Casas, 2004), por meio de seu Comitê de Definição, conceituou administração de vendas como:

O planejamento, direção e controle de venda pessoal, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, providências de recursos, delegação, determinação de rotas, supervisão, pagamento e motivação, à medida que estas tarefas se aplicam à força de vendas (AMERICAN MARKETING ASSOCIATION, 1984 *apud* LAS CASAS, 2004, p. 20).

Asseverou-se, portanto, que o grau de eficiência no desempenho dessas funções por parte do gestor pode representar um diferencial competitivo significativo às empresas. Não se usa mais a força de vendas unicamente para efetuar venda. Hoje em dia, os vendedores devem estar preparados para saber identificar o problema ou a necessidade do cliente, ter condições de propor uma solução capaz

de resolver tal problema ou atender suas expectativas e, ainda, ajudá-lo a aumentar sua lucratividade.

Embora existam vestígios de que a atividade de vendas remonte à Grécia Antiga, conforme descrito por Magaldi (2009), a bibliografia sobre vendas é muito recente, como pôde ser observado pela definição de administração da American Marketing Association - AMA, de 1984. Entretanto, considerando os princípios básicos de gestão, e uma pesquisa em livros que tratam de vendas, artigos e revistas da área, agruparam-se as principais tarefas do gestor de vendas em quatro grandes grupos: planejamento, organização, direção e controle. Dentro de cada um, foram listadas aquelas de responsabilidade do gerente de vendas (Quadro 1).

Tais grupos foram aqui trabalhados a partir da visão de diversos autores, bem como uma síntese, com o intuito de estabelecer um padrão de atuação.

2.7 Planejamento

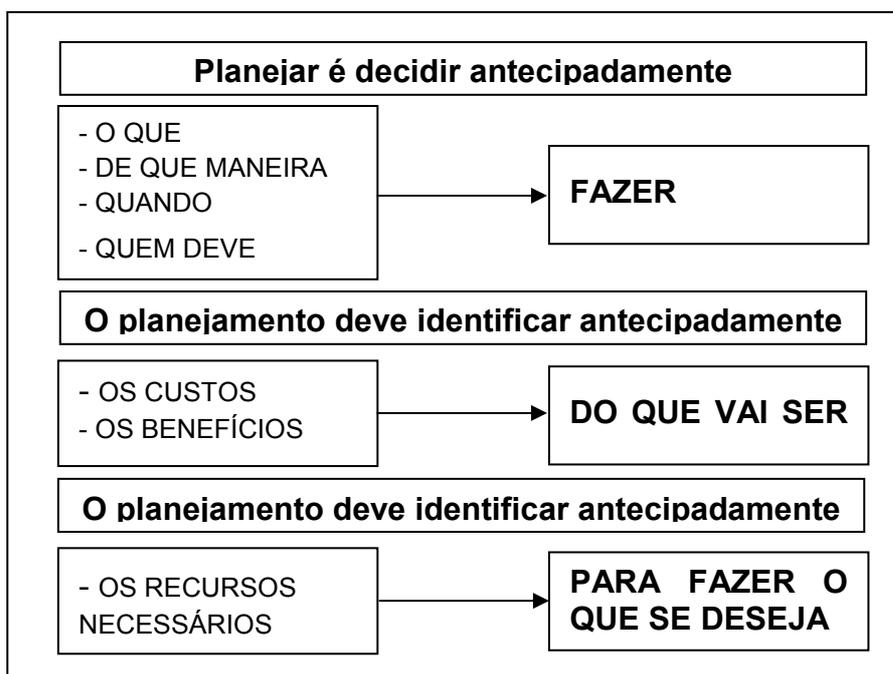
A primeira etapa no processo de gerenciamento de vendas é o planejamento. Em seguida, a implementação dos planos por meio das operações de vendas.

O planejamento de vendas envolve o estabelecimento de metas e a decisão sobre quais estratégias e táticas devem ser usadas para alcançá-las, para Lacombe e Heilborn (2003), pode ser considerado como a primeira função do administrador, possibilitando um pensar antecipado do que deseja atingir, podendo, então, determinar os meios e recursos necessários para obter sucesso.

Planejar envolve coletar informações e diagnosticar a situação; estabelecer objetivos e metas; formular políticas e procedimentos para orientar as decisões; elaborar e implantar planos, programas e projetos para alcançar as metas e montar seus cronogramas para acompanhar a execução. Manter o diagnóstico atualizado. Ainda, planejamento é a determinação da direção a ser seguida para se alcançar um resultado desejado. [...] É a determinação consciente de cursos de ação, isto é, dos rumos, com base em objetivos, em fatos e na estimativa do que ocorreria em cada alternativa disponível (LACOMBE; HEILBORN, 2003, p. 49; 162).

Os mesmos autores apresentaram os componentes do planejamento (Figura 4).

Figura 4 - O planejamento



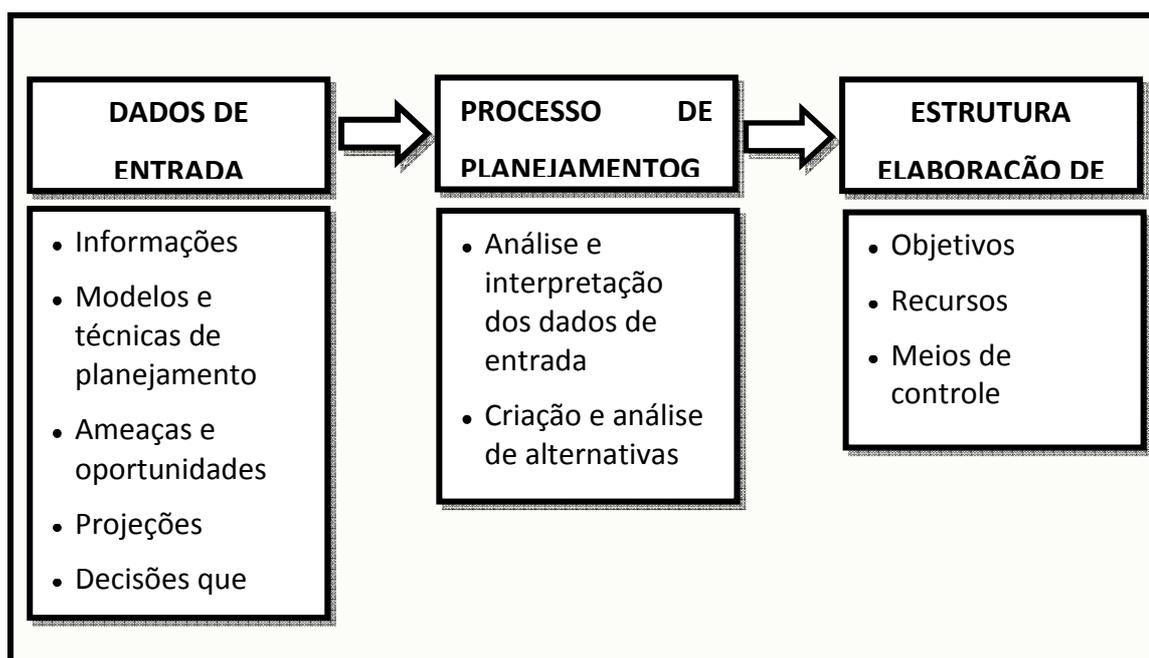
Fonte: adaptado de Lacombe e Heilborn (2003).

O propósito do planejamento pode ser definido como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz. Dentro deste raciocínio, pode-se afirmar que o exercício sistemático do planejamento tende a reduzir a incerteza envolvida no processo decisório e, conseqüentemente, provocar o aumento da probabilidade de alcance dos objetivos, desafios e metas estabelecidos para a empresa (OLIVEIRA, D., 2006, p. 36).

Portanto, o planejamento pôde ser conceituado como um processo desenvolvido para alcançar uma situação futura desejada, de forma mais eficiente, eficaz e efetiva, com uma melhor concentração de esforços (OLIVEIRA, D., 2006).

Segundo Maximiano (2004), o processo de planejar compreende três elementos principais: obtenção ou identificação e processamento de dados de entrada (que é o processo de planejamento propriamente dito) e elaboração de um plano (Figura 5).

Figura 5 - Processo de planejamento



Fonte: adaptado de Maximiano (2004).

Dados de entrada, para Maximiano (2004), são as informações sobre o ambiente externo e os sistemas internos da organização, que refletem o presente e passado ou futuro da empresa. Ainda, segundo o autor, podem mostrar tanto ameaças como oportunidades que farão parte do planejamento estratégico da organização.

Processo de planejamento, segundo Maximiano (2004), é a etapa principal, e consiste em fazer análises e tomar decisões. Compreende: análise dos dados de entrada e criação, julgamento e seleção de alternativas (para a tomada da decisão propriamente dita). É um processo de transformação de dados de entrada, que terá impacto decisivo nos resultados da empresa. Nesse caso, os transformadores são as habilidades gerenciais (MAXIMIANO, 2004).

Elaboração de um plano, segundo o mesmo autor, refere-se ao produto do processo de planejamento. Em essência, um plano contém uma combinação de três componentes básicos: objetivos, recursos (meios de realização dos objetivos) e meios de controle (MAXIMIANO, 2004).

Nesse contexto, considerou-se que o gerente de vendas é o responsável pelo planejamento de seu departamento, envolvendo principalmente as atividades diretamente relacionadas às vendas. Suas principais atividades nessa fase, foram apresentadas na figura 4 e definidas e explicitadas em 2.7.1 a 2.7.7.

2.7.1 Avaliação das oportunidades de mercado

Definiu-se que uma das principais funções de um gerente de vendas é estar atento a todas as oportunidades de um determinado mercado, bem como, analisar se há falhas em sua cobertura e elaborar correções, quando necessário, para que seja explorado o real potencial de consumo.

Para se iniciar um planejamento de vendas, Moreira (2010) informou que é necessário um estudo detalhado do mercado onde se pretende explorar, iniciando pelo seu potencial de consumo. No planejamento da força de vendas, segundo Moreira (2010), o gestor de vendas, para traçar os objetivos da força de vendas e determinar sua prioridade dentre os principais, deve fazer o planejamento com cuidado e antecipação. O autor informou, ainda, que tais objetivos devem estar relacionados à:

- 1) prospecção do mercado, buscando a identificação de mercados potenciais a fim de se detectar indicadores precisos que serão à base do planejamento comercial;
- 2) definição do alvo, alocando prioritariamente as ações entre clientes atuais, desenvolvimento dos potenciais e trabalhar os clientes inativos;
- 3) comunicação com o mercado, enfocando as informações certas e necessárias sobre o produto ou serviço para a tomada de decisão de compra do cliente;
- 4) venda propriamente dita, desenvolvendo as técnicas de abordagem, apresentação, argumentação, resposta às objeções, fechamento da negociação e atendimento no pós-venda;
- 5) coleta de informações, buscando dados que poderão ser representativos nos futuros planejamentos da empresa;
- 6) serviço, independente da realização da venda ou não;
- 7) fidelização do cliente, pois a área de vendas é a que está mais próxima do cliente e de suas necessidades (MOREIRA, 2010, p. 61).

Segundo Chiavenato (2005), quanto mais se conhece o seu mercado, maiores as chances de sucesso. Para tanto, as empresas devem estar atentas e obter constantemente informações sobre ele, levando em consideração fontes primárias e secundárias, para uma análise de mercado consistente.

Fontes primárias, segundo o autor, são constituídas por setores, grupos, empresas, pessoas etc., cujas opiniões, necessidades ou expectativas interessam diretamente à empresa. Normalmente, são colhidas por meio de pesquisa de mercado (CHIAVENATO, 2005).

Fontes secundárias, para Chiavenato (2005), em geral, são informações já levantadas para outras finalidades e que se encontram registradas ou publicadas, podendo ser utilizadas para pesquisa e tomada de

decisão, e obtidas fora da empresa, como, por exemplo, em jornais, revistas especializadas, sindicatos de categoria, anuários estatísticos do IBGE e outras entidades. Dentro da empresa, são constituídas por relatórios mensais dos departamentos, como estatísticas de vendas, cadastro e banco de dados de clientes, receita de vendas, informações do crédito e cobrança de clientes etc. (CHIAVENATO, 2005).

2.7.2 Segmentação de mercado

Embora semelhante à segmentação do mercado consumidor, a dos mercados industriais (*B to B*) é diferente e mais desafiadora, porque é de maior complexidade, segundo Cespedes (1995 *apud* HUTT; SPEH, 2002).

Coube informar que nesse mercado, geralmente, um grupo selecionado de clientes sempre responde por uma parcela significativa das vendas e dos lucros da empresa. Uma pesquisa feita em empresas desse setor revelou que 20% dos principais clientes contribuem com uma média de 75% do volume de suas vendas (CESPEDES, 1995 *apud* HUTT; SPEH, 2002).

De acordo com Hutt e Speh (2002), no mercado *B to B* o profissional de *marketing* leva em consideração cinco critérios para avaliar se deseja atender aos segmentos de mercado em potencial:

- 1) mensurabilidade: deve-se avaliar se existem informações sobre as características de um determinado comprador ou se essas informações podem ser obtidas;
- 2) acessibilidade: deve-se avaliar se a possibilidade que a empresa tem de centrar efetivamente seus esforços de *marketing* nos segmentos escolhidos;
- 3) substancialidade: deve-se avaliar se os segmentos são grandes ou lucrativos o suficiente para justificar um atendimento separado;
- 4) compatibilidade: deve-se avaliar se as forças de comercialização e de negócios da empresa estão de acordo com as condições atuais e futuras do mercado no que se refere à competitividade e tecnologia;
- 5) receptividade: deve-se avaliar como os segmentos respondem aos diferentes elementos do composto mercadológico, como preço ou características do produto (HUTT; SPEH, 2002, p. 162).

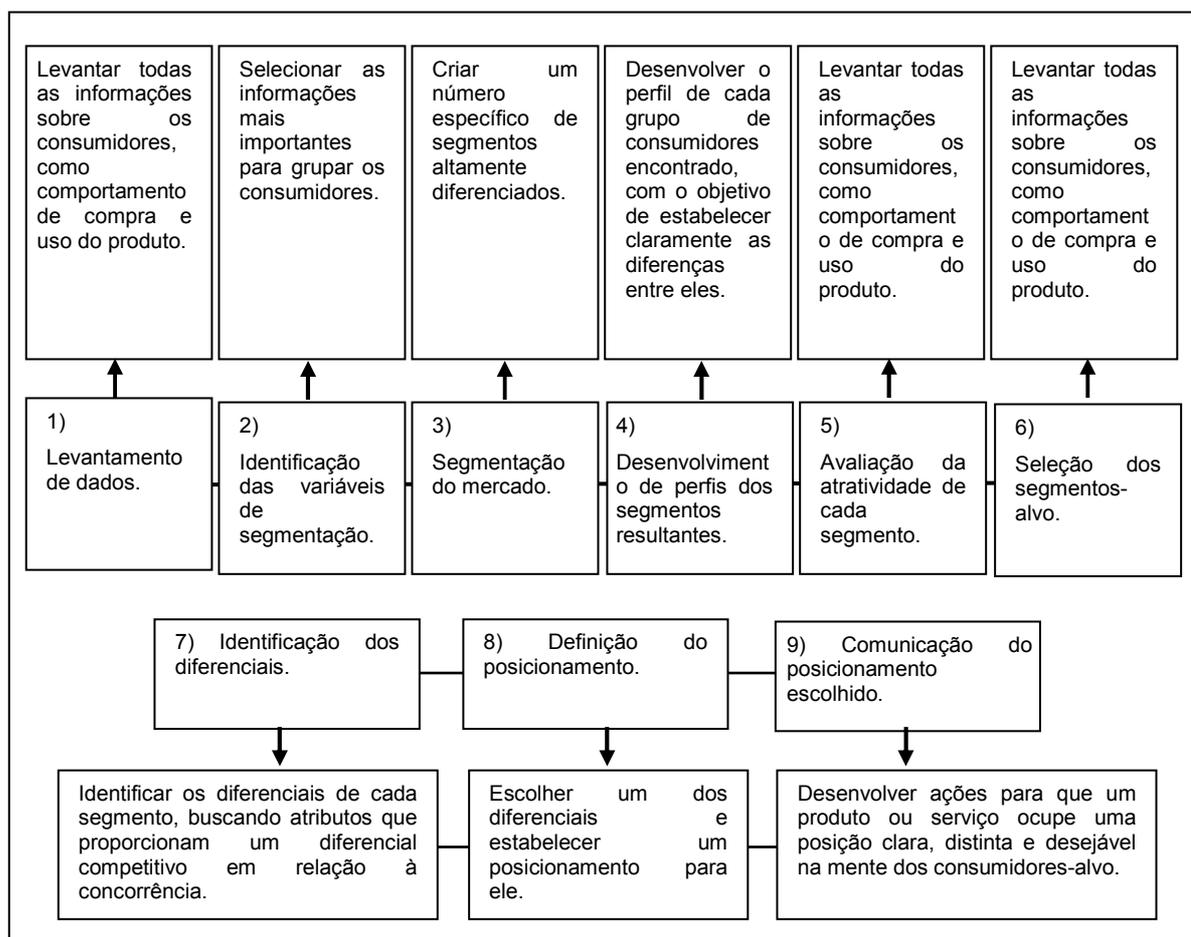
Na visão de Moreira (2010, p. 44), “[...] segmentação é o processo de dividir grupos heterogêneos de clientes em grupos homogêneos entre si, formando segmentos com as mesmas características, comportamentos e necessidades.” Nesse sentido, segundo o autor, os resultados do processo de segmentação serão

melhores, em função do nível de conhecimento adquirido sobre os clientes. Ainda, Moreira (2010) informou que a empresa pode optar em:

a) segmento único, onde a empresa seleciona um único segmento para atuar de forma bem focada; b) especialização seletiva, quando a empresa seleciona alguns segmentos que não tem nenhuma sinergia entre si; c) especialização de produto, quando a empresa se concentra na fabricação de um produto vendido a diversos segmentos; d) especialização de mercado, em que a empresa concentra-se em atender muitas necessidades de um grupo específico de consumidores; e) cobertura ampla de mercado, em que a empresa tenta atender todos os grupos de consumidores com todos os produtos de que eles possam necessitar (MOREIRA, 2010, p. 45).

O autor complementou: para se realizar uma segmentação eficaz, é necessário, primeiramente, entender claramente os objetivos desejados e esperados pela organização com a segmentação (Figura 6).

Figura 6 - Etapas e procedimentos para uma segmentação eficaz



Fonte: adaptado de Moreira (2010).

2.7.3 Previsão de vendas

A base de todo planejamento, segundo Futrell (2003), é a previsão de vendas, uma vez que contribui para a eficiência organizacional total. Ninguém pode fazer nada enquanto alguém não decidir de modo implícito ou explícito as vendas; o nível de produção de cada produto; o potencial de mercado para os produtos ofertados; a participação de mercado que a empresa almeja alcançar (FUTRELL, 2003). Ainda, segundo o mesmo autor, previsão de vendas é um método usado para prever as receitas futuras da empresa ao se planejar atividades de *marketing* e vendas. Já que a satisfação do cliente é a finalidade de toda organização, a previsão das necessidades desse é importantíssima. Considerou-se, portanto, que é a base de um orçamento seguro.

A Previsão de vendas é fundamental na definição do planejamento financeiro para capital de giro; para a programação de todos os recursos da produção e das instalações da fábrica, como ajuste das necessidades de mão de obra e compra de matérias-primas, são fundamentados em previsão de vendas antecipadas. Ela também tem um papel crucial no planejamento da força de vendas. A previsão de vendas ajuda os executivos da área a determinarem o orçamento para o departamento. Influencia, também, as cotas e o pró-labore dos profissionais de vendas (SPIRO, RICH e STANTON, 2009).

[...] a previsão de vendas é feita a partir da análise da empresa e de seu ambiente, da concorrência, além de outros fatores que influenciam na determinação da previsão, como condições gerais do negócio, do ramo, do produto no mercado e das condições internas da companhia (LAS CASAS, 2004, p. 350).

Las Casas (2004) afirmou, ainda, que a previsão pode ser feita por produto, por região e mercado ou cliente. Para isso, são utilizados métodos científicos ou não.

Para sua elaboração formal, foram apresentados os seguintes passos:

1. determinar os objetivos para os quais serão utilizadas as previsões;
2. dividir os produtos a serem estudados em grupos homogêneos;
3. determinar, com a melhor exatidão possível, quais os fatores que influenciam as vendas de cada produto, ou linha de produtos, e procurar estabelecer a importância relativa de cada um deles.
4. escolher o método de previsão de vendas mais adequado a cada caso;
5. reunir todas as informações possíveis;
6. analisar as informações;
7. verificar os resultados da análise e compará-los entre si ou com outros fatores disponíveis;
8. estabelecer premissas sobre os efeitos dos fatores que não podem ser calculados numericamente;
9. converter as deduções e premissas em previsões específicas para o mercado em geral e para regiões particulares;
10. aplicar as operações às operações da empresa;
10. analisar o desempenho das vendas e rever periodicamente as previsões (PENTEADO FILHO, 1984 *apud* LAS CASAS, 2004, p. 83).

2.7.4 Definição de objetivos e metas

Importante ressaltar que, quando não se tem uma definição clara dos objetivos e metas de um negócio, de nada adianta fazer um planejamento estratégico, por mais completo que seja, pois qualquer caminho será idêntico.

Um objetivo fornece uma direção. Quais são seus objetivos? Seus objetivos estão relacionados a seu propósito? A simples definição de um objetivo genérico para a empresa não é tudo. É preciso que cada objetivo seja acompanhado de uma série de metas; declarações operacionais que especificam exatamente o que deve ser feito para se alcançar o objetivo. Uma meta é um objetivo quantificado. Quando todas as metas são alcançadas o objetivo da empresa está atendido [...] A meta é o que vai medir se você está atingindo seus objetivos, se você sabe o quanto quer crescer, se você tem diretriz. Somente o que pode ser medido pode ser melhorado, controlado, adaptado e, mudado. Algumas pesquisas têm indicado que os vendedores, de forma geral, trabalham para atingir metas ao invés de maximizar o volume de vendas. Elas também são positivas para permitir a avaliação do desempenho de vendas, já que, na maioria das vezes são dados quantitativos e objetivos e permitem certo controle sobre a equipe (ZOLTNER, A.; SINHA; ZOLTNER, G. 2001, p. 311).

Coube informar que a definição de metas de uma empresa é uma atividade complexa, pois precisam ser suficientemente altas para representar um verdadeiro desafio para a equipe, mas suficientemente baixas para serem alcançadas. É importante, também, que sejam de fácil entendimento para que o vendedor compreenda claramente o que a empresa espera dele. As metas devem ser completas, ou seja, devem possuir todos os critérios de desempenho se espera de um vendedor (DALRYMPLE; CRON, 1995 *apud* THOMÉ; CASTRO, 2004).

Para tanto, Churchill e Peter (2008) estabeleceram uma sequência de três passos: 1) determinar o tipo de meta, 2) determinar a importância relativa de cada tipo e 3) determinar o nível de cada tipo de meta (Quadro 3).

Quadro 3 - Tipos possíveis de metas

Metas de Resultado	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Volume financeiro de vendas ▶ Volume físico de produtos vendidos ▶ Venda de produtos específicos ▶ Venda a clientes específicos (atuais, novos, inativos, outros segmentos)
Metas de Atividades	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Quantidade de visita a clientes atuais ▶ Visitas a clientes potenciais ▶ Devedores recuperados ▶ Serviços realizados a clientes ▶ Arrumação de displays em pontos de vendas ▶ Investimento em auto treinamento
Metas Financeiras	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Margem bruta ▶ Despesas de vendas ▶ Prazo de pagamento ▶ Inadimplência

Fonte: adaptado de Churchill e Peter (2008).

Segundo os autores, a meta tem que ser específica, ter a quantidade, o quando, com quem, em que circunstâncias, ou seja, precisa ter todos os detalhes para que se saiba como atingi-la (Quadro 4).

Quadro 4 – Meta específica

Objetivo	Aumentar em 10% as vendas
Metas	<ul style="list-style-type: none"> • Obter 10% no aumento de vendas nacionais nas áreas de negócios A, B e C pela equipe X, durante o ano, sem redução da margem de lucros; • Obter 10% no aumento de vendas nacionais nas áreas de negócios A, B e C pela equipe X, durante o ano, sem redução da margem de lucros; • Aumentar em 10% o número de contatos com clientes pelo departamento de <i>marketing</i>; • Fazer um evento de lançamento de produto no mês de janeiro; • Vender mais 30% do que o mês de maior venda no ano anterior; • Capacitar os funcionários do departamento de vendas com três cursos para vendas de fim de ano até o final de novembro de cada ano.
Diretrizes para definição de metas	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolver um sistema para definição, revisão e administração dos objetivos e metas em toda a empresa; • Certificar-se de que podem ser alcançados e verificados, incluindo valores e datas; • Criar objetivos de negócios claramente associados às metas mais abrangentes da empresa; • Garantir que os objetivos e as metas, em conjunto, propiciem o uso eficiente de recursos, dinheiro e pessoas, em busca de intenções mais abrangentes; • Considerar o uso de um método formal, como a administração por objetivos, para envolver todos os funcionários da empresa no processo contínuo de definição, revisão e cumprimento dos objetivos da empresa.

Fonte: elaborado pelo autor.

2.7.5 Orçamento de vendas

De acordo com Tung (1975) e Passarelli (2003 *apud* OLIVEIRA, C.; CATANEO, 2011), o orçamento de vendas representa o ponto de partida do processo de elaboração do orçamento empresarial. Para a definição do planejamento da empresa, na visão de Welsch (1983 *apud* OLIVEIRA; CATANEO, 2011), “[...] o plano de vendas é a base primária do processo, pois praticamente

todas as atividades futuras e todos os demais orçamentos parciais, são desenvolvidos em função das estimativas de vendas.” Ainda segundo o autor:

O objetivo primordial de um plano de vendas é expressar o julgamento da administração em relação às receitas futuras de vendas, com base no conhecimento das condições atuais da empresa, meio externo, impacto dos objetivos sobre a própria empresa e estratégias da administração tanto a longo quanto em curto prazo (WELSCH, 1983 *apud* OLIVEIRA; CATANEO, 2011).

Dentre as principais características que o orçamento de vendas deve apresentar, segundo Zdanowicz (2001 *apud* OLIVEIRA, C.; CATANEO, 2011),

[...] uma projeção antecipada de unidades físicas e monetárias, no mercado em que o produto e ou serviço deverá ser comercializado, com o preço de venda unitário, que será praticado em cada mercado e com a receita estimada por produto e ou serviço, por linha de produtos e por filial de vendas.

Partindo do planejamento estratégico da empresa, o orçamento de vendas deve contemplar as principais definições sobre a composição do preço de venda de cada produto, política de vendas à vista e a prazo, volumes de vendas dos produtos e estimativas dos custos de vendas, Para Oliveira, C. (2008):

Para que a estratégia de vendas seja alcançada, recursos financeiros serão aplicados e se não forem bem dimensionados, poderão prejudicar a sustentabilidade da empresa no longo prazo. O orçamento de vendas deve ser elaborado para o curto prazo e longo prazo. O curto prazo compreende as previsões para o mês, bimestre, trimestre, semestre ou ano seguinte. Já o longo prazo é compreendido com previsões para prazos superiores a um ano. A parte do orçamento de vendas que compreende o curto prazo apresenta um nível de detalhamento superior ao de longo prazo e deve fornecer a quantidade de informações necessárias para a definição dos orçamentos seguintes (OLIVEIRA, C., 2008).

Ainda na visão de Oliveira, C. (2008), para sua adequada elaboração é importante que se faça a análise do ambiente externo e interno da empresa.

Primeiramente a empresa deve ter uma visão e um conhecimento prévio do(s) mercado(s) em que irá atuar, conhecer claramente o potencial de consumo desses mercados para os consumos que irá oferecer e especificamente definir a capacidade de vendas e produção, política de preços e promoções, mix de produtos, os pontos de venda e sua localização estratégica, a logística de distribuição, a engenharia de produção e desenvolvimento tecnológico de produtos, como componentes deste orçamento (OLIVEIRA, C., 2008).

Segundo o autor, quanto mais conhecimento e entendimento a empresa tiver do mercado em que irá atuar, menores serão os problemas no planejamento em relação a subestimar ou superavaliar as vendas de seus produtos, destarte, maiores serão as possibilidades de alcançar seus objetivos de vendas.

2.7.6 Seleção de vias de distribuição

Uma das decisões mais importantes do gestor comercial, segundo Kotler e Keller (2012), é a escolha e a definição das vias de distribuição, pois isto será decisivo na estrutura da força de vendas. A maioria dos fabricantes não vendem seus produtos diretamente ao consumidor final. Há um ou mais canais de distribuição entre eles, que é, na realidade, um conjunto de intermediários que desempenham uma variedade de funções (KOTLER; KELLER 2012).

Para Bennett (1995 *apud* CHURCHILL; PETER, 2008, p. 368), um canal de distribuição é “[...] uma rede organizada de órgãos e instituições, que, em conjunto, executam todas as funções necessárias para ligar os produtores aos usuários finais a fim de realizar a tarefa de *marketing* [...]” e existe um grande número disponível, entre eles: venda direta ao cliente, força de vendas, parceiros de valor agregado, distribuidores, lojas de varejo, *telemarketing*, *Internet*. Na visão de Kotler e Keller (2012), cada alternativa precisa ser avaliada levando-se em conta critérios econômicos, de controle e de adaptação. Ainda, na opinião dos autores, para desenvolver um canal, os membros devem ter um grau de compromisso uns com os outros, por um período específico.

Para Grewal e Levy (2012), toda decisão de *marketing* é afetada pela cadeia de suprimento e tem um efeito sobre esta.

Decisões sobre como os produtos são projetados e produzidos, como e quando os componentes críticos chegam à fábrica e devem ser coordenados com a produção. Decisões que a área de vendas teve tomar em conjunto com a produção, como as promessas de entrega com a fábrica ou centros de distribuição (GREWAL; LEVY, 2012, p. 274).

Outro ensinamento de Grewal e Levy (2012, p. 276) sobre a importância da gestão da cadeia de suprimentos, foi que “[...] cinco atividades inter-relacionadas emergem: fazer a informação fluir, fazer a mercadoria fluir, administrar o estoque, projetar a cadeia de suprimentos e administrar os relacionamentos entre os parceiros na cadeia de suprimentos.”

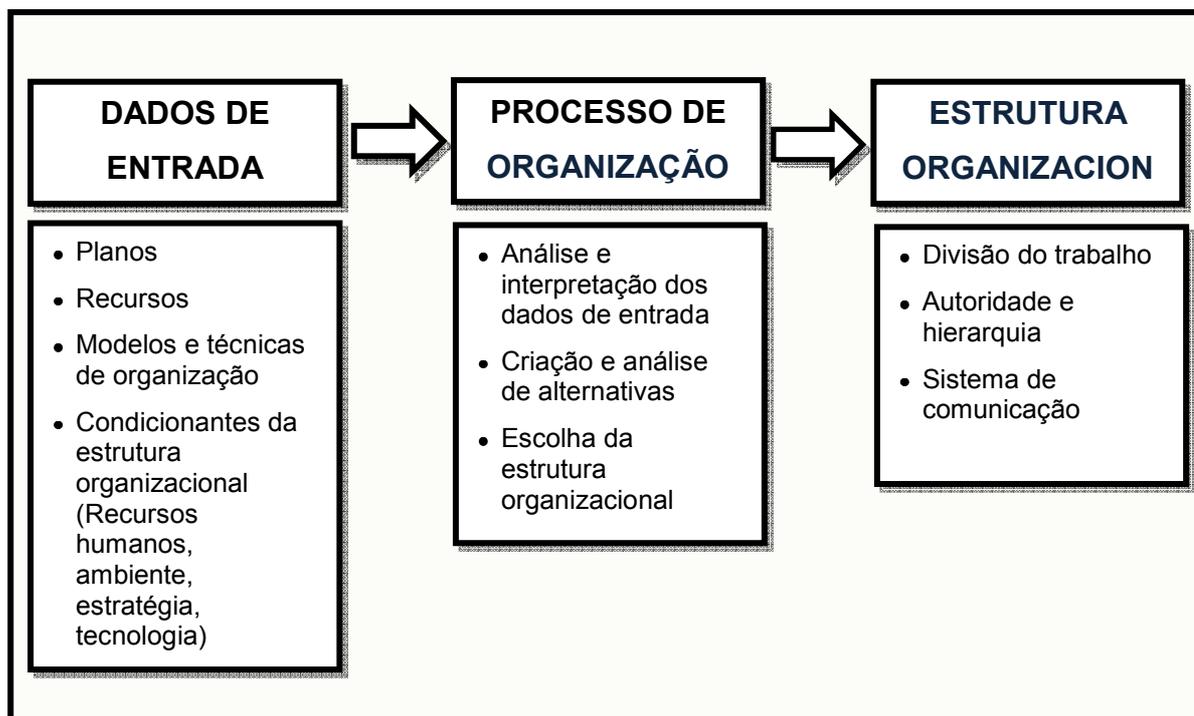
2.8 Organização

Difiniu-se que organizar é o processo de dispor qualquer conjunto de recursos em uma estrutura que facilite a realização de objetivos. Para Maximiano (2004), tal processo tem como resultado o ordenamento das partes em um todo ou a divisão de um todo em partes ordenadas, segundo algum critério ou princípio de classificação. Ainda, afirmou que:

Organização é um conjunto organizado segundo algum tipo de critério tem uma estrutura. É um atributo de qualquer conjunto estruturado ou ordenado segundo algum critério. Aplica-se a qualquer coleção ou conjunto de recursos. Alguns exemplos explicitados pelo autor: uma coleção organizada de livros é uma biblioteca; uma pessoa bem organizada tem atribuições bem definidas e distribui essas atribuições de maneira eficiente de acordo com sua disponibilidade de tempo; um local de trabalho bem organizado, facilita sua utilização; uma empresa bem organizada tem uma estrutura organizacional que identifica as responsabilidades, a autoridade e a comunicação entre as pessoas que nela trabalham (MAXIMIANO, 2004, p. 111).

O autor concluiu que o processo de organização “[...] é também um processo decisório, onde os dados de entrada do processo de organização originam-se do processo de planejamento. O resultado do processo de organização é uma estrutura organizacional.” Dessa forma, pôde-se afirmar que a escolha da estrutura organizacional é uma das principais decisões da administração, nas organizações (Figura 7).

Figura 7 - Processo de organização



Fonte: Maximiano (2004).

Para Futrell (2003), ao decidir sobre o projeto e a estrutura organizacional de uma força de vendas:

- a) examinamos nossos clientes em cada mercado;
- b) determinamos os tipos de funções de vendas necessários para atender um mercado.
- c) observamos as atividades de trabalho que os vendedores devem executar em cada cargo;
- d) projetamos os cargos de vendas em função dos clientes;
- e) estabelecermos a estrutura organizacional da equipe de vendas, incluindo os diversos cargos e os territórios geográficos de vendas (FUTRELL, 2003, p. 389).

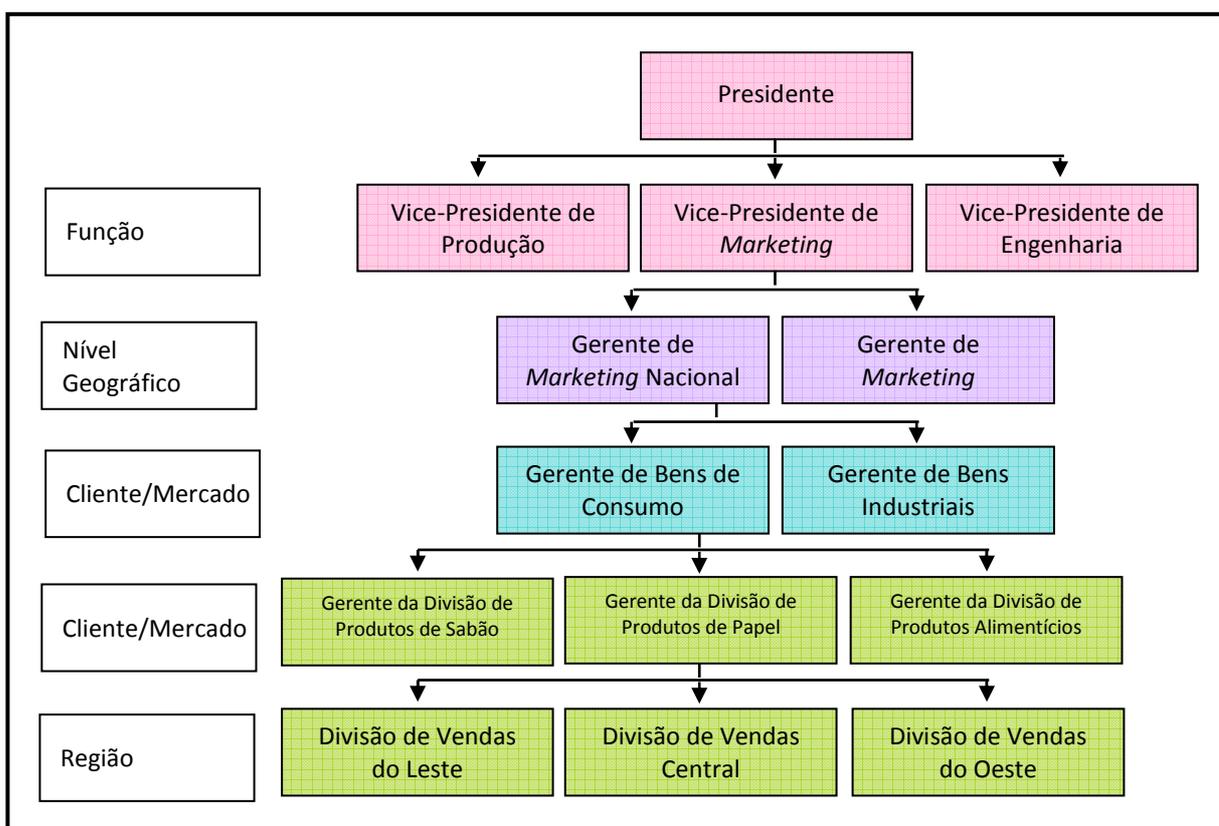
As principais tarefas dos gerentes de vendas, na fase de organização da força de vendas, conforme demonstrado no quadro 3, foram apresentadas em 2.8.1 a 2.8.6.

2.8.1 Estrutura da força de vendas

A estrutura aparece no organograma da empresa, segundo Futrell (2003, p. 389), a “[...] estrutura da força de vendas de uma organização, é a relação relativamente fixa e formalmente definida entre as funções dentro da empresa [...]”. Futrell (2003) afirmou que muitas empresas se organizam baseadas em algum tipo

de projeto em que se combinam: função, nível geográfico, produto ou cliente. A figura 8 mostrou uma empresa, com especialistas funcionais em produção, *marketing* e engenharia, que vende produtos industriais e de consumo para os mercados interno e externo, demonstrou, ainda, que a divisão de bens de consumo vende três categorias de produtos por intermédio de três divisões de vendedores, geograficamente organizadas.

Figura 8 - Fatores que determinam o projeto de uma equipe de vendas



Fonte: adaptado de Futrell (2003).

Para Las Casas (2004), um departamento de vendas pode ser estruturado basicamente por território, clientes, produtos ou uma forma mista desses.

Organização de vendas por território, segundo Las Casas (2004), basicamente, essa é uma estrutura de divisão geográfica; as regiões são determinadas considerando um estado, uma cidade, um bairro ou uma microrregião ou qualquer outra forma de divisão territorial; aos vendedores são atribuídos os territórios específicos, com responsabilidade total sobre o desempenho local. A venda por território é mais recomendada para empresas que vendem para clientes mais ou menos homogêneos e que estejam, de certa forma, concentrados (LAS CASAS, 2004).

Organização de vendas por clientes, segundo Las Casas (2004), é uma estrutura que deve ser utilizada quando a empresa atua em um ambiente em que os clientes apresentam muitas diferenças quanto às suas necessidades de consumo. Nesse caso, atribui-se um determinado número de clientes por vendedor, e cada um fica responsável por sua administração e vendas. Segundo o autor, a distribuição de clientes poderá ser feita de diversas formas, como por tamanho, por tipo de indústria ou tipo de intermediário. A vantagem dessa estrutura é que os vendedores tornam-se mais familiarizados com os problemas e necessidades de cada cliente, podendo, desta forma, prestar um melhor serviço, além de um atendimento personalizado (LAS CASAS, 2004).

Organização de vendas mista, segundo Las Casas (2004), é a combinação de mais de uma forma dentre os tipos de organização apresentados, buscando formar uma estrutura ideal para o atendimento aos clientes. Para o autor, uma empresa pode ser estruturada por território e ao mesmo tempo ter uma estrutura por clientes. Essa decisão deve levar em conta seu mercado de atuação, seus produtos e as condições internas ou externas, que afetam a organização (LAS CASAS, 2004).

Coube destacar que a estrutura empresarial deve acompanhar as funções da organização, ou seja, o estabelecimento de objetivos otimistas pode determinar uma estrutura mais complexa e abrangente, ao passo que objetivos modestos podem ser acompanhados por uma organização mais simples.

2.8.2 Definição do tamanho da força de vendas

Para Zoltners, A., Sinha e Zoltners, G. (2001), o número de vendedores é uma importante questão em vendas, segundo o autor, trata-se do dimensionamento da intensidade com que será usada a força de vendas, em conjunto com outras variáveis de *marketing*, para que se consiga atingir o objetivo de vendas. Na opinião de Kotler e Keller (2012, p. 597), os vendedores estão entre os recursos mais produtivos e caros da organização. Entretanto, ressaltaram que “[...] o dimensionamento da força de vendas acima do necessário poderá implicar em um possível aumento de vendas, mas, certamente aumentará também seus custos.” Esclareceram também que, para dimensionar o número ideal de vendedores, é

necessário que a empresa defina o número de clientes que pretende atingir, somente então, poderá usar um método denominado carga de trabalho para determinar o tamanho da força de vendas. Tal método consiste nas seguintes etapas, segundo Kotler e Keller (2012):

1. agrupar os clientes por tamanho, de acordo com o volume anual de vendas;
2. estabelecer a frequência de visitas (número de visitas necessárias por conta) desejável por classe de clientes (A, B, C);
3. multiplicar o número de contas em cada classe de tamanho pela frequência de visitas correspondente, para calcular a carga de trabalho total para o país, em visitas de vendas por ano;
4. determinar o número médio de visitas por ano, que um vendedor pode fazer;
5. dividir o total de visitas anuais necessárias pela média de visitas anuais feitas por um vendedor, para calcular o número total de vendedores necessários.

O objetivo de um correto dimensionamento da força de vendas não é apenas o custo, do ponto de vista de Zoltners, A., Sinha e Zoltners, G. (2001, p. 49):

Uma organização de vendas bem dimensionada assegura que os clientes efetivos e potenciais receberão uma cobertura adequada, que os produtos da empresa terão uma representação apropriada, que a força de vendas estará ocupada, mas não sobrecarregada de trabalho, e que a empresa fará um investimento adequado em seus recursos de vendas.

O quadro 5 apresentou uma síntese de alguns métodos para essa decisão. Zoltners, A., Sinha e Zoltners, G. (2001), Lodish (1971), Albers (2000) e Churchill *et al.* (2000) concordaram que as organizações devem avaliar qual é o mais adequado, levando em conta os custos envolvidos e o nível de precisão, para responder quanto ao tamanho ideal da equipe

Quadro 5 - Métodos para a definição do número de vendedores em uma equipe

Método da Divisão de Metas (Breakdown)	<ul style="list-style-type: none"> • O objetivo da organização é dividido pelo potencial de um vendedor mediano (produtividade). Dessa forma, individualmente os vendedores devem alcançar aproximadamente sua meta individual e conseqüentemente a organização atinge sua meta também.
Método da Divisão do Trabalho (Workload)	<ul style="list-style-type: none"> • Após classificar clientes em categorias, estima-se o número de visitas por categoria, depois o total, e, sabendo a capacidade de um vendedor, chega-se ao número de vendedores para que todas as visitas sejam realizadas.
Modelo de Lodish	<ul style="list-style-type: none"> • É similar ao modelo workload, no entanto se insere a elasticidade de visitas e vendas para refinar o cálculo, estimando o número preciso de visitas que podem maximizar as vendas. Essa estimativa é feita com base em julgamentos individuais usando um modelo matemático de otimização.
Modelo de Programação não linear	<ul style="list-style-type: none"> • Maximiza lucratividade para tamanhos alternativos da força de vendas, levando em consideração custos, elasticidade de venda-vista, e o lucro gerado de tamanhos alternativos.
Método Incremental	<ul style="list-style-type: none"> • O seu princípio é que vendedores devem ser adicionados desde que a receita marginal gerada seja maior que o custo marginal, gerando lucros.
Método “mesmo nível do último ano”	<ul style="list-style-type: none"> • Essa decisão assume que o nível deve ser mantido, dando estabilidade à equipe.
Método Paridade com a Concorrência	<ul style="list-style-type: none"> • O que é feito pela concorrência em termos de aumento e diminuição é copiado.
Método do Recurso Disponível	<ul style="list-style-type: none"> • Dado o recurso que a empresa tem para investir em vendas e o custo de um vendedor individual, é estimado o tamanho da equipe.
Método do Lucro Esperado	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecendo a estrutura de custos e as margens buscadas, estima-se o custo de vendas como parte da margem, para garantir a lucratividade esperada.

Fonte: Zoltners, A., Sinha e Zoltners, G. (2001); Lodish (1971); Albers (2000); Churchill *et al.* (2000 *apud* CASTRO, 2004).

2.8.3 Recursos humanos em vendas: recrutamento, seleção e treinamento

Ressaltou-se que os tópicos de recursos humanos, em vendas, têm relação com adquirir, desenvolver e manter talentos de vendas na empresa de forma motivada, e que esses envolvem recrutamento e seleção, treinamento, motivação e remuneração.

Recrutamento e seleção de vendedores: encontrar as pessoas certas é fundamental para o sucesso das organizações. Do ponto de vista de Spiro, Rich e Stanton (2010, p. 129), “[...] os custos envolvidos em uma contratação (anúncios, agências, etc.), o tempo para selecionar, entrevistar avaliar e treinar, serão desperdiçados se os contratados não tiverem um bom desempenho ou não gostarem do emprego [...]”. Referente a essa atividade, os autores apresentaram outro fator importante que deve ser levado em conta: os custos das vendas perdidas por um vendedor ineficiente e desmotivado. Tal fator pode prejudicar a reputação da empresa e arruinar os relacionamentos já estabelecidos com os clientes. O resultado final é que podem levar anos para se reestabelecer tais relacionamentos e os prejuízos podem ser devastadores.

Treinamento de vendas, segundo Kotler e Keller (2012), é fundamental na manutenção da equipe de vendas. Os autores caracterizaram “[...] os clientes hoje em dia esperam que os vendedores que os atendem, entendam profundamente o produto, que contribuam para melhorar as operações entre eles, e que sejam eficientes e confiáveis”. Para atender todos esses requisitos, as empresas têm cada vez mais que investir em treinamento para sua equipe de vendas. No entendimento de Churchill e Peter (2008), os objetivos de um programa de treinamento de vendas, geralmente, são:

- 1) aumentar a produtividade através do ensino de habilidades, o aumento da moral (com o treinamento os vendedores ficam mais conscientes do que é esperado deles, diminuindo os hiatos entre expectativa e realidade), 2) diminuir a rotatividade (encoraja os vendedores quando as dificuldades começam a aparecer, principalmente os mais jovens) e 3) melhorar a administração do tempo e do território (CHURCHILL; PETER, 2008, p. 522).

Ressaltou-se a necessidade da equipe de vendas de participar dos processos de treinamento. Informou-se que o entendimento dessa necessidade pode ser conseguido por meio de observação da equipe ou mesmo por meio de pesquisas com os clientes sobre os pontos de melhoria. Ainda, que os objetivos sejam

numéricos, por exemplo, conseguir um determinado número de novos clientes ou aumentar as vendas em determinado volume de uma linha de produtos, para que a análise do retorno possa ser feita (INGRAM; LAFORGE, 1992; DALRYMPLE; CRON, 1995; CHONKO *et al.*, 1992 *apud* CASTRO, 2004).

Motivação dos vendedores: considerado um grande desafio para o gestor identificar, entender e canalizar a motivação que seus profissionais possuem para o cumprimento de seus objetivos e metas. Para Spiro, Rich e Stanton (2010), a motivação do profissional de vendas depende também do desejo pessoal, afinal toda motivação é, na realidade, automotivação. Coube informar que este é um aspecto muito discutido nas empresas: como motivar a equipe de vendas.

A maioria dos vendedores precisa de incentivos e estímulos especiais, especialmente aqueles que enfrentam desafios diários para venda no campo. Para a grande maioria dos profissionais de *marketing*, quanto mais alta for a motivação do vendedor, maiores serão seus esforços e os resultados, no que se refere a desempenho, recompensas e satisfação, e tudo isso, reforça a motivação (KOTLER; KELLER, 2012, p. 600).

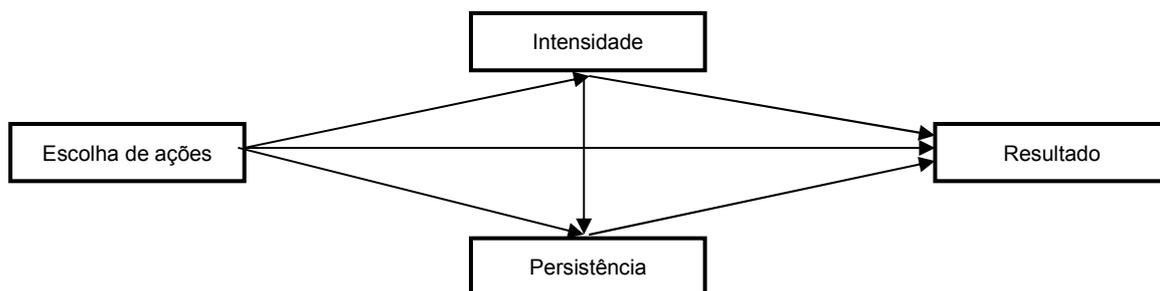
Outra teoria motivacional para aplicação em vendas, na opinião de Zoltner *et al.* (2001, p. 241), é a Teoria da Perspectiva, em que a motivação ocorre como um ciclo: “[...] a capacidade da pessoa somada à sua motivação define o esforço, que determinarão o desempenho superior em determinado aspecto, depois a recompensa e satisfação, que levará a maior motivação e assim por diante.”

Spiro, Rich e Stanton (2010), destacaram que o esforço motivacional do profissional de vendas,

[...] geralmente é pensado para incluir três dimensões: intensidade, persistência e escolha. A intensidade corresponde à quantidade de esforço que o vendedor emprega em uma determinada tarefa; a persistência corresponde à quantidade de tempo que ele continuará a empregar nesse esforço; e a escolha corresponde à escolha de ações específicas pelo profissional de vendas para realizar tarefas relacionadas ao seu trabalho (SPIRO; RICH; STANTON, 2010, p. 228).

Para exemplificar essa teoria, os autores consideraram que um profissional de vendas pode decidir se concentrar em um cliente em particular (escolha), aumentando o número de visitas que faz a esse cliente (intensidade) até conseguir tirar o primeiro pedido (persistência) (Figura 9).

Figura 9 - Esforço motivacional



Fonte: adaptado de Spiro, Rich e Stanton (2010).

A figura 9 demonstrou que a escolha de uma ação específica pode afetar a intensidade e a persistência. Da mesma forma a intensidade pode afetar o tempo em que o vendedor persiste em uma tarefa específica.

Em resumo, os autores destacaram que o trabalho de vendas é composto de uma grande variedade de tarefas complexas, por isso, é importante que o esforço do vendedor esteja canalizado em uma direção e que esteja de acordo com o planejamento estratégico da empresa. Portanto, na opinião dos autores, a direção dos esforços do vendedor é tão importante como a intensidade e a persistência de tal esforço.

2.8.4 Desenhar os territórios de vendas

Considerou-se que estabelecer ou revisar territórios de vendas e providenciar sua cobertura efetiva e eficiente é parte essencial da tarefa do gerente de vendas. Normalmente, é impraticável planejar, dirigir, organizar e controlar as atividades dos vendedores sem dispor de territórios de vendas, segundo Futrell (2003).

Natureza e benefícios dos territórios: para Futrell (2003, p. 362), um “[...] território de vendas compreende um grupo de clientes atuais e potenciais, localizados numa determinada área geográfica e designados para um vendedor, uma filial ou para um intermediário (varejista ou atacadista).” O autor afirmou, ainda, que o território pode ou não ter limites geográficos, mas fundamentalmente, contém clientes atuais, ativos, inativos e potenciais (*prospects*).

Território de pessoas representa o número de pessoas multiplicado pelo seu poder aquisitivo, e não por quilômetros quadrados, segundo Futrell (2003). O autor

informou que são inúmeros os motivos que levam as empresa a adotarem territórios de vendas. O quadro 6 apresentou os principais benefícios derivados dessa definição, a seguir.

Quadro 6 - Benefícios gerenciais derivados da definição de territórios

-
- **Obter cobertura total do mercado:** com a cobertura adequada de territórios, a empresa alcançar 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 território também permite que a gerência remaneje facilmente as áreas, conforme os clientes e as vendas aumentem ou diminuam.
-
- **Estabelece 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. Conhece também as metas de desempenho que são esperadas. Isso pode aumentar o desempenho e o moral do profissional.
-
- **Avaliar o desempenho – o desempenho é monitorado em cada território.** Os dados efetivos 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 equipe de vendas. Com sistemas de relatórios 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.
-
- **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 a empresa. O cliente olha para o profissional de vendas, não para o escritório central da empresa, quando faz compras. Ao longo dos anos, alguns profissionais de vendas constroem um relacionamento tão bom com os clientes que estes esperam para fazer o pedido porque sabem que o profissional de vendas estará em sua empresa num determinado dia ou num determinado período do mês.
-
- **Redução dos custos 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 vendas 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.
-
- **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.
-
- **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 lhes permitam satisfazer necessidades pessoais, como ganhar um bom salário.
-

Fonte: Futrell (2003).

Procedimentos para projetar territórios, segundo Futrell (2003), a meta ideal do projeto territorial é que todos os distritos estejam em iguais condições, tanto

em potencial de vendas quanto na carga de trabalho dos representantes de vendas. O autor afirmou, também, que quando os potenciais de vendas são iguais, torna-se mais fácil avaliar e comparar os desempenhos dos vendedores.

2.8.5 Desenvolver sistemas de remuneração da força de vendas

Na visão de Spiro, Rich e Stanton (2010), o sucesso na implementação do planejamento de *marketing* da empresa tem uma relação direta com o sistema de remuneração aplicado para a força de vendas. Exemplificando essa afirmação, os autores ponderaram: uma empresa fabricante de maquinário industrial, setor em que o ciclo de vendas é longo, podendo demorar meses ou mesmo anos para se fechar uma venda, um plano de remuneração de salário fixo poderia ajudar na implementação da estratégia. Por outro lado, Spiro, Rich e Stanton (2010) consideraram: para uma empresa que necessite de uma venda agressiva para liquidar estoques, seria o mais adequado utilizar um plano de remuneração com comissões e incentivos, como prêmios ou bônus.

Para Kotler (2000), um plano de remuneração é fundamental para a contratação de bons profissionais de vendas.

Para atrair vendedores de alta qualidade, a empresa precisa criar um pacote de remuneração atraente. Vendedores gostam de ter renda regular, recompensas extras por desempenho acima da média e pagamento justo por sua experiência e tempo de casa. A gerência não abre mão de controle, economia e simplicidade. Alguns objetivos gerenciais entrarão em conflito com os objetivos dos vendedores. Por esse motivo, existe uma grande variação entre os planos de remuneração de um setor para o outro e até dentro de um mesmo setor industrial (KOTLER, 2000, p. 644).

Kotler (2000) informou que a empresa deve determinar seu plano de remuneração baseada em alguns aspectos importantes. Ela deve incluir benefícios fixos e variáveis e levar em consideração que a remuneração não deve ser apenas em dinheiro. A recompensa financeira pode ser composta por salário, prêmios, comissão de vendas e participação nos resultados. Segundo o autor, podem-se incluir, ainda, de forma indireta, as férias, gratificações, horas extras e benefícios sociais, como plano de saúde, vale refeição e outros.

Na opinião de Las Casas (2004), a recompensa não financeira envolve as questões motivacionais, como reconhecimento, autoestima, segurança no emprego

e outros. Considerando-se os fatores financeiros e não financeiros, e uma análise de fatores internos e externos à empresa, Las Casas (2004) elaborou um plano de remuneração consistente (Quadro 7).

Quadro 7 – Plano de remuneração consistente

-
1. Considerar fatores externos e internos à empresa;
 2. ser justo, considerando diferenças territoriais e potenciais;
 3. proporcionar condições para aumentar o nível salarial;
 4. proporcionar condições para atrair profissionais competentes, dentro de padrões aceitáveis;
 5. dar condições de a administração exercer controle das atividades de vendas;
 6. estar coerente com os objetivos da empresa;
 7. conhecer o ambiente de atuação da empresa e possuir flexibilidade para mudanças;
 8. ser simples e fácil de entender;
 9. considerar o valor do próprio grupo de vendedores;
 10. permitir uma administração continuada.
-

Fonte: adaptado de Las Casas (2004).

Segundo o autor, com a adoção desses requisitos, resta apenas saber como o mercado de trabalho está remunerando os profissionais de vendas, levando em consideração que esse parâmetro é importante para a rotatividade de vendedores da empresa, mantendo, assim, o equilíbrio interno dos salários e a competitividade, com relação à concorrência.

2.8.6 Estruturar suporte administrativo de vendas

Observou-se que muitas empresas não dão a devida importância à área de apoio às vendas, tampouco foi encontrada alguma literatura relevante sobre isso, entretanto, uma estrutura bem dimensionada é fundamental para o sucesso da força de vendas. O serviço de apoio a força de vendas tem como objetivo mobilizar os recursos de atendimento, *back-office* e supervisão para dar suporte aos vendedores e representantes, planejando, divulgando, controlando e medindo os elementos

imprescindíveis para que a equipe comercial possa cumprir sua missão (informar, divulgar e vender).

Na visão de Kotler (2000), o suporte de vendas interno permite aos vendedores externos despendere mais tempo com a venda para contas importantes, identificar e captar novos e importantes clientes ou negócios. Os assistentes de vendas ou vendedores internos gastam mais tempo verificando estoque, acompanhando pedidos e telefonando para pequenas contas. Os vendedores externos são pagos numa base de remuneração-comissão, enquanto os assistentes ou vendedores internos recebem um salário fixo ou um salário fixo mais bonificação (KOTLER, 2000).

Dentro dessa estrutura, deve-se considerar o pessoal de suporte técnico, que fornece informações técnicas e respostas às perguntas dos clientes. Há os assistentes de vendas, que dão apoio logístico para os vendedores externos. Eles telefonam, confirmando compromissos; efetuam verificações de crédito; fazem acompanhamento das entregas; atendem às necessidades dos clientes. Há o pessoal de *telemarketing*, que utiliza o telefone para encontrar novas indicações, classificar clientes potenciais e vender para eles. Esse profissional pode contatar até 50 clientes por dia, enquanto que os vendedores externos, apenas quatro. Pode, inclusive, vender qualquer produto da empresa, aumentar pedidos, apresentar novos produtos, abrir novas contas e reativar as antigas, dar mais atenção às contas desprezadas e coletar nomes para mala direta (KOTLER, 2000, p. 648).

A força de vendas interna permite aos vendedores externos despendere mais tempo com a venda para contas importantes, identificar e captar novos e importantes negócios, disponibilizar sistemas eletrônicos de pedidos nas instalações do cliente e obter grandes pedidos e contratos para sistemas. Os vendedores internos gastam mais tempo verificando estoque, acompanhando pedidos e telefonando para pequenas contas. Os vendedores externos são pagos numa base de remuneração-comissão, enquanto os internos recebem um salário fixo ou um salário fixo mais bonificação (KOTLER, 2000, p. 648).

2.9 Direção

O processo de direção ou execução, conforme colocou Maximiano (2004), consiste em realizar atividades planejadas, envolvendo perda de energia física e intelectual. O autor destacou, ainda, que a aplicação das estratégias, as quais foram

definidas no planejamento, é feita por meios de pessoas, líderes e da própria estrutura organizacional. Nesse procedimento, decisões são necessárias para que os objetivos relacionados ao planejamento estratégico continuem alinhados.

De acordo com Chiavenato (2005), a estrutura garante a totalidade de um sistema e permite sua integridade, assim são as organizações, ou seja, diversos órgãos agrupados hierarquicamente. Os sistemas de responsabilidade, autoridade e comunicações são componentes estruturais. São exemplos de atividade de direção: elaborar planos, organizar uma equipe, realizar pesquisas de satisfação do cliente, ministrar treinamentos etc.

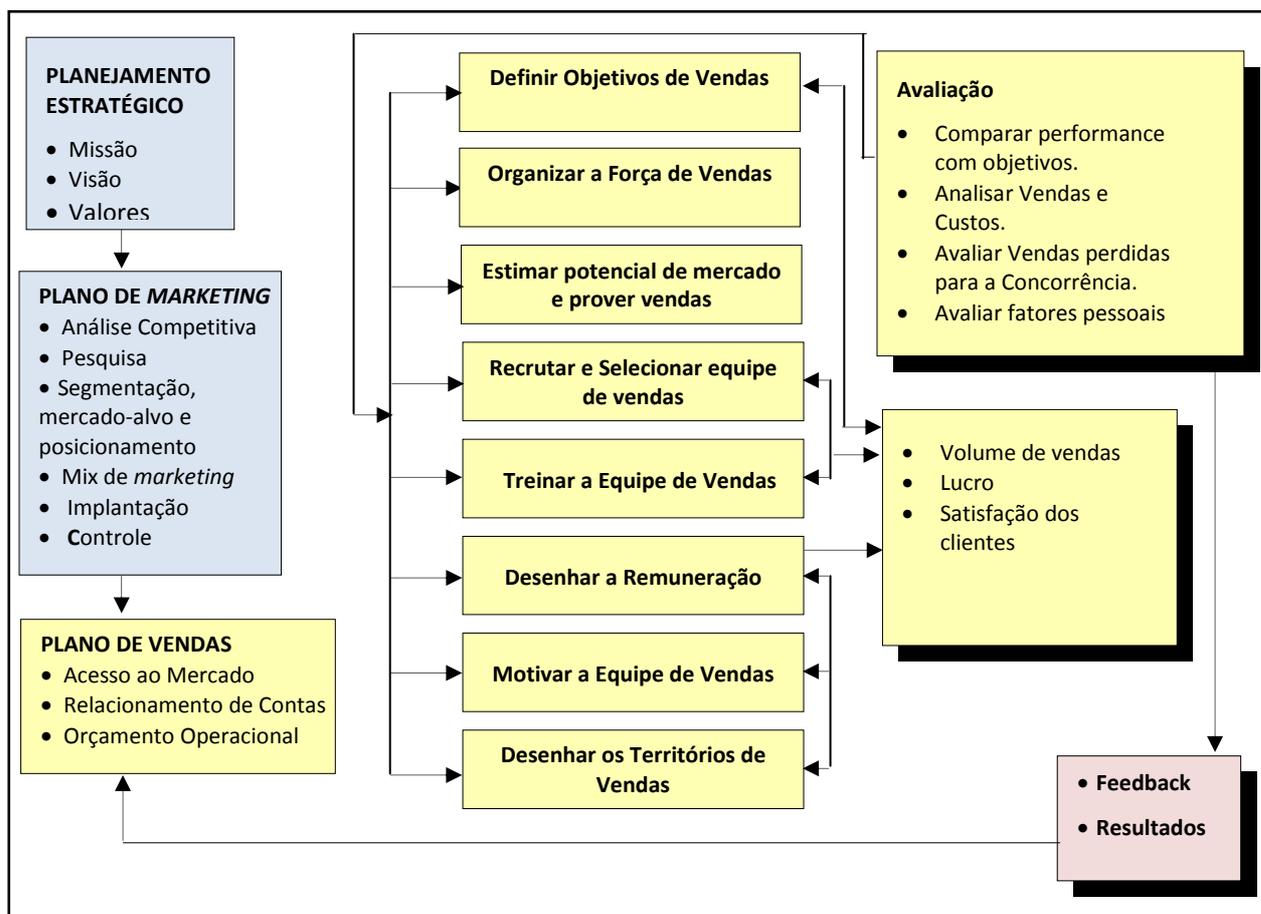
2.9.1 Implementar o plano de *marketing* no âmbito de vendas

Nessa fase, pôde afirmar que cabe ao gerente de vendas implementar, em nível tático, os objetivos e metas estabelecidos. Em nível estratégico, no plano de *marketing* e no âmbito de vendas que se estabelecem os clientes-alvo, a participação de mercados, em que canais e com quais produtos.

2.9.2 Implementar o plano de vendas

Ressalte-se que implementar o plano de vendas é a maior responsabilidade do gerente de vendas, uma vez que garante os resultados esperados no planejamento estratégico (Figura 10).

Figura 10 - Implementação do plano de vendas



Fonte: elaborado pelo autor.

2.9.3 Estreitar relacionamento com os principais clientes

Devido à importância do relacionamento pessoal no mercado *B to B*, cabe ao gerente de vendas: 1. identificar, em sua carteira de clientes, os clientes-chave da empresa; 2. participar, em juntamente com sua equipe de vendas, das principais negociações, no sentido de favorecer a aproximação entre clientes e empresa; 3. promover relacionamentos duradouros.

2.10 Controle

Controle, aqui é possível vislumbrar todo o processo de planejar, organizar e direcionar. Liderar e discernir se o resultado foi o almejado, sendo possível, portanto, recomeçar um novo ciclo com mais planejamento e suas etapas subsequentes.

Para Spiro; Rich e Stanton (2010), existe uma relação estratégica entre planejamento e avaliação ou controle. O planejamento, segundo os autores, estabelece o que poderia ser feito, enquanto a avaliação mostra o que realmente foi feito. Ambas as atividades serão destituídas de valor, caso não sejam feitas em conjunto.

Normalmente, é muito difícil avaliar o desempenho de um vendedor. Embora suas atividades sejam de suma importância para o alcance dos objetivos e metas da empresa, se desenrolam longe da empresa e dos olhos do gerente de vendas. Apesar de existir uma crença de que o controle rigoroso sobre os vendedores possa impactar de maneira negativa em seu desempenho, estudos recentes têm mostrado aspectos positivos em um acompanhamento mais próximo, como melhor desempenho, maior satisfação, comprometimento, diminuição de hiatos de expectativa e conflitos de papéis existentes, entre outros (CRAVENS *et al.*, 2004 *apud* CASTRO, 2004).

As principais tarefas dos gerentes de vendas, na fase de controle, conforme demonstrado no quadro 3, foram apresentados em 2.10.1 e 2.10.2.

2.10.1 Avaliação e controle do desempenho da força de vendas

Para Spiro, Rich e Stanton (2010, p. 417), “[...] a falta de avaliação adequada pode praticamente cancelar o valor do planejamento estratégico. É como decidir ir a algum lugar, mas nunca saber quando ou se chegou lá [...]”.

Para Zoltners, A., Sinha e Zoltners, G. (2001), a análise de vendas envolve a coleta, classificação, comparação e estudo dos dados de venda da empresa. Asseveraram ainda:

A avaliação pode ser feita verificando a evolução temporal dos dados, e através de diversos cruzamentos possíveis dos dados de previsão versus a

realização efetiva dos resultados alcançados. É muito importante nessas análises, identificar índices de concentração de vendas ou mesmo lucros em produtos, vendedores ou territórios, para identificar a política de investimentos da empresa. É sempre comum que alguns produtos, vendedores e territórios representem grande parte das vendas (ZOLTNERS, A; SINHA; ZOLTNERS, G., 2001, p. 54).

Coube aqui definir eficácia e desempenho, uma vez que na avaliação de vendas, geralmente, confundem-se tais conceitos, sendo que o primeiro foi definido como o resultado de vendas de um vendedor que incorpora, não somente o seu esforço, mas também outras variáveis importantes, como potencial do território, nível de competição, acontecimentos ocasionais no território etc. O segundo foi relacionado aos fatores que estão sob o controle do vendedor. Segundo Churchill *et al.* (2008), tanto medidas de desempenho como eficácia podem ser divididas entre medidas de atividades e resultados ou a combinação de ambas, portanto, o índice de vendas (Quadro 8).

Quadro 8 - Medidas complementares para avaliação de desempenho

Fatores de Avaliação de Resultados	Fatores de Avaliação Atividades	Índices Comumente utilizados para avaliar vendedores
PEDIDOS	VISITAS	ÍNDICES E DESPESAS
Número de Pedidos	Número de visitas	Índice de despesa de vendas: Despesas / vendas
Pedido médio	Número de visitas planejadas	Custo por visita: Custos totais / número de chamadas
Número de pedidos cancelados	Número de visitas não planejadas	Índice de Desenvolvimento de Conta e Serviços:
Clientes	Tempo e Utilização do Tempo	Índice de penetração em clientes: Clientes ativos / Total de clientes disponíveis
Número de clientes ativos	Dias trabalhados	Índice de conversão de novos clientes: Número de novos clientes / número total de clientes
Número de novos clientes	Visitas por dia	Índice de clientes perdidos: Clientes que não compraram / número total de clientes
Número de clientes perdidos	Tempo de vendas <i>versus</i> tempo de não vendas	Índice de vendas por cliente: Total de vendas / número total de clientes
Número de clientes prospectados	DESPESAS	Valor do Pedido Médio: Valor das Vendas totais / número total de pedidos
	Total	Índice de cancelamento de pedidos: Número de pedidos cancelados / número total de pedidos
	Por tipo	ATIVIDADE DE VISITAS E PRODUTIVIDADE
	Como porcentagem das vendas	Índice de visitas por dia: Número de visitas/número de dias trabalhados
	Como porcentagem da quota	Índice de visitas por cliente: Número de visitas / Número de clientes
	ATIVIDADES NÃO RELACIONADAS À VENDA	Índice de visitas planejadas: Número de visitas planejadas/ Número total de visitas
	Comunicações escritas para clientes potenciais	Índice de Pedidos por visita: Número de pedidos / número total de visitas
	Chamadas telefônicas feitas para clientes	
	Número de propostas formais desenvolvidas	
	Colocação de <i>diplays</i> de venda	
	Número de encontros com distribuidores	
	Número de treinamentos desenvolvidos com distribuidores ou seus funcionários	
	Número de visitas para prestação de serviços	
	Número de cobranças atrasadas	

Fonte: adaptado de Castro (2004).

2.10.2 Auditoria de vendas

Lembre-se que uma forma de avaliação e controle mais ampla é a auditoria de vendas. Além dos princípios de avaliação e controle, acompanha o desempenho da área como um todo. Dubinsky e Hasem (1981 *apud* CASTRO, 2004) apresentaram uma ferramenta para a auditoria em administração de vendas. Propuseram quatro elementos de análise (Quadro 9).

Quadro 9 - Modelo de auditoria de vendas

Evolução da Organização de Vendas	O Ambiente em Administração de Vendas	Sistema de Planejamento de Vendas	Funções na Administração de Vendas
<ul style="list-style-type: none"> • Adequação dos gerentes de vendas • Adequação das práticas administrativas 	<ul style="list-style-type: none"> • Fatores Extra Organizacionais <ul style="list-style-type: none"> - Econômico-demográficos - Político-legais - Tecnológico - Competitivo - Mercado - Consumidor • Fatores Intraorganizacionais <ul style="list-style-type: none"> - Organização da empresa - Integração do departamento de vendas com <i>marketing</i> e outras áreas 	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos • Programa de Administração de Vendas • Implementação do Programa 	<ul style="list-style-type: none"> • Organização da força de vendas • Recrutamento e seleção • Treinamento de vendas • Remuneração e despesas • Supervisão, moral e motivação • Previsão de vendas • Orçamentação • Quotas • Territórios e roteamento • Análise de vendas • Análises de custos e rentabilidade

Fonte: adaptado de Castro (2004).

2.11 *Framework* das atividades que integram a administração de vendas

Com base na revisão bibliográfica desenvolvida, pôde-se resumir, conforme demonstrado no quadro 10, os principais autores estudados por tema:

Quadro 10 – Principais autores por tema

Planejamento	Lacombe e Heilborn (2003); Oliveira (2006); Las Casas (2004); Magaldi (2009); Maximiano (2004); Moreira (2010); Chiavenato (2005); Hutt e Speh (2002); Zoltners, A, Sinhá e Zoltners, G. (2001); Thomé e Castro (2004); Oliveira e Cataneo (2004); Kotler e Keller (2012); Churchill e Peter (2008); Grewall e Levy (2012).
Organização	Maximiano (2004); Futrell (2003); Las Casas (2004); Kotler e Keller (2012); Zoltners, A, Sinhá e Zoltners, G., (2001); Spiro, Rich e Stanton (2010).
Direção	Maximiano (2004); Spiro, Rich e Stanton (2010).
Controle	Maximiano (2004); Spiro, Rich e Stanton (2010); Castro (2004).

Fonte: elaborado pelo autor.

Posto isso, e considerando o conjunto das atividades que os autores preconizaram, incorporou-se às tarefas do gestor de vendas as funções básicas de gestão (planejamento, organização, direção e controle), organizou-se, então, o denominado de *framework* das atividades que integram a administração de venda, que serviu de parâmetro para o desenvolvimento deste trabalho (Quadro 11).

Quadro 11 - *Framework* das atividades que integram a administração de vendas

DECISÕES DO PROCESSO ADMINISTRATIVO	PRINCIPAIS ATIVIDADES EM CADA ETAPA					
	PLANEJAMENTO	a) Avaliação das oportunidades de mercado	b) Segmentação de mercado	c) Previsão de vendas	d) Definição de objetivos e metas	e) Orçamento de vendas
ORGANIZAÇÃO	a) Estrutura da força de vendas	b) Definição do tamanho da força de vendas	c) Recursos humanos em vendas: recrutamento seleção e treinamento	d) Desenhar os territórios de vendas e roteiros de visitação	e) Desenvolver sistemas de remuneração da força de vendas	f) Estruturar suporte administrativo de vendas
DIREÇÃO	a) Implementar plano de <i>marketing</i> no âmbito de vendas		b) Implementar plano de vendas		c) Estreitar relacionamento com os principais clientes	
CONTROLE	a) Avaliação e controle do desempenho da força de vendas			b) Auditoria de vendas		

Fonte: elaborado pelo autor.

3 METODOLOGIA

Este capítulo apresentou a metodologia utilizada para o desenvolvimento das pesquisas realizadas para alcançar os objetivos propostos. Ainda, o método, a amostra e os procedimentos de amostragem. Foram explicitados o instrumento da pesquisa e os procedimentos de coleta e análise dos dados.

3.1 Metodologia da pesquisa

Para alcançar os objetivos deste estudo, decidiu-se por realizar uma pesquisa de campo, de natureza exploratória, com variáveis quantitativas e qualitativas, que tal qual proposto por Gil (2008), “[...] tem por finalidade investigar a melhor visão dos problemas em relação ao assunto, bem como, por se tratar de um estudo relativamente novo e pouco pesquisado no universo acadêmico [...]”. O autor complementou dizendo que é definido como exploratório porque seu objeto se refere a uma matéria emergente, que ainda encontra escassez de estudos pela academia.

Essa pesquisa de campo foi dividida em três fases. A primeira teve o objetivo de identificar a dimensão e importância do universo da pesquisa, ou seja, o segmento de tecido índigo, no Brasil, um segmento representativo do setor têxtil, composto, atualmente, por treze empresas, e foi realizada por meio de um questionário estruturado com respostas abertas, enviado por *e-mail* e respondido pelo Sr. Fernando Valente Pimentel, Diretor Superintendente da ABIT – Associação Brasileira da Indústria Têxtil, entidade que representa o setor (APÊNDICE A).

Na segunda fase, a pesquisa foi realizada por meio de questionário aplicado aos gerentes de vendas de seis empresas fabricantes de tecido índigo, no Brasil. Esse instrumento de coleta foi composto por quarenta e três assertivas, que buscaram identificar como os gerentes de vendas de empresas fabricantes do tecido índigo desenvolvem atividades em seu dia a dia, para atingir os resultados esperados pela organização onde trabalham. As perguntas foram elaboradas levando-se em conta as tarefas de administração de vendas e organizadas no

framework apresentado no quadro 1, o qual foi elaborado a partir do referencial teórico aqui apresentado.

Para tanto, foi utilizada uma escala de notas de 0 a 10 pontos, sendo 10 (dez), o grau máximo de concordância com as assertivas e 0 (zero), o grau máximo de discordância. Para cada afirmação, os gestores deveriam atribuir uma nota que melhor expressasse sua atuação, em cada tarefa (APÊNDICE B). O questionário foi enviado aos gestores por *e-mail* e acompanhado por contatos pessoais, por telefone.

A terceira fase foi composta por uma pesquisa de natureza qualitativa, que na visão de Denzin e Lincoln (2006):

[...] enfatiza as qualidades das entidades, processos e significados que não são medidos experimentalmente em termos de quantidade, volume, intensidade ou frequência, os autores ressaltam ainda, a íntima relação entre o pesquisador e o que é estudado, as limitações situacionais que influenciam a investigação e a natureza socialmente construída da realidade (DENZIN; LINCOLN, 2006).

Optou-se por esta abordagem por possibilitar uma análise mais aprofundada das experiências vividas pelos gestores no seu dia a dia, o que não seria possível a partir de uma pesquisa quantitativa.

Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas, com os mesmos gestores, conduzidas por um roteiro, citado na segunda fase. Segundo Gil (2008), um roteiro pode ser baseado em um questionário ou vice versa. As seis entrevistas tiveram um tempo médio de trinta e dois minutos e foram gravadas com autorização prévia dos entrevistados e depois transcritas, para análise. O uso de um gravador, do ponto de vista de May (2004, p. 164), “[...] permite que o entrevistador concentre-se na conversa, e registre os gestos não verbais do entrevistado durante a entrevista”.

3.2 Escolha do universo e tamanho da amostra

A escolha do universo deste estudo, baseada em empresas contidas no setor têxtil, se justificou a partir de três critérios de seleção: 1) existência de poucos estudos sobre gestão de vendas no segmento industrial (*B to B*) de tecido índigo; 2)

relevância que o segmento de tecido índigo tem no setor têxtil e para a economia brasileira; 3) por atuar basicamente no mercado *B to B*;

Como as empresas fabricantes de tecido índigo estão localizadas em diversas regiões do país e, segundo Gil (1999), as pesquisas sociais abrangem universos de elementos grandiosos, tornando-se impossível considerá-los em sua totalidade, a amostra investigada correspondeu a seis empresas, e foi composta pelas quatro primeiras empresas do segmento, em termos de receita bruta, e mais duas, que, em conjunto, representam 78,7% do mercado, escolhidas por acessibilidade, em função da disponibilidade das empresas em participar do projeto. Essas empresas foram apresentadas na tabela 6, a seguir.

Tabela 6 – As empresas que compuseram a amostra e sua representatividade

Fabricante (*)	Produção Anual mts.	PM	Valor Anual R\$	%	% Acumulado.	% s/ total de empresas pesquisadas
1) EMPRESA A	168.000.000	9,00	1.512.000.000,00	25,8%	25,8%	32,7%
2) EMPRESA B	108.500.000	11,80	1.274.000.000,00	21,7%	47,5%	27,6%
3) EMPRESA C	60.000.000	11,50	690.000.000,00	11,8%	59,2%	14,9%
4) EMPRESA D	72.000.000	9,00	648.000.000,00	11,0%	70,3%	14,0%
5) EMPRESA E	48.000.000	8,93	428.640.000,00	7,3%	77,6%	9,3%
6) EMPRESA F	9.600.000	7,00	67.200.000,00	1,1%	78,7%	1,5%
TOTAL DE EMPRESAS PESQUISADAS	466.100.000	9,91	4.619.840.000,00	78,7%	-	100,0%
TOTAL MERCADO BRASIL	628.100.000	9,35	5.869.640.000,00	100,0%	-	-

*Por questão de confidencialidade, os nomes das empresas foram omitidos.

Fonte: dados da pesquisa (baseado na tabela 4).

3.3 Técnica de análise de dados

A tabulação e a análise dos dados coletados na primeira fase da pesquisa, com a utilização de questionário estruturado por meio de escala de notas, foram avaliadas quantitativamente, aplicando-se técnicas de estatísticas básicas, como distribuição de frequências, percentuais e gráficos.

Os dados coletados por meio de entrevistas gravadas, na segunda fase da pesquisa, foram transcritos e analisados com a utilização da técnica de análise de conteúdo, entendida, segundo Bardin (1977), como:

[...] um conjunto de instrumentos metodológicos cada vez mais sutis em constante aperfeiçoamento, que se aplicam a discursos (conteúdos e continentes) extremamente diversificados. O fator comum dessas técnicas múltiplas e multiplicadas – desde o cálculo de frequências que fornece dados cifrados, até a extração de estruturas traduzíveis em modelos – é uma hermenêutica controlada, baseada na dedução; a inferência. Enquanto esforço de interpretação, a análise de conteúdo oscila entre os dois polos do rigor da objetividade e da fecundidade da subjetividade. Absolve e cauciona o investigador por esta atração pelo escondido, o latente o não aparente, o potencial de inédito (o não dito), retido por qualquer mensagem. Tarefa paciente de “desocultação” reponde a esta atitude de *voyeur* de que o analista não ousa confessar-se e justifica a sua preocupação honesta, de rigor científico [...] a análise de conteúdo é um bom instrumento de indução para se investigar as causas a partir dos efeitos, embora predizer os fatos a partir de fatores conhecidos ainda esteja ao alcance das nossas capacidades (BARDIN, 1977, p. 9).

Para auxiliar a análise do conteúdo das entrevistas foi utilizado o *software* Atlas.ti 7.0, devido ao volume de conteúdo das transcrições.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para estudar o problema da pesquisa, trabalhou-se com os gerentes de vendas de seis empresas que atuam no mercado industrial brasileiro, mais precisamente, no segmento de tecido índigo, que é composto, atualmente, por treze empresas. A amostra desta pesquisa, em função da disponibilidade das empresas, foi composta pelas quatro primeiras empresas do setor, em termos de receita bruta, e mais duas que se disponibilizaram a participar do projeto, em conjunto, representam 78,7% do mercado, conforme demonstrado na tabela 6.

Os dados foram coletados de duas maneiras, a primeira, por meio de um questionário estruturado, composto por 43 afirmações que buscou descrever como os gerentes de vendas desenvolvem tarefas de administração de vendas em seu dia a dia para atingir os resultados esperados pela organização em que trabalham, e estruturado por meio de uma escala de notas de 0 (zero) a 10 (dez) pontos, na qual 0 (zero) representa discordância total e 10 (dez), o grau máximo de concordância das assertivas sobre os procedimentos adotados por eles. Os questionários foram enviados aos respondentes por meio de correio eletrônico (*e-mail*) (APÊNDICE B).

Em um segundo momento, os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas, com os mesmos gestores que responderam ao questionário estruturado, conduzidas por um roteiro baseado no questionário utilizado na primeira fase, pois, de acordo com Gil (2008), um roteiro pode ser baseado por um questionário ou vice versa. As seis entrevistas tiveram um tempo médio de trinta e dois minutos, foram gravadas com autorização prévia dos entrevistados e depois transcritas para análise. O uso de um gravador, do ponto de vista de May (2004, p. 164), “[...] permite que o entrevistador concentre-se na conversa, e registre os gestos não verbais do entrevistado durante a entrevista [...]”. O objetivo dessa segunda fase foi aprofundar o entendimento acerca das questões apresentadas bem como confirmar a consistência das respostas obtidas na primeira fase.

4.1 Análise quantitativa dos questionários estruturados por meio de escala de notas

Na primeira parte desta etapa da pesquisa, a tabulação e análise dos dados coletados foram feitas por meio de um questionário estruturado, composto por 43 afirmações, de natureza quantitativa, utilizando-se técnicas de estatísticas básicas, como distribuição de frequências, percentuais e gráficos.

Para melhor compreensão, esclareceu-se que o questionário foi estruturado da seguinte forma:

- a) teve como base o *framework* das atividades que integram a administração de vendas (quadro 1) e foi composto por quarenta e três assertivas sobre as tarefas básicas de sua gestão, que tinham o objetivo de aferir se essas atividades eram praticadas (APÊNDICE B);
- b) tais assertivas, para efeito de análise, foram enquadradas, posteriormente, dentro das categorias representadas pelos quatro princípios básicos de administração ou gestão: I - planejamento; II - organização; III - direção; IV – controle;
- c) cada categoria foi composta de subcategorias, e cada uma conteve um determinado número de assertivas, que os gestores avaliaram com notas de 0 a 10, sendo a nota 10, total concordância, em relação ao que eles praticam. Em princípio, pensou-se em colocar o mesmo número de assertivas para cada categoria, como forma de manter um equilíbrio em relação ao total máximo de pontos a ser atingido por cada uma. Entretanto, chegou-se a um total superior a oitenta assertivas. Esse número, na visão do autor desta pesquisa, poderia dificultar a adesão dos gestores em participar do projeto, então, procurou-se racionalizar esse número, colocando algumas questões mais abrangentes em algumas subcategorias, mas sem prejudicar o conteúdo de cada uma, dessa forma, chegou-se a um total de quarenta e três assertivas;
- d) a categoria planejamento abrangeu um total de dezenove assertivas, que foram enquadradas nas subcategorias: 1. avaliação das oportunidades de mercado, cinco assertivas; 2. segmentação de mercado, quatro assertivas; 3. previsão de vendas, duas assertivas; 4. definição de objetivos e metas, três

assertivas; 5. orçamento de vendas, duas assertivas; 6. seleção de vias de distribuição, quatro assertivas. Na linha total de cada subcategoria, foi colocada a média das notas que cada empresa obteve.

e) a categoria organização abrangeu um total de quatorze assertivas, enquadradas nas subcategorias: 1. estrutura da força de vendas, uma assertiva; 2. definição do tamanho da força de vendas, uma assertiva; 3. recursos humanos em vendas, quatro assertivas; 4. desenhar os territórios de vendas e roteiros de visitação, quatro assertivas; 5. desenvolver sistema de remuneração da força de vendas, uma assertiva; 6. estruturar suporte administrativo de vendas, três assertivas.

f) a categoria direção abrangeu um total de seis assertivas, enquadradas nas subcategorias: 1. implementar plano de marketing no âmbito de vendas, duas assertivas; 2. implementar plano de vendas, três assertivas; 3. estreitar relacionamento com os principais clientes, uma assertiva;

g) a categoria controle abrangeu um total de três assertivas, enquadradas nas subcategorias: 1. avaliação do desempenho da força de vendas, duas assertivas e 2. auditoria de vendas, uma assertiva. Neste caso, cada subcategoria atingiu um total máximo de vinte pontos.

A tabela 7, a seguir, foi composta por 10 colunas, sendo:

- a. coluna 1 - número das assertivas que foram apresentadas aos gerentes de vendas (APÊNDICE B);
- b. coluna 2 – as assertivas que foram apresentadas aos gestores para avaliar se efetuam as tarefas descritas;
- c. coluna 3 – nota máxima - que representava a total concordância com a assertiva apresentada;
- d. colunas 4, 5, 6, 7, 8 e 9 - empresas pesquisadas e as notas atribuídas a cada assertiva;
- e. coluna 10 – média de notas que as empresas atribuíram a cada assertiva;

Tabela 7 - Tabulação dos questionários estruturados

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	ASSERTIVAS	NOTA MÁXIMA	EMPRESA A	EMPRESA B	EMPRESA C	EMPRESA D	EMPRESA E	EMPRESA F	MÉDIA TOTAL DE NOTAS
I - PLANEJAMENTO									
a) Avaliação das oportunidades de mercado									
4	A comunicação com o mercado é feita, enfocando as informações certas e necessárias sobre o produto visando facilitar a tomada de decisão de compra do cliente.	10	9	10	10	8	6	8	8,5
5	A equipe de vendas é orientada, considerando o planejamento de técnicas de abordagem, apresentação, argumentação, resposta às objeções, fechamento da negociação e atendimento no pós-venda.	10	10	10	10	7	2	6	7,5
2	Busca-se identificar fatores que servirão para formar indicadores para avaliar o desempenho comercial.	10	10	8	10	7	4	4	7,2
1	Antes de iniciar o planejamento de vendas é feito um estudo detalhado do mercado que a empresa pretende explorar.	10	10	2	8	7	2	6	5,8
3	Os recursos disponíveis são organizados, alocando as ações entre clientes atuais, clientes potenciais e os clientes inativos.	10	10	7	5	7	1	4	5,7
Média		10	9,8	7,4	8,6	7,2	3,0	5,6	6,9
b) Segmentação de mercado									
8	O mercado é monitorado sistematicamente, para identificar tendências de mudanças, que impliquem em atualizações tecnológicas.	10	10	7	10	8	2	7	7,3
9	Busca-se determinar, como os clientes de cada segmento respondem às diferentes ações comerciais, tais como: variação de preços, características de produtos, ações promocionais e eventuais intervenção nos canais de distribuição.	10	8	10	8	8	0	2	6,0
6	As informações existentes de cada cliente são avaliadas para classificá-lo entre os diversos segmentos que compõe o Mercado.	10	9	4	5	7	5	2	5,3
7	Periodicamente, é avaliado se os segmentos são grandes ou lucrativos o suficiente para justificar uma atuação específica da empresa.	10	10	4	8	8	0	2	5,3
Média		10	9,3	6,3	7,8	7,8	1,8	3,2	6,0
c) Previsão de Vendas									
10	Procura-se reunir todas as informações necessárias, e é escolhido o método de previsão de vendas mais adequado para elaborar a previsão.	10	9	5	10	8	0	8	6,7
11	A previsão de vendas é elaborada, levando em consideração as características específicas de cada segmento.	10	9	5	10	8	0	8	6,7
Média		10	9,0	5,9	10,0	8,0	0	8,0	6,7

(Continua).

(Continuação).

	ASSERTIVAS	NOTA MÁXIMA	EMPRESA A	EMPRESA B	EMPRESA C	EMPRESA D	EMPRESA E	EMPRESA F	MÉDIA TOTAL DE NOTAS
d) Definição de objetivos e metas									
12	Procura-se desenvolver em conjunto com a direção da empresa, um sistema para definição, revisão e administração dos objetivos e metas das outras áreas da empresa, para que sejam atingidos os objetivos da empresa.	10	9	5	10	9	0	6	6,5
13	Procura-se garantir que as metas, propiciem o uso eficiente de recursos, dinheiro e pessoas.	10	9	5	8	9	0	8	6,5
14	É utilizado um método formal, para envolver todos os funcionários da empresa no processo contínuo de definição, revisão e cumprimento dos objetivos da empresa.	10	10	5	10	9	0	1	5,8
Média		10	9,3	5,0	9,3	9,0	0	5,0	6,3
e) Orçamento de vendas									
15	São previamente estabelecidos os mercados em que os produtos deverão ser comercializados.	10	10	10	7	7	5	8	7,8
16	A receita estimada é projetada por produtos, linha de produtos, por região e por filial de vendas.	10	9	5	8	6	5	8	6,8
Média		10	9,5	7,5	7,5	6,5	5,0	8,0	7,3
f) Seleção de vias de distribuição									
19	Ainda são relevantes para a decisão, a rentabilidade oferecida pelo canal, incluindo os custos efetivos de distribuição, transportes e estocagem.	10	8	4	8	8	3	6	6,8
18	São considerados: o número de concorrentes presentes do canal, a importância dos concorrentes presentes, o nível, influência ou importância do canal.	10	8	4	8	8	3	8	6,5
17	A seleção um canal de distribuição, passa pela análise de um conjunto de critérios, de forma a obter condições de comparação ou avaliação.	10	7	4	5	7	0	2	4,2
Total		10	7,7	4,0	7,0	7,7	2,0	5,3	5,6
Média		10	9,1	5,1	8,4	7,7	1,5	5,9	6,5
II - ORGANIZAÇÃO									
a) Estrutura da força de vendas									
20	A estrutura da força de vendas é bem definida e reconhecida pela empresa, e além da divisão geográfica, também contempla equipes que atendem clientes especiais, equipes exclusivas para atendimentos de produtos especiais e equipes mistas, que podem atender regiões, produtos e tipos de clientes.	10	8	10	10	8	2	8	7,7
Média		10	8,0	10,0	10,0	8,0	2,0	8,0	7,7

(Continua).

(Continuação).

b) Definição do tamanho da força de vendas									
21	Para definir o tamanho da equipe de vendas, são adotados critérios técnicos, levando em consideração a estabilidade da equipe, os custos adicionais dessa decisão e a comparação com a atuação da concorrência.	10	8	10	5	8	0	8	6,5
Média		10	8,0	10,0	5,0	8,0	0	8,0	6,5
ASSERTIVAS		NOTA MÁXIMA	EMPRESA A	EMPRESA B	EMPRESA C	EMPRESA D	EMPRESA E	EMPRESA F	MÉDIA TOTAL DE NOTAS
c) Recursos humanos em vendas									
25	Existe uma preocupação permanente com a capacitação, atualização e treinamento da força de vendas.	10	10	10	10	8	0	10	8,0
24	A área comercial acompanha ativamente a aplicação de processos de seleção para avaliar os candidatos, através da análise de formulários, entrevistas, testes formais e confirmação de referências.	10	10	10	10	2	0	10	7,0
22	O estabelecimento de políticas de recrutamento e seleção dos profissionais da área de vendas é decidido em conjunto com o departamento de RH da empresa.	10	8	4	10	2	0	1	4,2
23	A área comercial em conjunto com o RH, determinam os critérios de seleção, de análise de cargo, da descrição de cargos e da descrição das qualificações necessárias para recrutar os profissionais adequados.	10	5	5	8	2	0	1	3,5
Média		10	8,3	7,3	9,5	3,5	0	5,5	5,7
d) Desenhar os territórios de vendas e roteiros de visitação									
26	Os territórios de vendas são definidos com o objetivo de conseguir uma cobertura completa de mercado, para os produtos que a empresa comercializa.	10	9	10	10	8	2	10	8,2
27	Da forma que são definidos, além de determinar claramente as responsabilidades de cada vendedor, permite um melhor ajuste entre os profissionais de vendas e as necessidades dos clientes.	10	9	10	10	8	0	7	7,3
29	Os clientes, potenciais clientes e clientes inativos, estão assinalados nos mapas de cada território. O número diário e a frequência desejada de visitas estão previamente determinados para cada tipo de cliente.	10	7	5	5	7	0	8	5,3
28	A rotas para a força de vendas são previamente definidas e estabelece um padrão formal para os vendedores seguirem enquanto circulam por seus territórios.	10	8	0	1	8	0	7	4,0
Média		10	8,3	6,3	6,5	7,8	0,5	8,0	6,2
e) Desenvolver sistemas de remuneração da força de vendas									
30	O sistema de remuneração dos vendedores está definido contemplando prêmios e incentivos para assegurar o atingimento das metas de resultados que a empresa necessita.	10	8	0	8	8	0	3	4,5
Média		10	8,0	0	8,0	8,0	0	3,0	4,5
f) Estruturar suporte administrativo de vendas									
31	A estrutura do serviço de apoio à força de vendas está montada com o objetivo de mobilizar os recursos de atendimento, back-office e supervisão para dar suporte aos vendedores e representantes.	10	10	7	10	8	4	8	7,8

(Continua).

(Continuação).

32	As ferramentas utilizadas permitem agilizar o processo da informação, que deve ser transmitida à equipe, além de apoiar e dar suporte nos processos administrativos, como calendário, eventos, envio de materiais estratégicos e de apoio a divulgação dos produtos/serviços, contratos, processos de aprovação de preço, cadastro entre outros,	10	10	10	10	9	2	2	7,2
33	A força de vendas interna está dimensionada para permitir aos vendedores externos, despender mais tempo com a venda para contas importantes, identificar e captar novos e negócios e atender as necessidades dos clientes.	10	10	4	10	8	2	8	7,0
Média		10	10,0	7,0	10,0	8,3	2,7	6,0	7,3
ASSERTIVAS		NOTA MÁXIMA	EMPRESA A	EMPRESA B	EMPRESA C	EMPRESA D	EMPRESA E	EMPRESA F	MÉDIA TOTAL DE NOTAS
Média		10	8,4	6,8	8,2	7,3	0,9	6,4	6,3
III - DIREÇÃO									
a) Implementar plano de marketing no âmbito de vendas									
34	Os objetivos e metas estabelecidos para a força de vendas estão perfeitamente alinhados com as diretrizes estratégicas definidas no Plano de Marketing.	10	10	8	10	8	0	8	7,3
35	A força de vendas recebe orientação formal, definido os clientes-alvo, a participação de mercados que a empresa pretende atingir, em que canais atuar e com quais produtos.	10	10	8	8	7	0	8	6,8
Média		10	10,0	8,0	9,0	7,5	0	8,0	7,1
b) Implementar plano de vendas									
36	O plano de vendas descreve todas as ações necessárias para assegurar o acesso da empresa no mercado.	10	10	8	8	8	0	6	6,7
37	As ações táticas da força de vendas são programadas para garantir o volume de vendas programado no planejamento estratégico da empresa.	10	10	7	8	8	0	5	6,3
38	Além do cumprimento dos objetivos e metas de vendas, as despesas com a equipe de vendas devem estar alinhadas com o orçamento operacional previsto no plano de vendas.	10	10	5	5	7	0	9	6,0
Média		10	10,0	6,7	7,0	7,7	0	6,7	6,3
c) Estreitar relacionamento com os principais clientes									
39	A negociação com os clientes-chave da empresa é feita sempre com participação da gerência, juntamente com a equipe de vendas, no sentido de aproximar esses clientes da empresa e promover relacionamentos duradouros.	10	10	10	8	9	10	10	9,5
Média		10	10,0	10,0	8,0	9,0	10,0	10,0	9,5
Média		10	10,0	8,2	8,0	8,1	3,3	8,2	7,6

(Continua).

(Continuação).

IV - CONTROLE									
a) Avaliação e controle do desempenho da força de vendas									
40	A avaliação do desempenho da força de vendas por resultados, além dos aspectos financeiros, leva em conta metas específicas de pedidos (ticket médio, número de pedidos, pedidos cancelados) e de clientes (clientes ativos, clientes novos, clientes prospectados, clientes recuperados).	10	10	8	10	9	0	2	6,5
41	- A avaliação do desempenho da força de vendas por atividades tem metas de visitas (n° de visitas, visitas planejadas/realizadas), utilização do tempo (dias trabalhados, visitas por dia), despesas e outras atividades não relacionadas a vendas (colocação de displays de vendas, treinamentos realizados com distribuidores visitas de prestação de serviços etc.).	10	6	5	5	2	0	6	4,0
Média		10	8,0	6,5	7,5	5,5	0	4,0	5,3
	ASSERTIVAS	NOTA MÁXIMA	EMPRESA A	EMPRESA B	EMPRESA C	EMPRESA D	EMPRESA E	EMPRESA F	MÉDIA TOTAL DE NOTAS
b) Auditoria de vendas									
42	Periódica e sistematicamente, é realizada auditoria de vendas para acompanhar o desempenho do departamento de vendas, para aferir o seu desempenho e evolução.	10	10	10	10	7	0	2	6,5
Média		10	10,0	10,0	10,0	7,0	0	2,0	6,5
Média		10	9,0	8,3	8,8	6,3	0	3,0	5,9

Fonte: dados da pesquisa.

Em uma primeira análise, a categoria planejamento, que na visão de Lacombe e Heiborn (2003), é considerada como a primeira função do administrador, uma vez que por meio dela o gestor pensa antecipadamente o que deseja alcançar e determina os meios e recursos necessários para concretizar tal desejo, não teve a mesma dimensão para todas as empresas. Enquanto as notas da Empresa A, para esse quesito atingiu média 9,1; a Empresa C, ficou com média 8,4, e a Empresa D, com média 7,7, ou seja, deram um peso significativo para o planejamento da força de vendas; já as Empresas B (com média 5,1), F (com média 5,9) e E (com média 1,5) não deram o mesmo tratamento para essa dimensão.

A categoria organização, segundo Futrell (2003), ao decidir sobre o projeto e a estrutura organizacional de uma força de vendas, deve:

- a) examinamos nossos clientes em cada mercado; b) determinamos os tipos de funções de vendas necessários para atender um mercado. c) observarmos as atividades de trabalho que os vendedores devem executar em cada cargo; d) projetarmos os cargos de vendas em função dos clientes; e) estabelecermos a estrutura organizacional da equipe de vendas, incluindo os diversos cargos e os territórios geográficos de vendas (FUTRELL, 2003, p. 389).

As empresas, nessa dimensão, também apresentaram comportamentos distintos, a Empresa A atingiu nota média 8,4; a Empresa C, nota média 8,2 e a Empresa D, nota média 7,3, as demais empresas tiveram um desempenho abaixo de 7,0 pontos, ou seja, a Empresa B, atingiu nota média 6,8; Empresa E, nota média 6,4; Empresa E, nota média 0,9.

A categoria direção, conforme afirmou Maximiano (2004), é a aplicação das estratégias definidas no planejamento por meio das pessoas, líderes e estrutura organizacional, enquanto a Empresa A atingiu nota média máxima, ou seja, 10,0; as Empresas B e F apresentaram nota média 8,2; a Empresas D, nota média 8,1, a Empresa C, nota média 8,0, e a Empresa E, nota média 3,3.

Na categoria controle, segundo Spiro; Rich e Stanton (2010), existe uma relação estratégica entre planejamento e avaliação ou controle. O planejamento estabelece o que poderia ser feito enquanto a avaliação mostra o que realmente foi realizado, essa dimensão foi a que atingiu a menor avaliação, observando a coluna 10, que correspondeu ao total de notas das empresas em relação ao total de notas possíveis. Essa avaliação teve nota média 5,9; ao analisar individualmente, A Empresa A atingiu nota média 9,9, a Empresa C, nota média 8,8, a Empresa B, nota

média 8,3, a Empresa D, nota média 6,3, a Empresa F, nota média 3,3, e a Empresa E, nota 0 (zero).

4.2 Análise do roteiro de entrevista pessoal

O roteiro de entrevista pessoal foi baseado no questionário enviado antecipadamente aos gestores das seis empresas pesquisadas, com o objetivo de entender com mais profundidade o posicionamento de cada um, quanto às assertivas do questionário estruturado. As entrevistas foram gravadas e transcritas.

Nessa etapa, foi utilizada a técnica de análise de dados de conteúdo. De acordo com Bardin (2002):

A análise de Conteúdo se define como um “conjunto de técnicas de análise das comunicações” (quantitativos ou não) que aposta no rigor do método como forma de não se perder na heterogeneidade de seu objeto, visa obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores e conhecimentos relativos às condições de variáveis inferidas na mensagem [...] é um bom instrumento de indução para se investigarem as causas a partir dos efeitos, embora predizer os fatos a partir de fatores conhecidos ainda esteja ao alcance das nossas capacidades (BARDIN, 2002, p. 31).

Para auxiliar a análise de conteúdo das entrevistas, foi utilizado o *software* Atlas.ti 7.0, devido ao volume de transcrições.

Os dados obtidos foram submetidos aos seguintes procedimentos: estabelecimento de categorias, codificação e avaliação das generalizações obtidas.

A interpretação foi realizada mediante a análise qualitativa do conteúdo, seguindo as três etapas básicas estabelecidas por Bardin (2002):

- a) pré-análise, segundo a autora, refere-se à organização do material coletado nas entrevistas e transcritos, para efeito de observação e comparação das mensagens;
- b) descrição analítica, segundo Bardin (2002), corresponde à descrição do conteúdo das respostas dos entrevistados, que exemplificam a análise do material coletado, como também, às citações literais das falas dos sujeitos;
- c) interpretação referencial, para Bardin (2002), é relativa às interpretações das respostas associadas aos conceitos que emergem nas entrevistas, tendo sempre como referencial os enfoques teóricos revistos na literatura realizada neste estudo, em conjunto com a descrição analítica.

Na figura 10, pôde-se observar que os dados apurados foram classificados em: categorias, subcategorias e variáveis, sendo que as subcategorias foram estabelecidas a partir do *framework* desenvolvido para estruturar este trabalho (Quadro 12). As variáveis foram extraídas do referencial teórico estudado e tiveram o propósito de avaliar a prática das atividades constantes em cada subcategoria. Em princípio, o objetivo era fazer uma quantidade igual de assertivas para cada subcategoria, mas, face ao volume total, que em um primeiro momento chegou a oitenta e cinco, foi considerado um fator negativo para o resultado final desta, uma vez que poderia dificultar a disponibilidade dos gestores a participar do projeto, procurou-se racionalizar em algumas subcategorias, pois, mesmo com menos questões, poderiam caracterizar as mesmas.

Quadro 12 - Classificação das categorias

Categorias	Subcategorias	Variáveis (roteiro de entrevistas)
Planejamento	Avaliação das oportunidades de mercado	1 - Antes de iniciar o planejamento de vendas é feito um estudo detalhado do mercado que a empresa pretende explorar.
		2 - Busca-se identificar fatores que servirão para formar indicadores para avaliar o desempenho comercial.
		3 - Os recursos disponíveis são organizados, alocando as ações entre clientes atuais, potenciais e inativos.
		4 - A comunicação com o mercado é feita enfocando as informações certas e necessárias sobre o produto, visando facilitar a tomada de decisão de compra do cliente.
		5 - A equipe de vendas é orientada, considerando o planejamento de técnicas de abordagem, apresentação, argumentação, resposta às objeções, fechamento da negociação e atendimento no pós-venda.
	Segmentação de mercado	6 - As informações existentes de cada cliente são avaliadas para classificá-lo entre os diversos segmentos que compõem o Mercado.
		7 - Periodicamente, é avaliado se os segmentos são grandes ou lucrativos o suficiente para justificar uma atuação específica da empresa.
		8 - O mercado é monitorado sistematicamente, para identificar tendências de mudanças que impliquem em atualizações tecnológicas.
		9 - Busca-se determinar como os clientes de cada segmento respondem às diferentes ações comerciais, tais como: variação de preços, características de produtos, ações promocionais e eventuais intervenção nos canais de distribuição.
	Previsão de vendas	10 - Procura-se reunir todas as informações necessárias, e é escolhido o método de previsão de vendas mais adequado para elaborar a previsão.
		11 - A previsão de vendas é elaborada levando-se em consideração as características específicas de cada segmento.
	Definição de objetivos e metas	12 - Procura-se desenvolver, em conjunto com a direção da empresa, um sistema para definição, revisão e administração dos objetivos e metas das outras áreas da empresa, para que sejam atingidos os objetivos da empresa.
		13 - Procura-se garantir que as metas propiciem o uso eficiente de recursos, dinheiro e pessoas.
		14 - É utilizado um método formal, para envolver todos os funcionários da empresa no processo contínuo de definição, revisão e cumprimento dos objetivos da empresa.
	Orçamento de vendas	15 - São previamente estabelecidos os mercados em que os produtos deverão ser comercializados.
		16 - A receita estimada é projetada por produtos, linha de produtos, por região e filial de vendas.
	Seleção de vias de distribuição	17 - A seleção de um canal de distribuição passa pela análise de um conjunto de critérios, de forma a obter condições de comparação ou avaliação.
		18 - São considerados: o número de concorrentes presentes do canal, a importância dos concorrentes presentes, o nível, influência ou importância do canal.

(Continua).

(Continuação).

		19 - Ainda são relevantes para a decisão a rentabilidade oferecida pelo canal, incluindo os custos efetivos de distribuição, transportes e estocagem.
Organização	Estrutura da força de vendas	20 - A estrutura da força de vendas é bem definida e reconhecida pela empresa, e além da divisão geográfica, também contempla equipes que atendem clientes especiais, exclusivas para atendimentos de produtos especiais e mistas, que podem atender regiões, produtos e tipos de clientes.
	Definição do tamanho da força de vendas	21 - Para definir o tamanho da equipe de vendas, são adotados critérios técnicos, levando-se em consideração a estabilidade da equipe, os custos adicionais dessa decisão e a comparação com a atuação da concorrência.
	Recursos humanos em vendas	22 - O estabelecimento de políticas de recrutamento e seleção dos profissionais da área de vendas é decidido em conjunto com o departamento de RH da empresa.
		23 - A área comercial, em conjunto com o RH, determina os critérios de seleção, de análise e descrição de cargos e descrição das qualificações necessárias para recrutar os profissionais adequados.
		24 - A área comercial acompanha ativamente a aplicação de processos de seleção, para avaliar os candidatos por meio da análise de formulários, entrevistas, testes formais e confirmação de referências.
		25 - Existe uma preocupação permanente com a capacitação, atualização e treinamento da força de vendas.
	Desenhar os territórios de vendas e roteiros de visitação	26 - Os territórios de vendas são definidos com o objetivo de conseguir uma cobertura completa de mercado para os produtos que a empresa comercializa.
		27 - Da forma que são definidos, além de determinar claramente as responsabilidades de cada vendedor, permite um melhor ajuste entre os profissionais de vendas e as necessidades dos clientes.
		28 - As rotas para a força de vendas são previamente definidas e estabelece um padrão formal para os vendedores seguirem enquanto circulam por seus territórios.
		29 - Os clientes, potenciais clientes e os inativos estão assinalados nos mapas de cada território. O número diário e a frequência desejada de visitas estão previamente determinados para cada tipo de cliente.
	Desenvolver sistema de remuneração	30 - O sistema de remuneração dos vendedores está definido contemplando prêmios e incentivos para assegurar o atingimento das metas de resultados que a empresa necessita.
	Estruturar suporte administrativo de vendas	31 - A estrutura do serviço de apoio à força de vendas está montada com o objetivo de mobilizar os recursos de atendimento, <i>back-office</i> e supervisão para dar suporte aos vendedores e representantes.
		32 - As ferramentas utilizadas permitem agilizar o processo da informação que deve ser transmitida à equipe, além de apoiar e dar suporte nos processos administrativos, como calendário, eventos, envio de materiais estratégicos e divulgação dos produtos/serviços, contratos, processos de aprovação de preço, cadastro, entre outros,

(Continua).

(Continuação).

		33 - A força de vendas interna está dimensionada para permitir aos vendedores externos despendar mais tempo com a venda para contas importantes, identificar e captar novos negócios e atender às necessidades dos clientes.
Direção	Implementar plano de marketing no âmbito de vendas	34 - Os objetivos e metas estabelecidos para a força de vendas estão perfeitamente alinhados com as diretrizes estratégicas definidas no plano de <i>marketing</i> .
		35 - A força de vendas recebe orientação formal, definindo os clientes-alvo, a participação de mercados que a empresa pretende atingir, em que canais atuar e com quais produtos.
	Implementar plano de vendas	36 - O plano de vendas descreve todas as ações necessárias para assegurar o acesso da empresa no mercado.
		37 - As ações táticas da força de vendas são programadas para garantir o volume de vendas programado no planejamento estratégico da empresa.
		38 - Além do cumprimento dos objetivos e metas de vendas, as despesas com a equipe de vendas devem estar alinhadas com o orçamento operacional previsto no plano de vendas.
	Estreitar relacionamento com os principais clientes	39 - A negociação com os clientes-chave da empresa é feita sempre com a participação da gerência, juntamente com a equipe de vendas, no sentido de aproximar tais clientes da empresa e promover relacionamentos duradouros.
Controle	Avaliação do desempenho da força de vendas	40 - A avaliação do desempenho da força de vendas por resultados, além dos aspectos financeiros, leva em conta metas específicas de pedidos (<i>ticket</i> médio, número de pedidos, pedidos cancelados) e de clientes (clientes ativos, novos, prospectados e recuperados).
		41 - A avaliação do desempenho da força de vendas, por atividades, tem metas de visitas (número de visitas, visitas planejadas/realizadas), utilização do tempo (dias trabalhados, visitas por dia), despesas e outras atividades não relacionadas às vendas (colocação de <i>displays</i> de vendas, treinamentos realizados com distribuidores, visitas de prestação de serviços etc.).
	Auditoria de vendas	42 - Periódica e sistematicamente, é realizada auditoria de vendas para acompanhar o desempenho do departamento de vendas, com o intuito de aferir sua evolução.

Fonte: elaborado pelo autor.

4.3 Categoria planejamento

Para entender como o gerente de vendas atua na categoria planejamento, que de acordo com Lacombe e Heilborn (2003, p. 162): “[...] envolve coletar informações e diagnosticar a situação atual da empresa, estabelecer objetivos e metas, formular políticas e procedimentos para orientar suas decisões, elaborar e implantar planos programas e projetos [...]”, foram estabelecidas as seguintes subcategorias:

- a) avaliação das oportunidades de mercado, a partir do *framework* apresentado no quadro 1;
- b) segmentação de mercado;
- c) previsão de vendas;
- d) definição de objetivos e metas;
- e) orçamento de vendas;
- f) seleção das vias de distribuição.

Para aferir se os gestores praticam essas atividades, foi relacionado um conjunto de assertivas, que se chamaram, na análise de conteúdo, de variáveis, ligado às subcategorias, analisadas em 4.3.1 a 4.6.2.

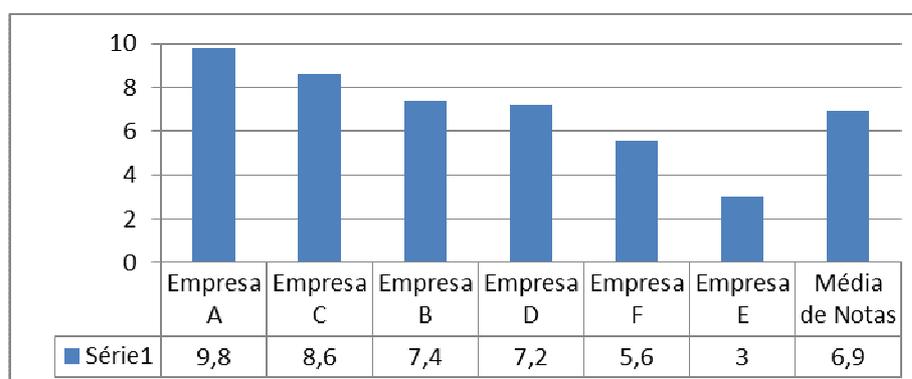
4.3.1 Subcategoria avaliação das oportunidades de mercado

Para se iniciar um planejamento de vendas, é necessário que se faça um estudo detalhado do mercado onde se pretende explorar. Considerou-se que tal estudo seja iniciado pelo seu potencial de consumo, com base na revisão da literatura. Para Moreira (2010), a identificação de mercados potenciais é base do planejamento comercial.

O gráfico 1, a seguir, apresentou o resumo de como as empresas avaliam as oportunidades de mercado antes de iniciar o planejamento de vendas, de acordo com o resultado dos dados obtidos a partir das respostas dos questionários estruturados, enviados aos gestores por *e-mail*.

Pôde-se observar que a Empresa A atribuiu nota média 9,8 para essa atividade, enquanto que a Empresa C, nota média 8,6 e a Empresa B, nota média 7,4. A Empresa E, atingiu nota média 3,0. Esses resultados sugeriram que a Empresa E seja a que menos execute a atividade de avaliar as oportunidades de mercado, na dimensão planejamento.

Gráfico 1 - Subcategoria avaliação das oportunidades de mercado
(média das notas obtidas por cada empresa, na linha total da subcategoria)



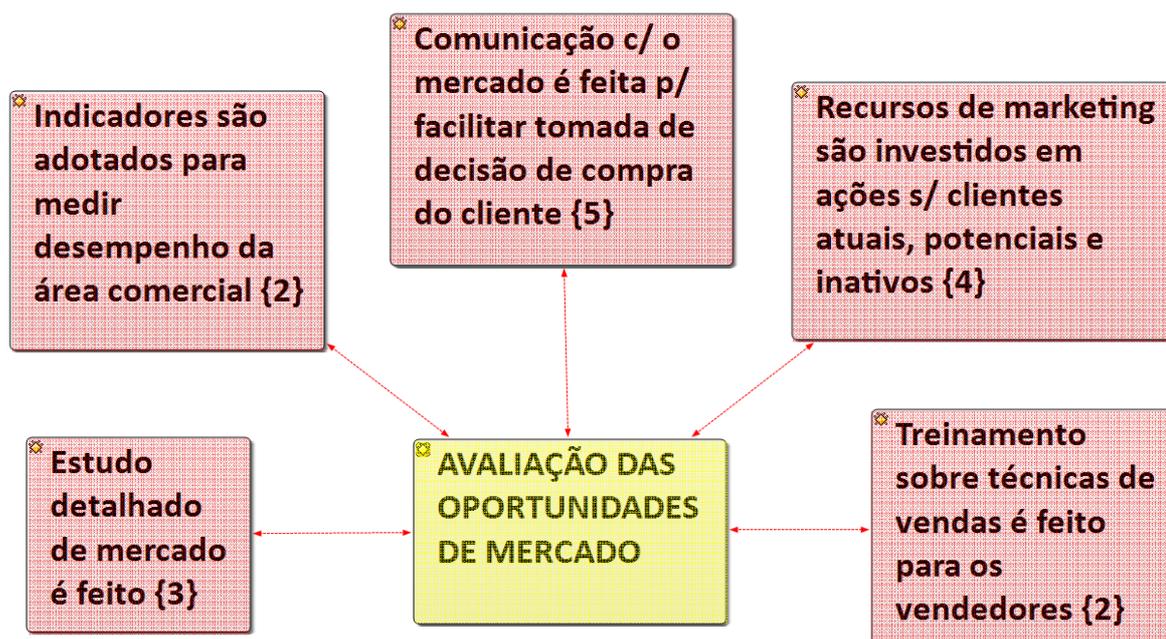
Fonte: dados da pesquisa.

Para visualizar o resultado das entrevistas pessoais, realizadas com os mesmos gestores que responderam aos questionários estruturados, apresentou-se a análise de conteúdo, a qual foi feita com o auxílio do *software* Atlas.ti.

Iniciou-se com as variáveis da subcategoria avaliação das oportunidades de mercado, que foram apresentadas aos gestores na entrevista, o roteiro foi baseado no questionário estruturado. A figura 11, abaixo, mostrou essa subcategoria cercada por suas cinco variáveis.

Observou-se que apenas três gestores afirmaram que fazem um estudo detalhado de mercado antes de iniciar o planejamento das atividades da força de venda; dois afirmaram que adotam indicadores, para medir o desempenho da área comercial; cinco informaram que utilizam a comunicação com o mercado, para facilitar a tomada de decisão do cliente; quatro responderam que investem recursos de *marketing* em ações sobre clientes atuais, potenciais e *prospects*; apenas dois confirmaram que fazem treinamento da equipe de vendas sobre técnica de vendas, além de treinamento sobre produtos.

Figura 11 - Variáveis da subcategoria avaliação das oportunidades de mercado



Legenda:

- a) a subcategoria será sempre apresentada na cor amarela;
- b) as variáveis sempre serão apresentadas na cor rosa, o número entre chaves {5}, significa a quantidade de gestores que confirmaram essa afirmação;
- c) as setas ligando as subcategorias às variáveis serão sempre vermelhas.

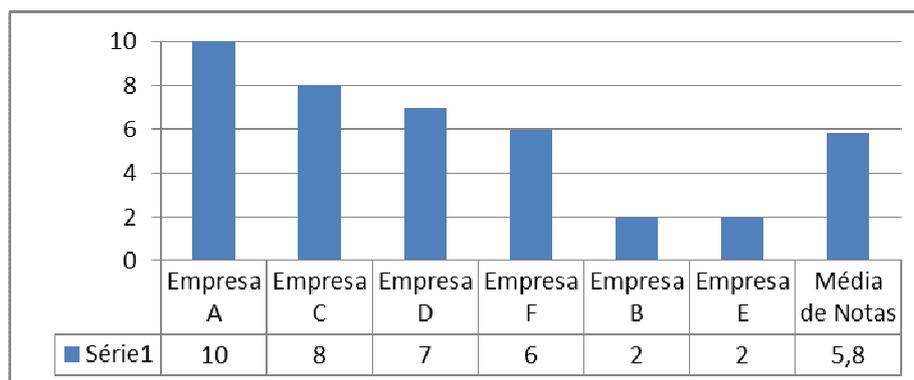
Fonte: dados da pesquisa.

A avaliação de como cada gestor, das seis empresas pesquisadas, se posicionou em relação a cada variável foi apresentada, a seguir, primeiramente, pelo gráfico com as respostas ao questionário estruturado e, em seguida, com a análise da transcrição das entrevistas em profundidade. Para tanto, foi utilizado, como recurso, o *software* Atlas.ti, para demonstrar as citações mais representativas de cada um dos respondentes.

Variável 1 - antes de iniciar o planejamento de vendas é feito um estudo detalhado do mercado que a empresa pretende explorar.

O gráfico 2 apresentou como os gerentes de vendas avaliaram, no questionário estruturado, essa variável. A Empresa A, com nota média 10, demonstrou que, antes de iniciar o planejamento de vendas, faz um estudo detalhado do mercado que pretende atuar; a Empresa C, com nota média 8 e a Empresa D, com nota média 7, também consideraram que executam este estudo antes de iniciar o planejamento de vendas. A Empresa E, com nota média 6, sugeriu fazer algum tipo de estudo, mas as Empresas B e E, ambas com nota média 2, demonstraram não executar qualquer estudo do mercado que a empresa pretende atuar, antes de iniciar o planejamento de vendas.

Gráfico 2 - Variável 1 – estudo detalhado de mercado

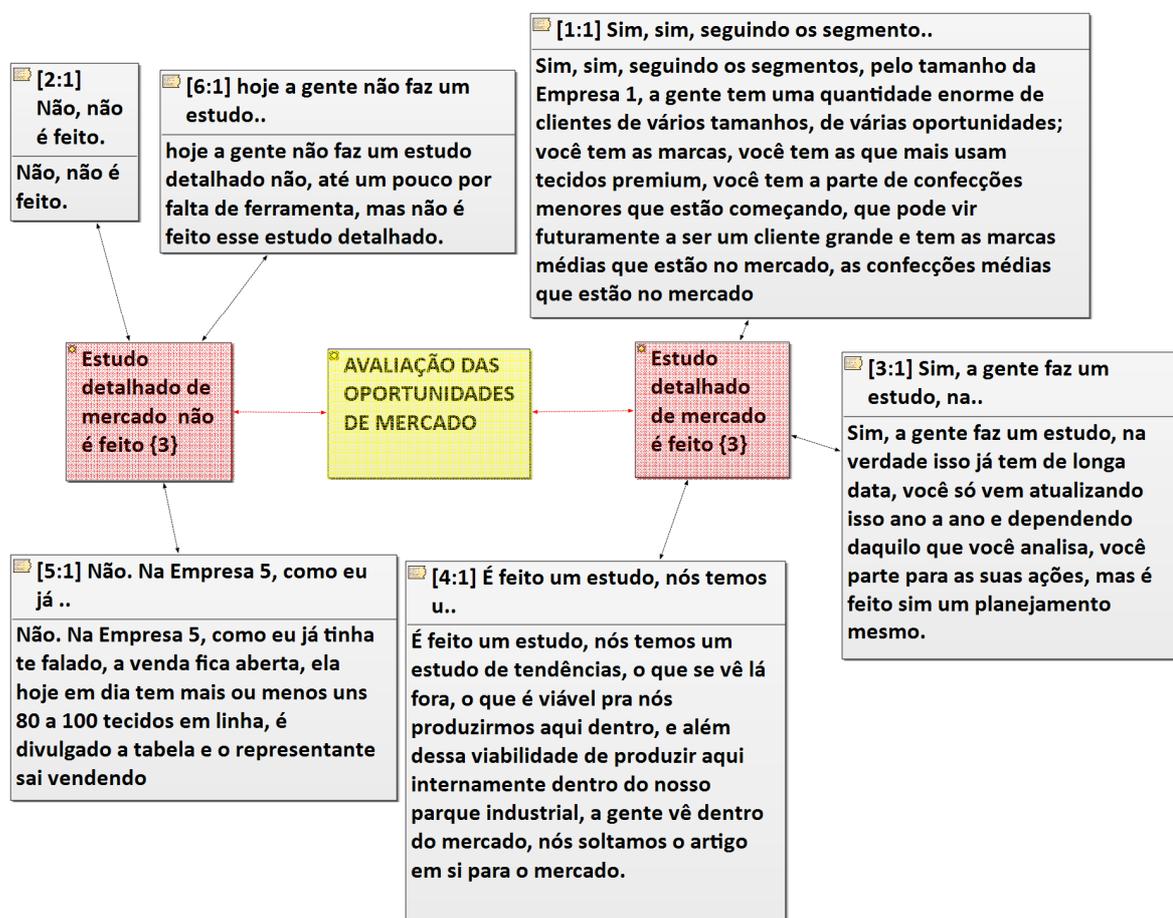


Fonte: dados da pesquisa.

A seguir, avaliou-se a partir da transcrição das entrevistas gravadas como os mesmos gestores responderam a essa variável, comparando os resultados.

Observou-se um equilíbrio entre o que foi assinalado no questionário e as respostas dadas na entrevista pessoal, pelos gerentes de vendas. Pôde-se observar que cinquenta por cento dos respondentes não fazem um estudo detalhado do mercado antes de iniciar o planejamento das atividades da força de vendas, seja por falta de ferramentas, como afirmou o gestor da Empresa F, seja simplesmente por falta de controle, conforme ficou evidenciado na citação do gestor da Empresa E (Figura 12).

Figura 12 - Citações dos gestores sobre a variável 1 - estudo detalhado de mercado



Legenda:

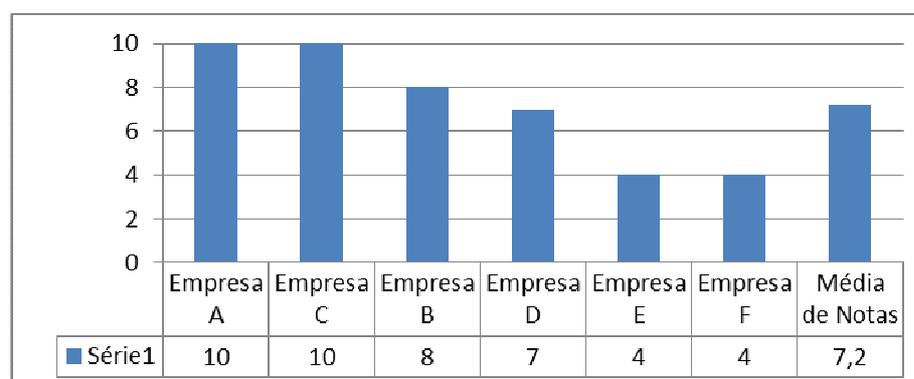
- a subcategoria será sempre apresentada na cor amarela.
- as variáveis sempre serão apresentadas na cor rosa. O número que aparece entre chaves {3}, significa a quantidade de gestores que confirmaram essa afirmação.
- as setas ligando as subcategorias às variáveis serão sempre na cor vermelhas.
- as citações dos gestores sempre serão apresentadas na cor cinza e números entre colchetes [2:1]; o primeiro número significa o número da empresa que fez a citação, nesse caso, a Empresa 2, o segundo número corresponde à linha em que a citação se encontra na transcrição da entrevista.
- empresa 1=A; Empresa 2=B; Empresa 3=C; Empresa 4=D; Empresa 5=E e Empresa 6=F.
- as setas que ligam a citação à variável serão sempre na cor cinza.

Fonte: dados da pesquisa.

Variável 2 - busca-se criar indicadores para avaliar o desempenho comercial.

O gráfico 3, a seguir, apresentou como os gerentes de vendas avaliaram, no questionário estruturado, essa variável. Ficou evidenciado que somente os gestores das Empresas E e F, que atribuíram nota média 4 para essa assertiva, não buscam identificar indicadores que servirão de base para avaliar o desempenho comercial.

Gráfico 3 - Variável 2 – indicadores são adotados para medir o desempenho comercial



Fonte: dados da pesquisa.

A seguir, avaliou-se a partir da transcrição das entrevistas gravadas como os mesmos gestores responderam a essa variável, comparando os resultados.

Nessa variável, ficou evidente que existem algumas divergências entre o que os gestores responderam no questionário e as afirmações feitas por eles na entrevista pessoal. O gestor da Empresa A afirmou que buscava indicadores para avaliar o desempenho da equipe comercial, entretanto, na entrevista pessoal respondeu:

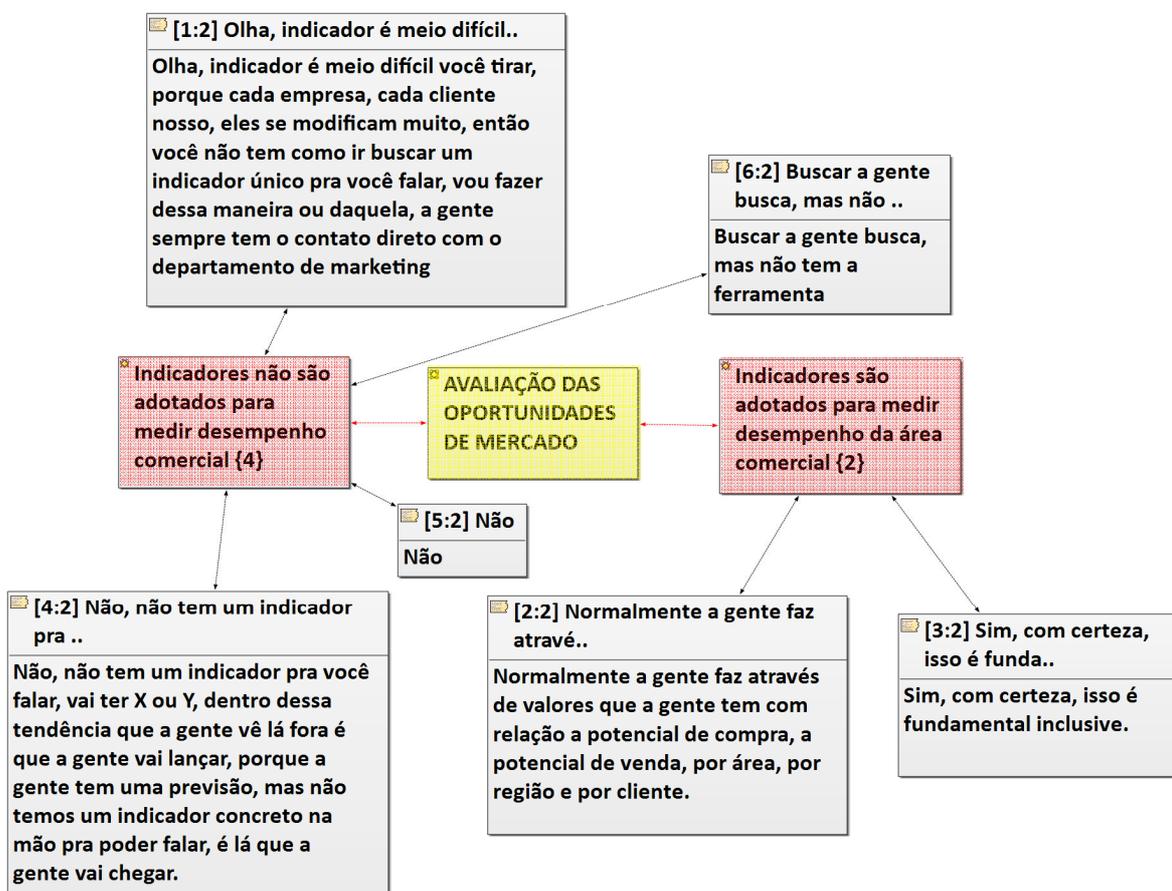
Olha, indicador é meio difícil você tirar, porque cada empresa, cada cliente nosso, eles se modificam muito, então você não tem como ir buscar um indicador único pra você falar, vou fazer dessa maneira ou daquela, a gente sempre tem o contato direto com o departamento de *marketing*.

O gestor da Empresa D também afirmou que buscava indicadores para avaliar o desempenho da equipe comercial, entretanto, na entrevista pessoal afirmou:

Não, não tem um indicador pra você falar, vai ter X ou Y, dentro dessa tendência que a gente vê lá fora é que a gente vai lançar, porque a gente tem uma previsão, mas não temos um indicador concreto na mão pra poder falar, é lá que a gente vai chegar.

Embora, na avaliação realizada a partir das respostas ao questionário, esta questão tenha apresentado nota média 7,2 de afirmação positiva, nas entrevistas pessoais, este índice se inverteu, a maioria dos gestores (quatro), ou seja, 67%, afirmou que não existem indicadores para avaliar o desempenho da força de vendas (Figura 13).

Figura 13 - Citações dos gestores sobre a variável 2 - indicadores para avaliar o desempenho comercial



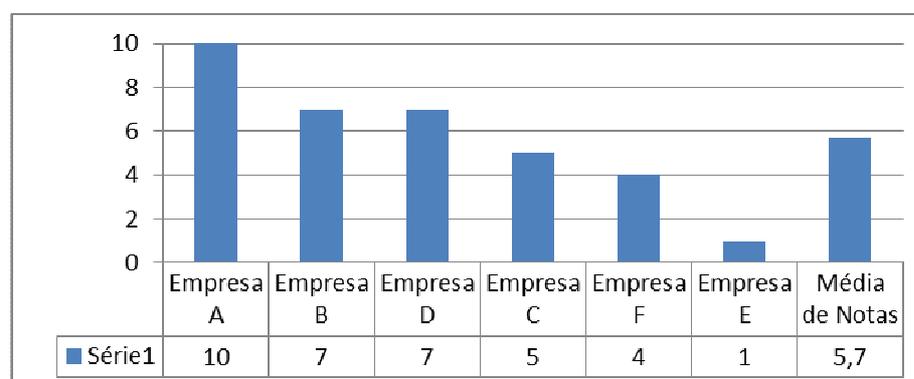
Legenda: *idem* figura 12, p. 103.

Fonte: dados da pesquisa.

Variável 3 - recursos são alocados em ações a clientes atuais, potenciais e inativos.

O gráfico 4, a seguir, apresentou como os gerentes de vendas avaliaram, no questionário estruturado, essa variável. A Empresa A, com nota média 10, afirmou que os recursos disponíveis são alocados em ações visando atingir clientes atuais, clientes potenciais e clientes inativos. As Empresas B e D, com nota média 7, também pareceram acreditar que estão fazendo essa alocação; já as Empresas C, com nota média 5, F, com nota média 4, e E, com nota média 1, afirmaram não fazer ou não dispor de recursos para investir em ações com esse objetivo.

Gráfico 4 - Variável 3 – recursos são alocados em ações a clientes atuais, potenciais e inativos



Fonte: dados da pesquisa.

A seguir, avaliou-se a partir da transcrição das entrevistas gravadas como os mesmos gestores responderam a essa variável, comparando os resultados.

Pôde-se constatar que os resultados das entrevistas foram compatíveis com o que foi assinalado nos questionários, somente os gestores das Empresas E e F não investem recursos de *marketing* em ações voltadas aos clientes atuais, potenciais e inativos (Figura 14).

Figura 14 - Citações dos gestores sobre a variável 3 - recursos são alocados em ações a clientes atuais, potenciais e inativos



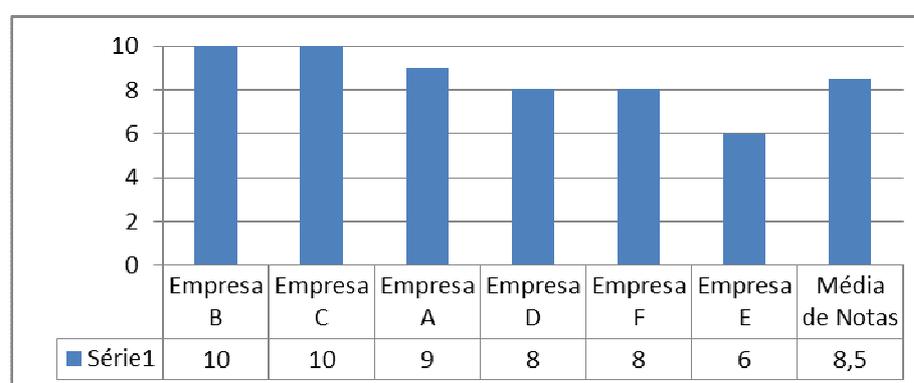
Legenda: *idem* figura 12, p. 103.

Fonte: dados da pesquisa.

Variável 4 - a comunicação com o mercado é feita enfocando as informações certas e necessárias sobre o produto, visando facilitar a tomada de decisão de compra do cliente.

O gráfico 5, a seguir, apresentou como os gerentes de vendas avaliaram, no questionário estruturado, essa variável. Observou-se que apenas a Empresa E acredita não estar disponibilizando informações suficientes, que visem facilitar a decisão de compra do cliente.

Gráfico 5 - Variável 4 – comunicação com o mercado é feita para facilitar decisão de compra dos clientes

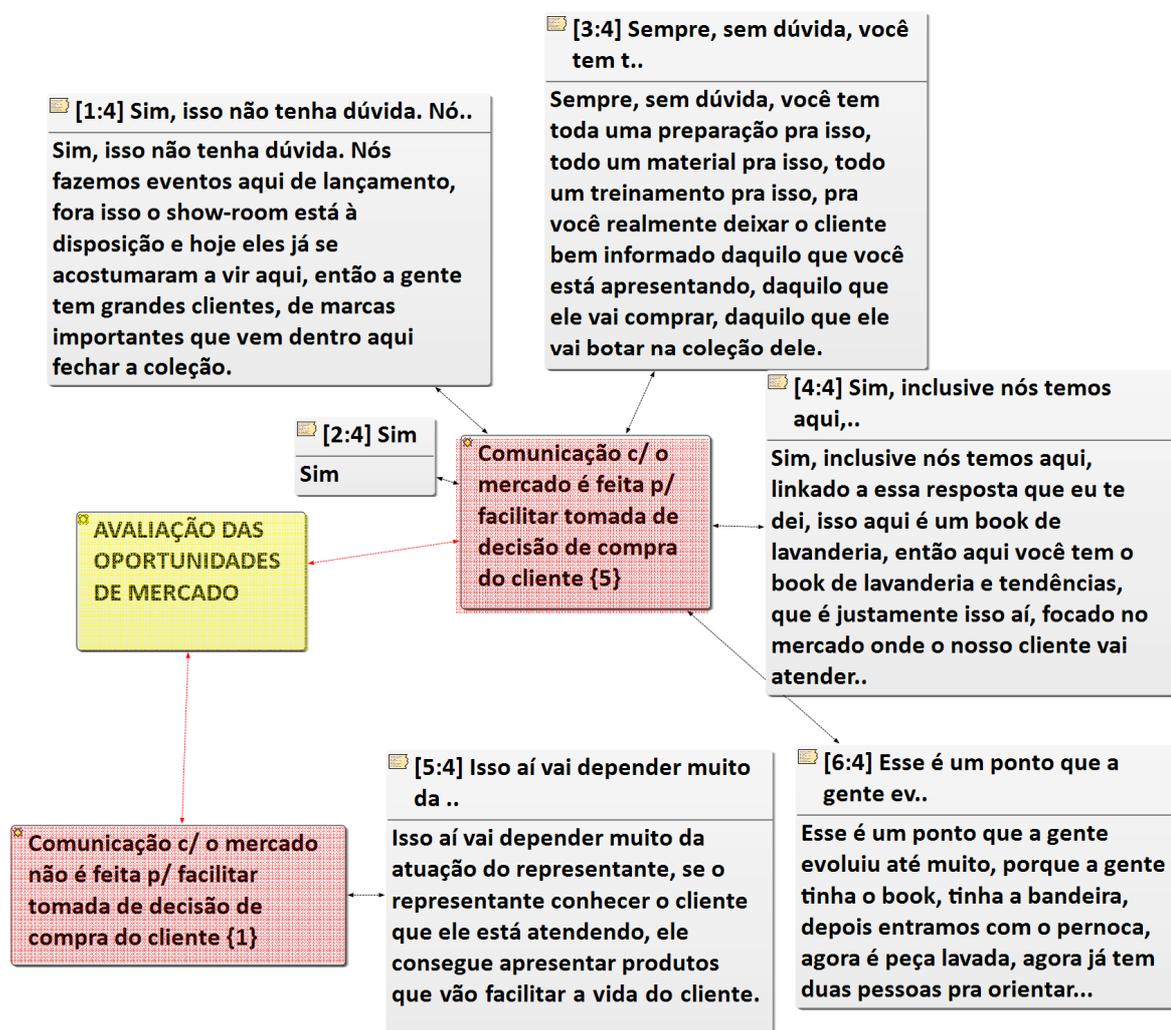


Fonte: dados da pesquisa.

A seguir, avaliou-se a partir da transcrição das entrevistas gravadas como os mesmos gestores responderam a essa variável, comparando os resultados.

Nesse quesito, embora, no questionário estruturado, o gestor da Empresa E tenha dado nota média 6 a tal assertiva, na entrevista pessoal, ficou evidenciado que a ação de uma comunicação clara com o cliente depende exclusivamente da atuação do representante no campo, pois o gestor afirmou: “[...] isso vai depender muito da atuação do representante, se o representante conhecer o cliente que ele está atendendo, ele consegue apresentar produtos que vão facilitar a vida do cliente [...]”. Esta e as demais citações puderam ser observadas na figura 15, abaixo.

Figura 15 - Citações dos gestores sobre a variável 4 – comunicação com o mercado é feita para facilitar decisão de compra dos clientes



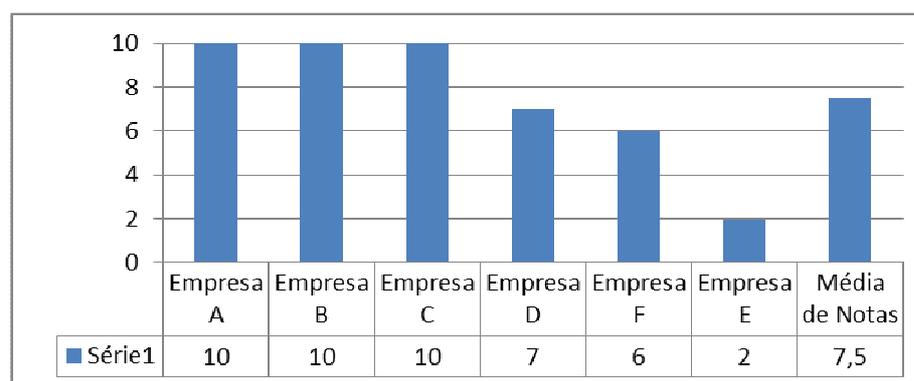
Legenda: *idem* figura 12, p. 103.

Fonte: dados da pesquisa.

Variável 5 - a equipe de vendas é orientada considerando o planejamento de técnicas de abordagem, apresentação, argumentação, resposta às objeções, fechamento da negociação e atendimento no pós-venda.

O gráfico 6, a seguir, apresentou como os gerentes de vendas avaliaram essa variável, no questionário estruturado. Pôde-se observar, pelas respostas, que somente o gestor da Empresa E atribuiu nota média 2 para essa assertiva, ou seja, não faz treinamento sobre técnica de vendas.

Gráfico 6 - Variável 5 - treinamento sobre técnicas de vendas para a força de vendas



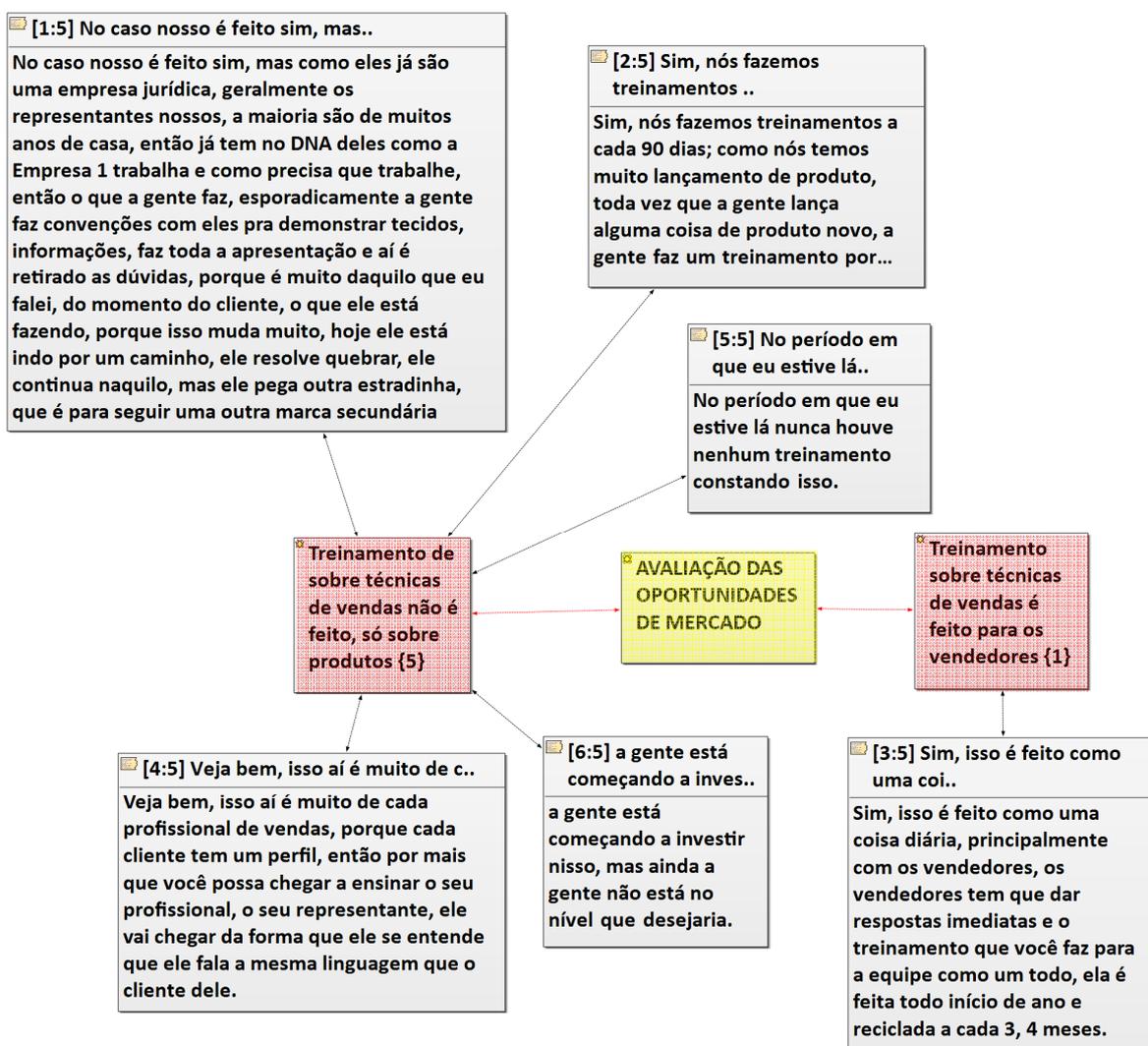
Fonte: dados da pesquisa.

Na entrevista pessoal, entretanto, ficou evidenciado que somente a Empresa C faz treinamento sobre técnicas de vendas, principalmente por ter uma força de vendas com estrutura mista, ou seja, além de representantes autônomos têm, em sua equipe, vendedores contratados em regime de CLT. As demais empresas trabalham com representantes contratados como pessoa jurídica, e acreditam que o conhecimento básico de técnicas de vendas é função e obrigação deles. Embora as respostas do questionário estruturado tenha apresentado nota média 7,5, indicando que esse treinamento é feito. Pôde-se observar pelos comentários dos gestores, demonstrados na figura 16, a seguir, que os treinamentos direcionados para a equipe se tratava apenas de informações sobre produtos, conforme a citação do gestor da Empresa A:

No caso nosso é feito sim, mas como eles já são uma empresa jurídica, geralmente os representantes nossos, a maioria são de muitos anos de casa, então já têm no DNA deles, como a Empresa A trabalha e como precisa que trabalhe, então o que a gente faz: esporadicamente a gente faz convenções com eles pra demonstrar tecidos, informações, faz toda a apresentação e aí é retirado as dúvidas, porque é muito daquilo que eu falei, do momento do cliente, o que ele está fazendo, porque isso muda muito, hoje ele está indo por um caminho, ele resolve quebrar, ele continua naquilo, mas ele pega outra estradinha, que é para seguir uma outra marca secundária.

O gestor da Empresa E também afirmou que faz treinamento, mas ficou claro, em sua citação, que o treinamento realizado é só sobre produtos (Figura 16).

Figura 16 - Citações dos gestores sobre a variável 5 – treinamento sobre técnicas de vendas para a força de vendas



Legenda: *idem* figura 12, p. 103.

Fonte: dados da pesquisa.

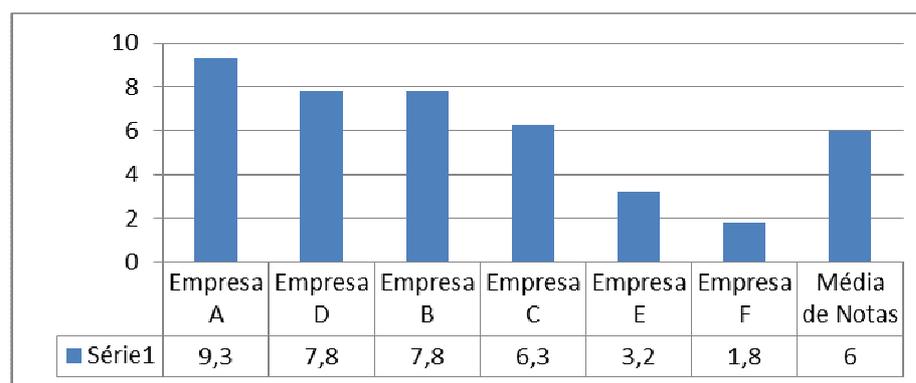
4.3.2 Subcategoria segmentação de mercado

A segmentação de mercado, na visão de Moreira (2010, p. 41), “[...] é o processo de dividir grupos heterogêneos de clientes em grupos homogêneos entre si, formando segmentos com as mesmas características, comportamentos e necessidades [...]”.

No gráfico 7, apresentou-se o comparativo da atuação dos gestores por empresa, quanto à atividade e segmentação de mercado, no âmbito de vendas. A

partir das respostas ao questionário estruturado pôde-se observar que o gestor da Empresa A atribuiu nota média 9,3, de concordância com as assertivas apresentadas para essa atividade. Em seguida, os gestores das Empresas C e D, ambos com nota média 7,8. O gestor da Empresa E, atribuiu nota média 1,8, demonstrou ser o que menos executa a atividade de segmentação de mercado, na dimensão planejamento.

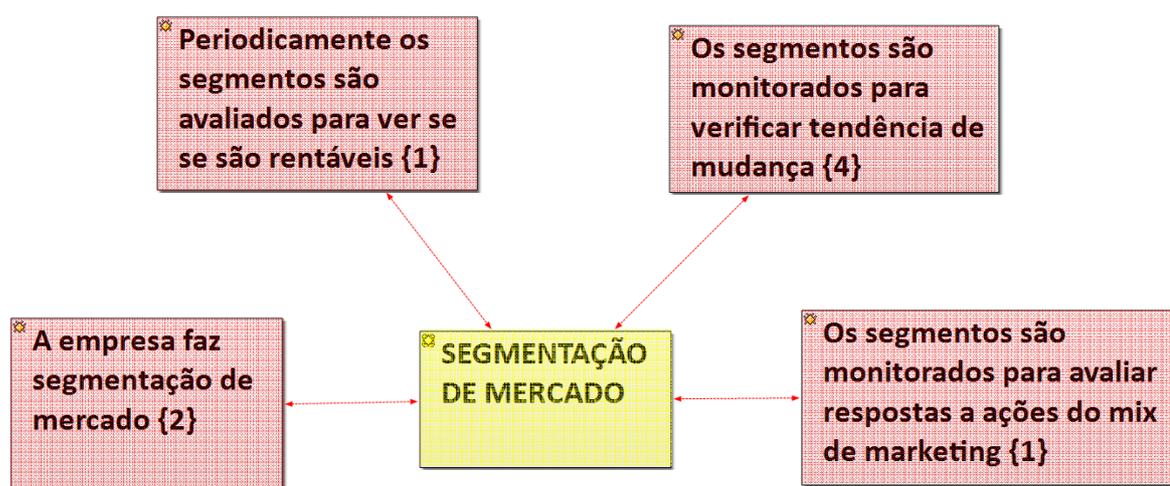
Gráfico 7 - Subcategoria segmentação de mercado (média das notas obtidas por cada empresa, na linha total da subcategoria)



Fonte: dados da pesquisa.

Apresentou-se o resultado da análise de conteúdo, com o auxílio do *software* Atlas.ti., das variáveis da subcategoria segmentação de mercado. A figura 17 mostrou esta subcategoria cercada por suas quatro variáveis.

Figura 17 - Variáveis da subcategoria segmentação de mercado



Legenda: *idem* figura 11, p. 101.

Fonte: dados da pesquisa.

Pôde-se observar que apenas dois gestores afirmaram fazer segmentação de mercado; um afirmou que periodicamente o mercado é avaliado, com o intuito de

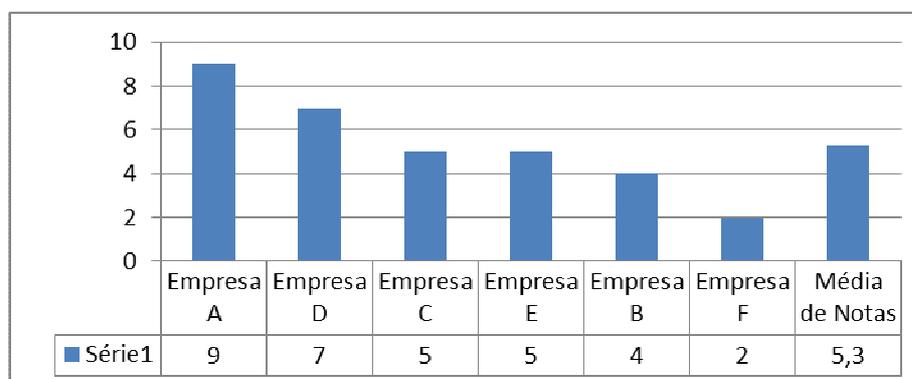
verificar se é grande ou lucrativo o suficiente para justificar uma ação específica; quatro afirmaram que monitoram o mercado sistematicamente para identificar tendência de mudanças nos segmentos; apenas um gestor afirmou que busca determinar como os clientes de cada segmento respondem às ações do composto mercadológico.

Coube apresentar, a seguir, a avaliação de como cada gestor das seis empresas pesquisadas se posicionaram em relação a cada variável, demonstrando, primeiramente, o gráfico com as respostas do questionário estruturado e, em seguida, a análise da transcrição das entrevistas, em profundidade, utilizando como recurso o *software* Atlas.ti, com o intuito de elencar as citações mais representativas de cada dos respondentes.

Variável 6 - as informações existentes de cada cliente são avaliadas para classificá-lo entre os diversos segmentos que compõem o Mercado.

O gráfico 8 apresentou como os gerentes de vendas avaliaram, no questionário estruturado, essa variável. O gestor da Empresa A atribuiu nota média 9, a partir deste resultado pôde-se considerar que a empresa avalia as informações existentes de cada cliente para, então, poder classificá-lo entre os diversos segmentos que compõem o mercado; o gestor da Empresa D, com nota média 7, sugeriu que faz essa classificação de clientes por segmentos; os resultados das Empresas C e E, ambas com nota média 5, demonstraram que as empresas entendem que existe algum tipo de classificação por segmento, enquanto que a Empresa F, com nota média 2, pareceu não fazer qualquer tipo de classificação por segmento.

Gráfico 8 - Variável 6 - a empresa faz segmentação de mercado



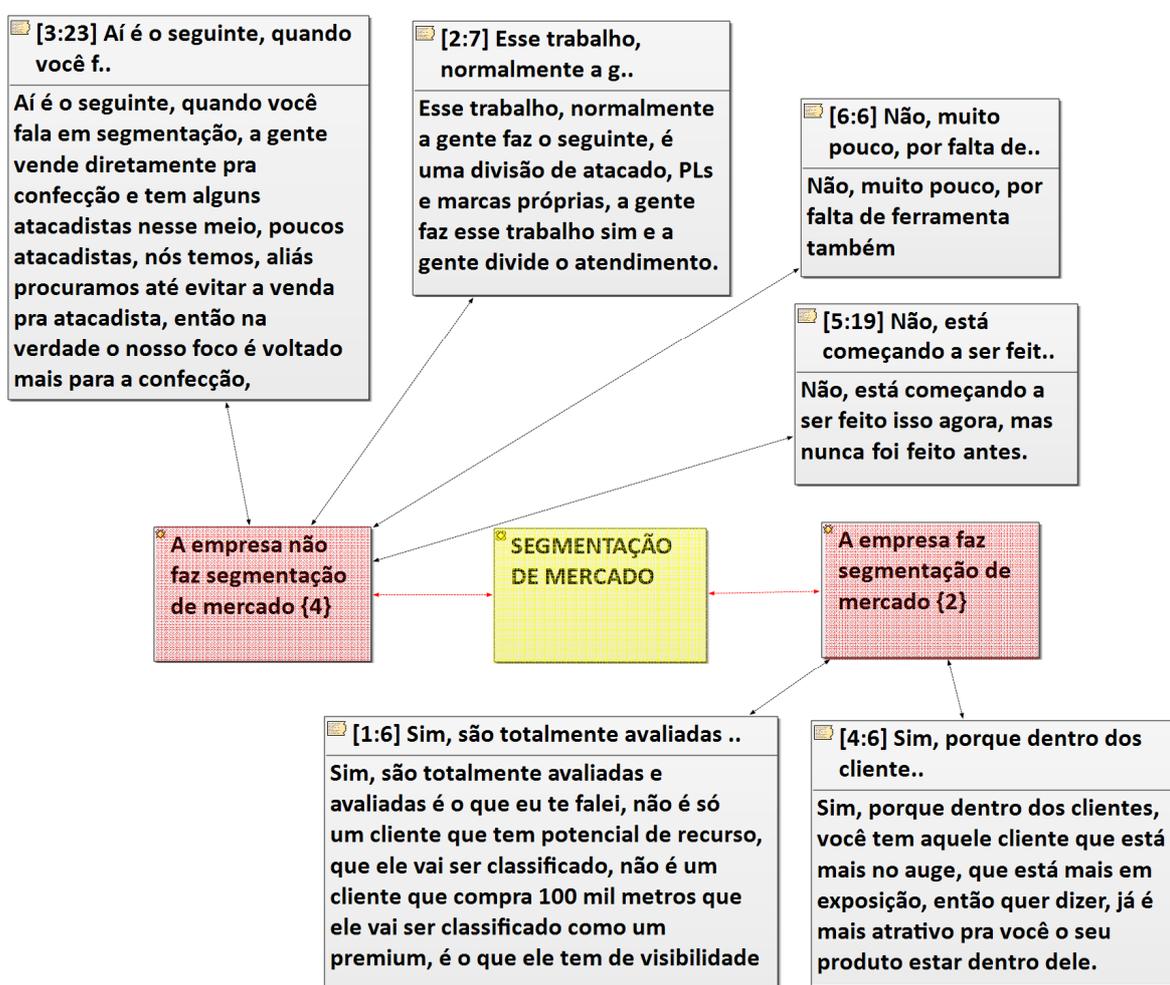
Fonte: dados da pesquisa.

Percebeu-se que embora o gestor da Empresa C tenha atribuído nota média 5 para esta assertiva, no questionário estruturado, na entrevista pessoal, deixou evidente que não atua de maneira segmentada, pois afirmou:

Aí é o seguinte, quando você fala em segmentação, a gente vende diretamente pra confecção e tem alguns atacadistas nesse meio, poucos atacadistas, nós temos, aliás procuramos até evitar a venda pra atacadista, então na verdade o nosso foco é voltado mais para a confecção.

O gestor da Empresa E, também atribuiu nota média 5 a essa assertiva, mas na entrevista pessoal, afirmou que: “[...] não, está começando a ser feito agora, mas nunca foi feito [...]” (Figura 18).

Figura 18 - Citações dos gestores sobre a variável 6 – a empresa faz segmentação de mercado



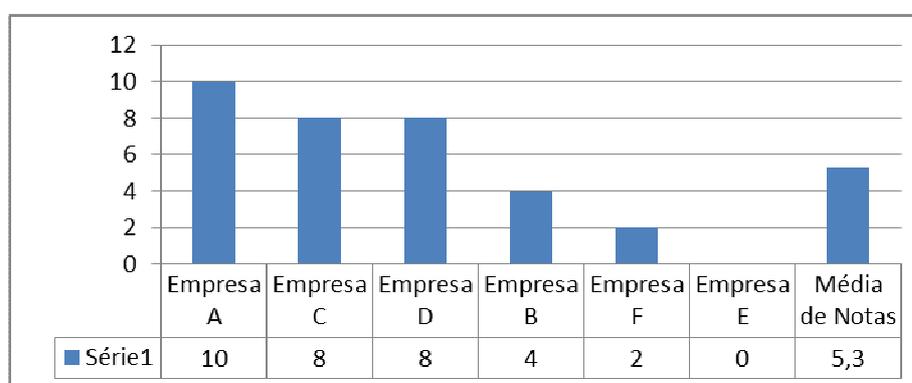
Legenda: *idem* figura 12, p. 103.

Fonte: dados da pesquisa.

Variável 7 - periodicamente é avaliado se os segmentos são grandes ou lucrativos o suficiente para justificar uma atuação específica da empresa.

O gráfico 9 apresentou como os gerentes de vendas avaliaram, no questionário estruturado, essa variável. O gestor da empresa A, com nota média 10 e os gestores das Empresas C e D, ambos com nota média 8, afirmaram que as empresas fazem periodicamente uma avaliação para aferir se os segmentos em que estão atuando são grandes e rentáveis o suficiente para justificar uma atuação específica da empresa. Já os gestores das Empresas B, com nota média 4, F, com nota média 2, e E, com nota 0, definitivamente não fazem qualquer tipo de avaliação.

Gráfico 9 - Variável 7 - periodicamente os segmentos são avaliados para ver se são rentáveis



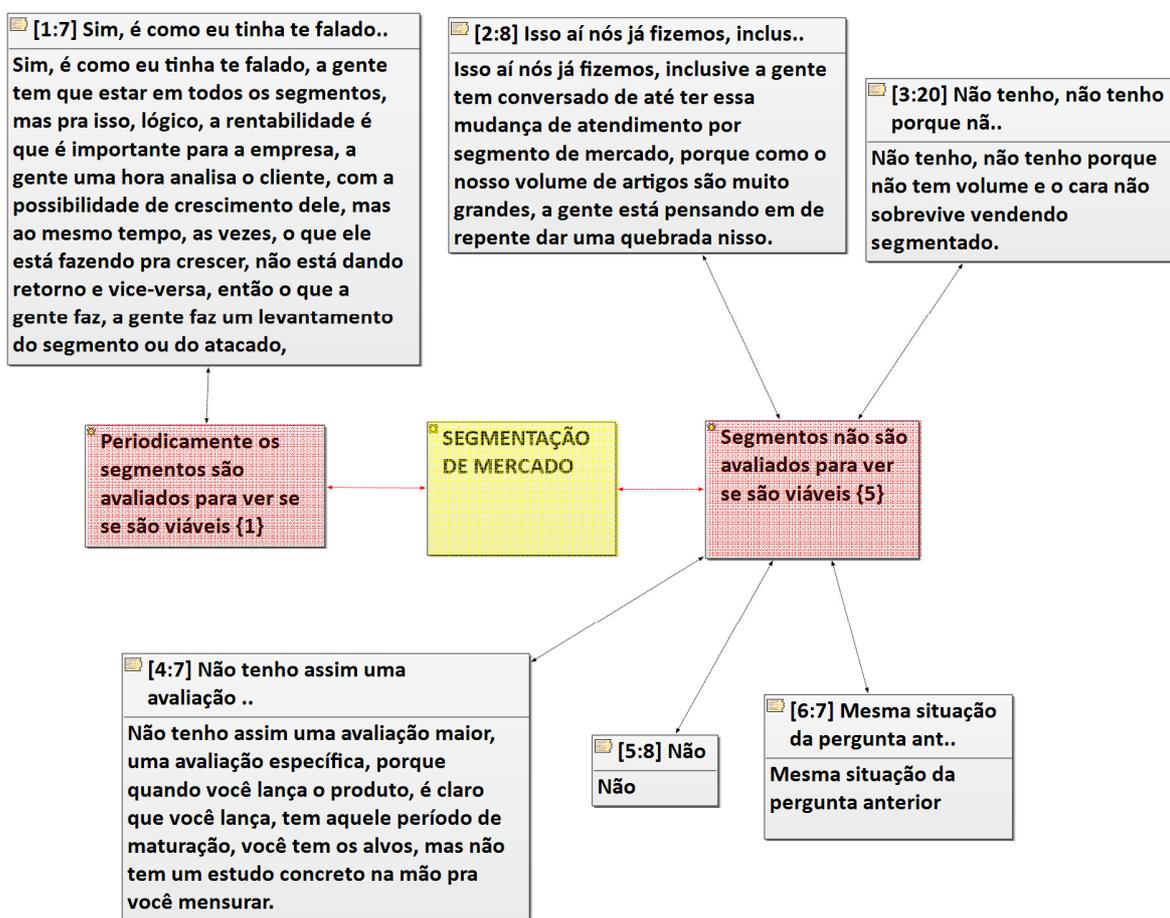
Fonte: dados da pesquisa.

Nessa variável, apesar de os gestores das Empresas C e D terem pontuado essa questão com nota média 8, no questionário estruturado; na entrevista pessoal, apenas o gestor da Empresa A confirmou essa afirmação. O gestor da Empresa C declarou: “[...] não tenho, porque não tem volume e o cara não sobrevive vendendo segmentado [...]”. Já o gestor da Empresa D afirmou:

Não tenho, assim, uma avaliação maior, uma avaliação específica, porque quando você lança o produto, é claro que você lança, tem aquele período de maturação, você tem os alvos, mas não tem um estudo concreto na mão pra você mensurar.

O gestor da Empresa E, com nota 0, não efetuou qualquer análise sobre essa variável (Figura 19).

Figura 19 - Citações dos gestores sobre a variável 7 – periodicamente os segmentos são avaliados para ver se são rentáveis



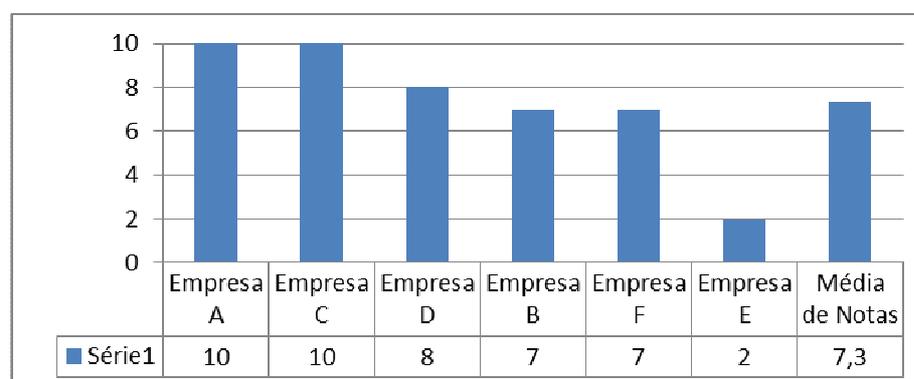
Legenda: *idem* figura 12, p. 103.

Fonte: dados da pesquisa.

Variável 8 - o mercado é monitorado sistematicamente para identificar tendências de mudanças que impliquem em atualizações tecnológicas.

O gráfico 10 apresentou como os gerentes de vendas avaliaram, no questionário estruturado, essa variável. Pelo que se pôde observar, somente o gestor da Empresa E, com nota média 2, afirmou que o mercado não é monitorado para identificar tendências de mudanças que impliquem em atualizações tecnológicas.

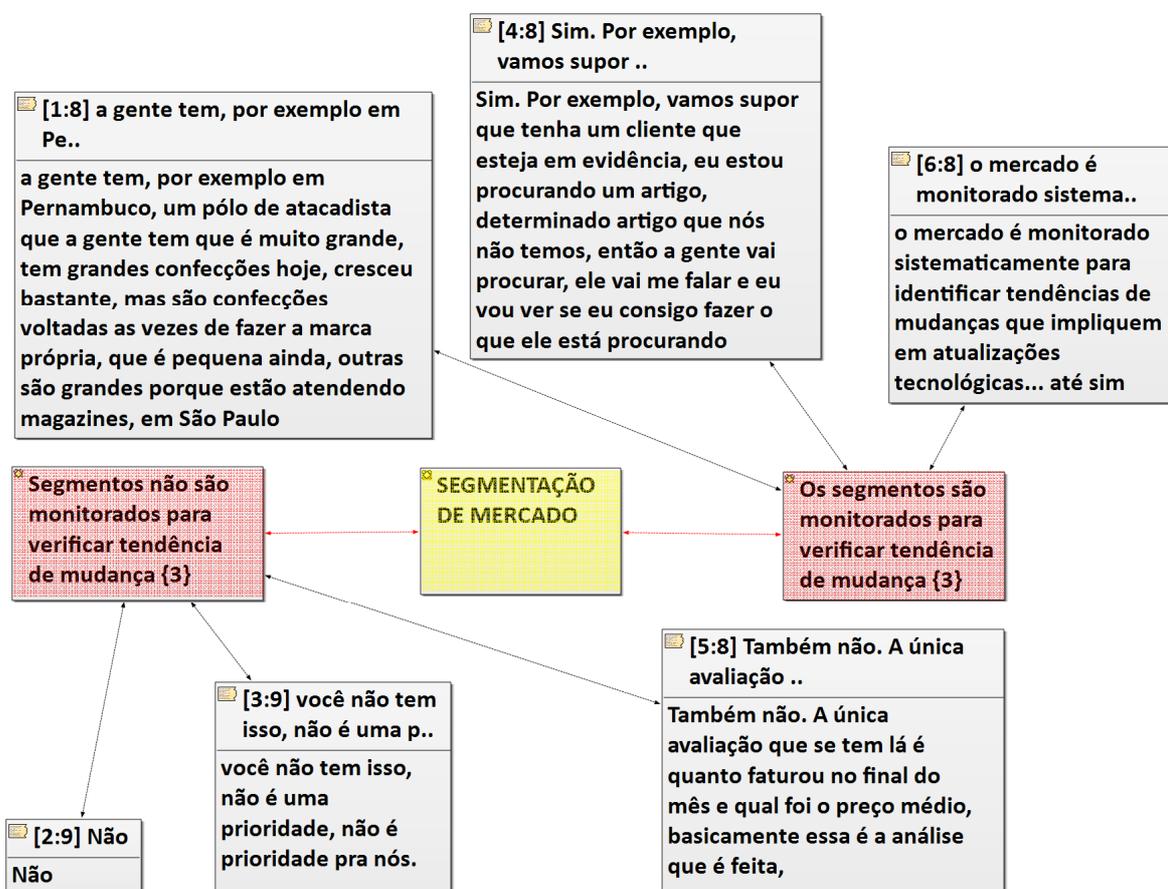
Gráfico 10 - Variável 8 – os segmentos são monitorados para verificar tendências de mudanças



Fonte: dados da pesquisa.

Nessa variável, embora somente o gestor da Empresa E tenha afirmado não fazer monitoramento para verificar tendência de mudanças nos segmentos em que a empresa atua; na entrevista pessoal, o gestor da Empresa B afirmou, de forma categórica, que não efetua o monitoramento, e o gestor da Empresa C se posicionou da seguinte forma: “[...] você não tem isso, não é uma prioridade, não é uma prioridade pra nós [...]” (Figura 20).

Figura 20 - Citações dos gestores sobre a variável 8 – os segmentos são monitorados para verificar tendências de mudanças



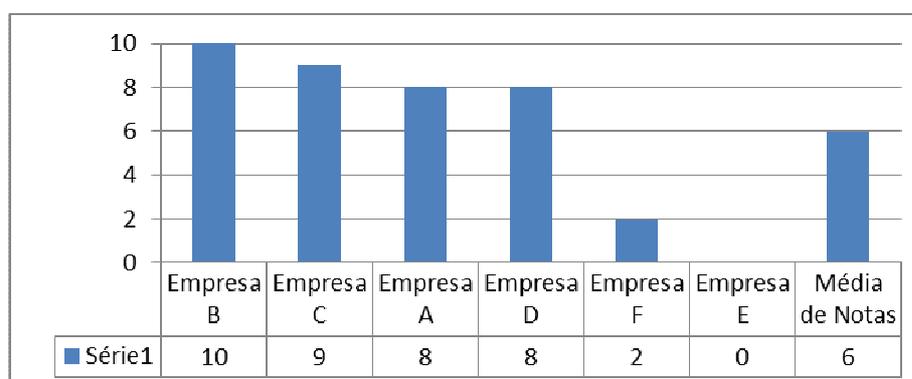
Legenda: *idem* figura 12, p. 103.

Fonte: dados da pesquisa.

Variável 9 - busca-se determinar como os clientes de cada segmento respondem às diferentes ações comerciais, tais como: variação de preços, características de produtos, ações promocionais e eventuais intervenção nos canais de distribuição.

O gráfico 11 apresentou como os gerentes de vendas avaliaram, no questionário estruturado, essa variável. Apenas os gestores da Empresa F, com nota média 2, e E, com nota 0, declararam não avaliar como os segmentos de mercados respondem às ações do *mix de marketing*.

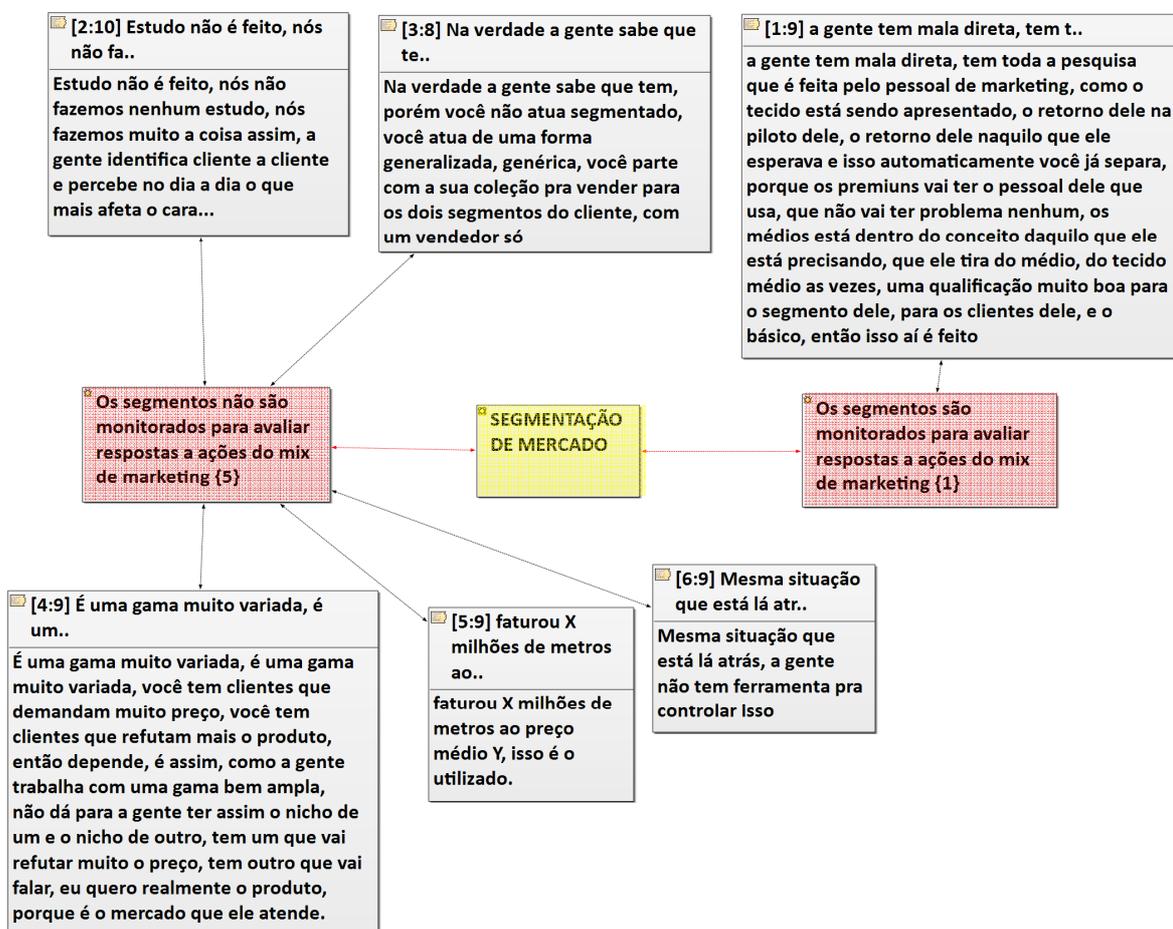
Gráfico 11 - Variável 9 – os segmentos são monitorados para avaliar as respostas dos clientes às ações do mix de *marketing*



Fonte: dados da pesquisa.

Na entrevista pessoal, somente o gestor da Empresa A confirmou que avalia a resposta dos segmentos às ações de *marketing*. O gestor da Empresa B, que no questionário estruturado havia pontuado com nota 10, na entrevista pessoal afirmou: “[...] estudo não é feito, nós não fazemos nenhum estudo, nós fazemos muito a coisa assim: a gente identifica cliente a cliente e percebe no dia a dia o que mais afeta o cara [...]” (Figura 21).

Figura 21 - Citações dos gestores sobre a variável 9 – os segmentos são monitorados para avaliar as respostas dos clientes às ações do mix de *marketing*



Legenda: *idem* figura 12, p. 103.

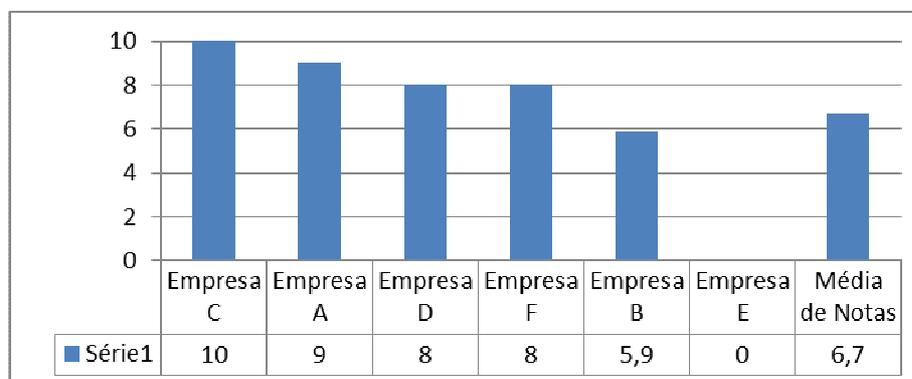
Fonte: dados da pesquisa.

4.3.3 Subcategoria previsão de vendas

A base de todo planejamento é a previsão de vendas, com base na revisão da literatura. Segundo Futrell (2003), a previsão de vendas é um método usado para prever as receitas futuras da empresa ao se planejar atividades de *marketing* e vendas bem como servir de base às diferentes áreas funcionais da empresa, como produção, para programação de produção, matéria prima e insumos; finanças, para elaboração de orçamentos e fluxo de caixa; recursos humanos, para definir níveis de contratação de mão de obra; *marketing*, para alocação de recursos e vendas, com o intuito de definir os objetivos e metas para a força de vendas. Nessa subcategoria,

somente as Empresas B, com nota 5,9, e E, com nota 0, afirmaram não utilizar os recursos da previsão de vendas como base do planejamento.

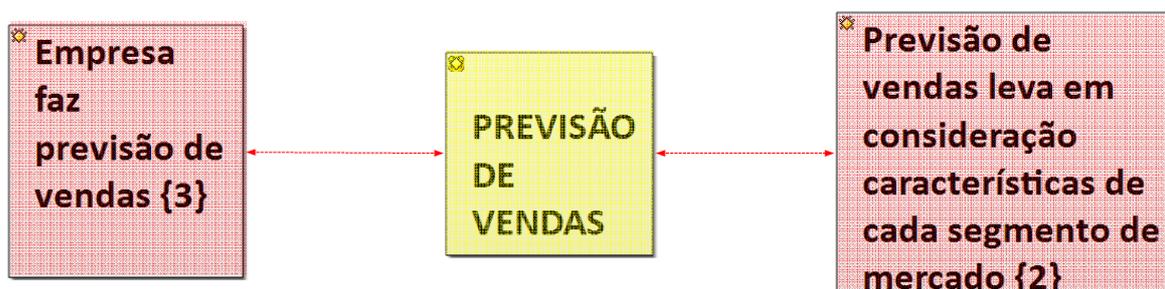
Gráfico 12 - Subcategoria previsão de vendas (média das notas obtidas por cada empresa, na linha total da subcategoria)



Fonte: dados da pesquisa.

Na entrevista pessoal, três gestores declararam que suas empresas fazem previsão de vendas, enquanto dois afirmaram que levam em consideração características de cada segmento de mercado, ao fazer a previsão de vendas.

Figura 22 - Variáveis da subcategoria previsão de vendas



Legenda: *idem* figura 11, p. 101.

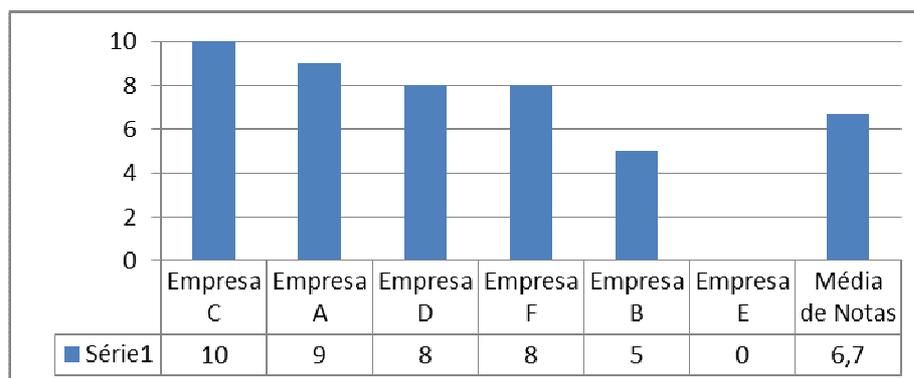
Fonte: dados da pesquisa.

Esta etapa da análise dos resultados avaliou como cada gestor das seis empresas pesquisadas se posicionou em relação a cada variável dessa subcategoria.

Variável 10 - procura-se reunir todas as informações necessárias para que seja escolhido o método de previsão de vendas mais adequado para elaborar a previsão.

O gráfico 13 apresentou como os gerentes de vendas avaliaram, no questionário estruturado, essa variável. Apenas os gestores da Empresa B, com nota média 5, e E, com nota 0, declararam que suas empresas não utilizam integral ou totalmente esse recurso.

Gráfico 13 - Variável 10 - empresa faz previsão de vendas



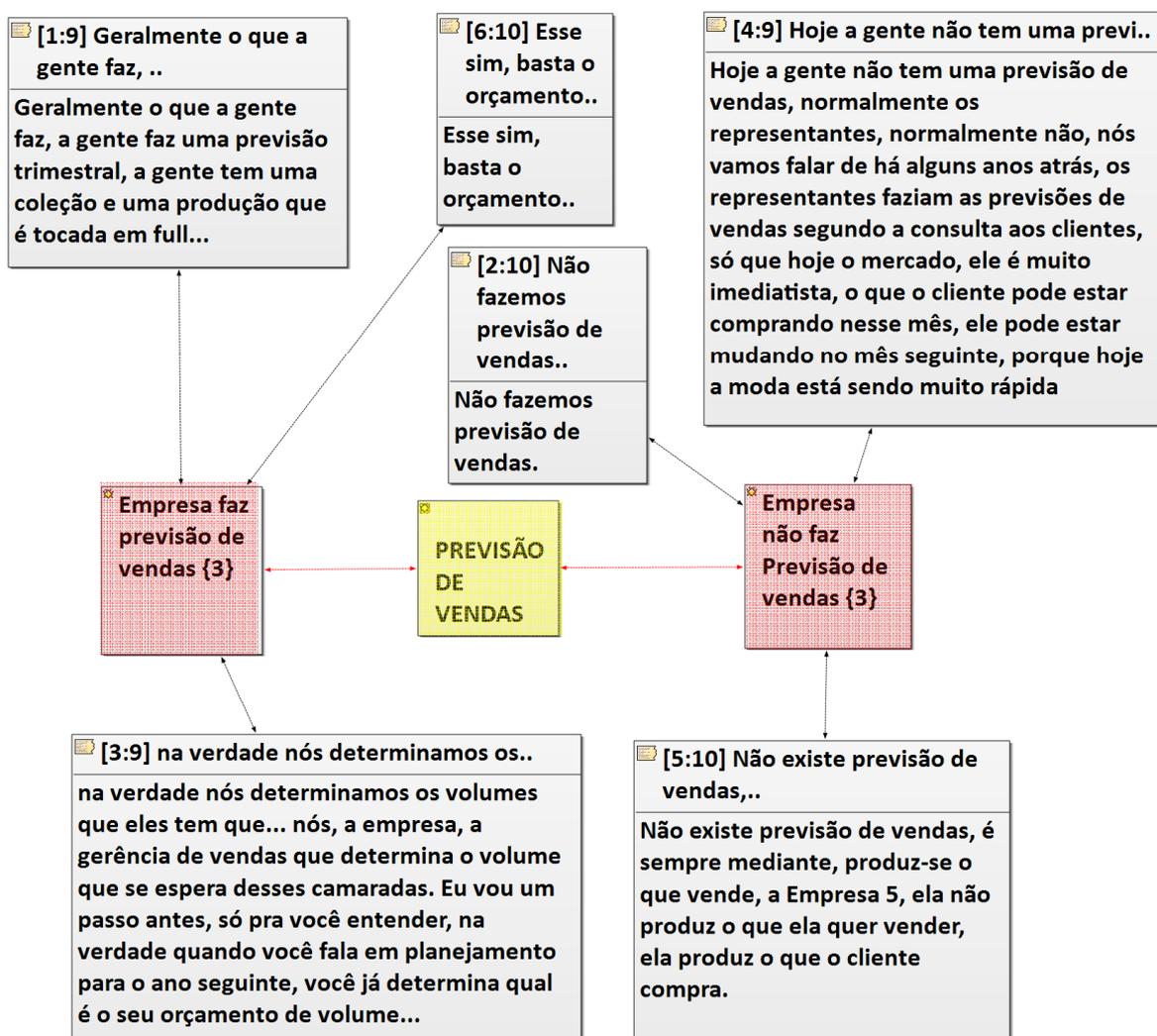
Fonte: dados da pesquisa.

Na entrevista pessoal, o gestor da Empresa D, que havia assinalado essa variável, no questionário estruturado, com nota média 8, afirmou:

Hoje a gente não tem uma previsão de vendas, normalmente os representantes, normalmente não, nós vamos falar de há alguns anos atrás, os representantes faziam as previsões de vendas segundo a consulta aos clientes, só que, hoje, o mercado [...] é muito imediatista, o que o cliente pode estar comprando nesse mês, ele pode estar mudando no mês seguinte, porque, hoje, a moda está sendo muito rápida.

Esta e as demais citações foram ilustradas na figura 23, a seguir.

Figura 23 - Citações dos gestores sobre a variável 10 – empresa faz previsão de vendas



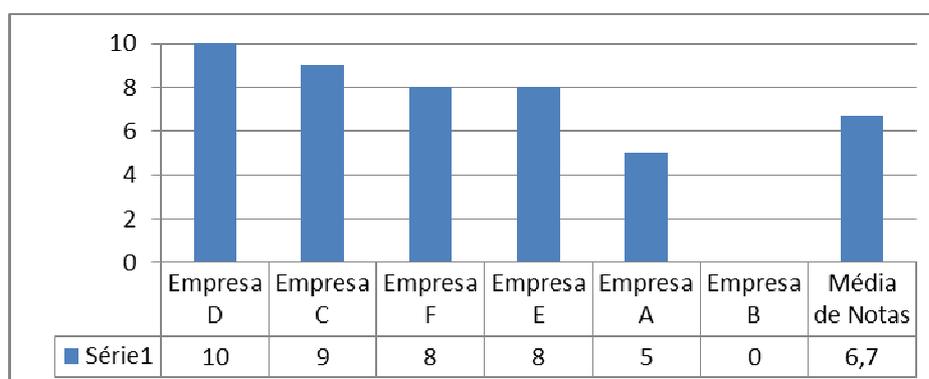
Legenda: *idem* figura 12, p. 104.

Fonte: dados da pesquisa.

Variável 11 - a previsão de vendas é elaborada levando em consideração as características específicas de cada segmento.

O gráfico 14 apresentou como os gerentes de vendas avaliaram, no questionário estruturado, essa variável. Nessa questão, novamente, apenas os gestores das Empresas B, com nota média 5, e E, com nota 0, declararam que não elaboram a previsão de vendas levando em consideração as características específicas de cada segmento.

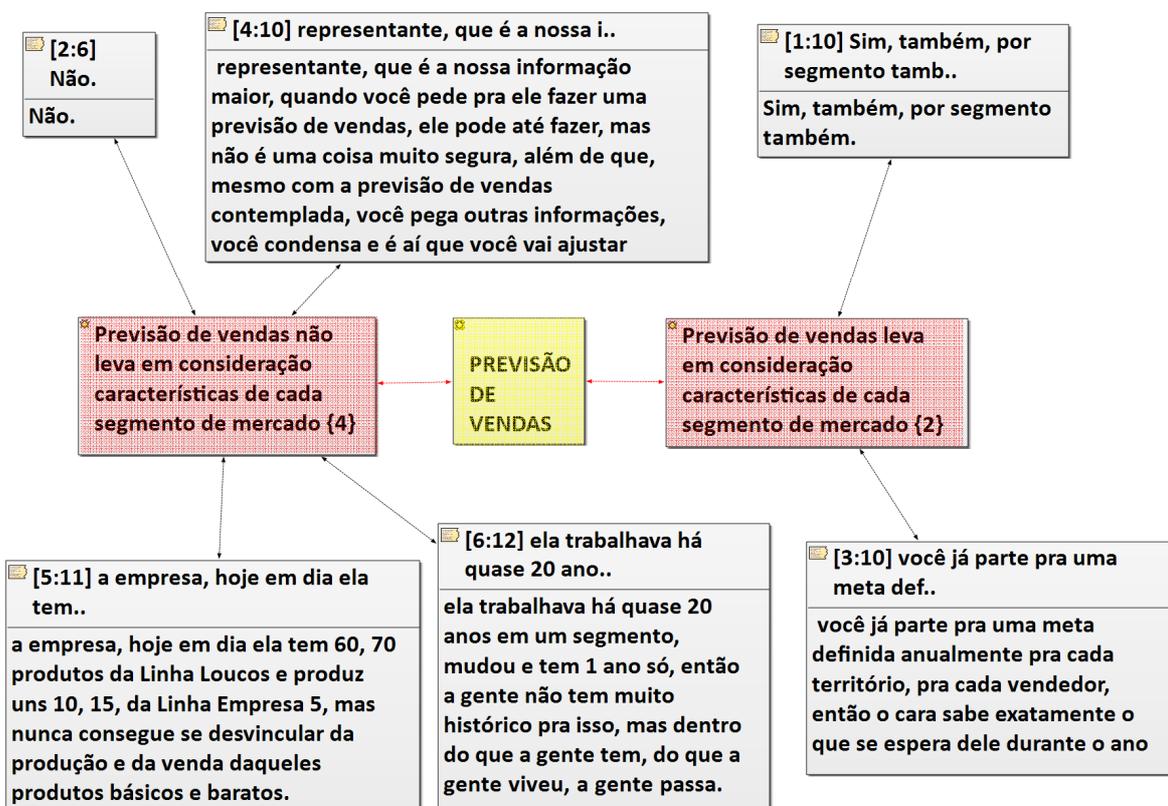
Gráfico 14 - Variável 11 - previsão de vendas leva em consideração as características de cada segmento de mercado



Fonte: dados da pesquisa.

Na entrevista pessoal, a situação se inverteu, apenas os gestores das Empresas A e C confirmaram que levam em conta as características específicas de cada segmento, ao elaborarem a previsão de vendas (Figura 24).

Figura 24 - Citações dos gestores sobre a variável 11 – previsão de vendas leva em consideração as características de cada segmento de mercado



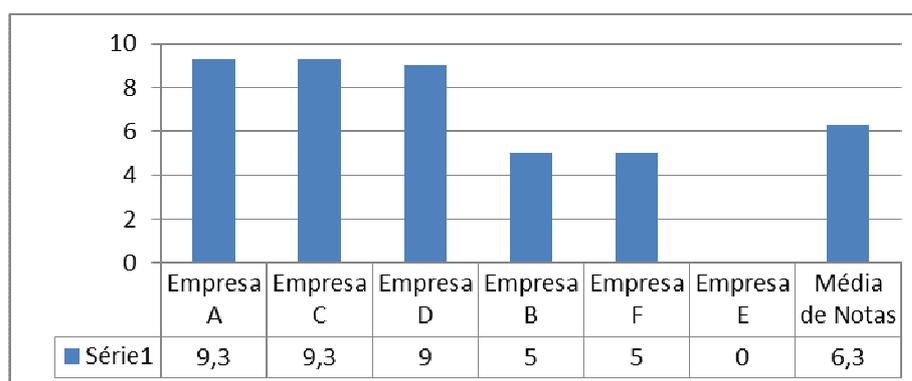
Legenda: *idem* figura 12, p. 104.

Fonte: dados da pesquisa.

4.3.4 Subcategoria definição de objetivos e metas

De nada adianta fazer um planejamento estratégico se não tiver uma definição clara dos objetivos e metas de um negócio, esta afirmação foi possível a partir da revisão da literatura aqui apresentada. Zoltners, A., Sinha e Zoltners, G. (2001) afirmaram que um objetivo fornece uma direção e a meta é o que vai medir se tal objetivo está sendo atingindo. Nessa categoria, metade dos gestores afirmou que, sim, sua empresa estabelece os objetivos e as metas para a força de vendas, sendo: Empresas A e C, ambas com nota média 9,3, e a Empresa D, com nota média 9. As Empresas B e F, com nota média 5, não têm a mesma convicção sobre este tema. A Empresa E, com nota 0, absolutamente não define objetivos e metas para sua equipe (Gráfico 15).

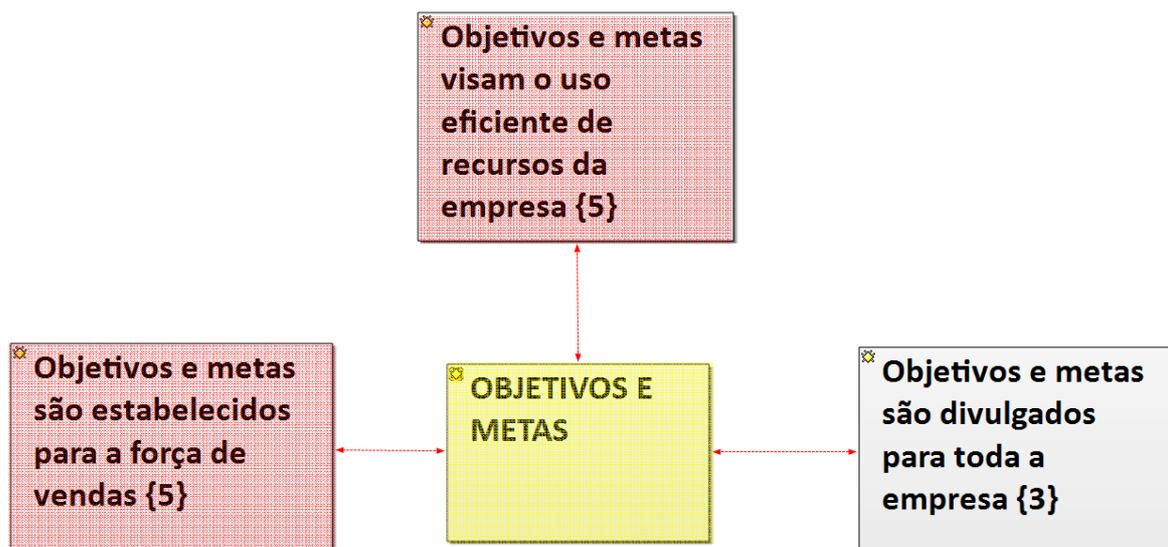
Gráfico 15 - Subcategoria definição de objetivos e metas (média das notas obtidas por cada empresa, na linha total da subcategoria)



Fonte: dados da pesquisa.

Na entrevista pessoal, cinco gestores declararam que estabelecem objetivos e metas para suas empresas; cinco afirmaram que a definição de objetivos e metas visa utilizar os recursos da empresa de maneira eficiente; três gestores afirmaram que os objetivos e as metas são divulgados para toda empresa, a fim de comprometer a participação de todos em busca de um resultado comum (Figura 25).

Figura 25 - Variáveis da subcategoria definição de objetivos e metas



Legenda: *idem* figura 11, p. 101.

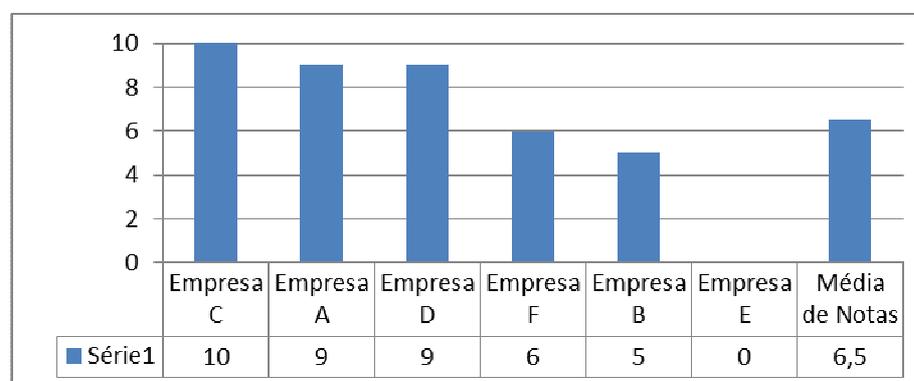
Fonte: dados da pesquisa.

Esta etapa da análise dos resultados avaliou como cada gestor, das seis empresas pesquisadas, se posicionou em relação a cada variável dessa subcategoria.

Variável 12 - procura-se desenvolver, em conjunto com a direção da empresa, um sistema para definição, revisão e administração dos objetivos e metas das outras áreas da empresa, para que sejam atingidos os objetivos.

O gráfico 16 demonstrou como os gestores das empresas avaliaram essa variável; observou-se que apenas os gestores das Empresas B, com nota média 5, e E, com nota 0, afirmaram não estabelecer objetivos e metas para a força de vendas.

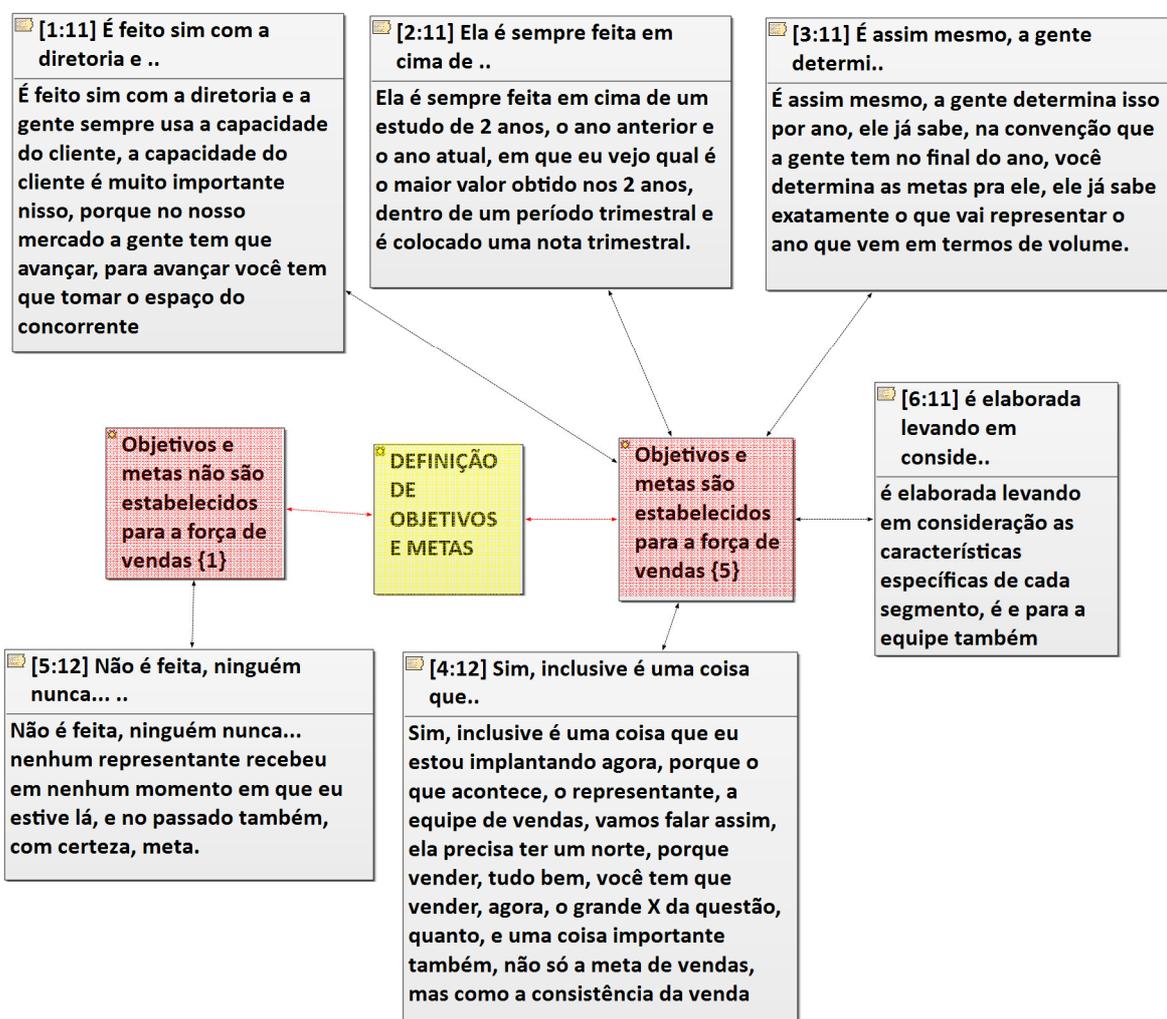
Gráfico 16 - Variável 12 - objetivos e metas são estabelecidos para a força de vendas



Fonte: dados da pesquisa.

Na entrevista pessoal apenas o gestor da Empresa E confirmou que objetivos e metas não são estabelecidos para a força de vendas (Figura 26).

Figura 26 - Citações dos gestores sobre a variável 12 – objetivos e metas são estabelecidos para a força de vendas



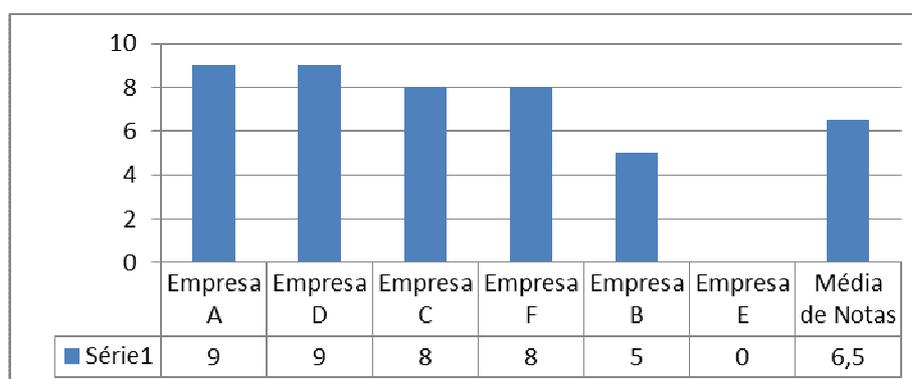
Legenda: *idem* figura 12, p. 103.

Fonte: dados da pesquisa.

Variável 13 - procura-se garantir que as metas propiciem o uso eficiente de recursos, dinheiro e pessoas.

No gráfico 17, a partir das respostas ao questionário estruturado ficou evidenciado que os gestores das Empresas B, com nota média 5, e E, com nota 0, não definem objetivos e metas com base nos recursos da empresa, ou seja, estes não são utilizados de maneira eficiente.

Gráfico 17 - Variável 13 - objetivos e metas visam o uso eficiente de recursos da empresa



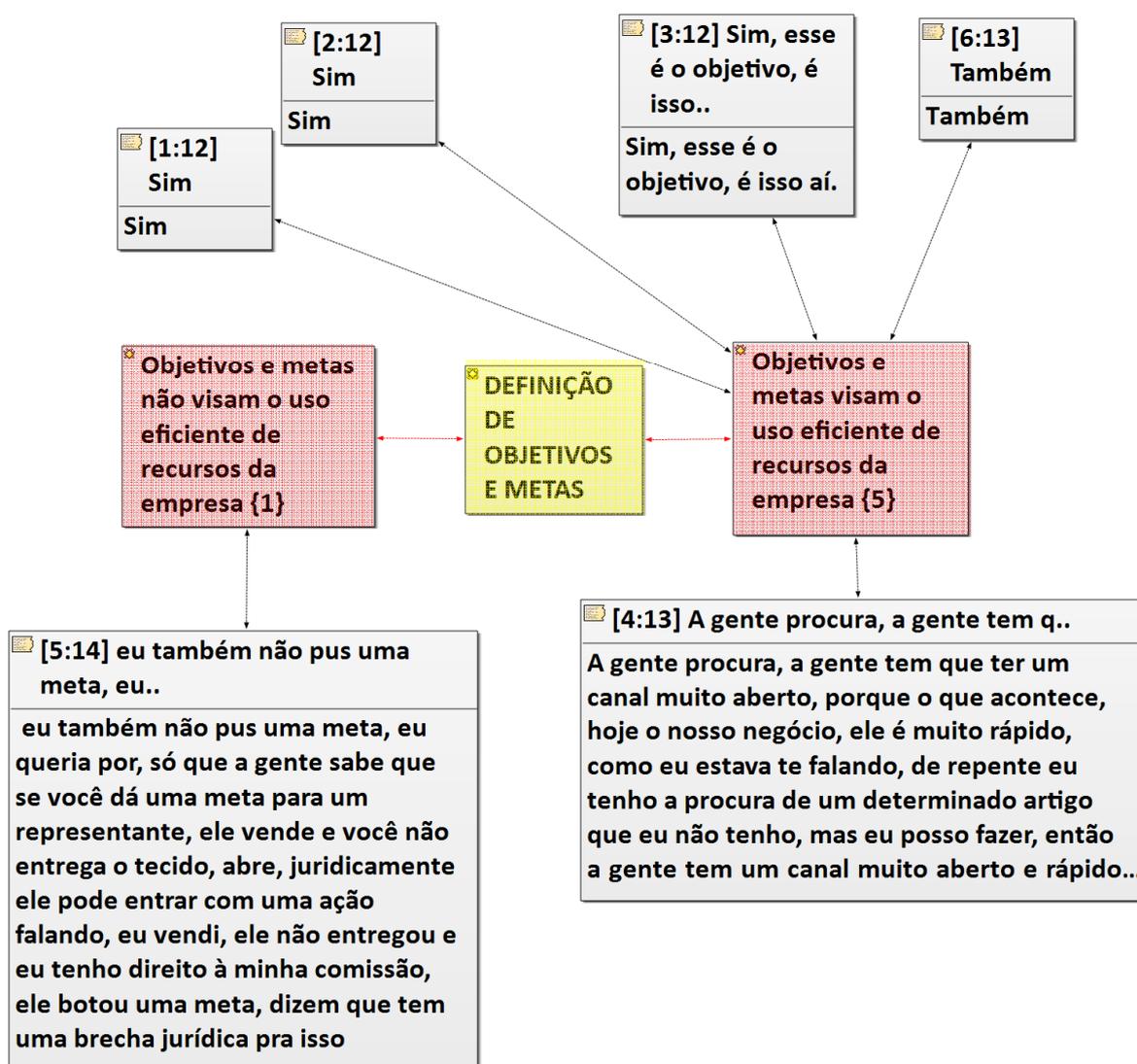
Fonte: dados da pesquisa.

Na entrevista pessoal, apenas o gestor da Empresa E confirmou a afirmação feita no questionário estruturado, quando relatou:

Eu também não pus uma meta, eu queria por, só que a gente sabe que se você dá uma meta para um representante, ele vende e você não entrega o tecido, abre, juridicamente ele pode entrar com uma ação falando, eu vendi, ele não entregou e eu tenho direito à minha comissão, ele botou uma meta, dizem que tem uma brecha jurídica pra isso.

Esta e as demais citações foram ilustradas na figura 27, a seguir.

Figura 27 - Citações dos gestores sobre a variável 13 – objetivos e metas visam o uso eficiente de recursos da empresa



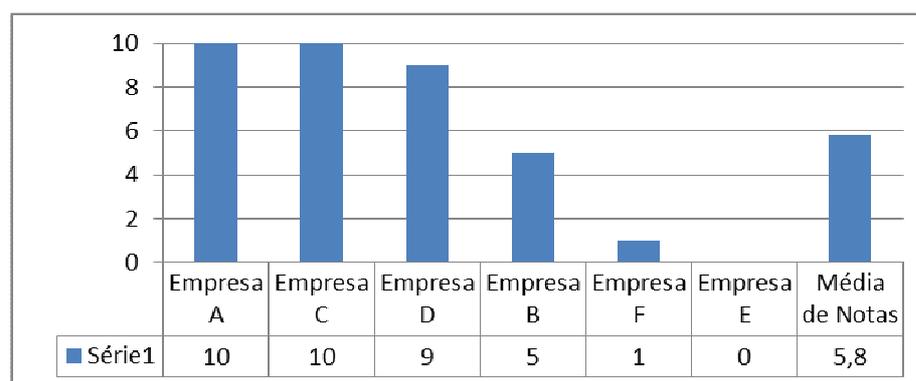
Legenda: *idem* figura 12, p. 104.

Fonte: dados da pesquisa.

Variável 14 - É utilizado um método formal para envolver todos os funcionários da empresa no processo contínuo de definição, revisão e cumprimento dos objetivos da empresa.

Nesta variável, no questionário estruturado, os representantes das Empresas B, com nota média 5, F, com nota média 1, e E, com nota 0, afirmaram que os objetivos e metas, definidos para a força de vendas, não são divulgados para todos os departamentos da empresa (com o objetivo de envolvê-los na busca do resultado estratégico) (Gráfico 18).

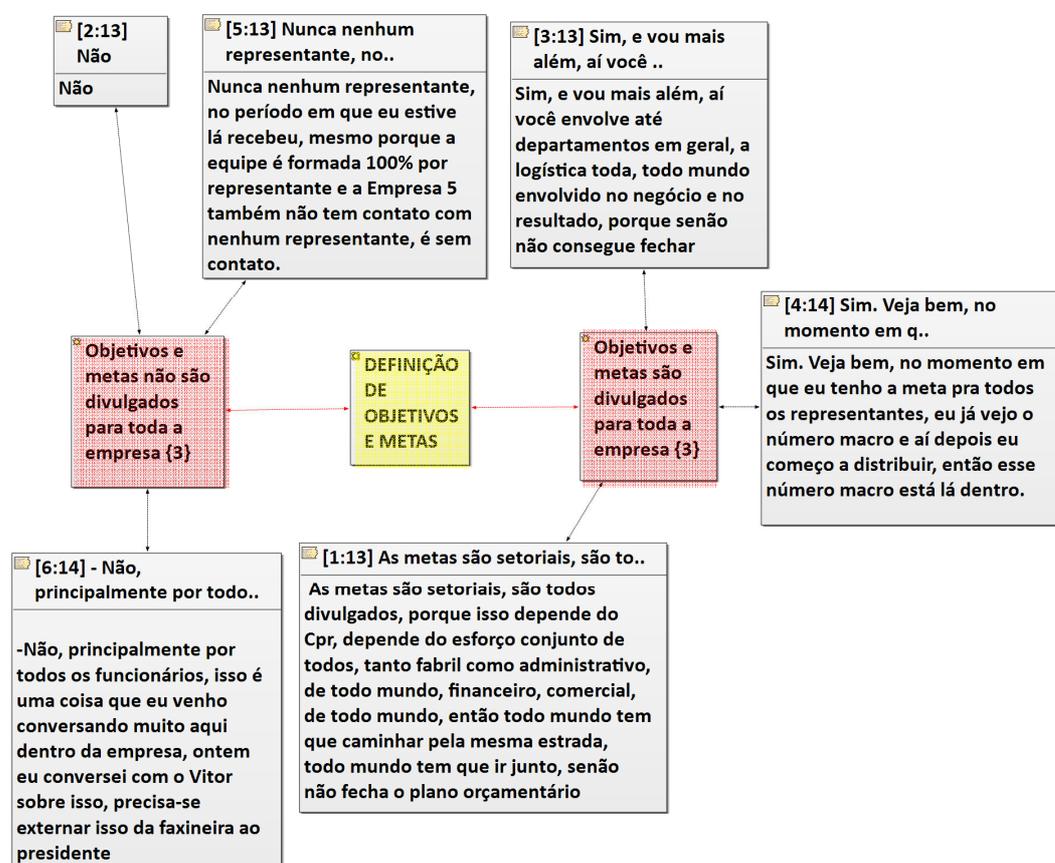
Gráfico 18 - Variável 14 - objetivos e metas são divulgados para toda a empresa



Fonte: dados da pesquisa.

Na entrevista pessoal, os mesmos gestores ratificaram essa informação, conforme afirmou o gestor da Empresa F: “[...] não, principalmente por todos os funcionários, isso é uma coisa que eu venho conversando muito aqui dentro da empresa, ontem eu conversei com o Vitor sobre isso, precisa-se externar isso da faxineira ao presidente [...]” (Figura 28).

Figura 28 - Citações dos gestores sobre a variável 14 – objetivos e metas são divulgados para toda a empresa



Legenda: *idem* figura 12, p. 104.

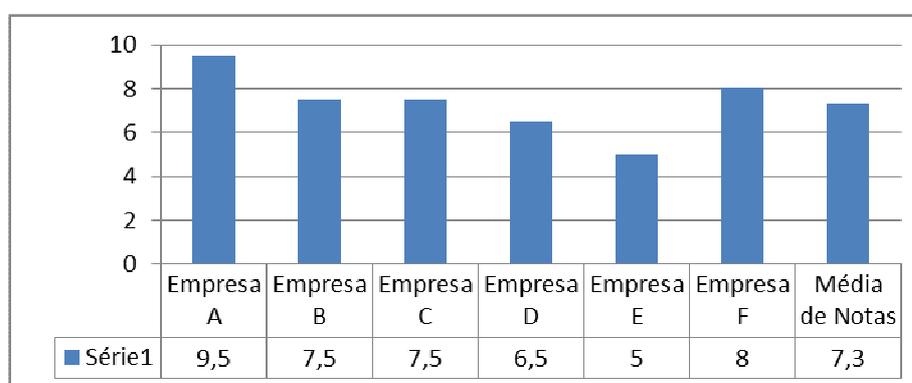
Fonte: dados da pesquisa.

4.3.5 Subcategoria orçamento de vendas

Dentre as principais características que o orçamento de vendas deverá apresentar, segundo Zdanowicz (2001 *apud* OLIVEIRA, C.; CATANEO, 2011), está: projeção antecipada de unidades físicas e monetárias.

Nessa subcategoria, a tabulação dos questionários estruturados demonstrou que somente o gestor da Empresa E, com nota média 5, indicou que não faz a projeção antecipada de unidades físicas e monetárias, no planejamento (Gráfico 19).

Gráfico 19 - Subcategoria orçamento de vendas (média das notas obtidas por cada empresa, na linha total da subcategoria)



Fonte: dados da pesquisa.

Na entrevista pessoal, cinco gestores afirmaram que os orçamentos de vendas são previamente estabelecidos por mercado e três, que a receita de vendas é projetada por produto, região e, também, por vendedores (Figura 29).

Figura 29 - Variáveis da subcategoria orçamento de vendas



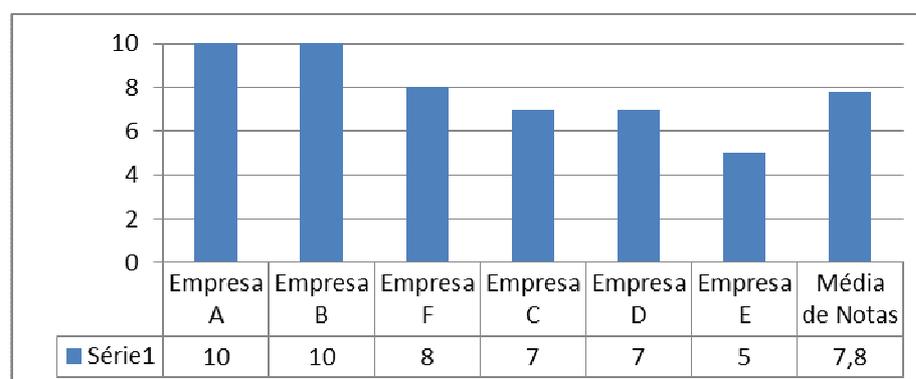
Legenda: *idem* figura 11, p. 101.

Fonte: dados da pesquisa.

Variável 15 - são previamente estabelecidos os mercados em que os produtos deverão ser comercializados.

Nesta variável, no questionário estruturado, apenas o gestor da empresa E, com nota média 5, afirmou que a sua empresa não estabelece metas para a força de vendas por mercado (Gráfico 20).

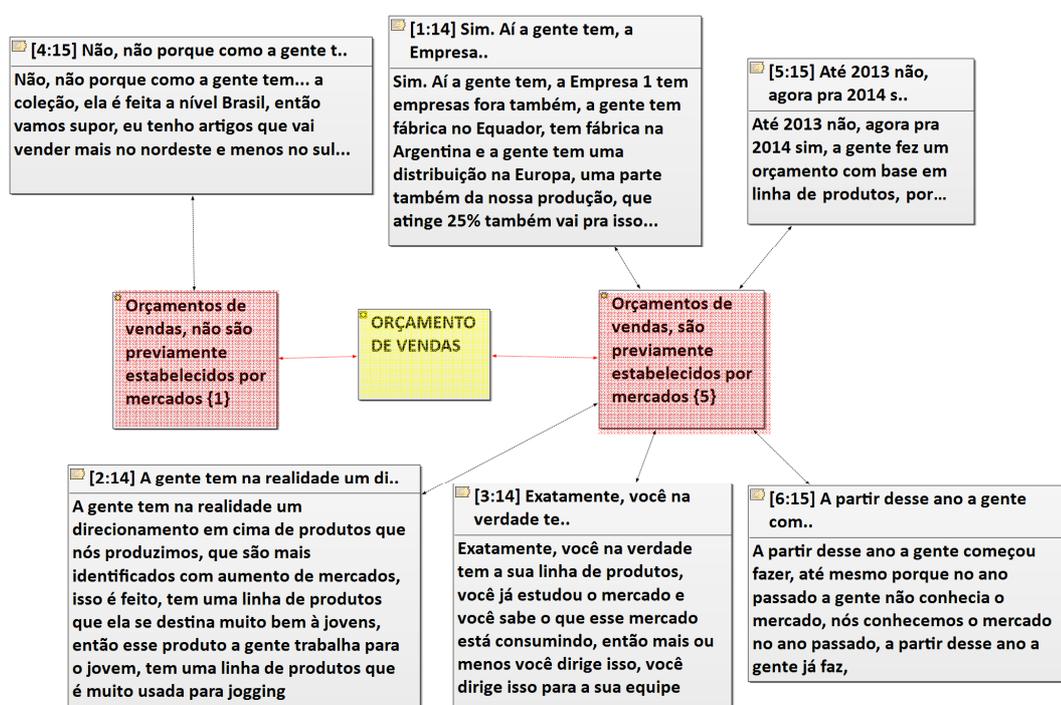
Gráfico 20 - Variável 15 - orçamentos de vendas são previamente estabelecidos por mercados



Fonte: dados da pesquisa.

Entretanto, na entrevista pessoal, o mesmo gestor (Empresa E), afirmou: “[...] até 2013, não, agora pra 2014, sim, a gente fez um orçamento com base em linha de produtos, por preço [...]”. O gestor da Empresa D também deu uma informação diferente, afirmou: “[...] não, não porque como a gente tem [...] a coleção, ela é feita a nível Brasil, então vamos supor, eu tenho artigos que vai vender mais no Nordeste e menos no Sul [...]” (Figura 30).

Figura 30 - Citações dos gestores sobre a variável 15 – orçamentos de vendas são previamente estabelecidos por mercados

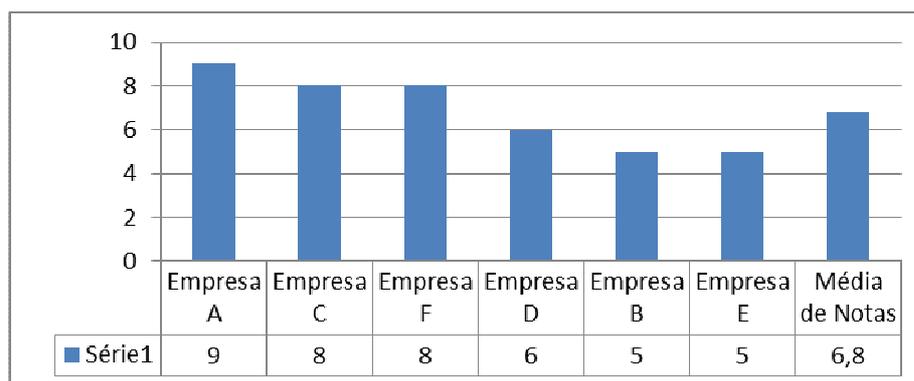


Legenda: *idem* figura 12, p. 103.
Fonte: dados da pesquisa.

Variável 16 - a receita estimada é projetada por produtos, linha de produtos, por região e filial de vendas.

Nessa variável, os gestores das Empresas B e E, ambos com nota média 5, afirmaram que no planejamento a receita de vendas não é projetada por produtos, região e vendedores (Gráfico 21).

Gráfico 21 - Variável 16 - receita estimada é projetada por produtos, região e vendedores



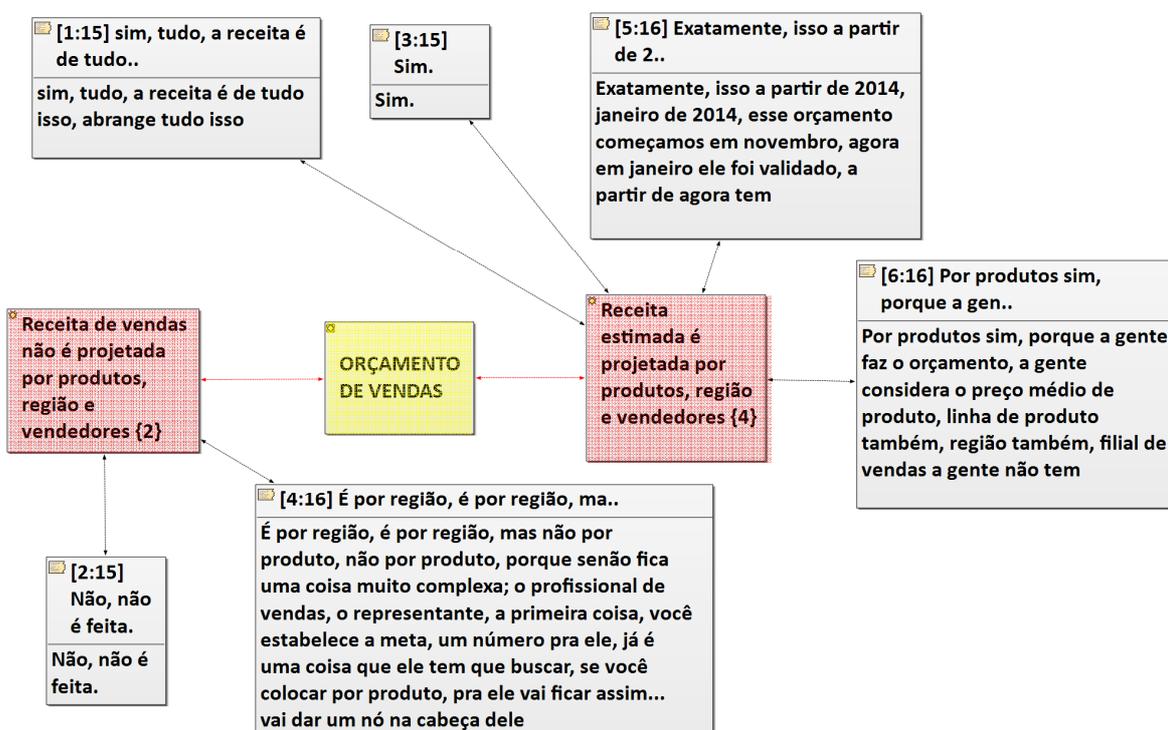
Fonte: dados da pesquisa.

Na entrevista pessoal, entretanto, o gestor da Empresa E afirmou: “[...] exatamente, isso a partir de 2014, janeiro de 2014, esse orçamento começamos em novembro, agora em janeiro ele foi validado, a partir de agora, tem [...]”. O gestor da empresa D também mudou sua informação:

É por região, mas não por produto, porque senão fica uma coisa muito complexa; o profissional de vendas, o representante, a primeira coisa, você estabelece a meta, um número pra ele, já é uma coisa que ele tem que buscar, se você colocar por produto, pra ele vai ficar assim... vai dar um nó na cabeça dele.

Essas e as demais citações foram ilustradas na figura 31, abaixo.

Figura 31 - Citações dos gestores sobre a variável 16 – receita estimada é projetada por produtos, região e vendedores



Legenda: *idem* figura 12, p. 104.

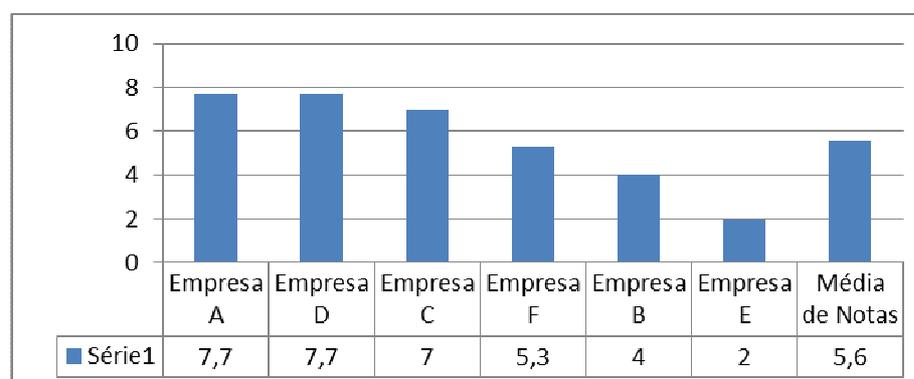
Fonte: dados da pesquisa.

4.3.6 Subcategoria seleção de vias de distribuição

A maioria dos fabricantes não vendem seus produtos diretamente ao consumidor final, com base na revisão da literatura. Segundo Kotler e Keller (2012), há um ou mais canais de distribuição entre fornecedores e consumidores finais, que são, na realidade, um conjunto de intermediários que desempenham uma variedade de funções.

Nessa subcategoria, percebeu-se que a metade das empresas deste setor não utiliza canais distribuição. Os gestores das Empresas F, com nota média 5,3; B, com nota média 4, e E, com nota média 2, afirmaram, no questionário estruturado, que as empresas por eles representadas, não utilizam canais de distribuição (Gráfico 22).

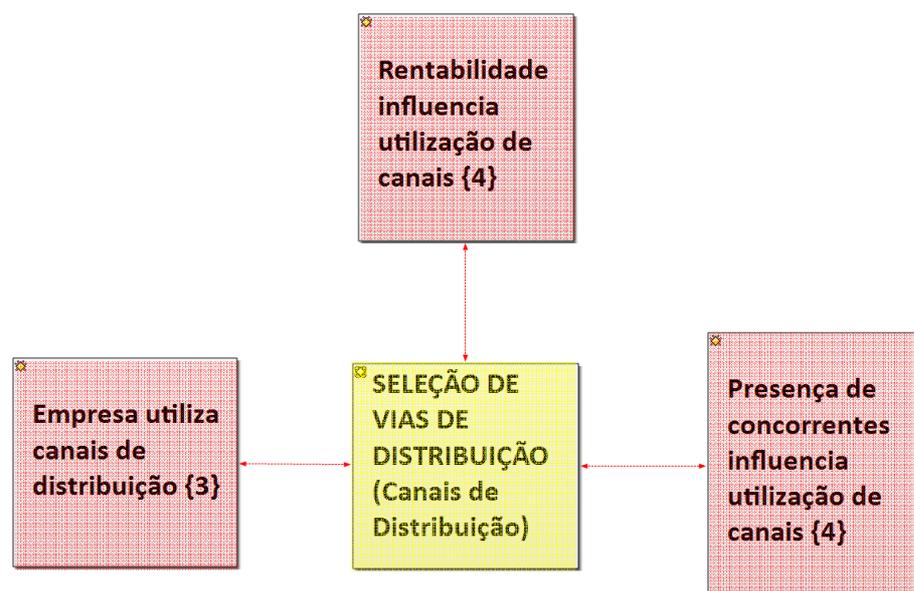
Gráfico 22 - Subcategoria seleção de vias de distribuição (média das notas obtidas por cada empresa, na linha total da subcategoria)



Fonte: dados da pesquisa.

Na entrevista pessoal, em resposta às perguntas que davam sustentação a estas subcategorias, três gestores afirmaram que suas empresas utilizam canais de distribuição; quatro, que a rentabilidade influencia na utilização de canais de distribuição e três enfatizaram que a presença de concorrentes influencia a utilização de canais de distribuição (Figura 32).

Figura 32 - Variáveis da subcategoria seleção de vias de distribuição



Legenda: *idem* figura 11, p. 101.

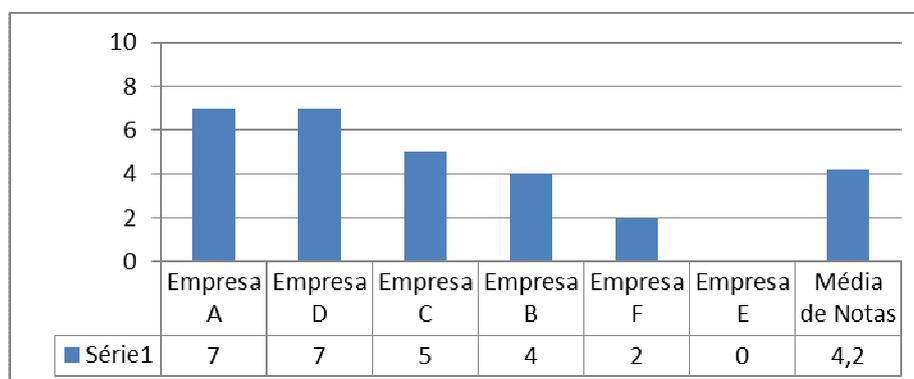
Fonte: dados da pesquisa.

Variável 17 - a seleção de um canal de distribuição passa pela análise de um conjunto de critérios, de forma a obter condições de comparação ou avaliação.

Nessa variável, no questionário estruturado, apenas os gestores das Empresas A e D, ambos com nota média 7, afirmaram que a seleção de um canal de

distribuição se faz a partir de um conjunto de critérios de análise, avaliação e comparação (Gráfico 23).

Gráfico 23 - Variável 17 - empresa utiliza canais de distribuição



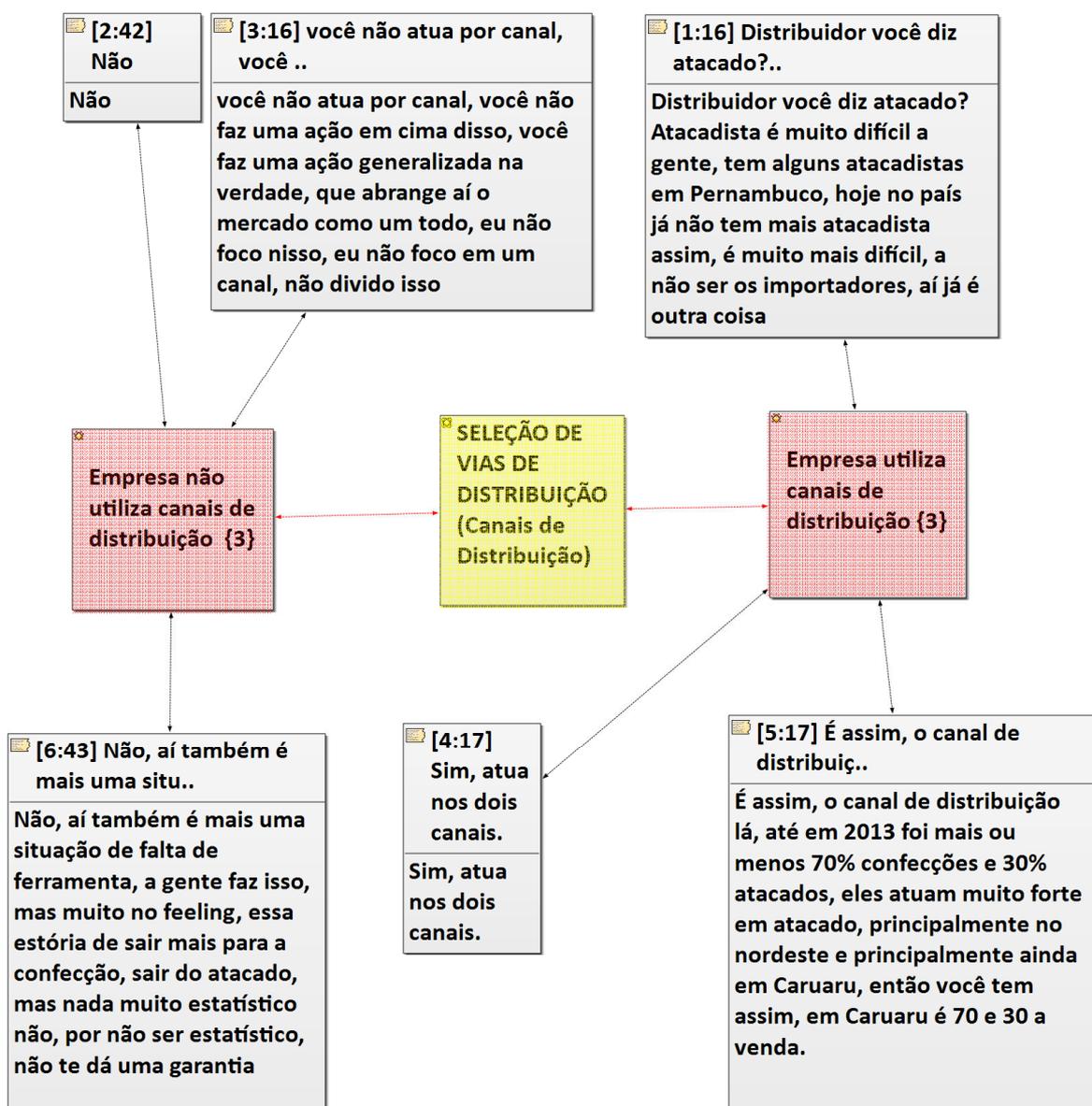
Fonte: dados da pesquisa.

Na entrevista pessoal, o gestor da Empresa E, que atribuiu nota 0 de avaliação, no questionário estruturado, afirmou:

É assim, o canal de distribuição lá, até em 2013 foi mais ou menos 70% confecções e 30% atacados, eles atuam muito forte em atacado, principalmente no Nordeste e principalmente ainda em Caruaru, então você tem assim, em Caruaru é 70 e 30 a venda.

Esta e as demais citações foram ilustradas na figura 33, a seguir.

Figura 33 - Citações dos gestores sobre a variável 17 – empresa utiliza canais de distribuição



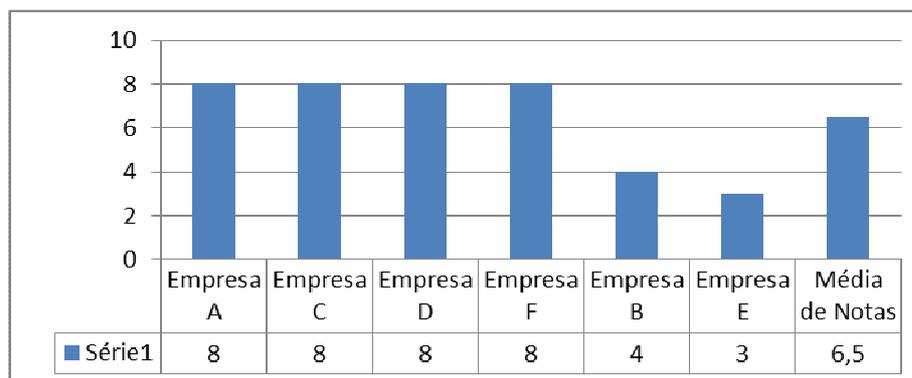
Legenda: *idem* figura 12, p. 104.

Fonte: dados da pesquisa.

Variável 18 - são considerados: o número de concorrentes presentes no canal, a importância dos concorrentes presentes, o nível, influência ou importância do canal.

Nessa variável, no questionário estruturado, apenas o gestor da Empresa B, com nota média 4, e o da Empresa E, com nota média 3, indicaram que a presença de concorrentes não influencia a decisão de atuar por canais de distribuição (Gráfico 24).

Gráfico 24 - Variável 18 - presença de concorrentes influencia



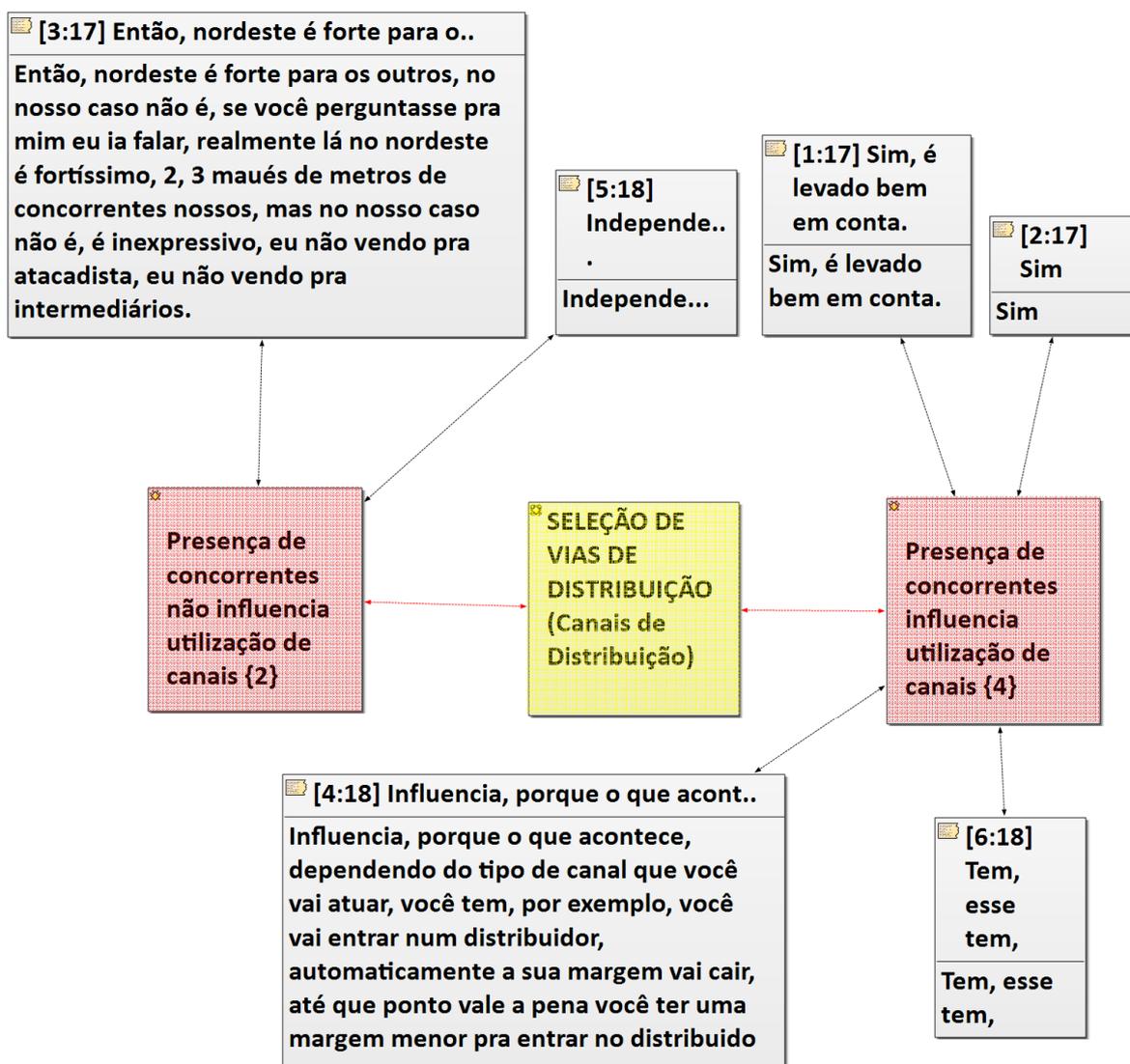
Fonte: dados da pesquisa.

Na entrevista pessoal, o gestor da Empresa C, que havia assinalado essa assertiva com nota média 8, declarou:

Então, Nordeste é forte para os outros, no nosso caso não é, se você perguntasse pra mim eu ia falar, realmente lá no Nordeste é fortíssimo, 2, 3 maués de metros de concorrentes nossos, mas no nosso caso não é, é inexpressivo, eu não vendo pra atacadista, eu não vendo pra intermediários.

O gestor da Empresa B, com nota média 4, no questionário estruturado, também mudou sua opinião na entrevista pessoal, afirmando que a presença de concorrentes é levada em conta ao se decidir por canais de distribuição (Figura 34).

Figura 34 - Citações dos gestores sobre a variável 18 – presença de concorrentes influencia



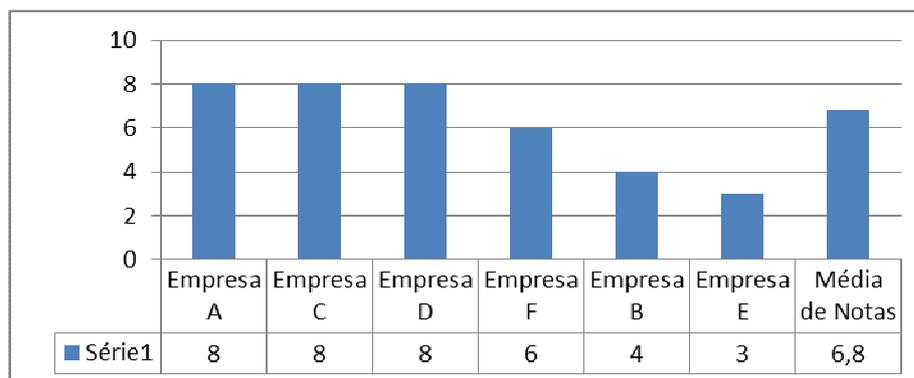
Legenda: *idem* figura 12, p. 104.

Fonte: dados da pesquisa.

Variável 19 - ainda é relevante para a decisão a rentabilidade oferecida pelo canal, incluindo os custos efetivos de distribuição, transportes e estocagem.

O gráfico 25 demonstrou que apenas os gestores das Empresas B, com nota média 4, e E, com nota média 3, indicaram que a rentabilidade por canais não influencia sua decisão.

Gráfico 25 - Variável 19 - rentabilidade por canais influencia



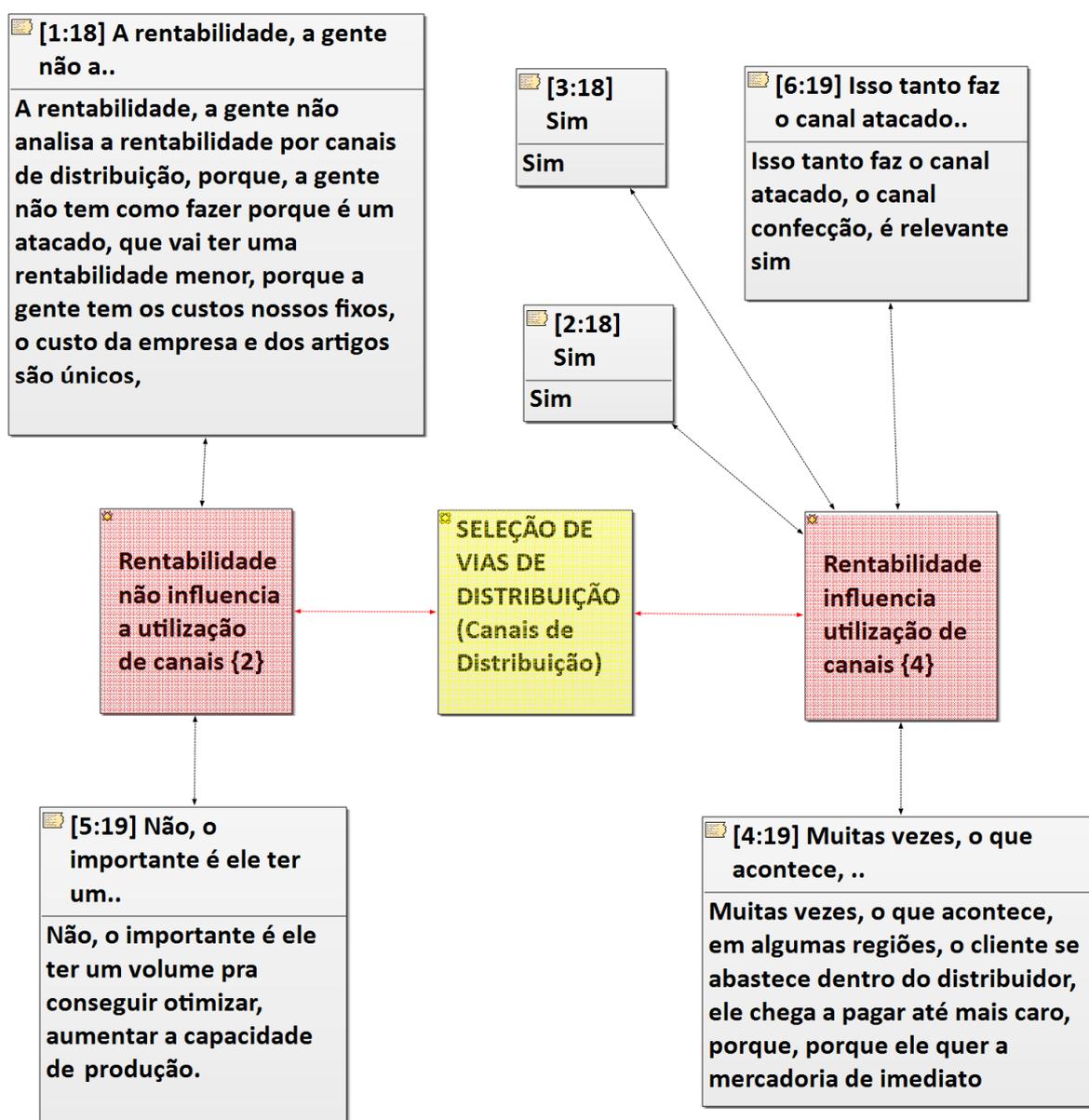
Fonte: dados da pesquisa.

Na entrevista pessoal, o gestor da Empresa A, que havia pontuado essa questão com nota média 8, declarou:

A rentabilidade, a gente não analisa a rentabilidade por canais de distribuição, porque a gente não tem como fazer, porque é um atacado, que vai ter uma rentabilidade menor, porque a gente tem os custos nossos fixos, o custo da empresa e dos artigos são únicos, então não tem como você ficar lá, é atacado, a rentabilidade é menor e um cliente de maior porte é a rentabilidade maior, a gente trabalha em prol do custo da empresa mesmo.

O gestor da Empresa B, que havia assinalado essa questão, no questionário estruturado, com nota média 4, na entrevista pessoal, afirmou que essa questão é levada em conta ao se decidir pela distribuição por canal.

Figura 35 - Citações dos gestores sobre a variável 19 – rentabilidade por canais influencia



Legenda: *idem* figura 12, p. 104.
Fonte: dados da pesquisa.

4.4 Categoria organização

Organizar é o processo de dispor qualquer conjunto de recursos em uma estrutura que facilite a realização de objetivos, com base na revisão da literatura. Na visão de Maximiano (2004), é um processo que tem como resultado o ordenamento

das partes em um todo ou a divisão de um todo em partes ordenadas, segundo algum critério ou princípio de classificação.

Para entender como o gerente de vendas atua na categoria organização, foram estabelecidas as seguintes subcategorias:

- a) estrutura da força de vendas;
- b) definição do tamanho da força de vendas;
- c) recursos humanos em vendas;
- d) desenhar os territórios de vendas e roteiros de visitação;
- e) desenvolver sistema de remuneração;
- f) estruturar suporte administrativo de vendas.

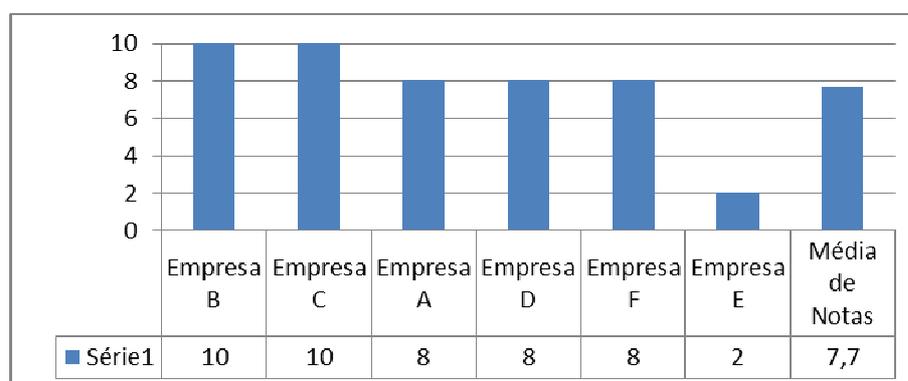
Em 4.4.1 a 4.4.6 foi avaliado como os gestores das empresas pesquisadas se posicionaram, em relação a cada subcategoria.

4.4.1 Subcategoria estrutura da força de vendas

A estrutura aparece no organograma da empresa, com base na revisão da literatura. Na visão de Futrell (2003, p. 389), a “[...] estrutura da força de vendas de uma organização, é a relação relativamente fixa e formalmente definida entre as funções dentro da empresa [...]”. Ainda, o autor afirmou que muitas empresas se organizam baseadas em algum tipo de projeto em que se combinam: função, nível geográfico, produto ou cliente.

Para avaliar essa subcategoria, os gestores afirmaram, com nota média (geral) 7,7, que a força de vendas das empresas tem algum tipo de estrutura, apenas o gestor da Empresa E, com nota média 2, não se posicionou dessa forma (Gráfico 26).

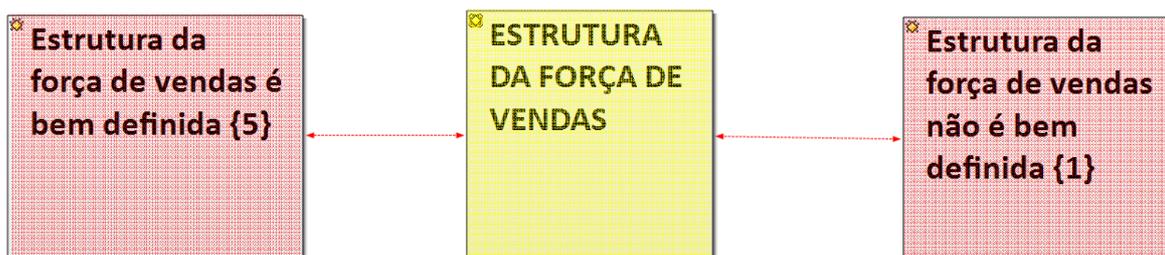
Gráfico 26 - Subcategoria estrutura da força de vendas (média das notas obtidas por cada empresa, na linha total da subcategoria)



Fonte: dados da pesquisa.

Na entrevista pessoal, cinco gestores confirmaram que a estrutura da força de vendas é bem definida, e apenas um declarou o contrário (Figura 36).

Figura 36 - Variáveis da subcategoria estrutura da força de vendas



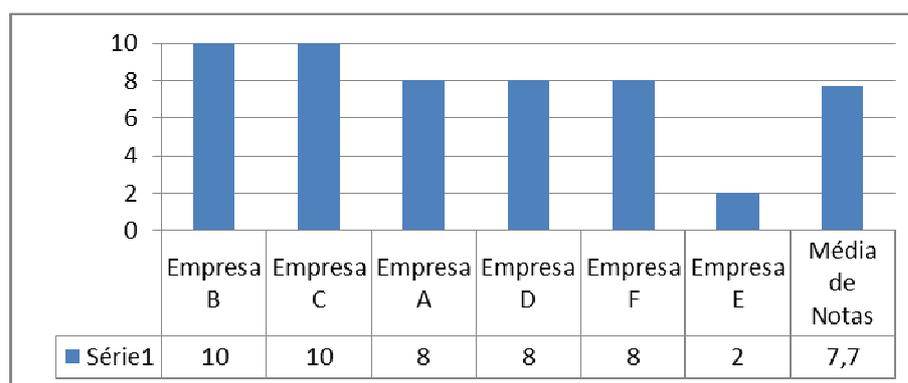
Legenda: *idem* figura 11, p. 101.

Fonte: dados da pesquisa.

Variável 20 - a estrutura da força de vendas é bem definida e reconhecida pela empresa, além da divisão geográfica, contempla equipes que atendem clientes especiais bem como equipes exclusivas, para atender produtos especiais; e mistas, que podem atender regiões, produtos e tipos de clientes.

Essa variável, pela sua amplitude, foi a única assertiva sobre a subcategoria estrutura da força de vendas, confirmando os dados já informados no gráfico 26, ou seja, apenas o gestor da Empresa E, com nota média 2, não afirmou que a estrutura de força de vendas de sua empresa é bem definida (Gráfico 27).

Gráfico 27 - Variável 20 - estrutura da empresa é bem definida



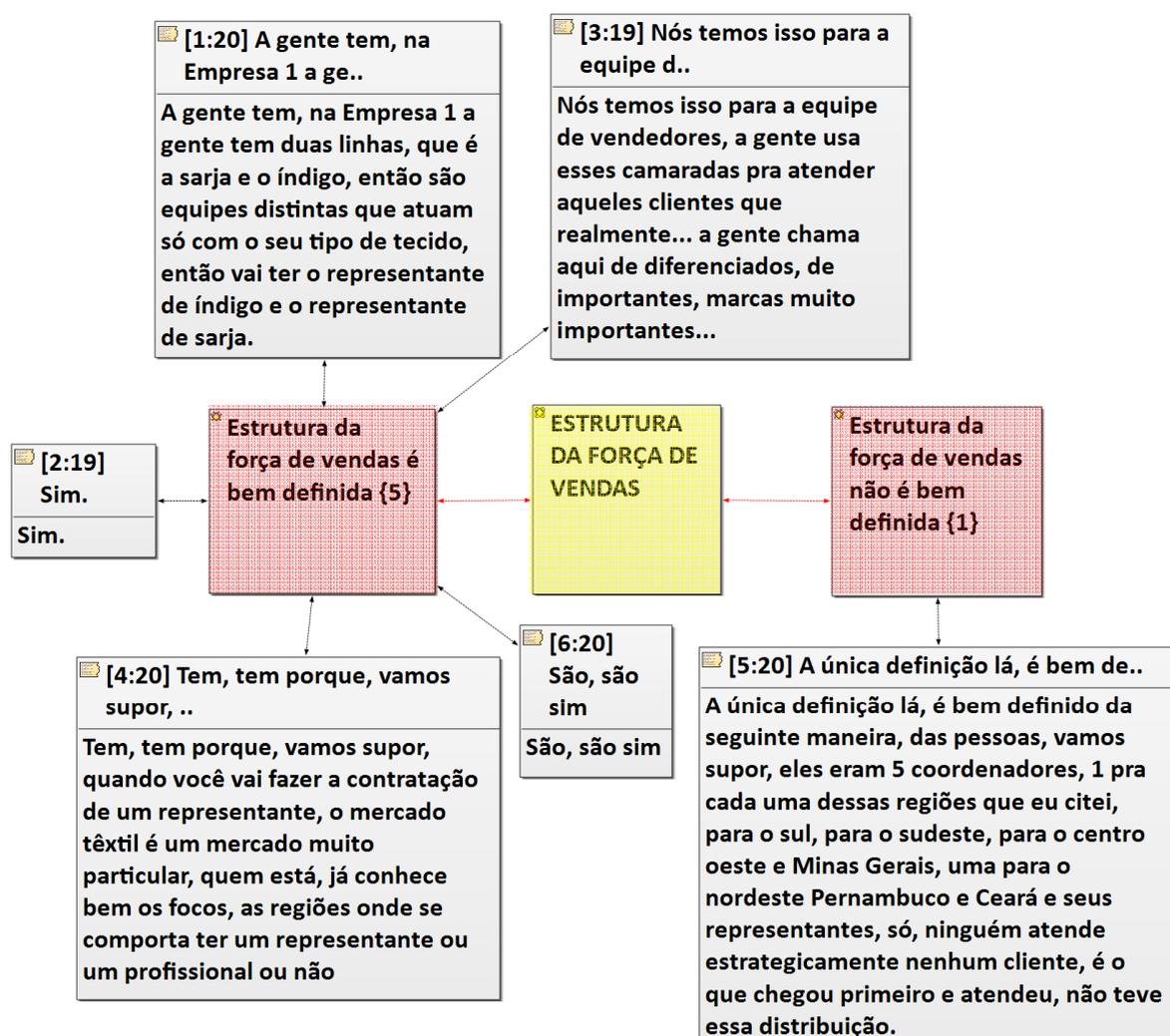
Fonte: dados da pesquisa.

Na entrevista pessoal, ficou mais evidente a afirmação do gestor da Empresa E, quando declarou:

[...] a única definição lá, é bem definido, da seguinte maneira, das pessoas, vamos supor, eles eram 5 coordenadores, um pra cada uma dessas regiões que eu citei, para o Sul, para o Sudeste, para o Centro Oeste e Minas Gerais, uma para o Nordeste, Pernambuco e Ceará e seus representantes, só, ninguém atende estrategicamente nenhum cliente, é o que chegou primeiro e atendeu, não teve essa distribuição.

Esta e as demais citações foram ilustradas na figura 37, a seguir.

Figura 37 - Citações dos gestores sobre a variável 21 – estrutura da empresa é bem definida



Legenda: *idem* figura 12, p. 104.

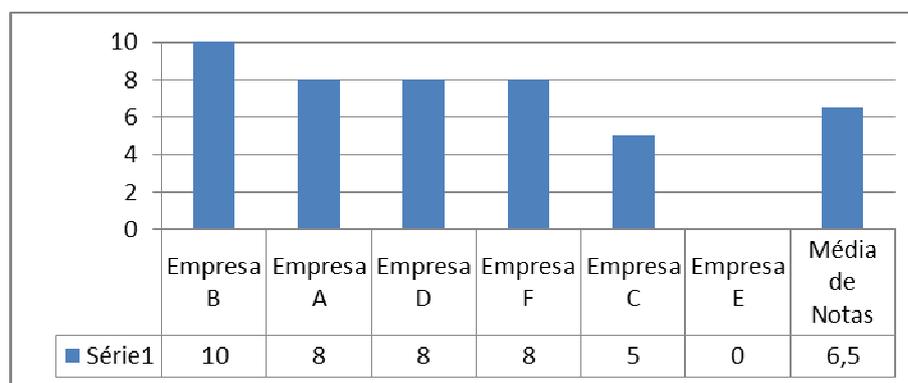
Fonte: dados da pesquisa.

4.4.2 Subcategoria definição do tamanho da força de vendas

O número de vendedores é uma importante questão em vendas, com base na literatura. Para Zoltners, A., Sinha e Zoltners, G. (2001), trata-se do dimensionamento da intensidade com que será usada a força de vendas, em conjunto com outras variáveis de *marketing*, para que se consiga atingir o objetivo de vendas.

Nessa subcategoria, no questionário estruturado, apenas os gestores das Empresas C, com nota média 5, e E, com nota 0, não afirmaram utilizar critérios técnicos para dimensionar o tamanho da força de vendas (Gráfico 28).

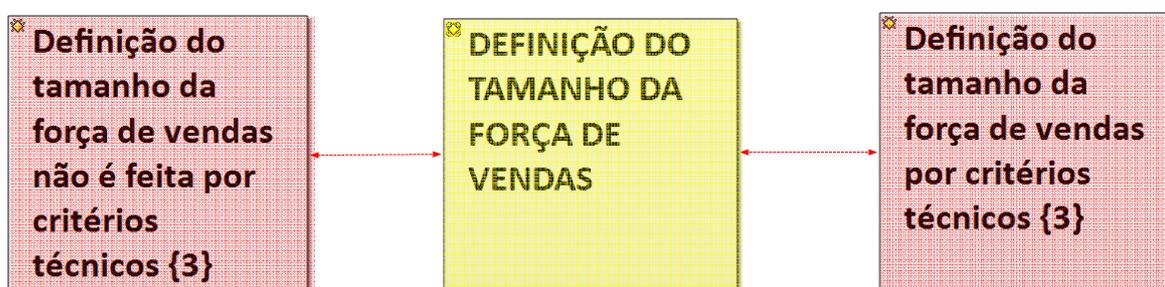
Gráfico 28 - Subcategoria definição do tamanho da força de vendas (média das notas obtidas por cada empresa, na linha total da subcategoria)



Fonte: dados da pesquisa.

Na entrevista pessoal, três gestores afirmaram não utilizar critérios técnicos para dimensionar o tamanho da força de vendas (Figura 38).

Figura 38 - Variáveis da subcategoria definição do tamanho da força de vendas



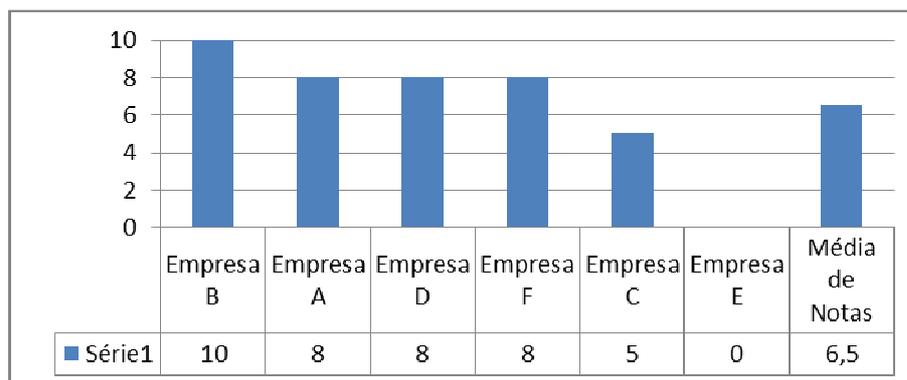
Legenda: *idem* figura 11, p. 101.

Fonte: dados da pesquisa.

Variável 21 - para se definir o tamanho da equipe de vendas são adotados critérios técnicos, levando em consideração a estabilidade da equipe, os custos adicionais dessa decisão e a comparação com a atuação da concorrência.

Essa variável deu suporte à subcategoria definição do tamanho da força de vendas, confirmando as informações do gráfico 29: somente os gestores das Empresas C, com nota média 5, e E, com nota 0, não afirmaram que suas empresas utilizam critérios técnicos para definir o tamanho da força de vendas.

Gráfico 29 - Variável 21 - definição do tamanho da força de vendas



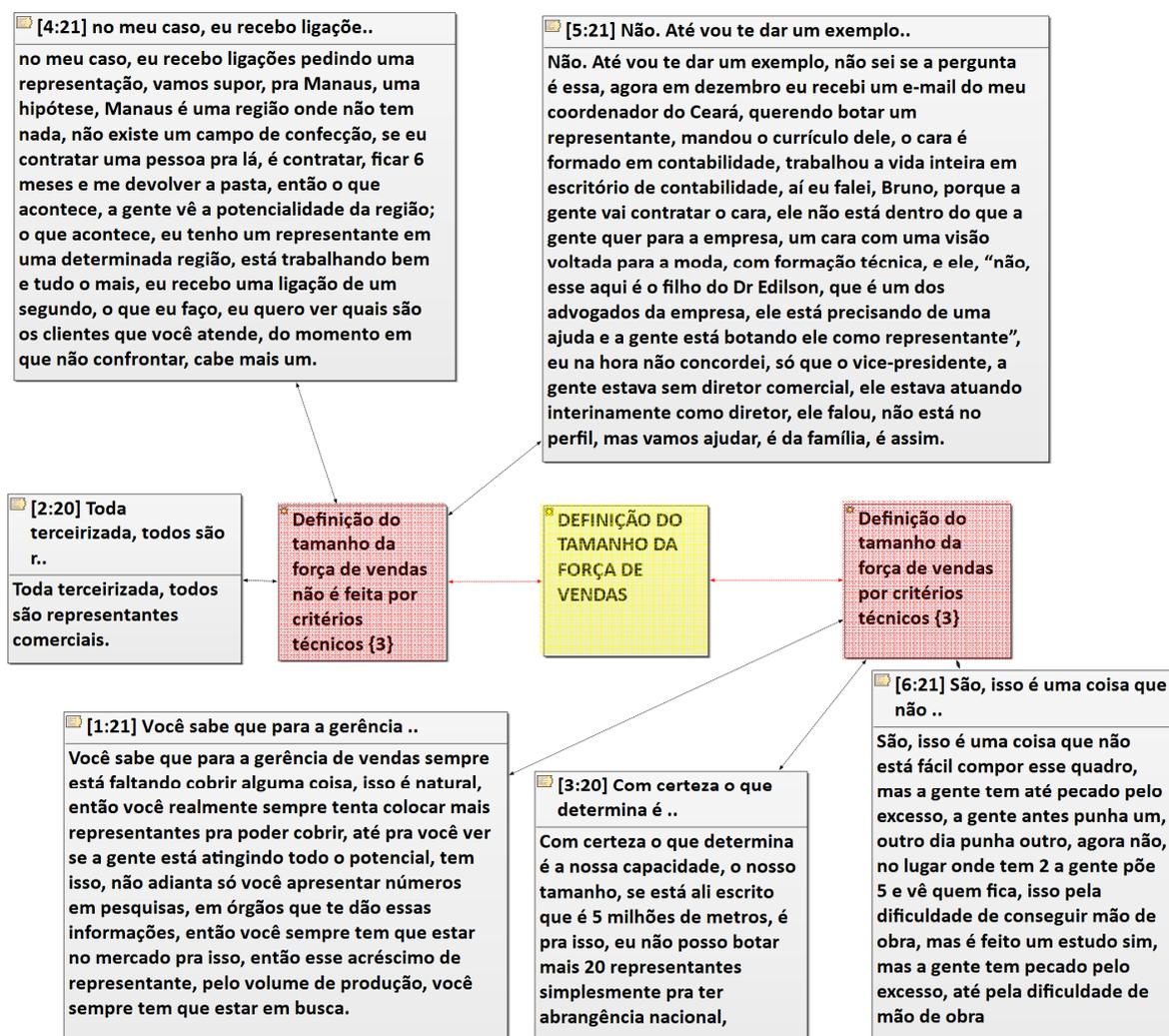
Fonte: dados da pesquisa.

Na entrevista pessoal, o gestor da Empresa C, que havia pontuado, no questionário estruturado, essa assertiva com nota média 5, na entrevista pessoal, afirmou:

Com certeza o que determina é a nossa capacidade, o nosso tamanho, se está ali escrito que é 5 milhões de metros, é pra isso, eu não posso botar mais 20 representantes simplesmente pra ter abrangência nacional, tem regiões no país que eu não atuo, não tem interesse em atuar, uma que, às vezes, o vendedor pra vender só essa linha, ele não sobrevive, teria que ter mais 3, 4 outras representações pra poder sobreviver, então na verdade a gente tem isso limitado.

O gestor da Empresa B, que havia pontuado essa assertiva, no questionário estruturado, com nota média 10, na entrevista pessoal afirmou: “[...] toda terceirizada, todos são representantes comerciais [...]”, portanto, não utilizando qualquer critério técnico para definir o tamanho da força de vendas (Figura 39).

Figura 39 - Citações dos gestores sobre a variável 21 – definição do tamanho da força de vendas



Legenda: *idem* figura 12, p. 104.

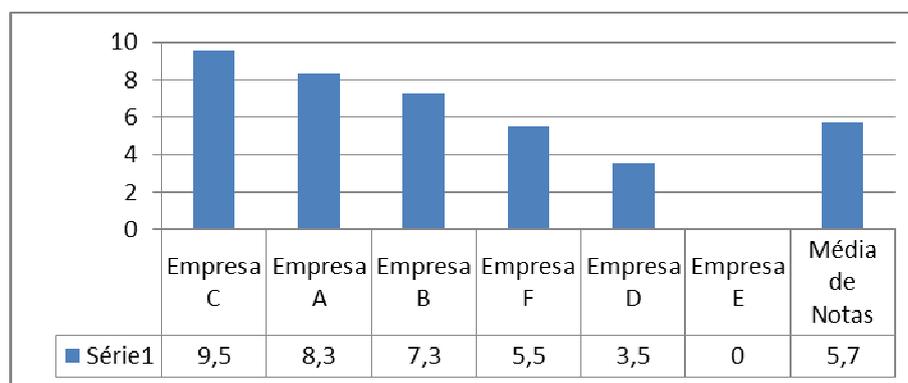
Fonte: dados da pesquisa.

4.4.3 Subcategoria recursos humanos em vendas

Encontrar as pessoas certas é fundamental para as organizações, segundo revisão da literatura. Na área comercial, essa importância é ainda maior, pois, como afirmaram Spiro, Rich e Stanton (2010), os custos das vendas perdidas por um vendedor ineficiente e desmotivado são incomensuráveis, pode inclusive prejudicar a imagem da empresa e arruinar relacionamentos anteriormente estabelecidos com clientes.

Nessa subcategoria, os gestores das Empresas D, com nota média 3,5, e E, com nota 0, foram as que menos avaliaram suas empresas, em relação à utilização ou cooperação da área de recursos humanos, na área de vendas (Gráfico 30).

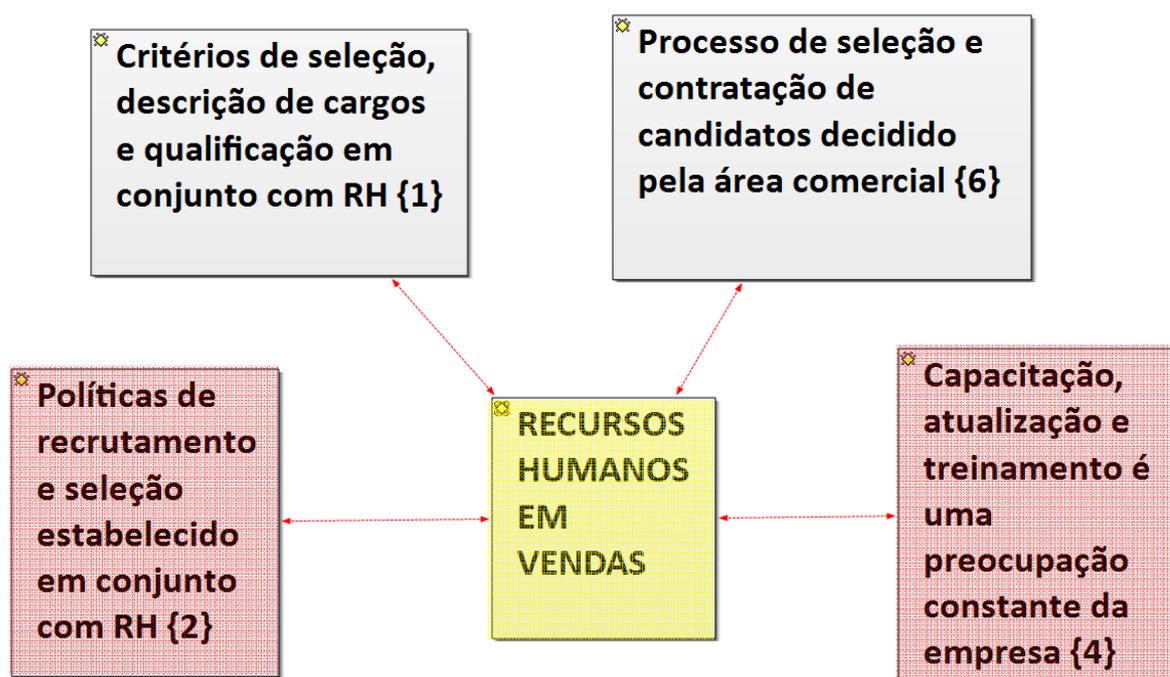
Gráfico 30 - Subcategoria recursos humanos em vendas (média das notas obtidas por cada empresa, na linha total da subcategoria)



Fonte: dados da pesquisa.

No entanto, na entrevista pessoal, declararam que a política de recrutamento e seleção dos candidatos à área comercial é estabelecida em conjunto com o departamento de recursos humanos da empresa; apenas um gestor afirmou que a descrição de cargos e a qualificação dos membros de sua equipe são feitas em conjunto com o departamento de RH; os seis gestores afirmaram que o processo de seleção e contratação de candidatos é decidido pela área comercial; dentre eles, quatro afirmaram que a atualização e o treinamento dos membros da equipe de vendas são preocupações constantes da empresa (Figura 40).

Figura 40 - Variáveis da subcategoria recursos humanos em vendas



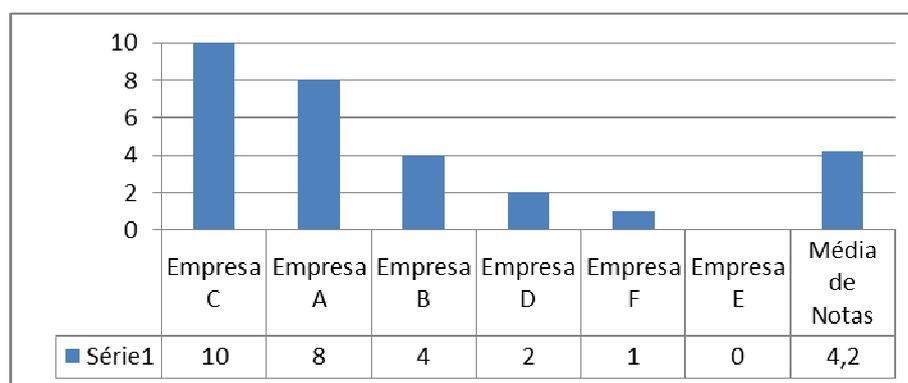
Legenda: *idem* figura 11, p. 101.

Fonte: dados da pesquisa.

Variável 22 - o estabelecimento de políticas de recrutamento e seleção dos profissionais da área de vendas é decidido em conjunto com o departamento de RH da empresa.

No questionário estruturado, apenas os gestores das Empresas C, com nota média 10, e A, com nota média 8, declararam que a política de recrutamento e seleção de candidatos da área comercial é estabelecida em conjunto com o departamento de recursos humanos da empresa (Gráfico 31)

Gráfico 31 - Variável 22 - políticas de recrutamento e seleção são estabelecidas em conjunto com RH



Fonte: dados da pesquisa.

Na entrevista pessoal, houve uma modificação importante nesse quadro, o gestor da Empresa E, que havia pontuado essa afirmação com nota 0, no questionário estruturado, declarou:

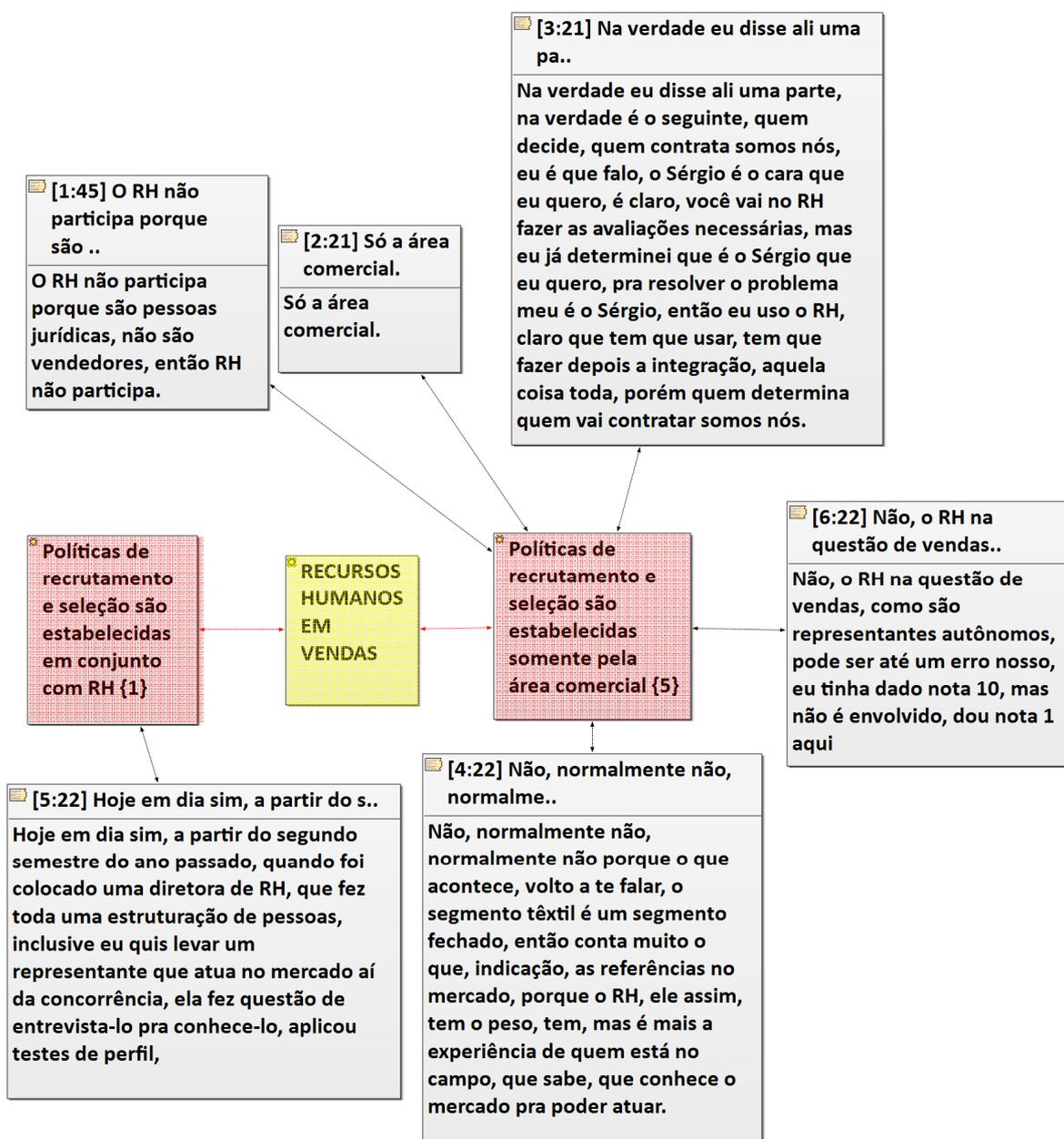
Hoje em dia sim, a partir do segundo semestre do ano passado, quando foi colocado uma diretora de RH, que fez toda uma estruturação de pessoas, inclusive eu quis levar um representante que atua no mercado aí da concorrência, ela fez questão de entrevistá-lo pra conhecê-lo, aplicou testes de perfil, que é aquele Piai, que é o antigo Index, então ela, a partir desse momento, está aplicando, mas no passado, quando eu cheguei lá a equipe estava montada, então era assim, eu tenho um amigo, eu tenho um sobrinho, primo, tio, vai aí.

O gestor da Empresa C, que havia pontuado com nota 10, no questionário estruturado, declarou:

Na verdade eu disse ali uma parte, na verdade é o seguinte, quem decide, quem contrata somos nós, eu é que falo, o Sérgio é o cara que eu quero, é claro, você vai no RH fazer as avaliações necessárias, mas eu já determinei que é o Sérgio que eu quero, pra resolver o problema meu é o Sérgio, então eu uso o RH, claro que tem que usar, tem que fazer depois a integração, aquela coisa toda, porém quem determina quem vai contratar somos nós.

O gestor da Empresa A, que atribuiu nota 8, no questionário estruturado, afirmou: “[...] o RH não participa porque são pessoas jurídicas, não são vendedores, então RH não participa [...]” (Figura 41).

Figura 41 - Citações dos gestores sobre a variável 22 – políticas de recrutamento e seleção são estabelecidas em conjunto com RH



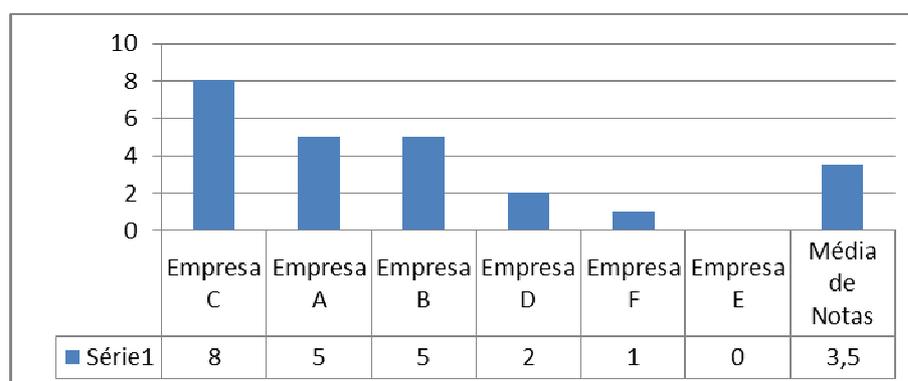
Legenda: *idem* figura 12, p. 104.

Fonte: dados da pesquisa.

Variável 23 - a área comercial, em conjunto com o RH, determina os critérios de seleção, de análise e descrição de cargos bem como a descrição das qualificações necessárias para recrutar os profissionais adequados.

Nessa variável, no questionário estruturado, apenas o gestor da Empresa C, com nota média 8, afirmou que os critérios de seleção, descrição de cargos e qualificação são definidos pela área comercial (Gráfico 32).

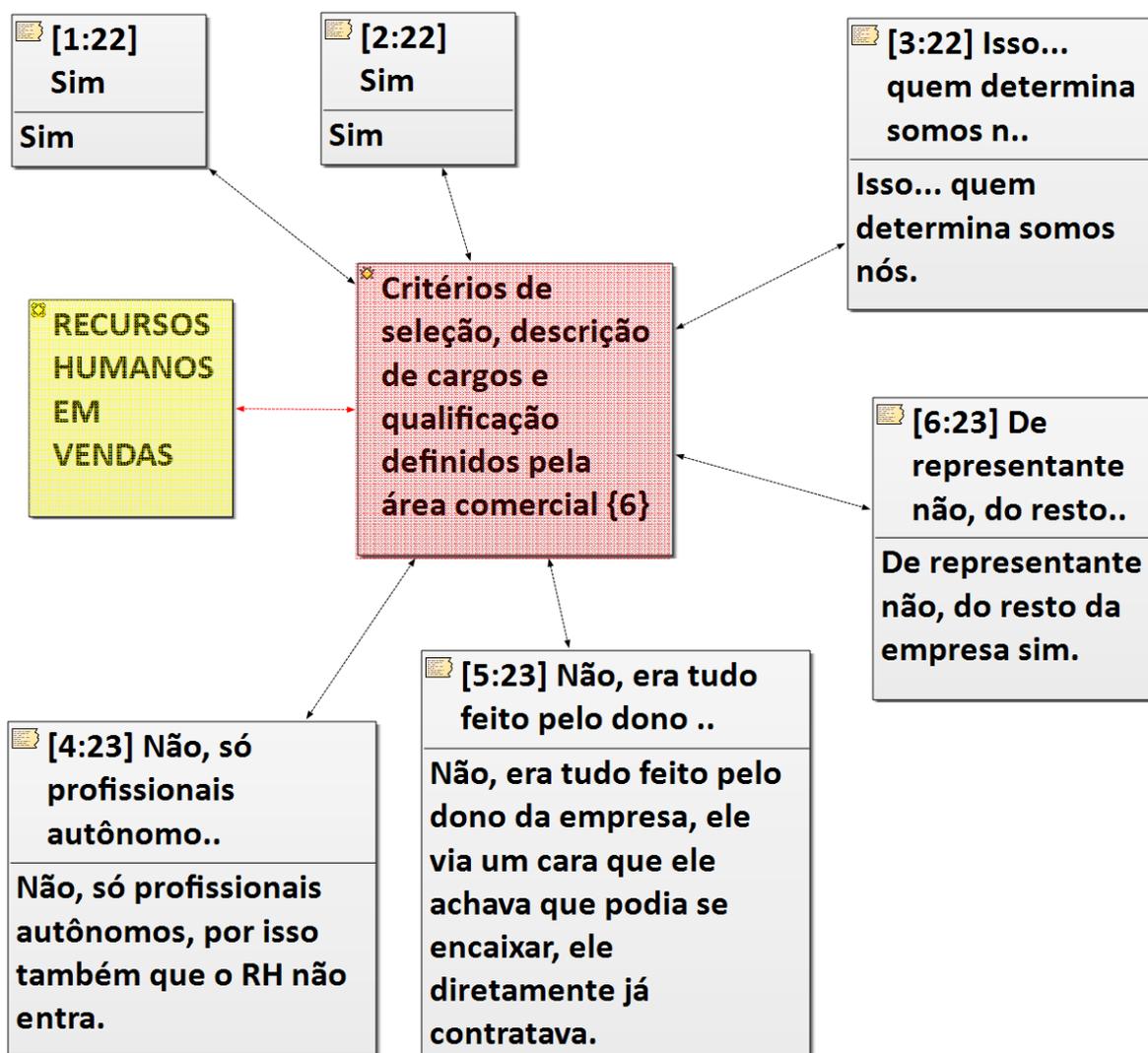
Gráfico 32 - Variável 23 – os critérios de seleção, descrição de cargos e qualificação são definidos pela área comercial



Fonte: dados da pesquisa.

Na entrevista pessoal, entretanto, todos os gestores confirmaram que os critérios de seleção, descrição de cargos e qualificação são definidos pela área comercial (Figura 42).

Figura 42 - Citações dos gestores sobre a variável 23 – os critérios de seleção, descrição de cargos e qualificação são definidos pela área comercial



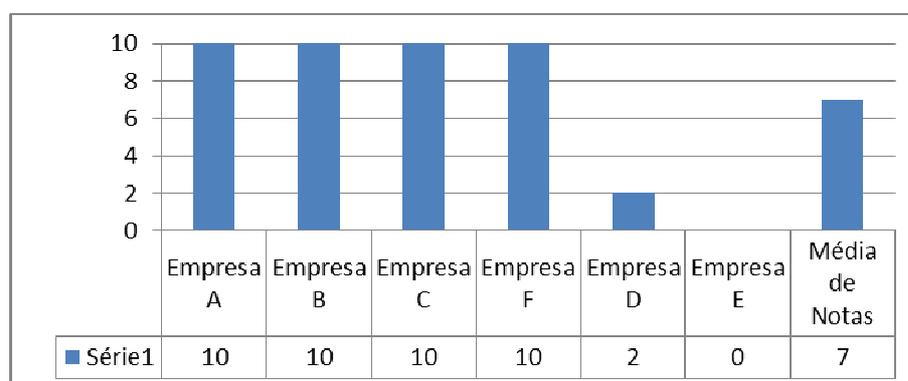
Legenda: *idem* figura 12, p. 104.

Fonte: dados da pesquisa.

Variável 24 - a área comercial acompanha ativamente a aplicação de processos de seleção por meio da análise de formulários, entrevistas, testes formais e confirmação de referências, para avaliar os candidatos.

Nessa variável, os gestores das Empresas A, B, C e F, todos com nota média 10, afirmaram que os processos de seleção e contratação de candidatos são decididos pela área comercial (Gráfico 33).

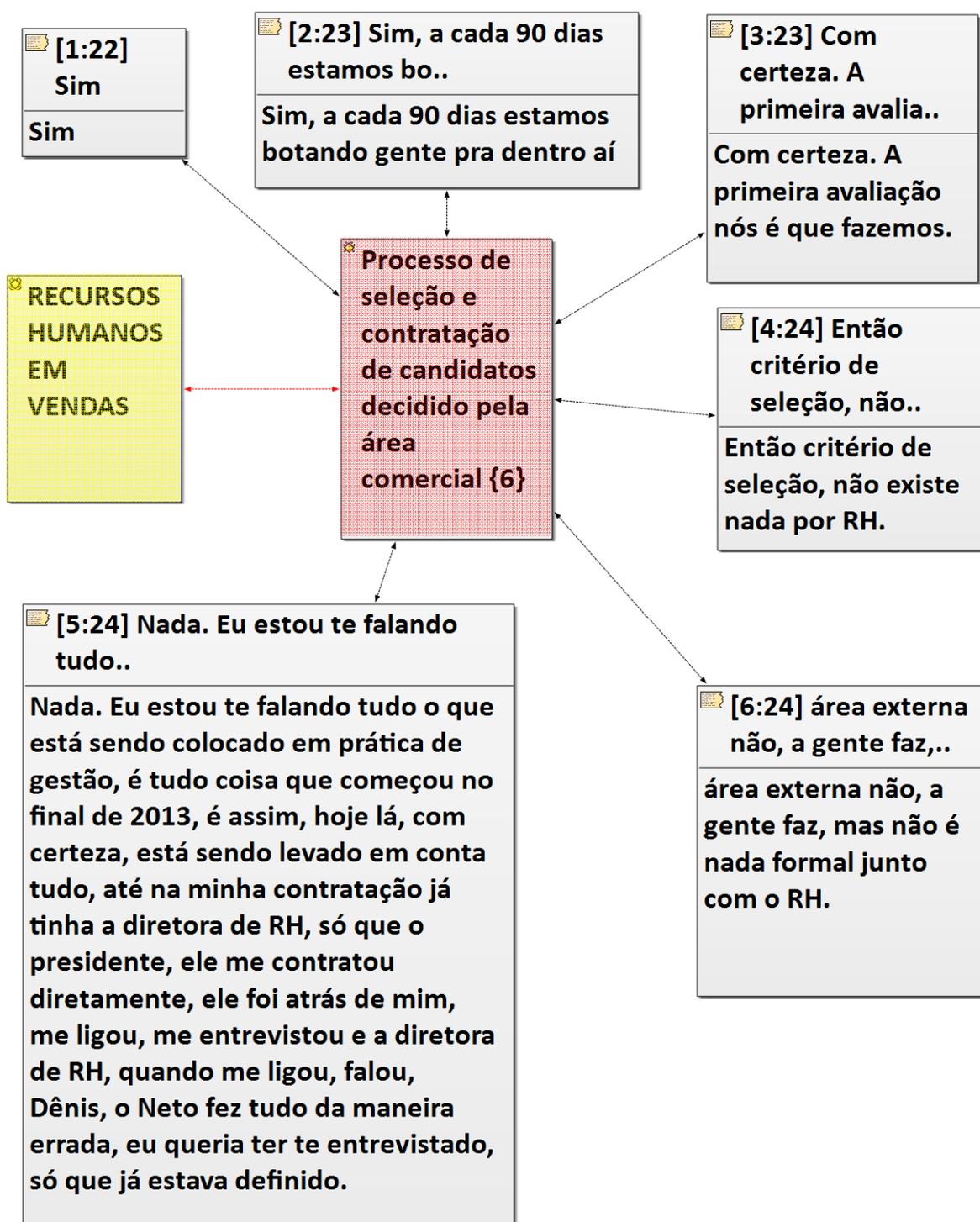
Gráfico 33 - Variável 24 – o processo de seleção e contratação de candidatos é decidido pela área comercial



Fonte: dados da pesquisa.

Na entrevista pessoal, todos os gestores afirmaram que a área comercial é a responsável pelo processo de seleção e contratação de candidatos para a área comercial (Figura 43).

Figura 43 - Citações dos gestores sobre a variável 24 – o processo de seleção e contratação de candidatos é decidido pela área comercial



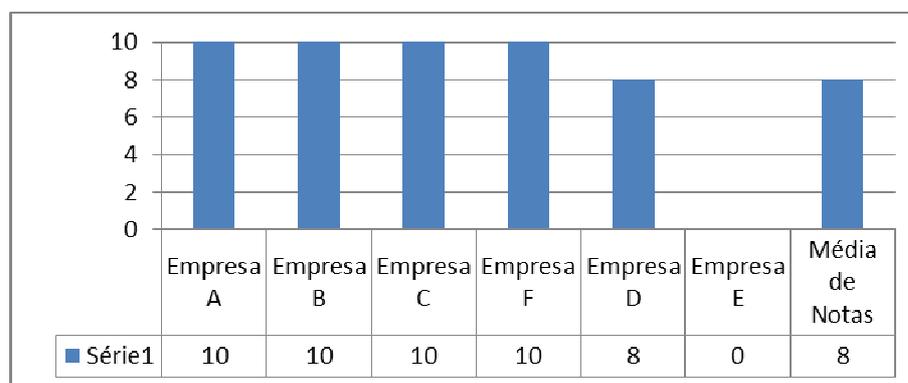
Legenda: *idem* figura 12, p. 104.

Fonte: dados da pesquisa.

Variável 25 - existe uma preocupação permanente com a capacitação, atualização e treinamento da força de vendas.

Nessa variável, no questionário estruturado, apenas o gestor da Empresa E, com nota 0, afirmou que a capacitação, atualização e treinamento dos vendedores não são preocupações constantes da empresa (Gráfico 34).

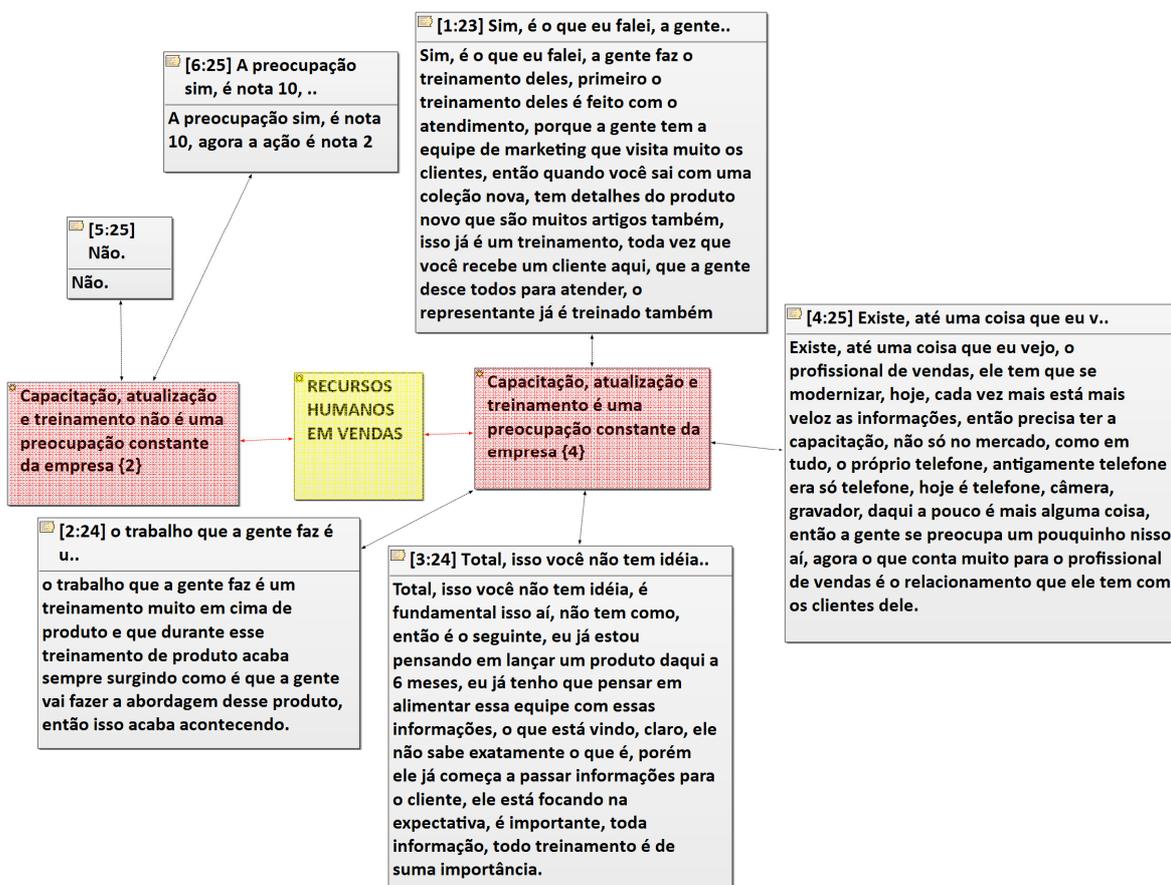
Gráfico 34 - Variável 25 - existe uma preocupação permanente com a capacitação, atualização e treinamento da força de vendas



Fonte: dados da pesquisa.

Na entrevista pessoal, o gestor da Empresa D, que havia pontuado essa questão com nota média 8, no questionário estruturado, declarou: “[...] a preocupação sim, é nota 10, agora a ação é nota 2 [...]”; o gestor da Empresa E confirmou sua afirmação (Figura 44).

Figura 44 - Citações dos gestores sobre a variável 25 – existe uma preocupação permanente com a capacitação, atualização e treinamento da força de vendas



Legenda: *idem* figura 12, p. 104.

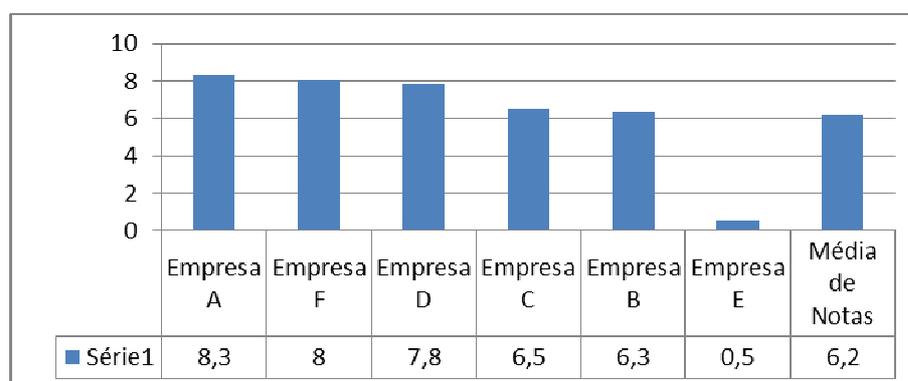
Fonte: dados da pesquisa.

4.4.4 Subcategoria desenhar territórios de vendas e roteiros de visitação

Estabelecer ou revisar territórios de vendas e providenciar sua cobertura efetiva e eficiente são partes essenciais da tarefa do gerente de vendas, com base na revisão da literatura. Na visão de Futrell (2006, p. 362), "[...] um território de vendas compreende um grupo de clientes atuais e potenciais, localizados numa determinada área geográfica e designados para um vendedor, uma filial ou para um intermediário."

Nessa subcategoria, no questionário estruturado, apenas o gestor da Empresa E, com nota média 5, afirmou que os territórios de vendas não são definidos (Gráfico 35).

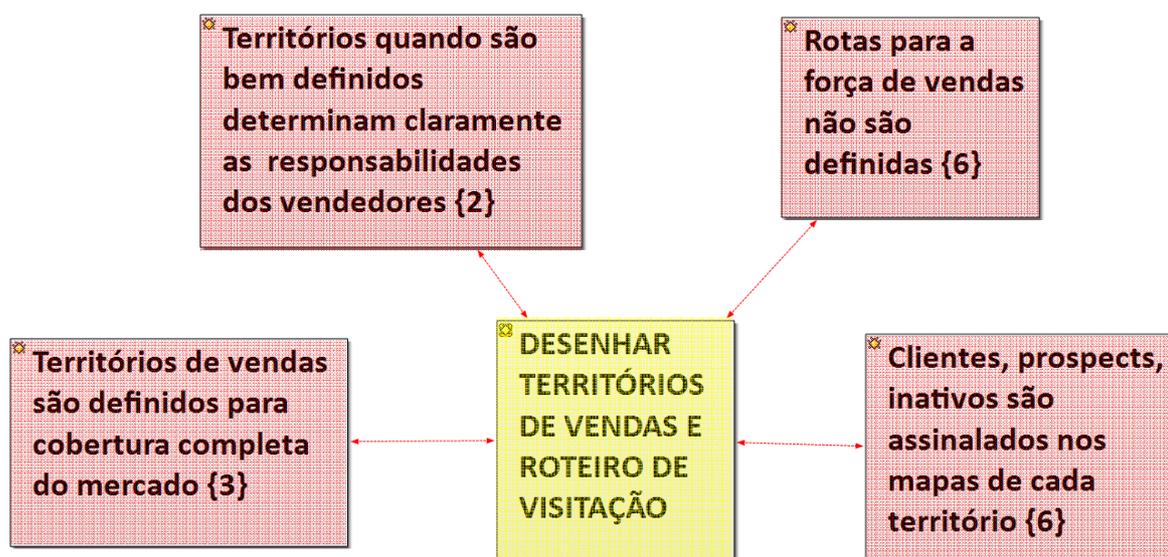
Gráfico 35 - Subcategoria desenhar territórios de vendas e roteiros de visitação (média das notas obtidas por cada empresa, na linha total da subcategoria)



Fonte: dados da pesquisa.

Na entrevista pessoal, três gestores declararam que os territórios são definidos para cobertura completa de mercado; dois afirmaram que a definição dos territórios determina claramente as responsabilidades de cada vendedor; os seis gestores afirmaram que não definem rotas para a força de vendas e estão assinalados, nos mapas de cada região, os clientes atuais, os possíveis *prospects* e os inativos.

Figura 45 - Variáveis da subcategoria desenhar territórios de vendas e roteiros de visitação



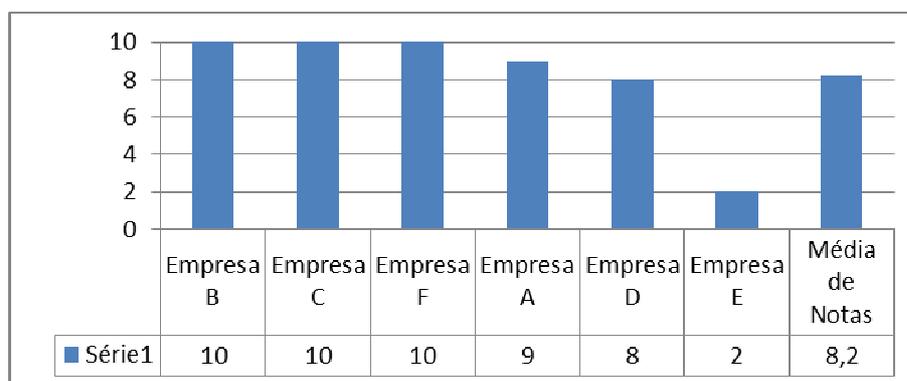
Legenda: *idem* figura 11, p. 101.

Fonte: dados da pesquisa.

Variável 26 - os territórios de vendas são definidos com o objetivo de conseguir uma cobertura completa de mercado para os produtos que a empresa comercializa.

Nessa variável, o gráfico 36 demonstrou que apenas o gestor da Empresa E, com nota média 2, afirmou que não são definidos territórios para a completa cobertura de mercado.

Gráfico 36 – Variável 26 – os territórios de vendas são definidos para cobertura completa do mercado



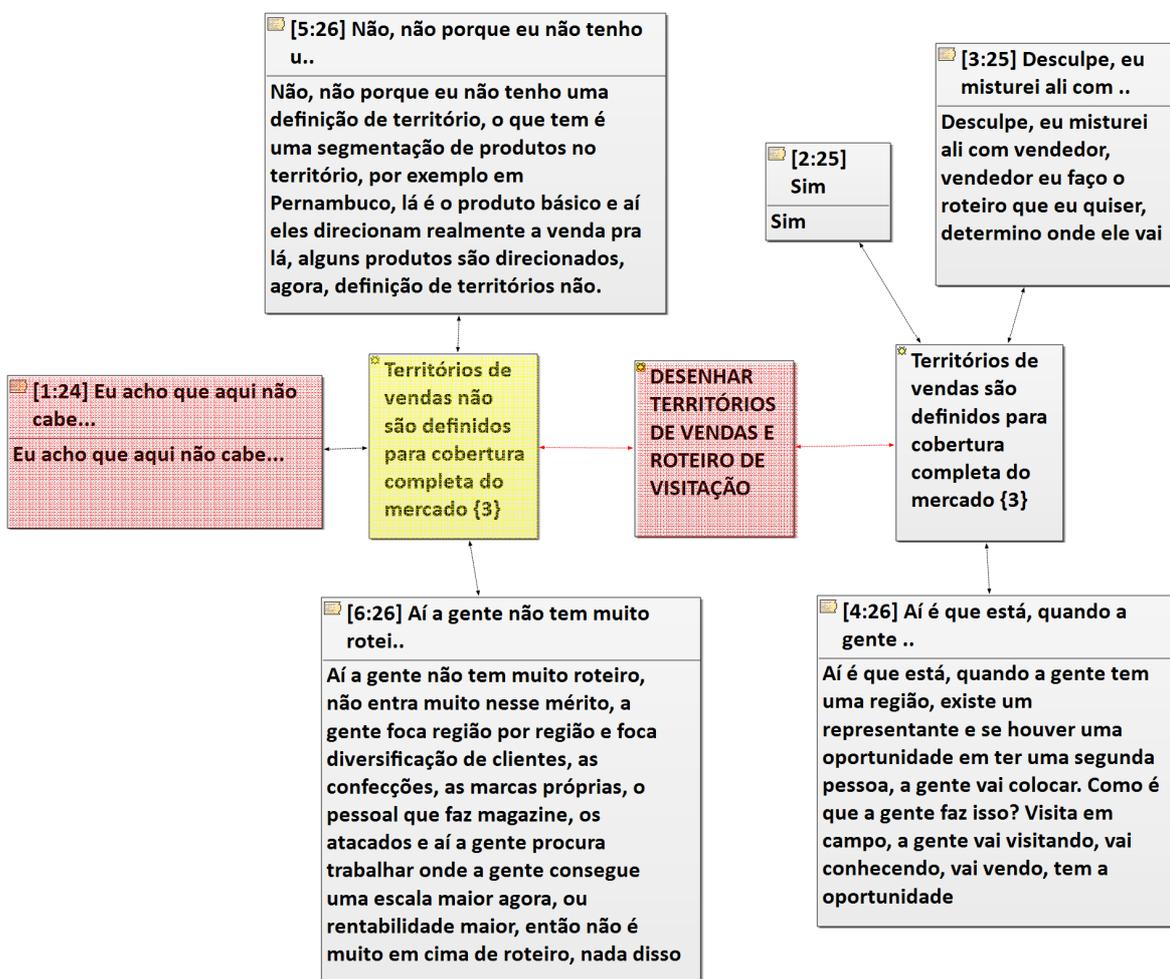
Fonte: dados da pesquisa.

Na entrevista pessoal, o gestor da Empresa F, que, no questionário estruturado, havia apontado essa assertiva com nota 10, declarou:

Aí a gente não tem muito roteiro, não entra muito nesse mérito, a gente foca região por região e foca diversificação de clientes, as confecções, as marcas próprias, o pessoal que faz magazine, os atacados e aí a gente procura trabalhar onde a gente consegue uma escala maior agora, ou rentabilidade maior, então não é muito em cima de roteiro, nada disso.

O gestor da Empresa A, que, no questionário estruturado, havia apontado essa variável com nota média 9, declarou: “[...] eu acho que aqui não cabe [...]” (Figura 46).

Figura 46 - Citações dos gestores sobre a variável 26 – os territórios de vendas são definidos para cobertura completa do mercado



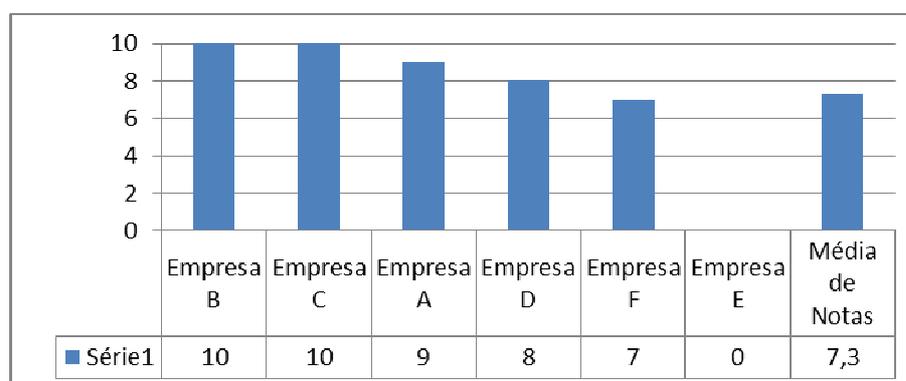
Legenda: *idem* figura 12, p. 104.

Fonte: dados da pesquisa.

Variável 27 - Da forma que são definidos, além de determinar claramente as responsabilidades de cada vendedor, permite um melhor ajuste entre os profissionais de vendas e as necessidades dos clientes.

Nessa variável, no questionário estruturado, apenas o gestor da Empresa E, com nota 0, deixou explícito que não são claramente definidas as responsabilidades dos vendedores (Gráfico 37).

Gráfico 37 - Variável 27 - territórios, quando são bem definidos, determinam claramente as responsabilidades dos vendedores



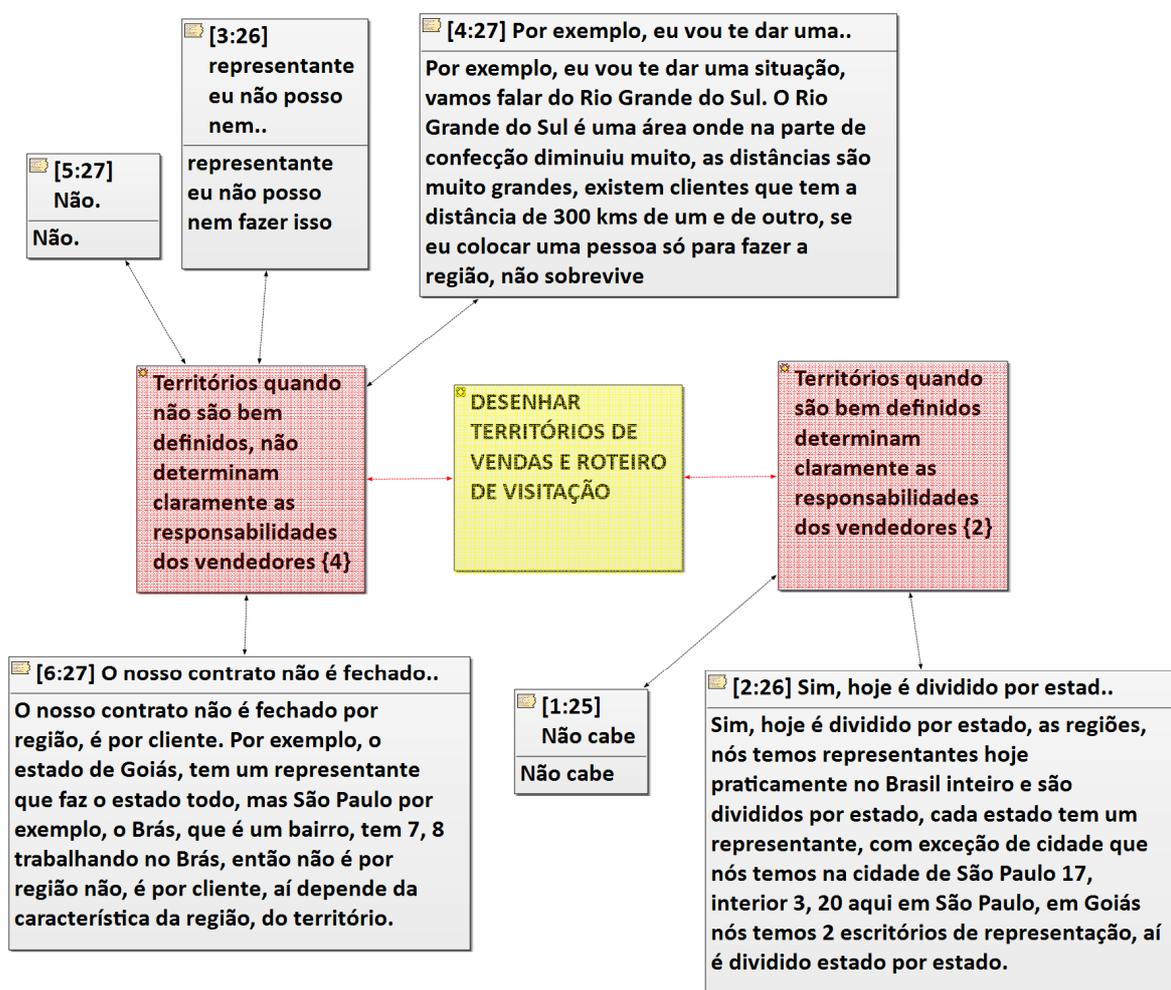
Fonte: dados da pesquisa.

Na entrevista pessoal, entretanto, o gestor da Empresa C, que atribuiu nota média 10, no questionário estruturado, afirmou: “[...] eu não posso nem fazer isso [...]”; o gestor da empresa F, que havia pontuado essa assertiva com nota 7, no questionário estruturado, declarou:

O nosso contrato não é fechado por região, é por cliente. Por exemplo, o estado de Goiás, tem um representante que faz o Estado todo, mas São Paulo, por exemplo, o Brás, que é um bairro, tem 7, 8 trabalhando no Brás, então não é por região não, é por cliente, aí depende da característica da região, do território.

Percebeu-se, por essa declaração, que não está clara a definição de território para esse gestor, na visão de Futrell (2003, p. 362), “[...] o território pode ou não ter limites geográficos, mas fundamentalmente, contém clientes atuais, clientes ativos, clientes inativos e clientes potenciais (*prospects*) [...]” (Figura 47).

Figura 47 - Citações dos gestores sobre a variável 27 – territórios, quando são bem definidos, determinam claramente as responsabilidades dos vendedores



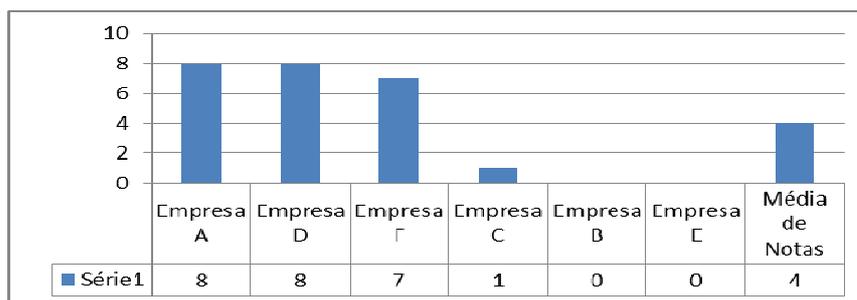
Legenda: *idem* figura 12, p. 103.

Fonte: dados da pesquisa.

Variável 28 - as rotas para a força de vendas são previamente definidas e estabelecem um padrão formal para os vendedores seguirem, enquanto circulam por seus territórios.

Nessa variável, os gestores das Empresas C, com nota média 1, e B e E, com nota 0, afirmaram que rotas para a força de vendas não são previamente definidas (Gráfico 38).

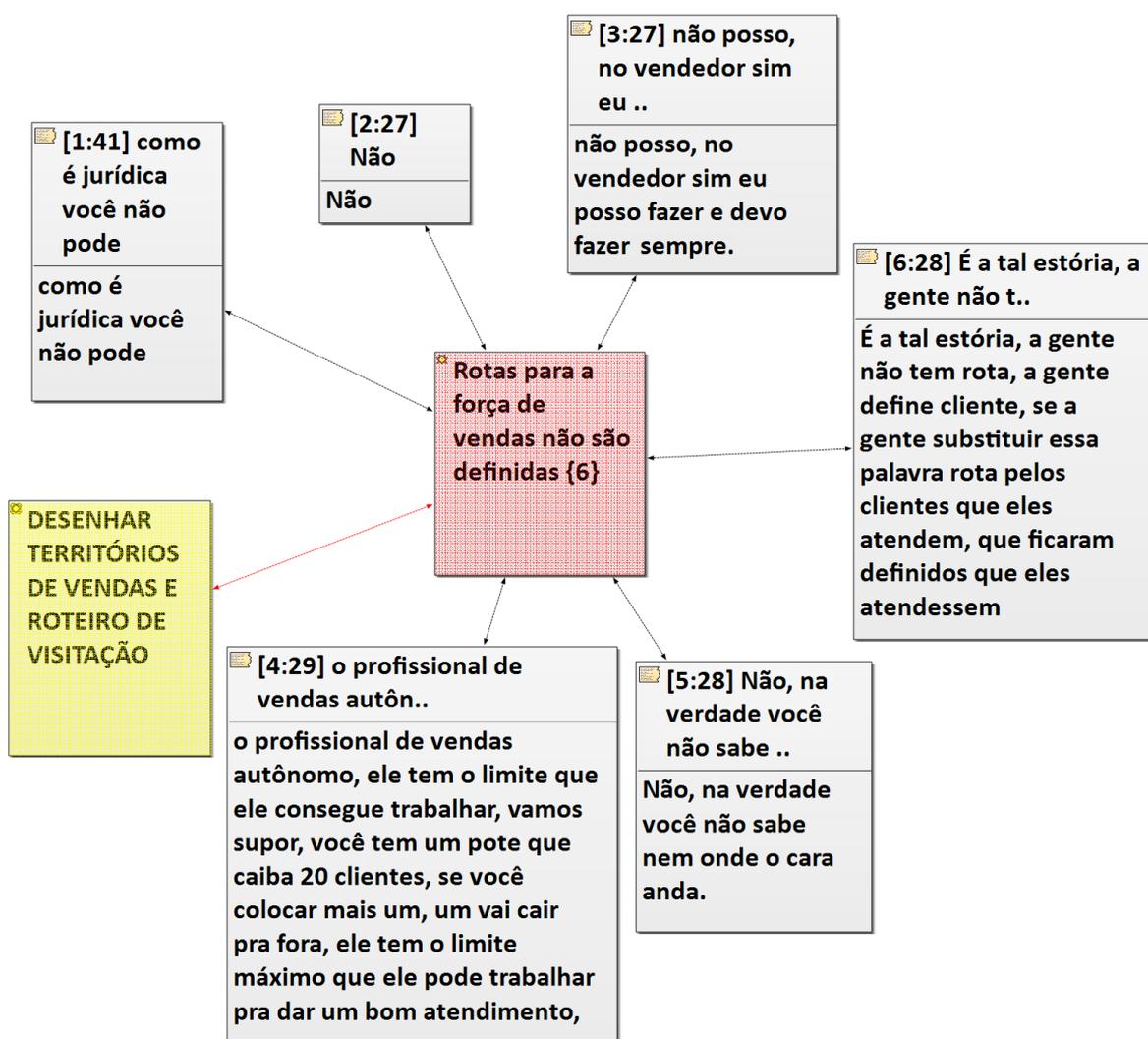
Gráfico 38 - Variável 28 – as rotas para a força de vendas são previamente definidas



Fonte: dados da pesquisa.

Na entrevista pessoal, os seis gestores declararam que não estabelecem previamente roteiros de visitação para a força de vendas (Figura 48).

Figura 48 - Citações dos gestores sobre a variável 28 – as rotas para a força de vendas são previamente definidas



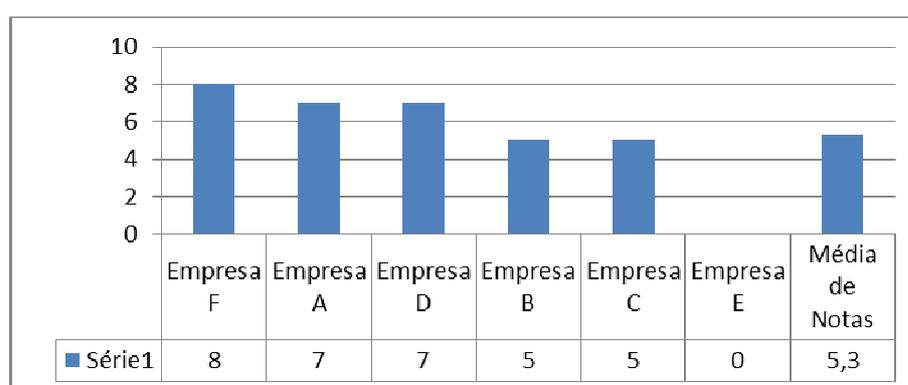
Legenda: *idem* figura 12, p. 104.

Fonte: dados da pesquisa.

Variável 29 - clientes, clientes *prospects* e inativos estão assinalados nos mapas de cada território. O número diário e a frequência desejada de visitas estão previamente determinados para cada tipo de cliente.

Nessa variável, no questionário estruturado, os gestores das Empresas F, com nota média 8, A e D, ambos com nota média 7, afirmaram que os clientes, clientes potenciais e inativos estão assinalados nos mapas de cada território (Gráfico 39).

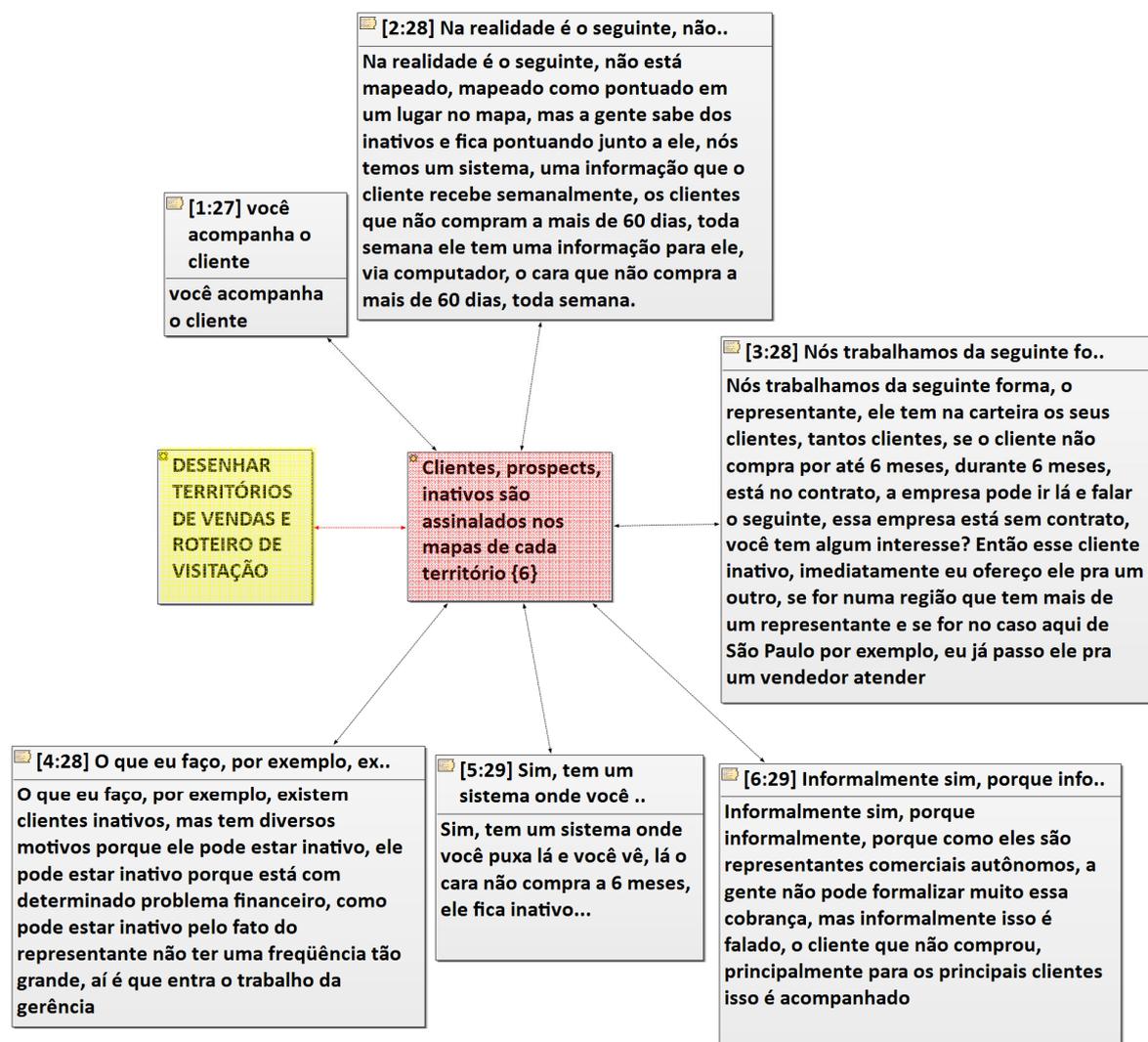
Gráfico 39 - Variável 29 - clientes, clientes *prospects* e inativos são assinalados nos mapas de cada região



Fonte: dados da pesquisa.

Na entrevista pessoal, todos os gestores declararam que, nos mapas de cada região, estão assinalados os clientes atuais, *prospects* e inativos (Figura 49).

Figura 49 - Citações dos gestores sobre a variável 29 – clientes, clientes *prospects* e inativos são assinalados nos mapas de cada região



Legenda: *idem* figura 12, p. 104.

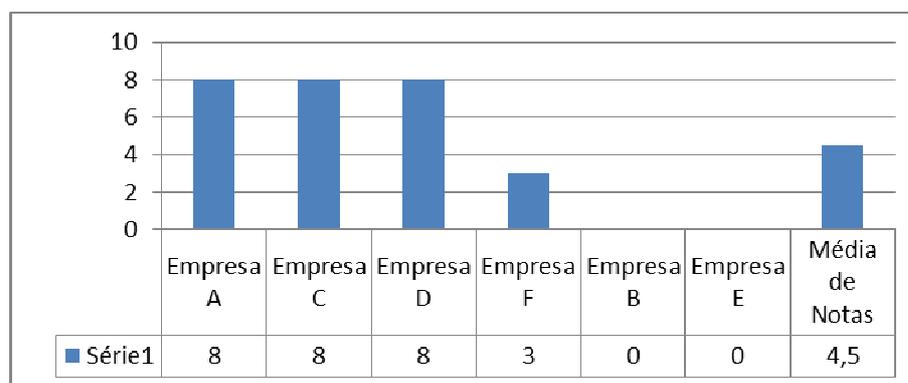
Fonte: dados da pesquisa.

4.4.5 Subcategoria desenvolver sistema de remuneração

Na visão de Spiro, Rich e Stanton (2010), na implementação do planejamento de *marketing* da empresa, sucesso tem uma relação direta com o sistema de remuneração aplicado para a força de vendas. Segundo Kotler (2000), para atrair vendedores de alta qualidade, a empresa precisa criar um pacote de remuneração atraente.

Nessa subcategoria, no questionário estruturado, apenas os gestores das Empresas A, C e D, com nota média 8, afirmaram que suas empresas têm um sistema de remuneração definido (Gráfico 40).

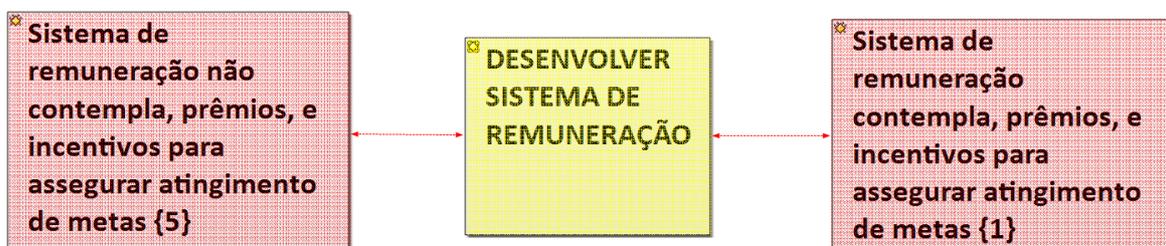
Gráfico 40 - Subcategoria desenvolver sistema de remuneração (média das notas obtidas por cada empresa, na linha total da subcategoria)



Fonte: dados da pesquisa.

Na entrevista pessoal, cinco gestores confirmaram que as empresas por eles representadas não têm um sistema de remuneração que contempla prêmios e incentivos, para assegurar o atingimento das metas estabelecidas, dentre os respondentes, apenas um afirmou que estabelece esses incentivos (Figura 50).

Figura 50 - Variáveis da subcategoria desenvolver sistema de remuneração



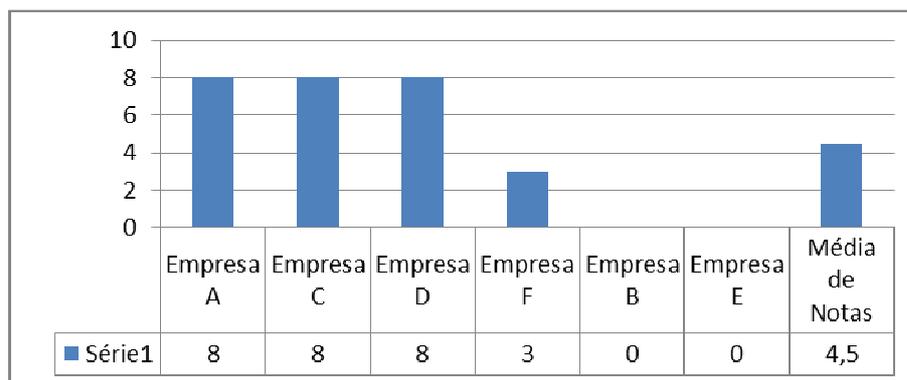
Legenda: *idem* figura 11, p. 101.

Fonte: dados da pesquisa.

Variável 30 - o sistema de remuneração dos vendedores está definido contemplando prêmios e incentivos, para assegurar o atingimentos das metas de resultados que a empresa necessita.

Essa variável, por sua abrangência, representou essa subcategoria, nos questionários estruturados, essa assertiva foi assinalada pelos gestores das Empresas A, B e C, todos com nota média 8 (Gráfico 41).

Gráfico 41 - Variável 30 - desenvolver sistema de remuneração



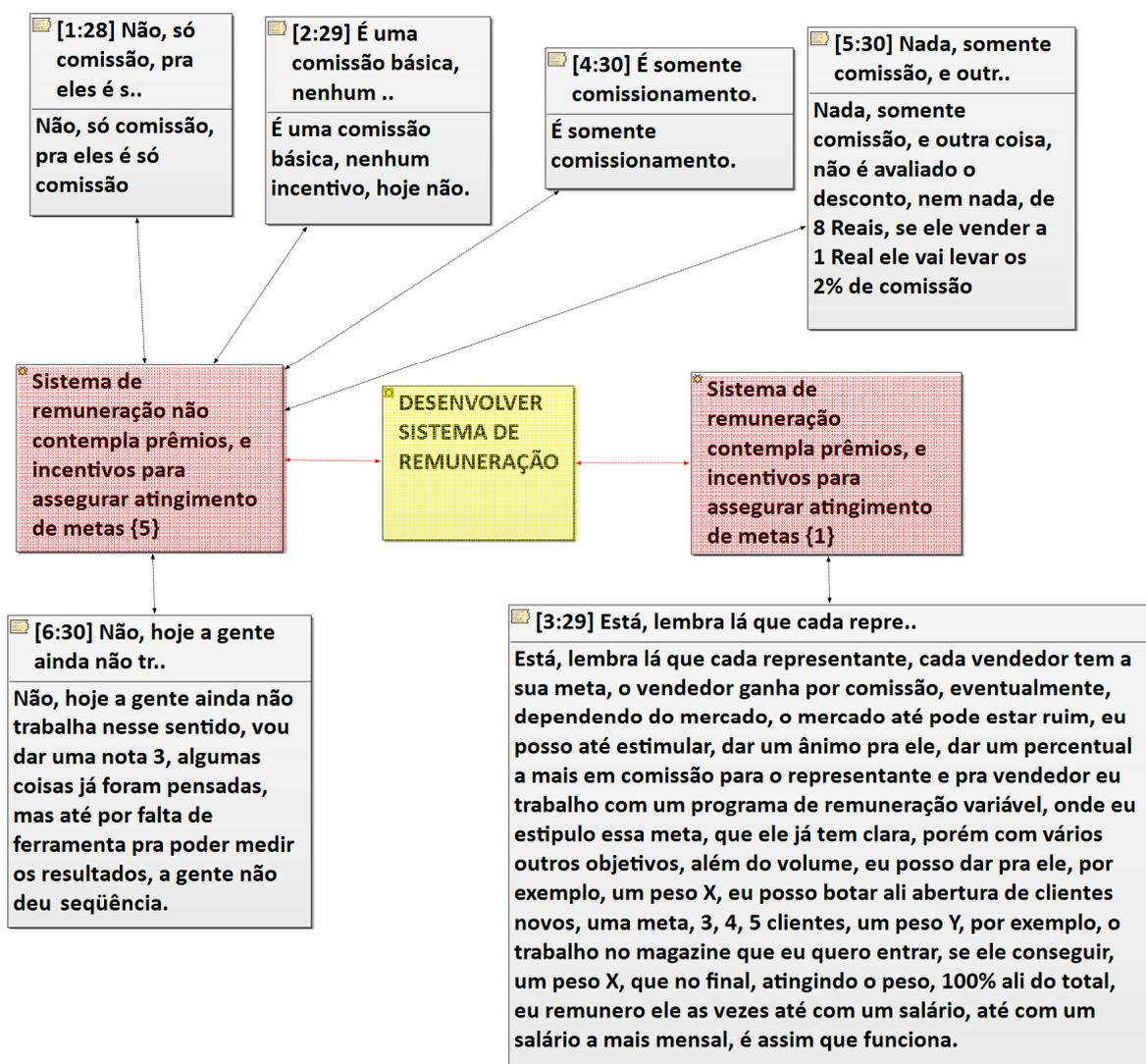
Fonte: dados da pesquisa.

Na entrevista pessoal, apenas o gestor da Empresa C confirmou que sua empresa tem um sistema de remuneração contemplando prêmios e incentivos para a força de vendas. Afirmou:

Está, lembra lá que cada representante, cada vendedor tem a sua meta, o vendedor ganha por comissão, eventualmente, dependendo do mercado, o mercado até pode estar ruim, eu posso até estimular, dar um ânimo pra ele, dar um percentual a mais em comissão para o representante e, pra vendedor, eu trabalho com um programa de remuneração variável, onde eu estipulo essa meta, que ele já tem clara, porém com vários outros objetivos, além do volume, eu posso dar pra ele, por exemplo, um peso X, eu posso botar ali abertura de clientes novos, uma meta, 3, 4, 5 clientes, um peso Y, por exemplo, o trabalho no magazine que eu quero entrar, se ele conseguir, um peso X, que no final, atingindo o peso, 100% ali do total, eu remunerar ele, às vezes, até com um salário [...] a mais mensal, é assim que funciona.

A Empresa C foi a única que declarou ter uma força de vendas mista, com vendedores contratados e representantes autônomos. O gestor da Empresa A, com nota média 8, no questionário estruturado, afirmou: “[...] não, só comissão, pra eles só comissão [...]”; o gestor da Empresa D, também com nota média 8, no questionário estruturado, informou: “[...] é somente comissionamento [...]” (Figura 51).

Figura 51 - Citações dos gestores sobre a variável 30 – sistema de remuneração contempla prêmios e incentivos para assegurar atingimento de metas



Legenda: *idem* figura 12, p. 104.

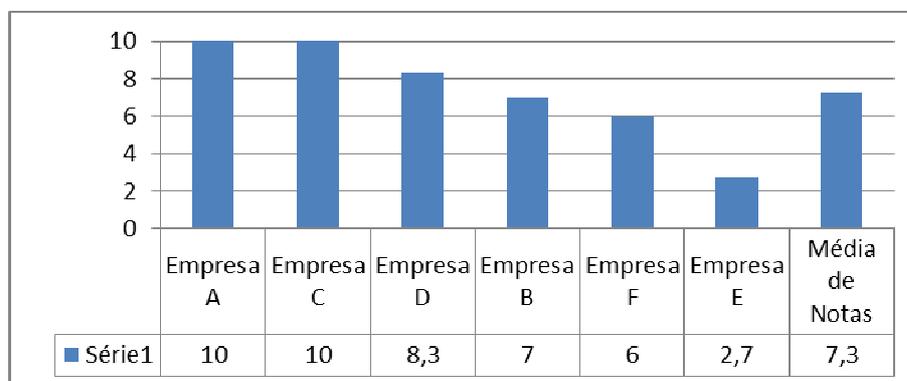
Fonte: dados da pesquisa.

4.4.6 Subcategoria estruturar suporte administrativo de vendas

O serviço de apoio à força de vendas tem como objetivo mobilizar os recursos de atendimento, *back-office* e supervisão, para dar suporte aos vendedores e representantes, planejando, divulgando, controlando e medindo os elementos sejam imprescindíveis para que a equipe comercial possa cumprir sua missão, que é: informar, divulgar e vender, com base na revisão da literatura.

Nessa subcategoria, no questionário estruturado, apenas a Empresa E, com nota média 2,7, não tem uma estrutura de suporte às vendas bem definida.

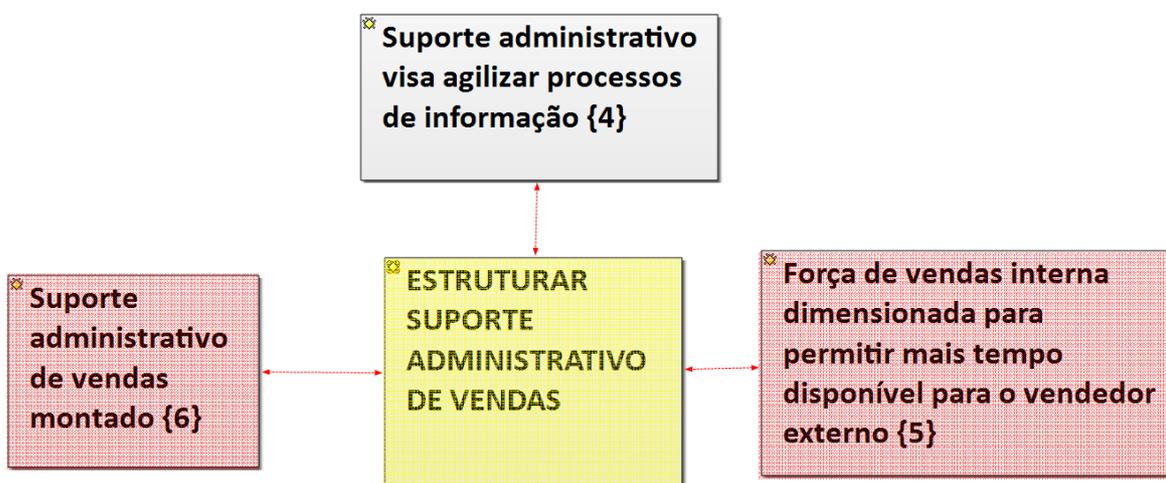
Gráfico 42 - Subcategoria estruturar suporte administrativo de vendas (média das notas obtidas por cada empresa, na linha total da subcategoria)



Fonte: dados da pesquisa.

Na entrevista pessoal, nessa subcategoria, os seis gestores afirmaram que têm um suporte administrativo montado; dentre eles, quatro informaram que o suporte administrativo de vendas visa agilizar os processos de informação e cinco declararam que a força de vendas interna está dimensionada para permitir mais tempo disponível ao vendedor externo (Figura 52).

Figura 52 - Variáveis da subcategoria estruturar suporte administrativo de vendas



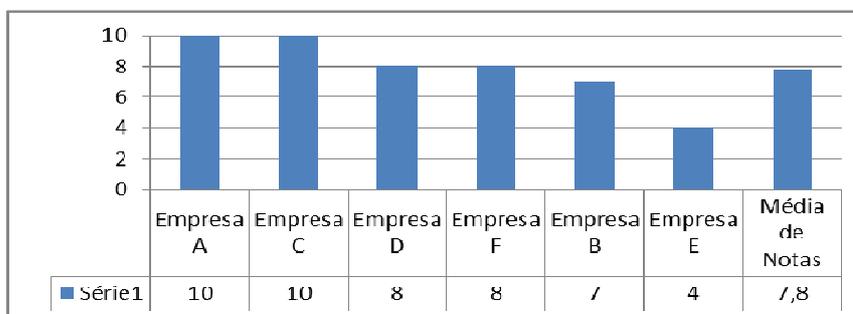
Legenda: *idem* figura 11, p. 101.

Fonte: dados da pesquisa.

Variável 31 - a estrutura do serviço de apoio à força de vendas está montada com o objetivo de mobilizar os recursos de atendimento, *back-office* e supervisão, para dar suporte aos vendedores e representantes.

Nessa variável, no questionário estruturado, apenas o gestor da Empresa E, com nota média 4, afirmou que a sua empresa não tem um serviço de suporte às vendas que disponibilize recursos de atendimento (Gráfico 43).

Gráfico 43 - Variável 31 - suporte administrativo de vendas montado



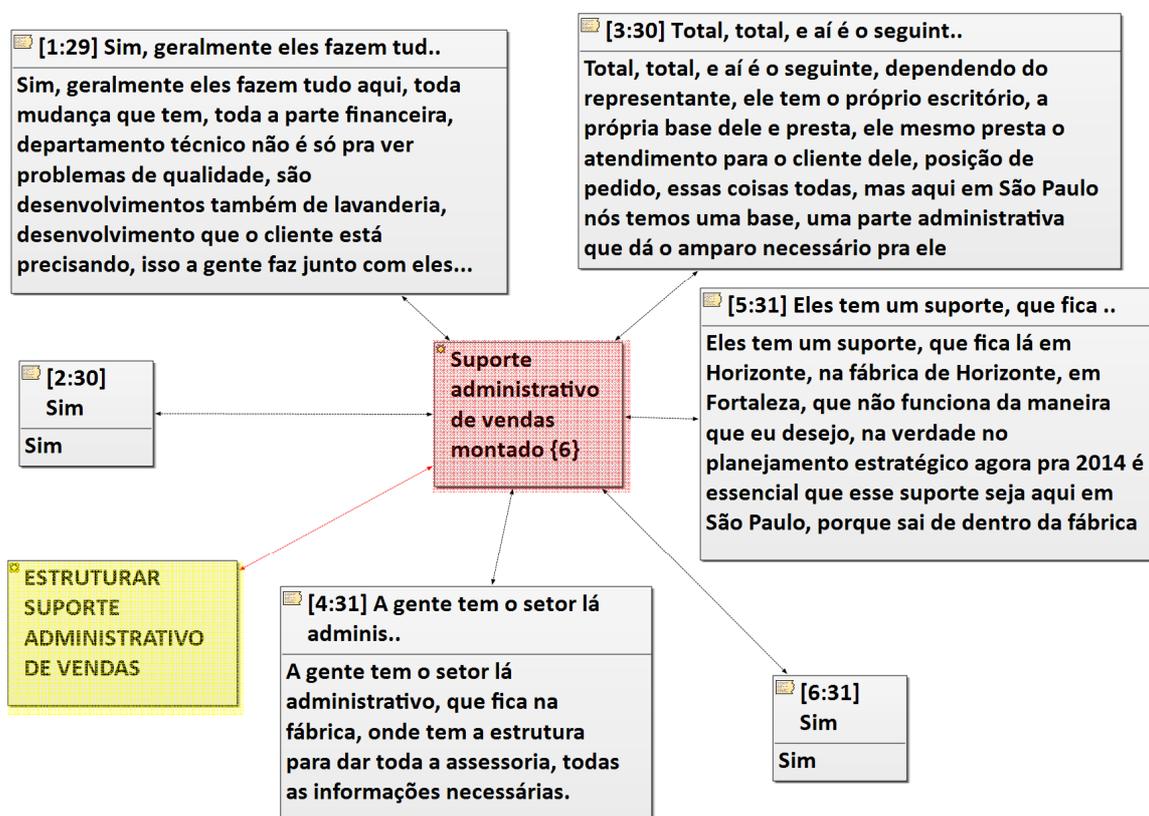
Fonte: dados da pesquisa.

Na entrevista pessoal, entretanto, o gestor da Empresa E afirmou:

Eles têm um suporte, que fica lá em Horizonte, na fábrica de Horizonte, em Fortaleza, que não funciona da maneira que eu desejo, na verdade no planejamento estratégico agora pra 2014 é essencial que esse suporte seja aqui em São Paulo, porque sai de dentro da fábrica.

Esta e as demais citações foram ilustradas na figura 53, a seguir.

Figura 53 - Citações dos gestores sobre a variável 31 – suporte administrativo de vendas montado



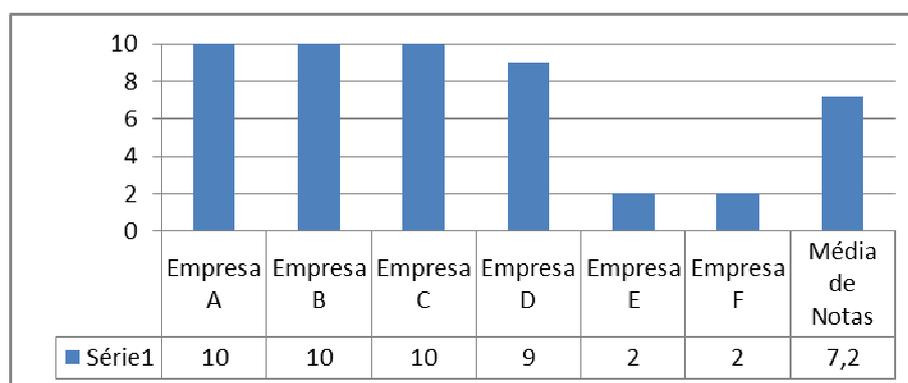
Legenda: *idem* figura 12, p. 104.

Fonte: dados da pesquisa.

Variável 32 - as ferramentas utilizadas permitem agilidade ao processo de informação que deve ser transmitida à equipe, além de apoiar e dar suporte nos processos administrativos, como calendário, eventos, envio de materiais estratégicos e de apoio à divulgação dos produtos e serviços, contratos, processos de aprovação de preço, cadastro, entre outros.

Nessa variável, no questionário estruturado, somente os gestores das Empresas E e F, ambos com nota média 2, afirmaram que as ferramentas utilizadas no suporte às vendas não agilizam o processo de informação que deve ser transmitida à equipe (Gráfico 44).

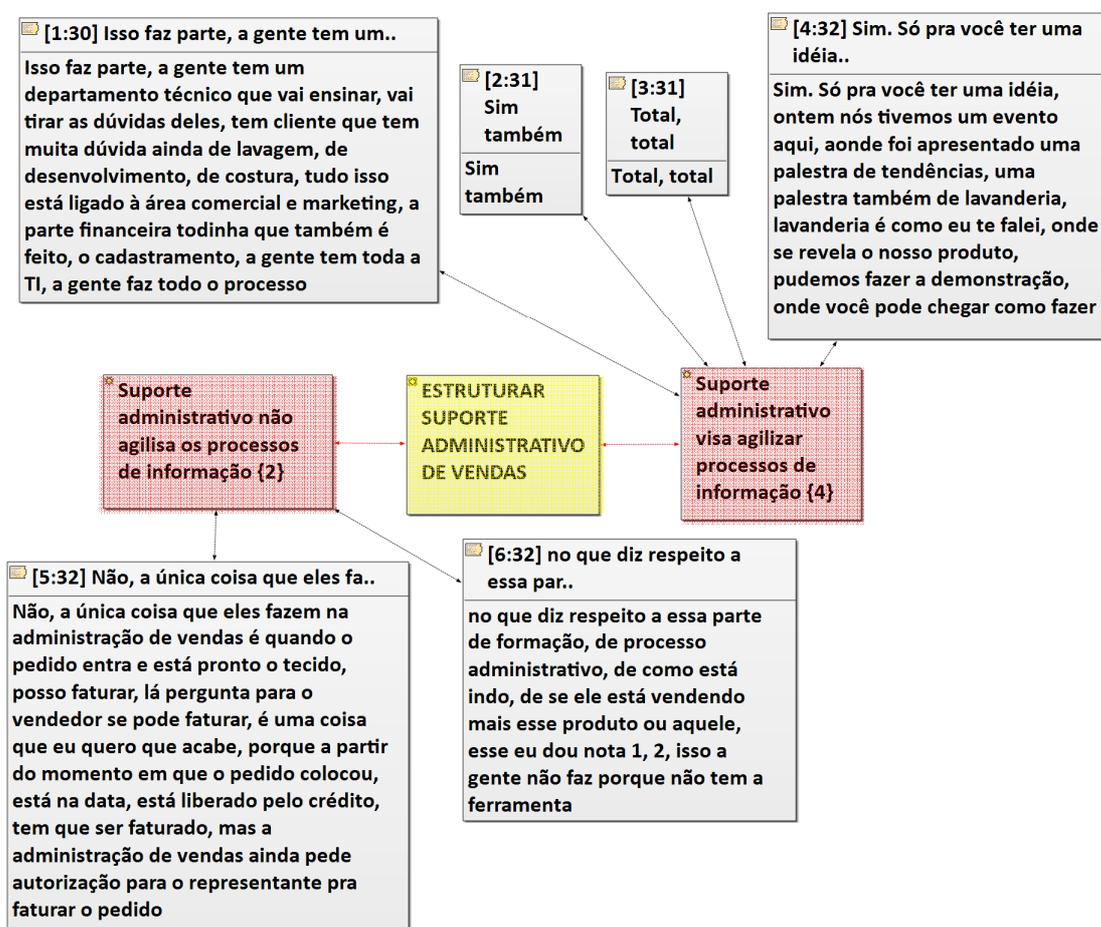
Gráfico 44 - Variável 32 - suporte administrativo visa agilizar os processos de informação



Fonte: dados da pesquisa.

Na entrevista pessoal, os gestores confirmaram seus apontamentos no questionário estruturado (Figura 54).

Figura 54 - Citações dos gestores sobre a variável 32 – suporte administrativo visa agilizar os processos de informação



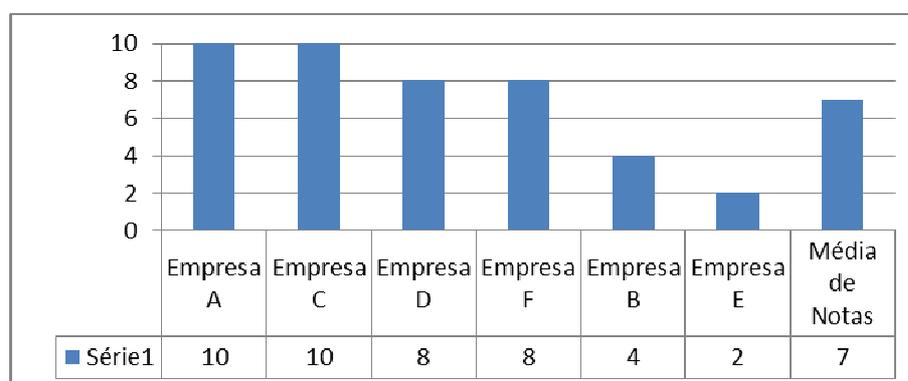
Legenda: *idem* figura 12, p. 104.

Fonte: dados da pesquisa.

Variável 33 - a força de vendas interna está dimensionada para permitir aos vendedores externos despender mais tempo, com a venda, para contas importantes, identificar e captar novos negócios e atender às necessidades dos clientes.

Nessa variável, os gestores da Empresa B, com nota média 4, e E, com nota média 2, afirmaram que a força de vendas interna não está dimensionada para permitir que os vendedores externos tenham mais tempo livre para atender contas importantes (Gráfico 45).

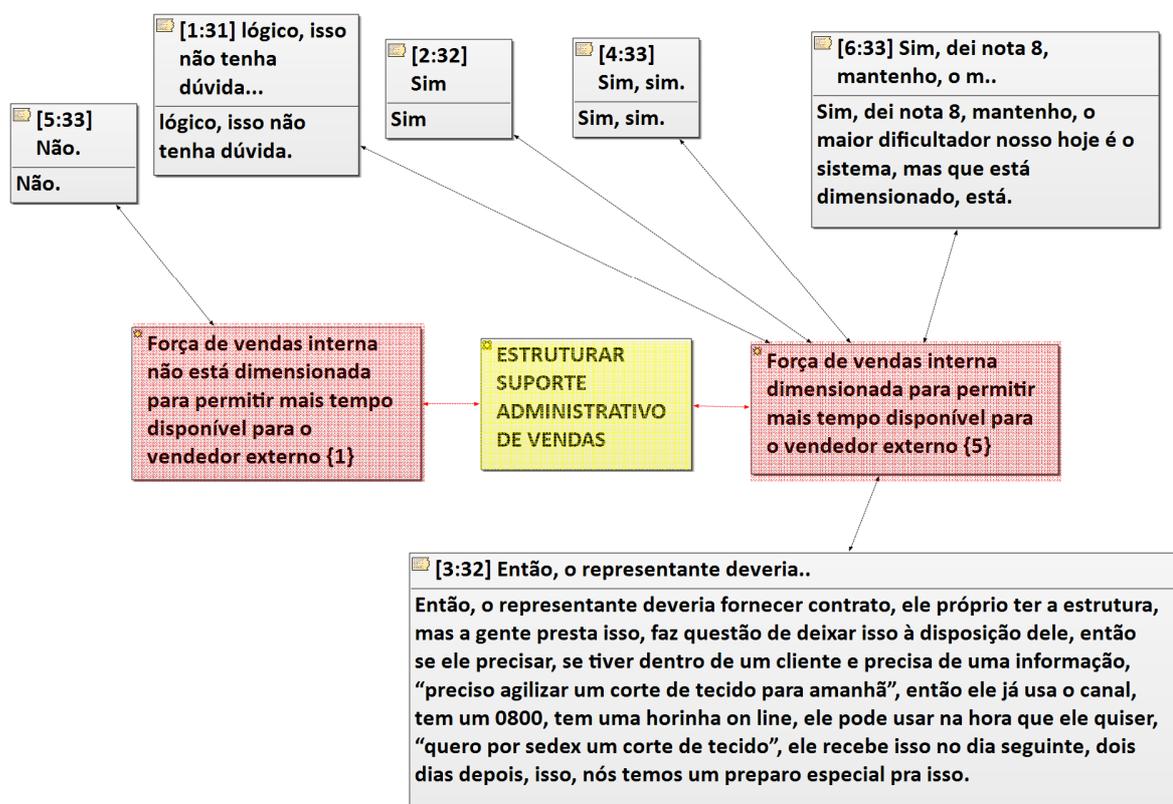
Gráfico 45 - Variável 33 - força de vendas interna está dimensionada para permitir mais tempo disponível para o vendedor externo



Fonte: dados da pesquisa.

Na entrevista pessoal, o gestor da Empresa B, mudou sua posição, informando que, sim, sua empresa está dimensionada para permitir mais tempo para o vendedor externo atender os principais clientes (Figura 55).

Figura 55 - Citações dos gestores sobre a variável 33 - força de vendas interna está dimensionada para permitir mais tempo disponível para o vendedor externo



Legenda: *idem* figura 12, p. 103.

Fonte: dados da pesquisa.

4.5 Categoria direção

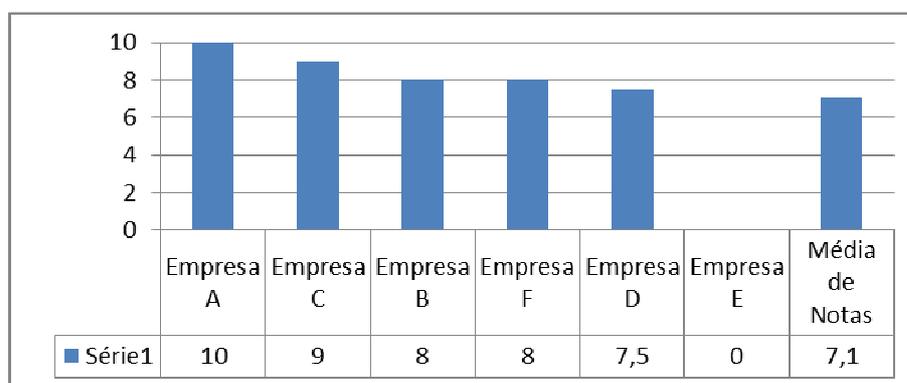
O processo de direção consiste em realizar atividades planejadas, envolvendo perda de energia física e intelectual, segundo Maximiano (2004). O mesmo autor afirmou, ainda, que consiste na aplicação das estratégias definidas no planejamento por meio das pessoas, dos líderes e da estrutura organizacional.

4.5.1 Subcategoria implementar plano de *marketing* no âmbito de vendas

Nesta subcategoria, cabe ao gerente de vendas implementar, em nível tático, os objetivos e metas estabelecidos no plano de *marketing* e no âmbito de vendas, com base na revisão da literatura.

No questionário estruturado, somente o gestor da Empresa E, com nota 0, não afirmou fazer tal implementação.

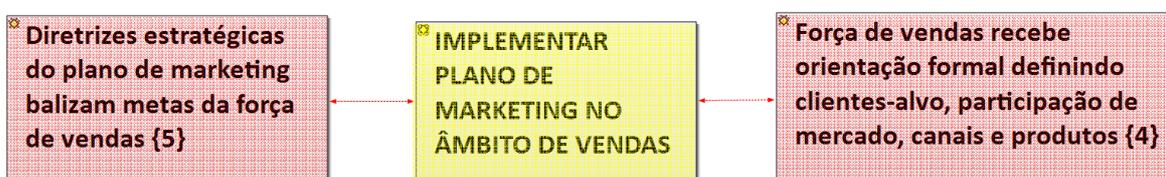
Gráfico 46 - Subcategoria implementar plano de *marketing* no âmbito de vendas (média das notas obtidas por cada empresa, na linha total da subcategoria)



Fonte: dados da pesquisa.

Na entrevista pessoal, cinco gestores afirmaram que as diretrizes estratégicas do plano de *marketing* balizam as metas da força de vendas; dentre os seis entrevistados, quatro recebem orientação formal definindo clientes-alvo, participação de mercado, canais e produtos (Figura 56).

Figura 56 - Variáveis da subcategoria implementar plano de *marketing* no âmbito de vendas



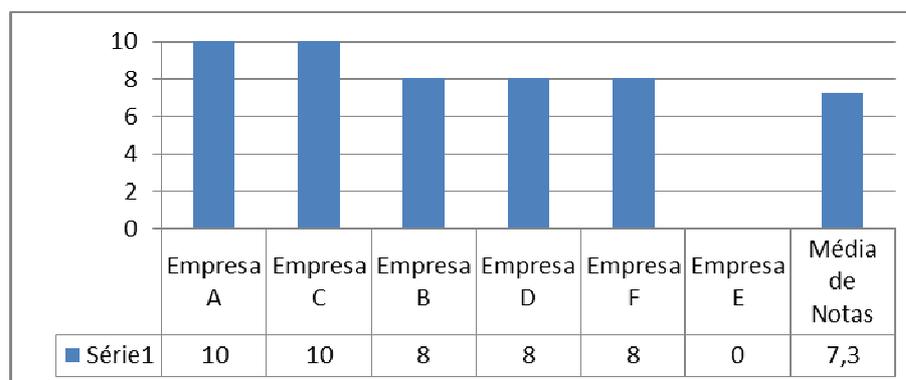
Legenda: *idem* figura 11, p 102.

Fonte: dados da pesquisa.

Variável 34 - os objetivos e metas estabelecidos para a força de vendas estão perfeitamente alinhados com as diretrizes estratégicas, definidas no plano de *marketing*.

Nessa variável, no questionário estruturado, somente o gestor da Empresa E, com nota 0, afirmou que os objetivos e metas definidos para a força de vendas não estão alinhados com o plano de *marketing* (Gráfico 47).

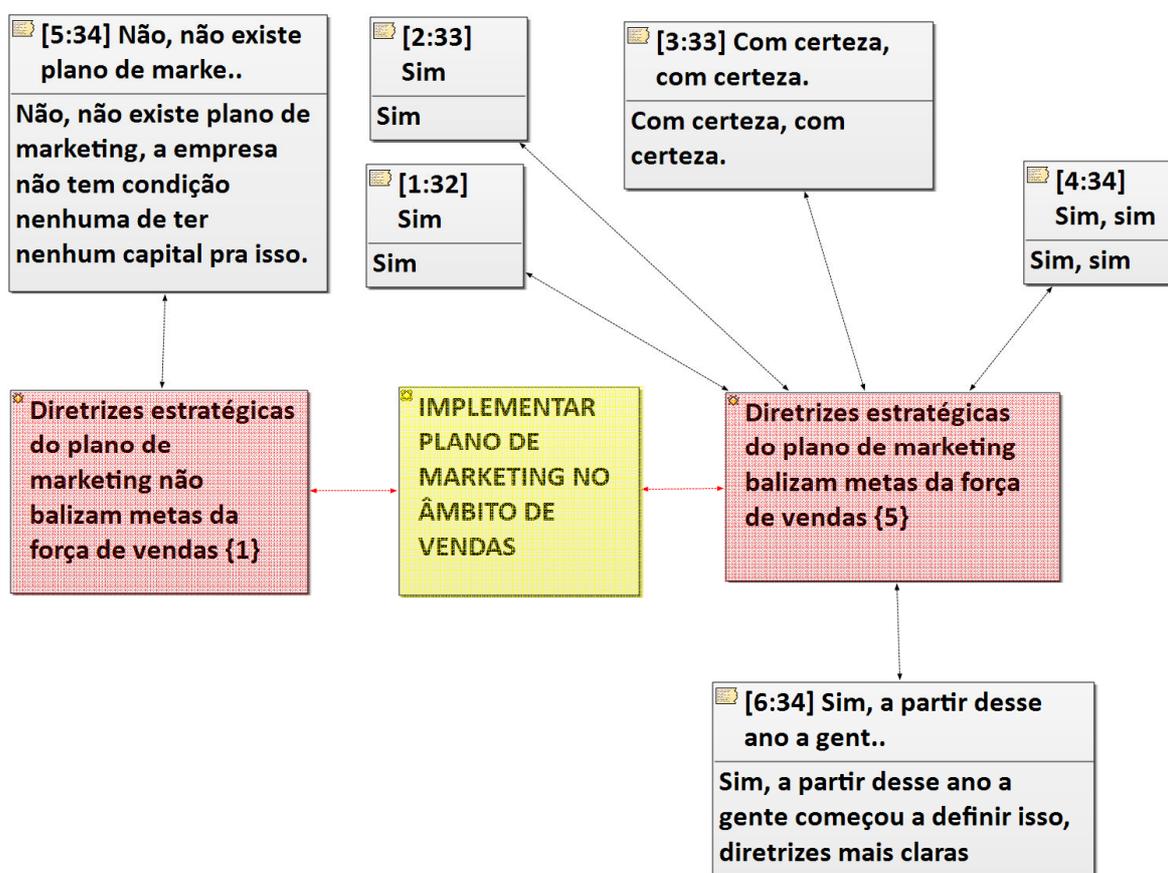
Gráfico 47 - Variável 34 - diretrizes estratégicas do plano de *marketing* balizam metas da força de vendas



Fonte: dados da pesquisa.

Na entrevista pessoal, o gestor da Empresa E confirmou seu apontamento no questionário estruturado, dizendo: “[...] não, não existe plano de *marketing*, a empresa não tem condição nenhuma de ter nenhum capital pra isso [...]” (Figura 57).

Figura 57 - Citações dos gestores sobre a variável 34 – diretrizes estratégicas do plano de *marketing* balizam metas da força de vendas



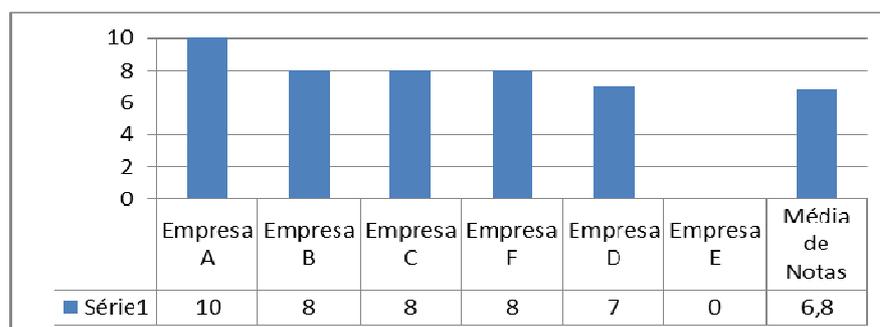
Legenda: *idem* figura 12, p. 104.

Fonte: dados da pesquisa.

Variável 35 - a força de vendas recebe orientação formal definindo os clientes-alvo, a participação de mercados que a empresa pretende atingir, em que canais atuar e com quais produtos.

Nessa variável, no questionário estruturado, a Empresa E, com nota 0, afirmou que a força de vendas não recebe qualquer orientação formal (Gráfico 48).

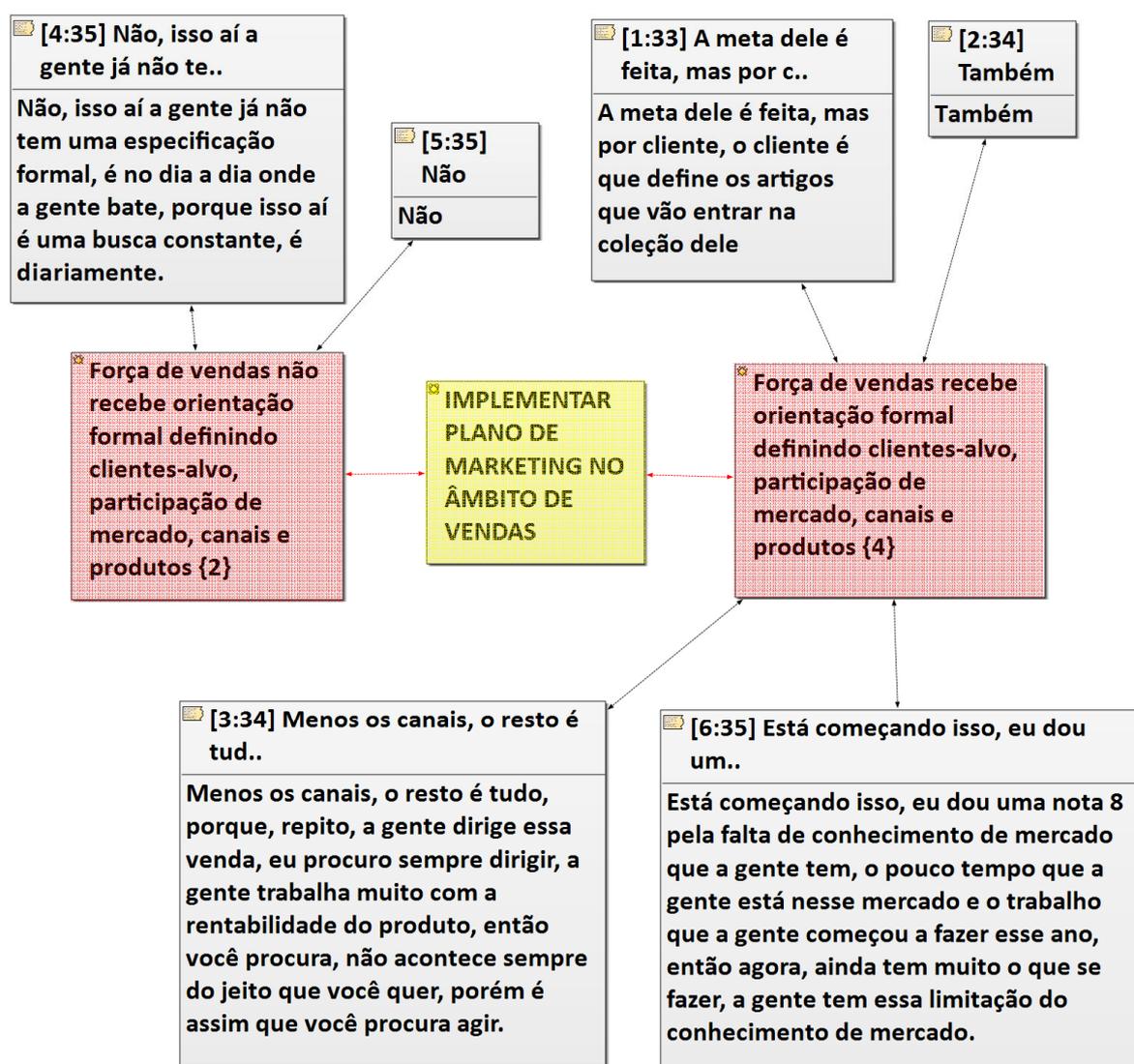
Gráfico 48 - Variável 35 - força de vendas recebe orientação formal definindo clientes-alvo, participação de mercado, canais e produtos



Fonte: dados da pesquisa.

Na entrevista pessoal, o gestor da Empresa E confirmou seu apontamento no questionário estruturado; mas o gestor da Empresa D, que havia pontuado com nota média 7, na entrevista estruturada, afirmou: “[...] não, isso aí a gente já não tem uma especificação formal, é no dia a dia onde a gente bate, porque isso aí é uma busca constante, é diariamente [...]” (Figura 58).

Figura 58 - Citações dos gestores sobre a variável 35 – força de vendas recebe orientação formal definindo clientes-alvo, participação de mercado, canais e produtos



Legenda: *idem* figura 11, p. 101.

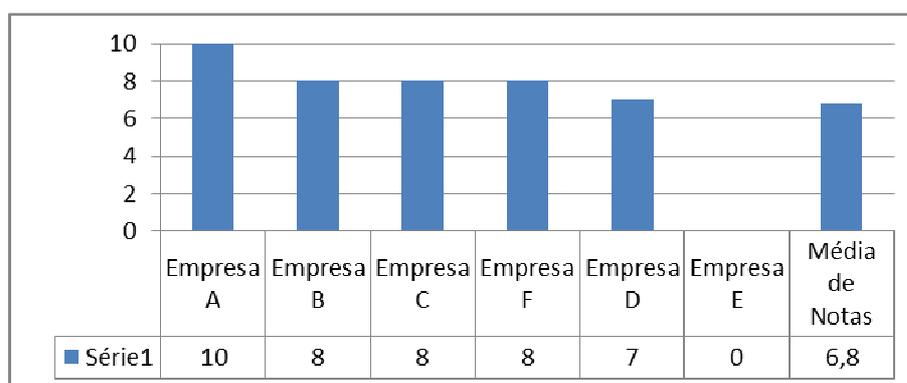
Fonte: dados da pesquisa.

4.5.2 Subcategoria implementar plano de vendas

Esta pôde ser considerada a de maior responsabilidade do gerente de vendas para garantir os resultados esperados no planejamento estratégico. Nesse sentido, segundo revisão da literatura aqui apresentada, cabe a ele executar as ações necessárias para assegurar, em nível tático e operacional, o acesso ao mercado.

Para essa variável, no questionário estruturado, o gestor da Empresa E, com nota 0, afirmou não existir um plano formal de vendas para orientar a equipe no mercado.

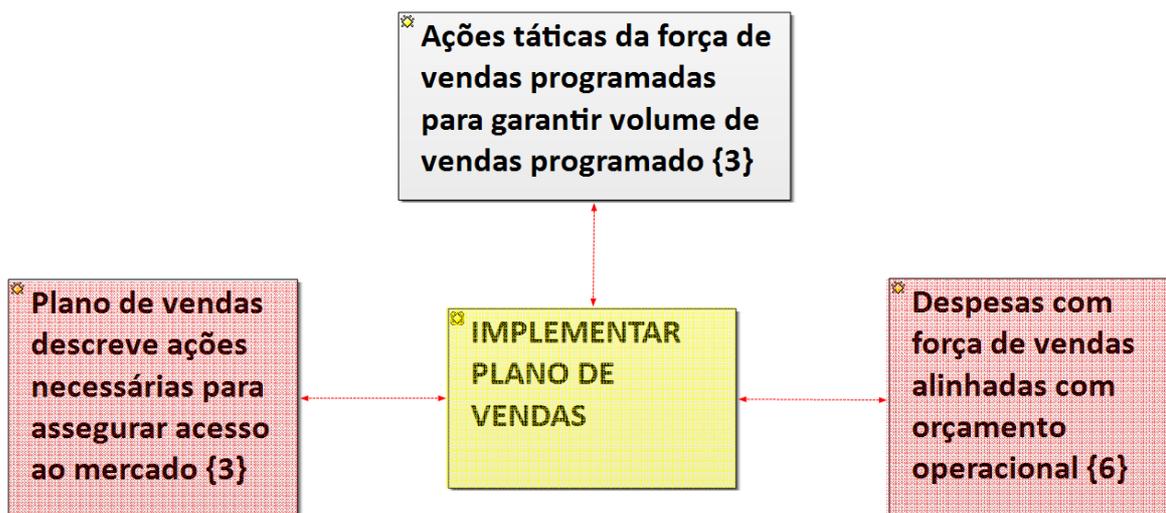
Gráfico 49 - Subcategoria implementar plano de vendas (média das notas obtidas por cada empresa, na linha total da subcategoria)



Fonte: dados da pesquisa.

Na entrevista pessoal, três gestores afirmaram que o plano de vendas descreve ações necessárias para assegurar acesso ao mercado; dentre os seis respondentes, três afirmaram que são programadas ações táticas, para a força de vendas garantir o volume de vendas programado; os seis gestores afirmaram que as despesas com força de vendas estão alinhadas com o orçamento operacional (Figura 59).

Figura 59 - Variáveis da subcategoria implementar plano de vendas



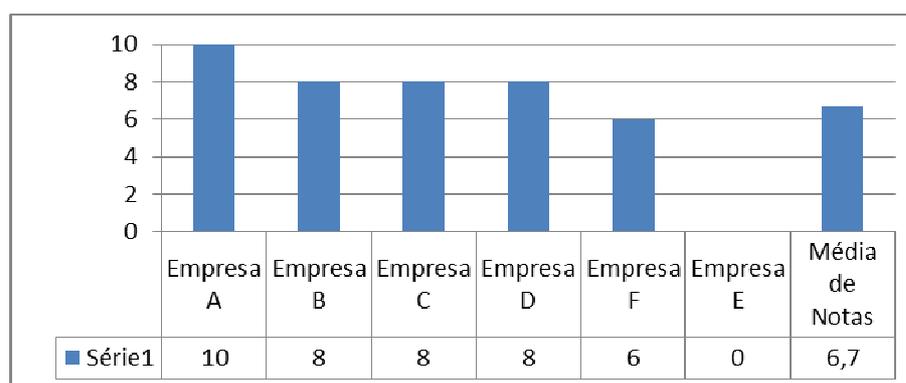
Legenda: *idem* figura 11, p. 101.

Fonte: dados da pesquisa.

Variável 36 - o plano de vendas descreve todas as ações necessárias para assegurar o acesso da empresa no mercado.

Para essa variável, no questionário estruturado, o gestor da Empresa E, com nota 0, afirmou não existir um plano de vendas que descreva ações necessárias para assegurar sucesso no mercado (Gráfico 50).

Gráfico 50 - Variável 36 – plano de vendas descreve ações necessárias para assegurar acesso ao mercado



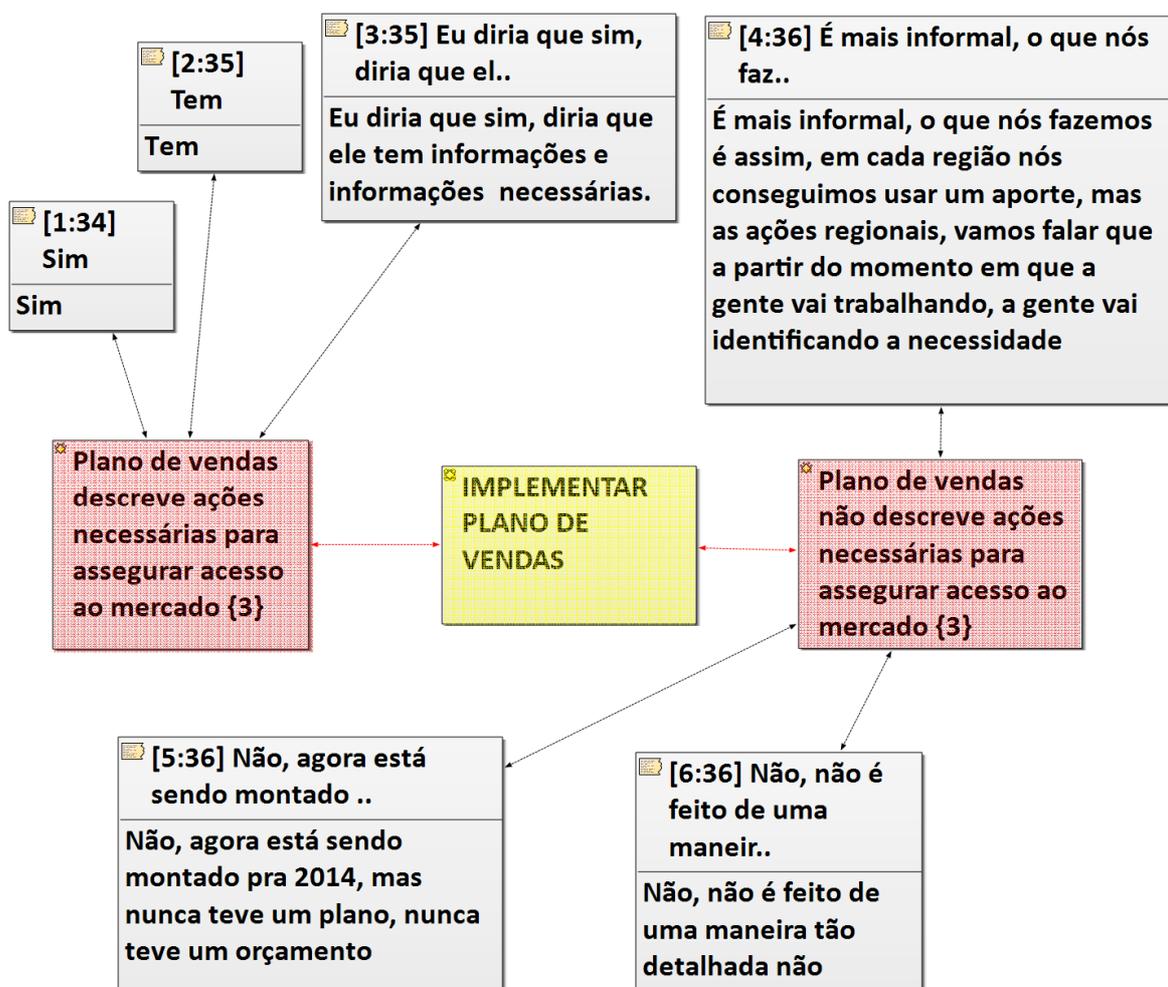
Fonte: dados da pesquisa.

Na entrevista pessoal, o gestor da Empresa E confirmou seu apontamento no questionário estruturado; o gestor da Empresa D, que havia pontuado com nota média 8, no questionário estruturado, declarou:

É mais informal, o que nós fazemos é assim, em cada região nós conseguimos usar um aporte, mas as ações regionais, vamos falar que a partir do momento em que a gente vai trabalhando, a gente vai identificando a necessidade, quer dizer, é uma coisa que existe no dia a dia.

O gestor da Empresa F, que havia pontuado com nota média 6, no questionário estruturado, afirmou: “[...] não, não é feito de uma maneira tão detalhada não [...]” (Figura 60).

Figura 60 - Citações dos gestores sobre a variável 36 – plano de vendas descreve ações necessárias para assegurar acesso ao mercado



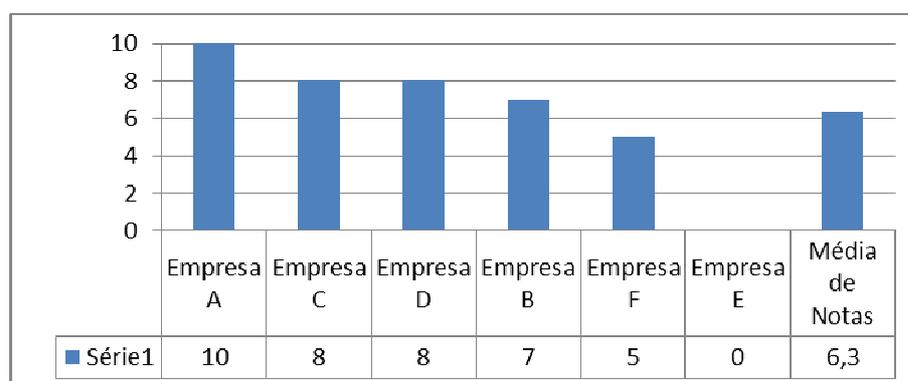
Legenda: *idem* figura 12, p. 104.

Fonte: dados da pesquisa.

Variável 37 - as ações táticas da força de vendas são programadas para garantir o volume de vendas programado no planejamento estratégico da empresa.

Para esta variável, no questionário estruturado, os gestores das Empresas F, com nota média 5, e E, com nota 0, afirmaram que não existem ações táticas programadas para garantir o volume de vendas projetado (Gráfico 51).

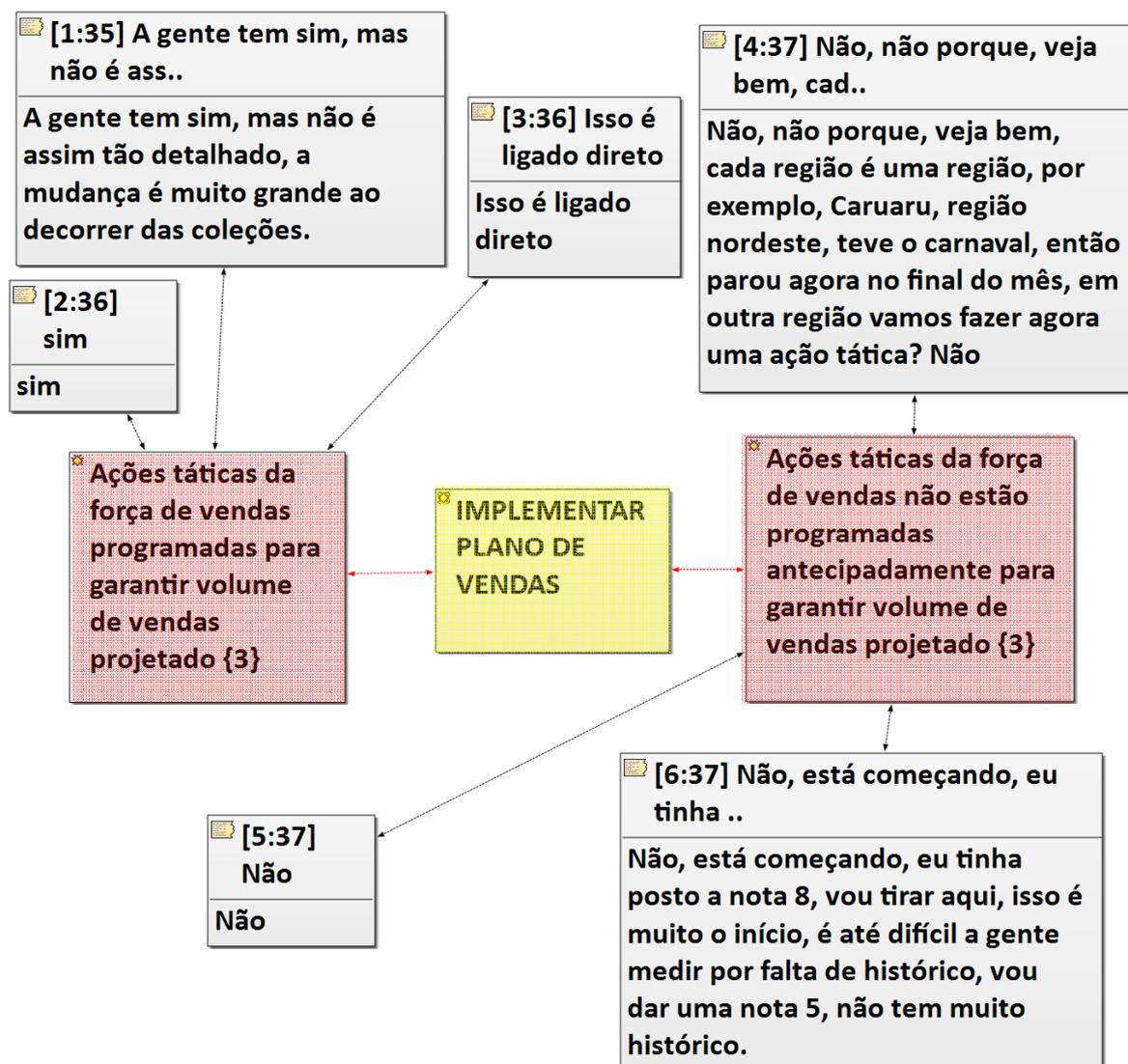
Gráfico 51 - Variável 37 - ações táticas da força de vendas programadas para garantir volume de vendas projetado



Fonte: dados da pesquisa.

Na entrevista pessoal, os gestores das Empresas F e E confirmaram as afirmações feitas no questionário estruturado; o gestor da Empresa D, que havia pontuado com nota média 8, no questionário estruturado, declarou: “[...] não, não porque, veja bem, cada região é uma região, por exemplo, Caruaru, região Nordeste, teve o carnaval, então parou agora no final do mês, em outra região vamos fazer agora uma ação tática? Não [...]” (Figura 61).

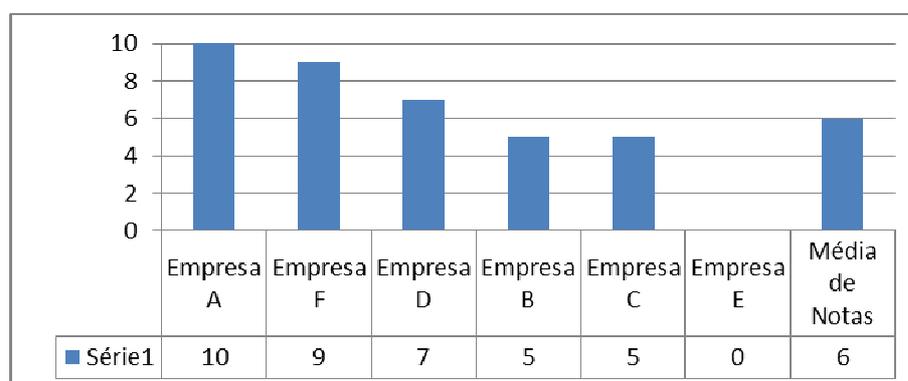
Figura 61 - Citações dos gestores sobre a variável 37 – ações táticas da força de vendas programadas para garantir volume de vendas projetado



Variável 38 - além do cumprimento dos objetivos e metas de vendas, as despesas com a equipe de vendas estão alinhadas com o orçamento operacional previsto no plano de vendas.

Nessa variável, no questionário estruturado, os gestores das Empresas B e C, ambos com nota média 5, e E, com nota 0, afirmaram que as despesas com a força de vendas não estão alinhadas com o orçamento operacional previsto no plano de vendas (Gráfico 52).

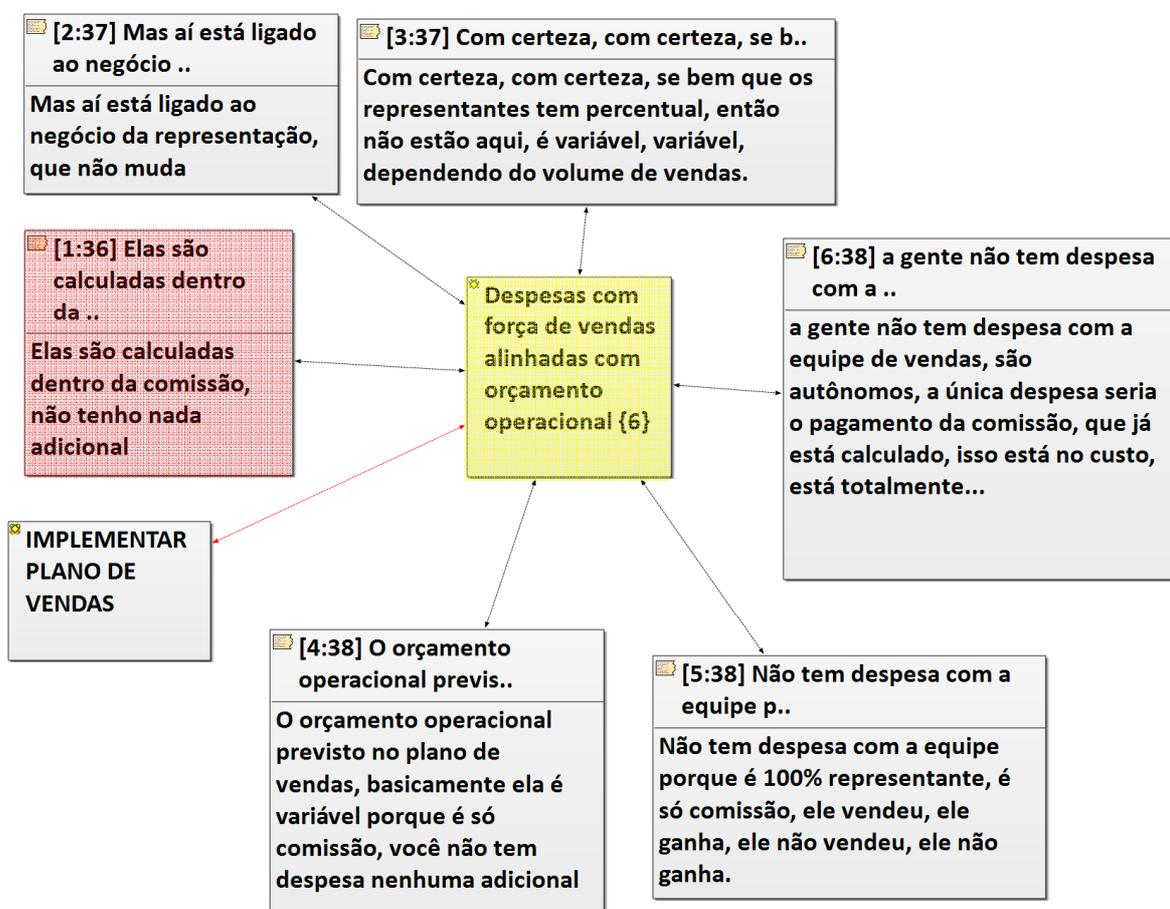
Gráfico 52 - Variável 38 - despesas com a força de vendas estão alinhadas com o orçamento operacional



Fonte: dados da pesquisa.

Na entrevista pessoal, todos os gestores declararam que as despesas com a força de vendas estão alinhadas com o orçamento operacional previsto no plano de vendas. Na realidade, esta unanimidade deveu-se ao fato de quase todas as equipes de vendas serem comissionadas, portanto, os representantes arcam com as despesas. A única equipe que contém vendedores contratados é a da Empresa C, e o gestor afirmou: “[...] com certeza, com certeza, se bem que os representantes têm percentual, então não estão aqui, é variável, variável, dependendo do volume de vendas [...]” (Figura 62).

Figura 62 - Citações dos gestores sobre a variável 38 – despesas com força de vendas estão alinhadas com o orçamento operacional



Legenda: *idem* figura 12, p. 104.

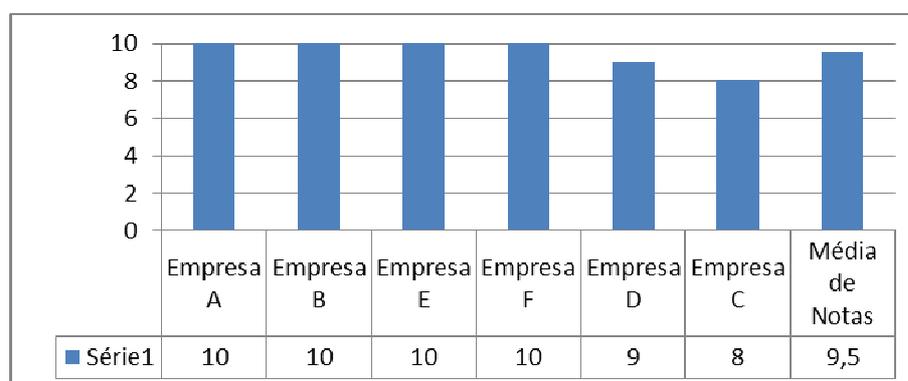
Fonte: dados da pesquisa.

4.5.3 Subcategoria estreitar relacionamento com os principais clientes

Devido à importância do relacionamento pessoal no mercado *B to B*, cabe ao gerente de vendas identificar, em sua carteira de clientes, os clientes-chave da empresa, e participar, juntamente com sua equipe de vendas, das principais negociações, no sentido de aproximar esses clientes e promover relacionamentos duradouros.

Nessa subcategoria, no questionário estruturado, todos os gestores, com nota média 9,5, afirmaram ter um relacionamento próximo com seus principais clientes.

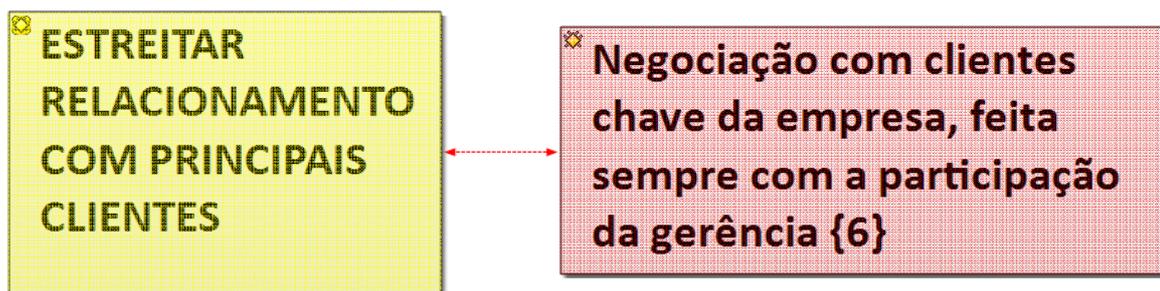
Gráfico 53 – Subcategoria estreitar relacionamento com os principais clientes (média das notas obtidas por cada empresa, na linha total da subcategoria)



Fonte: dados da pesquisa.

Na entrevista pessoal, os seis gestores declararam que as negociações com clientes-chave da empresa sempre são feitas com a participação da gerência (Figura 63).

Figura 63 - Variáveis da subcategoria estreitar relacionamento com os principais clientes



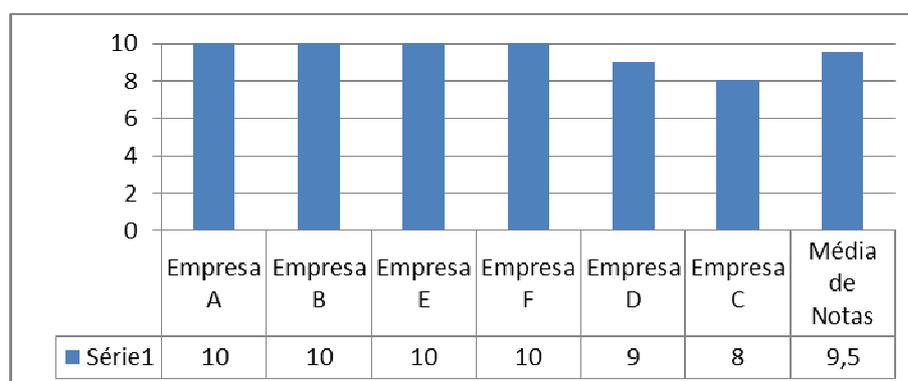
Legenda: *idem* figura 10, p. 76.

Fonte: dados da pesquisa.

Variável 39 - a negociação com os clientes-chave da empresa é feita sempre com participação da gerência, juntamente com a equipe de vendas, no sentido de aproximar esses clientes e promover relacionamentos duradouros.

Essa variável, pela sua dimensão, representou a totalidade da subcategoria e confirmou os dados do gráfico 53, ou seja, metade dos gestores afirmou que a negociação com clientes-chave da empresa é feita com a participação dos gestores (Gráfico 54).

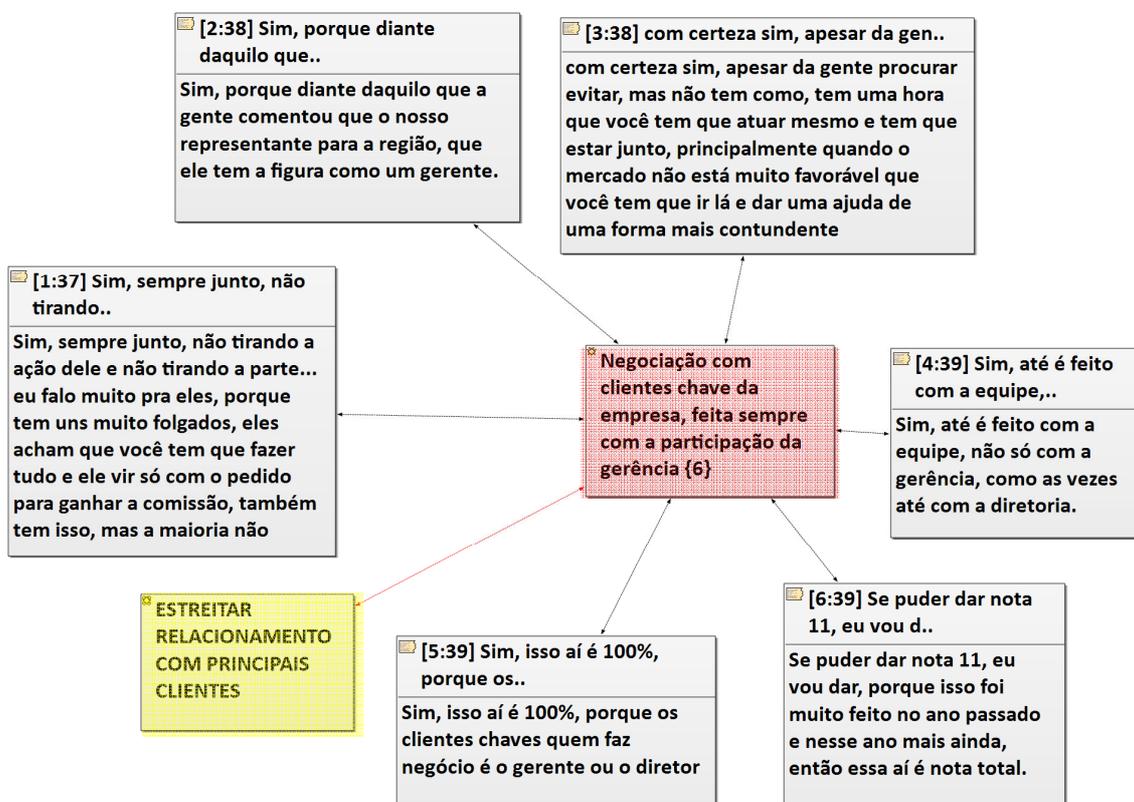
Gráfico 54 - Variável 39 – a negociação com os clientes-chave da empresa é sempre feita com a participação da gerência



Fonte: dados da pesquisa.

Na entrevista pessoal, todos os gestores confirmaram que a negociação com os principais clientes é feita com a participação da gerência. O gestor da Empresa E, declarou: “[...] sim, isso aí é 100%, porque os clientes-chave quem faz negócio é o gerente ou o diretor [...]” (Figura 64).

Figura 64 - Citações dos gestores sobre a variável 39 – a negociação com os clientes-chave da empresa é sempre feita com a participação da gerência



Legenda: *idem* figura 12, p. 104.

Fonte: dados da pesquisa.

4.6 Categoria controle

Nesta fase da pesquisa foi possível vislumbrar todo o processo de planejar, organizar e direcionar. Liderar e discernir se o resultado foi o almejado. Para Spiro; Rich e Stanton (2010), existe uma relação estratégica entre planejamento e avaliação ou controle. O planejamento estabelece o que poderia ser feito, enquanto a avaliação mostra o que realmente foi feito, segundo os autores. Ambas as atividades são destituídas de valor, quando não são feitas em conjunto (SPIRO; RICH; STANTON, 2010).

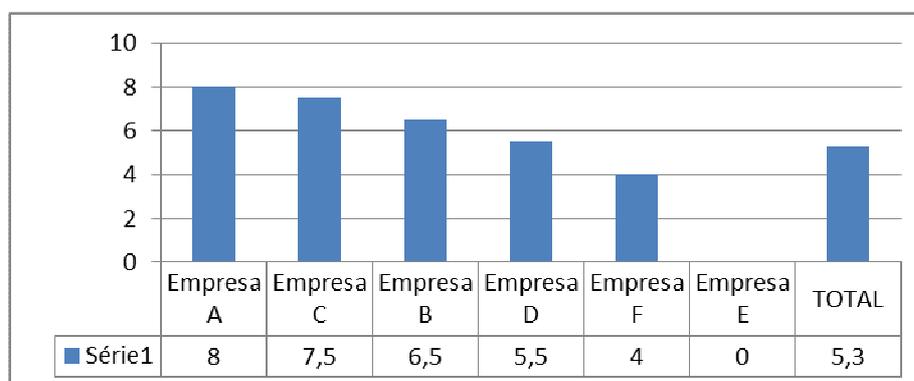
4.6.1 Subcategoria avaliação do desempenho da força de vendas

Para Spiro, Rich e Stanton (2010, p. 416), “[...] a falta de avaliação adequada pode praticamente cancelar o valor do planejamento estratégico. É como decidir ir a algum lugar, mas nunca saber quando ou se chegou lá.”

Para Zoltners, A., Sinha e Zoltners, G. (2001), a análise de vendas envolve coleta, classificação, comparação e estudo dos dados de venda da empresa.

Nessa subcategoria, no questionário estruturado, apenas os gestores das Empresas F, com nota média 4, e E, com nota 0, aparentemente não fazem de maneira adequada avaliação do desempenho da força de vendas.

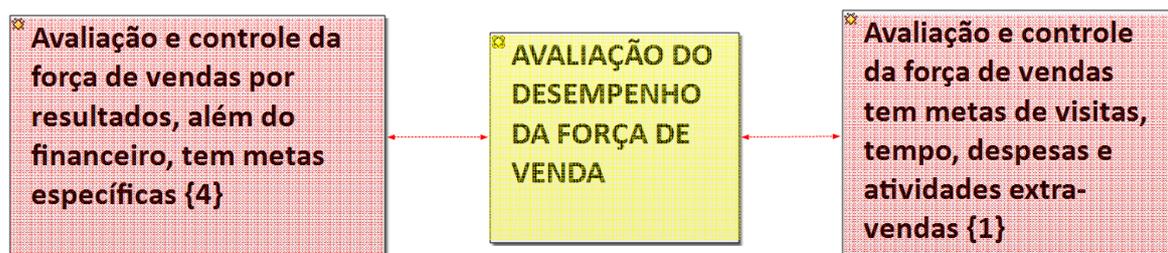
Gráfico 55 - Subcategoria avaliação do desempenho da força de vendas (média das notas obtidas por cada empresa, na linha total da subcategoria)



Fonte: dados da pesquisa.

Na entrevista pessoal, quatro gestores declararam que a avaliação da força de vendas é feita por resultados e, além do financeiro, têm metas específicas; apenas um gestor afirmou que a avaliação da força de vendas tem metas de visitas, tempo, despesas e atividades extra vendas (Figura 65).

Figura 65 - Variáveis da subcategoria avaliação do desempenho da força de vendas



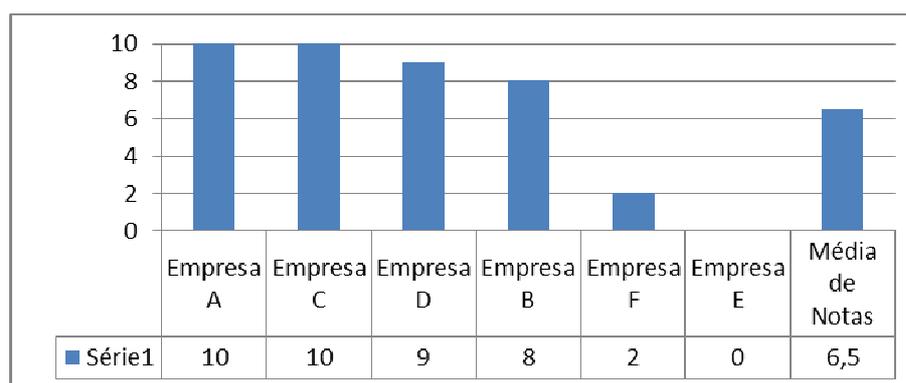
Legenda: *idem* figura 11, p. 101.

Fonte: dados da pesquisa.

Variável 40 - a avaliação do desempenho da força de vendas por resultados, além dos aspectos financeiros, leva em conta metas específicas de pedidos (*ticket* médio, número de pedidos, pedidos cancelados) e de clientes (clientes ativos, novos, prospectados e recuperados).

Nessa variável, apenas os gestores das Empresas F, com nota média 2, e E, com nota 0, na avaliação da força de vendas, além das metas de resultados, não têm metas específicas.

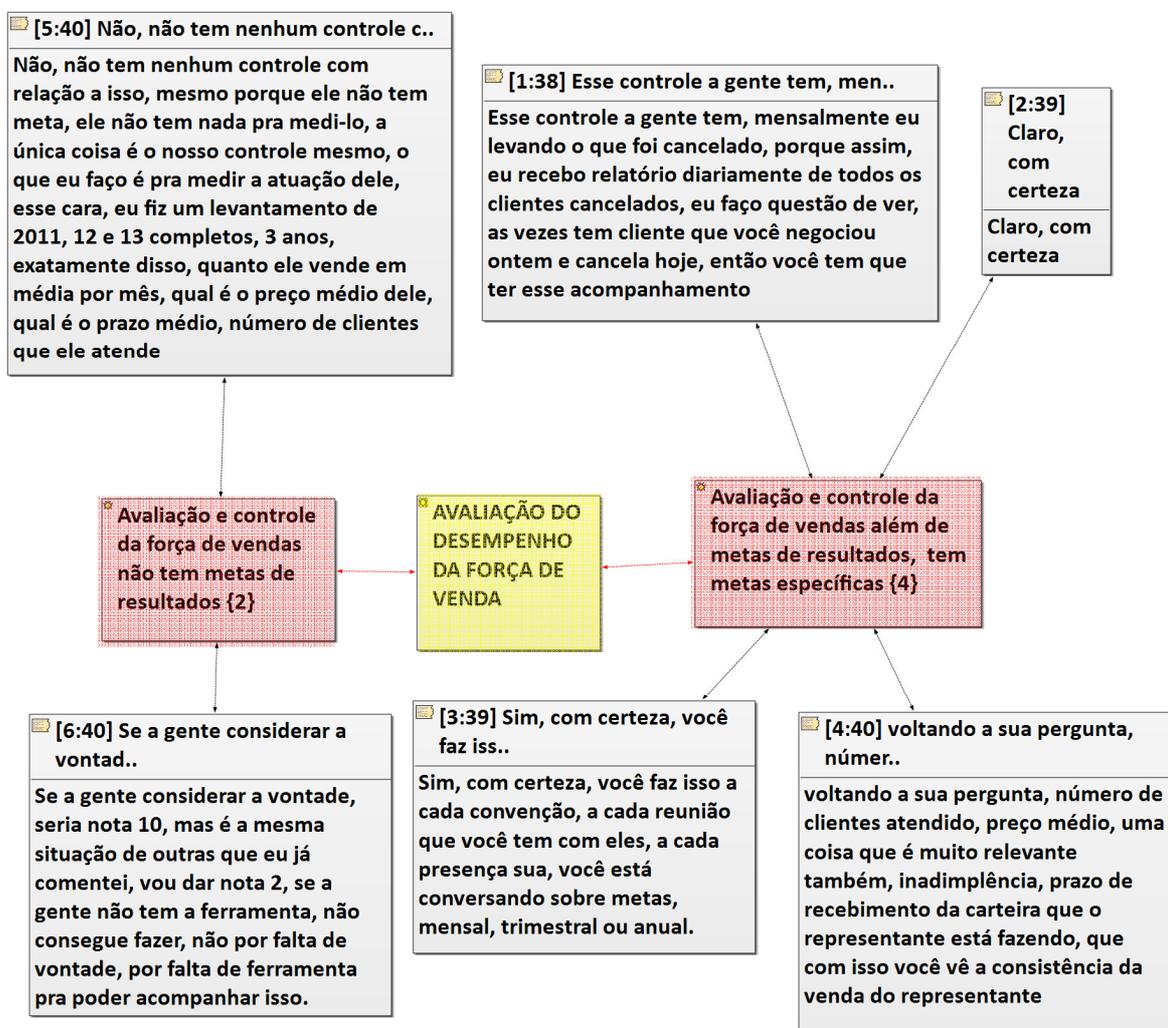
Gráfico 56 - Variável 40 - avaliação e controle da força de vendas, além de metas de resultados, têm metas específicas



Fonte: dados da pesquisa.

Na entrevista pessoal, os gestores confirmaram as afirmações feitas no questionário estruturado (Figura 66).

Figura 66 - Citações dos gestores sobre a variável 40 – avaliação e controle da força de vendas, além de metas de resultados, têm metas específicas



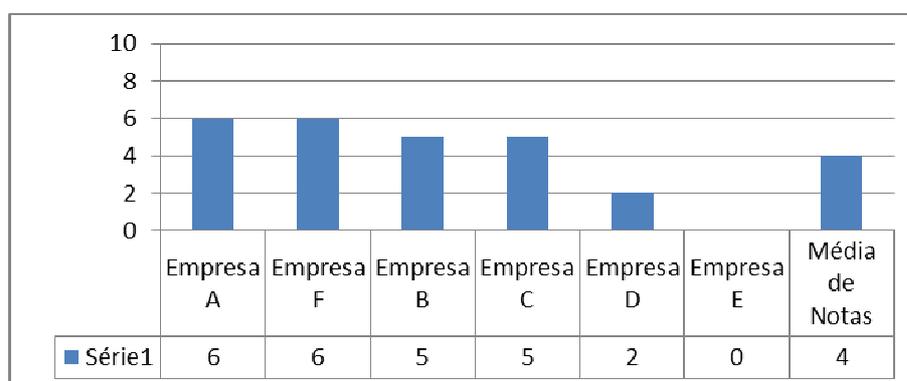
Legenda: *idem* figura 12, p. 104.

Fonte: dados da pesquisa.

Variável 41 - a avaliação do desempenho da força de vendas por atividades tem metas de visitas (número de visitas, visitas planejadas ou realizadas), utilização do tempo (dias trabalhados, visitas por dia), despesas e outras atividades não relacionadas às vendas (colocação de *displays* de vendas, treinamentos realizados com distribuidores, visitas de prestação de serviços etc.).

Nessa variável, no questionário estruturado, apenas os gestores das Empresas A e F, ambos com nota média 6, afirmaram que a avaliação da força de vendas tem metas de visitas, tempo, despesas e atividades extra vendas.

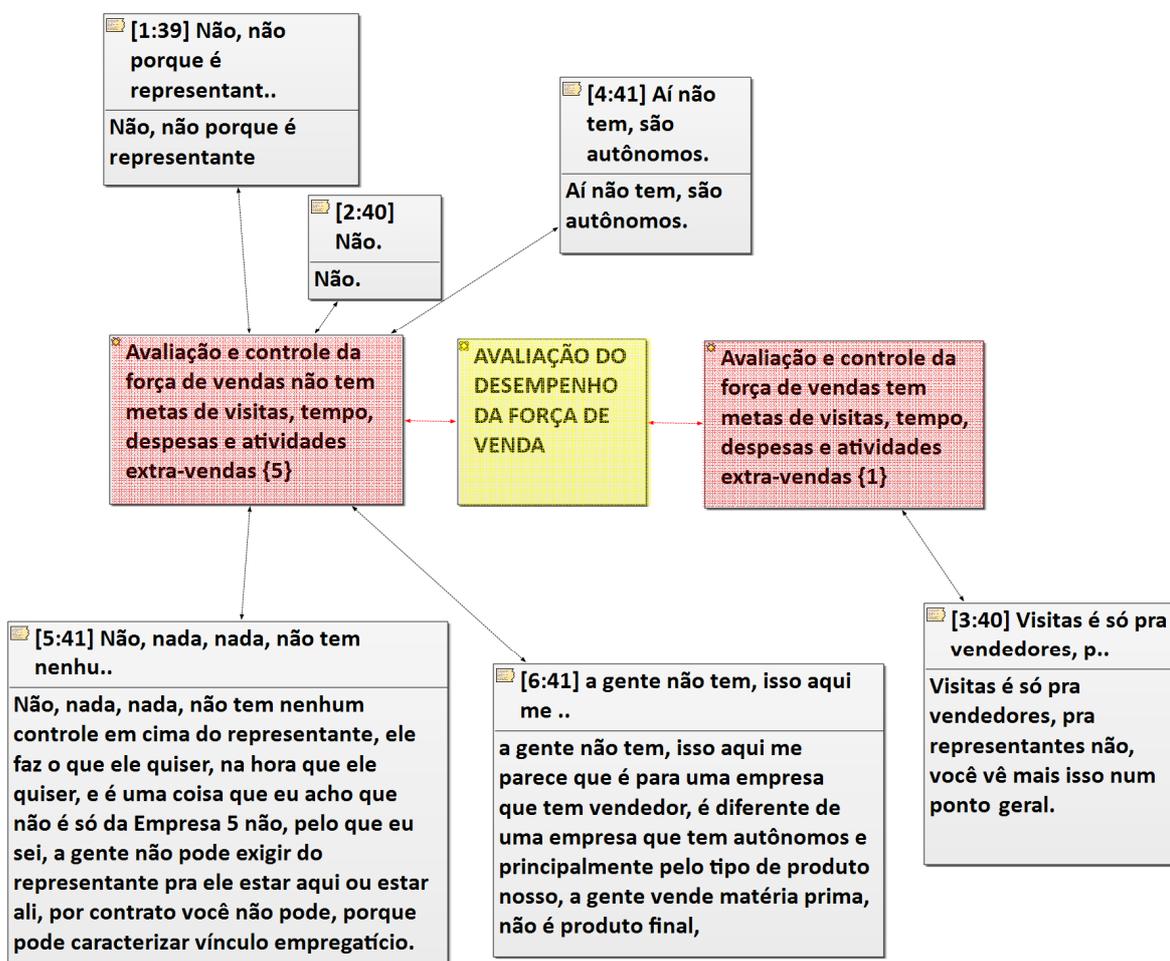
Gráfico 57 - Variável 41 - avaliação e controle da força de vendas têm metas de visitas, tempo, despesas e atividades extra vendas



Fonte: dados da pesquisa.

Na entrevista pessoal, entretanto, apenas o gestor da Empresa C, que tem uma equipe mista, com vendedores contratados e representantes, confirmou que tem metas de visitas, declarou: “[...] visitas é só pra vendedores, pra representante não, você vê mais isso num ponto geral [...]” (Figura 67).

Figura 67 - Citações dos gestores sobre a variável 41 – avaliação e controle da força de vendas têm metas de visitas, tempo, despesas e atividades extra vendas



Legenda: *idem* figura 12, p. 104.

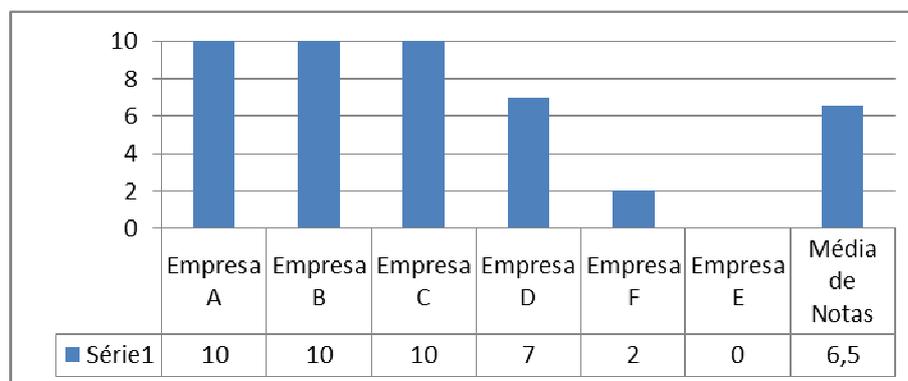
Fonte: dados da pesquisa.

4.6.2 Subcategoria auditoria de vendas

Uma forma de avaliação e controle mais ampla é a auditoria de vendas. Além dos princípios de avaliação e controle, acompanha o desempenho da área como um todo, com base na revisão da literatura.

Nessa subcategoria, no questionário estruturado, apenas os gestores da Empresa F, com nota média 2, e E, com nota 0, afirmaram que não é feita auditoria de vendas.

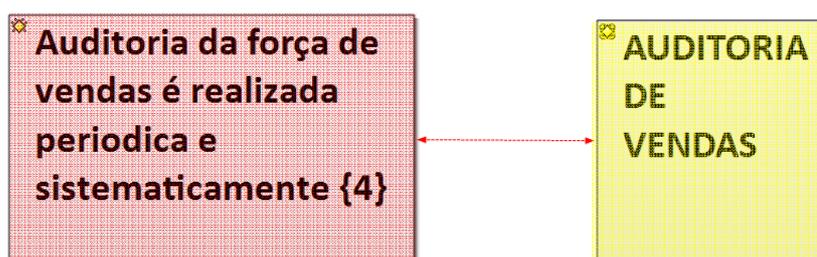
Gráfico 58 - Subcategoria auditoria de vendas (média das notas obtidas por cada empresa, na linha total da subcategoria)



Fonte: dados da pesquisa.

Na entrevista pessoal, praticamente se confirmou o resultado, 4 gestores afirmaram que fazem auditoria de vendas.

Figura 68 - Variáveis da subcategoria auditoria de vendas



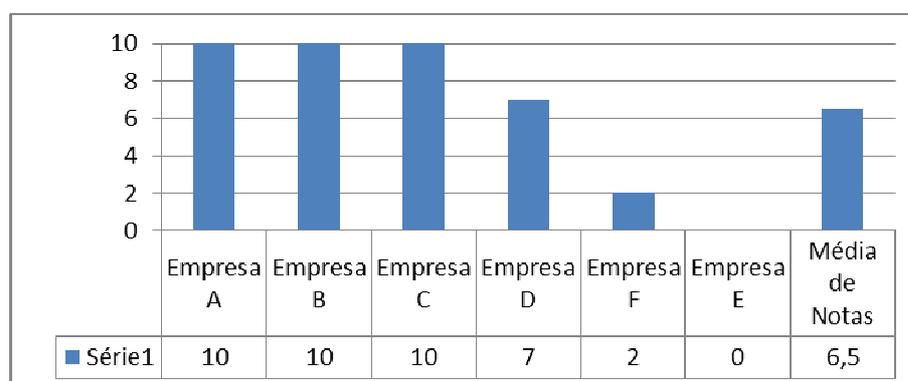
Legenda: *idem* figura 11, p. 104.

Fonte: dados da pesquisa.

Variável 42 - a auditoria de vendas é realizada periódica e sistematicamente, para acompanhar o desempenho do departamento de vendas e aferir sua evolução.

Essa variável definiu a subcategoria e confirmou os dados apresentados no gráfico 59, apenas dois gestores declararam não fazer auditoria de vendas.

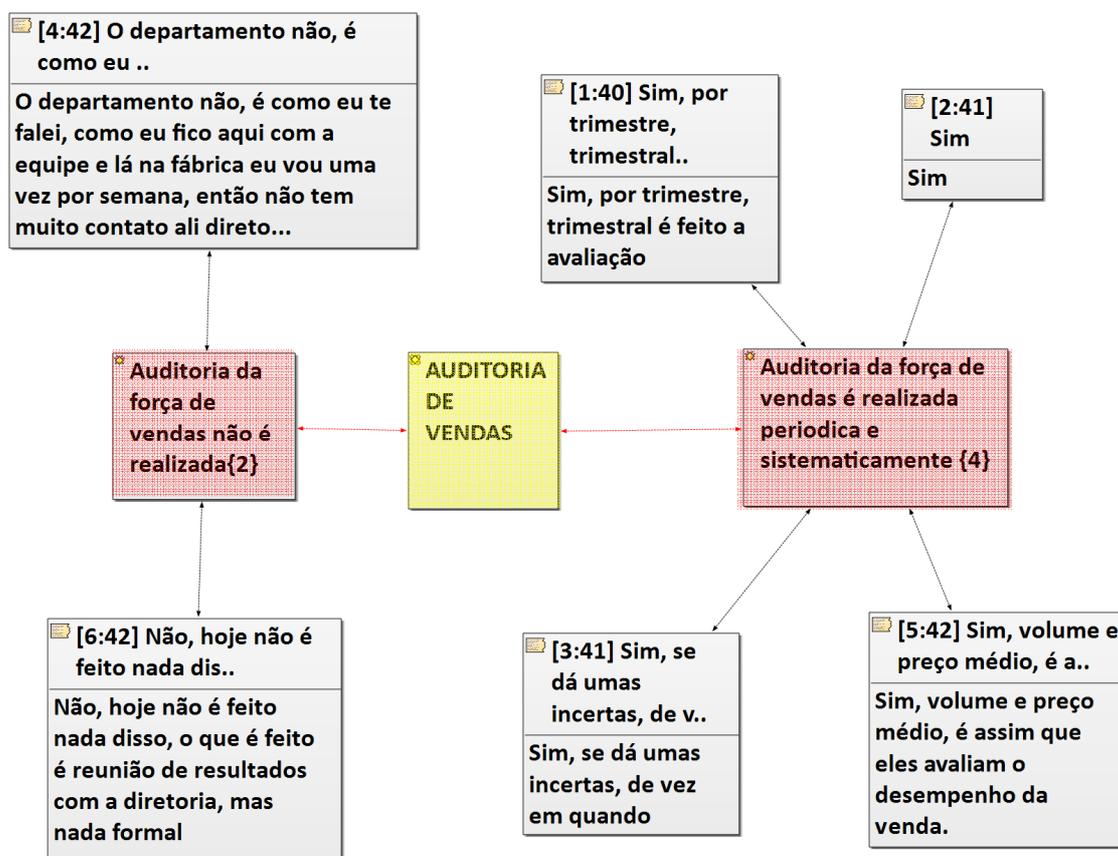
Gráfico 59 - Variável 42 - auditoria da força de vendas é realizada periódica e sistematicamente



Fonte: dados da pesquisa.

Na entrevista pessoal, o gestor da Empresa E, que atribuiu nota 0, no questionário estruturado, declarou: “[...] sim, volume e preço médio, é assim que eles avaliam o desempenho da venda.” (Figura 69).

Figura 69 - Citações dos gestores sobre a variável 42 – auditoria da força de vendas é realizada periódica e sistematicamente



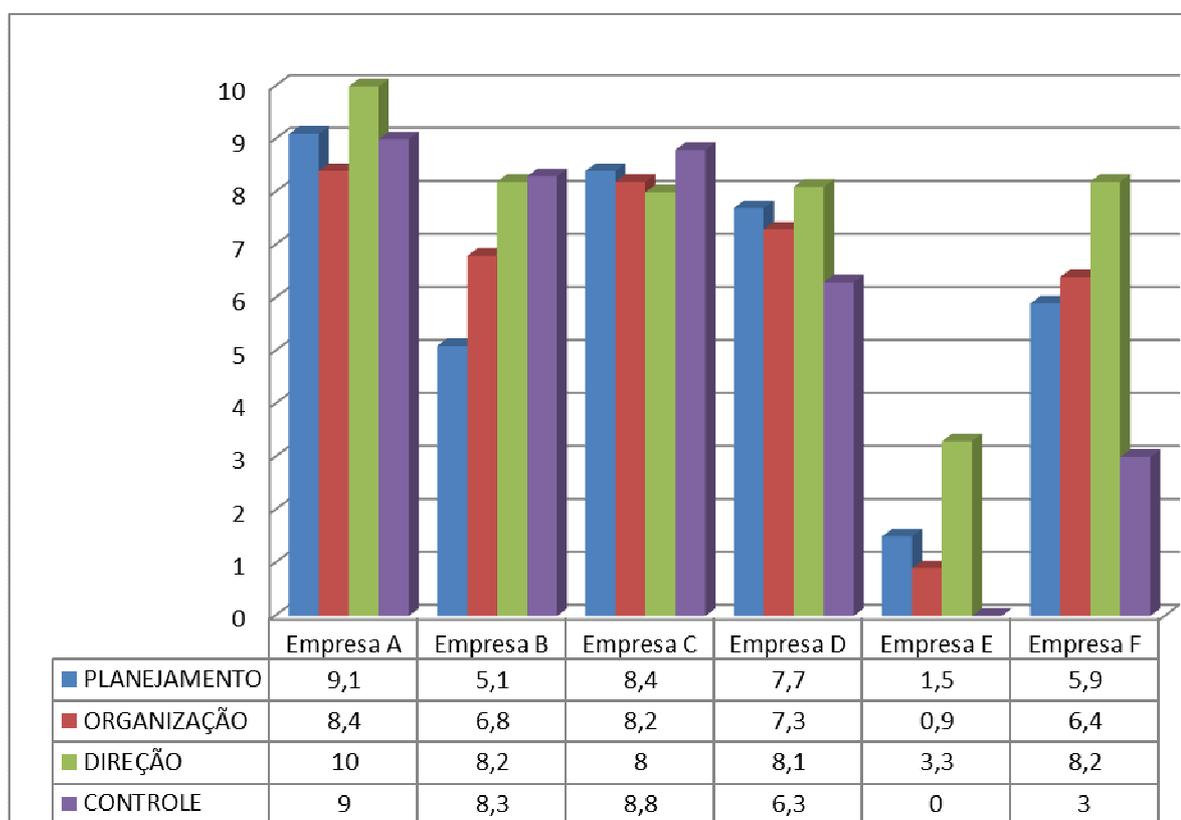
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivos identificar e analisar como os gerentes de vendas no mercado industrial (*B to B*), mais precisamente, no segmento de tecido índigo, no Brasil, desenvolvem suas tarefas do dia a dia, considerando como parâmetro o *framework* das atividades que integram as funções básicas de gestão, tais tarefas foram enquadradas dentro dos quatro princípios básicos de administração, que são: planejamento, organização, direção e controle (Quadro1).

Inicialmente, a escolha desse tema se deu porque, apesar da importância do trabalho do gestor de venda no mercado industrial (*B to B*), existem gerentes de vendas promovidos para essa função pelo excelente trabalho desenvolvido como vendedor, mas sem qualquer experiência anterior em gestão. A revisão da literatura indicou que essa prática é adotada não somente no Brasil. Nos Estados Unidos, empresários confirmaram que buscam o gerente de vendas em seus quadros de funcionários, promovendo, geralmente, o melhor vendedor para a função, sem se preocuparem com a experiência em gestão propriamente dita (ZOLTNERS, A. *et al.*, 2012).

A partir dos resultados da pesquisa de campo, pôde-se observar que não existe um padrão de atuação bem definido entre as empresas pesquisadas. O gráfico 60, a seguir, apresentou o resumo do resultado da atuação das áreas de gerência de vendas dos sujeitos desta pesquisa, considerando a avaliação dos próprios gestores sobre como as empresas, por eles representadas, atuam em relação a cada princípio básico de administração, tendo por referência as atividades constantes do *framework* (Quadro 1).

Gráfico 60 - Adoção dos princípios básicos de administração pela gerência de vendas das empresas pesquisadas (em percentual, obtido por empresa)



Legenda: os percentuais informados neste quadro corresponde ao total obtido por cada empresa, em cada categoria, na tabulação dos questionários estruturados, conforme tabela 7.

Fonte: dados da pesquisa.

Identificou-se, pela pesquisa bibliográfica, que a categoria planejamento, na visão de Lacombe e Heiborn (2003), pode ser considerada como a primeira função do administrador, pois por meio dela o gestor pensa antecipadamente o que deseja alcançar e determina os meios e recursos necessários para concretizar tal desejo. Todavia, esta não teve o mesmo tratamento ou importância para todas as empresas. Tarefas básicas (como, por exemplo, previsão de vendas) não são feitas por metade das empresas do segmento, segundo os respondentes.

Pôde-se observar, ainda, referente à categoria planejamento, apenas duas empresas obtiveram notas médias acima de 8: a Empresa A, com nota média 9,1, e a Empresa C, com nota média 8,4. Duas empresas ficaram com notas médias acima de 6, a Empresa D, com nota média 7,7, e a Empresa B, com nota média 6,8. As empresas que, pelas afirmações dos gestores, atingiram as menores notas médias, foram: Empresa F, nota média 5,9, e a Empresa E, nota média 1,5.

Na categoria organização, apenas duas empresas definiram que a política de recrutamento e seleção de candidatos para a força de vendas é estabelecida em conjunto com o departamento de recursos humanos da empresa, por exemplo. Verificou-se, em alguns casos, que a definição e a escolha dos candidato para a área de vendas são responsabilidades do gerente comercial, o RH somente faz os procedimentos burocráticos.

Referente à essa categoria, novamente, apenas duas empresas atingiram notas médias acima de 8: Empresa A, nota média 8,4, e Empresa C, nota média 8,2. Três empresas obtiveram notas médias acima de 6: Empresa D, nota média 7,3, Empresa B, nota média 6,7, e Empresa F, nota média 6,4. A Empresa E, com nota média 0,9, pareceu ser a que menos se dedica às variáveis ligadas à categoria organização.

Na categoria direção, metade das empresas afirmou não ter um plano de vendas formal ou descrevendo, para a força de vendas, ações necessárias para assegurar o acesso da empresa ao mercado em que pretende atuar. Pelo que foi observado nas entrevistas pessoais, o plano de vendas, para alguns gestores, é mais informal, não estruturado.

Pela análise dos dados da pesquisa, essa categoria apresentou um resultado mais uniforme, cinco empresas apresentaram notas médias acima de 7: Empresa A, nota média 10, Empresas B e F, notas médias 8,2; Empresa D, nota média 8,1, Empresa C, nota média 8. Apenas a Empresa E apresentou nota média 3,3, o que pressupôs ser a empresa que menos se dedica às variáveis ligadas à categoria direção.

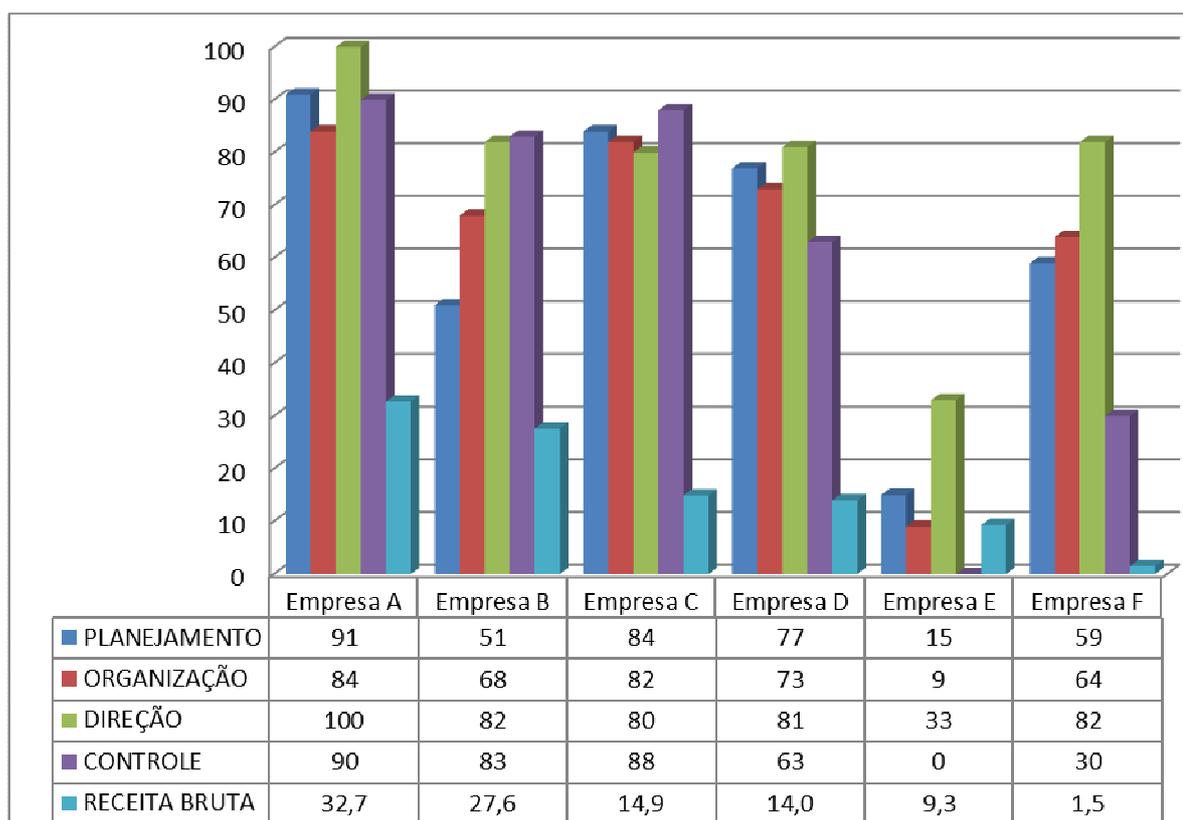
Na categoria controle, duas, das seis empresas pesquisadas, afirmaram que não avaliam o resultado da força de vendas, considerando, além dos aspectos financeiros, metas específicas de pedidos; nem tampouco fazem auditoria de vendas.

Ainda referente a essa categoria, três empresas atingiram notas médias acima de 8: Empresa A, nota média 9; a Empresa C, nota média 8,8, e a Empresa B nota média 8,3. As empresas que, pelas afirmações dos gestores, atingiram as menores notas médias foram: Empresa F, nota média 3, e a Empresa E, nota 0.

Considerando-se a heterogeneidade dos resultados obtidos, procurou-se adotar um parâmetro de referência que pudesse auxiliar no estabelecimento de relações entre práticas gerenciais e resultados operacionais das empresas

Assim, consideraram-se os dados referentes à receita bruta das empresas (Tabela 4). Tais dados foram comparados com a atuação da gestão de administração de vendas (Gráfico 61). Para adequar as informações no gráfico 61, a seguir, as notas médias obtidas pelas empresas e o faturamento bruto das mesmas foram convertidos em percentuais.

Gráfico 61 - Resumo da atuação das empresas X receita bruta (em %)



Legenda:

a) os percentuais informados neste quadro, corresponde ao total obtido por cada empresa a partir da tabulação dos questionários estruturados, conforme quadro 11;

b) os percentuais referentes à receita bruta correspondem à coluna %, das empresas pesquisadas (Tabela 4).

Fonte: dados da pesquisa.

Pôde-se observar que a Empresa A, que teve o melhor desempenho em todas as categorias, índices superiores a 80%, no total das assertivas de cada categoria, teve, também, o melhor desempenho, em termos de receita bruta. Em segundo lugar, em termos de receita bruta, a Empresa B, que embora não tenha atingido, na média, o melhor desempenho, em termos de administração de vendas, pauta sua atuação nesse mercado pela diferenciação de produtos e atualização tecnológica, esses dois quesitos foram considerados como um diferencial ou vantagem competitiva significativa, justificando esse resultado. Em terceiro lugar, em receita bruta, ficou a Empresa C, que teve a segunda melhor média de desempenho

nas categorias pesquisadas, mas apesar de ter índices superiores aos apresentados pela Empresa B, sua atuação nesse mercado é mais conservadora, podendo ser este o motivo de não ser tão competitiva; em quarto lugar, a Empresa D, com média superior a 60%, em todas as categorias; a Empresa E, embora esteja em quinto lugar, em termos de receita bruta, teve o pior desempenho em todas as categorias pesquisadas; a Empresa F, mesmo tendo ocupado o último lugar, em termos de receita bruta, não foi a pior na média de desempenho nas categorias, teve a seu favor o fato de estar neste segmento há menos de dois anos, mesmo tendo atuado na área têxtil com outras linhas de produto, anteriormente.

Tendo em vista os resultados obtidos, não se pôde afirmar que a evolução do faturamento esteja apenas relacionado às práticas de gestão de administração de vendas, embora haja fortes evidências nesse sentido. Diferenciais competitivos como, atualização tecnológica, inovação em produtos ou experiência, conforme pôde-se observar, podem compensar eventuais deficiências da gestão.

Outra contribuição deste trabalho foi a apresentação de um *framework* contendo as atividades que integram as atividades e funções da administração de vendas, apresentado no quadro 1, o qual foi concebido a partir da revisão da literatura e constituído pelos quatro princípios básicos da administração, ou seja: planejamento, organização, direção e controle. Sendo que cada um desses foi correlacionado às principais tarefas que o gestor deve desempenhar no dia a dia.

Os aspectos favoráveis da abordagem decorrente do *framework*, foram: a) definir uma hierarquia clara nas responsabilidades do gestor; b) destacar, em cada princípio, quais são as atividades básicas que devem desempenhar; c) sustentar cada atividade com informações e exemplos de seu desenvolvimento; d) criar um padrão para a atividade de gestão de vendas, possibilitando um resultado mais uniforme e consistente.

5.1 Limitações da pesquisa

O foco desta pesquisa baseou-se em um estudo exploratório junto aos gestores de vendas de empresas que atuam no mercado industrial (*B to B*), especificamente, no segmento de tecido índigo, no Brasil, não permitindo generalizar os resultados além do âmbito da amostra pesquisada.

Outra limitação foi não poder fazer uma comparação com os resultados da atuação dos gestores e o lucro efetivo das empresas. Fez-se apenas uma relação entre atuação dos gestores e receita bruta das empresas pesquisadas (Gráfico 61).

5.2 Sugestão para pesquisas futuras

O mercado industrial (*B to B*), foco desta pesquisa, é muito amplo. Dessa forma, foram sugeridas algumas recomendações para futuros estudos sobre o tema: 1. pesquisar em outros segmentos do mercado industrial (*B to B*); 2. realizar um estudo confrontando os resultados da atuação dos gestores de vendas com o lucro efetivo das empresas.

REFERÊNCIAS

ABIT. **Dados do setor**. 2012. Disponível em: <<http://www.abit.org.br/dadosdosetor/>> Acesso em: 3 jul. 2013.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Tradução de Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 2002.

CASTRO, L. T. **Proposição para o planejamento e gestão de vendas para o setor de insumos agrícolas**. 2004. 193 f. Dissertação (Mestrado em Administração)-Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

CHIAVENATO, I. **Administração de vendas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005

CHURCHIL, G. A.; PETER, J. P. **Marketing: criando valor para o cliente**. 7. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

COUGHLAN, A. T. et al. **Canais de marketing e distribuição**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

_____. et al. **Canais de marketing e distribuição**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

CZINKOTA, M. R. (Org.). **Marketing: as melhores práticas**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. Introduction: the discipline and practice of qualitative research. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **Handbook of qualitative research**. 3. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2006.

DIAS, S. R. et al. (Coord.). **Gestão de marketing**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

FUTRELL, C. M. **Vendas, fundamentos e novas práticas de gestão**. 7. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GORDON, I. **Marketing de relacionamento**. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

GORINI, A. P. O segmento de índigo. **BNDES Setorial**, Rio de Janeiro, n. 10, p. 313-334, set. 1999. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/bnset/set1009.pdf>. Acesso em: 16 maio 2013.

GREWAL, D.; LEVY, M. **Marketing**. 2. Ed. Porto Alegre: Mac Graw Hill, 2012.

HUTT, M. D.; SPEH, T. W. **B to B gestão de marketing em mercados industriais e organizacionais**. 7. ed. São Paulo: Bookman, 2002.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**. 10. Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

_____.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2012.

LACOMBE, F. J. M.; HEILBORN, G. L. J. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

LAS CASAS, A. L. **Administração de vendas**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MAGALDI, S. **Vendas 3.0: uma nova visão para crescer na era das ideias**. Rio de Janeiro: Campus, 2009.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral de administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MOREIRA, J. C. T. (Coord.). **Administração de vendas**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

OLIVEIRA, C. E. **Planejamento orçamentário empresarial de indústrias do distrito industrial I de Bauru**. 2008. (Mestrado em Engenharia de Produção)- Universidade Estadual Paulista, Bauru, 2008.

_____.; CATANEO, A. Orçamento de vendas: um estudo acerca das indústrias de um distrito industrial. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO – CNEG, 7., 2011, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: CNEG, 2011.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia, práticas**. São Paulo: Atlas, 2006.

PALMATIER, R. W. et al. **Relationship marketing**. Cambridge: MSI Marketing Science Institute, 2008.

PIMENTEL, F. V. A gestão de vendas no mercado industrial (*Business to Business*): um estudo das práticas no setor de tecido índigo no Brasil: depoimento. [2012]. São Caetano do Sul: **PPGA-USCS**. Entrevista concedida a Sergio Cricca.

RACKHAM, N.; VICENTIS, J. **Reinventando a gestão de vendas**. Rio de Janeiro: Campus, 2007.

SPIRO, R. L.; RICH, G. A.; STANTON, W. J. **Gestão da força de vendas**. 12. ed. Porto Alegre: McGraw-Hill, 2009.

THOMÉ, E.; CASTRO, L. **Proposição de etapas para o planejamento e gestão de vendas para o setor de insumos agrícolas**. São Paulo: USP. 2004.

ZOLTNERS, A. A.; SINHA, P.; ZOLTNERS, G. A.; **Manual completo para acelerar o desempenho da força de vendas**. São Paulo: Cultrix, 2001.

_____. et al. Think twice before promoting your best salesperson. **Harvard Business Review Blog**, [S.l.], v. 9, n. 45, jul. -semestral, 2012.

APÊNDICE A – Questionário de entrevista – primeira parte

A fim de entender a estrutura setorial do segmento de índigo no Brasil, realizamos uma entrevista com o Sr. Fernando Valente Pimentel, Diretor Superintendente da ABIT – Associação Brasileira da Indústria Têxtil, que transcrevemos a seguir:

1. Qual é o grau de concentração deste segmento?

R.: O mercado de tecido índigo no Brasil tem cerca de 12 fabricantes . Deste total 5 empresas dominam 70% do mercado.

2. Quais são as empresas que atuam no Mercado de tecido índigo no Brasil?

R.: Essas empresas são: Vicunha Têxtil, Tavex Corporation, Cedro Têxtil, Têxtil Canatiba, Covolan Jeansweare, Santana Textiles, Capricórnio Têxtil, Nicoletti DEnin, Tear Textil, Horizonte Textil, Santanense , Cotton King.

3. Qual a capacidade de produção instalada dessas empresas?

A capacidade instalada estimada é da ordem de 420 milhões de metros lineares ano.

4. Qual é o preço médio do tecido índigo para o mercado interno?

R.: O preço do tecido índigo varia em função do peso, estrutura de composição, mistura de fios e texturas, mas, na média pode-se considerar em torno de R\$ 8,50 o metro. (Tabela 1).

5. Qual é a produção estimada dessas empresas hoje?

R.: Estão operando com 80% da capacidade.

6. Quanto dessa produção é dirigida ao mercado externo?

R.: Atualmente, face à situação de mercado apenas 5% da capacidade de produção é destinada ao mercado externo.

7. Qual o preço médio do produto dessas empresas para o mercado externo?

R.: Em torno de US\$ 8,00 kg FOB ou US\$ 4,00 o metro FOB. (Tabela 2).

8. Qual é o volume de importação desse segmento no mercado brasileiro? Qual o preço médio que esses artigos entram no Brasil, considerando as taxas alfandegárias e impostos de importação?

R.: A importação é relativamente pequena, tendo alcançado 7 mil ton em 2012 . O preço médio FOB de importação foi de US\$ 5,00 kg. Internalizado este preço deve ser acrescido de 30% de imposto de importação + despesas. Sobre este valor devem ser acrescidos os impostos incidentes sobre as vendas, ICMS, PIS e COFINS. (Tabela 3).

9. Qual é a atualidade dos equipamentos do parque industrial neste segmento?

R.: Este setor é dos que mais investem e se encontra plenamente atualizado tecnologicamente.

10. Quais são os principais países que concorrem com Brasil neste segmento, no mercado interno, e em que proporção?

China e Paquistão em 2012, sendo que 80% do tecido veio da China.

11. Comparado com o Brasil, qual a situação do parque industrial desses países?

R.: O segmento de Índigo é competitivo mundialmente e o Brasil encontra-se no topo em termos de parque industrial levando em conta os grandes players.

12. Qual é a representatividade deste segmento no mercado têxtil?

R.: Em termos de consumo de matéria prima o segmento de tecidos índigo representa cerca de 30% da quantidade de algodão utilizada na indústria têxtil. Considerando faturamento somente da indústria têxtil o setor de tecidos índigo representa em torno de 10% do faturamento total.

13. Qual é a atratividade deste segmento?

R.: Esta é uma indústria de capital intensivo, que tende à concentração, e que tem como grande atrativo um enorme mercado interno, com potencial de crescimento, bem como um mercado externo de grande relevância. Trata-se de um produto de uso universal e que atende a diversos usos.

14. Qual foi a evolução da receita deste setor nos últimos cinco anos?

R.: Não temos a evolução desta receita de forma precisa, porém estimo um crescimento real na casa de 5% em função dos investimentos feitos no parque produtivo.

15. Qual foi a evolução da margem de lucro deste segmento nos últimos cinco anos?

R.: As margens das empresas que divulgam seus balanços tem sido apertada por fatores extra fábrica. Custos em elevação, câmbio apreciado, impostos etc. O retorno sobre o patrimônio tem sido em torno de 8%.

16. Qual é a margem média de lucro do setor têxtil?

R.: Retornando à pergunta 15 a margem do setor como um todo não tem sido boa. Diria que o patrimônio tem sido remunerado em torno de 6% aa.

17. Qual é a margem média de lucro deste segmento?

R.: O segmento de Índigo tem apresentando margens melhores, em torno de 8% sobre o patrimônio.

18. Qual a tendência da importação nos próximos cinco anos?

R.: A tendência é de importação crescente no segmento de roupas, o que impactará a indústria têxtil em função da contenção da produção doméstica de confeccionados.

19. Qual é a tendência do mercado externo desse segmento nos próximos cinco anos?

R.: Disputa acirrada devido à situação da economia mundial e dos excedentes produtivos existentes.

20. Quantos empregos diretos esse segmento gera?

R.: Na fabricação dos tecidos Índigo, a estimativa é de uns 30 / 35 mil empregos diretos não incluindo confecção.

21. E indiretos?

R.: Em torno de 70 mil com base na matriz do BNDES.

APÊNDICE B – Questionário estruturado – segunda parte

A função do gerente de vendas, para administrar, coordenar e otimizar o trabalho da força de vendas no campo, é de fundamental importância para a empresa realizar os resultados planejados. Por essa razão, este tema foi escolhido pelo mestrando Sergio Cricca, para ser estudado em uma dissertação de mestrado, a ser apresentada à Universidade Municipal de Ensino Superior de São Caetano do Sul, sob orientação do Prof. Dr. Silvio Augusto Minciotti. Ela visa conhecer e estudar os procedimentos adotados pelos Gerentes de Vendas do mercado industrial brasileiro, mais especificamente do setor têxtil, fabricantes de tecido índigo. Os dados serão tratados com absoluta confidencialidade, sendo publicados apenas os resultados agregados da pesquisa, sem nenhuma individualidade das respostas.

Apresenta-se a seguir afirmações que podem avaliar em que grau de formalidade as tarefas básicas de sua gestão, estão configuradas, para conseguir atingir os resultados esperados pela organização. Pedimos que você apresente sua discordância ou concordância com a influência que cada uma dessas afirmações pode ter representado em sua escolha, atribuindo notas de 0 a 10. Observe que 0 representa sua total discordância em relação à afirmação e 10 significa sua concordância total com a mesma.



	Afirmação	Nota
1	Antes de iniciar o planejamento de vendas é feito um estudo detalhado do mercado que a empresa pretende explorar.	
2	Busca-se identificar fatores que servirão para formar indicadores para avaliar o desempenho comercial.	
3	Os recursos disponíveis são organizados, alocando as ações entre clientes atuais, clientes potenciais e os clientes inativos.	
4	A comunicação com o mercado é feita, enfocando as informações certas e necessárias sobre o produto visando facilitar a tomada de decisão de compra do cliente.	
5	A equipe de vendas é orientada, considerando o planejamento de técnicas de abordagem, apresentação, argumentação, resposta às objeções, fechamento da negociação e atendimento no pós-venda.	
6	As informações existentes de cada cliente, são avaliadas para classificá-lo entre os diversos segmentos que compõe o Mercado.	
7	Periodicamente, é avaliado se os segmentos são grandes ou lucrativos o suficiente para justificar uma atuação específica da empresa.	
8	O mercado é monitorado sistematicamente, para identificar tendências de mudanças, que impliquem em atualizações tecnológicas.	
9	Busca-se determinar, como os clientes de cada segmento respondem às diferentes ações comerciais, tais como: variação de preços, características de produtos, ações promocionais e eventuais intervenções nos canais de distribuição.	
10	Procura-se reunir todas as informações necessárias, e é escolhido o método de previsão de vendas mais adequado para elaborar a previsão.	
11	A previsão de vendas é elaborada, levando em consideração as características específicas de cada segmento.	
12	Procura-se desenvolver em conjunto com a direção da empresa, um sistema para definição, revisão e administração dos objetivos e metas das outras áreas da empresa, para que sejam atingidos os objetivos da empresa..	
13	Procura-se garantir que as metas, propiciem o uso eficiente de recursos, dinheiro e pessoas.	
14	É utilizado um método formal, para envolver todos os funcionários da empresa no processo contínuo de definição, revisão e cumprimento dos objetivos da empresa.	
15	São previamente estabelecidos os mercados em que os produtos deverão ser comercializados.	
16	A receita estimada é projetada por produtos, linha de produtos, por região e por filial de vendas.	

(Continua).

(Continuação).

17	A seleção um canal de distribuição, passa pela análise de um conjunto de critérios, de forma a obter condições de comparação ou avaliação.	
18	São considerados: o número de concorrentes presentes do canal, a importância dos concorrentes presentes, o nível, influência ou importância do canal.	
19	A escolha do canal também leva em conta, o dinamismo comercial do canal de distribuição.	
20	Ainda são relevantes para a decisão, a rentabilidade oferecida pelo canal, incluindo os custos efetivos de distribuição, transportes e estocagem.	
21	A estrutura da força de vendas é bem definida e reconhecida pela empresa, e além da divisão geográfica, também contempla equipes que atendem clientes especiais, equipes exclusivas para atendimentos de produtos especiais e equipes mistas, que podem atender regiões, produtos e tipos de clientes.	
22	Para definir o tamanho da equipe de vendas, são adotados critérios técnicos, levando em consideração a estabilidade da equipe, os custos adicionais dessa decisão e a comparação com a atuada concorrência.	
23	O estabelecimento de políticas de recrutamento e seleção dos profissionais da área de vendas é decidido em conjunto com o departamento de RH da empresa	
24	A área comercial em conjunto com o RH, determinam os critérios de seleção, de análise de cargo, da descrição de cargos e da descrição das qualificações necessárias para recrutar os profissionais adequados.	
25	A área comercial acompanha ativamente a aplicação de processos de seleção para avaliar os candidatos, através da análise de formulários, entrevistas, testes formais e confirmação de referências.	
26	Existe uma preocupação permanente com a capacitação, atualização e treinamento da força de vendas.	
27	Os territórios de vendas são definidos com o objetivo de conseguir uma cobertura completa de mercado, para os produtos que a empresa comercializa.	
28	Da forma que são definidos, além de determinar claramente as responsabilidades de cada vendedor, permite um melhor ajuste entre os profissionais de vendas e as necessidades dos clientes.	

(Continua).

(Continuação).

29	As rotas para a força de vendas são previamente definidas e estabelece um padrão formal para os vendedores seguirem enquanto circulam por seus territórios.	
30	Os clientes, potenciais clientes e clientes inativos, estão assinalados nos mapas de cada território. O número diário e a frequência desejada de visitas estão previamente determinados para cada tipo de cliente.	
31	O sistema de remuneração dos vendedores está definido contemplando prêmios e incentivos para assegurar o atingimentos das metas de resultados que a empresa necessita.	
32	A estrutura do serviço de apoio à força de vendas está montada com o objetivo de mobilizar os recursos de atendimento, back-office e supervisão para dar suporte aos vendedores e representantes.	
33	As ferramentas utilizadas permitem agilizar o processo da informação, que deve ser transmitida à equipe, além de apoiar e dar suporte nos processos administrativos, como calendário, eventos, envio de materiais estratégicos e de apoio a divulgação dos produtos/serviços, contratos, processos de aprovação de preço, cadastro entre outros,.	
34	A força de vendas interna está dimensionada para permitir aos vendedores externos, despender mais tempo com a venda para contas importantes, identificar e captar novos e negócios e atender as necessidades dos clientes.	
35	Os objetivos e metas estabelecidos para a força de vendas estão perfeitamente alinhados com as diretrizes estratégicas definidas no Plano de <i>Marketing</i> .	
36	A força de vendas recebe orientação formal, definido os clientes-alvo, a participação de mercados que a empresa pretende atingir, em que canais atuar e com quais produtos.	
37	O plano de vendas descreve todas as ações necessárias para assegurar o acesso da empresa no mercado.	
38	As ações táticas da força de vendas são programadas para garantir o volume de vendas programado no planejamento estratégico da empresa	
39	Além do cumprimento dos objetivos e metas de vendas, as despesas com a equipe de vendas devem estar alinhadas com orçamento operacional previstas no plano de vendas.	
40	A negociação com os clientes-chave da empresa é feita sempre com participação da gerência, juntamente com a equipe de vendas, no sentido de aproximar esses clientes da empresa e promover relacionamentos duradouros.	

(Continua).

(Continuação).

41	A avaliação do desempenho da força de vendas por resultados, além dos aspectos financeiros, leva em conta metas específicas de pedidos (ticket médio, número de pedidos, pedidos cancelados) e de clientes (clientes ativos, clientes novos, clientes prospectados, clientes recuperados)	
42	A avaliação do desempenho da força de vendas por atividades tem metas de visitas (n° de visitas, visitas planejadas/realizadas), utilização do tempo (dias trabalhados, visitas por dia), despesas e outras atividades não relacionadas a vendas (colocação de displays de vendas, treinamentos realizados com distribuidores visitas de prestação de serviços etc.).	
43	Periódica e sistematicamente, é realizada auditoria de vendas para acompanhar o desempenho do departamento de vendas, para aferir o seu desempenho e evolução.	