UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

PROPOSIÇÃO DE ETAPAS PARA O PLANEJAMENTO E GESTÃO DE VENDAS PARA
O SETOR DE INSUMOS AGRÍCOLAS

Luciano Thomé e Castro
Orientador: Prof. Dr. Marcos Fava Neves

Reitor da Universidade de São Paulo
Prof. Dr. Adolpho José Melfi
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
Profa. Dra. Maria Tereza Leme Fleury
Chefe do Departamento de Administração
Prof. Dr. Eduardo Pinheiro Gondin de Vasconcellos
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração
Prof. Dr. Isak Kruglianskas

LUCIANO THOMÉ E CASTRO

PROPOSIÇÃO DE ETAPAS PARA O PLANEJAMENTO E GESTÃO DE VENDAS PARA
O SETOR DE INSUMOS AGRÍCOLAS

Departamento de Administração – FEA/USP

São Paulo

2004

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Seção de Publicações e Divulgação do SBD/FEA/USP

Thomé e Castro, Luciano

Proposição de etapas para o planejamento e gestão de vendas para o setor de insumos agrícolas / Luciano Thomé e Castro. -- São Paulo, 2004.

191 f.

Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, 2004

Bibliografia.

1. Vendas - Administração 2. Insumos agrícolas 3. Planejamento administrativo I. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP. II. Título.

CDD – 658.81

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho à minha família, meu pai Airton, minha mãe Marien, minha irmã Vivian, e minha irmãzinha Sabrina que me mostram sempre como a vida é bela e o verdadeiro sentido de realização, amor e felicidade.

Dedico igualmente à minha futura esposa Virgínia. Obrigado por transformar minha vida e mostrar que nada vale a pena sem o prazer do sonho compartilhado.

AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador na graduação e no mestrado, Prof. Marcos Fava Neves, pela preocupação acadêmica, profissional e pessoal com a qual me orienta, ensinando, criticando, elogiando, abrindo oportunidades, compartilhando as vitórias e derrotas e cantando sempre “nem sempre ganhando, nem sempre perdendo, mas aprendendo a jogar”, “minha vida é andar por este país, para ver se um dia descanso feliz...”, e por aí vai, em diversos momentos.

Ao Prof. Sonke Albers, da Universidade de Kiel, Alemanha, por ter me recebido durante o primeiro semestre de 2004 como pesquisador visitante em seu departamento, onde esta dissertação foi praticamente escrita, com excelentes condições de pesquisa e discussões teóricas.

À Banca, professores Danny Pimentel Claro e Decio Zylbersztajn pelas valiosas críticas e contribuições feitas ao trabalho.

Aos amigos do PENSA que ativamente contribuíram com este trabalho e me ajudam profissionalmente e pessoalmente nos desafios diários, especialmente Roberto Fava Scare, Ricardo Messias Rossi, Matheus Alberto Consoli e Frederico Fonseca Lopes e a todo o grupo de estagiários do programa, em nome de Everton Molina Campos.

Ao Programa de Agronegócios da USP (PENSA), em nome dos pesquisadores Prof. Decio Zylbersztajn, Profa. Elizabeth Farina, Prof. Samuel Ribeiro Giordano, Prof. Cláudio Pinheiro Machado Filho, pela oportunidade única em participar das atividades existentes nesse nobre ambiente, desde a inserção como estagiário e depois como pós-graduando, com importantes lições de pesquisa e desafios profissionais em projetos e cursos.

A Markus Horemburger, da Universidade de Kiel, pela ajuda na Alemanha, desde a burocracia da vida de estrangeiro até detalhes técnicos da dissertação e de outros trabalhos feitos no departamento em Kiel.

A todos os professores do Programa de Pós-Graduação em Administração da FEARP em nome do seu coordenador, Prof. Marcio Mattos Borges de Oliveira, pelas disciplinas e debates oferecidos, que de certa forma estão inseridos nesta dissertação e na minha formação.

Aos colegas da turma de 2003 da pós, pelos diversos trabalhos e artigos feitos em conjunto e excelente atmosfera de aprendizado.

À pequena, mas extremamente eficiente equipe de funcionários do Programa de Pós-Graduação da FEARP, em nome de Érika de Lima Veronezi, pela ajuda com documentos e prazos, sempre de forma muito amigável.

Agradeço às empresas que gentilmente colaboraram na realização desta dissertação, através do tempo de seus funcionários com entrevistas, questionários e reuniões.

Finalmente agradeço à CAPES, pelo importante apoio financeiro na realização do mestrado.

RESUMO

As vendas de uma empresa são determinadas pelo resultado da gestão das variáveis de marketing (produto, preço, distribuição, comunicação e força de vendas) e também pela sua capacidade de reação às oscilações das variáveis incontroláveis do ambiente e às ações da concorrência. Para empresas no setor industrial, venda pessoal tem grande importância em função da necessidade dos clientes no desenvolvimento de relacionamentos. Por isso, venda pessoal em marketing industrial torna-se uma quinta variável de marketing. Existem diferentes propostas para o planejamento desta função, muitas vezes de forma não integrada. Por outro lado, o setor de insumos agropecuários possui particularidades que abrem oportunidade de tornar o planejamento de vendas mais completo. O objetivo central é a proposição de etapas para o planejamento e gestão de vendas que consolide a literatura de planos de força de vendas, com contribuições da Nova Economia Institucional, e que contemple as particularidades deste setor. As organizações de vendas de três empresas foram acompanhadas com a intenção de identificar estas particularidades e os desafios identificados foram contrastados aos modelos existentes. Propõe-se uma seqüência com 10 etapas: (1) análise de necessidades do comprador e compreensão do papel de vendas na transação (2) análise ambiental e concorrência, (3) definição de quotas (4) organização de vendas: desenho de territórios, especialização e número de vendedores, (5) modo de governança e remuneração, (6) administração de clientes e informações, (7) recrutamento e seleção, (8) treinamento e motivação, (9) administração de conflitos e (10) formas de controle e auditoria.

ABSTRACT

The sales of a company are determined by the management of the controllable marketing variables (product, price, place, and promotion) and by the ability of the firm of reacting to the uncontrollable marketing variables oscillations and competitor's actions. Mainly for firms in business-to-business, personal selling has great importance due to the needs costumers have for business relationships. Therefore, in industrial marketing personal selling becomes clearly a fifth marketing variable. The sales literature presents several proposals for sales planning and management, covering different aspects and, very frequently, lacking integration. On the other side, the agricultural input industry has particularities making incomplete or superficial the existing sales planning models. This research aims at proposing a framework for sales planning and management considering the agricultural input industry, and integrating sales research advances and contributions from New Institution Economics. The sales organization of three firms were followed and documented and their critical aspects on sales were contrasted to the existing sales literature and sales management models. It is proposed a sequence with 10 steps: (1) client needs analysis and understanding of the role of sales in marketing;(2) environmental and competitor analysis (3) quota definition (4) sales organization: territory alignment, specialization, and sales force size (5) governance structure and compensation (6) clients management and information (7) recruiting and selection (8)training and motivation (9) conflict management (10) control measures and sales audit.

ÍNDICE

1 INTRODUÇÃO	15
- Marketing e Vendas	15
- Conceito de Agronegócio e Visão Geral do Agronegócio Brasileiro.....	17
- A Indústria Brasileira de Insumos Agrícolas.....	20
- Distribuição e Vendas de Insumos Agrícolas.....	22
- Particularidades do Sistema de Insumos Agrícolas que Fazem Relevante esta Proposta.....	23
- Problema de Pesquisa.....	27
2 OBJETIVOS	28
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	30
- Revisão da Literatura e Modelos de Planejamento de Vendas.....	31
- Desenvolvimento e Análise de Estudos de Caso.....	31
- Construção da Sequência de Etapas Proposta.....	36
4 NOVA ECONOMIA INSTITUCIONAL E ADMINISTRAÇÃO DE VENDAS.....	38
- Nova Economia Institucional.....	38
- Economia dos Custos de Transação.....	40
- Administração de Vendas.....	42
Temas Introdutórios em Vendas.....	43
- Tarefas e Tipos de Vendedores e o Novo Papel do Vendedor.....	43
- Comportamento de Compra	47
- O Processo de Vendas	49
- Estimativa de Demanda.....	50
- Organização e Governança do Esforço de Vendas.....	53
- Análise Representante Versos Vendedor Contratado.....	53
- Especialização ou Estruturação da Força de Vendas.....	60
- Definição do Número de Vendedores.....	62
- Definição e Alinhamento de Território	64
- Alinhamento do Esforço de Vendas com a Estratégia da Empresa e de Marketing.....	65
- Estabelecimento de Níveis Hierárquicos e Amplitude de Controle Gerencial em Vendas.....	69
- O Papel do Gerente Territorial de Vendas.....	69
- Administração de Contas.....	70
- Determinação de Quotas de Vendas.....	71
Recursos Humanos em Vendas.....	73
- Recrutamento e Seleção de Vendedores.....	73
- Treinamento de Vendas.....	74
- Motivação.....	76
- Desenho de Planos de Remuneração e Incentivo.....	76
- Avaliação e Controle de Resultado de Vendas.....	81
- Auditoria de Vendas.....	83

Tecnologia de Informação e Vendas.....	84
5 ANÁLISE DE MODELOS SELECIONADOS DE PLANEJAMENTO E GESTÃO DE VENDAS	86
- Modelo de Churchill.....	87
- Modelo de Ingram e LaForge	92
- Modelo de Dalrymple e Cron	95
- Modelo de Ryans e Weinberg	99
- Modelo de Chonko	105
- Análise Conjunta Final dos Modelos.....	110
6 DESCRIÇÃO DOS CASOS E ENTREVISTAS	112
- Caso A.....	113
- Caso B.	120
- Caso C.....	126
- Contraste dos Casos com os Modelos Seleccionados de Vendas.....	131
7 PROPOSTA DE UMA SEQUÊNCIA DE ETAPAS PARA O PLANEJAMENTO E GESTÃO DE VENDAS.....	136
- Fundamentação Teórica da Sequência Proposta.....	138
- Contribuições dos Modelos Analisados.....	141
- Contribuições dos Casos Analisados.....	142
- Planejamento e Organização de Vendas.....	143
- Implementação de Vendas.....	163
- Controle de Vendas.....	168
8 CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS.....	173
9 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	178

LISTA DE TABELAS

1.1 Consumo Mundial de Fertilizantes.....	21
3.1 Situações Relevantes para Diferentes Estratégias de Pesquisa.....	32
4.1 Agrupamento dos Diferentes Temas em Administração de Vendas.....	43
4.2 Fatores de Trabalho e Atividades Associadas.....	44
4.3 Etapas do Processo de Vendas.....	49
4.4 Classificação dos Tipos de Vendedor Conforme Contrato.....	54
4.5 Argumentos a Favor de Representantes e Vendedores e Argumentos Contingenciais....	56
4.6 Estratégias de Porter e Implicações para a Força de Vendas.....	67
4.7 Tipos Possíveis de Metas.....	77
4.8 Características Procuradas em Vendedores Dependendo do Tipo de Vendedor.....	74
4.9 Avaliação de Treinamento: Objetivos, Informações e Métodos.....	75
4.10 Componentes de um Plano de Remuneração e seus Respectivos Objetivos.....	78
4.11 Medidas Complementares para a Avaliação de Desempenho.....	82
4.12 Modelo de Auditoria de Vendas.....	83
5.1 Análise Preliminar dos Modelos Selecionados.....	110
6.1 Informações Selecionadas Sobre Casos Analisados.....	112
6.2 Considerações Consolidadas sobre a Análise dos Casos.....	132
7.1 Aspectos Críticos na Gestão da Interface de Vendas e Produtos.....	137
7.2: Aspectos Críticos na Gestão da Interface de Vendas e Comunicação.....	146
7.3: Aspectos Críticos na Gestão da Interface de Vendas e Canais de Distribuição.....	147
7.4: Recomendações sobre a autoridade sobre a negociação de preços dos vendedores....	148
7.5: Análise Ambiental para a Administração de Vendas.....	150
7.6: Tópicos para Análise da Concorrência em Vendas.....	151
7.6: Tópicos para Análise da Concorrência em Vendas.....	151
7.7: Um Modelo para Orientar a Integração Vertical ou Não das Funções de Marketing...	156
7.8: Comparação entre o Nível Fixo e Variável da Remuneração em Vendas.....	159
7.9: Etapas para Recrutamento e Seleção de Vendedores.....	167
7.10: Identificação de Fontes de Conflito e Critérios para sua minimização.	171
8.1 Algumas sugestões para pesquisa futura.....	176

LISTA DE FIGURAS

1.1 O Sistema de Distribuição de Insumos.....	23
3.1 Relação entre Objetivos e Métodos de Pesquisa.....	30
3.2 Método Multi-Casos.....	35
3.3 Fluxograma de Procedimentos Metodológicos.....	36
4.1 Teorias Econômicas da Organização.....	38
4.2 Atividades de Venda Conforme as Características do Comportamento de Compra.....	48
4.3 Fatores Determinantes da Importância de Vendas Pessoais versus Propaganda.....	66
4.4 Eficiência e Eficácia de Métodos Alternativos de Comunicação.....	66
4.5 Modelo de Entrada no Mercado (<i>go-to-market strategies</i>).....	68
5.1 Modelo de Administração e Planejamento de Vendas de Churchill.....	87
5.2 Modelo de Administração e Planejamento de Vendas de Ingram e LaForge.....	99
5.3 Modelo de Administração e Planejamento de Vendas de Dalrymple e Cron.....	95
5.4 Lógica do Modelo de Ryans e Weinberg.....	100
5.5 Nível Estratégico do Modelo de Ryans e Weinberg.....	100
5.6 Nível Tático do Modelo de Ryans e Weinberg.....	102
5.7 Planejamento Operacional de Vendas.....	103
5.8 Modelo de Administração e Planejamento de Vendas de Chonko.....	106
7.1 Etapas de Planejamento e Administração de Força de Vendas.....	137
7.2: Uma Seqüência Lógica para a Formação de Pacotes de Remuneração para a Força de Vendas.....	160
7.3: Fluxos de Informação e Comunicação em uma Estrutura de Vendas.....	166

LISTA DE QUADROS

1.1 Os Segmentos do Agronegócio.....	18
1.2 Síntese das Particularidades do Setor de Insumos Agrícolas.....	24
3.1 Modelo de Relatório de Casos.....	35
4.1 Descrição, Vantagem e Desvantagem de Alguns Métodos Utilizados para Previsão de Demanda.....	55
4.2 Considerações a Respeito da Organização da Estrutura de Vendas.....	61
4.3 Métodos para o Cálculo do Número de Representantes.....	63
4.4 Formas de Remuneração Financeira, Vantagens e Desvantagens.....	79
5.1 Etapas dos Modelos Seleccionados de Planejamento e Gestão de Vendas	86
7.1: Sugestões de variáveis para uso em definição de Territórios.....	153
7.2: Sugestão de Tópicos para a Administração de Clientes.....	164

LISTA DE GRÁFICOS

1.1 Crescimento da Área Irrigada no Brasil.....	21
3.1 Escolha do Método de Pesquisa e Compensações Envolvidas.....	33
4.1 Critérios Econômicos para a Decisão entre Representantes e Vendedores.....	55

LISTA DE ANEXOS

1. Elementos para a auditoria em força de vendas de Dubinsky e Hansen (1981).....	187
2. Roteiro de entrevista para diretores de marketing e vendas	188
3. Pesquisa com Vendedores	191

1. INTRODUÇÃO

Marketing e Vendas

Antes de construir o problema desta dissertação, é importante localizar precisamente as definições de *marketing* e vendas para delimitar o escopo deste trabalho. McCarthy e Perrault (1997) dizem que se a maioria das pessoas for forçada a definir *marketing*, inclusive gerentes, eles diriam que significa “vendas” ou “propaganda”. Essa resposta não é totalmente verdade. Vendas e propaganda fazem parte do que é conhecido como *marketing*, que inclui diversas outras atividades, como será visto aqui.

Marketing foi definido, de acordo com Kotler (1972), como “um processo social e de gestão pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e querem através da criação, oferta e troca de produtos e valores com outros”. Ou seja, trata-se de um processo que visa satisfazer a necessidades das partes através das trocas (NEVES; CASTRO, 2003)

A *American Marketing Association* (AMA) traz uma definição gerencial para *marketing*, dizendo que esses valores são oferecidos principalmente através da configuração (é o ato de “desenhar” o objeto - o produto, a embalagem, a marca, os serviços oferecidos), da valoração (estabelecendo termos de troca para o objeto - o preço), da simbolização (associação a determinados significados através da comunicação) e, finalmente, através da facilitação (alterando a acessibilidade do objeto - o ponto de venda, ou canais de distribuição). São as chamadas variáveis controláveis de *marketing*: o produto, o preço, a comunicação e distribuição (NEVES; CASTRO, 2003).

Dentro dos esforços de comunicação, geralmente a literatura básica de *marketing* classifica vendas pessoais como uma das ferramentas disponíveis, junto de outras como propaganda, *marketing* direto, relações públicas e promoção de vendas (IACOBUCCI, 2001; ETZEL et al., 2001; CZINKOTA et al., 2001, entre outros). Ainda, a literatura especializada de comunicação coloca vendas pessoais como sendo uma das ferramentas mais caras de comunicação mas, seguramente, a mais eficaz porque permite o ajuste individual da mensagem ao consumidor (SHIMP, 2002; SEMENIK & BAMOSS, 1995).

Já a literatura especializada em canais de distribuição, classifica vendas pessoais como um formato de canal de distribuição. Coughlan et al. (2001) classificam vendedores de fabricantes como sendo um canal de distribuição direto baseado no fabricante. Já no caso de

representantes de venda, eles classificam como agentes de venda, que podem ser baseados nos fabricantes, atacadistas ou varejistas.

As definições de vendas, a seguir, mostram que vendas são um processo de comunicação. A Venda Pessoal é definida por Weitz et al. (2004) como sendo um processo de comunicação pessoal em que um vendedor identifica e satisfaz as necessidades de um comprador para o benefício de longo prazo de ambas as partes. Segundo Czinkota et alii (2001), venda pessoal é a comunicação verbal direta concebida para explicar como bens serviços ou idéias de uma pessoa ou empresa servem às necessidades de um ou mais clientes potenciais.

Para Rogers (1993), venda pessoal é o lado acentuado do marketing, porque é quando os representantes da empresa ficam frente a frente com os compradores em potencial. A força de vendas funciona como um elo de ligação entre a empresa e os clientes. O vendedor é a empresa na visão de muitos de seus clientes, pois as imagens são fortemente associadas.

No entanto, mercados industriais, compostos por outras empresas ou instituições, são caracterizados por um número menor de empresas compradoras e geralmente estão concentradas geograficamente, o que torna mais viável e eficaz o uso de vendedores para a realização de vendas. Também as empresas possuem processos de compra mais complexos, contendo diversos participantes influenciando a decisão final, demandando atenção da empresa vendedora para a identificação desses participantes e atendimento das suas expectativas, muitas vezes desenvolvendo relacionamentos fundamentais com esses influenciadores. Papéis esses que só podem ser realizados por vendedores (SHAPIRO, 1995).

Dessa forma, em *marketing* industrial, vendas pessoais recebem uma importância muito grande, tornando-se muito mais do que simplesmente uma ferramenta importante de comunicação ou um formato importante de canal de distribuição, mas, sim, uma quinta variável do composto de *marketing* das empresas. Nesses casos, muitas vezes o planejamento de vendas ganha em importância e influência se comparado isoladamente ao planejamento de comunicação ou mesmo de distribuição.

A função vendas chega a comprometer de 1 a 40% do orçamento de uma empresa. Aproximadamente 12% das pessoas empregadas no mundo trabalham em funções de venda (ZOLTNER et al. 2001). Além disso, a necessidade de aumentar a fidelização de clientes valiosos tem feito com que estratégias de vendas pessoais sejam utilizadas em conjunto com programas de relacionamentos com clientes e automação de vendas, como os programas de CRM (*Customer Relationship Management*) (INGRAM et al., 2002). Tudo isso destaca a relevância do tema administração de vendas.

Finalmente, uma vez considerada vendas uma variável do composto de *marketing*, Churchill et alii (2000) colocam como fundamental que a força de vendas esteja totalmente integrada com os outros elementos do *marketing mix* (produto, preço, comunicação e distribuição) para produzir o maior impacto possível.

Pensando em Economia dos Custos de Transação (ECT), que é uma linha teórica que estuda os diversos custos envolvidos entre dois agentes para realizarem uma transação, desconsiderando que o vendedor representa custos para a empresa também, pode-se pensar no seu papel como redutor de custos de transação entre o cliente e a empresa (custos de encontrar uma empresa, avaliar e selecionar a empresa fornecedora, monitorar o acordo e refazer contratos caso necessário). Ou seja, ele atua como um facilitador da transação para que a troca ocorra. Ele reduz a complexidade do processo de compra do cliente e pode ser responsável pelo monitoramento da satisfação (além de prestar serviços) após a realização da transação. Para isso, ele precisa de incentivos alinhados com objetivos da empresa, conforme discutido pela teoria da agência (ALBERS, 2000). No entanto, pensando no vendedor como prestador de serviços para a empresa, essa relação pode possuir diversas especificidades deixando a empresa exposta a possíveis ações oportunistas de vendedores. Esse risco faz com que empresas procurem formas de aumentar o poder e controle sobre os vendedores, por exemplo, estabelecendo contratos de emprego ou contratos de representação comercial mais detalhados (Anderson, 1985). Esse enfoque, trabalhado pela Nova Economia Institucional, será, também, explorado neste trabalho.

Com essa breve introdução conceitual apresentada acima, este trabalho estará concentrado em planejamento e administração de vendas, que contém as principais decisões relacionadas à implementação de uma força de vendas eficaz e alinhada com o *mix* de *marketing* da empresa e sua estratégia geral.

O Conceito de Agronegócio e Visão Geral do Agronegócio Brasileiro

O termo agronegócio (uma tradução de *agribusiness*) significa a soma de todas atividades para a produção e distribuição de fibras e alimentos, desde o fornecimento de insumos para os produtores rurais, passando pela agroindústria processadora, indústria de alimentos, distribuidores atacadistas, varejistas e serviços de alimentação até o consumidor final (ZYLBERSZTAJN e NEVES, 2000).

A figura abaixo mostra os principais segmentos do agronegócio. Existem empresas operando antes da fazenda, dentro da fazenda e depois da fazenda até o produto chegar ao consumidor final.

Antes da Fazenda		Dentro da Fazenda		Após a Fazenda		
Insumos		Produção Agrícola		Indústria Processadora	Distribuição	C O N S U M I D O
Sementes	⇒	Produção Animal	⇒	Indústria de alimentos	⇒	
Calcário						
Fertilizantes		Culturas permanentes		Indústria de Bebidas		
Ração				Sapatos e Couro	⇒	
Defensivos	⇒	Culturas Sazonais	⇒	Roupas		
Produtos Veterinários		Horticultura		Papel e Celulosa	⇒	
Combustível		Frutas	⇒	Madeira e Móveis		
Tratores	⇒			Alcool	⇒	
Colheitadeiras		Extrativismo	⇒	Borracha	⇒	
Implementos				Fumo		
Equipamentos	⇒			Óleo e Essencias	⇒	
Inseminação Artificial						
Ordenhadeiras	⇒					
Serviços de apoio						
Agrônomos, Veterinários – P&D – Bancos – Marketing – Vendas – Transporte – Depósitos Portos • assistência técnica • informação de mercado • Bolsa de valores • empresas de insumos • outros						

Quadro 1.1: Os segmentos do Agronegócio

Fonte: Agrocere (1990)

Muito embora este trabalho se concentre na indústria de insumos, ao usar o conceito de agronegócio é importante entender os desenvolvimentos e levar em consideração o que tem ocorrido a jusante nas cadeias produtivas, porque, certamente, esses acontecimentos têm conseqüências sobre a produção agrícola, sendo importantes para a indústria de insumos, que tem os produtores como clientes.

É importante, também, considerar e entender o ambiente externo que impacta no sistema agro-industrial ocasionando mudanças. Podem ser considerados: o ambiente político-legal, que regulamenta as relações entre as empresas; o ambiente sócio-cultural determinando as características demográficas e culturais de determinados grupos de consumidores; o ambiente tecnológico, que através de inovações pode mudar ou facilitar as transações entre as empresas e das empresas com o consumidor; o ambiente econômico, determinando, geralmente, as condições de mercado nas quais as empresas operam, e, finalmente, o ambiente natural que, em função de se tratar de empresas de insumos agropecuários é fundamental, já que as condições climáticas podem alterar, drasticamente, as previsões estabelecidas de produção e, conseqüentemente, de consumo de insumos. Esses fatores, também são, chamados pela literatura de marketing como as variáveis incontroláveis de *marketing*, conforme citado no tópico acima.

Para facilitar as transações entre as empresas em um sistema agroalimentar existem diversas empresas operando, que não têm propriedade sobre os produtos mas que, através da especialização, conseguem otimizar diversas funções necessárias ao bom funcionamento de um sistema agroalimentar. Essas empresas são bancos, seguradoras, transportadoras, agências de publicidade e propaganda, empresas de pesquisa de mercado entre outras (ZYLBERSZTAJN e NEVES, 2000).

O Brasil tem tido um crescimento expressivo na produção e exportações do agronegócio. De acordo com o IPEA (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada), desde 1995 o agronegócio brasileiro cresce quase 10% ao ano e representa um PIB de R\$ 447 bilhões, cerca de 33% do PIB brasileiro. Levando em consideração os segmentos do agronegócio, esse PIB é dividido em 6,42% para a indústria de insumos, 30,35% para a produção rural, 30,8% para a indústria de alimentos e, finalmente, 32,44% para os distribuidores.

De 1990 a 2002, a produção de frangos cresceu 223%, a pecuária 125%, a pesca 68% e a produção de leite 45%. Cerca de R\$ 100 bilhões em renda foram obtidos em 2003, de uma safra de mais de 110 milhões de toneladas de grãos (IPEA, 2003). De acordo com a ABAG (Associação Brasileira de Agribusiness) o agronegócio empregou cerca de 35% do total da mão-de-obra no país em 2003.

É sabido que o Brasil possui quase 20% da área agricultável do mundo e explora apenas de 10 a 20% dela (FAO, 2004). De acordo com o IPEA (2003), as altas taxas de crescimento são suportadas, basicamente, por ganhos em produtividade uma vez que a área plantada tem tido poucas mudanças.

O agronegócio brasileiro é, também, extremamente positivo para a balança comercial. Trouxe cerca de US\$ 25,8 bilhões em superávit, que é fundamental para a estabilidade econômica do país (SECEX, 2004). O agronegócio foi responsável por 42% do total das exportações brasileiras em 2003 (BCB, 2004).

O Brasil ocupa o primeiro lugar em exportações de cinco importantes produtos: cana-de-açúcar (açúcar e álcool), citrus (com ênfase em suco de laranja concentrado), café, carne bovina e frango. Esses produtos apresentam o menor (ou pelo menos um dos menores) custo de produção no mundo (SECEX, 2004).

As exportações brasileiras não são maiores (em volume e em valor) em função de diversos problemas que ainda atrapalham o desenvolvimento do setor: altas taxas de juros, problemas de infra-estrutura para dar suporte ao crescimento, ineficiência em regras sanitárias, conflitos entre agentes de uma cadeia agro-industrial e ausência de coordenação,

limitado acesso aos principais compradores mundiais por barreiras protecionistas (NEVES, 2004)

Nesse cenário de enorme potencialidade e necessidade de ajustes estruturais, as empresas de insumos têm tido um importante papel. Essa indústria tem trazido ou desenvolvido no país as tecnologias mais inovadoras em máquinas agrícolas, irrigação, melhoramento genético de sementes, melhoramento genético de bovinos, sistema de monitoramento por satélite, entre diversos outros, permitindo ganhos de produtividade e desenvolvimento do setor (NEVES, 2004).

A importância da força de vendas para o setor de insumos é relevante uma vez que esses são os principais agentes responsáveis em interagir, disponibilizar, instruir e prover serviço aos produtores. A força de vendas é o principal canal de comunicação e distribuição para atingir os produtores rurais. Melhores decisões nessa área podem levar a um melhor suporte e orientação aos produtores e a maiores vendas, potencializando o desenvolvimento de todo o setor.

A Indústria Brasileira de Insumos Agrícolas

Como um grande produtor e exportador de produtos do agronegócio, o Brasil é um importante comprador de insumos agrícolas como sementes, fertilizantes, defensivos, máquinas agrícolas, equipamento de irrigação, produtos veterinários, sêmen bovino, entre diversos outros produtos necessários à produção rural. Essa indústria tem a presença dos principais grupos mundiais.

Alguns dados demonstram a dimensão desse setor. Máquinas e implementos agrícolas registraram uma taxa de crescimento de 190,7% em vendas de 1996 a 2000. Esse setor faturou US\$ 1,4 bilhões em 2002 e as principais empresas presentes no Brasil são New Holland, John Deere, AGCO, Case e Valmet (ANFAVEA, 2003).

O setor de sementes vendeu US\$ 673 milhões em 2002. As principais culturas são: soja, algodão, milho, arroz, trigo, feijão, entre diversos outros. Algumas empresas, atuando no setor, são: Dow Agrosience, Monsanto, Cargill, Pioneer, entre diversas empresas menores (NEVES; ROSSI, 2003).

Para fertilizantes, o Brasil é o quarto maior consumidor no mundo, representando cerca de 5,5% do consumo total. Muito embora China, EUA e Índia tenham consumido mais, o Brasil tem crescido a uma taxa muito maior que esses países. A tabela ilustra com alguns dados (ANDA, 2003).

Tabela 1.1: Consumo mundial de fertilizantes por país em milhões de toneladas de nutrientes (2000/01)

País	Tonel.	(2000/2001)	(1999/2000)
		Participação no consumo	Taxa de Crescimento
China	34.440	25,20%	-4,20%
EUA	18.733	13,70%	-4,20%
Índia	16.724	12,20%	-7,40%
Brasil	7.432	5,40%	26,50%
França	4.145	3,00%	-12,80%
Paquistão	2.963	2,20%	4,60%
Alemanha	2.743	2,00%	-10,20%
Canadá	2.543	1,90%	-5,40%
Indonésia	2.498	1,80%	-1,00%
Austrália	2.351	1,70%	-0,10%
Outros	42.283	30,90%	1,10%
Total	136.855	100,00%	-2,40%

Fonte: ANDA (2003)

As principais empresas no negócio de fertilizantes no Brasil são: Cargill, Bunge, Trevo e diversas outras que não produzem os nutrientes, mas apenas os misturam e vendem aos produtores.

O crescimento da área irrigada, como mostrado abaixo, mostra o potencial de venda dos sistemas de irrigação no Brasil, principalmente quando se leva em consideração que o país somente explora 20% de suas áreas agriculturáveis (FAO, 2004) e apenas 8,3% disso é irrigado (ANA, 2004).

Gráfico 1.1: Crescimento da Área Irrigada no Brasil

Fonte: FAO e Christofidis (2002).

As empresas operando no mercado de irrigação brasileiro são: Netafim, Naan-Dan, Plastro, Carborundum, entre diversas outras.

Para ração animal, o total produzido, em 2002, cresceu 7,17% em relação ao ano anterior, (de 38,8 para 41,6 milhões de toneladas, representando cerca de US\$ 7 bilhões). O país é o terceiro em produção de ração, depois de EUA e China. As principais empresas atuantes no setor são: Cargill, Purina/Nestlé, Fri-Ribe, Guabi, entre diversas outras (SINDIRAÇÕES, 2004).

Para produtos veterinários, o tamanho do mercado brasileiro foi estimado em US\$ 596 milhões. Cerca de 60% do mercado é composto de produtos para pecuária bovina, sendo seguido de animais de estimação (12%), frangos (11%), suínos (9%), ovinos e caprinos (8%) e eqüinos (3%). As principais empresas são: Bayer, ElyLilly, Novartis, Ouro Fino, Tortuga, Fort Dodge, entre diversas outras (SINDAN, 2004).

Após essa apresentação de alguns setores na área de insumos, o próximo tópico pretende mostrar como, geralmente, os insumos agrícolas chegam até os produtores rurais, ou seja, como eles são vendidos e distribuídos.

Distribuição e Vendas de Insumos Agrícolas

A Figura 1 mostra, resumidamente, os canais de distribuição de insumos com base no trabalho de Neves, Castro e Bombig (2001), passando pela produção agropecuária e terminando na agroindústria. São mostrados, ainda, nessa figura os fluxos de *marketing* presentes em canais de distribuição, conforme colocados por Coughlan et alii (2001). São os pedidos, recursos financeiros e de informações que vão dos produtores para a indústria, e os fluxos de produtos, serviços e as comunicações que vão da indústria de insumos ao produtor rural. O fluxo das negociações e de risco tem sentido duplo nesse sistema.

Figura 1.1: O Sistema de Distribuição de Insumos
 Fonte: Neves, Bombig e Castro (2001)

O objetivo da figura, porém, é mostrar onde a força de vendas está presente na relação entre a indústria de insumos e o produtor rural, partindo de uma estrutura de canais de distribuição que é a mais usada pela indústria de insumos. Na maior parte das vezes, esses canais são as cooperativas, os revendedores (revendas, que atendem outros pequenos revendedores e produtores), revendedores que possuem diversas lojas de insumos agropecuários, grandes clientes através de vendas diretas, agentes externos, os portais da internet e outros canais menos comuns. Geralmente, existem gerentes de vendas regionais que têm suporte de representantes técnicos de vendas. Nas transações em que aparece a letra “V”, vendedores estão, ou podem estar presentes.

Particularidades do Setor de Insumos Agropecuários

Como foi descrito na introdução deste trabalho, o setor de insumos agropecuários no Brasil é um setor crescente e existem algumas particularidades desse mercado que precisam ser destacadas. O quadro abaixo sintetiza essas particularidades que serão explicadas na sequência. Essas características são importantes porque mostram a razão pela qual uma

proposta de planejamento e administração de vendas pode ser necessária e relevante para um setor em específico.

- Ambiente natural (chuvas, pragas, doenças) aumentando a incerteza e dificultando a gestão de vendas
- Sazonalidade da produção agropecuária exigindo políticas de diversificação de produtos
- Uso extenso de representação comercial como forma de coordenação
- Uma estrutura de canais longa e complexa
- Conflitos presentes nas estruturas de distribuição e vendas
- Concentração crescente na atividade agropecuária
- Formação de grupos de compra e eliminação de intermediários
- A demanda por serviços, exigindo mais das equipes de vendas
- Crescente profissionalização e especialização do produtor rural
- Heterogeneidade dos segmentos de produção rural

Quadro1.2: Síntese das Particularidades do Setor de Insumos Agrícolas

Fonte: Elaborado pelo autor.

O Ambiente Natural. Como discutido por Churchill et alii (2000), o ambiente externo pode causar diversas mudanças que impactam no planejamento e administração de vendas. Ao lidar com produção rural, uma característica muito particular são as condições climáticas e as pestes que estão, também, fora do controle das empresas mas que têm um tremendo impacto nos seus negócios, já que, na maioria das vezes, causam flutuação dos preços e alteram o poder de compra dos produtores e sua capacidade de investimento em insumos. Dessa forma, a análise ambiental dos modelos de planejamento de vendas deve ser revista possivelmente para incluir esse fator.

Sazonalidade. A sazonalidade é inerente à produção rural e também deve ser considerada nas decisões de *marketing* das empresas de insumos. Uma forma clássica de lidar com esse problema é o de diversificar os negócios e tentar atingir diferentes segmentos, ou culturas, que têm características temporais complementares. Por um lado, o impacto da sazonalidade nos negócios pode ser minimizado, mas por outro, a determinação dos potenciais de mercado ou mesmo o número de produtores que são dados fundamentais para o desenho de territórios se torna mais complexo, bem como a decisão da especialização ou não da força de vendas, em determinadas linhas de produto.

Representação Comercial como forma de coordenação. Muitas empresas de insumos no Brasil utilizam representantes comerciais como agentes de venda únicos ou de forma conjunta com vendedores contratados e outros formatos de distribuição, como atacadistas e

revendedores. A discussão sobre que tipo de agente utilizar tem sido suportada pela análise econômica das opções e consideráveis contribuições da teoria da agência e economia dos custos de transação (ALBERS, 2000b; AZEVEDO, 1996; ANDERSON, 1985; ANDERSON, 1988; BESANKO, DANOVE; SHANLEY, 2000; ZYLBERSZTAJN, 1995). Torna-se interessante aprofundar essa decisão, nesse setor, indicando os antecedentes e possíveis efeitos colaterais das opções.

Estrutura de Canais de Distribuição Longa e Complexa. Como mostrado na figura dos canais de distribuição desse setor, existem diversas formas em que um mesmo insumo agrícola pode chegar até um produtor e, em alguns momentos, ele pode passar por dois ou três níveis de canal (a indústria, grande varejista, pequeno varejista e finalmente o produtor). Em cada transação como essa, existe, ainda, muitas vezes a figura do vendedor, seja ele da indústria ou de revendedores e gerentes regionais de vendas o que faz com que essa estrutura fique muito longa e complexa. Muitos autores têm proposto seqüências de planejamento de canais de distribuição (COUGHLAN et al. 2001; NEVES, 1999; BERMAN, 1996; ROSEMBLOOM, 1999; BUCKLIN, 1993), no entanto é difícil imaginar a implementação desses modelos sem se levar em consideração o planejamento e a administração da força de vendas em uma estrutura fortemente baseada em revendedores, representantes, vendedores e gerentes regionais. O contrário também é verdade, é crítico para o planejamento de vendas considerar a estrutura de canais de distribuição. O esforço de coordenação dessa estrutura é, geralmente, alto e a supervisão e o controle de vendedores e gerentes de vendas, juntamente com canais de distribuição, possivelmente têm um papel crítico.

Conflitos e Integração. Com essa complexidade de canais de distribuição e diferentes tipos de agentes de venda é natural que muitos conflitos existam. Esses conflitos, normalmente, aparecem na forma de disputas territoriais por clientes, responsabilidades pelas tarefas de *marketing* como propaganda regional, feiras, suporte de serviços entre outros que muitas vezes uma parte acredita que a outra é que deveria fazer ou apoiar mais e vice-versa. Quais seriam regras ótimas para a integração dessa diversidade de esforços de vendas e de *marketing* de uma forma geral? Essa é uma questão difícil que fica para os fornecedores de insumos e é encarada de forma mais difícil pelas empresas que recentemente chegaram ao país e têm que montar estruturas de distribuição e vendas que sejam bem sucedidas dentro dos formatos do país. Conflitos parecem estar de forma geral presentes nas estruturas de vendas e

distribuição reduzindo a eficiência de canais (altos custos de transação) e diminuindo o retorno das empresas.

Concentração da produção agrícola. Um importante fator, também, a ser considerado é a concentração dos produtores agrícolas. Com o objetivo de ganhar escala e reduzir custos administrativos, as propriedades estão se tornando maiores (ZYLBERSZTAJN; NEVES, 2000). Normalmente, a indústria de insumos lida com esses tipos de clientes denominando-os *key-accounts* ou contas especiais e desenvolvem um plano de *marketing* específico muito baseado em redução de preço, excelência na prestação de serviços e programas de relacionamento com os clientes. Isso tem pressionado a indústria a lidar diretamente com o produtor, reduzindo o número de intermediários (revendas ou representantes) para ser possível obter um melhor preço e estar mais próximo desses clientes, tendo um impacto na alocação de tempo e recursos da força de vendas, bem como nas políticas de remuneração e políticas de distribuição e gerando conflitos na rede.

A formação de grupos de compra. Tem sido muito comum em alguns setores a formação de grupos de compra para tentar reduzir os gastos em compras de insumos e a tentativa de reduzir intermediários do processo (ZYLBERSZTAJN; NEVES, 2000; ROSSI et al., 2003). Essa, também, é uma tendência que deve exigir ajustes das forças de vendas dessas empresas. Qual o melhor arranjo para lidar com esses grupos? Será que o formato de representantes continua a ser válido nesse caso? Existe algum impacto na determinação de territórios? Essas são perguntas que possivelmente um plano de vendas deve ajudar a responder.

A necessidade por serviços. Por outro lado, ao mesmo tempo que as margens estão se reduzindo, os produtores têm demandado um alto nível de serviços e assistência. Existe uma necessidade não atendida por serviços de alta qualidade (ROSSI et al., 2003). Cooperativas brasileiras, por exemplo, lidam com um problema crítico que é o de manter a lealdade do seus cooperados na compra de insumos em um momento que eles podem comprar direto das indústrias e obter serviços superiores. Essas necessidades devem ter influência na determinação do perfil do vendedor de insumos e na forma com que ele é avaliado e remunerado.

Profissionalismo e Especialização. Relacionadas às mudanças que estão ocorrendo na produção rural, profissionalização e especialização são tendências importantes. O perfil de uma fazenda no Brasil está mudando e cada vez mais essas fazendas são administradas como empresas, levando em consideração temas como tecnologia, produtividade, e assim por diante. Novas necessidades precisam ser atendidas pelas indústrias de insumos. Os produtores estão procurando por soluções completas.

Heterogeneidade. Ainda, no entanto, existe grande heterogeneidade entre e dentro dos setores. Por exemplo, enquanto existem produtores com um nível tecnológico superior em algumas regiões, em outras, produtores são pequenos e mal estruturados. Isso faz com que a análise de segmentação, roteamento e desenho dos territórios se tornem aspectos muito importantes.

Problema de Pesquisa

Vistas as particularidades da indústria de insumos no Brasil, os conceitos de *marketing* e vendas, a pergunta à qual essa dissertação pretende responder é a seguinte:

Os modelos conceituais existentes de planejamento e gestão de vendas contemplam os aspectos críticos advindos da realidade do setor brasileiro de insumos agrícolas para a gestão de vendas?

A suposição é que, de fato, os modelos não contemplam e que uma sequência ajustada poderia ser oferecida no sentido de contribuir, tratando dos aspectos identificados. Os objetivos e o método de pesquisa do trabalho são descritos nos capítulos 2 e 3 respectivamente.

2. OBJETIVOS

O objetivo central desta pesquisa é propor uma sequência de etapas para o planejamento e administração de vendas que consolide e integre a literatura de vendas e contemple os aspectos críticos da indústria de insumos agrícolas no Brasil.

O objetivo de propor uma sequência de planejamento é desafiante porque deve começar pela análise dos modelos existentes, a comparação entre eles, a identificação dos espaços para contribuições para um setor em específico e apresentar uma sequência que possa ser mais adequada, seja por ser mais completa (integrativa) ou com análises inovadoras.

Como colocado por Churchill et al. (2000), dependendo do setor de aplicação de um modelo de vendas, algumas partes do modelo proposto são aplicáveis ou não. O objetivo neste trabalho estende essa idéia propondo que para um setor em particular podem existir decisões que são mais importantes que outras e até novas considerações que um modelo genérico não contempla. Uma vez que os modelos se tornem mais adaptados, eles podem ser mais diretamente implementados pelas empresas.

Apesar de o objetivo central dessa dissertação ser a sequência de etapas, deve ser colocado que existirão objetivos parciais de consolidação da teoria de vendas, exploração dos conceitos da Nova Economia Institucional em vendas e avaliação dos aspectos críticos de vendas na indústria de insumos agrícolas, que apesar de parciais são objetivos importantes dentro do trabalho como um todo. De forma mais detalhada, os objetivos específicos são:

- **Comparar os modelos de planejamento de vendas na literatura.** Será feita uma seleção dos modelos existentes e eles serão analisados para permitir comparações. As questões a serem respondidas nesse primeiro tópico são: “Quais são os modelos mais relevantes e importantes na literatura de vendas atual? Como eles podem ser comparados?”
- **Levantar os aspectos mais críticos de planejamento e administração de vendas das empresas de insumos agrícolas no Brasil.** Os aspectos mais críticos serão aqueles que sempre são discutidos mas que permanecem como problemas reais. Situações que não estão claras o suficiente para o diretor de *marketing* ou gerente de vendas que são responsáveis por essas decisões na empresa. As questões, nesse tópico, são: “Quais os aspectos críticos de administração de vendas nas empresas de insumos?”

Como a literatura de vendas atual lida com esses problemas? Existe espaço para melhoria nesse setor analisado?

- **Identificar aspectos não cobertos (relacionados à indústria de insumos) nos modelos de planejamento de vendas atuais.** Derivado dos estudos de caso que serão desenvolvidos, esse ponto pretende encontrar aspectos não cobertos pelos modelos e preenchê-los com proposições de outros autores ou mesmo novas proposições feitas neste estudo.
- Adicionalmente, a sequência, também, buscará inserir contribuições teóricas da Nova Economia Institucional (NEI). **O motivo da seleção dessa linha teórica se dá pela crença de que a administração de vendas é uma ótima área de aplicação dos conceitos desenvolvidos, podendo ser de grande utilidade ao desenvolvimento da sequência.**
- **Finalmente, consolidar e integrar em uma sequência lógica as principais decisões referentes ao planejamento e administração de vendas do setor de insumos agrícolas.** Esse ponto pretende ser o desenvolvimento da sequência de vendas que é o objetivo central deste trabalho, mas que deve ser precedido pelo alcance dos objetivos acima.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os procedimentos metodológicos para a elaboração desta pesquisa são compostos de três fases que buscam responder às questões levantadas pelos objetivos da pesquisa: **(1) Revisão da Literatura e Modelos de Planejamento de Vendas;** **(2) Desenvolvimento e Análise de Estudos de Caso;** **(3) Construção da Seqüência de Etapas Proposta.** O quadro, a seguir, sintetiza o relacionamento entre os objetivos e os métodos utilizados.

Figura 3.1: Relação entre os Objetivos e Métodos de Pesquisa
Fonte: Elaborado pelos autor.

Segue, portanto, o detalhamento dessas três etapas metodológicas, destacadas na parte inferior da figura.

3.1 Revisão da Literatura e Modelos de Planejamento de Vendas

A primeira fase é composta de uma revisão da literatura em administração de vendas e também uma introdução com relação à Nova Economia Institucional. A primeira tem relação com a necessidade de se compreender os temas de vendas para discutir o conteúdo dos modelos de planejamento de vendas selecionados e também para a discussão dos casos. A segunda tem relação com a necessidade de entender os aspectos básicos da NEI, importantes na interpretação dos casos analisados e na construção da sequência proposta. Dentro, ainda, da revisão da literatura, o próximo passo é uma revisão sobre modelos selecionados de

planejamento e gestão de vendas. O objetivo é entender cada uma das etapas desses modelos e como elas se relacionam. Os modelos analisados serão:

- Churchill et al. (2000), primeiro proposto em 1981.
- Ingram e LaForge (1992), primeiro proposto em 1989.
- Dalrymple e Cron (1995), primeiro proposto em 1982.
- Ryans and Weinberg (1981), primeiro proposto em 1981.
- Chonko et al. (1992), primeiro proposto em 1992.

Eles foram selecionados pela relevância em termos de frequência de citações na literatura da área. De acordo com Martins e Pinto (2001), “O mais importante em uma revisão bibliográfica é aprender como reconstruir o conhecimento, como desmontar a dinâmica do conhecimento e reconstruir com autonomia, de acordo com a visão do autor”. Essa será a orientação na análise desses modelos.

3.2 Desenvolvimento e Análise de Estudos de Caso

O segundo procedimento é o desenvolvimento de um estudo multi-casos sobre administração de vendas, tentando identificar decisões que têm sido fundamentais e críticas para três empresas de insumos agrícolas nos últimos anos.

O modelo do estudo de caso que será desenvolvido está baseado no que é proposto por Yin (2001) e serão utilizadas observação, entrevistas com gerentes de venda, vendedores e diretores de marketing dessas empresas como estratégias para a coleta de dados.

A escolha de um estudo de caso como estratégia de pesquisa depende de três condições: (a) o tipo de questão de pesquisa proposta (b) a extensão de controle que um pesquisador tem sobre efeitos comportamentais e (c) o nível de foco sobre acontecimentos históricos em oposição a acontecimentos contemporâneos (YIN, 2001). A tabela abaixo mostra os tipos de estratégia de pesquisa para essas três condições. Dependendo das condições, uma ou outra estratégia pode se tornar mais apropriada.

Tabela 3.1: Situações relevantes para diferentes estratégias de pesquisa.

Estratégia de Pesquisa	Questões de pesquisa	Requer controle sobre eventos comportamentais?	Enfoca eventos contemporâneos?
Experimentos	Como, Por quê	Sim	Sim
Coleta de dados	Quem, o que, onde, Quantos, quanto	Não	Sim
Análise de Arquivos	Quem, o que, onde, Quantos, quanto	Não	Sim / Não
Pesquisa Histórica	Como, Por quê	Não	Não
Estudo de Caso	Como, Por quê	Não	Sim

Fonte: YIN (2001), p. 24

Estudo de caso é tratado por Yin (2001) como sendo a estratégia de pesquisa mais indicada quando as questões de pesquisa que começam com “Como” e “Por quê” e, ainda, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os dados. Essas características estão presentes nesta dissertação.

Estudo de caso é definido por Yin (2001) como um método de pesquisa empírico que “investiga um certo fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto de vida real, especialmente quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidas (...), lida com uma situação tecnicamente única onde existem muito mais variáveis de interesse do que dados disponíveis, e como resultado, é baseado em diversas fontes de evidência, (...) e ainda recebe o benefício de proposições teóricas desenvolvidas anteriormente que devem conduzir ou direcionar a coleta e análise de dados”.

Uma justificativa do porquê da escolha de uma estratégia de estudo de caso para a elaboração deste projeto é dada através do relacionamento com o segundo objetivo específico destacado no capítulo 2 “identificar aspectos críticos e importantes do planejamento e administração de vendas de empresas de insumos” com as alternativas de método existentes para atingir esse objetivo.

Segundo Bonoma (1985) sempre existirá uma relação de troca entre integridade de dados e realidade em um processo de pesquisa. Não existe um “bom e perfeito” método de pesquisa, porque todos eles deverão refletir a limitação que um método intrinsecamente possui. A figura, a seguir, mostra um esquema triangular em que, para ganhar realidade, o pesquisador tem que abrir mão de alguma integridade de dados. O contrário, também, é verdadeiro. Para ganhar alta integridade de dados, o pesquisador, provavelmente, terá que definir e operacionalizar muito bem as variáveis de interesse, ter acesso a uma grande amostra, estabelecer controles externos e isso, freqüentemente, leva a uma perda da realidade de como as coisas de fato ocorrem.

Gráfico3.1: Escolha do método de pesquisa e compensações envolvidas em termos de integridade de dados e realidade
 Fonte: Bonoma (1985)

Projetos de pesquisa que melhor se encaixam em uma situação de alta realidade e baixa integridade de dados, como os estudos de caso, são projetos em que ou o corpo teórico não está, ainda, bem desenvolvido ou o fenômeno a ser estudado não pode ser dissociado, facilmente, do seu contexto real (BONOMA, 1985).

Como a proposição de etapas de planejamento e gestão de vendas é baseada, entre outras informações, na constatação da realidade de gestão de vendas nas empresas de insumos agrícolas, presume-se que a observação e constatação dessa gestão de fato como ela tem sido feita é um requisito metodológico importante para a realização desta pesquisa. Além disso, existem diversas variáveis que estão sendo investigadas ao mesmo tempo, tornando demasiadamente complexa, senão impossível, sua operacionalização. De fato, neste estudo, abre-se mão de uma integridade dos dados em favor da observação e análise dos fatores de gestão de vendas presentes na realidade dessas empresas. Por isso, entende-se que o estudo de caso é a estratégia mais adequada para fornecer as informações buscadas para a construção da sequência de etapas.

Sobre a escolha de casos múltiplos, Yin (2001) coloca que a opção pelo estudo de caso múltiplo permite evidências mais concretas, quando comparado ao caso único, mas também

requer mais tempo e recursos. O número correto de casos depende da diferença entre eles e da variação causada pelos fatores externos.

A escolha das três empresas como estudo de caso pode ser justificada por algumas razões. Primeiro, todas pertencem ao setor de insumos agrícolas. Segundo, têm na força de vendas uma função estratégica para alcançar seus objetivos de venda e outros objetivos organizacionais como construção de imagem e serviços. Terceiro, vendem diferentes produtos para diferentes tipos de produtores rurais. Apesar de insumos, diferentes transações com diferentes especificidades e contextos serão analisados. A empresa A vende genética bovina (sêmen), equipamentos de inseminação e serviços; a empresa B vende sistemas de irrigação e os serviços de manutenção e instalação e, finalmente, a empresa C vende ração animal para diversos segmentos. Quarto, por conveniência de acesso a essas empresas.

Para as entrevistas foram desenvolvidos roteiros semi-estruturados contendo um guia de perguntas ao entrevistador (Anexo 1), que sempre deve permitir ao entrevistado adicionar pontos extras a serem considerados no problema em análise. Como esta pesquisa lida com tendências e julgamentos qualitativos, é extremamente importante permitir flexibilidade na coleta de dados para possibilitar que o entrevistador consiga extrair do entrevistado as reflexões sobre administração e planejamento de vendas (MALHOTRA, 2001).

O guia de entrevista foi baseado no modelo de planejamento de vendas de Churchill et al. (2000) e no modelo de auditoria de vendas de Dubinsky e Hansen (1981). O guia, também, levou em consideração as particularidades do setor de insumos agrícolas, como colocado na introdução deste trabalho, sendo que cada um deles foi perguntado ao entrevistado.

O relatório dos estudos de caso deverá possuir a seguinte estrutura. Primeiro uma visão geral da empresa, dada com características gerais, depois uma caracterização do composto de *marketing* utilizado por cada uma delas, a caracterização da transação que se analisa e finalmente como são o planejamento e gestão de vendas dessas empresas e seus aspectos críticos. Deve ser destacado que a análise dos aspectos críticos de gestão utilizarão o suporte da Nova Economia Institucional, apoiando-se em autores como Williamson (1985) e Barzel (1989) e também autores em administração de vendas, utilizando o mesmo enfoque como Anderson (1985, 1988), Weiss e Anderson (1992), Krafft (1993) e Albers (2000b). Tal escolha se dá pela crença de que esta linha fornece um suporte importante na caracterização e melhor interpretação dos aspectos levantados.

Caso	
▪ Descrição da Empresa	Dados Gerais
• Descrição do Composto de Marketing	Linhas de produto Ferramentas de comunicação Canais de Distribuição Preços
• Análise do Processo de Venda	Caracterização da transação Tipo de venda necessária
▪ Características e Aspectos Críticos da Força de Vendas	Como é o planejamento de vendas nas empresas Aspectos Críticos de Gestão analisados com o Enfoque da NEI

Quadro 3.1: Modelo de Relatório de Casos

Fonte: Elaborado pelos autor.

Finalmente, é importante entender como derivar conclusões de um estudo multi-casos. Yin (2001) traz um esquema interessante, em que os passos e procedimentos de uma estratégia de pesquisa, através de estudos de casos, são relacionados à opção de um procedimento multi-casos. Existem três fases de acordo com o autor: (1) a definição e o planejamento dos casos, (2) a preparação, e a coleta de dados e análise das informações e (3) novamente a análise e as conclusões.

Figura 3.2: Método Multi-Casos

Fonte: Adaptado de YIN (2001)

Como pode ser visto acima, nessa figura o procedimento de estudos de casos múltiplos é mais detalhado. Na figura é feita a revisão da teoria que orienta a escolha das empresas e ao desenvolvimento dos protocolos de coleta de dados, que, nesta pesquisa, se trata dos roteiros de entrevistas e a forma como foi estruturado o relatório de casos. Em seguida os três casos seguem em paralelo para depois serem desenvolvidos relatórios finais separados e, finalmente, um relatório único que cruza as informações trabalhadas nas três diferentes empresas.

3.3 Construção da Seqüência de Etapas Proposta.

Baseado nos três estudos de caso que identificarão os aspectos críticos para a administração e planejamento de vendas, mais as informações vindas da literatura de vendas (tantos os modelos de planejamento de vendas analisados como outros temas independentes pesquisados que estão relacionados com esse tema), será proposta a seqüência de planejamento de vendas que é o objetivo central desta dissertação. O diagrama abaixo mostra a seqüência dos procedimentos metodológicos.

Figura 3.3. Fluxograma de procedimentos metodológicos.
Fonte: Elaborado pelo autor.

As setas no diagrama significam, primeiro, que o levantamento dos modelos existentes (capítulo 5) e a teoria relacionada de vendas (capítulo 4) darão a base teórica para a elaboração dos casos (capítulo 6). Provavelmente, novas referências serão buscadas com o objetivo de melhor entender os fenômenos observados, após a elaboração dos casos, por esse

motivo existem setas em sentido duplo entre a revisão bibliográfica e a elaboração dos estudos de caso.

O que se quer dizer por literatura relacionada são tópicos paralelos que se mostraram importantes. São *insights* vindos dos estudos de caso reportados e devem ser inseridos no desenho da sequência de planejamento.

As duas setas que convergem, primeiro da teoria relacionada e dos modelos e segundo dos casos para o desenho das etapas, significam que esse desenho será feito com base no que foi encontrado nessas duas fases anteriores. O capítulo 7, no qual o modelo será proposto, descreve quais as contribuições exatas da teoria consultada e as contribuições dos modelos analisados, como também quais as contribuições dos estudos de caso para a elaboração da sequência proposta. Dessa forma, espera-se que fique claro como a sequência é construída, ou seja, como os autores partem da revisão teórica, casos e modelos para a proposição das etapas.

4. NOVA ECONOMIA INSTITUCIONAL E ADMINISTRAÇÃO DE VENDAS

A literatura de vendas é bem diversa e ampla, com diferentes abordagens. O objetivo deste capítulo é revisar os principais autores e suas propostas dentro de cada uma das sub-áreas de vendas estudadas. No entanto, antes de discutir o tópico de administração de vendas, como introdução serão colocados conceitos da Nova Economia Institucional (NEI) já que se pretende utilizar esse enfoque na interpretação dos casos e na construção da sequência de planejamento.

4.1 Nova Economia Institucional

Para introdução a respeito da Nova Economia Institucional, será utilizada a comparação de diferentes abordagens à Economia das Organizações de Williamson (1990), conforme mostrado na figura abaixo.

Figura 4.1: Teorias Econômicas da Organização
Fonte: Williamson (1999)

Segundo a caracterização na figura 4.1, Williamson (1990) coloca que o primeiro nó diferencia a abordagem contratual da abordagem não contratual das organizações. A abordagem não contratual, ou tecnológica, tem como base a função produção na organização, e os contratos são ignorados porque os limites da empresa são considerados como dados, sendo definidos pela escala e escopo da atividade. Os direitos de propriedade são bem definidos e as disputas, se ocorrerem, não possuem custos significativos. Todo contrato, sendo eficaz, não existe necessidade de se estudarem as diferenças entre eles e a adequação das diferentes formas.

No entanto, algumas perguntas não poderiam ser respondidas sob essa abordagem como, por exemplo, a questão se uma empresa deve realizar internamente uma atividade ou comprar no mercado seus suprimentos, o tamanho (em termos de diferentes atividades tecnológicas) que uma empresa deve possuir, quando um contrato de franquias pode ser utilizado, ou quais as garantias do uso de um formato de parceria ao invés de um formato corporativo como forma de governança de uma transação. A abordagem institucional surge justamente para trabalhar sobre essas questões.

No entanto, Williamson (1990) coloca que, dentro da abordagem institucional, logo surge uma diferenciação entre uma abordagem relacionada ao ambiente institucional e outra abordagem relacionada ao arranjo institucional. A primeira está mais interessada nas regras para a realização dos negócios e a segunda nos arranjos entre unidades econômicas que governam o modo como essas unidades podem cooperar ou competir. Em outras palavras uma abordagem tem enfoque sobre as regras do jogo (institucional) e a outra trabalha sobre os detalhes da organização.

Sobre o ambiente institucional existe, ainda, uma divisão entre as regras públicas (escolhas públicas) e regras privadas (direitos de propriedade), dependendo sobre o que se discute, se público ou privado. Já a respeito dos arranjos institucionais existe a divisão entre teoria da agência e custos de transação. Williamson (1990) coloca que ambos os procedimentos são válidos, sendo que, na teoria da agência, o enfoque se dá em alinhamento de incentivos *ex-ante* (ou seja, antes da realização de uma transação), em que se considera que os contratos são compreendidos e todas as ações de contratação são concentradas *ex-ante*. Por outro lado, a consideração de contratos incompletos é uma característica da teoria dos custos de transação, nas quais a governança *ex-post* (após a transação) é analisada.

Nesta dissertação, o enfoque se dará sobre a economia dos custos de transação e em teoria da agência, levando em consideração algumas discussões em relação a direitos de propriedade.

Sobre direitos de propriedade, Barzel (1989) coloca que são os direitos dos indivíduos sobre ativos, sendo constituídos de direitos, ou poderes, de consumir, obter renda, e alienar esses ativos. Relacionando esse conceito com custos de transação, o mesmo autor define custos de transação como sendo os “custos associados com a transferência, captura e proteção de direitos”. Sobre a teoria da agência, será explorado o modelo agente-principal, em que os agentes (vendedores) são mais avessos ao risco do que o principal (empresa) e se analisa a troca entre intensidade de incentivo e tolerância ao risco existente entre as partes. Como poderá ser visto, a seguir, a teoria da agência tem sido, especialmente, explorada no desenho de planos de remuneração de vendas.

Já a economia dos custos de transação tem explorado a questão da definição de uma estratégia de vendas, mais precisamente a decisão entre contratar vendedores como funcionários da organização ou contratar representantes comerciais, fora dos limites organizacionais. Outras aplicações de ECT e da teoria da agência têm sido quanto a controle e monitoramento de vendas. A seguir, alguns conceitos básicos, especificamente sobre ECT, serão fornecidos considerando a sua utilização ao longo do trabalho.

4.1.1 Economia dos Custos de Transação

Transação é a transformação de um determinado produto através de interfaces tecnologicamente separáveis. Segundo Williamson (1985), os custos de transação são os custos de efetuar uma troca, ou através da troca entre duas empresas no mercado ou, ainda, a transação de transferência de recursos entre estágios integrados verticalmente numa mesma empresa, através da consideração de que a informação não é perfeita e tem custos. Segundo Klein & Shelanski (1994) em Azevedo (1996), “A economia dos custos de transação (ECT) estuda como parceiros em uma transação protegem-se dos riscos associados às relações de troca”. A redução dos riscos implica a redução dos custos de transação.

Segundo Coase (1937) em (Neves 1999), existem custos em usar os mecanismos de mercado. Werin (1998) define como “custos de organizar a interação entre as pessoas”. Ganesan (1994) define-os como os “custos de atingir um acordo satisfatório para as duas partes, adaptar o acordo a contingências futuras, e garantir o cumprimento dos seus termos”. Farina et al. (1997) comenta que custos de transação são aqueles de natureza distinta dos custos de produção, são os custos para se estabelecer uma transação. Podem ser divididos

entre os custos antes da transação ocorrer (*ex-ante*), os custos da transação de fato, e os custos depois da transação (*ex-post*).

Ainda de acordo com Farina et al. (1997) a estrutura de governança é a forma como uma empresa escolhe para “governar” uma transação com um agente. Essa forma pode ser desde a relação interna (integração vertical) ou quando essa relação se dá de forma externa, quando as partes têm relações de compra e venda no mercado.

As trocas podem ser analisadas sob a ótica dos contratos. A teoria dos contratos fornece elementos importantes para a compreensão das transações em geral. Neles são especificados, na medida do possível, todas as possibilidades de ocorrência numa relação. As partes incluem salvaguardas para minimizar riscos de ação oportunista da outra parte.

Essas análises poderão ajudar no processo de elaboração das relações entre os agentes nesse sistema, ressaltando pontos de interesse para salvaguardas. O entendimento dos pressupostos comportamentais é importante para a compreensão da análise dos custos de transação.

Pressupostos comportamentais

Para a existência de custos de transação é necessário reconhecer que os agentes envolvidos têm racionalidade limitada e são oportunistas. A racionalidade limitada é tratada no referencial de ECT, principalmente com relação à limitação do agente em prever todas as futuras condições em um relacionamento através de um contrato, cujo principal problema advindo é a emergência de comportamento oportunista por alguma das partes envolvidas na relação segundo Swartz (1997) em Zylbersztajn (1995). Williamson (1985) define o oportunismo como “a busca do auto-interesse com avidez”.

Dimensões das transações.

Segundo Azevedo (1996), as transações diferem uma das outras. Esse é o motivo fundamental para explicar a existência de diferentes arranjos institucionais para reger cada transação, como mercado spot, contratos ou integração vertical. Para Williamson (1985), “a ECT afirma que essa diversidade é explicada, sobretudo, pelas diferenças básicas nos atributos das transações”.

A ECT utiliza-se de três atributos das transações. O primeiro é a frequência das transações, ou seja, a sua seqüência e regularidade. O segundo atributo é da incerteza, que inclui a variância ou desconhecimento de elementos futuros relacionados à transação. A incerteza ambiental é tratada na economia dos custos de transações entre as incertezas ambientais externas. Anderson e Gatignon (1996) *apud* (Neves 1999) destacam as mudanças no macroambiente, afetando as transações, fatores políticos, econômicos, tecnológicos, entre

outros. Segundo Neves (1999), “As transações com maior incerteza deverão ter mais adaptações futuras em contratos, e demandam estruturas de controle mais complexas, com custo mais elevado, interferindo na forma como as transações ocorrem”.

O terceiro atributo considerado pela teoria dos contratos é a especificidade de ativos. Esta se refere a quanto o investimento é específico para a atividade e quão custosa é sua realocação para outro uso (WILLIAMSON, 1985). Distinguem-se seis tipos de especificidade de ativos: locacional, de ativos físicos, de ativos humanos, de ativos dedicados, de marca e de especificidade temporal.

Incerteza, frequência e, principalmente, especificidade dos ativos, representam as três principais dimensões para se caracterizar uma transação permitindo um arranjo institucional e com o objetivo de atenuar os custos de transação. Conforme Farina et al. (1997), quanto mais específico for um ativo numa relação, quanto maior a frequência e quanto maior o risco (esses fatores agravados pela racionalidade limitada e pelo comportamento oportunista) maior é a tendência de uma empresa administrar uma relação na direção de integração vertical, considerando o *continuum* mercado *versus* integração vertical.

Ao fazer referência a essa linha teórica os autores usarão o termo NEI, com objetivo de englobar as diferentes ramificações apresentadas. A seguir, os conceitos introduzidos até este ponto serão utilizados na interpretação dos casos e na construção da sequência de planejamento. O próximo tópico apresentará uma revisão sobre diversos pontos em administração de vendas.

4.2 Administração de Vendas

Apesar da gama de assuntos ser muito grande, os tópicos abaixo representam os temas geralmente trabalhados pelos diversos livros-texto de vendas e de forma individual pelos artigos em periódicos e revistas da área. Os temas cobertos foram separados em cinco grandes grupos: temas introdutórios em vendas, organização de vendas, recursos humanos em vendas, controle de vendas e tecnologia e informação em vendas, conforme a tabela abaixo.

Tabela 4.1: Agrupamento dos diferentes temas em administração de vendas

1. Temas Introdutórios	2. Organização	3. Recursos Humanos	4. Controle	5. Informação e Tecnologia
1. Tarefas e tipos de vendedores 2. Novo papel do vendedor 3. Comportamento de compra 4. O Processo de vendas eficaz 5. Estimativa de demanda 6. Organização do esforço de vendas	1. Análise representante <i>versus</i> vendedor contratado 2. Especialização ou estruturação da força de vendas 3. Definição do número de vendedores 4. Definição e alinhamento de território de vendas 5. Alinhamento do esforço de vendas com a estratégia da empresa e de marketing 6. Estabelecimento de níveis hierárquicos e amplitude de controle gerencial em vendas 7. O papel do gerente territorial de vendas 8. Determinação de quotas de vendas	1. Recrutamento e seleção de Vendedores 2. Treinamento de Vendas 3. Motivação 4. Desenho de planos de remuneração e incentivo	1. Avaliação e controle de resultados de vendas 2. Auditoria em Vendas	1. Tecnologia de Informação em Vendas 2. Sistemas de Automação em Vendas 3. Programas de CRM

Fonte: Elaborado pelo autor com base na revisão da literatura.

A seguir, cada um desses 5 grupos será trabalhado dentro de um tópico na tentativa de apresentar o conteúdo desses temas e uma síntese de diversas visões. No entanto, é importante essa visão ampla com o objetivo de analisar os modelos e posteriormente os casos nos capítulos 5 e 6, respectivamente.

4.2.1 Temas introdutórios em Vendas

Temas introdutórios em vendas foram assim classificados por não estarem relacionados diretamente às ações administrativas de vendas, mas são importantes para o estudo da área.

Tarefas e Tipos de Vendedores e o Novo Papel de Vendas

Em geral a imagem de um vendedor é ruim. Normalmente, as pessoas formam essa imagem baseada em estereótipos de vendedores de varejo ou porta a porta que tentam insistentemente convencer alguém a comprar algo embora sem necessidade real. No entanto, diversas atividades de vendas não têm relação com essa imagem. Diversos cargos exigem

bons conhecimentos sobre produtos, necessidades de clientes e empresas, além de boa capacidade de resolução de problemas, habilidades interpessoais e ética profissional (FUTRELL, 2003; ALBERS, 2000).

As atividades de vendas são muito diversas. A tabela abaixo mostra um estudo de Moncrief III (1986) em que as ações de vendedores foram listadas e agrupadas.

Tabela 4.2: Fatores de trabalho e Atividades Associadas

<p>1. Funções de Venda Planejar atividades de venda Procurar indicações Visitar potenciais clientes Identificar tomadores de decisão Preparar apresentações de venda Fazer apresentações de venda Superar objeções Introduzir novos produtos Visitar novas contas</p> <p>2. Trabalhar com Outros Fazer pedidos Expedir pedidos Lidar com devoluções Lidar com problemas de entrega / frete Achar pedidos perdidos</p> <p>3. Prestando serviço ao produto Aprender sobre os produtos Fazer testes Supervisionar instalações Treinar consumidores Supervisionar consertos Desenvolver manutenção</p> <p>4. Administrar Informações Prover informações técnicas Receber retorno Dar retorno Checar com superiores</p>	<p>5. Prestando serviço ao cliente Estocar prateleiras Montar displays Pegar estoque para clientes Fazer propaganda local</p> <p>6. Ir a convenções ou encontros Ir a convenções de vendas Ir a encontros de vendas regionais Trabalhar em convenções dos clientes Fazer apresentações de produto Ir a sessões de treinamentos periódicos</p> <p>7. Treinamento / Recrutamento Recrutar novos representantes Treinar novos vendedores Viajar com trainees</p> <p>8. Entretenimento Entreter clientes com esportes Levar clientes para refeições Levar clientes para festas</p> <p>1. Viajar Viajar para fora da cidade Passar noites viajando Dirigir na própria cidade</p> <p>2. Distribuição Estabelecer bons relacionamentos com distribuidores Vender para distribuidores Administrar crédito e fazer cobranças</p>
--	--

Fonte: Moncrief III em Churchill et al. (2000).

Apenas cerca de 20% do tempo de um vendedor é dedicado ao contato com clientes, vendendo ou prestando serviços. O restante é distribuído em diversas atividades como administrativas (34%), viagem e espera (32%) e prospecção (14%) (CHURCHILL et al., 2000). Isso torna a atividade muito cara para a empresa, considerando o custo da visita.

Diversas são as classificações a respeito dos tipos de vendedores. Churchill et al. (2000) classificam os vendedores como vendedores de varejo ou vendedores industriais.

Vendedores de varejo atendem a usuários finais de produtos, como porta a porta ou lojas varejistas. Já vendedores industriais podem ser vendedores que atendem a revendedores, indústrias ou instituições como órgãos governamentais. Dentre os vendedores industriais, alguns tipos, conforme Kotler (2000) são:

- **Entregador:** Sua principal tarefa é a entrega.
- **Representante de Conta:** Sua principal função é a captação de pedidos. No Brasil empresas no setor de alimentos como Coca-Cola, Ambev, Danone ou Nestlé usam muito esse modelo.
- **Missionário ou Propagandista:** Constrói imagem ou instrui usuários.
- **Técnico ou Engenheiro de Vendas:** É, além de um vendedor, um consultor técnico.
- **Vendedor de Soluções:** Esse tipo de vendedor não está relacionado a uma empresa ou linha de produtos, ele se concentra em algumas necessidades dos clientes e trabalha vendendo a melhor solução para os problemas dos clientes.
- **Vendedor de Intangíveis:** Por fim, existem os vendedores que comercializam serviços. Pelas características intangíveis dos serviços essa venda é entendida como sendo extremamente difícil.

Novo Papel do Vendedor

Indiferente do tipo de vendedor, a literatura de vendas e artigos coloca o novo papel do vendedor, destacando mudanças importantes. Tendências como aumento da educação e informação dos consumidores, aumento da exigência do consumidor sobre as empresas, aumento da concorrência, multiplicidade de canais de comunicação e distribuição disponíveis, tecnologia de informação e concentração em diversos setores levaram a área de vendas a repensar suas atividades e redefinir o seu papel (INGRAM et al. 2002; CRAVENS, 1995; HONEYCUTT, 2002).

Como vendas pessoais é a ferramenta de comunicação mais cara, a tendência clara é que seja usada para clientes de alto valor, em que o objetivo seja estabelecer relacionamentos (ROMAN, 2004). Já clientes de menor valor podem ser explorados através de outros canais como *telemarketing*, fax, ou compras eletrônicas. O papel de vendas (ao invés de ser substituído por esses novos canais) é cada vez mais desenvolver e fortalecer os relacionamentos-chave da organização. Relacionamentos podem representar orientação técnica e serviços (estabelecendo vínculo estrutural entre as empresas) e bom relacionamento social. O termo vendas consultivas tem sido bastante usado para designar essa orientação (WEITZ et al., 2004; FUTRELL, 2003; BERRY & PARASUNAMAN, 1991).

Devido às mudanças ambientais, fica claro que as teorias *marketing* de relacionamento e administração de vendas se aproximam. Muitas vezes, a venda torna-se o produto ampliado da oferta de *marketing*. Todas as funções relacionadas às atividades antes, durante e após a compra podem aumentar a atratividade da oferta a ponto de torná-la superior à concorrência, o que é especialmente importante para clientes de maior valor para a empresa (ZOLTNER et al., 2001; ALBERS, 2000; WEITZ, 2004; ZEYL, 2002; INGRAM et al., 2002).

A evolução do conceito de relacionamento também tem sido trabalhado pelo IMP (*Industrial Marketing e Purchasing Group*). Os estudos desse grupo têm se caracterizado pelo uso da perspectiva de redes, ou *networks*. *Networks são definidas* como um conjunto de empresas e relacionamentos entre elas. Essa perspectiva possui três princípios. Primeiro, ao invés de ver a empresa vendedora como a parte ativa e a empresa compradora como a parte reativa, a perspectiva de *networks*, vê as empresas como pertencentes a uma rede de negócios composta de um grande número de empresas ativas e heterogêneas, que interagem entre si e procuram soluções para os seus diferentes problemas. Segundo, as empresas são interdependentes para vendas, compras, informações, desenvolvimento de tecnologia e para acesso a outras empresas na *network*. Terceiro, ao invés de ver a empresa como possuidora de todos os recursos, habilidades e tecnologias necessárias para selecionar e desenvolver suas estratégias, a perspectiva de *networks* coloca que nenhuma empresa tem todos os recursos, habilidades ou tecnologias necessárias, mas depende da interação com fornecedores, clientes, distribuidores e até concorrentes (GEMUNDEN, 1997, FORD et al., 2002).

O uso do enfoque de *networks* em administração de vendas é, ainda, bem pequeno, aparecendo em alguns trabalhos sobre aspectos pontuais dentro da vasta gama de assuntos nessa função. Os fatores colocados se referem, primeiro, ao comportamento do vendedor que deve se aproximar do “comportamento de boa cidadania organizacional”, apresentando características como ajuda de outras pessoas na organização, socialização de novos membros na empresa, cortesia, consciência em tarefas administrativas, entre outras, segundo sobre a integração entre as ferramentas de comunicação, sobretudo força de vendas pessoais, relações públicas e promoção de vendas, que são ferramentas, geralmente, mais utilizadas em *marketing* industrial, e terceiro como a priorização da atividade de vendas como sendo uma atividade de criação e fortalecimento dos relacionamentos entre as empresas (ZEYL, 2002; DAWES et al., 2001; TOSUM, 2003; OKSANEN, 2000; GEORGES et al., 2003). Possivelmente novos trabalhos trarão o tema de vendas à tona, já que como dito por Ingram et al. (2002), a “era do relacionamento” é responsável pelo renascimento da administração de vendas como área de *marketing* a ser mais explorada pela academia.

A construção de relacionamentos e uma nova abordagem de vendas são o objetivo a ser alcançado pela administração de vendas moderna, ou seja, práticas, principalmente, em organização e recursos humanos em vendas, devem ser formuladas nessa direção (CRAVENS, 1995).

Comportamento de Compra

A literatura de *marketing* é extensa a respeito da teoria do comportamento do consumidor, conforme Kanuk (2001), Engels et al. (2000) e Sheth et al. (2001). Para a administração de vendas, entender o comportamento do consumidor é especialmente importante porque lida diretamente com ele e necessita entender, detalhadamente, as etapas do processo de compra e suas características para que seja possível modelar eficazmente, por outro lado, o processo de vendas (LEVY; WEITZ, 2001).

Os textos referentes a comportamento do consumidor são divididos entre comportamento do consumidor final e comportamento do consumidor industrial. Por esta dissertação se concentrar em vendas industriais, o comportamento do consumidor industrial será apresentado, brevemente, concentrando-se em dois pontos fundamentais: os participantes do processo de compra industrial e o modelo do comportamento de compra industrial.

Os participantes do processo de compra organizacional são os *Iniciadores* (geralmente são as pessoas que percebem o problema ou oportunidade e requerem a compra de um novo produto ou serviço), *Usuários* (são as pessoas na organização que devem utilizar ou trabalhar com o produto), *Influenciadores* (dão informações a respeito de produtos e fornecedores alternativos), *Possuidores de informações* ou *Gatekeepers* (controlam o fluxo de informação para outras pessoas envolvidas no processo de compra), *Compradores* (geralmente é um comprador na empresa ou um gerente de compras) e *Decisores* (são aqueles que tem a palavra final sobre um processo de compra). Entender sobre os influenciadores passa a ser importante em função da identificação e a influência correta sobre eles (ZEYL, 2002; CHURCHILL et al., 2000).

Robinson et al. (1967) desenvolveram um modelo clássico sobre o processo de compra organizacional, definindo-o como possuidor de 7 etapas:

1. *Antecipação ou reconhecimento de um problema: quando alguém na organização identifica uma necessidade por um produto;*
2. *Determinação e descrição das características e quantidades do item a ser comprado: especificação detalhada do que será comprado e sua quantidade;*
3. *Procura e qualificação de fornecedores: Potenciais fornecedores são listados e é feita uma pré-seleção de acordo com critérios estabelecidos;*
4. *Requisição de propostas: São pedidas propostas para um grupo selecionado de fornecedores;*
5. *Avaliação de propostas e seleção de fornecedores: As propostas são avaliadas pelos departamentos de compra e todos os participantes no processo de compra;*
6. *Rotina de compra: Recebimento, inspeção, pagamento, cadastro em sistema de estoques;*
7. *Avaliação de desempenho e retorno: Após todas as atividades de compra terem sido realizadas é feita a avaliação do produto e do fornecedor. Se a experiência de compra for positiva existe grande chance de a compra se repetir.*

Em ocasiões do comportamento de compra repetido com um menor grau de envolvimento esse processo é diferente. Geralmente esses processos são de produtos de menor valor, menos pessoas estão envolvidas, geralmente de nível hierárquico mais baixo e muito freqüentemente processos de compra por telefone e mesmo compra eletrônicas (com envio de pedidos automáticos) podem ser utilizados, não existindo de forma detalhada as etapas de 1 a 3. Zoltners et al. (2001) apresentam um modelo para classificação de clientes e direcionamento das atividades de vendas conforme essa classificação, levando em consideração a atratividade desses clientes e o comportamento de compra.

Tamanho do Cliente e Oportunidade	Manutenção da Conta	Venda Eficaz
	<ul style="list-style-type: none"> Serviço contínuo de alta qualidade Recompra automática (EDI) Pronta entrega Alta proposição de valor Relacionamentos Amizade 	<ul style="list-style-type: none"> Resolver problemas e atuar como consultoria Cooperação Customização Integração Parceria
	Venda Eficiente	Venda Direcionada ao Alvo
Pequena	<ul style="list-style-type: none"> Tomar pedidos e assegurar distribuição Considerar sistema de pedidos feito somente pelo cliente com menor preço (<i>self-ordering low price</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> Rápida verificação de necessidades e soluções Explicação de atributos e benefícios Avaliação Econômica
	Baixa necessidade de informações e soluções	Alta necessidade de informações e soluções
		Processo de Compra

Figura 4.2: Atividades de Venda conforme as Características do Comportamento de Compra
Fonte: Adaptado de Zoltners et al. (2001).

O Processo de Vendas

O processo de vendas é uma seqüência de passos através do qual os vendedores realizam a venda. Essa seqüência foi, originalmente, proposta por Dubinsky (1980) e pode ser aplicada a diferentes setores em diferentes cenários. Ela foi resultado de um esforço de consolidação sobre as diferentes atividades dos vendedores. Sete passos são, geralmente, reconhecidos como formadores do processo de vendas. Dwyer et al. (2000) citando Dubinsky (1980) fazem a seguinte descrição dessas etapas:

Tabela 4.3: Etapas do processo de vendas

<i>Prospecção:</i> Vendedores utilizam diferentes técnicas para identificar clientes em potencial. Um cliente em potencial significa alguém que possui o desejo, necessidade, habilidade e autoridade para comprar;
<i>Pré-abordagem:</i> Informação é coletada a respeito do cliente a ser abordado para que o vendedor se prepare para a visita. A informação é usada para qualificar o cliente em potencial e também para desenvolver a abordagem e a apresentação ao cliente. Este estágio geralmente termina com o agendamento de uma visita ao cliente;
<i>Abordagem:</i> Este passo está relacionado aos primeiros minutos de uma visita de venda. O objetivo do vendedor é garantir uma boa impressão inicial, além de despertar a atenção e o interesse do cliente;
<i>Apresentação de vendas:</i> Esta é a principal parte do processo de vendas na qual os vendedores apresentam suas ofertas e os seus benefícios. O objetivo é aumentar o desejo do cliente em relação ao produto.
<i>Lidar com objeções e superar resistências:</i> O vendedor procura lidar com as objeções e superar as resistências para comprar o produto oferecido, através das respostas a objeções e enfatizando benefícios em particular para promover a decisão de compra.
<i>Fechamento:</i> Os vendedores iniciam as decisões dos clientes através de métodos desenhados para solicitar pedidos. Da forma mais apropriada e eficaz, os clientes são perguntados a comprar a oferta.
<i>Atendimento pós-venda:</i> Os vendedores continuam a enfatizar a satisfação do consumidor no período após a venda ter sido realizada. As atividades durante este tempo incluem redução das preocupações do cliente após a compra, assegurar a entrega dentro do prazo, instalação ou treinamento, prover acompanhamento ou manutenção além de lidar com reclamações e questões. O objetivo é construir boa vontade e aumentar as chances de vendas futuras.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Dubinsky (1980).

Dentro de cada uma dessas etapas existe uma grande quantidade de técnicas e ferramentas para tornar o processo de vendas mais eficiente e eficaz. Por exemplo, para prospecção de clientes, Weitz et al. (2004) sugere que clientes satisfeitos, clientes visitados, contatos e redes de relacionamento, além de atividades de promoções de venda possam ser usadas para gerar novos nomes. Para pré-abordagem tanto Weitz et al. (2004) e Futrell (2003) sugerem diversas informações que devem ser buscadas. O uso de técnicas como a realização de perguntas abertas para descobrir necessidades é muito discutida principalmente na literatura de vendas de varejo (LEVY; WEITZ, 2001; PARENTE, 2000).

Para a apresentação de vendas, Futrel (2003) sugere a importância do vendedor saber relacionar os atributos dos produtos e seus benefícios com as necessidades dos clientes. É importante, também, que a apresentação de vendas seja adaptada, permitindo a exploração das vantagens que a venda pessoal possui em relação a outras formas de atender clientes (WEITZ et al., 2004, ALBERS, 2000).

Para lidar com objeções, são colocadas, por exemplo, formulações a respeito de formas diferentes de pagamento, o destaque de atributos do produto, lidar com resistências em relação à empresa e mesmo ao vendedor que devem ser usadas no momento que elas aparecem. Para o fechamento de vendas, diversas técnicas como tomar a frente e solicitar o fechamento da venda, oferecer itens adicionais, considerando que o principal já foi comprado, são sugeridos (WEITZ et al., 2004; PARENTE, 2000). Por fim, é importante destacar que, dependendo do enfoque do autor, essa sequência proposta de Dubinsky (1980) tem sofrido adaptações, com a adição de etapas ou a consolidação de outras (KOTLER, 2000; WEITZ et al., 2004; FUTRELL, 2003; COBRA, 2000; INGRAM; LAFORGE, 1992), no entanto a lógica da sequência originalmente proposta por ele permanece.

Estimativa de Demanda

A previsão da demanda é a base do planejamento empresarial. Ela fornece informações para a área de produção sobre volumes de compra e produção, finanças sobre captação e aplicação de recursos necessários ao nível de atividade prevista, recursos humanos sobre o número de pessoas necessárias na organização e assim por diante. Em vendas, a previsão de demanda é fundamental para quase todas as decisões de organização e principalmente controle. Geralmente, a previsão de vendas é feita pelo Departamento de Marketing em conjunto com o Departamento de Vendas.

Na tabela, a seguir, são mostrados diversos métodos subjetivos (expectativa de compra, opinião da força de vendas, comitê de especialistas e a técnica *delphi*) e também métodos objetivos (teste de mercado, análise de séries temporais e análise estatística de demanda) para a previsão de demanda.

Método	Descrição	Vantagens	Desvantagens
Métodos Subjetivos			
Expectativa de Compra do Consumidor Final	Clientes são questionados sobre a sua intenção de compra futura e a partir disso as projeções são construídas.	Estimativas de vendas são obtidas diretamente dos compradores Informação sobre o uso projetado dos produtos pode ser muito bem detalhada Informações colhidas durante o processo podem também ajudar no planejamento de <i>marketing</i> Útil para previsão de vendas de novos produtos	Consumidores potenciais necessariamente devem ser poucos e bem definidos Não funciona bem para produtos de consumo Depende da previsão das estimativas dos clientes Caro, leva muito tempo e é intensivo em mão-de-obra Consumidores podem ser influenciados
Opinião da Força de Vendas	Vendedores e gerentes de venda constroem as projeções com base nas expectativas de venda	Envolve os vendedores que exatamente terão responsabilidade pelos resultados Possui boa precisão Ajuda no controle e direcionamento dos esforços de venda A previsão já fica disponível por território de vendas Apresenta menores custos	Como os vendedores têm grande interesse neste número podem existir grandes vieses Alguns procedimentos extras podem ser necessários para eliminar o viés da pesquisa com os vendedores Em caso de erro, o processo para correção pode ser caro
Opinião do Distribuidor Contratado (Franqueado, revendedor ou outro formato)	É pedido aos distribuidores a estimativa de vendas da região que atuam e a estimativa é feita através da agregação de valores dos diferentes distribuidores.	Conta com o conhecimento especializado na região de atuação e insere movimentos de mercados específicos.	Pode inserir tendências (maior ou menor previsão) seguindo o interesse específico de um distribuidor.
Opinião de comitê de especialistas	Membros da alta administração ou possuidores de conhecimento de mercado se reúnem para chegar a um acordo sobre a previsão de vendas do próximo período	Facilmente feito, rápido Não requer estatística elaborada Utiliza a “sabedoria coletiva” de pessoas na alta administração Útil para novos produtos	Produce uma previsão consolidada que é difícil depois dividir por território, produto, e assim por diante Pode ser caro, por tomar tempo de pessoas caras A responsabilidade sobre a previsão fica mal definida e a cobrança se torna difícil sobre seu grau de acerto Efeito de grupo: Pessoas com maior habilidade de discussão em grupo ou maior hierarquia podem desviar em sua direção as tendências
Técnica Delphi	Esta técnica é complementar ao método acima. Ela consiste no uso de um coordenador de grupo que coleta projeções individuais e as combina, fazendo médias e questionando as pessoas que ficaram muito fora do intervalo sobre suas crenças. Novas estimativas são feitas, considerando as divergências para se chegar a um consenso.	Evita o efeito de grupo, já que evita a discussão e utiliza um coordenador Pode utilizar informação estatística Também pode ser rápida	Pode ser caro e demorado

(continua)

(conclusão)

Quadro 4.1: Descrição, Vantagens e Desvantagens de Alguns Métodos Utilizados para Previsão de Demanda

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Churchill et al. (2000), Ingram e LaForge (1992) e Darymple e Cron (1995)			
Métodos Objetivos			
Método	Descrição	Vantagens	Desvantagens
Teste de Mercado	Usado para novos produtos. Consiste na seleção de uma área teste onde os esforços de lançamento de um produto são feitos e os resultados são medidos, possibilitando a inferência do resultado numa área real.	É um teste real sobre as reações dos consumidores em relação aos produtos Permite saber sobre a eficácia do programa de marketing Útil para novos produtos	Permite à concorrência saber sobre inovações Convida à reação competitiva Caro e demorado Pode tomar muito mais tempo para a checagem sobre a demanda inicial e repetida
Análise temporal de séries	Se consiste no uso de serie históricas de dados sobre vendas e constrói a partir disso as projeções. Ela pode ser feita através de media simples de anos anteriores (média móvel simples), medias ponderadas (média móvel ponderada) ou a decomposição que tem como objetivo eliminar efeitos como a sazonalidade.	Utiliza dados históricos É um método objetivo Relativamente barato	Não é útil para novos produtos (já que não se tem dados) Tendência, ciclos e sazonalidade, além dos estágios de vida do produto devem ser considerados Estimativa final (se feita para tida a empresa) é difícil de ser dividida em territórios Ignora o plano de marketing do período
Análise estatística da demanda	Através de regressão de alguns fatores (relacionados ao volume de demanda) chega-se a uma definição de um função previsor da demanda. Ou seja, ao se estimar as variáveis independentes que explicam o comportamento da demanda, tem-se o volume de vendas esperado.	Grande apelo intuitivo Requer a quantificação de fatores que explicam a demanda Permite que a administração cheque os resultados Mostra fatores escondidos afetando as vendas Método é objetivo	Fatores que afetam as vendas devem ser constantes e precisamente identificados para produzir estimativas precisas Requer habilidade técnica e <i>expertise</i> Relutância em usar o método devido à sua sofisticação.

Quadro 4.1 (cont.): Descrição, Vantagens e Desvantagens de Alguns Métodos Utilizados para Previsão de Demanda

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Churchill et al. (2000), Ingram e LaForge (1992) e Darymple e Cron (1995)

Segundo Churchill et al. (2000), os métodos mais populares são o comitê de especialistas junto da opinião da força de vendas, pela sua praticidade e possibilidade de acerto. Sobre a comparação entre os métodos objetivos e subjetivos os autores dizem que pesquisas indicam que nenhum método se mostra superior a algum outro no longo prazo. No entanto, em espaços de tempo mais curtos, mais freqüentes e fáceis de corrigir, os procedimentos quantitativos (análises objetivas) funcionam melhor. Ao usar métodos objetivos, deve-se testá-los (por exemplo, fazendo simulações de erro de previsões de series temporais) para identificar o modelo de previsão que menor erro apresenta. No caso de previsões de maior prazo, não tão freqüentes e difíceis de corrigir, são indicados os métodos subjetivos.

4.2.2 Organização e Governança do Esforço de Vendas

Organizar a força de vendas significa estabelecer os critérios para a atuação dos vendedores. Geralmente, os tópicos trabalhados dentro da organização são aqueles mostrados na tabela 4.1 e foram consolidados da literatura de vendas (ZOLTNERS et al. 2001; DALRYMPLE; CRON, 1995; CHURCHILL et al. 2000; CHONKO et al. 1992; ALBERS, 2000; INGRAM ; LAFORGE, 1992).

Uma boa organização de vendas deve garantir divisão e especialização do trabalho dando maior eficiência ao trabalho de vendas, estabilidade e continuidade. No entanto, deve ser notado um relacionamento negativo entre coordenação e especialização no esforço de vendas. Quanto mais especialista se torna uma equipe de vendas maior passa ser a necessidade de integração e coordenação para que os ganhos de eficiência não sejam perdidos pelo aumento de custo de coordenação (CHURCHILL et al. 2000; CHONKO et al. 1992; ALBERS, 2000). Essas análises serão feitas, a seguir, para cada uma das decisões da organização.

Análise Representante *versus* Vendedor Contratado

Uma discussão fundamental para a força de vendas é se ela será uma função interna à empresa (integrada verticalmente) ou se ela será externa (relação contratual) composta de agentes de venda ou representantes. Segundo Anderson (1985), gerentes são relutantes em considerar essa escolha, preferindo alterar outras questões como treinamento ou forma de pagamento quando problemas começam a aparecer. Os tipos de formatos de vendedores quanto à forma de governança são mostrados na tabela a seguir.

Tabela 4.4: Classificação dos tipos de vendedores conforme contrato

Vendedores Contratados	Funcionários da organização, que têm como função primordial vender
Representantes de venda	São aqueles que prestam serviço de vendas para um fabricante, vendendo parte do total vendido por este. Esses fabricantes vendem também através de outros intermediários ou também usam vendedores diretos. Geralmente representantes de venda carregam linhas de produto de diferentes fabricantes que sejam complementares, não competindo diretamente.
Agentes de venda	Vendem a totalidade de produtos de um determinado fabricante e geralmente se concentram em apenas um fabricante.
Franquia de vendas	Vendedor franqueado deve pagar <i>royalties</i> pelo direito de vender os produtos em seu território.

Fonte: Coughlan et al. 2001, Churchill et al. (2000), Albers (2000b)

Muito embora tenham sido apresentados esses diferentes formatos, a discussão teórica tem se concentrado na decisão entre representante comercial e vendedor direto. Pensando na evolução da teoria de organização de vendas, primeiro é apresentando o critério econômico, levando em consideração os custos envolvidos em cada uma das opções, depois é feita uma análise estratégica considerando diversos aspectos e, finalmente, é apresentada a visão da Economia dos Custos de Transação (ECT), que de alguma forma tenta responder a essa questão de forma a inserir os critérios anteriores.

Gutemberg (1963) em Albers (2000b) desenvolveu uma fórmula em que, sabendo que o custo fixo de um vendedor é geralmente maior do que o custo fixo do representante e que o representante, em função disso, recebe comissões mais altas, é possível saber a evolução dos custos de venda, conforme o volume de vendas aumenta para cada uma dessas opções. Ao igualar essas duas funções, chega-se ao volume crítico de vendas. O volume de vendas sendo maior que o volume crítico de vendas torna-se mais lucrativo usar vendedores, caso seja menor é mais lucrativo usar representantes (Albers, 2000b), conforme gráfico a seguir.

Gráfico 4.1: Critério Econômico para a Decisão entre Representantes e Vendedores

Fonte: Adaptado pelos autores de Albers (2000b).

Mesmo Gutenberg, em 1964, já considerava o raciocínio puramente econômico limitado, dizendo que outras variáveis precisariam ser consideradas. No entanto, o critério econômico supera outros critérios em territórios nos quais o potencial de vendas é extremamente fraco. A empresa abriria mão das vantagens de uma estrutura vertical em um território, como controle, dedicação e boa vontade (que serão discutidos a seguir) dos vendedores em função da incapacidade de cobrir custos fixos elevados dessa estrutura, a não ser que exista algum motivo adicional exista para mudar a decisão (ZOLTNER et al. 2001).

A tabela, a seguir, apresenta uma consolidação dos argumentos genéricos em favor de vendedores ou representantes e ainda algumas considerações contingências. Todos os argumentos são decorrentes do fato que faz diferença possuir funcionários ao invés de prestadores de serviço.

Tabela 4.5: Argumentos a Favor de Representantes, Vendedores e Argumentos Contingenciais.

Argumentos para o Uso de Representantes	Argumentos para o Uso de Vendedores	Argumentos contingenciais
<ul style="list-style-type: none"> • Ao combinar diferentes linhas de produtos de diferentes fabricantes, o representante pode gerar sinergias e pode realizar visitas que um vendedor não realizaria; • Ao usar um representante, o fabricante pode obter uma força de vendas treinada, relacionamentos locais já estabelecidos com nenhum custo fixo; • Custos de administração de vendas podem ser reduzidos já que representantes são responsáveis pela sua própria supervisão; • Não é provável que eles sejam promovidos ou transferidos mantendo o seu trabalho em determinado território. A presença estável permite continuidade e um conhecimento sobre os consumidores; • São empreendedores responsáveis pelo seu negócio e faturamento, podendo ser mais motivados; • Se sobrevivem na atividade é porque provavelmente provaram sua competência; • Maior flexibilidade é permitida já que é fácil substituir um representante caso ele não esteja atendendo às expectativas; • A alta ameaça da substituição é um incentivo a mais para o desempenho superior; 	<ul style="list-style-type: none"> • Eles permitem um maior controle (ao contrário dos representantes) que pode ser fundamental quando o cliente se torna fiel ao vendedor e não à empresa; • São mais dispostos a desempenhar ações não relacionadas a vendas (diferente dos representantes que teriam uma visão mais a curto prazo); • Eles podem estar mais dispostos a vender produtos que estão na fase de introdução no ciclo de vida ou produtos em que o ciclo de vida é muito longo; • Se comprometem mais com a empresa porque provavelmente querem progredir dentro dela; • Eles podem ser muito mais influenciados do que representantes; 	<ul style="list-style-type: none"> • Tamanho: <ul style="list-style-type: none"> - Se uma empresa é muito pequena ela deve usar representantes porque não tem como pagar os custos fixos de uma equipe de vendas; - Se uma empresa tem um tamanho médio, deve mudar para vendedores; - Se a empresa continuar a crescer atingindo um tamanho extremamente grande, em função de burocracia e lentidão, ela provavelmente estará melhor se mudar de novo para representantes; • Uma empresa deve usar vendedores quando os pedidos médios são altos e menos freqüentemente comprados; • Uma empresa deve usar vendedores quando os produtos são complexos,, menos padronizados ou na sua fase inicial do ciclo de vida demandando grande esforço e comprometimento; • Relacionamentos com clientes com mais investimentos específicos levam a maiores vantagens na integração vertical na função de vendas.

Fonte : Elaborado pelo autor com base em Anderson (1985), Shapiro (1995), Coughlan (2001), Churchill et al. (2000), Albers (2000b), Anderson e Weitz (1986), Zoltners et al. 2001, Ingram e LaForge (1992).

Uma terceira visão sobre essa decisão é trazida pela Nova Economia Institucional (NEI) como comentado no primeiro tópico deste capítulo. Usando a lógica de ECT para a função vendas, a partir do momento que for mais custoso organizar a força de vendas internamente (integração vertical) do que contratar no mercado um representante, torna-se mais interessante usar essa segunda opção. Logo, no entanto, surge a questão sobre que custos devem ser apurados. Se fossem simplesmente os custos de vendas, seria a mesma afirmação feita por Gutenberg (1967) apresentada acima. A introdução dos custos de transação nessa análise traz outras dimensões a serem consideradas.

Ménard (2001) coloca que as transações e seus custos são o aspecto central da Nova Economia Institucional e é o que unifica as diversas sub-áreas que se desenvolveram a partir da NEI. Por exemplo, um dos aspectos mais interessantes no trabalho de Anderson (1985) foi como ela formulou sub-hipóteses a respeito da especificidade de ativos na área de vendas. De acordo com a autora, a especificidade de ativos na área de vendas está relacionada principalmente à questão da especificidade humana. Dessa forma, a especificidade seria representada por:

- Natureza da empresa: a necessidade de desenvolver relacionamentos de trabalho internos para ser eficaz e quanto os vendedores devem aprender "os procedimentos internos de costume" da empresa;
- Produtos: O montante de conhecimento sobre o produto que um vendedor experiente precisa estar familiarizado, não referente à classe de produtos mas ao conhecimento específico da marca;
- Informação confidencial: as informações sigilosas que os vendedores podem possuir;
- Natureza dos consumidores: quanto mais diferentes os clientes são em determinados territórios mais é necessário aprender em relação a eles e por isso mais a experiência é importante e mais importantes são os relacionamentos com esses clientes;
- Fidelidade dos consumidores: fidelidade aos vendedores, ao invés de fidelidade à empresa;
- Concentração de vendas em grandes clientes: quando grandes contas detêm uma grande proporção das vendas, sua importância para a empresa aumenta e isso faz com que a empresa possa buscar aprender particularidades desses clientes, ou seja, quanto mais as vendas estejam concentradas em grandes contas, mais os vendedores terão especificidades baseadas em clientes.

Em se considerando o pressuposto de racionalidade limitada, que diz que uma parte do relacionamento não pode prever ou antecipar o que pode ocorrer em um relacionamento comercial e no ambiente externo, e considerando outro pressuposto importante que é o da incerteza, as empresas tentarão de diversas formas se proteger de ações oportunistas aumentando o controle sobre a transação (NEVES, 2003). Uma das formas de se fazer isso é estabelecer a integração vertical, ou seja, a empresa possui a etapa produtiva anterior ou posterior e não depende de relacionamentos comerciais e sim de relacionamentos hierárquicos dentro de suas próprias fronteiras.

Transportando para a função vendas e sintetizando o que foi discutido acima em relação à ECT, quanto maior for a especificidade de ativos no relacionamento entre um vendedor e uma empresa e, como destacado por Anderson (1985), principalmente os ativos humanos), quanto maior for a incerteza presente na relação e quanto maior for a frequência das relações entre esse vendedor e a empresa, a ECT diria que mais a integração vertical, ou

seja, a contratação desses vendedores, seria indicada a uma empresa ao invés do uso de representantes comerciais como alternativa para governar essa transação.

Anderson e Weitz (1989) aplicaram a teoria dos custos de transação para desenvolver um modelo de análise para quando as funções de *marketing* (vendas, distribuição e propaganda) deveriam ser integradas verticalmente. De acordo com os autores, em quatro condições a integração vertical poderia aumentar a eficiência dessas funções:

- (1) **Falta de competição no mercado fornecedor da função:** Significa que existirão poucos agentes com que uma empresa poderá contar caso queira se relacionar através de contratos com eles e, provavelmente, dando a esses agentes poder de monopólio e deixando a empresa exposta a ações oportunistas, estando melhor, portando, ao integrar verticalmente. Por sua vez, dois aspectos tornam o mercado fornecedor menos competitivo. O primeiro é a existência de ativos específicos em posse desses agentes, por exemplo, um vendedor que possui bons relacionamentos com os clientes da empresa, sendo que eles se tornam clientes do representante e não da empresa. O segundo ponto é a economia de escala, quanto mais escala existe em uma função, mais difícil será para uma nova empresa entrar nesse mercado e poucos fornecedores existirão, da mesma forma, deixando o mercado com um índice de competição baixo.
- (2) **Incerteza ambiental:** Com o aumento da incerteza fica muito difícil para uma empresa estabelecer contratos de forma eficiente. Também quando existem ativos específicos na transação, essa incerteza pode deixar a empresa exposta ao comportamento oportunista do agente a ser contratado.
- (3) **Falta de habilidade de monitorar os resultados:** Quando avaliar o desempenho de uma função é limitada ao conhecimento dos resultados, a empresa pode estar interessada em integrar essa função também para controlar os meios pelos quais essas atividades estão sendo desenvolvidas.
- (4) **Potencial de *Free-riding*:** *Free riding* significa que algum agente irá desempenhar alguma ação que não o afetará diretamente, mas, ao mesmo tempo, ele leva vantagem sobre os efeitos dos demais. Por exemplo, um franqueado de *fast food* em uma rodovia pode usufruir da fama da marca a qual ele franquia atraindo diversos consumidores, mas não oferecendo o devido serviço como o franqueador espera, danificando a imagem da rede e não de sua loja, que provavelmente não será afetada de forma individual. *Free-riding* é um tipo de ação oportunista como as descritas acima.

Weiss e Anderson (1992) estudaram quando e porque uma empresa converteria representantes em vendedores próprios. Essa questão da mudança talvez seja mais pertinente do que a simples análise de quando uma estrutura verticalizada ou contratual deva ser usada, pela simples questão de que as empresas estão operando sob uma dessas formas e a decisão que foi tomada no passado pode não ser a mais adequada em determinado momento ou simplesmente a decisão tomada foi errada.

Essa análise deve levar em consideração um fator importante que é o custo da mudança. Os autores colocam que apesar de uma análise como as descritas acima indicarem que determinada forma possa ser a mais eficiente por minimizar custos de transação, pode

simplesmente ocorrer que uma empresa esteja utilizando outra porque o custo percebido da mudança para outra estrutura é muito alto. Entre as interessantes conclusões de Weiss e Anderson (1992) estão as que empresas que estão insatisfeitas com o trabalho dos seus representantes podem partir para uma alternativa de vendedores diretos se a empresa estimar baixos custos de conversão, especialmente se a avaliação do desempenho dos representantes for problemática (difícil de ser feita) e se a empresa tem a experiência de atender diretamente a alguns clientes no território. No entanto, empresas que estimam uma mudança de alto custo, provavelmente tenderão a exibir grande inércia mesmo se estiverem altamente insatisfeitas com a equipe de representantes. Os autores colocam que esses custos de rompimento de contratos, custo de perder possíveis clientes, custo “percebido” que tem relação com o desejo pessoal do administrador (que dificilmente eles poderiam ter estimado por ser um fator psicológico), o custo do rompimento com os representantes (longos relacionamentos entre representantes e empresa são mais difíceis de serem rompidos).

De acordo com Anderson e Weitz (1986), a existência de especificidade de ativos na relação com o vendedor pode fazer com que exista uma sombra de tolerância na relação, que mesmo ela não sendo a mais eficiente, algumas ações dos representantes podem ser toleradas como, por exemplo, o pedido por maiores comissões, uma ação não amigável, simplesmente porque o poder relativo do representante é superior, resultante de uma certa quase-renda.

Finalmente, um ponto a adicionar é a questão dos formatos híbridos. Albers (2000b) trouxe a questão da franquia de vendas, como sendo uma opção em que existe controle, muito embora não exista a integração vertical. Existem outras formas de comprometer a empresa como contratada e, assim, conseguir maior poder de controle sobre ela, como formas híbridas, sem integrar verticalmente. Por exemplo, dar exclusividade de vendas de território para um vendedor, garantindo a ele receita (já que aquele território de vendas tem um nível histórico de potencial de vendas) e, por outro lado, exigindo maior colaboração em termos de informações sobre o território e serviços gerais. O mesmo seria o caso da empresa se comprometer com parte das despesas dos representantes (ANDERSON; WEITZ, 1986).

A questão de “fazer ou comprar a função vendas” com certeza tem diversas variáveis de influência. Anderson e Weitz (1986) apresentam uma seqüência de perguntas para auxiliar as organizações, usando o referencial de ECT, que, de acordo com eles, unifica diversas variáveis isoladas e mesmo argumentos sobre controle e eficiência. Ele contém variáveis-chave para a decisão considerando competição em mercados fornecedores da função, especificidade de ativos, economias de escala, incerteza ambiental na presença de ativos

específicos, incapacidade de monitorar o desempenho, potencial de *free-riding* e tamanho potencial da transação.

Especialização ou Estruturação da Força de Vendas

Estruturar a força de vendas significa especializar a função em cinco possíveis variáveis: (1) Territórios; onde uma determinada área é dividida em territórios de vendas, (2) Produtos; Força de vendas trabalha separadamente com uma linha de produto, (3) Clientes; Equipes especializadas em diferentes clientes, (4) Atividade de vendas; Cada grupo se especializa em uma das tarefas de venda, por exemplo em prospecção de mercado ou visita a clientes e (5) Híbrida; O mais comum dessa estrutura híbrida é a combinação da forma geográfica com alguma outra variável.

Como Shapiro (1979) apud Rangaswamy et al. (1990) destacam, “a estrutura de vendas é a parte mais negligenciada da administração de força de vendas”. A tabela, a seguir, sintetiza alguns trabalhos discutindo sobre quando determinada estrutura é a mais indicada, suas vantagens e possíveis desvantagens. Deve ser pensado sobre os ganhos provenientes de uma maior especialização e, por outro lado, os custos crescentes de coordenação. Em geral, é recomendada a especialização sobre a dimensão que oferece maior potencial de lucro, depois de levar em consideração o aumento de custo de coordenação (ALBERS, 2000).

Estrutura Territorial	Estrutura por Produtos	Estrutura por Clientes	Estrutura por Função de Vendas
<ul style="list-style-type: none"> Vendedores tem uma área de atuação delimitada, em que os clientes do território são atendidos com todos os produtos da empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> A equipe de vendas é separada por linhas de produto. Na prática passam a existir duas ou mais equipes de vendas especializadas em produtos. 	<ul style="list-style-type: none"> A equipe de vendas é separada por tipos de clientes. Como em produtos, passam a existir duas ou mais equipes de vendas, neste caso, especializadas em tipos de clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> A equipe se especializa por função de vendas, como prospecção, serviço pós-venda, desenvolvimento de novas contas, entre outras atividades.
<p>Quando é indicada:</p> <ul style="list-style-type: none"> Empresa é pequena Linha de produtos simples, pouco extensa e pouco complexa; Quando dividida por clientes ou produto, mas o território total é muito extenso, usando, portanto, duas variáveis; 	<p>Quando é indicada:</p> <ul style="list-style-type: none"> Linha de produtos é extensa e diversa; Produtos são complexos; Existem diferentes fábricas por tipo de produto; Produto é customizado para atender a necessidades de clientes em específico; Produção e tempo de entrega são fatores-chave de competição; Novo produto é lançado; 	<p>Quando é indicada:</p> <ul style="list-style-type: none"> Empresa trabalha com diferentes produtos para diferentes clientes; Ambiente muito competitivo e com mudanças muito rápidas; Útil quando uma empresa quer entrar em um novo mercado ainda não trabalhado; Existem diferenças significativas de abordagens de venda a serem utilizadas para os diferentes segmentos; 	<p>Quando é indicada:</p> <ul style="list-style-type: none"> Diferentes tipos de atividades de vendas requerem diferentes habilidades dos vendedores não facilmente combinadas;
<p>Possíveis Vantagens:</p> <ul style="list-style-type: none"> Custo mais baixo: despesas de viagem e tempo são minimizadas; Poucos níveis administrativos são necessários; Vendedores têm liberdade de decisão sobre o que vender e para quem vender; Apenas um vendedor é responsável por determinado cliente favorecendo relacionamentos; 	<p>Possíveis Vantagens:</p> <ul style="list-style-type: none"> Maior profundidade de conhecimento sobre produtos torna a equipe mais técnica; Vendedores desenvolvem familiaridade com atributos técnicos e aplicações; Argumentos de venda (benefícios e contra-argumentos) ficam mais claros por produto; 	<p>Possíveis Vantagens:</p> <ul style="list-style-type: none"> Vendedor fica mais familiarizado com as necessidades de um segmento em específico; Novos produtos ou serviços para esses clientes são mais prováveis de serem sugeridos pelos vendedores; Permite ao Gerente de Vendas a alocação clara do esforço de vendas aos segmentos; 	<p>Possíveis Vantagens:</p> <ul style="list-style-type: none"> As atividades são desempenhadas com grande eficiência já que existe especialização;
<p>Possíveis Desvantagens ou riscos:</p> <ul style="list-style-type: none"> Não permite muita especialização; Vendedores devem vender tudo para todos; Nem sempre vendedores sabem (ou têm interesse conforme as orientações da empresa) sobre como direcionar os esforços em termos de produtos e clientes; Difícil comparação entre vendedores. 	<p>Possíveis Desvantagens ou riscos:</p> <ul style="list-style-type: none"> Grande risco está na duplicação de esforços com vários vendedores visitando um mesmo cliente; Clientes lidam com diferentes vendedores e podem se confundir quando têm que resolver algum problema; Dificuldade de coordenação; Custos administrativos altos. 	<p>Possíveis Desvantagens ou riscos:</p> <ul style="list-style-type: none"> Custos administrativos altos; Altas despesas de vendas; Se clientes têm divisões separadas, pode ocorrer de dois vendedores visitarem a mesma empresa. 	<p>Possíveis Desvantagens ou riscos:</p> <ul style="list-style-type: none"> Difícil de implementar; Geralmente melhores vendedores são direcionados ao desenvolvimento de novos clientes, ou para introdução de produtos para atuais clientes o que torna difícil a transferência do cliente para vendedores de contas atuais; Muito frequentemente surge rivalidade entre as duas equipes.

Quadro 4.2: Considerações a respeito da organização da estrutura de vendas Fonte: Baseado em Rangaswamy et al. (1990), Churchill et al. (2000), Kotler (2000), Zoltners et al. 2001

Geralmente, quando uma empresa lança uma linha de produtos, entra em algum processo de fusão ou aquisição ou sente que determinados produtos ou clientes não estão tendo a atenção desejada, questiona a sua estrutura de vendas. No entanto, é importante destacar que a natureza da atividade de vendas é criadora de relacionamentos com clientes, o que torna a estrutura utilizada de difícil mudança (RANGASWAMY et al., 1990).

Administração de Contas Especiais (*Key Accounts*)

Sobre a administração de contas especiais, a questão é se de fato a empresa irá modificar alguma coisa de sua estrutura comum de vendas para clientes especiais. Isso pode ser feito através da designação de membros da alta hierarquia de vendas para atender a esses clientes, criação de uma divisão separada para atendimento de clientes especiais e separação de parte da equipe de vendedores. Outra questão relevante é o envolvimento de mais de uma pessoa no atendimento de determinados clientes. É fundamental que, independente da estrutura que a empresa utilize, precisa ter uma excelente capacidade de resposta aos clientes. Não necessariamente a estrutura escolhida irá ao encontro dessas necessidade. As empresas precisam que existam “integradores” que podem ser administradores de contas, de categorias, entre outros formatos possíveis, assegurando-se disso (PIERCY; CRAVENS, 1999).

Definição do Número de Vendedores

O número de vendedores é uma das questões mais fundamentais em vendas. 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 volume de vendas procurado. A tabela abaixo apresenta uma síntese de alguns métodos para essa decisão. Não é o objetivo desta revisão explicar, detalhadamente, como se implementa cada um desses métodos. Conforme Ingran e LaForge (1992), as organizações devem avaliar qual é o mais adequado levando em consideração os custos envolvidos e a precisão da resposta em termos de tamanho ideal de equipe.

Métodos	Descrição de Operacionalização	Comentários
Método da Divisão de Metas (Breakdown)	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 simples, no entanto assume que vendas definem tamanho de equipe e não ao contrário. A média de um vendedor pode não ter nenhum valor real.
Método da Divisão do Trabalho (Workload)	Após classificar clientes em categorias, estima-se o número de visitas por categoria, depois total e sabendo a capacidade de um vendedor chega-se ao número de vendedores para que todas as visitas sejam realizadas.	Método simples e de aplicação popular. Críticas podem ser feitas quanto à simplicidade na estimativa dos números de visitas, capacidade de um vendedor, etc. Não leva em consideração que dentro das categorias existem diferenças.
Modelo de Lodish	É similar ao modelo <i>workload</i> acima, no entanto insere a elasticidade visitas; vendas para refinar o cálculo estimando o número preciso de visitas que podem maximizar as vendas. Essa estimativa é feita com base de julgamentos individuais usando um modelo matemático de otimização.	O método também é simples, no entanto uma vez que se trabalha com centenas ou milhares de clientes pode se tornar inviável.
Modelo de Programação não-linear	Maximiza lucratividade para tamanhos alternativos da força de vendas, levando em consideração custos, elasticidade de venda-vista, e o lucro gerado de tamanhos alternativos.	Modelo tem alta probabilidade de dar a resposta exata, no entanto é de aplicação complexa o que torna sua implementação mais difícil.
Método Incremental	O seu princípio é que vendedores devem ser adicionados desde que a receita marginal gerada seja maior que o custo marginal, gerando lucros.	Método menos utilizado. A dificuldade na utilização se dá em função da dificuldade na previsão da receita marginal gerada por um vendedor quando adicionado a um território.
Método “mesmo nível do último ano”	Essa decisão assume que o nível deve ser mantido, dando estabilidade a equipe.	Extremamente simplista e pode levar à perda de oportunidades advindas de uma equipe mal dimensionada
Método Paridade com a concorrência	O que é feito pela concorrência em termos de aumento e diminuição é copiado.	Essa decisão assume que os melhores concorrentes têm capacidade de análise melhor e que sabem exatamente o número adequado. Além disso, a participação nas visitas sobre os clientes fica equilibrada entre as empresas. O problema é que nem sempre os concorrentes sabem de fato o que fazem.
Método do recurso disponível	Dado o recurso que a empresa tem para investir em vendas e o custo de um vendedor individual é estimado o tamanho da equipe.	Esse método, também popular, também inverte a lógica de <i>marketing</i> colocando que as vendas previstas determinam os esforços nas variáveis de <i>marketing</i> e não ao contrário, como na verdade ocorre.
Método do lucro esperado	Conhecendo a estrutura de custos e as margens buscadas, estima-se o custo de vendas como parte da margem, para garantir a lucratividade esperada.	Semelhante ao anterior tem as mesmas deficiências, muito embora garanta um determinado nível de custos e margem sob controle da empresa.

Quadro 4.3: Métodos para o Cálculo do Número de Vendedores.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Zoltners et al. (2001), Lodish (1971), Albers (2000), Churchill et al. (2000).

Definição e Alinhamento de Territórios

Existem alguns motivos para que um bom desenho de território seja buscado (CHURCHILL et al., 2000; ZOLTNER; LORIMER, 2000; ALBERS, 2000):

- **Boa moral para a força de vendas:** Um vendedor “possui” determinados Municípios e é sua responsabilidade o resultado em relação a eles.
- **Boa cobertura dos clientes:** Se o território for muito grande, existirão clientes valiosos que não serão atendidos pôr incapacidade e oportunidades serão perdidas. Se o território for muito pequeno, será perdido com pequenos clientes.
- **Melhores serviços:** Permite uma melhor prestação de serviços aos clientes, já que esses podem ser visitados com regularidade e frequência desejada e permitem melhor integração de vendas com outras funções de *marketing*, sobretudo comunicações (já que as iniciativas promocionais na região podem ser coordenadas em conjunto com a força de vendas).
- **Melhor avaliação e controle:** Através da coleta de dados sobre vendas e custos é possível saber a rentabilidade de um território e, através da comparação do potencial de vendas do território com as vendas realizadas, podem-se comparar os territórios em termos de penetração no território.

Diversos fatores, de acordo com Ryans e Weinberg (1987), têm forte impacto no desempenho de vendas de um território. Quanto a variáveis organizacionais, altos gastos com esforços de *marketing*, história de vendas positiva influenciam positivamente as vendas, ao passo que a amplitude de controle do gerente de vendas influencia negativamente. Quanto às variáveis ambientais, alta concorrência e dispersão geográfica de clientes influenciam negativamente e o potencial de vendas e a concentração desse potencial em alguns clientes influenciam positivamente as vendas. Variações regionais nos fatores colocados podem explicar de 30 a 80% de diferença de produtividade.

O desenho de territórios tem como ideal a obtenção de territórios que possuam o mesmo potencial de vendas (que pode ser obtido pelos cálculos de estimativa de demanda) e a mesma quantidade de trabalho (*workload*). Esse ideal é dificilmente alcançado, ou mesmo impossível, considerando que os clientes têm diferentes capacidades de compra. Dessa forma, podem existir territórios com poucos clientes e potencial de compra alto (poucos clientes muito grandes) e territórios muito grandes e potencial de compra baixo (diversos pequenos clientes).

A seqüência colocada para a formação de territórios tem os seguintes passos (CHONKO et al. 1992; CHURCHILL et al. 2000; HESCHEL, 1977; INGRAM e LAFORGE, 1992):

1. Selecionar uma unidade básica de controle: essa será a menor unidade possível para que o potencial de vendas e depois quantidade de trabalho sejam calculados. Pode ser um bairro, cidade, região, estado, região do país entre outros;
2. Estimar o potencial de mercado em cada uma dessas unidades de controle;
3. Tentar agrupar unidades menores de controle em territórios de venda com potenciais semelhantes;
4. Fazer a análise de quantidade de trabalho (workload) nos territórios formados;
5. Fazer ajustes finais (as tentativas são com relação a tentar balancear quantidade de trabalho com potencial de vendas, além de considerar condições naturais e práticas do desenho);
6. Enviar vendedores aos territórios.

Os obstáculos para o alinhamento do território são a resistência dos vendedores, o plano de remuneração (se o plano recompensar o volume de vendas quanto maior o território melhor e se recompensar a participação de mercado quanto menor melhor por exemplo) e os próprios gerentes temendo a interrupção do relacionamento cliente-vendedor. Estudos mostram através de experimentos com realinhamentos reais que de fato o efeito de queda de vendas é significativo e que por isso a transição de vendedores tem que ser feita cuidadosamente (ZOLTNER; LORIMER 2000; SINHA; ZOLTNER, 2001).

Alinhamento do Esforço de Vendas com a Estratégia da Empresa e de *Marketing*

Esse tópico tem duas principais considerações. A primeira é com relação à importância que a força de vendas terá dentro da empresa. A segunda é, uma vez sendo uma função importante, quais seriam as considerações da literatura a respeito da integração entre a estratégia da empresa e de *marketing* com administração de vendas.

Segundo Churchill et al. (2000), o papel que vendas tem no *marketing mix* depende do programa de *marketing*, dos recursos da empresa e características do mercado. Quanto ao produto, quanto mais complexo e mais serviço de apoio é necessário maior será a importância de vendas dentro das ferramentas de comunicação e quanto menos recursos disponíveis para promoção maior a importância de vendas. Quando se usa uma estratégia de distribuição empurrada (esforço de vendas se dá sobre os distribuidores) maior a importância de vendas, diferente de quando se usa uma estratégia puxada (esforço de vendas se dá através dos fortalecimento da marca e estímulo ao consumo de consumidores finais). Quanto às características dos consumidores, quanto maior o número de consumidores menor a importância da força de vendas e quanto mais informações necessárias ao processo de compra mais serão necessários vendedores. Finalmente, quanto maiores as compras e a importância delas para os consumidores, mais importantes serão vendedores no composto de *marketing*.

Figura 4.3: Fatores Determinantes da importância de Vendas Pessoais versus Propaganda

Fonte: Churchill et al. (2000)

Entre as diferentes alternativas de canais de comunicação e distribuição, pode ser feita, também, uma análise sobre eficiência e eficácia. Eficiência é o número de consumidores atingidos (exposições por consumidor) e eficácia é número de vendas geradas por esses contatos. Existe uma relação de compensação entre essas duas variáveis (ZOLTNERS et al., 2001). A decisão entre essas formas, levando em consideração os conceitos de eficiência e eficácia, determinará a maior importância da força de vendas quanto à variável de *marketing*.

Figura 4.4: Eficiência e Eficácia de Métodos Alternativos de Comunicação

Fonte: Zoltners et al. (2001)

As atividades de administração de vendas sofrem de certa miopia, concentrando-se excessivamente no curto prazo e ignorando planejamento estratégico. Essa é uma tendência natural de uma área ligada diretamente à sobrevivência da empresa e que tem seus resultados facilmente checados e pressionados pelos acionistas. A necessidade de sobrevivência faz com

que a administração de vendas trate, principalmente, de assuntos urgentes e consiga gerar caixa para honrar compromissos (OLSON et al., 2001; INGRAM et al. 2002).

Relacionar a estratégia de administração de vendas à estratégia competitiva é fundamental para o desempenho da empresa. A força de vendas implementa a estratégia de negócios desenvolvida para a corporação, comunicando importantes componentes da estratégia empresarial e também provendo a administração de informações sobre o sucesso da estratégia. O hiato entre estratégia corporativa e estratégia de vendas é grave, pois, na hora da venda tudo o que foi construído em termos de esforços produtivos e mercadológicos pode ruir (OLSON et al., 2001, DEWSNAP; JOBBER, 2004).

Conforme os textos clássicos de estratégia empresarial e *marketing* colocam, o plano estratégico começa por uma definição de missão e objetivos, seguidos de uma definição de estratégia por unidade estratégica de negócio, definição de objetivos de marketing, análise ambiental para identificar oportunidades de ação, seleção da estratégia mais apropriada e desenho do *marketing mix* e integrar as ações para, enfim, ocorrer a revisão, auditoria e ajuste. Esses textos mostram a hierarquia de estratégias começando pela empresa, *marketing*, comunicação e, finalmente, vendas (MCDONALDS, 2002; KOTLER, 2000; INGRAM; LAFORGE, 1992, DALRYMPLE; CRON, 1995; CHONKO et al., 1992).

O quadro, a seguir, mostra um esquema relacionando as estratégias genéricas de Porter (1980) e a implicação para a força de vendas, mostrando o relacionamento entre estratégia e administração de vendas.

Tabela 4.6: Estratégias de Porter e Implicações para a Força de Vendas

	Estratégia	Implicação em força de vendas
Custo	<ul style="list-style-type: none"> • Ganhos de escala • Redução de custos • Controle de overhead • Participação de mercado geralmente alta 	<ul style="list-style-type: none"> • Atender grandes clientes • Minimização das despesas • Venda com base em preço
Diferenciação	<ul style="list-style-type: none"> • Criação de algo percebido como único • Fidelidade à marca • Menor sensibilidade a preço 	<ul style="list-style-type: none"> • Venda de benefícios • Gerar pedidos • Serviços e resposta • Prospecção é significativa • Pessoal de vendas de alta qualidade
Nicho	<ul style="list-style-type: none"> • Serviços a um mercado-alvo selecionado • Políticas são desenvolvidas para com o nicho em mente • Participação pode ser baixa, mas dominante no segmento 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Expert</i> nas operações e oportunidades associadas com um mercado-alvo. • Alocação de tempo considerável para o mercado-alvo

Fonte: Adaptado de Churchill et al. (2000)

Uma visão mais recente, que, de certa forma, questiona esse modelo tradicional, é trazida por Ingram et al. (2002). A visão de que a estratégia da corporação define a estratégia do negócio e esta, por sua vez, define a estratégia de *marketing*, como segmentação, escolha de mercado-alvo, definição do composto de *marketing*, o plano de comunicação e o papel de vendas dentro do esforço de comunicação, é uma visão que talvez ignore a crescente importância que vendas vêm assumindo. Em uma época em que a criação de relacionamento com clientes, os chamados programas de CRM (*Customer Relationship Marketing*) vêm recebendo crescente importância, esses autores sugerem que, nas práticas de relacionamento com os clientes, vendas devem assumir um papel mais extenso e mais estratégico.

A estratégia de vendas deve estar preocupada em traduzir a estratégia de *marketing* para um nível individual. Se *marketing* seleciona segmentos para serem trabalhados, vendas deve trabalhar dentro desses segmentos, selecionando consumidores e definindo como deve ser a interação com esse cliente. A interação com o cliente pode ir de uma orientação transacional em um extremo até uma orientação de parceria em outro extremo, sendo dois procedimentos diferentes que requerem tipos diferentes de abordagem de vendas e recursos (FUTRELL, 2003, e WEITZ et al. 2001, INGRAM et al., 2002).

Seguindo o mesmo raciocínio da ampliação da importância de vendas no contexto estratégico, Zoltners et al. (2001) mostra um modelo de entrada em mercados que considera a integração das ferramentas de comunicação e distribuição, comportamento do consumidor e segmentação de mercado.

Figura 4.5: Modelo de Entrada no Mercado (*go-to-market strategies*)

Fonte: Zoltners et al. (2001)

O modelo acima mostra uma sequência diferente da tradicional. O primeiro passo do plano é a segmentação do mercado, identificando os segmentos em que se irá trabalhar, depois a análise dos mercados, a definição dos canais de venda a serem utilizados e, por fim, a decisão sobre vendas diretas ou indiretas. Essa sequência é diferente, traz a decisão sobre vendas junto dos canais de comunicação e distribuição, estuda claramente o consumidor e define a forma de servi-lo, ou tipo de vendedor que irá atender o segmento, além de tratar da integração desses canais.

Estabelecimento de Níveis Hierárquicos e Amplitude de Controle Gerencial em Vendas

As decisões com relação ao número de níveis administrativos e amplitude de controle são dependentes de três fatores. A amplitude de controle deve ser menor e o número de níveis hierárquicos deve ser maior quando o processo de venda for complexo, o impacto de lucro resultante da atividade de cada um dos vendedores for alto e os vendedores na empresa forem bem pagos e profissionais (INGRAN; LAFORGE, 1992, ALBERS, 2000).

Sobre centralização, concentrar as atividades nas mãos da alta administração de vendas ao invés de delegar para gerentes regionais, favorece a coordenação e integração do comportamento dos vendedores, ajuda na consistência entre o plano de vendas e o plano de marketing, além de, logicamente, diminuir custos de atividades como contratação, seleção ou treinamentos. No entanto, existirá, provavelmente, dificuldade em adaptação a segmentos regionais, às diferentes necessidades dos clientes e mesmo aos diferentes vendedores. Avanços tecnológicos com relação às comunicações tendem a tornar esses esforços de descentralização mais viáveis (DALRYMPLE; CRON, 1995).

O Papel do Gerente Territorial de Vendas

Algumas funções dos gerentes de venda são a alocação dos recursos da força de vendas, seleção final de vendedores, treinamento, definição de salário e bônus, determinação de quotas, avaliação e motivação, além da adaptação do programa de vendas ao território. Na maioria das vezes, gerentes continuam envolvidos em vendas cerca de 15% do seu tempo, geralmente atendendo a grandes clientes. Existirá sempre o risco de os gerentes se concentrarem em vendas e não desenvolverem as atividades administrativas (RYANS; WEINBERG, 1981; CHURCHIL et al., 2000).

Cravens (1995) traz novas tendências na administração de vendas, sobretudo considerando a importância da construção de relacionamento em vendas destaca os seguintes aspectos como “pontos de mudança” no seu gerenciamento: colaboração ao invés de controle,

orientação ao invés de crítica, energização da equipe ao invés de dominação, compartilhamento de informação ao invés de domínio sobre ela, adaptação ao vendedor ao invés de um tratamento indiferenciado.

Também tratando sobre recentes desenvolvimentos no campo de gerenciamento de venda, autores trazem três emergentes modelos baseados muito mais em princípios de liderança do que em atividades específicas de gerenciamento como as destacadas acima. Esses são o LMX (*leader-member exchange*) que propõe que o gerenciamento de vendas deve ser baseado em um relacionamento próximo entre o vendedor e o gerente de vendas, com o objetivo de construir confiança. O segundo modelo é o da liderança transformacional (*transformational leadership*), baseado na capacidade de os gerentes se tornarem verdadeiros líderes, capazes de possuir carisma, entusiasmar a equipe, produzir estímulo intelectual motivando idéias criativas, além da atenção individual a cada vendedor. Finalmente, o modelo final de gerenciamento é chamado de BSM (*Behavioural Self Management*), que significa o auto-gerenciamento da força de vendas e participação mínima dos gerentes de venda. BSM permite o desenvolvimento de uma equipe auto-gerenciável e é importante para empresas que querem diminuir seus níveis administrativos. O uso de um desses modelos ou a combinação deles é especialmente relevante no gerenciamento de vendas, bem como o uso intenso da comunicação para diminuir o conflito de papéis existentes na atividade de vendedor (INGRAM et al. 2002, MAXWELL et al. 2004, PAPAROIDAMIS et al. 2004).

Administração de Contas

Seguindo o modelo de administração de território proposto por Churchill et al. (2000) baseados no modelo de Gwin e Perrault (1981), depois de definir os objetivos de *marketing* e as limitações da empresa, deve ser feita um plano de alocação entre contas que é precedido da definição de qual a organização de vendas será usada no território, qual o tamanho da força de vendas, qual o desenho de território e, por fim, um plano de classificação de clientes para que prioridades possam ser definidas.

De acordo com Churchill et al. (2000), muitas empresas simplesmente param o planejamento de vendas ao definirem os territórios, tamanho da força de vendas e outros aspectos de organização não exercendo influência sobre o trabalho dos vendedores dentro de cada um dos territórios.

A sugestão dada é de que esses clientes possam ser classificados com grau de prioridade, definidos os tipos e conteúdos de apresentação de venda e finalmente a realização da visita de vendas seguidos de relatórios individuais a respeito desses clientes. No modelo de

administração de contas de Gwin e Perreault (1981), ainda existe a participação do Sistema de Informação de *Marketing* que nutre os decisores com informações para cada um dos estágios de planejamento e sobretudo a previsão de vendas que é feita para um território em particular.

Determinação de Quotas de Vendas

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 um certo controle sobre a equipe (SINHA; ZOLTNERS, 2001; WINER, 1973; CHURCHILL et al., 2000).

Quotas precisam ser altas o suficiente para representar um verdadeiro desafio e baixas o suficiente para serem realmente alcançáveis. É importante, também, que a quota seja fácil de entender para que fique claro para o vendedor o que ele deve fazer a partir do que a empresa espera dele. As quotas devem ser completas, o que significa que elas devem possuir todos os critérios de desempenho que uma empresa espera de um vendedor (DALRYMPLE; CRON, 1995).

Para o estabelecimento de quotas, Churchill et al. (2000) estabelece uma sequência de 3 passos : (1) determinar o tipo de quota, (2) determinar a importância relativa de cada tipo e por fim (3) determinar o nível de cada tipo de cota. Quanto aos tipos, a figura, a seguir, resume as possibilidades. Os tipos de quotas são mostrados na tabela 4.7.

Tabela 4.7: Tipos possíveis de Metas

Baseadas em volume de vendas	<p>Volume financeiro: Geralmente, quando uma empresa tem diversos produtos, fica mais fácil o estabelecimento da quota através de um valor financeiro que deve ser atingido pelo vendedor.</p> <p>Volume físico: Geralmente, quando uma empresa possui poucos produtos, esses variam muito de preço, ou ainda o preço unitário dos produtos é muito alto (gerando um efeito psicológico ruim porque se o volume for dito através do valor financeiro, ele pode ser percebido como um valor muito alto) as quotas através de volume físico podem ser usadas.</p> <p>Total de pontos: Esses são pontos atribuídos a diferentes unidades de produtos vendidos. Ele é mais comumente utilizado por empresas que estão querendo direcionar seu esforço de vendas para determinados produtos, ou linha de produto, ou ainda novos produtos. É necessário estimar qual o valor em comissão de um ponto e definir por produto vendido qual o total de pontos que o vendedor receberia.</p>
Baseados em Atividades	<p>Visitas a novos clientes, Cartas a potenciais clientes, Propostas enviadas, Demonstrações de campo, Serviços realizados a clientes, Supervisão de instalação de equipamentos, Arrumação de <i>displays</i> de venda, Encontros de venda organizados, Encontros e convenções freqüentadas, Numero de devedores recuperados.</p>
Baseado em Quotas Financeiras	<p>Despesas de venda: as despesas são controladas através de uma porcentagem das vendas ou um orçamento total disponível;</p> <p>Margem bruta: quando existem diferenças significativas de margem entre os produtos é importante utilizar esse tipo de meta para também direcionar os vendedores para produtos de maior retorno. No entanto, os autores comentam que dificilmente as empresas abrem esses dados (referentes a custos de produção) para a equipe de vendas.</p> <p>Lucro líquido: por fim pode ser utilizado também o lucro líquido como indicador do desempenho de determinado vendedor. Teoricamente esse método seria superior aos dois anteriores porque é justamente a margem bruta descontada das despesas de venda que deve indicar o quanto as vendas têm sido lucrativas. No entanto esses dados são difíceis de administrar e é também difícil responsabilizar o vendedor pelas variações em todo o processo que podem vir de diversas variáveis, afetando o lucro final de sua atividade.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Churchill et al. (2000)

De forma geral, metas de volumes de vendas orientam os vendedores demasiadamente para volumes e geralmente eles não fazem atividades administrativas que supostamente levam a vendas futuras. Por isso metas de atividades servem para compensar essa orientação e dar uma visão de maior longo prazo para a equipe. Quotas financeiras, geralmente, dão aos vendedores uma noção direta sobre a rentabilidade (os custos e ganhos) das suas atividades. Em mercados saturados, em que o crescimento se dá somente por ganho de participação de mercado e é muito importante aumentar a eficiência da força de vendas, as quotas financeiras são especialmente exploradas (ALBERS, 2000).

Após a determinação do que fará parte da quota final do vendedor, é preciso definir qual a importância de cada uma dessas variáveis no cálculo da meta final. Conforme Churchill et al. (2000), duas formas são sugeridas: primeiro, através do cálculo de uma média simples das porcentagens de alcance de cada critério. Por exemplo, em relação à meta de volume de vendas o vendedor ficou em 80% do valor, em relação a desenvolvimento de novos clientes

ficou em 120% do valor e em relação a margem bruta ficou em 70% do valor e a média simples que seria 90% da meta alcançada. Outra forma seria atribuir pesos a cada uma dessas variáveis.

Por fim, o cálculo do nível das metas deve ser feito com relação ao julgamento dos dados históricos, o estudo do potencial do território (ambos principalmente para as metas de volume) e baseado na experiência dos gerentes (principalmente metas de atividades) e objetivos de lucratividade da empresa (para metas financeiras).

4.2.3 Recursos Humanos em Vendas

Os tópicos de recursos humanos em vendas tem relação com adquirir, desenvolver e manter talentos de vendas na empresa de forma motivada.

Recrutamento e Seleção de Vendedores

Para o recrutamento e seleção de vendedores, Churchill et al. (2000) colocam que apesar dos diversos estudos sobre as características desejadas em vendedores que levam a um desempenho de vendas superior terem sido feitas, nenhum desses estudos, quando analisados em conjunto (no caso os autores desenvolveram um estudo utilizando meta-análise) explicam a diferença entre desempenho de vendedores o suficiente. Os autores agruparam as diversas variáveis (aptidão, características pessoais, níveis de habilidades, percepções de papel, motivação, fatores ambientais e organizacionais) que apareceram como definidoras de desempenho segundo eles e analisaram em conjunto a significância das correlações, não achando resultados significativamente altos para serem discutidos.

No entanto, o argumento que se eles utilizaram para não terem tido sucesso nessa categorização geral é que justamente dependendo do tipo de vendas, do setor e produto, as características definidoras de um bom desempenho devem mudar. Os autores citam um outro estudo descrevendo características importantes por tipo de vendedor usando a taxonomia descrita no primeiro item dessa revisão. A tabela, a seguir, traz as características importantes e pouco importantes para cada tipo.

Tabela 4.8: Características procuradas em vendedores dependendo do tipo de vendedor

Tipo de Vendedor	Características relativamente importantes	Características relativamente pouco importantes
Trade selling; vendedor de canais	Idade, maturidade, empatia, conhecimento dos consumidores e métodos de negócio	Agressividade. Habilidade técnica, conhecimento de produto, persuasão
Missionário	Jovialidade, energia, habilidade verbal, persistência	Empatia, conhecimento dos consumidores, maturidade, experiência prévia em vendas.
Venda técnica	Educação, conhecimento de produto e clientes, normalmente adquirido através de treinamento e inteligência	Empatia. Persuasão, agressividade, idade
Vendedor de novos negócios	Experiência, idade e maturidade, agressividade	Conhecimento do consumidor, conhecimento do produto, educação e empatia.

Fonte: Adaptado de Churchill et al. (2000).

As principais decisões e atividades para recrutar e selecionar vendedores são o estabelecimento de políticas considerando a responsabilidade pelo recrutamento e seleção, ou seja, quem participará do processo e quem tem autoridade de tomar decisões de contratação, a análise do trabalho de vendas e determinação do critério de seleção, a condução de uma análise de cargo, descrição de cargo, descrição das qualificações necessárias, atração de um grupo de candidatos internos e externos e, finalmente, o desenvolvimento e a aplicação de processos de seleção para avaliar os candidatos através de formulários, entrevistas, testes formais e confirmação de referências (INGRAM; LAFORGE, 1992; DALRYMPLE; CRON, 1995; CHONKO et al., 1992).

Algumas das principais razões que foram levantadas a respeito do insucesso de vendedores são poucas habilidades de escuta, incapacidade de planejar e priorizar suas atividades, desperdício de tempo, falta de esforço suficiente, falta de habilidade em determinar necessidades dos clientes, falta de planejamento para apresentação de vendas, conhecimento inadequado sobre produtos e serviços, insistência, falta de confiabilidade, conduta não profissional e otimismo ilimitado com o cliente (DWYER et al. 2000, FUTRELL, 2003). Esses fatores devem ser considerados no recrutamento e seleção de vendedores, bem como no treinamento, discutido no tópico a seguir.

Treinamento de Vendas

Os objetivos de um programa de treinamento de vendas, geralmente, são os de 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 e menores hiatos entre expectativa e realidade existem), diminuir a rotatividade (encoraja os vendedores

quando as dificuldades começam a aparecer, principalmente os mais jovens) e melhorar a administração do tempo e do território (CHURCHILL et al., 2000).

Geralmente, para o desenvolvimento de um programa de treinamento de vendas é importante analisar as necessidades da equipe de vendas. Isso pode ser feito através de observação da equipe ou mesmo pesquisas com os clientes sobre os pontos de melhoria. É importante que o programa desenhado vá ao encontro das necessidades existentes para ganhar credibilidade. É importante, também, que os objetivos dos treinamentos 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 desse treinamento possa ser feito (INGRAM; LAFORGE, 1992; DALRYMPLE; CRON, 1995; CHONKO et al., 1992).

Os programas de treinamento são compostos em sua maioria dos seguintes tópicos: conhecimento sobre o produto, orientação a respeito do setor ou do mercado, políticas da empresa, administração do tempo e do território, aspectos legais e éticos, o processo de vendas (como vender), entre outros assuntos. Esses tópicos, dependendo da ocasião e da necessidade da equipe, são oferecidos aos vendedores através dos métodos de instruções individuais, treinamentos nas empresas (in-house) e seminários externos, treinamento durante o trabalho (*on the job training*), além, logicamente, da combinação entre eles (LEVY; WEITZ, 2001; CHURCHILL et al., 2000; KOTLER, 2000).

Muito embora a avaliação do treinamento seja muito importante, ela é muito difícil de ser feita em função da dificuldade de isolar os fatores influenciadores de desempenho de vendas. Diversas outras variações ambientais (concorrência, crescimento econômico, um bom programa de propaganda entre outros) podem ter ocorrido. Uma matriz interessante a respeito das opções de avaliação em vendas é apresentada por Atkinson e Higgins (1988).

Tabela 4.9: Avaliação de treinamentos: objetivos, informações e métodos

Nível de avaliação: qual a questão?	Informação: que informação buscar?	Método: como coletar?
Reação Os participantes gostaram do programa?	Opinião	Avaliação Questionários Comentários Entrevistas com participantes
Aprendizagem Os participantes aprenderam conceitos ou habilidades?	Entendimento de conceitos, habilidade para usar técnicas	Testes feitos antes e depois do treinamento
Comportamento Os participantes mudaram seu comportamento no trabalho?	Comportamento no trabalho	Índices comportamentais, antes e depois Séries temporais
Resultados Quais os resultados pessoais ou organizacionais que ocorreram?	Mudanças em vendas, produtividade, ou outro desempenho	Métodos de custos benefícios, procurando o índice de retorno

Fonte: Atkinson e Higgins (1988).

Motivação em Vendas

Motivação em vendas é definida como o montante de esforço que um vendedor está disposto a investir em atividades como visitar clientes, fazer relatórios, prestar serviço pós-venda e assim por diante (INGRAM; BELLENGER, 1982).

A teoria de motivação individual tem algumas abordagens clássicas como a de *Hierarquia de Necessidades de Maslow*, em que necessidades fisiológicas, segurança, sociais, ego e auto-realização são buscadas pelas pessoas, muito embora todas sejam ativas por todo o tempo. Também a *Teorias dos Fatores de Higiene de Herzberg*, em que as pessoas buscam satisfazer fatores que não estão cobertos de forma satisfatória. A *Teoria X e Y de McGregor*, ressaltando estilos de gerência onde X é controlador e Y é motivador. De acordo com essa abordagem, a motivação do indivíduo é consequência do estilo gerencial que é utilizado (MAXIMIANO, 1997, KOTLER, 2000).

Outra teoria importante de forte aplicação em vendas é a *Teoria da Expectativa*, em que a motivação ocorre como um ciclo. A capacidade da pessoa, somada à sua motivação, definem o esforço, que determinarão o desempenho superior em determinado aspecto, depois a recompensa e satisfação, que levará a maior motivação e assim por diante (DARMON, 2004). Dessa teoria foram desenvolvidos os conceitos de expectativa, instrumentalidade e valência.

Expectativa é a crença de que determinado esforço levará a um determinado desempenho. A instrumentalidade é a crença de que determinado desempenho levará a uma recompensa e por fim a valência é a crença de que determinada recompensa levará à satisfação. Esses conceitos são importantes em vendas, pois o vendedor investirá esforços nas atividades que ele acredita que levarão a um desempenho superior justamente nos aspectos que levarão a recompensas que ele valoriza. Dois pontos tornam-se fundamentais para a administração de vendas a partir desses conceitos. O primeiro é identificar o que os vendedores valorizam em termos de recompensas e o segundo é relacionar essas recompensas com metas claras de desempenho e as atividades necessárias ou recomendadas para atingí-las (ZOLTNER et. 2001, CHURCHILL et al. 2000, SRIVASTAVA; RANGARAJAN, 2004)

Desenho de Planos de Remuneração e Incentivo

Muitas pessoas têm uma motivação intrínseca natural ao trabalho relacionada com objetivos de realização pessoal, alcance de objetivos entre outros. Para vendas, em função da multiplicidade de situações que o vendedor enfrenta e a instabilidade da função, muitas vezes

a motivação extrínseca deve ser muito bem providenciada. Incentivos monetários e não-monetários representam formas de providenciar motivação extrínseca (ALBERS, 2000).

Plano de remuneração e benefícios é um dos fatores mais importantes relacionados à motivação dos vendedores. Para o desenvolvimento de um programa de compensação e incentivo é preciso primeiro levar em consideração a situação da empresa e seus objetivos de venda (é preciso levar em consideração o que a empresa quer da força de vendas em termos de serviços, vendas de novos programas, alavancar vendas de determinados itens, envio de informações, etc.) e determinar quais os aspectos devem ser recompensados. Deve-se direcionar os esforços da força de vendas para o alcance dos objetivos da empresa como um todo. De acordo com alguns trabalhos, os aspectos a serem recompensados devem ser fáceis de ser compreendidos, para que o vendedor entenda o que de fato está relacionado com o seu bom desempenho (CHURCHILL et al. 2000).

Para o desenho do melhor *mix* de compensação, o primeiro passo é ter idéia a respeito do valor total do salário necessário para atrair, reter e motivar o tipo de vendedor que a empresa deseja possuir. *Benchmarking*, nesse ponto, é importante, bem como a análise interna (tamanho da empresa, salários de outras áreas, objetivos, etc) (ALBERS, 2000).

Albers (2000) recomenda que as três principais questões a serem respondidas por um plano de remuneração são: Qual será a renda de um vendedor? Que componentes devem ser usados no pacote de remuneração? Quanto cada um desses componentes deve representar em termos de porcentagem sobre o total da renda?

Sobre a primeira questão é preciso levar em consideração que pagar muito pode ser uma forma de atrair os melhores vendedores do mercado, no entanto alguns riscos existem como reduzir a motivação das pessoas fora da área de vendas, inclusive na alta administração, e impedir que vendedores sejam promovidos para cargos gerenciais. Além disso, não necessariamente aumentos significativos do salário garantem maior motivação. Por outro lado, pagar pouco leva à desmotivação, alta rotatividade e baixo comprometimento (CHURCHILL et al. 2000). Sobre a segunda questão, a tabela abaixo coloca os clássicos componentes de remuneração da força de vendas e uma breve descrição do objetivo de cada um deles.

Tabela 4.10: Componentes de um Plano de Remuneração e seus Respectivos Objetivos

Componentes	Objetivos no plano de remuneração
Concursos de venda	Estimula esforço adicional para um objetivo de curto prazo.
Pagamentos de incentivo	Direciona o esforço para objetivos estratégicos. Estabelece recompensas adicionais para melhores vendedores. Encoraja o sucesso em vendas.
Comissões	Motiva um alto nível de esforço de vendas. Encoraja o sucesso em vendas.
Salário	Motiva o esforço em atividades não relacionadas a vendas. Pode ajustar diferenças entre territórios com diferentes potenciais de venda. Recompensa a experiência e a competência.
Benefícios	Satisfaz as necessidades de segurança dos vendedores. Previne ofertas dos concorrentes para contratação.

Fonte: Churchill et al. (2000)

Muito embora os concursos de vendas e os pacotes de benefícios sejam utilizados pelas empresas de diferentes maneiras, três são as formas mais usadas para compor a remuneração: (1) somente salário; (2) somente comissão e (3) a combinação de salário com comissão, incentivos e benefícios. Esse terceiro é a forma mais comum.

A tabela, a seguir, apresenta uma síntese da literatura consultada a respeito dos benefícios de se usar um formato de compensação formado por salário (ou fortemente composto de salário fixo), comissão de vendas (ou fortemente composto por comissão), além do uso de incentivos diversos e concursos de vendas.

Formas de incentivos	Quando é mais indicado	Vantagens	Desvantagens
Salário Fixo (ou o uso de uma porção maior de salário fixo no plano de remuneração)	Diversas atividades administrativas são exigidas dos vendedores; Quando o impacto em vendas do esforço individual de um vendedor é difícil de avaliar em um determinado tempo, como nas seguintes ocasiões; Uso de um vendedor do tipo missionário; Programa de propagandas é muito mais definitivo para a alavancagem das vendas, venda do produto é muito complexa (altamente tecnológica por exemplo) envolvendo uma equipe de vendedores ou pessoas de diferentes níveis na organização; Ambiente altamente instável e imprevisível oferecendo grande risco de remuneração para o vendedor (novos produtos também podem representar alto risco);	Estabelece alguma estabilidade financeira, dando paciência ao vendedor para fechar vendas mais difíceis; Pode ser ajustado ao longo do tempo também fornecendo uma espécie de incentivo; Alto salário fixo tende a fazer com que os vendedores sejam mais leais e comprometidos; Não estabelece fortes restrições para o ajuste de territórios ou quotas de vendas; Representam custos fixos que podem ser decrescentes por unidade de vendas ao aumentar o volume de vendas. Fácil de administrar;	Quando as vendas caem, altos salários fixos podem representar altos custos fixos; A compensação do vendedor não está relacionada diretamente a qualquer tipo de desempenho; O vendedor não vê claramente o relacionamento entre atividades desempenhadas, desempenho e remuneração; Os aumentos salariais ficam a cargo da administração que não necessariamente acompanham a diferença de desempenho dos vendedores;
Comissão sobre vendas (ou o uso de uma porção maior de comissão no plano de remuneração)	Fácil relacionamento entre o esforço individual de um vendedor e seu desempenho de vendas; É necessário um grande esforço nas atividades de venda (muito maior que atividades administrativas); Volumes de vendas são relativamente previsíveis (pelo menos um mínimo possível);	Existe um relacionamento claro entre desempenho de vendas e remuneração; São fortemente motivadoras; Se os territórios forem bem desenhados, elas se tornam justas como resultado de bom ou ruim desempenho; O uso das diferentes taxas de comissão entre produtos e clientes pode facilmente direcionar o esforço de vendas; Fáceis de calcular e administrar; Custo de venda é transformado em variável diminuindo a necessidade de capital de giro em caso de baixo volume de vendas; O risco da atividade de venda é transferido ao vendedor;	Administração passa a ter pouco controle sobre a força de vendas; Pode levar a um comportamento míope, em que os vendedores apenas vendem quando são recompensados o suficiente e imediatamente e podem negligenciar esforços para atividades que levariam a vendas futuras; Desenvolvimento de novos clientes pode ficar comprometido; Estocar clientes e negligenciar serviços pós-vendas; Instabilidade de remuneração pode causar rotatividade alta na equipe (especialmente para avessos a risco);
Incentivos de vendas	Quanto ao atingimento de determinado objetivo ou ultrapassar determinado desempenho em alguma meta, é importante para direcionar esforços;	Permite grande flexibilidade já que os objetivos podem mudar em função de mudanças ambientais; É possível motivar os vendedores para um comportamento em específico; Pode servir como um reparo para qualquer erro nas comissões; Os incentivos podem ser dados tanto para o alcance de resultados como para o desenvolvimento de atividades;	
Concursos de Vendas	Objetivos de curto prazo devem ser alcançados;	Estabelecem um forte incentivo de vendas: dão senso de equipe e de disputa.	Podem gerar uma competição não saudável; Quando as mesmas pessoas sempre ganham os prêmios, eles podem ter um efeito desmotivador;

Quadro 4.4: Formas de remuneração financeira, vantagens e desvantagens.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Churchill et al. (2000), Albers (2000), Zoltner e Lorimer (2000), Ingram e LaForge, 1992, Dalrymple; Cron, 1995 e Chonko et al.

É importante dizer que a grande maioria das empresas busca combinar as características do salário fixo com o variável, para poder ter as vantagens e tentar reduzir as desvantagens de cada um dos extremos apresentados. Logicamente, a proporção maior ou menor de cada um dependerá dos fatores apresentados na tabela acima e mesmo das práticas atuais da indústria (ALBERS, 2000).

Deve ser ressaltado, aqui, que os fatores que indicam a necessidade da contratação de vendedores ao invés do uso de representantes, também, indicavam o pagamento de salários fixos (ou maiores proporções da renda total), ao invés de comissões. Esses fatores eram a incerteza ambiental e a dificuldade de avaliação do desempenho. Essas duas decisões, portanto, podem estar relacionadas (ALBERS, 2000; ANDERSON, 1985; ANDERSON; WEITZ, 1986).

Outro referencial teórico explorado para orientar essa decisão é a teoria da agência. Analisando através dela, existem duas partes, uma principal (a empresa) e um agente (vendedor) que têm sua relação regulada através de um contrato. As partes têm diferentes objetivos. A empresa, geralmente, quer maximizar sua rentabilidade e o vendedor quer maximizar sua utilidade do salário, descontado o seu esforço para a realização do trabalho. As partes apresentam diferentes atitudes com relação a risco, sendo que a empresa, geralmente, é menos avessa a risco já que pode contar com diferentes vendedores, ao passo que o vendedor é mais avesso ao risco. Para reduzir esse conflito de objetivos, a empresa pode usar incentivos financeiros que são compatíveis com os seus objetivos, para motivar os vendedores (ALBERS, 2000b).

Além disso, com a composição do salário fixo com o variável existe uma divisão de risco entre a empresa e o vendedor. De acordo com Albers (1986), “a teoria da agência tem mostrado que trabalhar com salário é rentável apenas em ocasiões de alta incerteza, porque torna-se mais rentável oferecer um prêmio de risco como um montante fixo.” Ou seja, dependendo da aversão ao risco do vendedor (considerando o ambiente de incerteza), a empresa pode usar uma maior porção de salário fixo.

É preciso ressaltar, igualmente, como colocado por Anderson e Weitz (1986), que o uso de parte de salário fixo para representantes seria uma forma também de aumentar o controle sobre eles, já que tanto ECT como a análise de remuneração de vendas fornecida por Churchill et al. (2000) dizem que o uso de representante e pagamentos feitos somente através de comissão reduz drasticamente o poder de controle e supervisão da empresa. Pagar uma parte fixa, dá maior “poder” à empresa para solicitar outras atividades (desde que dentro da lei de representação comercial que vigora).

Por fim, a literatura de vendas, também, coloca como importante o uso de incentivos não financeiros para conseguir o nível de motivação. Incentivos não financeiros são as possíveis promoções para cargos na administração de vendas ou cargos administrativos, ou ainda, o ganho de prêmios simbólicos de reconhecimento pelo alcance de algum objetivo estabelecido no plano de compensação (ALBERS, 2000).

Um trabalho clássico de Walker et al. (1977) apud Churchill et al. (2000) realizou uma avaliação sobre as preferências dos diferentes vendedores sobre as possíveis recompensas. Essa análise torna-se interessante porque o pacote de benefícios a ser utilizado definitivamente deve ser valorizado pelos vendedores (fator relacionado ao conceito de valência já explicado). Entre os resultados gerais os autores mostraram que retornos financeiros crescentes foram altamente valorizados por vendedores mais velhos, relativamente a um tempo mais longo na carreira, casados e chefes de família. Por outro lado, promoções, oportunidade de crescimento são mais valorizados por vendedores mais jovens, solteiros, com pequenas famílias e relativamente com alto nível de educação formal. Outros estudos têm mostrado que podem existir diferenças significativas de preferências entre vendedores de países diferentes (TANNER; DUDLEY, 2004).

4.2.4 Avaliação e Controle de Resultados de Venda

É difícil avaliar o desempenho de um vendedor. Muito embora suas atividades sejam de grande importância para o alcance dos objetivos da empresa, trabalham longe da matriz da empresa e longe dos olhos do gerente de vendas. Muito embora exista uma crença de que o controle sobre os vendedores possa impactar, negativamente, no desempenho de vendas, estudos recentes têm mostrado aspectos positivos do acompanhamento próximo dos homens de venda, levando a maior desempenho e também satisfação, comprometimento, diminuição de hiatos de expectativa e conflitos de papéis existentes, entre outros aspectos positivos (CRAVENS et al., 2004).

Uma análise de vendas envolve a coleta, classificação, comparação e estudo dos dados de venda da empresa. Isso pode ser feito checando a evolução temporal dos dados ou diversos cruzamentos possíveis e comparações com fontes de dados internas e externas. É importante identificar concentrações de vendas ou mesmo lucros em produtos, vendedores ou territórios, para orientar a política de investimentos. É sempre comum que alguns produtos, vendedores e territórios representem grande parte das vendas (ZOLTNERS et al., 2001).

Um erro comum em avaliação de vendas é confundir eficácia com desempenho. Eficácia é o resultado de vendas de um vendedor que incorpora não só o seu esforço, mas

também outras variáveis como potencial de território, acontecimentos ocasionais no território, nível de competição e assim por diante. Já desempenho de vendas refere-se aos fatores que estão sob o controle do vendedor. Tanto medidas de desempenho como eficácia podem ser divididas entre medidas de *atividades* e resultados ou ainda a combinação de ambas que são os índices de vendas, mostrados na tabela a seguir.

Tabela 4.11: Medidas Complementares para avaliação de desempenho

Fatores de Avaliação de Resultados	Fatores de Avaliação Atividades	Índices Comumente utilizados para avaliar vendedores
Pedidos <ul style="list-style-type: none"> Número de pedidos Pedido médio Número de pedidos cancelados Cientes <ul style="list-style-type: none"> Número de clientes ativos Número de novos clientes Número de clientes perdidos Número de clientes prospectados 	Visitas <ul style="list-style-type: none"> Número de visitas Número de visitas planejadas Número de visitas não planejadas Tempo e Utilização do Tempo <ul style="list-style-type: none"> Dias trabalhados Visitas por dia Tempo de vendas <i>versus</i> tempo de não vendas Despesas <ul style="list-style-type: none"> Total Por tipo Como porcentagem das vendas Como porcentagem da quota Atividades não relacionadas à venda <ul style="list-style-type: none"> Comunicações escritas para clientes potenciais 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 coletadas 	Índices e Despesa <ul style="list-style-type: none"> Índice de despesa de vendas: Despesas / vendas Custo por visita: Custos totais / número de chamadas Índice de Desenvolvimento de Contas e Serviços: <ul style="list-style-type: none"> Índice de penetração em clientes: Clientes ativos / Total de clientes disponíveis Índice de conversão de novos clientes: número de novos clientes / número total de clientes Índice de clientes perdidos: Clientes que não compraram / número total de clientes Índice de vendas por cliente: Total de vendas / número total de clientes Valor do Pedido Médio: Valor das Vendas totais / número total de pedidos Índice de cancelamento de pedidos: Número de pedidos cancelados/ número total de pedidos Atividade de Visitas e Produtividade <ul style="list-style-type: none"> Índice de visitas por dia: Número de visitas / número de dias trabalhados Índice de visitas por cliente: Número de visitas / Número de clientes Índice de visitas planejadas: Número de visitas planejadas/ Número total de visitas Índice de Pedidos por visita: Número de pedidos / número total de visitas

Fonte: Elaborada pelo autor a partir de Churchill te al. (2000)

Além das medidas acima podem ser desenvolvidas medidas subjetivas a respeito do trabalho dos vendedores com o objetivo de enriquecer ainda mais a sua avaliação. Os critérios

que podem ser usados são o conhecimento do vendedor em relação à empresa, seus produtos e suas atividades, administração do território (planejamento de visitas, controle de despesas, entre outros), relações com a empresa e consumidores e características pessoais.

Uma discussão importante é o tipo de avaliação que deve ser usada, basicamente considerando os dois tipos citados, as metas de resultados ou metas de atividades. De acordo com Albers (2000), se as vendas de uma empresa dependem pouco do esforço de vendas em relação às outras variáveis de *marketing*, o sistema de avaliação deve ser baseado principalmente nas atividades realizadas pelos vendedores. Se, por outro lado, as vendas da empresa dependem fortemente do esforço de vendas, então devem ser baseadas em resultados.

Auditoria de Vendas

Uma forma de avaliação e controle mais ampla é a auditoria de venda. Ela tem os mesmos princípios de avaliação e controle, no entanto acompanha o desempenho da área como um todo (INGRAN; LAFORGE, 1992). Dubinsky e Hansen (1981) apresentam uma ferramenta para auditoria em administração de vendas. São propostos quatro elementos de análise, conforme mostrado na figura a seguir:

Tabela 4.12: 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 Intra-Organizacionais <ul style="list-style-type: none"> - Organização da empresa <p>Integração do departamento de vendas com <i>marketing</i> e outras áreas</p>	<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: Elaborada pelo Autor com base em Dubinsky e Hansen (1981)

DUBINSKY E HANSEN (1981) FORMULAM UMA SÉRIE DE PERGUNTAS PARA A AUDITORIA QUE SÃO MOSTRADAS NA PARTE ANEXA DESTE TRABALHO.

4.2.5 Tecnologia de Informação e Vendas

Em função do aumento de custos para a realização de uma visita de vendas algumas alternativas começam a aparecer. É comum a substituição das visitas por outros mecanismos de comunicação como *telemarketing* ou mala direta e pensar na otimização dessas visitas.

A definição mais ampla de automação da força de vendas inclui o uso de diversos tipos de tecnologia de informação e comunicação para desenvolver atividades de vendas ou administração de vendas (MORGAN, 2001 *apud* INGRAM et al., 2002). Exemplos de automação são: o uso de correio eletrônico para comunicação com clientes, *softwares* para apresentações de venda e administração do tempo, acesso de banco de dados central com informações atualizadas sobre clientes, produtos a empresa, além do uso generalizado de internet e tecnologias de acesso sem fio (*wireless*) e *expert systems*, que de acordo com características particulares de um cliente podem indicar um produto ou um pacote a ser oferecido. Todas essas ferramentas aumentam a gama de informações detidas pelo vendedor.

Alguns autores discutem as barreiras para a implementação de sistemas de automação de vendas. Inércia ou desejo de continuar fazendo as coisas como sempre foram feitas, baixo benefício percebido relativamente ao custo de aprendizagem, falta de suporte da organização de vendas, falta de incentivo para mudar a forma de trabalho, altos custos não monetários de adoção dos sistemas, além de características demográficas e pessoais, têm explicado a não adoção ou o insucesso desses sistemas em alguns casos (FLETCHER et al. 2004).

Recentemente, a automação de vendas tem sido integrada a um conceito de tecnologia de CRM (Customer Relationship Marketing). Uma definição de tecnologia de CRM inclui qualquer tecnologia de comunicação ou informação que ajuda a organização de vendas desenvolver e executar processos para sustentar relacionamentos lucrativos de longo prazo. A mudança de sistemas de automação de vendas para CRM foi importante por tirar o foco do vendedor ou do processo de vendas e passá-lo ao desenvolvimento de relacionamento com os clientes (AVLONITS; PANAGOPOULOS, 2004).

Por fim, uma reflexão importante é que o processo de vendas consiste (ou pode ser entendido como) administração efetiva de informações sobre produtos, clientes, empresas,

mercado, dando a dimensão do poder da tecnologia em aumentar a eficiência e a eficácia da área (INGRAN et al., 2002; ALBERS, 2000).

Esse capítulo buscou levantar e agrupar os diversos tópicos dentro de administração de vendas além de introduzir os conceitos importantes da Nova Economia Institucional que serão usados neste trabalho. A seguir os modelos selecionados que tratam, exclusivamente, da questão de planejamento e gestão de vendas serão apresentados e discutidos.

5. ANÁLISE DE MODELOS DE PLANEJAMENTO E GESTÃO DE VENDAS

Neste capítulo são apresentados os modelos selecionados de planejamento e gestão de vendas. Ele terá como foco central a apresentação do modelo, suas etapas, a lógica do seqüenciamento das atividades propostas por cada autor, entre algum outro aspecto de destaque, além de uma análise crítica sobre cada um dos modelos. Os modelos bem como suas etapas são mostrados na tabela a seguir.

Etapa	Churchill et al. 2000 (surgimento em 1981)	Ingram e La Forge et al. 1992 (surgimento em 1989)	Dalrymple e Cron et al. 1995 (surgimento em 1982)	Ryans e Weinberg 1981 (surgimento em 1981)	Chonko et al. 1992 (surgimento em 1992)
1	Análise ambiental	Compreensão completa da função Vendas	Plano de Negócio	Análise Situacional: ambiente interno e externo	Análise do Ambiente de Vendas
2	Definição da estratégia de <i>marketing</i>	Definição do papel e Estratégia	Plano de <i>Marketing</i>	Estratégia de <i>Marketing</i> e Planos de Ação	Planejamento de <i>Marketing</i>
3	Definição das atividades de administração de vendas	Desenho da organização de vendas	Plano de Vendas	Definição do Papel desejado em vendas pessoais	Planejamento de Vendas
4	Compreensão dos determinantes do desempenho do vendedor	Desenvolvimento da força de vendas	Resultados alcançados em lucros e satisfação do consumidor	Organização, políticas e procedimentos de venda	Recursos humanos em vendas
5	Resultados	Direcionamento da força de vendas	Avaliação de vendas	Implementação do gerente territorial de vendas	Implementação das atividades de venda
6	Controle	Determinação da eficácia e desempenho da força de vendas	Retorno sobre os desempenhos	Interação comprador-vendedor	Controle das atividades de venda
7				Resultados	

Quadro 5.1: Etapas dos Modelos Selecionados de Planejamento e Gestão de Vendas

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Churchill et al. (2000), Ingram e LaForge (1992), Dalrymple e Cron (1995), Ryans e Weinberg (1981) e Chonko et al. (1992).

Dentro de cada uma dessas etapas os autores inserem as diversas atividades necessárias à administração de vendas. A seguir cada um desses modelos é analisado com mais profundidade.

5.1 Modelo de Churchill

O modelo de Churchill et al. (2000) é baseado em três processos fundamentais que são: (1) formulação de um programa estratégico de vendas, (2) implementação do programa de vendas e, por último, (3) avaliação e controle do desempenho de vendas.

As atividades específicas dentro desses três processos são mostradas no desenho do modelo geral na figura a seguir.

Figura 5.1: Modelo de Administração e Planejamento de Vendas de Churchill
Fonte: Churchill et al. (2000)

Formulação do Programa Estratégico de Vendas

Nesse primeiro tópico, estão incluídas as três primeiras fases do modelo de planejamento de vendas: o ambiente, a estratégia de *marketing* e as atividades de administração de vendas.

O programa estratégico de vendas deve levar em consideração os fatores vindos do ambiente externo e também do ambiente interno à organização.

Por variáveis ambientais externas os autores colocam consumidores potenciais, concorrência, restrições legais, tecnologia, recursos naturais e o ambiente social. A preocupação é adaptar o plano de vendas a essas variáveis externas, considerando suas influências e restrições. Por variáveis organizacionais, os autores colocam os objetivos da organização, recursos humanos, recursos financeiros, capacidade produtiva e de pesquisa e desenvolvimento.

Esses dois grupos de variáveis organizacionais devem estar refletidos na definição da estratégia de *marketing* da empresa. Os tópicos dentro dessa estratégia são: os mercados-alvo selecionados, os produtos e serviços oferecidos, a política de preço, a escolha dos canais de distribuição, as atividades de vendas pessoais, propaganda e promoção de vendas. O programa de vendas deve ser cuidadosamente integrado com o resto da estratégia de *marketing* da empresa. Por exemplo, vendedores podem ser fundamentais em prestar serviços que atendam às necessidades dos consumidores e criem relacionamentos com clientes importantes, afastando concorrentes com menor preço.

De acordo com os autores, vendas pessoais é apenas uma ferramenta promocional, dentro dos elementos da estratégia de *marketing*. A administração, dessa forma, tem que decidir quais são os objetivos promocionais que precisam ser alcançados considerando a linha de produtos da empresa, as política de preço e a rede de distribuição, ou seja, qual combinação das ferramentas promocionais é mais adequada.

Finalmente nessa primeira fase, a influência ambiental somada à definição da estratégia de *marketing* devem definir as atividades de administração de vendas:

- *Políticas de administração de clientes*: definição de como os diversos tipos de clientes em potencial devem ser abordados, persuadidos e servidos. Essa definição inclui a frequência de visitas, qual deverá ser a orientação para prospeção, pré-abordagem, abordagem, apresentação de vendas, fechamento e atendimento pós-venda. Também são definidos que tipos de relatórios sobre clientes devem ser feitos e análises que devem redirecionar todo o processo.
- *Organização de vendas*: A organização de vendas inclui dois grupos de decisões. Primeiro, a organização horizontal de vendas, que contempla as decisões a respeito do uso de representantes ou vendedores contratados, o tipo de estrutura de vendas (se por produto, geográfica, por cliente, por função de vendas ou estrutura mista), o uso ou não de estrutura especial para contas especiais, incluindo a formação de times de vendas. Sobre a organização vertical, os autores colocam que são todos os pontos relacionados à administração gerencial de vendas, sendo a integração de vendas e *marketing*, a definição do número de níveis hierárquicos e a amplitude de controle.

- *Planejamento de vendas*: São realizados, nesse ponto, a previsão de vendas através da escolha de algum método de previsão, bem como o estabelecimento de quotas de vendas e orçamento de vendas. As quotas vêm logo em seguida à previsão porque estão altamente relacionadas.
- *Desenho de territórios e roteamento*: Finalmente como atividade de administração de vendas, estão o desenho de territórios (definição do número de territórios que a empresa possuirá e como eles serão formados) e o estabelecimento de roteamento para os vendedores atuarem dentro desses territórios. Para isso diversos métodos de formação de territórios e rotas são sugeridos.

Implementação do Programa de Vendas

A implementação do programa de vendas de acordo com Churchill et al. (2000) envolve a motivação e o direcionamento do comportamento dos vendedores. Como primeiro passo nas atividades de implementação, devem ser compreendidos os fatores que influenciam esse comportamento e também o desempenho de vendas. Esses fatores são:

- *Variáveis ambientais* tanto externas como internas. As condições econômicas, a atuação dos concorrentes bem como a atratividade do composto de *marketing* utilizado pela empresa definitivamente têm forte impacto no desempenho de vendas de um vendedor e conseqüentemente sobre o seu nível de motivação e comportamento.
- *Percepções do papel do vendedor*, ou seja, a compreensão do vendedor a respeito do que deve fazer, que, por sua vez, é definido pelas expectativas de diversas pessoas sobre o que ele deve fazer. A clareza quanto ao entendimento sobre o que deve ser feito, bem como o conflito existente quando as expectativas são conflitantes, com superiores, subordinados, clientes, entre outras partes.
- *Aptidão* do vendedor para a realização da atividade de vendas que é composta por traços de personalidade, inteligência e habilidade analítica. Diferentes tipos de atividades em vendas requerem, ou se beneficiam, de diferentes características de aptidão.
- *Nível de capacidade da pessoa* relacionada às habilidades aprendidas e à capacidade de aprender, por exemplo, como fazer apresentações de venda, quais são as características dos produtos e da empresa.
- *Nível de motivação*: O nível de motivação de um vendedor será definido pelo tipo de recompensa esperada pelo alcance de um determinado nível de desempenho.

Com base no papel do vendedor e a aptidão necessária deverão ser desenvolvidos os *processos de recrutamento e seleção* para assegurar que os vendedores que são necessários de fato são contratados.

Também o nível de capacidade do vendedor, o esperado e o existente, deverá orientar o *desenho do programa de treinamento de vendas* pelos gerentes de vendas.

Mesmo depois do treinamento algum tipo de supervisão será necessário, bem como o *desenvolvimento de planos de compensação (financeiros e não-financeiros)* serão necessários para garantir o nível de motivação para o desempenho esperado.

Avaliação e Controle do Desempenho de Vendas

Como etapa final do programa de administração de vendas, a empresa deve monitorar e avaliar o desempenho geral da força de vendas e os componentes do seu programa. O que foi planejado deve ser comparado com o que de fato foi alcançado. Três são os procedimentos recomendados para avaliação e controle do desempenho do programa de vendas. Esses procedimentos podem ser combinados para permitir uma análise completa do resultado de vendas.

Análise de Vendas: A análise pode ser feita para apenas um vendedor, ou alguma variável pode ser escolhida para analisar resultados consolidados, por exemplo de territórios, produtos, clientes e assim por diante;

Análise de Custos: Tanto quanto as vendas, os custos, também, são acompanhados e comparados com os objetivos estabelecidos. Esse acompanhamento é fundamental para conseguir lucratividade em um determinado território;

Análise de Comportamento: Variáveis adicionais são sugeridas, nessa etapa, para controlar o comportamento do vendedor, tanto em termos de resultados como em termos de atividades realizadas.

Por fim, o resultado desse processo de avaliação e controle, deve, através do retorno, orientar a formulação do programa das atividades de administração de vendas, conforme mostrado no desenho do modelo de Churchill et al. (2000).

Análise a Respeito do Modelo de Churchill

Alguns comentários podem ser feitos com relação ao modelo proposto por Churchill et al. (2000). É preciso dizer que esse modelo tem sido amplamente utilizado no ensino de administração de vendas e na “organização” dos temas, conforme pode ser constatado na revisão da literatura especializada feita no capítulo 4. Portanto, esse modelo, entre os disponíveis, se apresenta como um dos mais completos, tocando em diversos e diferentes pontos envolvidos em administração de vendas.

No entanto, algumas características podem ser comentadas. Primeiro o modelo tem como foco principal a percepção do papel do vendedor, e o impacto no desempenho de vendas. O modelo parece ter sido desenvolvido como sendo esse o seu foco central, ou seja, tentando identificar o que de fato influencia essa percepção e qual é o relacionamento entre essa percepção e o nível de desempenho alcançado por um vendedor e as funções foram agregadas ao seu redor, todas como influenciadoras dessa percepção. Ao completar esse raciocínio surge o modelo.

Decorrente dessa primeira constatação, talvez aspectos muito importantes da organização de vendas, tais como estrutura de vendas e o tipo de agente a ser utilizado (se o vendedor ou representante) tem pouca ênfase e não estão relacionadas com avaliação e controle e nem com remuneração (esses aparecem mais relacionados com a motivação do vendedor e características pessoais). A literatura tem mostrado que essas decisões têm um efeito mais direto sobre o desempenho e, muitas vezes, têm um impacto muito forte no desenho do restante do programa de vendas, como é o caso do uso de representantes comerciais autônomos.

A integração das atividades de *marketing* e vendas são brevemente citadas e superficialmente tratadas. Vendas são tratadas com uma ferramenta promocional que deve ser alinhada com as outras ferramentas promocionais e cuidadosamente integrada com as políticas de distribuição, preço e produtos para assegurar o desenvolvimento da estratégia de *marketing*. Os autores não explicitam como essa integração deve ser feita praticamente, apenas dizem quando vendas devem receber maior importância no plano de comunicações.

O modelo não lida, claramente, com administração de informações, que na revisão da literatura ficou claro a sua importância, pelas tendências nas transformações ocorridas e na compreensão do processo de vendas como um processo de gestão de informações sobre produtos, clientes e sobre a empresa.

Por fim o modelo não explicita o estudo do comportamento do consumidor em suas etapas e, apesar de citar como sendo uma informação importante, o modelo não deixa claro em que momento esse estudo deve ser feito.

5.2 Modelo de Ingram e LaForge

O Modelo de Ingram e Laforge (1992), diferente do Modelo de Churchill et al. (2000) é um modelo mais linear, preocupado com a organização lógica da sequência de atividades em vendas do que com o relacionamento entre as variáveis, como pode ser visto no seu desenho a seguir.

Figura 5.2: Modelo de Administração e Planejamento de Vendas de Ingram

Fonte: Ingram e LaForge (1992).

A primeira etapa, *descrição da função de vendas*, está preocupada com o entendimento da função de vendas pessoais, suas características e tendências mais recentes, bem com o processo de vendas, as etapas na carreira de vendas e os diferentes tipos de vendedores. De acordo com os autores, os gerentes que devem lidar com os vendedores devem desenvolver um conhecimento profundo sobre a atividade de vendas, para que consigam de fato gerenciar essas pessoas.

A segunda etapa tem relação com a definição do *Papel Estratégico da Função de Vendas*. Basicamente, essa etapa consiste em acessar o plano corporativo e de negócios da organização para obter um direcionamento sobre as atividades dos gerentes de venda e vendedores. É importante traduzir as decisões tomadas em um nível corporativo, da unidade de negócios e de *marketing* para clientes individuais. Duas estratégias de vendas são propostas, uma estratégia de relacionamento que busca desenvolver, manter e expandir relacionamentos com clientes (dependendo da “situação de relacionamento” com o cliente) e uma estratégia de canais de vendas, que contém decisões a respeito da inclusão de distribuidores, representantes autônomos, times de vendas além de *telemarketing* expandindo o esforço de vendas para diferentes clientes e tendo que administrar essa complexidade de

diferentes canais de venda. Nesse ponto, também é inserido o estudo do comportamento de compra industrial, ajudando a modelar o processo de vendas.

A terceira etapa é o ***Desenho da Organização de Vendas***. Dois são os grupos de decisões relacionadas com essa etapa. O primeiro tem relação com a determinação do nível de especialização (clientes, produtos, territórios ou funções), centralização e a amplitude de controle da estrutura organizacional de vendas e o uso ou não de uma estrutura de atendimento de clientes especiais. Depois o segundo grupo está relacionado a decisões com relação a alocação dos esforços de venda, a determinação do tamanho da equipe de vendas e a formação de territórios. Tal como no Modelo de Churchill, diversos métodos são sugeridos para auxiliar essas decisões.

A quarta etapa é o ***Desenvolvimento da Força de Vendas***. Basicamente, as tarefas que estão incluídas são: o recrutamento e seleção subdivididas em determinação do tipo de vendedores desejados, identificação de potenciais candidatos e avaliação de candidatos para assegurar que os melhores serão contratados. Depois disso é colocado o treinamento, sendo importante a identificação de necessidades específicas de treinamento, o desenvolvimento de objetivos, a avaliação das alternativas, a realização do treinamento e a avaliação do seu grau de sucesso.

A quinta etapa é o ***Direcionamento da Força de Vendas***. Nessa etapa os gerentes devem, depois de selecionar os vendedores e dotá-los das habilidades necessárias, direcionar as suas atividades através da motivação, supervisão e liderança.

Quanto à motivação, é preciso determinar as melhores formas de conseguir com que os vendedores se sintam motivados a fazer aquilo que se espera deles. Nesse ponto está inserido o desenvolvimento de um plano de remuneração (financeiro e não-financeiro).

Os autores fazem uma distinção entre liderança e supervisão. Liderança, de acordo com eles, é a influência sobre os vendedores através do uso da comunicação para alcançar diferentes objetivos. Supervisão, por outro lado, se preocupa em controlar as atividades diárias dos vendedores através de procedimentos padronizados.

A última etapa do modelo de Ingram e LaForge (1992) é a ***Determinação da Eficácia e Desempenho da Força de Vendas*** que inclui a realização de previsão de demanda e o estabelecimento de quotas e orçamentos de vendas. O segundo ponto trata da avaliação da eficácia de vendas de unidades de vendas como territórios ou municípios, além de inserir a auditoria de vendas com sendo um processo válido.

Finalmente, os autores sugerem a avaliação do desempenho individual do vendedor bem como a avaliação quanto a sua satisfação no trabalho. A informação advinda dessas

análises individuais ou em grupo devem ser usadas para repensar as decisões tomadas quanto ao programa total de vendas.

Análise a Respeito do Modelo de Ingram e LaForge

Alguns pontos positivos a respeito do modelo de Ingram e Laforge é que, primeiro, ele não mostra viés no seu desenvolvimento. A seqüência de atividades está organizada no sentido lógico da administração de vendas.

Outro fator positivo é que o modelo, quando discute a integração de *marketing* com vendas, coloca a questão da estratégia de canais de distribuição, chamando a questão sobre a possibilidade muito freqüente de se utilizarem canais de distribuição múltiplos e as possíveis dificuldades de integração entre esses canais. Outro aspecto na mesma fase, é o estabelecimento de diferentes estratégias de relacionamento dependendo da situação de relacionamento com o cliente. Isso mostra a atualidade do modelo, reconhecendo a necessidade de se desenvolverem relacionamentos, no entanto, considerando que nem todos os procedimentos de venda (levando em consideração essa tendência) devem ser similares.

O fato de o modelo colocar junto, na sua fase final, a análise de resultados, previsão de demanda e determinação de quotas é um facilitador, porque muito dessas análises e proposições são inteiramente relacionadas e operacionalmente mais fáceis de serem realizadas em conjunto.

Porém, o modelo é simples. A sua construção não busca facilitar a organização das decisões na administração de vendas e também não busca traçar relacionamentos entre as variáveis, mostrando em uma figura maior como as decisões menores estão organizadas.

No modelo e mesmo na sua descrição não existe uma discussão detalhada a respeito da decisão de comprar ou fazer a função vendas, limitando-se a apresentar o critério econômico e alguns motivos para se usarem representantes ao invés de vendedores contratados. Da mesma forma, apesar das outras decisões referentes à organização de vendas serem tratadas, elas não ficam explícitas no modelo.

Por fim a primeira etapa, descrição da função pessoal de vendas, não tem relacionamento lógico com o restante do modelo, é mais um ponto de destaque do que uma tarefa administrativa, podendo ser, simplesmente, a introdução a respeito do tópico e não ser introduzido na seqüência.

5.3 Modelo de Dalrymple e Cron

O modelo de Dalrymple e Cron (1995) divide o processo de administração de vendas em 5 etapas, como destacado na figura a seguir.

Figura 5.3: Modelo de Dalrymple e Cron
Fonte: Dalrymple e Cron (1995)

Na primeira etapa, a empresa deve formatar uma estratégia de vendas e um plano de ação.

São três os grupos de atividades com relação ao estabelecimento do plano de negócios. Esses são: a missão, os objetivos e as estratégias. A missão é uma declaração a respeito da direção geral da empresa, os tipos de consumidores que espera alcançar, as necessidades específicas a serem atendidas e, finalmente, as formas ou tecnologias que permitirão que essas necessidades sejam atendidas. O estabelecimento de objetivos está relacionado, normalmente, ao volume de vendas, lucros, participação de mercado que uma empresa espera realizar. O estabelecimento da estratégia é a forma com que a empresa irá alcançar esses objetivos. Os autores, nesse ponto, destacam as estratégias genéricas de Porter (1985) para entender o impacto da estratégia geral de negócios na estratégia de vendas, como discutido na revisão da literatura.

O plano de marketing sugerido compreende uma análise da situação de *marketing*, identificação dos segmentos de mercado e seleção de mercados-alvo e, finalmente, o estabelecimento do composto de *marketing*. Pela análise da situação, os autores sugerem que a situação de *marketing* completa deve ser investigada, destacando o papel dos vendedores nesse ponto em trazer informações sobre a situação dos produtos, posicionamento, consumidores e assim por diante.

Plano Estratégico de Vendas

O plano estratégico de vendas, por sua vez, deverá ser composto por três grupos de atividades, a saber, o estabelecimento ou a escolha das formas de se estabelecer acesso aos mercados, a definição sobre o nível de relacionamento a ser desenvolvido com os consumidores alvo e, finalmente, a montagem do orçamento de vendas.

Para acesso aos mercados três são as opções colocadas pelos autores. A primeira é através do uso de uma rede de distribuidores para ganhar maior acesso aos mercados. Essa rede aumenta o acesso aos mercados mas impõe novas tarefas aos vendedores. A segunda opção é o uso de sistemas híbridos de marketing, que, na verdade, é a composição de canais de distribuição múltiplos, com vendedores em conjunto com distribuidores, demandando maior coordenação para evitar duplicação de esforços de vendas e conflitos. A terceira opção é o estabelecimento de alianças, como *joint-ventures*, para vender produtos para mercados específicos, ou, ainda, duas empresas que se unem para compartilhar a força de vendas e,

assim, por diante. Todas essas decisões que têm relação com o acesso aos mercados têm impactos fortes nas políticas de administração de vendas.

O segundo ponto é sobre a definição de que tipo de relacionamento existirá com os clientes. Compras mais importantes feitas de forma não freqüente demandam uma orientação de parceria com o objetivo de criar demanda. Em outro extremo compras menos complexas, de baixo valor relativo e feitas de forma muito freqüente demandam uma orientação de vendas mais passiva. São sugeridos quatro níveis de relacionamento com o cliente que podem ser adotados pelos vendedores da empresa, indo de uma situação de baixa importância do processo de compra e uma postura reativa de vendas para uma situação de alta importância do processo de compras e orientação ativa. Essas quatro categorias são transações repetidas, relacionamentos contratuais, contas principais e, por fim, uma situação de parceria estratégica.

A última etapa para a montagem da estratégia de vendas é o estabelecimento do orçamento, que basicamente é um plano de despesa de vendas. As etapas sugeridas pelos autores para isso são: desenhar um programa de marketing e definir os níveis de gastos com propaganda e promoção, estabelecer a previsão de vendas, estimar os custos de vendas necessários para alcançar os objetivos. Ao final, os gastos com vendas devem ser comparados com o que foi planejado para verificar a acurácia do planejamento e os motivos dos desvios.

A *segunda etapa do modelo* de planejamento é composta por tarefas em administração de vendas, como colocadas a seguir.

- *Selecionar consumidores alvo*: O estabelecimento do alvo pela escolha de clientes dentro dos segmentos selecionados;
- *Organizar a força de vendas*: Sobre organização da força de vendas são colocadas as decisões sobre especialização geográfica, por clientes, produtos ou em funções e, ainda, o uso de contas especiais. O uso de representantes de vendas quando necessário, trazendo critérios econômicos e de controle e, finalmente, o estabelecimento do tamanho da equipe de vendas e a formatação de uma estrutura organizacional de vendas, definindo amplitude de controle, centralização e descentralização;
- *Estimar potenciais e prever vendas*: métodos tradicionais de previsão de vendas são sugeridos;
- *Recrutar e selecionar vendedores*: É proposta uma análise de cargo seguido de indicações das qualificações necessárias em vendas, a seleção de candidatos e a validação do processo;
- *Treinar vendedores*: Algumas ações são sugeridas para a definição do treinamento: entre definir necessidades dos vendedores por treinamento, definir objetivos, métodos de treinamento, definir orçamentos e a duração dos treinamento. Finalmente, os treinamentos devem ser avaliados e o retorno em relação ao seu sucesso deve ser dado aos responsáveis por eles;
- *Desenhar planos de remuneração*. Montar o plano de remuneração conforme as necessidades dos vendedores e os objetivos da organização;

- *Motivar a força de vendas*: Aspectos de liderança e motivação são sugeridos;
- *Desenhar territórios de vendas*: os métodos tradicionais de desenho de territórios como balanceamento de potencial e *workload* são sugeridos.

Na **terceira etapa**, os autores colocam a interação entre os clientes e os vendedores. Eles colocam que esse diálogo é influenciado pelas necessidades dos compradores, pelo conhecimento e capacidades dos vendedores e por fatores éticos. Por isso, os autores promovem uma discussão a respeito do comportamento de compra organizacional, a necessidade de conhecimento e capacidade dos vendedores que devem orientar os processos de recrutamento, seleção e treinamento.

A **quarta etapa** são os resultados decorrentes de uma interação bem sucedida gerando pedidos, lucros, compras repetidas e serviços pós-venda.

Por fim, a **quinta etapa** do processo de administração de vendas dá enfoque na avaliação dos vendedores e no retorno de sugestões para os gerentes para que eles possam modificar o plano no futuro.

Comentários em Relação ao Modelo de Dalrymple e Corn

O Modelo de Dalrymple e Corn (1995) tem diversos pontos positivos. Primeiro, ele destaca o relacionamento entre a estratégia da corporação, a estratégia de *marketing* e, enfim, a estratégia e as políticas de vendas.

O modelo, também, tem um nível anterior às políticas gerais de vendas, denominado estratégia geral de vendas, através de aspectos fundamentais que são os distribuidores, canais híbridos e alianças e também uma discussão sobre o nível de relacionamento a ser adotado pela equipe de vendas.

Esses dois pontos são fundamentais, o primeiro destacando que dependendo da estratégia de canais de distribuição utilizado pela empresa a função de vendas deverá incluir outras atividades como suporte a distribuidores ou, ainda, a definição de como se dará a “convivência” entre os diferentes formatos, muito embora nenhum procedimento de integração, de fato, tenha sido mais explicitamente mencionado. O segundo ponto destaca a diferença de orientação geral dos vendedores. Essa orientação geral é muito positiva porque tem um impacto muito forte nas outras decisões como controle, desenho de territórios, comprar ou fazer e assim por diante, apesar de esse relacionamento não aparecer no modelo.

Alguns pontos que podem ser complementados são, primeiro, a falta de preocupação dos autores de facilitar para os administradores de vendas a sequência e o encadeamento das ações propostas. O seqüenciamento não é claro, sendo que o tamanho de territórios e número de vendedores, que são tarefas teoricamente aproximadas, aparecem em momentos muito distintos. Também, a etapa referente aos resultados fica solta no meio do modelo, bem como a satisfação do cliente.

O modelo não leva em consideração de forma explícita o ambiente externo à organização afetando à administração de vendas e, por fim, os autores, bem como os outros modelos até agora analisados, que dão pouca ênfase aos tópicos de organização de vendas, como formação de territórios, definição de número de vendedores, estratégia de vendas, entre outras.

5.4 Modelo de Ryans e Weinberg

Esse modelo apesar de antigo (é de 1981), foi o único publicado em formato de artigo, no qual o objetivo era montar um modelo de planejamento de vendas, consolidando a literatura e tentando organizar, em uma sequência lógica de etapas, as ações de administração de vendas. De fato, o que é proposto pelos autores se mostra relevante e atual.

O maior objetivo do artigo é ajudar os gerentes a entender e relacionar diferentes direções de pesquisa em administração de vendas. Para isso, os autores desenvolvem um modelo de três estágios: (1) estratégico, (2) tático e (3) operacional, que incorpora diversos fatores que foram, até o início dos anos 80, aqueles pontos trabalhados pela literatura.

A seguir, os seguintes esquemas representam o modelo proposto pelos autores. Primeiro, os autores mostram que as decisões que são tomadas em um nível estratégico influenciam as decisões táticas que por sua vez influenciam as decisões operacionais. O resultado da implementação dessas ações definidas, hierarquicamente, servirá para corrigir ou reforçar as ações, voltando ao nível estratégico.

Figura 5.4 : Lógica do Modelo de Ryans e Weingberg
Fonte: Ryans e Weinberg (1981)

O nível estratégico tem a seguinte estrutura, conforme mostrado na figura a seguir:

Figura 5.5: Nível Estratégico do Modelo de Ryans e Weinberg
Fonte: Ryans e Weinberg (1981)

Dessa forma, a soma de fatores internos e externos que devem formatar a estratégia de *marketing* como um todo e os planos de ação definem o que é esperado da força de vendas em determinada empresa.

Como nível tático o que é colocado é que o papel desejado de vendas pessoais deverá determinar a organização de vendas, políticas e procedimentos que, por sua vez, contém as seguintes decisões: organização, alocação dos recursos de vendas pessoais, recrutamento e seleção, treinamento, prêmios e incentivos, avaliação e controle. De acordo com o modelo tudo isso deve ser implementado pelo gerente de território.

Dentro de organização de vendas estão contidas as decisões de organização em si (em produtos, clientes, geográficos ou uma combinação dos anteriores), o número de níveis

administrativos e também o nível de controle que cada gerente de território deverá ter, ou seja, o número de vendedores sob sua responsabilidade.

Em alocação de recursos, as decisões que estão contidas são as decisões de desenho de território e alocação do tempo de vendas por clientes e por atividades. Para recrutamento e seleção, os autores dizem que o papel desejado da força de vendas somada às atividades que serão designadas a ela definem o perfil ou tipo de vendedor desejado.

Sobre prêmios e incentivos, os autores colocam que existem os financeiros e não financeiros, intrínsecos e extrínsecos. Os benefícios devem ser desenhados para encorajar o comportamento desejado da força de vendas, preocupando-se em não dar enfoque exagerado a comissões de venda que podem levar os vendedores a desenvolver um comportamento de curto prazo e também diminuiria o poder de controle do gerente de vendas.

Para avaliação e controle é colocado que podem ser desenvolvidas medidas de *inputs* (ou entradas) como número de visitas, número de novos clientes a serem contatados, nível de conhecimento ou medidas de *outputs* (saídas) como quota de vendas e quota por linha de produto, que são todas muito objetivas. Medidas mais subjetivas, também, podem ser desenvolvidas.

Gerentes territoriais de venda, igualmente, são tratados nesse texto. Algumas tarefas são colocadas no texto. Essas são: a alocação dos recursos da força de vendas, a seleção final de vendedores, o treinamento de vendedores, a definição de salário e bônus, a determinação de quotas, a avaliação e motivação dos vendedores. Os gerentes, também, devem saber como lidar com gerentes problemáticos, incluindo a demissão quando necessário, e, do mesmo modo, o gerente de território deve saber como adaptar o programa de vendas pessoal ao território em que ele opera. A figura, a seguir, mostra o nível tático.

Figura 5.6: Nível Tático do Modelo de Ryans e Weinberg
Fonte: Ryans e Weinberg (1981)

Finalmente, para o nível operacional, o modelo coloca quatro fatores influenciando a “predisposição de vendas” de vendedores em determinado território. Os fatores que influenciam essa predisposição são, primeiro, a situação competitiva em determinado território, ou seja, a posição da empresa em relação aos seus concorrentes.

Decisões no Nível Operacional

Figura 5.7: Planejamento Operacional de Vendas
Fonte: Ryans e Weinberg (1981)

Segundo, os autores colocam as características dos consumidores como sendo altamente definidoras das características da relação do vendedor com o comprador. Terceiro, as características pessoais dos vendedores como fatores físicos, históricos (formação, empregos passados, etc), fatores de personalidade (como estilo interpessoal, sensibilidade social, controle, comportamento referente a risco) e fatores mentais como inteligência, habilidade verbal e estilo cognitivo. Em quarto, os autores colocam que a organização, políticas e procedimentos definidos no nível tático, também, deverão afetar essa predisposição de vendas quando são implementadas no território do vendedor.

Essa predisposição de vendas de um vendedor é formada pela motivação, pelo conhecimento, habilidades e pela estratégia de vendas. Motivação é definida pelo montante de

esforço que o vendedor deseja gastar em cada uma de suas atividades e tarefas associadas ao seu trabalho, tais como visitar potenciais clientes, planejar apresentações de vendas e preencher relatórios.

O vendedor necessita possuir boas habilidades em comunicação e interpessoais e uma boa estratégia de vendas, que, nesse caso, tem relação com a alocação de tempo entre clientes e produtos, a percepção do papel do vendedor e uma estratégia para lidar com os clientes em nível individual. Nesse ponto, também essa a definição do processo de venda.

Finalmente, o sucesso do plano estratégico e tático depende da interação individual do vendedor com o comprador. Os *inputs* desse processo de interação podem ser controlados, mas o processo de interação em si contém diversos elementos que são incontroláveis.

Comentários em Relação ao Modelo de Ryans e Weinberg

O modelo de Ryans e Weinberg (1981) é bem amplo, justamente por ter tido como objetivo, nesse artigo, a sua construção. Ele é didático e ajuda os administradores de venda a organizarem as suas tarefas e entenderem quais são os diversos níveis de relacionamento entre as diversas decisões que precisam ser tomadas.

Um fator muito positivo é que mostra as diferentes decisões tomadas em vendas, algumas em nível estratégico, outras em nível tático e ainda outras em nível operacional. Isso de fato ajuda a entender que diversas ações estão direcionadas ao dia-a-dia da organização de vendas enquanto outras são ações, de fato, de planejamento estratégico.

Existe uma preocupação com a seqüência de atividades de vendas que fica clara e o modelo, também, dá destaque ao papel do gerente de vendas como tradutor das designações estratégicas e táticas para um nível operacional.

O modelo relaciona motivação e desempenho com a interação com o cliente, explorando os conceitos desenvolvidos por Churchill et al. (2000) (na verdade, o modelo publicado nesse livro foi feito no mesmo ano de 1981) e adicionando a questão do processo de vendas, naquele momento ainda sendo desenvolvido por Barton Weitz, hoje consolidado em Weitz et al. (2004).

O modelo apesar de apresentar diversos pontos positivos, não insere os aspectos de informação e comunicação fundamentais e que vêm sendo discutidos pela literatura. Da mesma forma, não traz de forma detalhada as decisões referentes à organização de vendas. Por fim, o modelo, apesar de mostrar as ações de forma a hierarquizar entre estratégico, tático e operacional, não utiliza a seqüência de administração, planejamento, organização,

implementação, avaliação e controle de forma explícita. Isso pode dificultar sua implementação.

5.5 Modelo de Chonko

Chonko et al. (1992) mostram, através do seu modelo, as atividades específicas dos administradores de venda e seus relacionamentos com outros elementos da empresa, tanto internos como externos.

São consideradas atividades de planejamento, recursos humanos, implementação e controle. Os autores destacam que o modelo, mostrado, a seguir, não pretende ser uma seqüência de atividades e, sim, atividades que são feitas continuamente pelos administradores de vendas.

Figura 5.8:Modelo de planejamento de Vendas de Chonko (1992)

Fonte: Chonko et al. (1992)

As atividades de planejamento de vendas são divididas em: organização, objetivos e desenvolvimento de planos de vendas.

A organização de vendas envolve atividades que são direcionadas a estruturar os indivíduos de uma forma que os objetivos possam ser alcançados de forma eficiente e efetiva. As atividades de organização são as seguintes:

- *Estrutura Organizacional:* Após a identificação dos papéis dos vendedores e outras pessoas na área de vendas ter sido feita e, além disso, papéis similares

forem agrupados em departamentos, canais de comunicação internos devem ser estabelecidos para facilitar a coordenação desses papéis entre os vendedores. Torna-se possível o desenho de uma estrutura organizacional que reflete a estrutura da empresa. Nesse ponto, são estabelecidos os fluxos de comunicação dentro da empresa permitindo a identificação e disseminação correta de tendências externas como oportunidades e ameaças e também a coordenação das atividades da empresa através dos *links* que são estabelecidos;

- *Territórios*: A definição dos territórios para cada vendedor em individual é feita nesse ponto;
- *Coordenação*: É feita a coordenação dos esforços de venda com outras funções organizacionais em uma forma que os vendedores trabalhem em função de um único objetivo. Especialmente a integração com o pessoal da área de crédito e de produção são destacadas por geralmente possuírem interesses contrários na concessão de crédito aos clientes e no estabelecimento de prazos de entrega, respectivamente. Também é mencionada a coordenação junto com outros esforços de marketing.

O estabelecimento de objetivos é colocado como a estimativa do resultado esperado em relação aos esforços estabelecidos. É sugerida a hierarquia de objetivos. Por exemplo, para atingir um determinado valor de vendas um vendedor deve estabelecer determinado número de visitas, apresentações de venda e assim por diante. Por sua vez, os objetivos de venda são baseados nas previsões e objetivos da corporação. Previsões de venda, quotas e orçamentação estão dentro desse grupo de atividades.

- *Previsão de vendas*: são sugeridos métodos de previsão de vendas;
- *Estabelecimento de quotas*: Quotas para volume de vendas, rentabilidade ou novos clientes devem ser desenvolvidas;
- *Orçamentação*: É sugerida a alocação de recursos entre os programas organizacionais, para que os objetivos possam ser alcançados. Os representantes ou vendedores devem fazer o orçamento em relação ao seu tempo, materiais promocionais entre outras despesas.

Quanto ao desenvolvimento dos planos de vendas, as decisões são sobre como e quando atingir os objetivos da organização. As seguintes decisões devem ser tomadas:

- *Estratégia de vendas*: o método com o qual uma organização utilizaria para atingir seus objetivos. Essas estratégias incluem coordenar as atividades de vendas junto da missão da empresa e monitorar o ambiente externo.
- *Políticas*: Coloca limites nos tipos de estratégias a serem implementadas e cria padrões de procedimentos. São criados padrões de serviços, avaliação e assim por diante.
- *Táticas*: Significam a tradução de objetivos e estratégias de venda para programas de ação que podem ser identificados, delegados e implementados com resultados mensuráveis.

- *Procedimentos*: São procedimentos padronizados, por exemplo, descrições detalhadas para o preenchimento de pedidos, declarar despesas e assim por diante.

Sobre as atividades de “recursos humanos” são aquelas relacionadas à implementação do programa de vendas que significa construir e manter uma excelente equipe de vendas, através de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento.

- *Recrutamento e seleção*: Sobre esse ponto estão típicas atividades como identificar fontes de bons candidatos, entrevistá-los, contatar referências e selecioná-los com base nas atividades relacionadas ao cargo;
- *Treinamento de Vendas*: O objetivo é desenvolver as habilidades necessárias aos novos vendedores contratados, como, por exemplo, conhecimento de produto, conhecimento sobre o processo de vendas e assim por diante.
- *Desenvolvimento*: Gerentes de venda e vendedores devem receber contínuo treinamento para desenvolver e atualizar as suas práticas.

As atividades de implementação, de acordo com os autores, são muito importantes porque garantem que a força de vendas que foi bem planejada e preparada nas fases anteriores, possa de fato realizar o seu papel. A implementação envolve atividades de motivação, compensação, suporte, comunicação e delegação.

- *Motivação*: Envolve as condições de trabalho que persuadem e inspiram as pessoas a realizarem ações necessárias ao alcance dos objetivos, isso envolve criar um ambiente que definitivamente motiva os vendedores. Remuneração e benefícios e reconhecimento devem dar as condições para que as atividades sejam desenvolvidas.
- *Compensação*: Deve ser decidido quanto pagar e como pagar, levando em consideração a parte variável e fixa e o desempenho esperado.
- *Suporte*: Aconselhamento e orientação dos gerentes de venda são importantes aos vendedores para que eles melhorem seus conhecimentos, habilidades e atitudes.
- *Comunicação*: Os gerentes de venda devem atingir seus objetivos através do uso da comunicação com os vendedores. Métodos de comunicação devem ser desenhados para facilitar o entendimento e aprendizado entre os gerentes de venda e os vendedores.
- *Delegação*: Essa atividade consiste em delegar responsabilidades e autoridades aos vendedores ou representantes e torná-los responsáveis pelos resultados, como por exemplo, treinamento de novos vendedores contratados.

O grupo final de atividades para os administradores de venda, de acordo com o modelo de Chonko et al. (1992), é relativo aos controles. Essas atividades são referentes à avaliação do desempenho dos vendedores, identificando problemas e oportunidades envolvendo vendedores, a administração de vendas e a empresa como um todo. As atividades

em controle, de acordo com eles, são o estabelecimento de sistemas de relatórios, padrões de desempenho, medição do desempenho e finalmente ações corretivas.

- *Estabelecimento de sistemas de relatórios*: O estabelecimento desses sistemas envolve a decisão a respeito de quais dados referentes à administração de vendas são críticos e necessitam ser acompanhados e, além disso, como eles devem ser formatados em relatórios;
- *Estabelecimento de padrões de desempenho*: Deve envolver o desenvolvimento de dimensões-chave e o nível de alcance dessas dimensões que será esperado dos vendedores;
- *Medição de desempenho*: Procedimentos de avaliação de desempenho comparando os resultados com os padrões estabelecidos devem ser desenvolvidos;
- *Ações corretivas*: Quando grande desvios em relação aos padrões estabelecidos ocorrem, ações corretivas devem ser desenvolvidas para o replanejamento de vendas e a revisão de todas as anteriores citadas.

Análise em Relação ao Modelo de Chonko

Como fatores positivos, o modelo de Chonko et al. (1992) coloca o planejamento de vendas como decorrente do planejamento de *marketing* e estratégico da empresa, indicando sua integração com as metas mais amplas da empresa e da área de *marketing*.

Segundo o modelo, lida de forma clara com a comunicação em diversos momentos, tanto em planejamento, como em implementação e controle. O destaque está na capacidade de a empresa perceber ameaças e oportunidades e essas informações, além de chegarem à empresa, serem disseminadas dentro dela. Também o modelo coloca como fundamental a comunicação interna do gerente com vendedores e o sistema de relatórios ao final do processo.

Terceiro, o modelo lida com delegação de atividades entre o gerente de vendas e os vendedores. Percebe-se que esse modelo, de uma forma geral, tem no papel do gerente de vendas a sua preocupação central, diferente de outros modelos que enfocam outros aspectos, e coloca, por isso, o gerente de vendas em diversos momentos como peça fundamental desse processo de planejamento e administração de vendas.

Um quarto fator positivo é que ele separa as atividades de recursos humanos de aquisição e manutenção de uma boa equipe de vendas (seleção, recrutamento e treinamento) das atividades de implementação, como motivação, remuneração, comunicação e delegação, tornando-se assim mais didático.

Muito embora o modelo não pretenda ser uma seqüência de atividades cronologicamente organizadas, está mais bem organizado que os outros modelos. Enfim, ele cita a integração com a área de finanças e produção que é um fator positivo tal a importância desses aspectos em termos gerais na organização.

Como alguns pontos complementares, como outros modelos analisados esse dá pouca ênfase às questões de organização de vendas. Outro fator é que o desenvolvimento do plano de vendas em plano estratégico, depois em políticas, táticas, programas e procedimentos, parece ser repetitivo e pouco agrega ao modelo como um todo. Outro comentário é que a integração com outros elementos de *marketing* não é explícita, não ficando claro em que momento ela deve ser feita, apesar de existir uma etapa chamada de coordenação.

5.6 Análise Conjunta Final dos Modelos

Conforme discutido individualmente, em cada um dos modelos existiram aspectos favoráveis e alguns aspectos com possibilidades de melhoria considerando o enfoque desta dissertação. A tabela abaixo busca sintetizar esses aspectos por modelo, de uma forma preliminar.

Tabela 5.1: Análise Preliminar dos Modelos Selecionados

Modelo	Aspectos Favoráveis	Possibilidades de Melhoria
Modelo de Churchill	Mais citado e tradicional em administração de vendas Abrangente	Foi desenvolvido com enfoque sobre determinantes do desempenho de um vendedor Abordagem comportamental Agrupa as decisões de organização de vendas em uma decisão
Modelo de Ingram e LaForge	Inserir o papel estratégico no início, relacionado a canais múltiplos Fase final une previsão, resultados e quotas	Muito simples Agrupa as decisões de organização de vendas em uma decisão Primeira etapa está desconectada do modelo Enfoque em recursos humanos
Modelo de Dalrymple e Cron	Fase inicial coloca a decisão sobre nível de relacionamento e plano de distribuição Inserir variáveis de desempenho e detalha controle Destaca hierarquia de estratégias	Agrupa as decisões de organização de vendas em uma decisão. Modelo é confuso em termos gerenciais Não aparece explicitamente o ambiente externo
Modelo de Ryans e Weinberg	Diferentes níveis de ação: estratégico, tático e operacional Destaca o papel do gerente de vendas traduzindo ações estratégicas em ações táticas e operacionais Inserir o “papel desejado do vendedor”	Não lida com itens como comunicação e informação Agrupa as decisões de organização de vendas em um fator e não vê a questão de comprar ou fazer.
Modelo de Chonko	Completo Bem organizado gerencialmente Inserir questões de suporte a vendas, informações e comunicações e relacionamentos	Agrupa as decisões de organização de vendas em um fator

Fonte: Elaborado pelos autores.

Após a análise dos casos discutidos a seguir, as contribuições aos modelos ficaram mais claras já que esses serão contrastados às realidades das empresas. No entanto, o que está colocado na tabela 5.1 acima pretende também ser utilizado na construção da sequência de planejamento.

O capítulo 6 irá, com base na teoria vista tanto no capítulo 4 como no 5, analisar os três casos propostos no método, buscando aspectos críticos na gestão de força de vendas.

6. DESCRIÇÃO DOS CASOS E ENTREVISTAS

Nesse capítulo serão feitas as descrições das empresas, suas atividades de *marketing*, a caracterização da transação de vendas e o planejamento de vendas e seus aspectos críticos. Como mencionado na metodologia, será usado o enfoque da NEI para discutir os problemas encontrados, já que esta apresenta suporte teórico para a compreensão dos aspectos analisados.

A tabela abaixo tem o objetivo de apresentar uma visão geral sobre as empresas, mostrando algumas variáveis selecionadas.

Tabela 6.1: Informações Selecionadas Sobre Casos Analisados

	Empresa A	Empresa B	Empresa C
Produto	Sêmen Bovino, Acessórios de Inseminação e Serviços	Equipamentos de Irrigação Localizada e Serviços	Ração Animal
Número de vendedores	100	20	100
Tipo de contrato	Representação comercial	Emprego	Representação comercial
Especialização da equipe	Por território	Por território	Por território
Tipo de remuneração	Comissão de 20%	Salário Fixo e prêmios	Comissão de 5%
Demais canais utilizados	Venda Direta e Venda pela televisão	Revendas especializadas	Venda Direta Distribuidores
Formas de comunicação utilizadas por ordem de importância	Promoção de Vendas Relações Públicas Propaganda	Promoção de Vendas Relações Públicas Propaganda	Promoção de Vendas Relações Públicas Propaganda
Exclusividade	Somente para produtos competindo diretamente	Total	Somente para produtos competindo diretamente
Representantes que só trabalham com a empresa	42%	-	81%
Porcentagem média da renda vinda da empresa estudada	70%	100%	95%
Outras empresas representadas	Medicamentos, Nitrogênio, Rações, Arames	-	Sêmen, Sementes

Fonte: Elaborado pelos autores.

Como pode ser visto, as estruturas de A e C são parecidas, muito embora os representantes de C pareçam muito mais comprometidos com a organização, já que 81% só representam os produtos de C e na média 90% da renda desses representantes vêm de C, ao passo que esses números para A são 42% e 70% respectivamente. A empresa B é a única que emprega sua força de vendas, mas usa os esforços de distribuidores ao mesmo tempo. Os outros dados serão discutidos e analisados ao longo do capítulo.

6.1 Caso A

Empresa A atua no mercado de genética bovina, comercializando sêmen tanto para gado leiteiro como de corte, materiais e serviços de inseminação artificial. A seguir, vem a elaboração do estudo de caso.

6.1.1 A Empresa A

A foi fundada nos anos 70 com capital brasileiro e em 1998 foi adquirida por um grupo holandês, líder mundial no setor, detendo 100% do seu capital. Possui cerca de 80 funcionários e mais 200 representantes comerciais que vendem todos os seus produtos, atuando em todo território brasileiro e alguns distribuidores em outros países da América Latina.

A empresa A possui, em sua estrutura organizacional, cinco áreas. Comercial e *Marketing* formam uma delas e engloba uma gerência de comunicações, eventos, gerência de informações e serviços. Uma segunda área é a de desenvolvimento de produtos, que inclui gerências de sêmen destinados a gado de corte e gado leiteiro, além de avaliações genéticas e programas de exportação. Uma terceira área é a de produção de sêmen, que inclui atividades de pesquisa em laboratório além de produção propriamente dita e, finalmente, uma quarta área é o departamento administrativo e financeiro, incluindo funções de recursos humanos e contabilidade.

Sua produção se dá na central (como é conhecida a sede da empresa) com um rebanho de cerca de 150 touros. Existe, também, a importação de sêmen de outros países, através da matriz holandesa. A empresa além de produtora é importadora de sêmen de gado europeu, é o braço do grupo em raças tropicais.

A empresa é uma das líderes do mercado brasileiro com cerca de 20% de participação, considerando o total de sêmen vendido por ela e o total vendido pela soma das empresas do setor, publicado pela ASBIA (Associação Brasileira de Inseminação Artificial). Essa participação significa cerca de 1,6 milhão de doses de sêmen vendidas. Sua marca é extremamente forte na área e muito bem conhecida pelo mercado comprador. Outras quatro empresas são reconhecidas como seus principais concorrentes.

O posicionamento claro da empresa é a liderança pela excelência de qualidade dos seus produtos, bem como tradição em inseminação artificial no mercado da pecuária brasileira. Esse posicionamento é fortalecido pelo uso e divulgação de normas de qualidade,

além de programas de melhoramento genético e parcerias com diversos institutos de pesquisas em universidades com atividades na área da empresa.

6.1.2 Composto de Marketing da Empresa A

A oferta da empresa A é composta, principalmente, por doses de sêmen de gado bovino, tanto leiteiro como de corte, destinados a rebanhos de gado para criações com fins comerciais (produção de carne ou leite) ou elite (animais que irão participar de competições). Esses quatro grupos de produtos ainda se dividem em sêmen de gado europeu, os taurinos, e sêmen de gado de áreas tropicais, os zebuínos. A empresa possui cerca de 400 opções de doses de sêmen, vindas de cerca de 40 raças. Além do sêmen, são vendidos botijões para que o sêmen seja armazenado na fazenda e materiais de inseminação, que não somam mais do que 5% do faturamento. Um componente importante da oferta da empresa são os serviços oferecidos. Uma das formas é o envio de um inseminador para que ele, além de realizar a inseminação pela primeira vez, treine e oriente o grupo de funcionários. São oferecidos também cursos de inseminação artificial.

Para comunicar sua oferta, a empresa usa, principalmente, promoções de vendas. A participação em feiras agropecuárias e desfiles de touros têm grande destaque, além da produção de catálogos mostrando os animais e a empresa e a confecção de brindes como bonés, chaveiros, canivetes que são tradicionalmente usados pelo setor. A empresa também utiliza a internet provendo consumidores e o público em geral com informações a respeito de inseminação e a divulgação sobre produtos e representantes de venda. As atividades de relações públicas têm grande destaque. As menções feitas sobre a empresa na imprensa especializada são monitoradas, bem como artigos publicados pelos profissionais da empresa.

Existem cerca de 100 representantes de venda que ajudam a promover os produtos, efetuam as vendas e entregam os produtos para os clientes, uma vez que esses são entregues periodicamente em seus escritórios de representação. Outros canais de venda são as vendas diretas através da *internet* e as vendas por canais de televisão especializados em pecuária.

O preço e condições de pagamento são estabelecidos de forma centralizada. Descontos e condições especiais são negociados de forma individual. O estabelecimento do preço está relacionado a uma estimativa do valor do produto para o pecuarista. Em se tratando de animais tipo elite, o fato de os touros se tornarem “famosos” através de bons resultados alcançados em provas ou pelos seus descendentes, faz com que os preços se elevem, até que paulatinamente os preços diminuam, conforme outros bons animais surjam. Para touros

medianos, geralmente usados em rebanhos comerciais, a estimativa do preço se dá através da busca de lucratividade da empresa, considerando os *royalties* pagos para proprietários dos touros (se a empresa não o for) os custos de produção e a percepção de valor do cliente.

6.1.3 Características do Processo de Venda de Genética Bovina

As características da venda de sêmen são relacionadas a um produto de ciclo anual, em que após a transação entre o cliente e o representante comercial, não se espera nenhum tipo de compromisso do vendedor com o cliente, a não ser um possível compromisso de recompra na próxima safra se a experiência foi positiva e os resultados satisfatórios. O produto representa um custo baixo (principalmente em se tratando de grandes rebanhos comerciais) comparado com outros insumos em ambos os tipos de pecuária, sendo que para leite o investimento é maior.

O produto, no entanto, é fundamental no melhoramento genético dos rebanhos e está relacionado a uma maior produtividade dos rebanhos tanto em ganho de peso (para pecuaristas de corte) como em produção leiteira (para pecuaristas de leite). Tendências como a rastreabilidade, certificação, melhora da qualidade, formação de pacotes tecnológicos entre empresas de insumos e alianças verticais favorecem o vendedor de genética bovina, no sentido de que ele levará aos produtores a possibilidade de melhorarem seus rebanhos nessa direção.

Deve-se ressaltar, no entanto, que, por ser um produto de ciclo único (em se pensando na utilização do insumo comprado) e os custos de transação após a realização da compra não serem muito elevados (não existem problemas de garantias ou assistência técnica), o processo da venda é relativamente simples. Dessa forma, espera-se um vendedor que saiba entender a necessidade correta sobre sêmen e consiga aconselhar o pecuarista em outros insumos caso possível, pensando em uma orientação mais consultiva em vendas. Outro arranjo ocorre com pecuaristas que estão iniciando a atividade de inseminação artificial e é necessário treinamento da mão-de-obra, sobretudo visto que existe uma deficiência elevada em termos de qualificação da mão-de-obra no campo. Nesse caso, a empresa direciona o trabalho de técnicos contratados.

De fato, a complexidade da transação entre o vendedor de insumos e o pecuarista é baixa, incorrendo menos custos de transação e requerendo menos garantias. Usando a discussão sobre garantias de Barzel (1989), a transação está mais para mercado do que para a

integração vertical, mas ainda diversas ineficiências contratuais podem estar presentes, como será discutido a seguir.

6.1.4 Características e Aspectos Críticos da Força de Vendas da Empresa A

- A empresa A possui cerca de 100 representantes autônomos de venda que são gerenciados por 6 gerentes territoriais. Diversos representantes empregam vendedores, estimados em cerca de 120. Toda essa estrutura fica sob responsabilidade de uma diretoria de *marketing* e comercial.
- O papel do gerente territorial de vendas é controlar o alcance das metas de vendas nos territórios e de cada representante. Dos representantes é esperada a venda e promoção de produtos nos seus respectivos territórios. Os vendedores dos representantes não têm nenhum tipo de controle e contato com A.
- O contrato entre esses agentes e A é de representação comercial. O acordo estipula que produtos e em que territórios o representante deve atuar. Os representantes são exclusivos somente para produtos que competem diretamente com os produtos de A. No passado, a estrutura era composta de alguns escritórios regionais com vendedores contratados. Essa estrutura se mostrou insuficiente pelo crescimento da empresa e ela transformou os vendedores em representantes e esses, por sua vez, passaram a contratar vendedores para auxiliá-los nos esforços de venda. A estrutura de vendas é somente especializada por territórios. Cada representante possui uma listagem de municípios para atuar.
- Recrutamento e seleção são de inteira responsabilidade do gerente regional de vendas. Os treinamentos são centralizados na empresa, muito embora o gerente tenha que acompanhar os representantes que iniciam suas atividades. Não existem treinamentos gerenciais na empresa para o corpo de gerentes territoriais. Quanto à necessidade do trabalho dos gerentes territoriais, não existe ou quase não existe contato entre eles e alguns representantes, pela simples ausência de necessidade (de acordo com o diretor comercial).
- Sobre remuneração, os representantes ganham uma média de 20% de comissão sobre vendas. Quando são usados vendedores, o representante repassa a eles, em média, metade da comissão recebida de A. Prêmios geralmente são oferecidos em produtos para as primeiras posições em concursos de vendas ou para o alcance da meta do período. Gerentes territoriais têm sua remuneração composta quase que na totalidade em salário fixo e cerca de 5% dela referentes aos resultados do território.
- Não existe procedimento formal de desenho de territórios. Os territórios para administração de vendas foram definidos, a princípio, por uma tentativa de balanceamento de potencial, no entanto, no momento da elaboração desse caso, os potenciais estavam extremamente desbalanceados e a empresa mantinha-os, assim, em benefício da estabilidade da estrutura e os relacionamentos tanto com representantes como com os clientes.
- Por último vale ressaltar como é de fato o planejamento e gestão de vendas da empresa A. São cinco itens que fazem parte do que é feito na empresa nesse sentido. Primeiro é o estabelecimento das metas de venda. A matriz holandesa transmite a expectativa de lucratividade e, com base nisso, os volumes de vendas, somados aos níveis históricos são estimados. A estimativa é feita de forma subjetiva, com base na experiência dos gerentes regionais e do diretor comercial. O segundo item é a previsão do número de vendedores de forma consolidada e a necessária contratação ou demissão feita pelos gerentes em um segundo momento. O terceiro item é a redistribuição de territórios no momento que novos representantes são inseridos em territórios existentes. Isso é feito de forma contínua e

como será discutido é fonte de conflitos constantes. O quarto item é o planejamento de treinamentos para novos e atuais representantes (conteúdo e cronograma) e, finalmente, o quinto item é o acompanhamento dos resultados através de apenas um indicador que é o alcance de quota de vendas de volume financeiro, em que o nível de alcance é avaliado em diversos momentos do ano.

Uma vez colocada algumas características da organização de vendas de A, são colocados os aspectos críticos de vendas que foram levantados através da participação em três convenções de vendas, consolidação em *workshop* com a gerência da empresa sobre os problemas na área e também entrevistas com cerca de 70 representantes:

- **Baixa integração entre A e representantes:** Os representantes são controlados através dos seus resultados alcançados, não existindo integração suficiente a respeito das atividades desenvolvidas e principalmente com relação a equipe de vendedores que trabalha para eles. Isso de fato é uma consequência do tipo de contrato escolhido para governar a transação entre o representante e a empresa. De fato, existe ineficiência nesse tipo de relação, no entanto como contornar esse *efeito colateral* da forma contratual escolhida (ANDERSON, 1985, BARZEL, 1989) necessita ser mais elaborado nesse caso;
- **Baixa capacitação gerencial da representação:** existe uma deficiência gerencial grave por parte dos representantes em termos de capacitação para administrar seu próprio negócio, seu tempo e território, além da sua equipe de vendedores. Existem altos custos de transação, no sentido de coordenação das atividades feitas pelos representantes em função da incapacidade gerencial desses agentes. A forma de influenciar esse fator é através primeiro de aprimoramento de recrutamento e seleção e depois aprimoramento de treinamento (CHURCHILL et al. 2002). No entanto, com relação a treinamento, existe baixo incentivo do representante engajar nessas atividades específicas da empresa e a empresa por sua vez tem baixo poder de influência sobre ele. “*Muitos dos nossos representantes não conhecem um Fluxo de Caixa, não sabem se de fato ganham ou perdem dinheiro na sua atividade*”, de acordo com o diretor comercial.
- **Baixo desempenho financeiro das operações comerciais dos representantes:** por ser um produto de valores baixos, muitas vezes a sua venda sozinha não sustenta a atividade, ou seja, o representante deverá procurar um produto complementar. Isso de fato não é um problema, já que o formato de representação comercial tem como um dos benefícios a maior escala das atividades do agente de venda como discutido na revisão da literatura (ver tabela 4.5). Isso se torna um problema quando o representante não administra bem as sinergias entre os produtos e não sabe explorar a escala existente. Levando em consideração o conceito de *darwinian economics* (ANDERSON, 1988) esse representante provavelmente não resistirá à atividade e acabará por migrar para outras linhas. O processo descrito acima, no entanto, é custoso para a empresa já que tem que selecionar, treinar e monitorar e depois ainda arcar com os custos de rompimento de contratos.
- **Produtos complementares podem tomar muito tempo do representante** em detrimento dos produtos da empresa e em alguns momentos causam desconforto ao cliente já que o representante pode tentar vendas casadas. O processo de seleção de produtos que irá compor o *portfólio* do representante é por conta exclusiva do representante. Esse tipo de ação oportunista não está inserido no contrato do representante e é de difícil monitoramento da empresa, a não ser que o cliente se sinta lesado e tome a iniciativa de realizar uma reclamação. A distância entre a empresa e os

clientes no entanto dificulta esse fluxo de informações, somado aos problemas de falta de controle (limite de controle) que a empresa tem sobre o agente de vendas. Revisões contratuais nesse sentido poderiam ser úteis seguindo as limitações impostas pela legislação do representante comercial.

- **Existe uma baixa conquista de novos clientes** – como a empresa não controla as atividades dos representantes, não existe o desenvolvimento de clientes no nível esperado. Essa é outra consequência natural da falta de controle sobre as atividades de venda resultante da forma de coordenação do contrato e do tipo de incentivo utilizado (KRAFFT, 1993). O tipo de metas utilizadas, basicamente concentradas apenas em volume financeiro de vendas, não permite influenciar essas atividades. A variação de políticas de comissões por tipos de clientes como discutido na revisão da literatura (ver tópico sobre remuneração no capítulo 4) poderia incentivar esse tipo de política, mas não é usado pela empresa. A declaração do presidente da empresa ilustra a situação “*Os representantes ficam brigando por clientes da vizinhança, enquanto o mercado de inseminação artificial é pouco desenvolvido, existem diversas oportunidades*”. De fato as oportunidades existem, mas o incentivo para aproveitá-las é mal desenhado.
- **Fornecimento incorreto ou incompleto de dados dos clientes:** existe uma resistência muito forte na transmissão de informações simples como dados cadastrais para a empresa até informações mais complexas como as necessidades e satisfação dos clientes. Conforme o gerente de marketing: “*Um dos nossos maiores desafios em vendas é atualizar e corrigir o cadastro, não existe uma forma (e já tentamos várias) para que os representantes nos passem as informações atualizadas e corretas*”. O fluxo de informações para a empresa é um dos papéis fundamentais que a força de vendas tem em uma empresa. No entanto, esse fluxo não é perfeito, na verdade é custoso e trabalhoso. As informações sobre clientes podem ser interpretadas como um ativo específico na mão dos representantes, aumentando seu poder em relação à empresa, ao mesmo tempo que defende sua posição de representante comercial autônomo. Como discutido por Weiss e Anderson (1992), a simples experiência da empresa em atender clientes diretamente (nesse caso empregando vendedores junto de representantes) facilita o processo de conversão de representantes para vendedores empregados, dando uma idéia do poder que essa informação significa. Como lidar com essa questão sem mudar a forma contratual (ou mudando) é um aspecto crítico para essa empresa.
- **Dificuldade de gestão da equipe de vendas:** os gerentes territoriais limitam-se a controlar resultados de vendas e formar a equipe de vendas. Outras atividades de gerenciamento são difíceis pela imensidão do território de cada um deles e pela ausência de ferramentas e capacidade gerencial. Tomando a teoria da agência como suporte, fica claro que o papel do gerente de vendas deveria ser convergir ao máximo os interesses dos representantes dos interesses da empresa, diminuindo os custos de monitoramento e rompimento de contratos (BARZEL, 1989, ALBERS, 2000).
- **Existem diferenças sensíveis entre os representantes e vendedores** em aspectos como desempenho, nível educacional, área coberta, produtos comercializados e outros, o que torna difícil o desenho de treinamentos gerais. A heterogeneidade dos representantes e dos vendedores empregados por eles dificulta o desenho de treinamentos, uma vez que as dificuldades e necessidades são diferentes.

- **Dificuldades de integração e esclarecimentos de objetivos entre a força de vendas e A:** o que foi colocado como falta de integração pode ser notado também por objetivos divergentes entre os representantes e a empresa. A empresa busca a superioridade e qualidade de produto e oferecer serviços e os representantes querem maximizar os resultados de suas vendas, não necessariamente pelos mesmos métodos. Um conflito de agente-principal que deve ser trabalhado no sentido de aprimorar os incentivos alinhando objetivos conforme trabalhado por Coughlan e Narasimhan (1992) e Holmstrom e Milgrom (1994).
- **Inadequação de territórios, políticas da empresa e ações dos vendedores:** O uso de territórios exclusivos funciona como um paliativo para a falta de controle, já que a empresa pode ao “delegar” um território ao representante esperar por outro lado “certo” desempenho dele baseado na experiência da empresa. De fato, o conhecimento sobre o potencial do território e a conseqüente formação de balanceados territórios de vendas, ajuda a empresa a aumentar seu potencial de controle como discutido na revisão da literatura. O que de fato ocorre, no caso analisado, é que a empresa não conhece bem o potencial dos territórios de venda, como também não consegue isolar os diversos efeitos ambientais que provocam a variabilidade dos seus resultados. Naturalmente é de se esperar que territórios estejam desbalanceados com relação a potencial de vendas e que o benefício de controle não seja alcançado. O que de fato ocorre é uma situação de diversos conflitos como invasão de áreas, desmotivação pela crença de baixo potencial e cobrança de resultados desigual.
- **Venda direta da empresa é outra fonte de conflito** ou mesmo através de outro canal como as vendas pela TV, para grandes clientes. O uso ou não do agente representante de vendas em todas as transações e quais os direitos que ele tem em diversas situações em que sua participação ocorreu de forma menos direta, como o caso em que o cliente vai até a empresa e compra ou o gerente de vendas funciona como força de vendas direta, é um caso típico de conflito sempre presente na empresa. A ameaça da mudança da forma contratual para o representante por um momento funciona como incentivo a estar sempre presente nas transações em sua área de responsabilidade (ALBERS, 2000). Por outro lado, a desconfiança de que a empresa buscará atender diretamente diminui a colaboração em termos de entrega de informações sobre clientes e condições de mercado, como discutido acima.

6.2 Caso B

Empresa B atua no ramo de irrigação de alta precisão. Ela comercializa equipamentos relacionados à instalação de sistemas completos de irrigação de alta precisão, entre gotejadores, mangueiras, bombas, filtros, além de sistemas para gerenciamento desses equipamentos.

6.2.1 Características Gerais de B

A empresa é de capital israelense. Ela foi fundada em Israel em 1965 e conta com quatro fábricas em Israel, uma no Brasil, China, Austrália, Estados Unidos e Índia. A empresa, também, possui escritórios de distribuição em dezenas de países.

Sua atuação no Brasil se dá desde 1994 através de um distribuidor exclusivo. Em 1999, devido ao crescimento de vendas, ela construiu uma fábrica no país e passou a atuar diretamente. As culturas que mais têm utilizado os produtos da empresa são laranja, café, cana-de-açúcar, frutas, hotifrutigranjeiros, entre diversas outras. Com exceção de poucos produtos ainda importados, o restante é todo produzido no país.

A estrutura organizacional é formada por sete principais áreas: departamentos comerciais, agrônomo, técnico, assistência técnica, recursos humanos e administração de contratos com clientes. A empresa possui cerca de 70 funcionários contratados, além de uma estrutura com cerca de 60 distribuidores com atuação nacional. A empresa, muito freqüentemente, exporta para os escritórios de representação na América Latina.

Apesar de não existirem dados oficiais a respeito de sua participação no mercado, a empresa estima ser uma das líderes atuais com cerca de 40 a 50% de participação na tecnologia que comercializa. Diversas empresas atuam no mesmo mercado sendo brasileiras ou multinacionais. Cinco empresas são suas principais concorrentes. Outras que não vendem a mesma tecnologia, por exemplo que vendem sistemas de irrigação através de pivôs, também são suas concorrentes por se tratar de produtos substitutos. Considerando essas outras empresas o mercado é extremamente concorrido.

B é reconhecidamente uma empresa de excelência em qualidade de produto através da alta tecnologia dos seus equipamentos. O aporte tecnológico para os agricultores é dado através de constantes inovações tecnológicas e treinamentos para utilização dos produtos. Sua estratégia é proporcionar soluções básicas de irrigação para produtores agrícolas e, além disso, a expansão sobre áreas como jardinagem, estufas e soluções tecnológicas para irrigação.

6.2.2 Composto de *Marketing* da Empresa B

A oferta da empresa B é composta de sistemas de irrigação para diversas culturas. São vendidos tubos gotejadores, botões gotejadores, microaspersores e aspersores, válvulas, *kits* de irrigação e acessórios, que incluem reguladores de pressão, indicadores de pressão, além de outros acessórios para tubos e botões gotejadores e fertirrigação. Existem produtos específicos para jardinagem e também estufas. A linha de produtos é bastante extensa, diversificada e

complexa. Como parte integrante da oferta, estão os serviços de assistência técnica da empresa, tanto para montagem e instalação dos sistemas, quanto para a manutenção contínua. Devido ao alto risco de alterações climáticas e fortes impactos nas lavouras, esses serviços são fundamentais para os produtores. É oferecido pela empresa ou por terceiros que podem ou não serem distribuidores autorizados.

Para comunicar sua oferta a empresa utiliza, principalmente, ferramentas de promoção de vendas através da participação em feiras e eventos por todo o país. Revistas especializadas da área são selecionadas para propagandas da empresa. Relações públicas têm uma participação fundamental, pois são diversos os treinamentos abertos e palestras dadas por profissionais da empresa a respeito de irrigação, entre outros temas.

Como canais de distribuição, utiliza uma rede de cerca de 60 revendas especializadas em irrigação ao redor de todo o país. Essas revendas não têm contratos de exclusividade com a empresa, mas um acordo entre as partes coloca que as revendas não deve vender produtos concorrentes diretos de B. Ela, também, vende através dos seus vendedores diretos. A empresa possui uma força de vendas composta de cerca de 8 vendedores técnicos contratados que são distribuídos ao longo de todo o país. Cada um responsável por uma área o que inclui clientes finais, que são os produtores rurais e clientes intermediários que são as revendas. Os vendedores, chamados de gerentes de território, são responsáveis pela administração de escritórios regionais de vendas e pela atuação regional da empresa em termos de promoção e vendas.

A formação do preço se dá de forma individual e progressiva. Primeiro, é pedido um projeto prévio, em que tem o desenho geral do sistema (customizados já que cada propriedade tem suas especificidades). Uma vez a proposta aprovada pelo cliente, tem-se o detalhamento do projeto e das peças necessárias. A estimativa de custos do projeto e o lucro esperado pela empresa no projeto definem o preço final. Negociações de preço são feitas ao longo desse processo para cada um dos projetos. Revendedores, dependendo da sua história de relacionamento, têm condições especiais de pagamento.

6.2.3 Características do Processo de Vendas de Sistemas de Irrigação

A transação para a venda de sistemas de irrigação é muito mais complexa do que a transação analisada no caso A sobre genética bovina. Os custos de transação, *ex-ante e ex-post*, são diversos. O agricultor para comprar um sistema solicita um projeto, a empresa

realiza o projeto, depois a orçamentação, existe a avaliação dos projetos por parte do agricultor, a aprovação, a redefinição do projeto pela empresa, elaboração de contratos, começo da implementação do contrato, monitoramento da entrega pelo cliente, instalação e serviços do fornecedor e finalmente garantias se algo ocorrer errado. Além disso, a empresa oferece serviços de assistência técnica, que praticamente traz para a sua responsabilidade os efeitos da variabilidade sobre o sucesso da implementação do sistema de irrigação. O projeto é altamente específico tanto que demanda um contrato e a empresa possui um departamento de administração de contratos para construir e monitorar os contratos estabelecidos com clientes.

O que se espera do vendedor, nesse caso, é uma extrema orientação técnica para compreensão da necessidade em irrigação do agricultor e a tradução dessas necessidades em termos de projetos de irrigação. Posteriormente, o vendedor passa a lidar com custos de transação internos na organização em função de coordenar as atividades para que os projetos sejam feitos pela equipe responsável, sejam orçados e, ao final dessa primeira etapa, o cliente aceite e compre. Caso contrário todo o esforço é perdido. A mesma coordenação é exigida após a compra e é feita assegurando e monitorando a entrega e instalação do sistema até o seu funcionamento. São diversas atividades administrativas ao invés de simplesmente vender. Isso coloca o caso da empresa B diferente da empresa A e tem implicações previsíveis no tipo de contrato e incentivos fornecidos. Os gerentes e vendedores são contratados como empregados da organização e são pagos de forma fixa. Como no caso A, no entanto, o formato não é perfeito e diversas ineficiências parecem estar presentes, como serão discutidas nos aspectos críticos de gestão no próximo item.

6.2.4 Características e Aspectos Críticos da Força de Vendas da Empresa B

A empresa B possui cerca de 15 vendedores e mais cinco gerentes regionais que têm fortes funções de venda, por isso, na verdade, o número total de vendedores da empresa é 20.

As funções dos gerentes territoriais de vendas são mal definidas na empresa. No período em que esse caso foi levantado, eles tinham poucas funções gerenciais, na verdade somente identificando oportunidades regionais para a empresa, lidando com revendedores e

contratando vendedores para atuação regional. Essa estrutura é subordinada a um diretor comercial.

A estrutura é baseada em territórios. Como se trata de 20 vendedores para todo o território nacional, eles estão distribuídos em diferentes áreas de concentração de produção agrícola no Brasil e, geralmente, o gerente territorial fica em um escritório regional em uma das capitais referentes a essas áreas. Não existem territórios fechados de vendas, mas áreas de concentração.

Tanto os vendedores como os gerentes regionais são empregados da empresa. A experiência mostrou à empresa que o modelo de representação não funcionava pelo grau de complexidade e nível de comprometimento exigido pelo tipo de produto.

Recrutamento e seleção são feitos pelo gerente regional de vendas em conjunto com o departamento de recursos humanos. Treinamentos são feitos em bases intensivas sobre aspectos técnicos como características de produtos e culturas. O programa de remuneração é baseado, quase que integralmente, em salário fixo e bônus relacionados ao alcance de metas estabelecidas. A avaliação e controle são baseados somente no alcance das metas que foram estabelecidas em conjunto.

Em se tratando de como é feito o planejamento e a gestão de vendas da empresa, os principais tópicos são os seguintes. Primeiro, é feita a formação de objetivos de venda conforme as expectativas da matriz; segundo é feita uma previsão de vendas por valores e produtos. Terceiro, os gerentes regionais são solicitados a cada trimestre a apresentarem um plano de vendas contendo os principais potenciais clientes e a situação da sua região. Finalmente, o quarto ponto é a questão dos números das revendas utilizadas e quais são os novos contratos de distribuição. Existe, ainda, o trabalho de administração de contas especiais feito pelo diretor comercial basicamente para 5 ou 6 grandes clientes que investem muito em irrigação. Esses clientes têm equipes inteiras a sua disposição e acompanhamento contínuo. Finalmente, é feito o acompanhamento do nível de alcance das metas estabelecidas (volume financeiro de vendas).

Os aspectos críticos do planejamento e administração de vendas de B foram levantados com entrevistas com gerentes territoriais e o diretor de marketing, além de questionários aplicados aos revendedores e observação de discussões e comentários em convenções de vendas. Esses aspectos estão sumarizados a seguir:

- **Definição do papel de um gerente territorial:** A empresa não consegue definir de fato o que o gerente territorial deve fazer. Muito embora exista o cargo hierarquicamente definido eles

funcionam como vendedores regulares, apenas com mais responsabilidades do que os vendedores normais, vivendo um conflito de papéis constante. A tendência de gerentes atuarem como vendedores é discutida na literatura de vendas (CHURCHILL et al., 2000), nesse caso a pressão por atendimento direto de grandes clientes tem consumido o tempo de gestão de território e de revendas, como na verdade o trabalho deles é idealizado. Como no caso A, os gerentes deveriam direcionar o trabalho da equipe de vendas. Conforme declaração de um dos gerentes regionais “*Eu de fato não entendo o que se quer dizer por gerencia regional*”.

- **A necessidade de integrar a força de vendas direta com a rede de revendedores:** A empresa vende diretamente e também através de suas revendas especializadas. A determinação de quando fará por um canal ou por outro não é clara. Na verdade, a empresa faz direto quando é interessante a ela, quando não é interessante, os revendedores participam. Essa situação é ruim porque em diversas situações revendedores se sentem lesados quando a empresa vende na sua área de atuação ou influência, apesar de não existir contratos entre essas partes. “*A empresa A precisa definir qual o nosso papel no negócio (...) não adianta passar projetos pequenos de irrigação para efetuarmos se quando algo melhor aparece ela leva para dentro da empresa e nos coloca como parte secundária*” conforme um dos donos de revenda em resposta a questionário. Dessa forma, existe um conflito claro de venda direta e a ausência de regras (falta de coordenação) torna esse aspecto crítico. Como no caso de A, a competição existente entre os canais múltiplos, mina a confiança das partes (empresa e revendas especializadas) e diminui a eficiência dos canais de distribuição. Como discutido por Rosembloon (1973), em um determinado nível de conflito a eficiência de canais de distribuição é reduzida.
- **Conflitos entre revendas e o papel da administração de vendas na resolução desses conflitos:** Além dos conflitos existentes entre a empresa e os revendedores em função de vendas diretas, existem os conflitos entre revendas em função da não definição de exclusividade de áreas. Conforme um dos proprietários de revendas, “*A empresa B precisa se posicionar sobre uma situação onde uma revenda ganha uma solicitação de projeto em outra área e além disso, o faz através do barateamento do custo do projeto porque não usa todos os componentes indicados por B, inclusive usa peças de concorrentes, diminuindo a qualidade do projeto e prejudicando a imagem de B e de meus negócios na região.*” Áreas são deixadas abertas pela empresa em função dela acreditar que isso tornaria muito inflexíveis as condições de mercado. Por um lado, a empresa diz que daria exclusividade se o revendedor se comprometesse com um certo resultado de vendas, por outro o revendedor diz que essa seria a condição mínima para dedicar esforços aos produtos da empresa. Esse é um problema claro de cooperação, em que nenhuma das partes parece estabelecer ações no sentido de iniciar a cooperação (AXELROOD, 1984). Ao contrário, a percepção dos autores é que existe um comportamento oportunista que a empresa quer aproveitar dos contratos e pedidos que um revendedor possui e o revendedor que explorar o poder da marca e a segurança oferecida pelos produtos do fornecedor, sem estabelecer um contrato impondo restrições para as partes naturais nesse tipo de relacionamento (para que ambas as partes ganhem), conforme Barzel (1989). A solução para esse problema bem como o papel da administração de vendas em coordenar esses esforços foi considerada crítica.
- **Oferecimento de serviços na escala e qualidade exigidos:** Os clientes têm alta necessidade de serviços de acompanhamento para manutenção e instalação dos produtos. Como descrito no tópico anterior, a relação não termina quando a venda é efetuada. Ela é complexa e apresenta diversos custos de monitoramento para cliente e para a empresa. A empresa não tem capacidade de prestar esse serviço em escala nacional e sente que seus revendedores e seus respectivos vendedores e técnicos não são inteiramente capacitados para isso.
- **Políticas para lidar com vendas diretas:** Quando um cliente deve ou não ser atendido pela empresa diretamente é uma questão difícil de ser respondida pela empresa. A falta de critérios

tem elevado o nível de conflitos, mas ao mesmo tempo garante flexibilidade para B. A ausência de coordenação entre as revendas também ocorre, deixando aberta a questão sobre quem pode vender para quem nas diferentes circunstâncias. De novo, as partes, nesse caso a empresa, não assume nenhuma restrição para conseguir fortalecer o relacionamento com os seus canais indiretos.

- **Entendimento do potencial do mercado:** A medição do potencial de mercado e número de clientes não é feita e é encarada como de extrema complexidade pelas diversas alternativas de produtos a serem vendidos e as diversas culturas que podem usar a tecnologia de irrigação por gotejamento. Como na empresa A, esse fator que poderia ser de muita utilidade no aumento de controle e planejamento de demanda, não é desenvolvido na empresa.
- **O desenho de territórios para melhor explorar potenciais de vendas** – Considerando que o potencial de mercado ou número de clientes não é conhecido, os territórios de vendas não são desenhados.
- **A necessidade de melhorar a troca de informações entre a empresa, gerentes territoriais e vendedores, revendedores e clientes:** Em diversos momentos a empresa sente que fica longe dos seus clientes, ou lidando com revendedores ou com os problemas trazidos pelos gerentes e vendedores das diversas regiões. Existe uma grande dificuldade de fluxo de informações entre esses agentes, agravados pelos problemas de coordenação discutidos.
- **A necessidade de diversificação:** A empresa tem extrema dificuldade de diminuir a sua dependência de poucas culturas. Uma cultura é responsável por cerca de 60% de seu faturamento. Como direcionar os esforços dos vendedores para outras culturas considerando os efeitos da sazonalidade e capacidade ociosa quando essa cultura não está em época de implantação de sistemas, tem se mantido um problema para B. Diferente de A, B tem o poder de exigir metas de atividades já que governa a relação com os vendedores através de um contrato de emprego. No entanto, não exige esse tipo de metas. Uma possível causa é a dificuldade ao acesso a informações sobre os potenciais de mercado e suas características, dando segurança à empresa para a elaboração de determinadas metas.
- **Contratação extremamente difícil:** O perfil de um vendedor para sistemas de irrigação altamente técnicos e complexos é dificilmente encontrado no mercado brasileiro. Existe uma escassez de pessoas com o perfil para a área de vendas e ao mesmo tempo sendo bons técnicos. Como colocado por Barzel (1989) discutindo a questão do mercado de trabalho, nessa situação um profissional não assumirá os custos de treinamento e formação sem possuir a garantia do emprego. Por isso, a empresa precisa ser responsável pela contratação e depois treinamento desse agente para que depois atue no mercado. Isso incorre em custos e limita sua capacidade de crescimento.

6.3 Caso C

Empresa C atua no ramo de alimentação animal, para diversos tipos de criação entre eles equinos, suínos, bovinos, aves, pássaros, peixes, cães e gatos de estimação entre diversos outros.

6.3.1 Características Gerais de C

A empresa C, brasileira e familiar, foi fundada no início dos anos 70 como um núcleo industrial de uma fazenda e com o passar dos anos aumentou sua produção e inseriu novas linhas de produto. A empresa emprega cerca de 300 pessoas de forma direta e conta ainda com uma rede de cerca de 100 representantes autônomos e centenas de revendas

agropecuárias e lojas de animais de estimação como canais de distribuição. Sua cobertura se dá sobre todo o território nacional, com poucas exportações para alguns países da América Latina ocasionalmente.

A estrutura administrativa é extremamente enxuta. Além da presidência da empresa, existe um departamento financeiro, um departamento de vendas (dividido entre produtos para animais de estimação – consumo - e produtos para animais de produção – insumos), um departamento industrial e um departamento de compras. A empresa possui mais duas outras fábricas no país com estruturas administrativas independentes, em que um gerente, geralmente, acumula diversas gerências. Dentro da área comercial estão gerentes comerciais de venda e técnicos especializados por linhas de produto responsáveis por dar apoio à área comercial.

A empresa é reconhecida como uma produtora de rações competitivas em preço com qualidade comparável às melhores empresas do mercado. Sua competência é mais reconhecida na área de rações para produtores agropecuários do que para animais de estimação, por atuar na área há diversos anos. O quadro de concorrentes é amplo, já que a empresa atua como uma linha de produtos muito diversificada. Em insumos cerca de 6 ou 7 empresas se destacam como concorrentes. Na área de produtos para animais de estimação um número maior de 10 empresas são seus concorrentes mais diretos, já que novas empresas entraram nessa área recentemente.

6.3.2 Composto de *Marketing* da Empresa C

A empresa C tem a sua oferta composta por produtos divididos entre dois principais grupos. O primeiro grupo são produtos destinados a fazendas ou empresas agropecuárias que comprem insumos para seus animais. Entre essas linhas estão os produtos como sal mineral e núcleos para bovinos, rações para suínos, eqüinos, aves (avestruzes e frangos), peixes, coelhos, entre outros. O segundo grupo são produtos destinados para animais de estimação, mais especificamente cães e gatos. A linha de produtos é extensa e diversificada, mas não é complexa. Os produtos dela e da concorrência mais próxima mudam em pequenos detalhes que são facilmente compreendidos pelos clientes.

A comunicação da empresa é feita fortemente através de promoções de vendas como participação em feiras e eventos, além da produção de catálogos e *displays* de venda e mais especificamente cupons de desconto para produtos como rações para cachorros. A empresa tem poucas ações de propaganda, sendo extremamente pontual com poucos investimentos.

A formação do preço se dá através do seguimento da concorrência e logicamente o monitoramento dos custos e rentabilidade buscada. A tabela de preço e a política de descontos e negociações é centralizada sendo que homens de venda não têm autoridade para flexibilizar mais do que o que foi determinado. Ela é, reconhecidamente, uma empresa de preços razoáveis mas com qualidade satisfatória.

A área de vendas é formada por cerca de 100 representantes autônomos de venda que são exclusivos da empresa para produtos que competem diretamente com os produtos da empresa. Além disso existe um grupo de cerca de 14 gerentes territoriais que são responsáveis por essa equipe de vendas e também atendem clientes selecionados. A área de vendas é central na atividade da empresa, estabelecendo os relacionamentos com produtores e revendedores e promovendo produtos.

Além da venda direta, representada pela venda de produtos pelo gerente regional de vendas, a empresa possui revendas agropecuárias, lojas de animais de estimação e clínicas veterinárias para distribuição dos seus produtos. Esses canais são atendidos pelos representantes da empresa, sendo que os dois últimos estão relacionados aos produtos de consumo. Os representantes também atendem os produtores agropecuários.

6.3.3 Análise do Processo de Venda de Ração Animal

O processo de venda de ração animal não é tão complexo como a venda de sistemas de irrigação. Comparando com genética bovina, o seu custo maior torna a compra talvez mais complexa que sêmen bovino, já que são comprometidos mais recursos. A ração animal tem ciclos menores comparados, por exemplo, com a genética bovina e irrigação. Produtores rurais compram mais frequentemente os insumos para suas criações e por isso a motivação para a criação de um relacionamento mais próximo talvez seja maior.

Por esse fator podem existir especificidades com relação a clientes, já que o relacionamento e a fidelidade do produtor podem estar vinculados ao vendedor e menos à empresa, segundo Anderson (1985). Além disso, clientes são extremamente heterogêneos e demandam conhecimentos específicos sobre eles os quais os vendedores das empresas de rações devem obter.

O produto ração animal, especialmente o da empresa analisada, é um produto com atributos conhecidos pelos clientes e de baixa diferenciação comparado a concorrentes diretos, conforme as entrevistas com pessoas na organização. Por isso, especificidades com relação a produtos são baixas.

O que se espera do vendedor de rações animais com base nessa análise é que ele consiga diagnosticar a necessidade de ração do produtor e garantir o suprimento com regularidade e segurança. A frequência de visitas (regularidade e profissionalismo) tornam-se fundamentais bem como o aconselhamento sobre rações a utilizar.

6.3.4 Características e Aspectos Críticos da Força de Vendas da Empresa C

O número de vendedores na empresa é de cerca de 100 representantes. Esses são supervisionados por 14 gerentes territoriais de venda. Diferente das outras duas empresas, acima da estrutura comercial ainda existem dois gerentes de produto, um relacionado a insumos e outro a consumo, ou seja, toda a área comercial se reporta a dois gerentes de produto. A estrutura de vendas ainda conta com técnicos que oferecem suporte aos gerentes territoriais. Existem técnicos para as principais linhas de produto da empresa.

Como nos outros casos, os gerentes territoriais também vendem. Ademais, eles são responsáveis pelos resultados das suas equipes de vendas, recrutam e selecionam representantes, organizam treinamentos técnicos e administram os resultados do território como um todo. Adicionalmente, os gerentes de território na empresa C devem também organizar junto aos representantes o processo de cobrança a clientes atrasados.

Os vendedores têm contratos de representação comercial com C. Já os gerentes territoriais são empregados da empresa. Em alguns casos, os representantes têm contrato de distribuição, comprando e revendendo produtos, em função de atuarem em áreas de potencial de vendas muito baixo, não permitindo a atuação de um representante de vendas. O critério utilizado pela empresa nesse caso é puramente financeiro. *“Um representante não se viabilizaria em determinada região por isso usamos um distribuidor que carrega nossos produtos e efetua vendas quando oportunidades aparecem”*, diz o diretor comercial.

A empresa usa especialização de vendas somente por território. No entanto, diversos esforços são feitos no sentido de especialização, ou na tentativa de obter os benefícios da especialização em produtos. Esses esforços são o apoio dos técnicos aos gerentes e vendedores e também a existência dos gerentes de produto, já que ambos têm subordinado a eles toda uma estrutura comercial comum. Além disso, alguns representantes, naturalmente pela região em que estão ou afinidade com determinada linha, concentram suas vendas em determinados segmentos. Pode-se dizer que, da forma em que estava a estrutura na realização desse caso, ela situa-se entre uma estrutura territorial e produtos.

Não existe na empresa administração de contas especiais. Muito embora esteja ocorrendo o crescimento de alguns clientes e concentração, o que a empresa faz é negociar diretamente, com a participação do representante recebendo alguma comissão (mesmo que bem menor) em relação à venda.

A maior responsabilidade sobre contratação fica a cargo do gerente regional de vendas. São diversas as fontes utilizadas para contratação mas em sua maioria a escolha por indicação através do gerente é a mais utilizada. A respeito de treinamento, o gerente deve organizar os treinamentos técnicos em conjunto com os técnicos especializados da empresa.

Sobre remuneração, os representantes recebem apenas comissões de venda. Essas comissões vão de 2 a 8% dependendo do desconto que o representante oferece ao cliente. Quanto mais desconto menor é a comissão. Esses valores são estabelecidos e são calculados a cada venda. O controle de vendas é feito somente com base nos resultados das vendas obtido pelos representantes e as regiões dos gerentes territoriais.

Sobre as atividades de planejamento de vendas das empresas o que pode ser visto são atividades de previsão de demanda, redefinição de territórios, contratação ou rompimento de contratos com revendas e distribuidores e planejamento de treinamentos comerciais e técnicos.

Os seguintes aspectos críticos foram identificados através de entrevistas com o presidente da empresa, diretor de marketing, gerentes regionais e também representantes, além de acompanhamento de convenção de vendas e observação de um dia de trabalho de um dos gerentes e de um dos representantes.

- **Indefinição quanto a especialização de vendas:** Um aspecto crítico claramente indefinido pela empresa é a questão da especialização da força de venda. Existe uma tentativa da empresa de conseguir se especializar nos segmentos que atende, mas ainda é uma estrutura territorial que causa certa indefinição e mau direcionamento de esforços. Dois fatores levaram a empresa a pensar em separar a força de vendas por produtos. Primeiro tem sido a política de agregação de valor (diferenciação) de algumas linhas de produtos vendidas. A segunda é com relação à introdução de alimentos para animais de estimação, que diferentes dos produtos vendidos como insumos agropecuários, têm outros componentes de marketing, sendo segmentos, canais de distribuição, ferramentas de comunicação diferentes. Paulatinamente, como resultado desses dois movimentos, os gestores começaram a sentir a falta de coordenação dos esforços já que o representante de vendas é responsável por vender todos os produtos e o faz da maneira que quiser (já que existe a limitação de controle) da forma contratual como já discutido no caso A. Esse caso é interessante porque mostra como o aumento da especificidade do produto pode alterar a eficiência da forma contratual estabelecida entre a empresa e agentes de venda, requerendo mudanças contratuais, que podem ser mudança na linha de produtos oferecidas por certos grupos de representantes, mudança dos incentivos ou mesmo mudança da forma contratual no sentido de contratação de vendedores empregados. Nenhuma dessas alternativas foi feita pela empresa no momento da elaboração do caso, no entanto a insatisfação com o formato atual era evidente durante as entrevistas: *“nossos vendedores não exploram nosso portfolio de produtos, tendem a se concentrar no que estão acostumados a vender, o que é bom porque conhecem bem a área que se especializam mas perdem oportunidades de outras vendas”*, diz um dos gerentes comerciais.
- **Sazonalidade tem levado a expansão da linha de produtos e a capacidade do representante de oferecer outros produtos:** Com a sazonalidade os representantes devem saber direcionar seus esforços para outros produtos ou ainda carregar produtos de outras empresas, explorando as escalas da atividade de representação comercial como discutido já no caso A. A sazonalidade foi um dos fatores que levou a empresa a diversificar a linha de produtos, podendo oferecer aos representantes um conjunto de opções maior e diminuindo a dependência de determinados segmentos. Como comentado no tópico acima, esse objetivo só pode ser alcançado com maior coordenação.
- **Dificuldade de troca de informações entre a empresa e os representantes:** Muito freqüentemente a empresa sente os representantes distantes e vice-versa. Existe um esforço da empresa no sentido de aproximá-los, mas a troca de informações no dia-a-dia, mas de forma muito semelhante a A, a distância existe e é sentida como ponto de insatisfação. Deve-se ressaltar, porém que essa distância no caso de C é bem menor (do que A) pelo maior comprometimento desses com a empresa, como pode ser visto pela porcentagem de faturamento alta proveniente de C e grande maioria ainda sendo exclusivo por opção. As considerações com relação à especificidade relacionada a clientes e o poder da informação também se aplicam a esse caso.
- **Dificuldade de troca de informações entre os próprios representantes:** As atividades desenvolvidas por um representante ou outros não são freqüentemente compartilhadas. Existe o desejo que isso ocorra, em termos de compartilhar estratégias de venda, abordagens a clientes entre outras informações.
- **Dificuldade de desenvolvimento de tarefas gerenciais por parte dos gerentes territoriais:** Em pesquisa realizada com os representantes, cerca de 40% se mostravam insatisfeitos com as tarefas dos gerentes territoriais. Na verdade, eles demandavam mais acompanhamento e proximidade e também maior poder de decisão para os problemas principalmente de condições de pagamento. Os representantes e a empresa esperam mais da gerência territorial de vendas em termos de administração de territórios e liderança de equipe. No entanto, os gerentes

continuam com diversas funções de venda e cobrança de clientes o que torna um desafio conciliar todas as atividades, conforme as declarações em entrevistas. *“Como podemos fazer isso tudo que a empresa deseja (gerenciamente de território) se recebo uma lista de clientes para visitar e outra para cobrar junto com o representante...”*

- **Conflitos entre representantes e revendedores:** Não existem regras claras sobre em que momento um representante da empresa deve ou não atender um cliente final ao invés do revendedor de determinada região. A empresa acredita que existe um entrosamento entre esses dois agentes já que o representante também é responsável pela venda ao revendedor e ele logicamente não tem interesse em afetar a relação com esse “cliente”; A integração de canais de distribuição diretos e indiretos apareceram como um aspecto crítico, menos problemático que em B, mas ainda muito relevante e devendo ser considerado em um planejamento de vendas.
- **Dificuldade no cálculo de potencial de mercado e estimativa dos índices de penetração de mercado:** O cálculo de estimativas de potencial de mercado é essencial para diversas decisões entre elas, principalmente, desenho de territórios e avaliação do desempenho da equipe de vendas. A empresa tem extrema dificuldade de estimar esse potencial. Os potenciais de venda e seu cálculo correto aparecem como desafio para uma empresa que tem diversas linhas de produto e vendedores generalistas. Apesar da tendência de identificar potencial de mercado como “experiência de vendas” da empresa fica muito claro o não conhecimento deles *“esse tipo de informação nos ajudaria muito, mas é muito complexo. Trabalhamos com a experiência que em determinada região pode-se vender tantas toneladas de certo produto”* conforme o presidente da organização.
- **Heterogeneidade da equipe de representantes e gerentes de território:** Existe uma grande heterogeneidade entre vendedores e gerentes em termos de capacidades de venda e administrativas. Isso torna o desenho de treinamentos crítico no sentido de igualar as condições, mas de certa forma em termos práticos dificulta a realização de treinamentos. Tanto como em A e B, novamente a qualificação de mão-de-obra e a necessidade de a empresa fornecer treinamento durante o trabalho tornam-se essenciais;

6.4 Contraste dos Casos com os Modelos Seleccionados de Vendas

Após análise dos três casos, a tabela abaixo busca sintetizar a discussão feita mostrando as características da transação estudada, o papel esperado do vendedor, elementos do planejamento de vendas utilizado pelas empresas e, por último, os aspectos críticos encontrados em cada uma das empresas.

Tabela 6.2: Considerações Consolidadas sobre a Análise dos Casos

Tabela 6.2: Considerações Consolidadas sobre a Análise dos Casos

Elementos	Empresa A	Empresa B	Empesa C
Frequência da transação	Ciclo Anual (único);	Ciclo único (investimento feito por diversos anos (10-15))	Ciclo Contínuo, no entanto com volumes ajustados por estações;
Nível de complexidade do processo de compra	Baixo;	Muito Alto;	Médio;
Especificidades presentes na força de vendas*	Natureza dos consumidores; Fidelidade dos consumidores; Concentração em grandes clientes;	Natureza dos Consumidores Produtos Informações sigilosas Concentração em grandes clientes	Natureza dos Consumidores; Fidelidade dos Consumidores; Concentração em grandes clientes;
Papel esperado do vendedor na transação	Papel Principal de Representação de Contas (constância de visitas e entregas e profissionalismo são diferenciais);	Vendedor Técnico (capacidade de ajudar a formular projetos e administrar e coordenar o contrato com o cliente)	Papel principal de Representação de Contas e orientação Técnica; (garantir o bom e constante suprimento de ração)
Elementos presentes no planejamento das empresas	Estabelecimento de Metas; Número de Vendedores; Redefinição de territórios; Treinamentos; Acompanhamento de Resultados;	Estabelecimento de metas e previsão de vendas; Plano de vendas trimestral por região; Administração de contas especiais; Relacionamento com acompanhamento de resultados;	Previsão de demanda; Redefinição de territórios; Relacionamento com revendas; Treinamentos;
Aspectos críticos identificados na gestão de vendas	Baixa integração entre A e representantes; Baixa capacitação gerencial da representação; Baixo desempenho financeiro das operações comerciais dos representantes; Produtos complementares podem tomar muito tempo do representante; Existe uma baixa conquista de novos clientes; Fornecimento incorreto ou incompleto de dados dos clientes; Dificuldade de gestão da equipe de vendas; Existem diferenças sensíveis entre os representantes e vendedores; Dificuldades de integração e esclarecimentos de objetivos entre a força de vendas e A; Inadequação de territórios, políticas da empresa e ações dos vendedores; Venda direta da empresa é outra fonte de conflito;	Definição do papel de um gerente territorial; A necessidade de integrar a força de vendas direta com a rede de revendedores; Conflitos entre revendas e o papel da administração de vendas na resolução desses conflitos; Oferecimento de serviços na escala e qualidade exigidos; Políticas para lidar com vendas diretas; Entendimento do potencial do mercado; O desenho de territórios para melhor explorar potenciais de vendas; A necessidade de melhorar a troca de informações entre a empresa, gerentes territoriais e vendedores, revendedores e clientes; A necessidade de diversificação; Contratação é extremamente difícil;	Indefinição quanto à especialização de vendas; Sazonalidade tem levado à expansão da linha de produtos e a capacidade do representante de oferecer outros produtos; Dificuldade de troca de informações entre a empresa e os representantes; Dificuldade de troca de informações entre os próprios representantes; Dificuldade de desenvolvimento de tarefas gerenciais por parte dos gerentes territoriais; Conflitos entre representantes e revendedores; Dificuldade no cálculo de potencial de mercado e estimativa dos índices de penetração de mercado; Heterogeneidade da equipe de representantes e gerentes de território;

Fonte: Elaborado pelos autores.* especificidades em Vendas classificadas por Anderson (1985), citadas no item 4.2.2.

A leitura da tabela acima permite consolidar as informações analisadas. De fato foi visto o pouco uso de ferramentas de planejamento e administração de vendas, se levadas em consideração as diversas técnicas discutidas no capítulo 4 e mesmo as diversas etapas colocadas pelos modelos no capítulo 5.

Com base na análise das transações e especificidades presentes na relação com o vendedor (que também leva em consideração o processo de vendas do produto de cada empresa), foi visto que essas têm características diferentes que resultam em contratos diferentes. Com diferentes complexidades no processo de compra e venda dos produtos, o papel do vendedor também é diferente. Ficou evidente que independente das alternativas escolhidas de coordenação da transação entre vendedor e empresa, os efeitos colaterais das decisões (tipos de contrato de representação levando em consideração os conteúdos e mesmo contrato de emprego) requerem diversos ajustes conforme os efeitos colaterais e ineficiências surgem.

A dificuldade de controle fica evidente e aspectos como fluxo de informações, papel do gerente regional, conflitos e má definição de estrutura parecem refletir a questão de coordenação crítica. Afinal, as empresas estabelecem suas metas e objetivos, definem tamanhos de equipe e controlam resultado mesmo que de uma forma incompleta, no entanto existe claramente uma dificuldade de coordenar o que se quer da força de vendas. A remuneração que, de acordo com a literatura, tem um aspecto fundamental nesse processo ou sofre limitações legais no caso da representação comercial ou as empresas não exploram o poder desse mecanismo de incentivo alterando suas formas, que fica claro quando levada em consideração a teoria do agente-principal.

Contrastando os aspectos identificados como críticos no planejamento e gestão da força de vendas da realidade das empresas com os cinco modelos teóricos analisados no capítulo 5, definitivamente existem hiatos. No entanto, antes de discuti-los, é importante mencionar que foram identificadas áreas de melhoria das empresas em gestão de vendas em geral. Diversas dificuldades presentes na gestão de vendas dessas empresas existem por uma ausência de capacitação e ferramentas gerenciais.

As áreas em que existem maiores oportunidades de melhoria são as áreas de análise de potencial de mercado (previsão de demanda), desenho e alinhamento de territórios, definição do número de vendedores, definição de um sistema de remuneração alinhado com os objetivos da organização, avaliação de desempenho e finalmente treinamento. Esses pontos são bem cobertos pelos modelos e autores analisados e fornecem diversas ferramentas e conceitos que poderiam ser implementados por essas empresas como discutido no capítulo 4.

Todos os casos mostraram insatisfação com esses tópicos e insegurança das empresas quanto às decisões.

Por outro lado, os casos também mostraram hiatos importantes que eram o aspecto central buscado pela pesquisa. Os sete principais aspectos foram identificados:

1. Gestão da informação / comunicação entre vendedores, gerentes e empresa:

Em todos os casos analisados, indiferente do modelo de vendas utilizado (representantes, vendedores, distribuidores), sempre existiu uma dificuldade de comunicação e o sentimento de que tanto as informações que deveriam voltar do mercado para a empresa (através dos representantes e dos gerentes) e por outro lado as comunicações que vão da empresa para o mercado (também através dos representantes e gerentes) não ocorrem de forma satisfatória. A distância entre a empresa e o mercado, muito em função das características da distribuição de insumos, existe e é percebida como crítica pelas empresas. Dos cinco modelos analisados nenhum destaca em uma das suas etapas a gestão dessas informações, apesar de poder estar implícito na questão da estrutura organizacional de vendas quando lidam com número de níveis hierárquicos e centralização, mas isso não fica claro definitivamente e seguramente é necessário maior destaque e um momento para planejar esses mecanismos de troca de informações e envio de comunicações ao mercado.

- 2. Gestão de conflitos:** Em gestão de longos canais de distribuição, a imensidão dos territórios e até o oportunismo de vendedores, representantes ou distribuidores, a existência de conflitos nesses canais está presente de forma muito forte. É importante que dada determinada estrutura de vendas, política de territórios, entre outros fatores, seja levado em consideração que conflitos podem surgir. Em todos os casos os conflitos se dão por clientes, através de situações como venda direta, invasão de territórios ou ainda conflitos pelas responsabilidades de tarefas de marketing. Os modelos analisados não mencionam esses conflitos. No entanto, mecanismos permanentes de resolução de conflitos e aprimoramento da organização de vendas utilizada são necessários.

3. **Políticas de território:** Em função da existência de conflitos entre os vendedores nos territórios de vendas, quais são as normas para o convívio dos representantes de venda, vendedores, distribuidores ou ainda todos esses juntos? Os modelos selecionados discutem a questão de formação e alinhamento de territórios, mas uma questão importante que falta é como irão conviver os diferentes tipos de vendedores e mesmo entre um determinado tipo. Políticas de território fazem parte do dia-a-dia da organização de vendas das empresas analisadas e elas são decorrentes dos conflitos. No entanto, deve ficar claro que um primeiro ponto é a determinação de uma gestão de conflitos quando eles ocorrem, outro é definição de uma política de territórios. Esse segundo aspecto parece anteceder o primeiro.
4. **Definição do papel do gerente de território:** A maioria dos modelos de vendas analisados se preocupam com o papel do vendedor na empresa e suas tarefas. No entanto, uma peça fundamental para a boa realização desse papel e de diversas funções na administração de vendas é o gerente territorial. Muitas vezes, os modelos não deixam claro de o que é proposto pelo modelo deve ser feito pelo vendedor, pelo gerente ou pela diretoria de vendas. Enfim, o que é esperado do gerente de território e como organizar suas atividades é algo fundamental para as empresas analisadas e que não está presente de forma clara nos modelos e, neste caso, mesmo na literatura de vendas.
5. **Escolha de representante *versus* vendedor contratado:** Os modelos analisados colocam a decisão com relação ao uso de vendedores contratados ou representantes comerciais como sendo uma das questões entre os tópicos de organização de vendas como tamanho de equipe, especialização, definição de quotas e diversas outras. A análise dos casos e mesmo a literatura dedicada exclusivamente a essa decisão têm mostrado que essa decisão é mais importante e talvez uma das primeiras a serem tomadas em vendas porque define ou limita diversos tópicos relacionados como organização de vendas mas também seleção, treinamento, avaliação e controle. De fato, as empresas analisadas mostraram que a escolha pelo representante as limitava em diversos aspectos e por outros abria oportunidades. Uma análise mais profunda e mais inicial parece ser necessária, mas não foi encontrada nos modelos selecionados.

6. **Recomendações para gestão de representantes:** Uma vez escolhido o formato de representação comercial como sendo o tipo de vendedor necessário, quais as recomendações ou trabalho adicional deve ser feito por uma organização de vendas. Os modelos analisados tratam da questão de forma rápida e superficial e não distinguem a gestão de representantes de outros agentes. Fica claro que gerir uma função terceirizada é um desafio e orientação nesse sentido é necessária. As empresas analisadas investem muito tempo em aspectos críticos como a revisão de contratos de representantes e lidando com problemas legais, que não aparecem nos modelos analisados.

7. **Integração estratégica e operacional com outras variáveis de *marketing*:** Os modelos analisados mencionam a necessária integração entre *marketing* e vendas e entre os componentes da oferta de marketing de forma muito geral e superficial. Os casos analisados mostraram que o papel do vendedor nas políticas de precificação, na composição com outras ferramentas de comunicação, na integração com outros canais de *marketing* e sobretudo na sua concepção quanto a serviço (ou seja o vendedor pode ser entendido como extensão do conceito do produto) é fundamental. Etapas mais detalhadas e precisas para a essas empresas são bem vindas e não foram encontradas na análise dos modelos.

7. PROPOSTA DE UMA SEQUÊNCIA DE ETAPAS PARA O PLANEJAMENTO E ADMINISTRAÇÃO DE VENDAS

Com base nas revisões da literatura de vendas e dos modelos de planejamento e gestão de vendas feitas nos capítulos 4 e 5 respectivamente, somados às verificações dos hiatos identificados nos estudos de caso elaborados no capítulo 6, este capítulo traz a proposta de uma sequência de etapas para o planejamento e administração de vendas direcionada ao setor de insumos agrícolas no Brasil. A sequência completa com todos os seus passos pode ser vista na Figura 7.1.

A sequência será composta de 3 grupos de atividades relacionados às atividades lógicas da administração de empresas sendo planejar e organizar, depois implementar e, finalmente, controlar, todas aplicadas à função de vendas. Essas são: (1) Planejamento e organização da força de vendas, (2) Implementação da força de vendas e (3) Controle da força de vendas.

As etapas dentro de cada uma das fases foram organizadas de uma forma sequencial e relacionada e tentam fornecer ao gestor de vendas um conjunto de ações que, ao final, permitem ou tentam cobrir diversos aspectos das decisões de vendas fundamentais às empresas de insumos agrícolas.

A seguir, três grupos de considerações serão feitas com relação à lógica da construção da sequência. O primeiro grupo discutirá a lógica teórica por trás da sequência proposta, tentando relacionar as etapas com a literatura e linhas de pesquisa que puderam ser inseridas. O segundo grupo, considera as contribuições dos cinco modelos analisados, tanto no sentido de aspectos positivos desses modelos como aspectos negativos, em que foram identificados espaços contendo oportunidades de melhoria, dentro do enfoque desta dissertação. O terceiro grupo de considerações está relacionado com a forma como a elaboração dos estudos de casos auxiliou a construção da sequência.

ETAPAS DE PLANEJAMENTO E ADMINISTRAÇÃO DE FORÇA DE VENDAS

Figura 7.1: Etapas de Planejamento e Administração de Força de Vendas
Fonte: Elaborado pelo autor.

Fundamentação Teórica da Sequência Proposta

A sequência proposta pretende explorar as contribuições da Nova Economia Institucional (NEI) em administração de vendas em função da utilidade desse enfoque na compreensão e suporte às diversas decisões envolvidas.

A primeira etapa de planejamento estratégico da função de vendas possui uma primeira etapa de compreensão do papel de vendas dentro da transação entre a empresa e o cliente e dentro do esforço de *marketing* como um todo. Compradores desempenham diversas atividades para realizar uma compra, de fato não simplesmente o preço pago pela compra representa o valor entregue para aquisição de direitos sobre um determinado produto ou serviço. Conforme Barzel (1989), o custo dessas atividades variam e representam os custos de transação e estão inseridos no processo de compra e venda. O objetivo desse primeiro passo é compreender o papel do vendedor como redutor de custos de transação na compra de um cliente durante a transação específica da empresa. Entender as atividades realizadas pelos consumidores e como elas variam, dependendo de ocasiões e do tipo de consumidor, pode dar a dimensão mais precisa do papel que se espera desse agente. Adicionalmente, usa-se a teoria de comportamento de compra industrial para entender com maior detalhe as atividades necessárias ao processo de compra conforme consolidado por Robinson et al. (1967).

Ainda nessa etapa, ocorre o esforço de integração dos esforços de um grupo específico de agentes, os vendedores, com outras iniciativas de *marketing* nas áreas de comunicações, canais de distribuição, gestão de produtos e precificação. Acredita-se que a tarefa de redutor de custos de transação seja muito mais eficientemente e eficazmente realizada se a empresa como um todo produzir estímulos coordenados e coerentes para realização da venda, conforme discutido, diretamente, pela literatura de *marketing* por Dewsnap e Jobber (2004) e ainda seguindo a orientação de Barzel (1989) de que diversas ações podem ser realizadas para as empresas para oferecer valor, no sentido de que “empresas vendedoras podem escolher não alterar preços, mas sim alterar outras margens para o cliente” relacionadas a custos de transação incorridos por clientes. Ações como aumentar conveniência, expandir serviços, melhorar atributos de produtos, reduzem custos de transação para os clientes (altera-se a margem). No entanto, para a sua implementação é necessária a correta integração dos esforços de *marketing* e vendas.

A análise ambiental, feita na segunda etapa, tem relação com a necessidade de situar as ações administrativas dentro do ambiente institucional, econômico e natural e também tecnológico, conforme Johnson e Scholes (1999), além de acessar a incerteza ambiental, que é

um fator importante na definição das relações contratuais entre os agentes (ANDERSON, 1985, AZEVEDO, 1996). A incerteza ambiental pode influenciar na definição do modo de governança escolhido (alta incerteza na presença de especificidades pode resultar em integração vertical ou contratos com nível de controle maior), bem como no composto de remuneração escolhido (alta incerteza ambiental pode resultar em maior nível de remuneração fixa, que aumenta o nível de controle sobre as atividades realizadas pelos agentes de venda).

A etapa 3, definição das quotas e objetivos de vendas, busca reduzir o conflito de interesses entre o vendedor e a empresa, formulando metas que direcionem os esforços dele na direção do esperado pela empresa. Será preciso, nessa etapa, tornar coerentes as quotas e metas com o seu papel (vindo da etapa 1) e posteriormente amarrar isso às etapas seguintes tornando-as coerentes, nas outras decisões da organização, depois em implementação e controle, reduzindo o conflito de agência. O objetivo é que dentro dos limites da empresa, em que custos de transação estão presentes na transferência de direitos de propriedade entre os diversos possuidores de ativos, como os usuários e possuidores de ativos não são necessariamente os mesmos agentes, tornam-se necessárias a supervisão das atividades e a tentativa de alinhamento entre os interesses dos participantes (COASE, 1960, BARZEL, 1989).

A etapa 4 define a estrutura de atuação. Nessa etapa, é feita uma reflexão sobre a necessidade de especialização *versus* os custos de coordenação de uma estrutura de vendas, já que quanto mais especialista, provavelmente mais custosa será a coordenação. É definido se a equipe de vendas se especializará em alguma variável (produtos, clientes, territórios ou funções de venda), o tamanho e forma dos territórios (caso eles existam) e o tamanho da força de vendas.

A análise do formato de entrada ou modo de governança na etapa 5, está relacionada com a análise de fazer ou comprar a função vendas. Nessa fase, é analisada a relação entre o vendedor e a empresa considerando as especificidades de ativos envolvidas e necessidade de controle sobre o processo, conforme a análise de Weiss e Anderson (1992). Na sequência, também são colocados os efeitos colaterais (*side effects*) da impossibilidade de uma escolha de forma contratual perfeita (BARZEL, 1989).

Para remuneração, ainda dentro da quinta etapa, busca-se o pacote de remuneração que possa alinhar os interesses do agente (vendedor) com os interesses da empresa (principal), considerando que agente e principal têm aversão diferentes a risco, o primeiro geralmente muito mais avesso que o segundo, conforme discutido por Basu et al. (1985), Coughlan e Narasimhan (1992) e Holmstrom e Milgrom (1994). Essa decisão foi agrupada com a

determinação sobre o modo de governança no sentido de que, conforme visto pela literatura, essas duas decisões estão muito relacionadas, sendo que uma remuneração fixa (ou com maiores proporções de parte fixa) se relaciona com formas de controle maiores (relação de emprego em vendas ou contratos mais detalhados e com maior nível de controle do contratante). Deve ser ressaltado que a essa etapa estão diretamente relacionadas a etapas 1, do papel esperado do vendedor (uma vez que se chega às atividades que o vendedor deve realizar na visão da empresa), a etapa 2, com a determinação das quotas (formalização das atividades esperadas do vendedor) e, finalmente, a questão da remuneração (trata-se do incentivo para a realização das quotas).

Na segunda fase, implementação da força de vendas, estão colocadas as funções esperadas por um gerente territorial de vendas. Não necessariamente elas precisam ser implementadas por um gerente territorial de vendas. Dependendo do tamanho da empresa isso pode não ser necessário. No entanto, nessa fase estão as questões de administração de clientes e informações que são atividades necessárias à implementação do que foi estabelecido na fase anterior (etapa 6), além das etapas 7 e 8, referentes ao papel dos gerentes territoriais em recrutar, selecionar, treinar e motivar agentes de venda.

Em recrutamento e seleção, busca-se aumentar os esforços da escolha dos agentes no sentido de reduzir os custos de supervisão e rompimento (dados, por exemplo, os custos de alta rotatividade). No treinamento é necessária uma reflexão sobre a especificidade dos ativos envolvidos nos processos, com relação a clientes, produtos e processos (novamente a classificação de especificidades no processo de vendas em Anderson (1985) é muito útil aqui) e definido o plano de treinamento.

A última fase da seqüência proposta tem relação com o controle das atividades que as fases anteriores definiram. O conceito central está na capacidade ou tentativa de a empresa monitorar as atividades dos resultados dos esforços de venda, selecionando os itens que melhor podem representar (dentro dos limites de avaliação) para verificação do sucesso do que está sendo estabelecido. Muito do que foi estabelecido em termos de planejamento e organização (exemplo do modo de governança, forma de remuneração, quotas, especialização entre outras decisões) acabam por delimitar o poder de controle da empresa.

Na etapa 9, é sugerido um esforço adicional de controle que é a administração de conflitos no sentido de diminuição das imperfeições das formas de controle possíveis e, na etapa 10, finalmente uma revisão do processo completo, denominado de auditoria de vendas, permitindo a correção periódica de decisões tomadas.

Contribuições dos Modelos Analisados

Os modelos analisados contribuíram primeiro por trazerem aspectos positivos que foram inseridos e segundo pelos aspectos de melhoria que puderam ser identificados.

De forma geral, alguns espaços para melhoria identificados nos cinco modelos são primeiro o agrupamento geral das questões estratégicas de vendas e principalmente de organização de vendas nas primeiras etapas que tornava as seqüências não claras e aspectos importantes de organização como a decisão de comprar e fazer ou especialização eram unidas em grupos de atividades, dificultando a compreensão da sua importância individual. Os cinco modelos ou agrupavam as questões de organização ou misturavam as questões de estratégia de vendas e organização.

Um segundo aspecto de melhoria identificado foi a pouca orientação gerencial dos modelos. Muito embora o objetivo desses modelos não fosse servir como “seqüência de ações ordenadas” conforme colocado por Ryans e Weinberg (1981), a interpretação das etapas colocadas por eles e o relacionamento entre elas pouco orientavam com relação à gestão de vendas propriamente dita. Exceção ao modelo de Chonko et al. (1992) em que esse fator foi introduzido na seqüência proposta.

Um terceiro fator é a ausência de uma proposição teórica que justificasse a concepção dos modelos. A exceção a isso é o modelo de Churchill et al. (2000), no entanto ele é construído com base no modelo de desempenho de um vendedor individual, desenvolvido pelos mesmos autores, enfatizando aspectos comportamentais como conflito de papéis, motivação, entre diversos outros já discutidos. Assim, acredita-se que o uso da NEI discutido no subitem acima fornece consistência que pode ser relevante para a compreensão e posterior implementação da seqüência, já que sua lógica acaba por permear, praticamente, todas as etapas propostas.

Outros fatores foram a inserção de etapas que não estavam contempladas nos modelos analisados, ou não estavam com o nível de detalhe que se buscou nessa seqüência. Essas são a questão da análise do modo de governança da função vendas, a integração de *marketing* e vendas (inclusive em nível mais detalhado), a administração dos fluxos de informação e comunicações, a administração de conflitos, os tópicos para implementação de representantes e o detalhamento sobre gerenciamento de territórios no âmbito de controle de vendas. Esses fatores, no entanto, estão mais relacionados aos hiatos identificados nos casos de insumos agrícolas e serão discutidos no próximo sub-item.

Como aspectos positivos diversas foram as inserções decorrentes de boas contribuições dos modelos, que depois foram adaptadas e ajustadas às proposições teóricas utilizadas. O papel estratégico de vendas dentro do *marketing* inserido na etapa 1 é baseado no modelo de Ingran e Laforge (1992). A questão de relacionar a distribuição com vendas logo no início também é aproveitada de Dalrymple e Cron (1995), dentro da primeira etapa.

Os diferentes níveis de ação (estratégico, tático e operacional) que Ryans e Weinberg (1981) destacam também, de certa forma, são aproveitados, quando existe uma diferença entre o planejamento estratégico, a implementação do trabalho do gerente regional e o trabalho dos vendedores. Apesar de não ficar explícito à primeira vista na seqüência que será descrita, deve ficar claro que são diferentes níveis de atividades apesar de inter-relacionados, como a descrição das etapas buscará mostrar.

Contribuições dos Casos Analisados

A análise dos casos orientou a inserção de etapas na seqüência ou maior detalhamento das etapas já conhecidas. Os hiatos identificados auxiliaram da seguinte forma:

O hiato 1, dificuldade de gestão de informações e comunicações, foi inserido dentro da fase dois com o nome Administração de Informações de Vendas. O detalhamento dessa etapa (como a ferramenta é desenvolvida) também segue a realidade encontrada nos casos. O hiato 2, relativo à questão de existência de conflitos entre canais de distribuição e agentes na organização (vendedores), está inserido na etapa 9, relativa à administração de conflitos. Problemas com territórios de vendas também são inseridos nessa mesma etapa.

A falta de definição de um papel ao gerente territorial busca ser contemplada em duas etapas. A primeira em relação à administração de clientes em que as diretrizes do trabalho de um vendedor são consolidadas, as quais o gerente deve supervisionar (etapa 6) e também nas etapas 7 e 8, em que o gerenciamento de território é particularmente trabalhado. A questão sobre a escolha de representantes ou vendedores contratados e recomendações para a gestão de representantes comerciais, identificados como hiatos importantes nos casos, são contempladas na etapa de análise de comprar e fazer a função vendas (etapa 5). Por fim, a etapa relacionada à falta de integração entre as atividades de *marketing* e vendas (muitas vezes vistos como departamentos independentes dentro das empresas analisadas) é também contemplada na etapa 1, na qual diversas sugestões de integração de atividades são feitas.

Feitas as considerações teóricas e revisadas as contribuições dos modelos e dos casos analisados, a seguir o modelo é descrito etapa a etapa.

7.1 Planejamento e Organização de Vendas

O objetivo dessa fase é conseguir entender de forma ampla e estratégica, a função de vendas e determinar suas direções gerais. Será buscado evitar a miopia natural da área de vendas extremamente voltada na maioria das vezes para problemas imediatos e de extrema importância na empresa, mas que no médio e longo prazo podem trazer ineficiência pela falta de uma visão mais ampla (OLSON et al. 2001). São cinco grupos de atividades que formam a primeira fase: (1) Análise de Necessidades do Comprador e Compreensão do Papel de Vendas na Transação (2) Análise Ambiental, da Concorrência e *Benchmarking*; (3) Definição das Quotas/ Objetivos Quantitativos de Vendas; (4) Organização de Vendas: Desenho de Territórios, Especialização de Vendas e Número de Vendedores; (5) Definição do “Formato de Entrada” da Força de Vendas – Análise do Modo de Governança e Remuneração.

Análise de Necessidades do Comprador e Compreensão do Papel de Vendas na Transação

É preciso compreender o papel de vendas dentro da transação entre a empresa e o cliente e dentro do esforço de *marketing* como um todo. Sabe-se que compradores desempenham diversas atividades para realizar uma compra. Não simplesmente o preço pago pela compra representa o valor entregue para aquisição de um determinado produto ou serviço. Existe o desgaste psicológico e físico, o investimento de tempo, entre outros. Os custos dessas atividades variam e estão inseridos no processo de compra. O objetivo desse primeiro passo é compreender o papel do vendedor como redutor desses custos de compra de um cliente durante a transação. Entender quais são as atividades realizadas pelos consumidores e como elas variam dependendo de ocasiões e do tipo de consumidor, pode dar a dimensão mais precisa do papel que se espera desse vendedor. Usa-se a teoria de comportamento de compra industrial para entender com maior detalhe as atividades necessárias ao processo de compra. O papel de um vendedor em uma transação pode ser decomposto antes de o cliente efetuar a compra em um trabalho de fornecimento de informações e auxílio, durante a compra pela negociação e após a venda por atividades de acompanhamento do cliente e manutenção da sua satisfação. Cada empresa pode refletir sobre o papel de um vendedor no tipo de venda que ela pratica.

Uma vez compreendido esse papel, esse tópico busca uma maior integração entre os esforços de vendas e *marketing*. Isso se dá através da coordenação dos esforços dos vendedores com outras iniciativas de *marketing* nas áreas de comunicações, canais de

distribuição, concepção de produtos e precificação. Acredita-se que a tarefa de redução de custos para o cliente (ou facilitador e promotor da venda) será muito mais eficiente e eficazmente realizada se a empresa como um todo produzir estímulos coordenados e coerentes para a realização da venda. Ações como aumentar conveniência, expandir serviços, melhorar atributos de produtos, reduzem custos de transação para os clientes. No entanto, para a sua implementação é necessária a correta integração dos esforços de *marketing* e vendas. Esse item pretende contribuir com a sugestão de *interfaces* entre a área de vendas e as outras áreas de *marketing* como sendo os aspectos críticos de coordenação e em que maior ganho pode ser obtido pela potencialização das ações de *marketing*.

Gestão de Produto e Força de Vendas

Uma breve revisão da literatura de produtos, como em Mattar (1999), permite sugerir as seguintes áreas como críticas para a integração da gestão de produtos e vendas: auxílio no processo de lançamento de novos produtos, auxílio na obtenção de informações para novos produtos através de pesquisas (realização da pesquisa por parte dos vendedores com consumidores e mesmo respondendo pesquisas), ampliação do valor do produto através do oferecimento de serviços através do vendedor, ou mesmo a facilitação do processo de compra que esse representa e, finalmente, a necessidade de que o vendedor saiba dos atributos e benefícios que os produtos da empresa oferecem a seus clientes. A tabela, a seguir, consolida esses aspectos de potencial de atividades integradas.

Tabela 7.1: Aspectos Críticos na Gestão da Interface de Vendas e Produtos

Aspectos críticos na Integração das gestões de produtos e vendas	Como vendas pode influenciar este processo?
Auxílio no lançamento de produtos	<ul style="list-style-type: none"> • Direcionando atividades dos vendedores ao lançamento do produto • Contatando clientes inovadores que podem adotar os produtos • Alocando parte da apresentação de vendas aos lançamentos • Ajudando a divulgar os produtos
Auxílio na recuperação de produtos	<ul style="list-style-type: none"> • Levantando os motivos do declínio • Identificando clientes que podem recomprar produtos
Retirada / Substituição de produtos do mercado	<ul style="list-style-type: none"> • Recolhendo produtos dos pontos de vendas • Substituindo produtos nos pontos de venda
Idéias para inovações	<ul style="list-style-type: none"> • Trazendo idéias sobre novos produtos a partir das percepções de campo • Fazendo pesquisas com clientes para identificar oportunidades
Ampliação do conceito de produto através do oferecimento de serviços	<ul style="list-style-type: none"> • Oferecendo serviços de apoio ao produto • Fazendo com que a oferta da empresa fique mais competitiva, já que conta com a orientação do vendedor em todo o processo
Conhecimento sobre os atributos e benefícios dos produtos aos mercados-alvo	<ul style="list-style-type: none"> • Certificando-se de que os benefícios que os produtos oferecem aos mercados-alvo estão claros e são reconhecidos

Fonte: Elaborada pelo autor.

Gestão de Comunicações e Força de Vendas

A área de gestão de comunicação é a área de maior potencial de ações integradas de vendas, em função de vendas, naturalmente, ser um processo de comunicação. A seguir uma tabela é sugerida na qual as ferramentas de comunicação usadas no período são relacionadas a potenciais atividades da força de vendas.

Tabela 7.2: Aspectos Críticos na Gestão da Interface de Vendas e Comunicação

Ferramentas de Comunicação	Potenciais atividades da Força de Vendas
Propaganda (tv, rádio, revistas, jornais, outdoor, entre outros)	<ul style="list-style-type: none"> • A cobertura geográfica das propagandas deve ser planejada em conjunto com a área de atuação de vendas, quando essa é responsável pela realização das vendas. • A força de vendas pode usar as propagandas para reforçar sua apresentação de vendas, levando materiais e comentando com clientes. • O efeito das iniciativas de propaganda sobre as vendas deve ser mensurado ou ao menos estimado pela força de vendas para que propagandas futuras possam ser usadas como bom argumento de vendas destinado aos canais de distribuição onde a campanha será realizada.
Marketing Direto (telemarketing, mala direta, e-mail, entre outros)	<ul style="list-style-type: none"> • Visitas de vendas podem ser realizadas em conjunto com essas ferramentas. O envio da mensagem pode ser feita antes, aumentando a chance de sucesso da visita de venda, e também depois, buscando retorno em relação às propostas feitas pelo vendedor. • <i>Telemarketing</i> pode ser usado para atender a clientes que não gostam de ser visitados ou que não comprem em volume suficientemente alto para justificar em termos financeiros uma visita. • E-mail e <i>telemarketing</i> podem ser utilizados para manter contato constante em busca de relacionamento com clientes que desejarem. • Funções de venda como prospecção, agendamento de visita e busca de informações de mercado podem ser feitas por uma central de <i>telemarketing</i>.
Relações Públicas / Publicidade (feiras, exposições, publicação de textos)	<ul style="list-style-type: none"> • Vendedores podem ter um papel ativo em feiras e exposições prospectando clientes ou mesmo efetuando vendas • As iniciativas como publicação de textos e palestras podem ter o apoio e participação do vendedor.
Promoção de Vendas (brindes, descontos, amostras grátis, concursos)	<ul style="list-style-type: none"> • Vendedores podem usar descontos e brindes para alavancar as vendas • É importante que vendedores sejam consultados a respeito de concursos em que clientes trabalhados por eles concorrerão.

Fonte: Elaborada pelo autor. As ferramentas de comunicação são de Shimp (2000) e Kotler (2000).

O plano de comunicação da empresa deve ser considerado e os itens listados acima devem ser checados para possíveis ações que resultarão em um efeito maior quando feitas em conjunto.

Gestão de Canais de Distribuição e Força de Vendas

Especialmente na área de insumos para a qual esse plano foi feito, a integração entre canais de distribuição e vendas é crucial pelo grande uso de canais múltiplos de venda e pela extensão da rede de distribuição com diversos níveis. É crucial que as responsabilidades dos diversos agentes de venda sejam identificadas (sejam eles vendedores empregados,

representantes, distribuidores atacadistas ou revendas ou outro formato) e potencial de conflitos existentes entre eles fiquem claros, para que possam ser minimizados.

Na matriz abaixo, todos os canais de venda são relacionados com os clientes para que vendem, os produtos que vendem e os territórios em que vendem. Após o preenchimento da tabela, o gestor de venda pode procurar por potenciais conflitos entre os formatos e pensar em adequações para evitar conflitos entre canais, incluindo a função vendas. Também é sugerida a variável preço para diferenciação dos canais, apesar de que, geralmente, ela não é fácil de ser adequada a não ser que a empresa consiga justificar o porquê em um formato, os preços variam muito uns em relação aos outros (COUGHLAN, 2002). Ajustes devem ser feitos como, por exemplo, alocando produtos diferentes aos formatos, ou clientes diferentes, mas ao coincidir as três variáveis sugeridas irá necessariamente existir conflito, ou os próprios canais desenvolverão normas entre eles que nem sempre são as mais benéficas à organização como um todo.

Tabela 7.3: Aspectos Críticos na Gestão da Interface de Vendas e Canais de Distribuição

Canais de Venda Utilizados	Segmentos Atendidos	Territórios	Produtos	Nível de preços
Vendedores Próprios				
Representantes Comerciais				
Revendas Autorizadas				
Distribuidores independentes				
Atacadistas				
Canais Eletrônicos				
Outros				

Fonte: Elaborado pelo autor.

Outro aspecto crítico é a responsabilidade dos vendedores quanto aos diversos canais de distribuição utilizados. As responsabilidades de acordo com Futrell (2003) são como ajudar a controlar estoques, treinar os funcionários do revendedor, ajudar na realização de vendas e funcionar como um elo de ligação entre a empresa e o canal.

Gestão de Preços e Força de Vendas

A integração entre vendas e preços se dá, basicamente, na liberdade que vendedores e gerentes terão na flexibilização dos preços praticados através da atribuição de descontos e na necessidade que a suas práticas estejam alinhadas com a estratégia de preços. Sobre essa segunda parte, dependendo da estratégia assumida, por exemplo menor preço, seguir a concorrência, ou melhor valor, e assim por diante descritas por Kotler (2000), a equipe de vendas deve incorporar o posicionamento referente à oferta da empresa de forma completa. Para isso treinamentos serão extremamente necessários.

Sobre o primeiro aspecto, a tabela abaixo sintetiza algumas condições em que maior ou menor poder de negociação de preços poderia ser dado aos vendedores. No entanto, uma condição discutida por Weinberg (1975) para o poder de descontos de vendedores, coloca que essa prática só será apropriada se a comissão for paga sobre lucros (subtraídos de todos os descontos dados pelos vendedores).

Tabela 7.4: Recomendações sobre a autoridade sobre a negociação de preços dos vendedores

Poder de negociação de preços dos vendedores será:	
Indicado se:	Não indicado se:
<ul style="list-style-type: none">• Vendedores têm melhores informações sobre capacidade de pagamento e aceitabilidade de preços dos clientes.	<ul style="list-style-type: none">• Descontos dados pelos vendedores precisam ser coordenados
<ul style="list-style-type: none">• Complexidade da venda de produto e serviços é grande (venda de sistemas)	<ul style="list-style-type: none">• Vendedores tendem a vender com a ajuda de descontos ao invés de argumentos de qualidade
<ul style="list-style-type: none">• Clientes pedem ofertas imediatas de preço	<ul style="list-style-type: none">• Vendedores tendem a superestimar a reação do cliente em relação ao recebimento de descontos e conquista do pedido
<ul style="list-style-type: none">• Clientes são individualmente importantes do ponto de vista financeiro	<ul style="list-style-type: none">• Descontos podem iniciar guerras de preços com concorrentes
<ul style="list-style-type: none">• Produtos são perecíveis	<ul style="list-style-type: none">• Compradores profissionais geralmente testam a capacidade de dar desconto do vendedor
<ul style="list-style-type: none">• Preços não podem ser determinados <i>a priori</i>	<ul style="list-style-type: none">• Instrumentos para controle dos descontos dados pelos vendedores não estão totalmente desenvolvidos
<ul style="list-style-type: none">• Clientes negociam preço de forma agressiva	<ul style="list-style-type: none">• Descontos de curto prazo levam à queda do nível de preço futuro

Fonte: Elaborada pelo autor a partir de Weinberg (1975), Stephenson et al. (1979) e Albers (2000).

Análise Ambiental, da Concorrência

Análise Ambiental

Análise ambiental em planejamento de *marketing* tem sido amplamente discutida. De forma geral, o objetivo dessas análises é conseguir compreender o ambiente externo e traduzir as mensagens desse ambiente através de tendências, trazendo oportunidades e ameaças para a organização. Uma vez compreendido o conjunto de forças que pressiona ou pressionará a empresa, ela poderá alterar a conjunto de políticas de suas variáveis controláveis de *marketing* para explorar potenciais oportunidades ou para evitar potenciais ameaças que poderão enfraquecer sua posição competitiva (MCDONALDS, 2002, KOTLER, 2000, LAMBIN, 2001, LAS CASAS, 1999).

Em administração de vendas, o raciocínio tem sido o mesmo, no entanto, os impactos são refletidos com a perspectiva da organização de vendas (INGRAN;LAFORGE, 1992, CHONKO et al. 1992, DALRYMPLE; CRON, 1995, CHURCHILL, 2000). Tendências dos ambientes político-legal, econômico-natural, sócio-demográfico e tecnológico devem ser compreendidos e os impactos para os objetivos estratégicos de vendas, a organização de vendas, a implementação e o controle devem ser pensados ao invés da organização como um todo.

Dessa forma, a tabela 7.5 é sugerida para facilitar a compreensão do impacto ambiental na administração de vendas. As áreas de administração de vendas são contrastadas com as tendências ambientais com o objetivo de sistematizar o processo de análise ambiental. Na tabela, também, são colocadas alguns itens que normalmente são monitorados em análises ambientais como exemplos do setor de insumos.

É importante analisar a questão da incerteza ambiental no sentido da previsibilidade dos resultados de vendas e intensidade de alterações diversas no ambiente. Esse aspecto (incerteza) é fundamental em diversas etapas.

Tabela 7.5: Análise Ambiental para a Administração de Vendas

Ambiente Incontrolável	Impacto para os itens de organização de vendas	Impacto para os itens de implementação de vendas	Impacto para os itens de controle
Ambiente Político-legal			
Legislação quanto a embalagens			
Legislação quanto a representantes comerciais			
Alterações tributárias			
Lei de proteção do consumidor			
Outros			
Ambiente Econômico Natural			
Aumento da renda no campo			
Crise / expansão de determinadas culturas agropecuárias			
Aumento da exportação			
Disponibilidade de financiamento			
Outros...			
Ambiente Sócio- Demográfico e Cultural			
Profissionalização de fazendas			
Necessidade de proximidade cultural com determinados segmentos rurais			
Crescimento do associativismo			
Outros...			
Ambiente Tecnológico			
Novas tecnologias de informação			
Novos <i>softwares</i> de gestão de clientes			
Aumento de complexidade tecnológica de clientes			
Novos produtos			

Fonte: Elaborado pelo autor.

Análise da Concorrência

Quanto à análise da concorrência, a sugestão é mapear os elementos da administração de vendas das principais empresas concorrentes e comparar com a empresa. Logicamente, não será possível obter todas as informações, mas um roteiro completo pode direcionar a coleta de informação por parte do sistema de informações de *marketing*. Essa coleta de informações pode ter a ajuda inclusive do próprio grupo de vendedores pela facilidade e disponibilidade de informações que esses encontram no mercado. A tabela 7.6 coloca alguns elementos de comparação com a concorrência para também identificar possíveis ações decorrentes das práticas dos concorrentes.

Tabela 7.6: Tópicos para Análise da Concorrência em Vendas

<i>Itens de Comparação com Principais Concorrentes</i>
• Papel estratégico da função vendas (principais funções e atividades)
• Formato de entrada utilizado (representantes comerciais, vendedores contratados, franquias, distribuidores exclusivos, distribuidores não exclusivos)
• Especialização da equipe de vendas (por produto, por território, por cliente, por função, híbrida)
• Quotas e Objetivos de vendas (quais os principais itens de quotas de atividades, volumes, financeiras)
• Estrutura Organizacional de vendas (como é a estrutura da empresa)
• Como são desenhados os territórios de venda das concorrência e por qual critério
• Qual o número de vendedores da concorrência e qual o critério para a sua determinação
• Quais os critérios para a administração de clientes (número de visitas, frequência, desenvolvimento de relacionamentos, classificação de clientes em categorias, entre outras práticas existentes)
• Tipos de relatórios de informações de mercado existentes
• Existência de conflitos entre vendedores, vendedores e empresa, vendedores e outros canais de distribuição e como esses conflitos são resolvidos ou minimizados
• Formas de recrutamento e seleção utilizados e técnicas de motivação para a equipe
• Formação do plano de remuneração do concorrente
• Tipos de controle utilizados pela administração de vendas como de atividades de resultados, relatórios existentes, entre outros

Fonte: Elaborado pelo autor.

Outra análise interessante e que pode ser feita nesse ponto é a comparação dos vendedores da empresa com os vendedores da concorrência em tópicos como profissionalismo, conhecimento técnico, conhecimento sobre a empresa, entre outros fatores.

Definição das Quotas / Objetivos Quantitativos de Vendas

Para a determinação de quotas e objetivos de vendas, a empresa irá definir que tipo de quotas são apropriadas para a sua equipe de vendas, as quotas de volume de vendas (baseadas apenas em resultados alcançados de volume financeiro e físico vendidos), as quotas de

atividades (baseados em atividades não relacionadas diretamente a vendas no curto prazo como realização de visitas, treinamentos a clientes, encontros organizados, etc) e finalmente as quotas financeiras, baseadas em metas de resultados financeiros alcançados pelos vendedores (como despesas de venda ou margem bruta).

A tabela sugerida, a seguir, sistematiza itens para a formação de quotas. O gerente ou o administrador de vendas seleciona itens de quotas que forem pertinentes e depois define a importância de cada componente através de ponderações.

Tabela 7.6: Formação de quotas de vendas

Tipos de Quotas
Quotas de Volume
Volume Financeiro de Vendas
Volume Físico de Produtos Vendidos
Produtos específicos (atribuição de pontos a vendas de produtos específicos)
Outros
Quotas de Atividades
Visitas a clientes
Cartas a potenciais clientes
Propostas enviadas
Demonstrações de campo
Serviços realizados a clientes
Relatórios enviados à empresa
Arrumação de displays de venda
Convenções organizadas
Número de devedores recuperados
Outros
Quotas Financeiras
Despesas de Venda
Margem Bruta
Lucro Líquido
Outros

Fonte: Elaborada pelo autor.

Uma alternativa que pode ser interessante para facilitar a implementação da tabela acima é a separação das metas de atividades das metas de volume e financeiras, ou simplesmente, a meta de volume sendo analisada separadamente para que possa ser calculado o valor dessa meta. Para o cálculo do valor, vários métodos estão disponíveis na literatura como as formas de previsão de demanda (ver capítulo 4 para uma revisão sobre as técnicas) e métodos mais específicos para objetivos de vendas discutidos por Zoltners et al. (2001).

É importante notar que dependendo do ambiente da empresa e de sua cultura diferentes componentes deverão ser incluídos. Da mesma forma dependendo do nível do profissional de vendas, se um profissional da área gerencial ou um vendedor, os aspectos

terão pesos diferentes. O primeiro receberá pesos maiores com relação a itens de atividade e gerenciamento de pessoal e o segundo mais relacionado a atividades de venda propriamente dita e resultados.

Organização de Vendas: Desenho de Territórios, Especialização de Vendas e Número de Vendedores

Territórios de Venda

Formar territórios de venda significa dividir as áreas de atuação em áreas de controle de vendas nas quais serão alocados vendedores e definidos esforços gerenciais. A empresa deve decidir qual o critério que deverá seguir para elaborar os seus territórios. Poderá ser quantidade de horas necessárias e visitas a clientes, poderá ser potencial de mercado e, a partir disso, os bancos de dados podem ser montados para permitir a divisão dos territórios.

Na área de insumos agrícolas, o quadro 7.1 sugere algumas variáveis que podem ser utilizadas como indicadores potenciais de compra e podem ser levantados para tentar estabelecer o balanceamento de territórios em termos de potencial de vendas.

• Número de produtores rurais / propriedades• Número de animais (dependendo dos produtos vendidos) e potenciais de consumo de insumos• Extensão de lavouras e potenciais de consumo de insumos• Vendas de produtos complementares (outros insumos para os mesmos produtores atendidos)• Número de revendas agropecuárias

Quadro 7.1: Sugestões de variáveis para uso em definição de Territórios

Fonte: Elaborado pelo autor.

Existe uma carência de dados muito grande no Brasil, sobretudo com relação ao setor agrícola, no entanto a empresa deve esforçar-se nas estimativas em função dos prejuízos de trabalhar com territórios extremamente desbalanceados.

Especialização

A decisão de especialização, tratada também nessa etapa, define se os vendedores serão especialistas em diferentes tipos de clientes, especialistas em linhas específicas de produto ou somente serão especialistas no território que atendem ou ainda outros possíveis arranjos sugeridos no capítulo 4. Essa questão tem relação com o ganho da especialização

relacionado à perfeita definição dessas questões, contrastado com a necessidade de maior coordenação, incorrendo em maiores custos para a empresa.

A lógica dos modelos de otimização sobre essa questão é tentar estimar os ganhos que um vendedor especialista obtém sobre um generalista. Por exemplo, quanto mais vendas, pelo mesmo nível de esforço (muito freqüentemente medido em número de visitas), um vendedor especializado em determinada classe de cliente consegue realizar, descontados os custos da especialização, mais a estrutura especializada em tipo de clientes passa a ser interessante (RANGASWAMY et al. 1990).

No entanto, a estimativa do potencial de vendas das diferentes estruturas de venda é um fator de alta complexidade, da mesma forma que os custos (transporte, treinamento, remuneração, entre outros).

Número de Vendedores

Diversos métodos, para determinar um ótimo número de vendedores, têm sido sugeridos por diversos autores (ZOLTNER et al., 2001, LODISH, 1971, ALBERS 2000, CHURCHILL et al., 2000) e foram apresentados no quadro 4.3. Um método deve ser escolhido levando em consideração os objetivos da empresa e os dados disponíveis para esse cálculo. Após a definição dos territórios a quantidade de vendedores dentro de cada um dos territórios, a definição de territórios pode ser refeita tentando ajustar desbalanceamentos muito grandes de tamanhos de equipes, levando em consideração a capacidade de um gerente territorial. A questão de especialização também está diretamente relacionada às definições de número de vendedores e territórios, porque quanto mais especialista uma equipe de vendas, provavelmente maior será o número de vendedores e o desenho de territórios deverá ser diretamente influenciado por essa escolha.

Definição do "Formato de Entrada" da Força de Vendas - Análise do Modo de Governança (internos, externos) e Remuneração

Modo de Governança

Para a escolha do formato de entrada, se a empresa usará representantes comerciais ou vendedores contratados, será sugerida a análise baseada na Economia dos Custos de Transação (ECT), considerando a questão de especificidade de ativos presente no relacionamento entre empresa e vendedor e o risco de ações oportunistas do vendedor, resultando na necessidade da empresa integrar verticalmente.

Assim, a matriz a seguir (tabela 7.8), foi construída adaptando o modelo de Anderson e Weitz (1992), já que ele consolida as questões de especificidade de ativos, o critério econômico para a análise da integração ou não e finalmente outros argumentos discutidos de forma genérica pela literatura de vendas. Logicamente, o modelo também insere a experiência de Anderson nos clássicos trabalhos da autora realizados anteriormente sobre esse mesmo tópico (ANDERSON, 1985, 1988, 1988b) dando grande relevância a essa ferramenta. O modelo é adaptado para representar, exclusivamente, a questão de vendas, já que foi originalmente construído também para as funções de canais de distribuição e propaganda. A empresa deve se perguntar se cada um desses itens estão presentes ou não na função vendas.

Tabela 7.7: Um Modelo para Orientar a Integração Vertical ou Não das Funções de *Marketing*

Variáveis-Chave	“Comprar”:	“Fazer”:
Competição em Mercados Fornecedores	Baixa	Alta
Existem diversos representantes disponíveis que podem desenvolver as atividades satisfatoriamente?	Sim	Não
Quanto custoso seria trocar do representante atual para um novo?	Não muito	Muito
Especificidade de Ativos		
Quanto tempo leva para um novo representante com experiência alcançar o nível de desempenho do representante anterior?	Pouco tempo	Muito tempo
A empresa usa termos ou tem procedimentos não utilizados por outras empresas no setor?	Não	Sim
Quanto de treinamento é necessário para trazer um novo representante no mesmo ritmo de um representante atual?	Pouco	Muito
A oferta de <i>marketing</i> é:	Padronizada	Altamente Diferenciada
O processo de decisão de compra do cliente é:	Simples	Complexo
É necessária coordenação próxima entre a empresa e o representante para desempenhar a atividade de forma satisfatória ?	Não	Sim
Existem diversos produtos e serviços similares disponíveis no mercado?	Não	Sim
A fidelidade dos clientes é direcionada para:	Empresa	Vendedores
Economias de Escala		
Os grandes representantes comerciais são significativamente mais eficientes que os pequenos porque:		
- usam as instalações e funcionários de forma mais intensa?	Não	Sim
- têm maior capacidade de atrair e reter bons profissionais?	Não	Sim
- têm capacidade de acesso e desenvolver relacionamentos, por exemplo com bons clientes potenciais?	Não	Sim
Incerteza Ambiental na Presença de Ativos Específicos		
Quão precisas são as previsões de vendas?	Muito	Pouco
O ambiente de negócios (tecnologia, concorrência, sociedade) está mudando rapidamente?	Sim	Não
Quão grande é a variação em vendas ano após ano?	Pequena	Grande
Quão freqüentemente são introduzidos novos produtos no mercado de atuação?	Raramente	Freqüentemente
Incapacidade de Monitorar o Desempenho		
Trabalho em time é necessário para realizar as atividades de <i>marketing</i>?	Não	Sim
É possível avaliar o desempenho da atividade de <i>marketing</i> usando medidas de resultados?	Sim	Não
Existe uma grande variedade de variáveis afetando os resultados?	Não	Sim
É possível dizer com base nas variáveis de resultado de quem é a contribuição?	Sim	Não
Potencial de <i>Free-Riding</i>		
Os clientes compram da mesma pessoa que faz a apresentação de vendas ?	Sim	Não
Tamanho Potencial da Transação		
Quanto se vende por quilometro quadrado em um território típico?	Pouco	Muito
Qual é a média do tamanho de um pedido?	Pequena	Grande
Consumidores pedem de uma vez só diversos produtos a serem entregues?	Não	Sim

Fonte: Adaptado de Weiss e Anderson (1992)

Para o uso da tabela, se mais respostas indicarem o uso de vendedores contratados do que representantes comerciais a empresa naturalmente tenderá ao uso do formato de integração vertical. No entanto, é importante destacar que, optando por um formato ou outro, os aspectos negativos (ou seja os que contrariam a escolha da melhor opção) naturalmente estarão presentes e se tornarão aspectos críticos de gestão. É impossível que aspectos positivos e negativos não estejam sempre presentes nesse tipo de escolha. Por exemplo, se a empresa fizer a opção por representantes comerciais e ainda existir itens de alta especificidade de ativos, ela deverá lidar com isso, ou seja, com o risco de ações oportunistas. Barzel (1989) discute esses aspectos como *side effects* ou efeitos colaterais de uma decisão de governança de transação.

Remuneração

Como discutido no capítulo 4, os antecedentes do modo de governança também ajudam no desenho do plano de remuneração de vendas. A integração vertical caminha para maiores porções de salário fixo, enquanto a relação contratual caminha no sentido de um salário mais variável com porções menores de parte fixa. Enquanto a decisão do modo de governança tem se apoiado na ECT, a decisão sobre o plano de remuneração tem se apoiado na teoria da agência. Apesar de relacionados (e por isso agrupados nessa sequência), são fatores que devem ser analisados em separado.

A remuneração financeira e não financeira é, em grande parte, responsável pela motivação do vendedor. Logicamente, outros aspectos também influenciam sua motivação como o papel do gerente regional, a organização de vendas, características de mercado e entre diversos outros fatores, no entanto o que será buscado, aqui, é a definição do plano de remuneração financeiro que melhor motivará o vendedor para a realização das atividades necessárias de venda, que são as atividades esperadas pela empresa, sendo que as outras decisões anteriores e posteriores do modelo de planejamento de vendas deverão ser tomadas de forma coerente com isso, bem como as questões de motivação não financeira.

No capítulo 4, foram revisados trabalhos descritivos em que as formas de remuneração foram explicadas e a análise de três formatos de remuneração foram apresentados, mostrando quando cada um deles deveria ser usado, suas vantagens e limitações. Essas três formas principais foram o pagamento de salários fixos a vendedores, pagamento somente de comissões e um terceiro formato com relação à combinação de salário fixo com comissões e outros benefícios que resultam em uma remuneração sendo parte variável e parte fixa.

Além dessas considerações que foram colocadas na tabela 4.10 e no quadro 4.4, o modelo proposto tem por objetivo explorar o desenvolvimento da teoria do Agente-Principal aplicado na questão de vendas, de forma a proporcionar uma ferramenta adicional para principalmente definir um plano de remuneração que combine, de forma adequada, a parte variável e fixa do total recebido pelo vendedor, já que a grande maioria das empresas utilizam esse formato para explorar as vantagens e limitar as desvantagens dos extremos (BASU et al., 1985).

A teoria da agência aplicada a esse problema pode ser colocado como a relação entre a empresa e o vendedor (principal e agente respectivamente) envolvidos em um jogo na qual a empresa que é neutra a risco (isso na verdade é assumido já que ela pode cotar com diversos vendedores – agentes) compõe um plano de compensação para o agente (nesse caso avesso a risco já que está concentrado na empresa). O vendedor, então, baseado no plano de compensação decidirá sobre o nível de esforço que investirá na atividade de vendas. A empresa não tem como verificar o nível de esforço do vendedor de forma eficiente a não ser avaliando o resultado de suas vendas.

A empresa deverá escolher o plano de remuneração para maximizar o lucro, levando em consideração o nível de esforço do vendedor sob diferentes planos de remuneração e as oportunidades alternativas de trabalho. O vendedor (agente) escolhe o nível de esforço considerando a “desutilidade” do seu esforço e a utilidade esperada dos ganhos provenientes do plano de compensação.

Existe um problema matemático de otimização na resolução dessa questão da seleção de um plano de remuneração que contenha uma parte fixa e outra variável, mas que minimize os custos da empresa (maximiza sua rentabilidade) e maximiza os esforços dos vendedores sobre a questão de vendas, o que significa maximizar sua utilidade sobre os ganhos, descontando a desutilidade pelo esforço. Devem ser considerados, ainda, nesse modelo a questão de aversão ao risco do vendedor (porque tem impacto direto na atratividade do plano de remuneração para ele), a incerteza ambiental e a questão da eficácia do vendedor em termos de resultados de venda por esforços de venda. Esses problemas de otimização foram modelados e resolvidos por Basu et al. (1985), Coughlan e Narasimhan (1992) e Holmstrom e Milgrom (1994), que chegaram a valores exatos de parte fixa e variável, dadas estimativas dos outros aspectos como margem bruta, valor de comissão, aversão a risco do vendedor.

A tabela 7.9 apresenta algumas condições que sugerem trabalhar com proporções de salário em relação a comissões maiores que foram comprovadas por essas modelagens matemáticas, mas que por fugirem do escopo desta dissertação não serão mostradas aqui.

Tabela 7.8: Comparação entre o Nível Fixo e Variável da Remuneração em Vendas

Condição	Proporção do Salário Fixo em relação ao total da remuneração deve ser	
	Menor	Maior
Importância das habilidades do vendedor em realizar vendas	Considerável	Pequena
Reputação ou reconhecimento da empresa no mercado	Pouca	Muita
Nível de investimento em outras atividades de comunicação como propagandas ou promoções	Baixo	Alto
Vantagem competitiva	Pequena	Alta
Importância em oferecer serviços aos consumidores	Pequena	Alta
Significância do volume total de vendas como um objetivo principal de vendas	Maior	Menor
Complexidade técnica ou existência de vendas em equipes	Baixa	Alta
Existência de fatores fora do controle do vendedor influenciando vendas	Baixa	Considerável

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Basu et al. (1985)

Basu et al (1985) coloca que os últimos quatro fatores colocados na tabela acima são facilmente explicados pela teoria do Agente-Principal. Ao aumentar a importância de serviços ao consumidor, reduzir a importância do volume total de vendas como objetivo principal, aumentar a complexidade técnica do produto ou a existência de times de vendas e o aumento dos fatores fora de controle do vendedor, mais esses fatores aumentam a incerteza do vendedor e ele, sendo avesso ao risco, mais ele precisa de garantias e segurança para realizar o esforço necessário para vender o produto da empresa.

Já os primeiros quatro fatores são fatores que fazem com que a eficiência do vendedor seja alterada dependendo das situações e envolvendo alterações na relação de esforço e utilidade que não foram explicadas matematicamente por Basu et al. (1985). No entanto, intuitivamente pode ser feita uma análise desses fatores. Fazendo com que a venda seja muito mais resultado do esforço da empresa do que de esforços individuais do vendedor, não faz sentido premiar o vendedor demasiadamente com relação ao volume de vendas e sim em relação a outras atividades que deverão ser desenvolvidas, por isso a maior importância de salários fixos do que comissões de venda.

O pacote de remuneração deve ser relacionado e completado ao alcance das quotas estabelecidas na fase de organização de vendas, alterando o plano de comissão ou agregando

outros bônus e incentivos. É importante, também, a utilização de recompensas não-financeiras de forma a aumentar a satisfação com o trabalho de vendas e a motivação conseqüentemente.

A figura 7.2, a seguir, tenta sintetizar as considerações da teoria descritiva de remuneração em vendas e também reflexões da teoria da agência em quatro etapas para a formação da remuneração de um vendedor, considerando a composição de comissão e salário fixo e destacando o papel da remuneração não financeira como componente do pacote de benefícios.

Figura 7.2: Uma Seqüência Lógica para a Formação de Pacotes de Remuneração para a Força de Vendas

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Basu et al. (1985), Barzel (1989), Albers (2000) e Churchill (2000).

A primeira etapa sugerida é estimar o valor total da remuneração de uma pessoa na função de vendas. Para isso, é preciso considerar os aspectos destacados no item 1. A explicação desses itens foi feita no capítulo 4 de revisão teórica. O segundo passo tem relação com a determinação da parte fixa desse total, levando em consideração principalmente a teoria da agência para justificar maiores ou menores parcelas. A terceira etapa tem relação com a necessidade de proporcionar incentivos adicionais em termos de comissões para fortalecer a motivação do vendedor no desenvolvimento de suas atividades. Finalmente, a quarta etapa tem relação com a seleção de alguns itens não financeiros como prêmios,

promoções de cargo, reconhecimento na boa realização da função que podem ser fundamentais na melhora da satisfação do vendedor na empresa e conseqüentemente maior motivação e resultados.

A remuneração de representantes comerciais é feita somente através de comissões. Entre esse aspecto e outros sobre a gestão de representantes, a próxima etapa pretende contemplar as diferenças e atenções especiais para esse caso em particular.

Tópicos Especiais para a Implementação de Representantes Comerciais Autônomos

A lógica para a inserção dessa etapa no modelo tem relação com a necessidade de desenvolver algumas tarefas específicas com relação a representantes de vendas, se caso eles forem um (ou mesmo o único) formato de venda utilizado. Também por contribuir já que representantes não são discutidos nos modelos e pouco apareceram na revisão teórica. Existe espaço para contribuição quanto à gestão desse formato de vendas. Anderson e Weitz (1986) já discutiam a necessidade de aumentar as investigações sobre o gerenciamento de funções terceirizadas em *marketing*.

Primeiro é necessário destacar que os tópicos de organização de vendas devem ser analisados com bastante atenção quando existem representantes comerciais e quando esses convivem com outros formatos de vendas como vendedores contratados ou distribuidores. Isso deverá ficar claro na etapa de integração de vendas com outras variáveis de *marketing* na etapa 1.

A definição de quotas e objetivos (principalmente de atividades) fica restrita às atividades previstas em contrato de representação comercial, não podendo caracterizar vínculo empregatício (limitando assim o poder de controle da empresa), conforme o CONFERE – Conselho Federal de Representação Comercial - através da Lei 4886/65. Quanto à especialização da equipe de vendas, muito freqüentemente a estrutura utilizada passa a ser a territorial, porque parece ser (isso é uma sugestão dos autores) que é a estrutura que mais se adapta ao tipo de relação contratual existente, que limita esforços adicionais de conhecimento e vendas sobre produtos (especialização em produtos), clientes específicos (especialização em clientes) ou processos de vendas (especialização em processos de vendas). Muito embora seja perfeitamente possível a empresa administrar equipes de representantes de forma separada.

Quanto ao desenho de territórios e determinação do número de vendedores, nenhuma consideração especial é feita a não ser que, provavelmente, o uso de representantes faça com que um maior número de vendedores sejam usados e em menores territórios (outra

especulação dos autores) no sentido se conseguir maior controle (vendo o território como unidade de controle). A diminuição de territórios e maior número de representantes em cada um deles, pode aumentar o controle da empresa, seguindo a literatura de controle de vendas (KRAFFT, 1999, CRAVENS et al., 1993)

Quanto à administração de clientes, poucos são os poderes da empresa para influenciar esse processo, a não ser através de treinamentos e disseminação de um manual de procedimentos, podendo pedir informações sobre o mercado de forma rotineira, já que esse item está previsto na Lei do representante comercial no Brasil. (ANDERSON, 1985, CRAVENS et al. 1993, CHURCHILL et al. 2000, KRAFFT et al. 2004).

Ainda sobre informações, em função da menor controle sobre a força de vendas e assumindo que algumas ineficiências de mercado poderão estar presentes como presença de especificidades relacionadas a clientes (o representante conhece as particularidades dos clientes e estes se tornaram fiéis muito mais a ele do que à empresa), representantes têm acesso a informações privilegiadas do território entre outros, mas por diversos motivos estas especificidades não foram suficientes para justificar a integração vertical da função, a etapa de administração do fluxo de informações de vendas passa a ter importância ainda maior pela necessidade de a empresa manter controle sobre o conjunto de informações de mercado. É através da busca de informações que a empresa diminuirá o poder relativo do representante comercial, facilitando inclusive a conversão para vendedores contratados conforme discutido por Weiss e Anderson (1992), diminuindo a chance de ações oportunistas.

Os tópicos de implementação do esforço de vendas, relacionado a recursos humanos em vendas, têm considerações semelhantes, a não ser pela questão de remuneração, que deve ser feita, exclusivamente, por comissões de vendas, seguindo a lei do representante comercial brasileira, mas também nos EUA e na Alemanha (ALBERS, 2000). Isso torna a questão de remuneração mais direta sendo que a principal decisão passa a ser qual o nível de comissão (qual o valor da porcentagem) e qual a base de cálculo.

Conforme mostrado por Farley (1964) que discute remuneração somente composta por comissões, essas devem representar uma porcentagem igual sobre a margem bruta entre os produtos vendidos para que a o vendedor, ao buscar maximizar a sua renda, também maximize a rentabilidade da empresa. Comissões baseadas somente em total de vendas, tendem a estimular descontos de preços e focar muito em volume de vendas de produtos mais baratos (que teoricamente são mais fáceis de vender), reduzindo a rentabilidade da empresa. Comissões variadas podem, também, ser utilizadas para direcionar o esforço de

vendas. Para implementação de comissões variadas, sistemas de pontos, associados a vendas de produtos específicos, conforme discutido no capítulo 4, podem ser também utilizados.

Finalmente, Neves (2003) fornece um roteiro para a construção de contratos com parceiros na rede de negócios, utilizando o enfoque de redes. O autor fornece diversas orientações sobre como que a especificidade no relacionamento (no caso de vendas muito baseado na questão de especificidade humana, de produtos e de relacionamento com clientes) entre as partes pode criar riscos de ações oportunistas e através disso o contrato deve ser revisto e ampliado, no sentido de ampliar suas salvaguardas protegendo uma das partes contra ações oportunistas. O modelo, também, sugere a revisão das funções de *marketing*, baseadas nos fluxos existentes em um sistema de troca, para melhor distribuir os responsáveis pelos fluxos de informação, pagamento e financeiro, fluxo físico de produtos, serviços e comunicações.

7.2 Implementação de Vendas

Uma vez definidos todos os aspectos de planejamento e organização de vendas até este ponto, será preciso determinar padrões ou direções gerais à atuação dos vendedores e gerentes territoriais. Por mais que a empresa escolha trabalhar com vendedores auto-gerenciáveis, ela tem que refletir sobre os critérios de trabalho de um vendedor dentro de um território. Esses critérios serão em grande parte implementados por um gerente territorial de vendas. Por isso nos tópicos de implementação estão as funções esperadas de um gerente de vendas. As atividades do modelo que fazem parte da implementação são: (6) Administração de Clientes e Informações; (7) Gerenciamento do Território: Recrutamento e Seleção; (8) Gerenciamento do Território: Treinamento e Motivação.

Administração de Clientes e Informações

A etapa administração de clientes e informações busca contribuir com a elaboração de um quadro constando os tópicos importantes de atuação de um vendedor no seu território. A determinação dessas atividades de venda mostra o relacionamento entre os diferentes níveis de atividades na área de vendas, falando sobre a discussão estratégica, o gerenciamento dos territórios e, enfim, o trabalho individual do vendedor no campo. Trata-se da formalização do que a empresa espera do trabalho de um vendedor e mais um esforço de que, o que foi estabelecido em níveis estratégicos, deverá ser feito em nível operacional. Não basta a

empresa elaborar todas as etapas anteriores e simplesmente colocar os vendedores nos seus respectivos territórios. Essas orientações deverão ser base do processo de treinamento, como destacadas no quadro 4.2.

Tópicos para o Processo de Vendas
<p>A empresa e seus produtos</p> <p>O papel estratégico da função vendas no alcance dos objetivos da organização</p> <p>Aspectos de mudança no ambiente</p> <p>Os objetivos na área de vendas</p> <p>Tipos de clientes</p> <p>Categorização de clientes e critérios diferenciados para:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Realização de visitas - Conteúdo de apresentação de vendas - Desenvolvimento de relacionamentos e serviços <p>Detalhamento sobre o processo de vendas de forma genérica:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Prospecção e qualificação de clientes - Pré-abordagem e abordagem de clientes - Apresentação de vendas - Negociação - Fechamento da venda - Serviços pós-venda

Quadro 7.2: Sugestão de Tópicos para a Administração de Clientes

Fonte: Elaborado pelo autor.

O gerente regional deverá ser responsável por algumas ações do plano de vendas em nível regional, como mapear o território no sentido de identificar os potenciais de mercado (para isso torna-se importante desenvolver índices de participação/ penetração de mercado por vendedores, as ameaças e oportunidades em nível regional, planos de ação, controle de resultados e ajustes na sua área, entre outras atividades). Enfim, ele deve servir como uma ponte entre a empresa e a equipe de vendas, tendo um papel-chave na volta das informações para a empresa, bem como a caracterização da mensagem que a empresa leva ao mercado já que ele é fundamental na definição da abordagem de vendas da sua equipe. Lidando com representantes e distribuidores independentes, o gerente tem na criação do vínculo entre vendedores e a empresa uma função fundamental.

Quanto às informações, é crítica, em vendas, a dificuldade de troca de informações e comunicação entre os vendedores da empresa, seus gerentes e até mesmo a empresa. Essa sequência propõe uma sistematização do processo de criação de fluxos de informação e comunicação com o objetivo de aproximar esses diferentes agentes e explorar os diferentes benefícios dessa proximidade. Deve-se mencionar que essa dificuldade é ampliada quando se trata de setores em que a estrutura de canais de distribuição é longa e complexa. A obtenção de informações da equipe de vendas e do mercado diminui a assimetria de informações da

empresa em relação aos vendedores e gerentes de venda, diminuindo, assim, o poder relativo dos vendedores com relação a clientes e mercados e facilitando o alinhamento de objetivos entre empresa e vendedores (ANDERSON, 1985).

A figura 7.3 mostra, no sentido da empresa para o mercado, todos os possíveis fluxos de comunicação, tanto diretamente, quanto através dos gerentes e vendedores, que a empresa pode utilizar para alcançar o mercado. Por outro lado, no sentido contrário, tem-se as informações que podem voltar do mercado para a empresa, passando muitas vezes pelos vendedores, revendedores e gerentes territoriais. Cada número, na figura, representa um fluxo e através desses fluxos ocorrem a troca de informações e as comunicações.

Figura 7.3: Fluxos de Informação e Comunicação em uma Estrutura de Vendas
Fonte: Neves e Castro (2003).

A partir do desenho acima, a empresa de insumos pode criar diversas ferramentas com o objetivo de dinamizar o fluxo de informações e comunicações entre os diversos agentes na empresa, nas revendas e no mercado. A sugestão é que, para cada número, mecanismos sejam criados quando pertinentes e viáveis. Logicamente, todos os mecanismos de automação de força de vendas como central de dados de clientes e relatórios pela internet podem ser inseridos nesse esquema. Como exemplo, a empresa pode criar padrões de relatórios para os gerentes regionais e esses aos seus vendedores, nos fluxos 14 e 13 respectivamente. O gerente, provavelmente, levará a mensagem da empresa a contas especiais, dessa forma um mecanismo de atendimento de contas especiais, como o manual do vendedor, destinado aos gerentes pode ser outra ferramenta no fluxo 2. O objetivo será sempre aproximar a equipe de vendas da empresa e clientes, dessa forma o gestor de vendas deve ter isso em mente ao criar os diferentes mecanismos.

Outra forma de pensar essa estrutura é que ela se refere à estrutura organizacional da área de vendas, no entanto incluindo agentes externos sejam eles representantes comerciais ou revendas. Os fluxos de informação e comunicação necessitam fluir nessa estrutura indiferente de limites organizacionais ou mesmo que dificultados por eles.

Gerenciamento do Território: Recrutamento e Seleção

Será colocado um roteiro resumo do processo de recrutamento e seleção de vendedores na tabela abaixo e que será detalhado em seguida.

Tabela 7.9: Etapas para Recrutamento e Seleção de Vendedores

Etapas para o Recrutamento e Seleção de Vendedores
<ul style="list-style-type: none"> • Definição dos locais onde candidatos serão recrutados, conforme histórico de desempenho • Elaboração de um plano de divulgação dos cargos disponíveis para recrutamento (locais, forma de comunicação para fazer chegar a mensagem, processo de coleta de nomes) • Definição dos critérios de seleção através de “<i>polar extreme approach</i>” ou de forma qualitativa • Seleção das técnicas de seleção de candidatos

Fonte: Elaborada pelo autor.

Para o recrutamento de vendedores, o procedimento simples está na definição dos locais onde bons candidatos podem ser obtidos e um plano de divulgação e recrutamento deverá ser estabelecido, no qual devem estar claros os candidatos-alvo, locais de divulgação e processo de inscrição para participação no processo seletivo. Como já colocado nos livros texto da área, o sucesso da equipe atual e a verificação de qual a sua procedência ajudará na definição dos locais onde se deve incentivar a prospecção de bons candidatos já que os resultados têm sido satisfatórios e a diminuição dos locais nos quais os resultados têm sido insatisfatórios. Os locais sugeridos são universidades, agências de emprego, outras empresas não concorrentes, empresas concorrentes, indicações da equipe atual, entre possíveis outras fontes de bons candidatos.

Pode ser buscada uma correlação entre os vendedores mais bem sucedidos e seus locais de origem para a orientação dos esforços de recrutamento. Os procedimentos para esse tipo de análise pode ser encontrado em Sager (1991) e também em Albers (2000).

Uma vez que os candidatos tenham sido recrutados, os critérios para que os vendedores possam ser selecionados precisam ser escolhidos. Novamente, de acordo com Albers (2000) é sugerido um procedimento baseado na diferenciação entre os vendedores de maior e menor sucesso, buscando diferenças estatisticamente significantes que justifiquem a diferença de desempenho. Uma vez que os dois grupos tenham sido identificados e separados, testa-se a significância da diferença em características selecionadas como formação, idade, tempo na atividade, experiência em vendas e diversas outras. Apesar desse tipo de análise (busca de características que justifiquem a variação de desempenho de vendedores) ter se mostrado irrelevante quando submetida a uma meta análise de Churchill et al (2000) em uma grande amostra de estudos, a realização desse tipo de análise para uma empresa em específico tem maior chance de ser bem sucedida já que se trabalha dentro de apenas um setor e dados mais consistentes.

Dentre as diversas características que podem ser utilizadas conforme já discutido no capítulo 4 desta dissertação, estão características relacionadas aos grupos de fatores como

aptidão, características pessoais, níveis de habilidades, percepções de papel e motivação. Para identificar as características procuradas um conjunto de técnicas poderá ser utilizada, entre elas: formulários, entrevistas, testes formais e confirmação de referências. (RANDALL; RANDALL, 1990, INGRAM; LAFORGE, 1992 CHURCHILL et al. 2000).

Gerenciamento do Território: Treinamento e Motivação.

Uma reflexão sobre o nível de especificidades em vendas, segundo Anderson (1985), com relação a produtos (complexidade dos produtos ou aspectos específicos da marca), clientes (número de grandes clientes, clientes com características peculiares) e empresa (características culturais e de procedimentos muito particulares) no sentido de dimensionar e determinar a natureza, a intensidade desses processos de treinamento é válida para formular o programa de treinamento para novos e atuais vendedores. Quanto maior for a especificidade dos produtos da empresa, maior será a necessidade de treinamento sobre eles. Da mesma forma quanto maior a especificidade com relação à empresa e consumidores maior será a necessidade de períodos mais longos e mais intensos de treinamento e aprendizado pelos vendedores das especificidades envolvidas.

O objetivo do treinamento é influenciar questões de motivação, técnicas e habilidades. Deve ficar claro que aptidões e características são inerentes às pessoas e não são alteradas. Na verdade, a etapa anterior de recrutamento e seleção deverá selecionar as pessoas com as características sugeridas para um bom desempenho na atividade na empresa e a política de treinamento deve influenciar as variáveis suscetíveis à influência.

7.3 Controle de Vendas

A última fase da sequência proposta tem relação com o controle das atividades que as fases anteriores definiram. O conceito central está na capacidade ou tentativa da empresa em monitorar os resultados dos esforços de venda, selecionando os itens que melhor podem permitir (dentro dos limites de avaliação) verificar o sucesso do que está sendo conseguido. São sugeridos dois mecanismos de controle contínuos, ambos mostrados no capítulo 11: (9) Administração de Conflitos e (10) Formas de controle e Auditoria de Vendas.

Administração de Conflitos

Para a administração de conflitos foi buscada a referência em canais de distribuição para conseguir inserir nessa seqüência um passo em que os conflitos pudessem ser identificados, minimizados a um nível saudável e critérios pudessem ser criados para que eles pudessem ser bem encaminhados. É pertinente a busca na referência em canais de distribuição por essa literatura, muitas vezes, tratar vendedores como um canal de vendas direto e analisa conflitos entre eles e outros formatos de distribuição.

Muito da identificação dos potenciais conflitos já será feita no momento da integração entre os canais de distribuição e vendas como discutido na primeira fase da seqüência. O objetivo dessa fase é entender os conflitos de forma mais ampla e depois, como dito acima, criar critérios para sua resolução para que sejam encaminhados seguindo as orientações dessa literatura.

O desenho das etapas busca, até esse ponto, reduzir os conflitos que serão descritos. Por exemplo, o fluxo de informações e comunicações é construído nesse sentido bem como a especialização.

A maioria dos conflitos tem origem de acordo com Coughlan (2002), Rosembloom (1999), Corey et. al. (1989), Lusch (1976) nas diferenças em:

- (a) *Metas dos membros de um canal de distribuição (considerando também vendedores) o canal:* as metas de empresas que estão participando da mesma rede de valor são em diversos pontos naturalmente opostas. Obviamente os fabricantes querem maiores margens e por isso maiores preços cobrados ao distribuidor, menores estoques e por isso canais estocados. Por outro lado, o distribuidor não quer investir em estoques, quer pagar o menor preço possível ao fabricante para poder obter maior margem. Esses pontos que remetem à disputa pela distribuição do valor gerado pelo sistema.
- (b) *Percepções da realidade:* quanto aos atributos dos produtos ou serviços, definição dos segmentos de mercado e concorrência. Por ter diferente foco de atuação, as empresas em diferentes etapas (jusante ou montante) não conseguem visualizar toda a realidade, não entendendo o porquê das solicitações da outra parte;
- (c) *Conflitos de Domínio:* conflitos sobre as responsabilidades das partes em termos de serviços, responsabilidades em promoção, entre outras atividades. A discordância sobre esses pontos é colocada como discordância de domínio.
- (d) *Incongruência de Papéis:* um papel pode ser colocado como um conjunto de prescrições que definem como deveria ser o comportamento de determinado canal de marketing, como distribuidor ou representante ou o fabricante. Quando esse papel é alterado por uma das partes, cria-se uma situação de conflito.

Esses níveis de conflito além de serem naturais, chamados muitas vezes de funcionais, acabam tendo um efeito positivo por pressionar as partes para que discutam e cheguem a

pontos de concordância, melhorando o desempenho em área de vendas como um todo. Um nível zero de conflito pode indicar uma certa passividade, decorrente da falta de estímulo em discutir uma relação de pouco ganho e pouca importância, em que as partes se acomodam. Essa questão mostra o lado positivo do conflito, no entanto, altos níveis de conflito diminuem a eficiência do sistema de vendas como um todo (ROSEMBLOON, 1973).

Os primeiros conflitos que podem existir são sobre a questão de políticas de vendas. Quais as situações em que o que foi originalmente estabelecido (por exemplo, territórios exclusivos de venda a um determinado representante) poderá ser flexibilizado? No caso da transgressão dessas normas quais as punições da empresa? Nos casos analisados, as empresas não tinham isso bem definido e nem os modelos analisados contemplavam essas questões de variações da estrutura estabelecida.

O segundo ponto sobre a origem dos conflitos é a existência de canais múltiplos. Segundo Friedman e Furey (1999), para o fornecedor esses canais podem ser interessantes porque representam uma oportunidade melhor de penetrar no mercado. Se ele usar canais indiretos e canais diretos ao mesmo tempo, ele permite que a empresa compare desempenho de vendedores empregados e representantes comerciais e que também possa ter acesso direto ao mercado, buscando as informações dos clientes finais e estando mais apto a perceber as oportunidades e ameaças do mercado. Isso de fato não representa problema já que o recurso do consumidor, simplesmente, irá migrar para aquele canal que atender melhor às suas necessidades. No entanto, podem existir problemas advindos da existência de canais múltiplos. Primeiro, isso pode permitir que diferentes membros do canal (que podem ser revendas, ou revendas e representantes) disputem o mesmo cliente.

Podem ocorrer, ainda, conflitos porque os representantes ou revendedores *representam a concorrência* e os fabricantes podem se sentir lesados por isso se exigiram exclusividade, tanto no nível “informal” como no formal, destacados em contratos escritos.

O conflito que, ainda, pode ser gerado é o da *venda direta* do fabricante para potenciais clientes da revenda. De acordo com Coughlan (2002), esse ponto é crucial no relacionamento entre as duas empresas. Dependendo de como o fabricante lida com esse problema (que é colocado também como natural, pelo fato de sempre poder existir clientes que pelo porte ou importância exijam atendimento direto), a empresa pode construir ou destruir uma relação de confiança, muito importante para a formação da parceria. É nesse ponto, muitas vezes, que a empresa irá mostrar o quanto valoriza os canais de distribuição dependendo da política que escolher para tratar o assunto (DONEY, 1997).

Outro ponto fundamental é a questão das regras. Se por um lado um excesso de regras pode tornar “burocrática” a relação, tornando pouco flexível e mostrando que o excesso de controle advém de pouca confiança, prejudica a formação da parceria. Por outro lado, a ausência de regras claras dá margem a indefinições e ao aparecimento de conflitos que poderiam ser simplesmente contornáveis. Por exemplo, regras claras sobre a definição da venda direta do fabricante, da estrutura territorial dos canais de distribuição, sobre o nível de estoques, entre outros pontos que, por ficarem vagos, podem originar disputas, prejudicam também a construção do relacionamento e ganho mútuo.

Coughlan (2002) coloca alguns pontos importantes para minimizar os conflitos como comunicando-se mais freqüente e efetivamente, estabelecendo canais para expressar insatisfações, fazendo uma revisão crítica das ações passadas, inventando e implementando divisão equilibrada dos recursos do sistema, desenvolvendo uma distribuição mais balanceada de poder em seus relacionamentos, desenvolvendo padrões de atuação para serem seguidos em eventuais futuros conflitos.

Dessa forma a tabela 7.11 sintetiza algumas condições de conflitos para que o gestor de vendas possa refletir sobre elas e criar possíveis critérios para o seu encaminhamento e resolução.

Tabela 7.10: Identificação de Fontes de Conflito e Critérios para sua minimização.

Possíveis Fontes de Conflitos
Variações na política de vendas estabelecida
Canais múltiplos (obter da análise da integração canais e vendas)
Conflitos de domínio
Presença de concorrência nos canais de distribuição
Conflitos de Vendas Diretas
Outros possíveis conflitos

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Friedman e Furey (1999), Coughlan (2002), Doney (1997), Rosembloon (1999).

Formas de Controle e Auditoria de Vendas

O estabelecimento de mecanismos de controle levará em consideração a necessidade de medidas de *atividades e resultados* em relação à área de vendas. A tabela 4.11 apresenta uma lista de medidas que podem ser utilizadas tanto para atividades como para resultados.

A limitação da medida de resultado é conseguir com sucesso isolar o desempenho de um vendedor de variáveis ambientais como o *marketing mix* da empresa, variações no território, que fizeram suas vendas variarem, mas sem relação com o seu grau de esforço.

Albers (2000) coloca que, se esses efeitos forem relevantes e forem calculados permitindo a correção das metas ou medidas de controle, então medidas de resultado são adequadas. Caso contrário, as medidas de resultado não servirão como base de comparação de vendedores.

Krafft (1999) coloca que quando é difícil avaliar medidas de atividades dos vendedores, a única alternativa que resta é o controle de resultados, tornando, assim, o controle de vendas um grande desafio. Como colocado por Barzel (1989), os indivíduos podem mascarar suas baixas contribuições ao atribuí-las a outras variáveis ambientais.

Por fim, a seqüência proposta sugere a auditoria de vendas que pode ser feita na empresa toda vez que seja necessário repensar a área completamente. A seqüência e conteúdo da auditoria de vendas foram discutidos no capítulo 4 e não será repetida aqui. Os resultados, então, deverão motivar as alterações do plano de vendas, conforme as setas que vão à direção contrária às etapas explicadas.

8. CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Esse capítulo final tem como objetivo resgatar a pergunta de pesquisa feita no início do trabalho, recapitular qual foi a resposta dada a ela e recapitular, também, a contribuição ao problema levantado, mostrando seus aspectos favoráveis e suas limitações. Finalmente, as sugestões para pesquisas futuras que serão feitas após este processo.

A seguinte pergunta de pesquisa foi colocada no início do trabalho: “Os modelos conceituais existentes de planejamento e gestão de vendas contemplam os aspectos críticos advindos da realidade do setor brasileiro de insumos agrícolas para a gestão de vendas?”.

Através do contraste entre os estudos de caso elaborados em empresas de insumos agrícolas e os modelos de planejamento e gestão de vendas selecionados, chegou-se à conclusão de que, de fato, existem aspectos não cobertos ou superficiais nos modelos analisados. Esses aspectos, que foram denominados de hiatos, foram a gestão da informação/comunicação entre vendedores, gerentes e empresa, gestão de conflitos, políticas de território, definição do papel do gerente de território, escolha de representante *versus* vendedor contratado, recomendações para a gestão de representantes e integração estratégica e operacional com outras variáveis de *marketing*.

Dada esta reposta, a contribuição que esta dissertação procurou trazer ao problema analisado foi a proposição de uma sequência de planejamento e gestão de vendas que consolidasse e integrasse a literatura de vendas e que contemplasse os aspectos críticos da indústria de insumos agrícolas no Brasil. Para a construção do modelo, também foi explorada a Nova Economia Institucional, mais especificamente as contribuições da Economia dos Custos de Transação, Teoria da Agência e Direito de Propriedade. Essas contribuições foram usadas em tópicos específicos dentro das etapas da sequência proposta e também na concepção do desenho da sequência como um todo.

O modelo é composto por três fases: Planejamento e Organização, Implementação e Controle e possui 10 etapas que são: (1) Análise de Necessidades do Comprador e Compreensão do Papel de Vendas em *Marketing*, (2) Análise Ambiental, da Concorrência e *Benchmarking*, (3) Definição das Quotas/Objetivos Quantitativos de Vendas, (4) Organização de Vendas: Desenho de Territórios, Especialização de Vendas e Número de Vendedores, (5) Definição do “Formato de Entrada” da Força de Vendas – Análise do Modo de Governança (internos, externos) e Remuneração, (6) Administração de Clientes e Informações, (7)

Gerenciamento do Território: Recrutamento e Seleção, (8) Gerenciamento do Território: Treinamento e Motivação,(9) Administração de Conflitos e (10) Formas de controle e Auditoria de Vendas.

Os aspectos favoráveis dessa sequência proposta, se comparada aos modelos analisados, poderiam ser:

- Separa considerações sobre organizações de venda, dividindo-as em questões estratégicas e de organização de vendas;
- Destaca, logo no início da sequência, a importância da decisão da forma contratual utilizada para governar a relação com os vendedores e busca antecipar os efeitos colaterais de escolhas imperfeitas;
- Busca fornecer, na etapa de integração de *marketing* e vendas, potenciais de *interface* entre os diversos esforços do composto de *marketing*, procurando fortalecer a oferta da empresa e o papel de vendas;
- Insere um tópico de esquematização de informações e comunicações dentro da estrutura organizacional de vendas (considerando o cliente como a ponta final de uma estrutura vertical) em que o fluxo de informações e comunicações busca ser sistematizado e maximizado ao ponto de reduzir os custos de transação e aumentar a eficiência e eficácia do processo de vendas;
- Insere uma etapa de administração de conflitos de vendas concentrada, principalmente, em questões sobre conflitos de canais, conflitos territoriais (de direitos) que são comumente encontrados no dia-a-dia organizacional e, como foi visto, pode não estar organizado;
- Inclui considerações sobre a implementação de representantes comerciais, discutindo diferenças na gestão desse tipo de contrato em específico;
- Acrescenta, dentro de controle, um tópico de gerenciamento de território, fornecendo algumas orientações gerais sobre o trabalho deste agente dentro da indústria estudada;
- Finalmente, o modelo tenta integrar considerações da literatura mais descritiva de vendas com contribuições da NEI, mostrando as diversas áreas em que a segunda tem sido utilizada na primeira, buscando ter consistência teórica;

Por outro lado, existem diversas limitações importantes presentes nesta proposta e no trabalho como um todo:

- A sequência não foi testada em nenhuma empresa, impossibilitando qualquer afirmação sobre a sua adequação e verdadeiro auxílio nas organizações;
- A sequência, também, não foi julgada por gestores de venda no sentido de saber se as etapas que foram inseridas são aplicáveis e se, de fato, a forma em que estão organizadas pode facilitar e melhorar a gestão de vendas;
- O Método utilizado é subjetivo, tendo clara influência do pesquisador e dos entrevistados durante o processo de elaboração. Se por um lado a flexibilidade no método de pesquisa no processo de construção é positiva no sentido de permitir a inclusão de diversos aspectos e uma relação direta com a realidade das empresas analisadas, por outro torna difícil a replicação por outro pesquisador, tentando buscar os mesmos resultados;
- A sequência está concentrada em um setor, o que aumenta a chance de adequação ao setor estudado, mas pode tornar a sequência muito específica e contextual.

Finalmente, durante todo o processo de realização desta dissertação, alguns temas decorrentes de pesquisa futura foram selecionados. A tabela 8.1, a seguir, busca apresentar alguns temas e comentários sobre possíveis métodos e implicações.

Tema	Comentários sobre possíveis métodos e implicações
Administração de vendas considerando ineficiências contratuais	Diversos artigos têm estudado os antecedentes da decisão de comprar ou fazer função vendas. Indiferente da decisão tomada, diversas ineficiências de mercado (como exemplo especificidades de ativos do lado do mercado) ou na integração vertical (como exemplo falta de incentivos) podem estar presentes. Quais são essas ineficiências na área de vendas (ou seja, os efeitos colaterais da decisão comprar ou fazer) e como as empresas lidam com isso (reação a uma limitação da estrutura de governança) e, ainda, se isso está relacionado ao melhor desempenho ou não da administração de vendas pode ser checado em um modelo conceitual.
Influência do ambiente institucional no arranjo contratual de vendedores	Dependendo das alterações das normas usadas na Lei do Representante Comercial no Brasil, o uso deste formato pode ser verificado como frequência de uso, alterações em incentivos, entre outras conseqüências. Levantar as alterações e contrastar com dados sobre a gestão de vendas (coletados de empresas ou de forma secundária), pode ser um tópico relevante.
Influência do ambiente institucional no arranjo contratual de vendedores – uma análise comparada	Ambientes institucionais, por exemplo o da Alemanha e do Brasil, podem ser comparados e novamente o uso de representantes comerciais e características de gestão podem ser estudados para entender as diferenças.
Importância da força de vendas na criação e manutenção de relacionamentos em uma rede de empresas (network)	Parece claro que vendedores (sobretudo de setores industriais) podem ser muito importantes na criação de relacionamentos a jusante. A montante, na verdade vendedores de outras organizações podem atuar nesse sentido (considerando uma empresa foco). Além disso, vendedores, muitas vezes, operam como facilitadores (lidam com bancos, seguradoras, empresas de transporte, por exemplo) no sentido de agilizar a transação com clientes. Qual o papel, então, de vendedores, dentro do conceito de redes de empresas, cruzando o conceito de <i>networks</i> (por exemplo, o utilizado pelo IMP) e como isso se diferencia por indústria, porte da empresa ou outros aspectos?
Influência da integração de vendas e de <i>marketing</i> sobre desempenho	Muito se discute que integrar vendas e marketing pode trazer melhora de desempenho. Como medir a integração de <i>marketing</i> e como relacionar isso ao desempenho para que este conceito possa ser provado e a operacionalização da pesquisa possa ajudar a conseguir categorizar melhor esses conceitos? O mesmo se aplica pensando sobre <i>marketing</i> e vendas, aí já partindo das <i>interfaces</i> propostas na sequência deste trabalho, como sugestão.
Estudos exploratórios sobre vendas no Brasil	Faltam dados sobre a utilização de vendedores e representantes, custos de visitas de vendas, qualificação da posição no Brasil, perfil do vendedor entre diversos outros que podem ser úteis para diversos temas de pesquisa. O <i>Journal of Personal Selling & Sales Management</i> traz uma pesquisa anual baseada nos EUA, com muitas idéias que podem ser exploradas.

Tabela 8.1: Algumas sugestões para pesquisa futura

(continua)

Fonte: Elaborado pelo autor

9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABAG. Associação Brasileira de Agribusiness. Disponível em: <<http://www.abagbrasil.com.br>>. Acesso em: 17 Mar. 2004.
- ALBERS, S. Sales-Force Management, in: BLOIS, K. (ED.): The Oxford Textbook of Marketing. Oxford: Oxford University Press, pg. 292-317, 2000.
- ALBERS, S. The choice between employed salespersons and independent manufacturer representatives, in: ALBACH, H.; BROCKHOFF, K; EYMANN, E.; JUNGEN, P.; STEVEN, M.; LUHMER, A. (Editors): *Theory of the Firm*. Erich Gutemberg's Foundations and Further Developments. Berlin: Springer, 169-184, 2000b.
- ANA. Agência Nacional de Águas. Disponível em: <<http://www.ana.gov.br>>. Acesso em: 17 Fev. 2004.
- ANDA. Associação Nacional para Difusão de Adubos. Anuário Estatístico Setor de Fertilizantes 2002. São Paulo: Anda, 2003. 158p.
- ANDERSON E. Selling efficiency and choice of integrated or independent sales force: a test of darwinian economics," *Marketing Science*, 34, p. 599-618, May 1988.
- ANDERSON E. Strategic implications of darwinian economics economics for selling efficiency and choice of integrated or independent sales forces. *Management Science*, Vol. 34, No. 5, pg. 599 – 618, May 1988.
- ANDERSON E. The salesperson as an outside agent or employee: a transaction cost analysis. *Marketing Science*, 4, p 234-54. Summer, 1985.
- ANDERSON, E.; WEITZ B. A. Make-or-buy decisions: Vertical Integration and Marketing Productivity. *Sloan Management Review*, pg. 3-19, Spring, 1986.
- ANFAVEA. Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores. Disponível em: <<http://www.anfavea.com.br>>. Acesso em: 02 Nov. 2003.
- ATKINSONS, T.; HIGGINS T. L. Evaluation obstacles and opportunities. *Forum Issues Special Report*, February, 1988.
- AVLONITS, G.; PANAGOPOULOS, N. An Examination of the Impact of Salesforce Automation on Salesforce Performance. Publicado no *Proceeding of the 33rd EMAC Conference, Worldwide Marketing?*. Murcia: Universidad de Murcia, May, 18th – 21st, 2004.
- AXELROD, R. *The Evolution of Cooperation*. New York: Basic Books, 223 p., 1984.

- AZEVEDO, P. F. *Integração Vertical e Barganha*. 220 f, 1996. Tese de Doutorado apresentada junto ao Departamento de Economia da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo.
- BARZEL, Y. *Economic Analysis of Property Rights*. Cambridge: Cambridge University Press, 122p, 1st ed., 1989.
- BASU, A.K.; LAL, R. ; SRINIVASAN, V.; STAELIN, R. Salesforce Compensation Plans: An Agency Theoretic Perspective. *Marketing Science*, Vol. 4, No. 4, Fall 1985.
- BCB. Banco Central do Brasil. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br>>. Acesso em: 08 Abr. 2004.
- BERMAN, B. *Marketing Channels*. New York: John Willey & Sons, 663 p, 1996.
- BERRY, L. L.; PARASURAMAN, A. *Marketing Services: Competing through quality*. New York: The Free Press, 1991.
- BESANKO, D; DRANOVE, D; SHANLEY, M. *The Economics of Strategy New York*: John Wiley and Sons 644 p. 2000.
- BONOMA, T.V. Case Research in Marketing: Opportunities, Problems, and a Process. *Journal of Marketing Research*. Vol XXII, 199-208, May, 1985.
- BUCKLIN, L. P.; SENGUPTA, S. Organizing successful co-marketing alliances. *Journal of Marketing*, v. 57, p. 32-46, 1993.
- CHONKO, L. B.; ENIS B. M., TANNER, J.F. *Managing Salespeople*. Massachusetts: Allyn and Bacon, 732p., 1992.
- CHURCHILL, A.G.; FORD, N.M.; WALKER O.C., JOHNSTON M. W., TANNER J. F. *Sales Force Management*. Boston: Irwin McGraw-Hill, 6a. ed., 727p., 2000.
- COBRA, M. *Administração de Vendas*. São Paulo: Atlas, 492p, 1994.
- COREY, E. R.; CESPEDES, F. V.; RANGAN, V. K. *Going to Market - Distribution Systems for Industrial Products*. Boston Harvard Business School, 394 p., 1989.
- COUGHLAN, A.; NARASINHAN, C. An Empirical Analysis of Sales Force Compensation Plans. *Journal of Business*, vol 65, no.1, 1992.
- COUGLAN, A. et alii. *Canais de Marketing e Distribuição*. 6 ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- CRAVENS D. W. The Changing Role of the Sales Force. *Marketing Management*, Vol. 4, no. 2, pg. 49- 57, Fall 1995.

- CRAVENS, D. W.; INGRAN, T.N.;LAFORGE R.W.;YOUNG C. E. Behavior-based and outcome-based salesforce control systems. *Journal of Marketing*, Vol. 57, p.47-59, October, 1993.
- CRAVENS, D. W.; MARSHAL, G. W.;LASSK F. G.;LOW, G.S. The control factor. *Marketing Management*, January and February, 2004.
- CZINKOTA, M.R (org.) *Marketing: As melhores Práticas* Porto Alegre: Bookman, 557 p., 2001.
- DALRYMPLE, D. J.; CRON, W. L. *Sales Management: Concepts and Cases*. New York: John Wiley & Sonsm, 5a. ed., 798p, 1995.
- DARMON, R. An Extended Model of the Relationship between Salespeople's Performance and Job Satisfaction. Publicado no *Proceeding of the 33rd EMAC Conference, Worldwide Marketing?*. Murcia: Universidad de Murcia, May, 18th – 21st, 2004.
- DAWES, P.; MASSEY, G. Relationships Between Marketing & Sales: The Role of Power and Influence". *Proceedings of the 17th Industrial Marketing and Purchasing Group Conference*, Oslo, Norway, 2001.
- DEWSNAP, B.; JOBBER, D. The Antecedents of Sales-Marketing Collaboration: An Empirical Investigation. Publicado no *Proceeding of the 33rd EMAC Conference, Worldwide Marketing?*. Murcia: Universidad de Murcia, May, 18th – 21st, 2004.
- DONEY, P. M.; CANNON, J. P. An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, v. 61, p. 35-51, Apr. 1997.
- DUBINSKY, A. J.; HANSEN, R.W. The salesforce management audit. *California Management Review*, Vol. XXIV, No. 2, pg. 86-95, Winter, 1981.
- DWYER, S.; HILL, J.; MARTIN, W. An empirical investigation of critical success factors in the personal selling process for homogeneous goods. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. XX, No. 3, pag. 151-159, Summer, 2000.
- ENGELS, J. F.; BLACKWELL, R.D; MINIARD, P.W. *Consumer Behaviour*.New York: Dryden, 1995, 789 p.
- ETZEL, M. J., WALKER, B. J.; STANTON, W. J. *Marketing*. São Paulo: Makron Books, 2001, 743p.
- FAO. Food and Agriculture Organization of the United Nations. Disponível em: <<http://www.fao.org>>. Acesso em: 18 Jan. 2004.

- FARINA, E. M. M. Q.; AZEVEDO P. F.; SAES, M.S.M.. *Competitividade: Mercado, Estado e Organizações*. São Paulo: Singular, 285p., 1997.
- FARLEY, J. U. An Optimal Plan For Salesmen's Compensation. *Journal of Marketing Research*, 1 (May), 39-43, 1964.
- FLETCHER, K.; WRIGHT, G.; DONALDSON, B. The Relationship of Strategic and Organizational Factors To Sales Force Automation Sophistication: An Empirical Study of the UK Financial Services Industry. Publicado no *Proceeding of the 33rd EMAC Conference, Worldwide Marketing?*. Murcia: Universidad de Murcia, May, 18th – 21st, 2004.
- FORD, D.; GADDE, L.; HAKANSSON, H.; SNEHOTA, I. Managing Networks. *Proceedings of the 18th Industrial Marketing and Purchasing Group Conference*, Dijon, France, 2002.
- FRIEDMAN, L.G.; FUREY, T.R., – *The Channel Advantage* London: Butterworth Heinemann, 1999, 228 p.
- FUTRELL, C. *Vendas: Fundamentos e Novas Práticas de Gestão* São Paulo: Saraiva, 2003, 521 p.
- GANESAN, S. Determinants of Long-term Orientation in Buyer-Seller relationships. *Journal of Marketing*. v.58, 1994.
- GEMUNDEN, H. G. – *Relationships And Networks In International Markets* –London: Pergamon, 460 p., 1997.
- GEORGES, L; GUENZI, P., PARDO C. The link between the supplier's relational strategy and its key account managers' relational behaviours. *Proceedings of the 18th Industrial Marketing and Purchasing Group Conference*, Dijon, France, 2002.
- GEYSKS, I.; STEENKAMP J. E. M.; KUMAR N. A Meta-Analysis of Satisfaction in Marketing Channel Relationships. *Journal of Marketing Research* Vol XXXVI, p. 223 – 238, May 1999.
- HESCHEL M. S. Effective Sales Territory Development. *Journal of Marketing*, pg. 39-43, April, 1977.
- HOLMSTRON, B.; MILGRON, P. The Firm as an Incentive System. *The American Economic Review*. Vol. 48, No. 4, 972-991 p., 1984.
- HONEYCUTT, E. D. Sales management in the new millennium: an introduction. *Industrial Marketing Management*, Vol. 31, pg. 555-558, 2002.

- IACOBUECCI, D. (ORG), – *Os Desafios do Marketing* – São Paulo: Futura, 461 p. 2001.
- INGRAM, T. N.; BELLENGER, D. N.. Motivational Segments in the Sales Force. *California Management Review*, Vol. XXIV, no. 3, pg. 81- 88, Spring, 1982.
- INGRAM, T.N.; LAFORGE, R.W. Sales Management – Analysis and Decision Making. Orlando: HBJ, 2a. Ed, 632p, 1992.
- INGRAM, T. N.; LAFORGE, R. W.; LEIGH T. W.. Selling in the new millennium: a joint agenda. *Industrial Marketing Management*, Vol. 31, pg. 559 – 567, 2002.
- IPEA. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. Disponível em: <<http://www.ipea.gov.br>>. Acesso em: 20 Mar. 2004.
- JOBBER, D.; LANCASTER, G; *Selling and Sales Management* – London: Prentice Hall, 453 p., 2000.
- JOHNSON G.; SCHOLLES, K. *Exploring Corporate Strategy* London: Prentice Hall, 873.
- KOTLER, F. *Administração de Marketing*. São Paulo: Prentice Hall, 763 p, 2000.
- KOTLER, P. A Generic Concept of Marketing – *Journal of Marketing* V. 36 (April). p. 46-54, 1972.
- KRAFFT, M. An empirical investigation of the antecedents of sales force control systems. *Journal of Marketing*, Vol. 63, p.120-134, July 1999.
- LAS CASAS, A.L. – *Plano de Marketing para Micro e Pequena Empresa* – Editora Atlas, 1999, 156 p.
- LEVY, M., WEITZ, B. A. *Administração de Varejo*. São Paulo: Atlas, 2000.
- LODISH, L.M. CALLPLAN: An Interactive Salesman's Call Planning System. *Management Science*, Vol 18 (1971), No. 4, Part II, p. 25-40, 1971.
- LUSCH, R. F. Sources of Power: Their Impact on Intrachannel Conflict. *Journal of Marketing Research*, v. 13, p. 382-390, 1976.
- MALHOTRA, N. *Pesquisa de Marketing* Porto Alegre: Bookman 720 p, 2001.
- MARTINS, G. A.; PINTO, R.L.. *Manual para Elaboração de Trabalhos Acadêmicos*. São Paulo: Atlas, 95 p., 2001.
- MATTAR, F. N.; SANTOS, D. G. *Gerência de Produtos*. São Paulo, Atlas, 1999.
- MAXIMIANO, A.C.A. Teoria Geral da Administração - Da escola científica à competitividade em economia globalizada. São Paulo: Atlas, 371pag., 1997

- MAXWELL, S.; REED, G.; SAKER, J.; STORY, V. The Playfulness of Sales Managers: Its Effect on Sales Reps' Organizational Commitment and Job Satisfaction. Publicado no *Proceeding of the 33rd EMAC Conference, Worldwide Marketing?*. Murcia: Universidad de Murcia, May, 18th – 21st, 2004.
- MCDONALD, M.. *Marketing Plans: How to Prepare Them, How to Use Them*. Oxford: Butterworth Heinemann, 578 p., 2002.
- MÉNARD, C. Methodological issues in new institutional economics. *Journal of Economic Methodology* 8:1, pg. 85-92, 2001.
- NEVES, M. F. A Década do Agronegócio. Artigo publicado no Jornal O Estado de São Paulo, P. B2, 16 de Janeiro de 2004.
- NEVES, M.F. Marketing and Network Contracts (agreements). *Journal on Chain and Network Science*. Volume 3, No. 1, May 2003.
- NEVES, M.F. *Um Modelo para Planejamento de Canais De Distribuição*. 144f, 1999 Tese de Doutorado apresentada junto ao Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo.
- NEVES, M.F.; CASTRO L. T.; BOMBIG R.T.. Mudanças no ambiente de vendas de insumos agropecuários. Anais do XXXIX Congresso da SOBER – Sociedade Brasileira de Economia Rural. Recife, Julho, 2001.
- OKSANEN, E. Organizational roles of sales people in the network marketing context. *Proceedings of the 16th Industrial Marketing and Purchasing Group Conference*, Bath, UK, 2000.
- OLSON, E. M.; CRAVENS D. W.; SLATER S. F. Competitiveness and sales management: a marriage of strategies. *Business Horizons*, pg. 25-30, March-April, 2001.
- PAPAROIDAMIS, N.; GUENZI, P.; BALDAUF, A.; PELLONI, O. An Empirical Investigation of the Impact of Relationship Selling and LMX on Relational Selling Behaviours and Sales Performance. Publicado no *Proceeding of the 33rd EMAC Conference, Worldwide Marketing?*. Murcia: Universidad de Murcia, May, 18th – 21st, 2004.
- PARENTE, J. Varejo no Brasil: gestão e estratégia. São Paulo: Atlas, 2000.
- PELTON, L.E; STRUTTON, D.; LUMPKIN, J.R.. *Marketing Channels: A Relationship Management Approach* New York: Times Mirror Books, 1997, 728 p.

- PIERCY, N. F.; CRAVENS D. W., MORGAN N.A.. Relationships between sales management control, territory design, salesforce performance and sales organization effectiveness. *British Journal of Management*, Vol. 10, pg. 95-111, 1999.
- PORTER, M. *Competitive Strategy*. New York: The Free Press, 1980.
- PUROHIT, D.; STAELIN R.. Rentals, sales, and buybacks: managing secondary distribution channels. *Journal of Marketing Research* Vol. XXXI, p. 325-338. August 1994.
- RANDALL E. J.; RANDALL, C. H. Review of Salesperson Selection Techniques and Criteria: A Managerial Approach. *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 7, p. 81-95, Vol. 7., 1990.
- RANGASWAMY, A.; SINHA, P.; ZOLTNERS, A. An Integrated model-based approach for sales force structuring. *Marketing Science*, Vol. 9, No. 4, pg. 279 – 298, Fall 1990.
- ROBINSON, P. J.; FARIS C. W.; WIND Y. *Industrial Buying and Creative Marketing*. Boston: Allyn & Bacon, 1967.
- ROGERS, L. *Administração de Vendas e Marketing* São Paulo: Makron Books, 389p. 1993.
- ROMAN, S. Personal Antecedents of Adaptative Selling and Adaptative Selling Influence on Performance: An Alternative Perspective. Publicado no *Proceeding of the 33rd EMAC Conference, Worldwide Marketing?*. Murcia: Universidad de Murcia, May, 18th – 21st, 2004.
- ROSEMBLOON, B., – *Marketing Channels* New York: The Dryden Press, 688 p, 1999.
- ROSEMBLOON, B.. Conflict and Channel Efficiency: some conceptual models for the decision maker. *Journal of Marketing* 37, p.28, July 1973.
- ROSSI, R. M., NEVES, M.F.; Projeto PENSA de Mapeamento da Cadeia do Trigo no PENSA. *Programa de Estudos dos Negócios do Sistema Agroindustrial*. Disponível em: <<http://www.fea.usp.br/Fia/pensa>>. Acesso em: 20 Nov. 2003.
- ROSSI, R. M.; NEVES, M. F.; TORNAVOI, D. Características do processo de decisão de compra de citricultores paulistas em relação a fertilizantes foliar. *Anais do 41^o Congresso da Sober – Sociedade Brasileira de Economia Rural*. Juiz de Fora, M.G., Julho, 2003.
- RYANS, A. B.; WEINBERG, C. B. Territory response sales models: stability over time. *Journal of Marketing Research*. Vol. 24, pg. 229-233, May 1987.
- RYANS, A. B.; WEINBERG, C. B.. Sales Force Management: Integrating Research Advances, Vol. XXIV, No. 1, pg. 75-89, Fall, 1981.

SECEX. Secretária de Comércio Exterior. Disponível em: <<http://www.mdic.gov.br>>. Acesso em: 17 Fev. 2004.

SEMENICK, R. J.; BAMOSSY, G. J. *Princípios de marketing: uma perspectiva global*. São Paulo: Makron Books, 337 p., 1995.

SHAPIRO, B. ET AL. *Conquistando Clientes*. São Paulo: Makron Books, 365 p., 1995.

SHETH, J. N. MITTAL, B.; NEWMAN, B. I. *Comportamento do Cliente: indo além do comportamento do consumidor*. Tradução Lenita M. R. Esteves. São Paulo: Atlas, 2001. 795 p.

SHIMP, T. *Advertising, Promotion and Supplemental Aspects of Integrated Marketing Communication*. New York: South Western College Publishing, 2002.

SINDAN. Sindicato Nacional da Indústria de Produtos para a Saúde Animal. Disponível em: <<http://www.sindiracoes.com.br>>. Acesso em: 22 mar 2004.

SINDIRAÇÕES. Sindicato Nacional da Indústria de Alimentação Animal. Disponível em: <<http://www.sindiracoes.com.br>>. Acesso em: 17 mar 2004.

SINHA, P.; ZOLTNERS, A. A. Sales-Force Decision Models: Insights from 25 Years of Implementation. *Interfaces*, Vol. 31, May-June 2001.

SRIVASTAVA, R.; RANGARAJAN, D. Salesperson Job Perception and the Feedback-Satisfaction Relationship. Publicado no *Proceeding of the 33rd EMAC Conference, Worldwide Marketing?*. Murcia: Universidad de Murcia, May, 18th – 21st, 2004.

TANNER J. F.; DUDLEY, G.W. Why Do Salespeople Sell. *Baylor Business Review*, Vol. 21, Issue 11, p44, 2p, Fall 2003.

TOSUN, N. Industrial Marketing and Communications Strategies. *Proceedings of the 19th Industrial Marketing and Purchasing Group Conference*, Lugano, Switzerland, 2003.

WEISS A. M.; ANDERSON E.. Converting from independent to employee salesforces: the role of perceived switching costs. *Journal of Marketing Research*, Vol. XXIX, pg. 101-115, February 1992.

WEITZ, B.A.; CASTLEBERRY, S.B.; TANNER, J.F.,. *Selling – Building Partnerships*. New York: Mcgrraw Hill, 627 p, 2004.

WERIN, L. Ronald Coase and the New Microeconomics-Material em homenagem a Ronald Coase, 1998.

- WILLIAMSON, O. E. A Comparison of Alternative Approaches to Economic Organization. *Journal of Institutional and Theoretical Economics* (JITE) 146, p.61-71, 1990.
- WILLIAMSON, O. E.. *The Economics Institutions of Capitalism*. New York: The Free Press, 1985, 445 p..
- WINER, L. The effect of product sales quotas on sales force productivity. *Journal of Marketing Research*, Vol. X., 180-3, May 1973.
- YIN, R.K.; *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2a. ed, 205 p, 2001.
- ZEYL, A. An Analytical framework of selling situations within relationships and their impact on the role of the sales force. *Proceedings of the 18th Industrial Marketing and Purchasing Group Conference*, Dijon, France, 2002.
- ZOLTNERS A. A.; LORIMER S. E. Sales territory alignment: an overlooked productivity tool. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. XX, No. 3, pg. 139-150, Summer, 2000.
- ZOLTNERS, A.A.; SINHA, P.; ZOLTNERS, G.A. *The Complete Guide to Accelerating Sales Force Performance* .New York: Amacom, 474p, 2001.
- ZYLBERSZTAJN, D.. *Estruturas de Governança e Coordenação do Agribusiness: Uma aplicação da Nova Economia das Instituições* 1995, 238 f. Tese de Livre-Docência apresentada no Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo.
- ZYLBERSZTAJN, D; NEVES, M. F. (ORG.) *Economia e Gestão dos Negócios Agroalimentares*. São Paulo: Pioneira, 361 p., 2000.

ANEXOS

Anexo 1: Elementos para a auditoria em força de vendas de Dubinsky e Hansen (1981)

I. Ambiente na Administração de Vendas

A. Fatores Extra Organizacionais

1. Econômico-Demográficos – O que a empresa espera em termos de tendências econômicas e demográficas entre diferentes mercados?
2. Político-Legais – O que as forças político legais podem afetar a administração de vendas?
3. Tecnologia – Que desenvolvimentos tecnológicos possivelmente afetem a administração da força de vendas?
4. Concorrentes
 - a. Quem são nossos concorrentes?
 - b. Quais são suas forças e fraquezas?
 - c. Quais são as práticas competitivas na indústria?
5. Mercados – quais as diferenças entre mercados com respeito a:
 - a. Oportunidades?
 - b. Práticas de venda da empresa?
6. Clientes
 - a. O que os clientes esperam da força de vendas na forma de serviços?
 - b. O que os clientes pensam em respeito a nossa força de vendas?
 - c. Como os consumidores tomam suas decisões de compra?

B. Fatores Intra-organizacionais

1. Organização da empresa:
 - a. quais são os objetivos da empresa e da área de marketing?
 - b. Como é a estrutura organizacional da empresa (que se reporta a quem)?
2. Integração dos departamentos de Marketing e Vendas – Existem boas comunicações e relações entre o departamento de vendas e:
 - a. Propaganda?
 - b. promoção de vendas?
 - c. Relações públicas?
 - d. Gerentes de produto?
 - e. Pesquisa de marketing?
 - f. Serviços?
3. Integração do Departamento de Vendas com outras áreas da empresa - Existem boas comunicações e relações entre o departamento de vendas e:
 - a. pesquisa e desenvolvimento?
 - b. Produção?
 - c. Transportes/expedição?
 - d. Contabilidade / finanças?
 - e. Processamento de dados?
 - f. Recursos humanos?
 - g. Área jurídica?
4. Mix de Marketing – qual o papel que tem vendas pessoais no nosso composto de marketing?

II. Sistema de Planejamento de Administração de Vendas

A. Objetivos

1. Quais são os objetivos do departamento de vendas?
2. Os objetivos são mensuráveis?
3. Os objetivos são apropriados e realistas?

B. Programa de Administração de Vendas

1. Qual a nossa estratégia de vendas?

2. A empresa está alocando recursos suficientes para alcançar os objetivos do departamento de vendas?
3. Os recursos estão sendo alocados eficientemente entre as diversas oportunidades de mercado?

C. Implementação do Programa

1. Temos um sistema de administração de informações para os objetivos de planejamento e controle?

III. Avaliação da Organização de Administração de Vendas

- A. Adequação dos gerentes de Venda – Nós temos gerentes de alto nível para direcionar os esforços de administração de vendas de forma adequada?
- B. Adequação das práticas administrativas – pensando em administração de vendas
 1. A estrutura organizacional (amplitude de controle) é eficaz?
 2. Os gerentes são capazes?
 3. Quão eficazes são nossas práticas de recrutamento e seleção?
 4. Os gerentes precisam de treinamento adicional?
 5. O sistema de incentivos é apropriado para os gerentes?
 6. O processo de avaliação usado para avaliar gerentes é adequado?

IV Funções na Administração de Vendas

A. Organização da Força de Vendas

1. Como a nossa força de vendas é organizada? (por produto, por cliente, por território)?
2. Esse tipo de organização é apropriada, dadas as condições intra-organizacionais e extra-organizacionais?
3. Este tipo de organização adequadamente serve as necessidades de nossos clientes?

B Recrutamento e Seleção

1. Quantos vendedores nós temos?
2. Este número está adequado para os nossos objetivos e recursos?
3. Estamos servindo nossos clientes adequadamente com esse número de vendedores?
4. Como é determinado o tamanho da força de vendas?
5. Qual é o índice de rotatividade? U que temos feito para tentar mudar isso?
6. Nós temos fontes adequadas para obter bons candidatos? Não temos considerado algumas possíveis fontes?
7. Nós temos uma descrição de cargos para cada uma das funções em vendas?
8. Temos enumerado as necessárias qualificações na função de vendas? Elas têm sido atualizadas? Elas são determinantes no sucesso de vendas?
9. Nosso processo de seleção financeiramente viável e apropriado?
10. Nós usamos uma bateria de testes psicológicos no nosso processo de seleção? Os testes são viáveis e confiáveis?
11. Nossos procedimentos de recrutamento e seleção satisfazem as condições de oportunidade de emprego?

C Treinamento de Vendas

1. Como nosso programa de treinamento é desenvolvido?
2. Nós estabelecemos objetivos para o treinamento antes de desenvolver e implementar o programa de treinamento?
3. O programa de treinamento é adequado considerando os objetivos e recursos disponíveis?
4. Que tipo de treinamento nós atualmente oferecemos aos vendedores?
5. O programa de treinamento necessita de revisão? Que áreas do treinamento precisam ser melhoradas ou devem receber menos ênfase?
6. Que métodos nós usamos para avaliar a eficácia dos nossos programa de treinamento?
7. Somos capazes de treinar internamente os vendedores atuais?
8. Temos um treinamento contínuo para vendedores atuais? Este está adequado?

D. Remuneração e Despesas

1. Nosso plano de remuneração está de acordo com os nossos objetivos à luz dos nossos recursos financeiros?
2. O plano de remuneração é justo, flexível, econômico e fácil de entender e administrar?
3. Qual é o nível de remuneração, o tipo de plano e a frequência de pagamento?
4. Os vendedores e gerentes estão satisfeitos com o plano de remuneração?
5. O plano de remuneração garante que os vendedores desempenhem as necessárias atividades de vendas?
6. O plano de remuneração atrai e retém bons vendedores?
7. O plano de despesas de vendas atende aos nossos objetivos de acordo com os nossos recursos financeiros?

8. O plano de despesas é justo?, flexível e fácil de administrar?
9. O plano de despesa assegura que as atividades de vendas necessárias são realizadas?
10. Podemos facilmente auditar as despesas incorridas pelo nosso pessoal de vendas?

E. Supervisão, Moral e Motivação

1. Que tipos de ferramentas de supervisão nós usamos? Elas são adequadas, dadas as nossas necessidades de supervisão?
2. Como nos tentamos motivar nossos vendedores? Quão bem sucedidos temos sido?
3. O time de vendas é altamente motivado?
4. A moral da força de vendas é alta?
5. Temos feito tentativas conscientes para melhorar a moral e motivação da nossa força de vendas? Temos tido sucesso?
6. Nós usamos ferramentas de motivação individuais ou em grupo?
7. Nós usamos incentivos tangíveis e intangíveis para motivar a força de vendas? Que incentivos devem ser enfatizados? Qual devemos diminuir a ênfase?

F. Previsão de Vendas

1. Nós temos um procedimento formal de previsão de vendas?
2. Quem estão envolvido na previsão de vendas?
3. Quão efetivos e eficientes é o procedimento de previsão de vendas em termos de tempo e acurácia?
4. Que métodos de previsão nós temos utilizado? Eles são apropriados para as nossas necessidades?

G Orçamentação

1. Nós usamos procedimentos de orçamentação? Se não, por que? Se sim, como esse procedimento é implementado?
2. Que orçamentos preparamos? Quão preciso somos em estabelecer esses orçamentos? Eles são flexíveis? Eles são usados na avaliação de vendas?
3. Nós tentamos seguir nossos orçamentos?
4. O orçamento ajuda a atingir os nossos objetivos?

H.Quotas

2. Que tipo de quotas nós usamos? Elas são adequadas de acordo com os nossos objetivos?
3. Nós somos orientados para volume de vendas ou lucro, considerando as quotas?
4. Nossas quotas são realistas, flexíveis, justas e alcançáveis?
5. Nossas quotas levam em consideração a experiência e formação dos nossos vendedores, bem como diferenças em territórios, produtos e clientes?
6. Nossas quotas asseguram que as necessárias atividades de venda serão feitas?

I. Territórios de venda e roteamento

1. Como estabelecemos nossos territórios? Nós consideramos as diferenças relativas a produtos, vendedores, competitivas e topográficas ao estabelecer nossos territórios?
2. As definições de território atuais permite o alcance dos objetivos?
3. Nossos territórios estão alocados de uma maneira justa?
4. Nós usamos roteamento? Ele é necessário?
5. Como as rotas são determinadas? Quais são as informações necessárias para a construção de rotas?
6. Nosso roteamento é eficiente considerando nossos recursos financeiros e de tempo?
7. Que tipo de roteamento nós usamos?

J Análise de Vendas

1. Que tipo de análise de vendas (por exemplo volume de vendas, vendas por linha de produto, por cliente, por território) nós fazemos?
2. Como essa análise é feita? Com qual frequência? Quem faz a análise?
3. A análise é feita ocasionalmente ou é sistemática e periódica?
4. Nós usamos os resultados das análises de vendas? Como? Temos tido sucesso ao utilizar os resultados?

K Análise de Custo e Rentabilidade

1. Que tipo de análise de custo nós fazemos?
2. Como essa análise é feita? Com que frequência? Quem faz a análise?
3. A análise de custo é ocasional ou é periódica e sistemática?
5. Nós usamos os resultados das análises de custos? Como? Temos tido sucesso ao utilizar os resultados?

L. Avaliação da Força de Vendas

1. Nós temos um procedimento sistemático para avaliar nosso pessoal de vendas? Quem faz a avaliação?
2. A avaliação está adequada em relação aos nossos objetivos?
3. Que tipo de dimensão chave nós usamos na avaliação? Elas são adequadas?
4. Quem estabelece os padrões de desempenho?
5. Os padrões de desempenho são justos, flexíveis e alcançáveis?
6. A avaliação é utilizada para estabelecer futuros objetivos para a força de vendas?
7. A avaliação é utilizada para punir, recompensar ou desenvolver o vendedor? Como?
8. Eles são frequentes o suficiente?

Anexo 2: Roteiro de entrevista para diretores de marketing e vendas

Parte 1 – A empresa e sua Área de Vendas

- Como é a estrutura organizacional da empresa e de forma mais detalhada da área comercial?
- Qual o número de vendedores na empresa?
- Qual o número de gerentes comerciais?
- Quais são as responsabilidades de cada um dos cargos (diretor comercial, gerente, vendedor, técnico, etc)?
- Qual a relação da empresa com os vendedores? (contratados, terceiros, outros formatos)
- Que tipo de organização comercial é utilizada pela empresa? (por produto, por cliente, territorial, híbrida, outras)
- Como são realizados os processos de recrutamento e seleção de vendedores?
- Como é realizado o treinamento para vendedores?
- Existe algum treinamento para o gerenciamento comercial (para os gerentes comerciais)?
- Como é composta a remuneração dos vendedores?
- Como é composta a remuneração dos gerentes?
- Existem programas de incentivo ou premiações?
- Como é feito a avaliação e o controle dos resultados alcançados?

Parte 2 – O Planejamento de Vendas na Empresa

- Você identifica alguma pressão advinda do ambiente externo (clientes, concorrentes, legislação, tecnologia, economia e sociedade em geral) a empresa que pressione a área de vendas a mudar? Quais serão essas tendências e quais mudanças você imagina que são necessárias?
- Que nível de planejamento se usa na área comercial, ou seja, o que é planejado a cada ano?
- Durante o planejamento, existe algo que possa parecer um eterno problema mal resolvido?
- Que nível de integração existe sobre o que é feito de promoções na empresa, distribuição ou novos produtos existe com a área comercial? Você acredita que possa existir maior nível de integração entre as diferentes áreas? Se sim, porque isso não vem ocorrendo?
- Sobre a gestão de clientes, existe algum planejamento de contas? O que você acha que poderia ser melhorado nesse ponto, caso existir espaço para melhorias?
- Sobre a organização de vendas, por qual motivo essa estrutura é utilizada? A empresa pensa ou já pensou em mudar a estrutura? Por que?
- Por qual motivo a empresa acredita que a relação com o vendedor (contratado ou representante) é adequada? A empresa já pensou ou pensa em alterar essa relação com o agente?
- Existe algum trabalho de previsão de demanda? Qual o envolvimento da área comercial com isso?
- Quais são os desafios para a construção de metas e quotas? Quais são as costumeiras reclamações dos vendedores sobre isto?
- Existe algum critério para a divisão dos territórios? Existe um repensar das áreas? Como isso é feito?
- Sobre os territórios e clientes, quais são os conflitos que normalmente existem entre os vendedores, ou vendedores e revendedores?
- O roteamento de visitas, plano de visitas ou itinerário de vendas é feito na empresa? Se sim ou não, porque?
- Quais os principais conflitos existentes na área comercial?
- Sobre contratação e seleção quais as maiores dificuldades nesta área?
- A empresa está satisfeita sobre como avalia o desempenho da área de vendas? Se não o que está faltando para uma análise completa?
- Quais são as maiores dificuldades na gestão territorial de vendas?

Parte 3. A área de Insumos e os Vendedores

- A sazonalidade do setor de insumos agropecuários tem algum impacto na gestão de vendas da empresa? Se sim, como ela lida com isso?
- O fato de o Brasil ser um país muito extenso, é de fato um complicador para a gestão da área comercial? Se sim com a empresa busca minimizar esse problema?
- O fato de que os produtores rurais são demasiadamente heterogêneos como consumidores (nível cultural, profissionalismo, tecnicidade) representa algum problema para a empresa? Se sim com a empresa busca minimizar esse problema?
- A concentração de produtores, o aumento no número de grandes clientes, tem algum impacto na gestão de vendas? Como a empresa tem enfrentado este problema?

Anexo 3 - Pesquisa Com Vendedores

Nome:

Área de Atuação:

Gerente Territorial:

Linhas de Produto que trabalham majoritariamente:

01 –Na sua opinião, quais são os pontos positivos em ser vendedor de A?

02– Ainda em sua opinião, qual é o ponto negativo em ser vendedor de A?

03 - Quanto ao trabalho do Gerente Territorial o senhor está:

- () Muito Satisfeito () Razoavelmente Satisfeito () Indiferente () Insatisfeito
() Extremamente Insatisfeito

04 - Quanto ao trabalho do Gerente Territorial, por favor destaque as atividades que são de maior valor para o seu negócio (colocando 1 como de maior importância, 2 para o segundo mais importante e assim sucessivamente.):

- () Visita aos seus clientes
() Informações a respeito de desenvolvimento de mercado (novos clientes)
() Comunicação com a empresa
() Orientação aos vendedores da equipe
() Organização de seminários ou dias de campo com clientes da região
() Informações técnicas quanto a produtos

O espaço abaixo é reservado para críticas e sugestões a respeito do trabalho do Gerente Territorial

05 – O senhor também representa outras empresas, além de A?

- () Sim. () Não.

06 – Do seu faturamento anual, qual a porcentagem vinda somente de A

07 – Por favor, destaque as principais linhas de produto que o senhor represente de outras empresas, as empresas representadas e a respectiva importância desses itens (participação aproximada no faturamento total).

08 – O senhor trabalha com equipe de vendas (vendedores)?

- () Não.. () Sim. Quantos?_____.

09 – Quantos de seus vendedores já receberam treinamento?

10 – Quantos, dos que receberam treinamento, não trabalham mais com a empresa?

11. Nas linhas de produto da Empresa em que mais comercializa, a perda de clientes pode ocorrer por quais motivos?

12– Você teria alguma sugestão final para a Empresa sobre algum aspecto que não foi abordado neste questionário?

<i>Tema</i>	Comentários sobre possíveis métodos e implicações
Nível de sofisticação nas técnicas de administração de vendas no Brasil: causas e consequências	É impressionante o número de técnicas e ferramentas, modelos matemáticos e conceituais sobre as etapas de um plano de vendas. Qual tem sido o nível de utilização dessas técnicas no Brasil é uma pergunta relevante.
Administração de vendas: diferenças nas práticas e conceitos entre dois países	O mesmo estudo pode ser feito com objetivos comparativos. Existe um estudo identificado comparando EUA e Alemanha.
Estudos sobre determinantes de modelos de incentivo da força de vendas no Brasil	Da mesma forma como a questão de comprar e fazer a função vendas tem espaços de oportunidade em pesquisa, a questão da compensação pode ser mais explorada no Brasil trazendo conceitos da teoria da agência e direitos de propriedade.
Estudo sobre incentivos, rotatividade e desempenho no setor de vendas de varejo e industrial: uma análise comparativa	Uma abordagem mais comportamental pode ser utilizada para entender diferenças entre incentivos utilizados, rotatividade e desempenho entre vendedores de indústria e varejo, discutindo as diferenças em termos conceituais, já que é claro que são dois perfis bem diferentes. Uma melhor compreensão desses modelos no contexto brasileiro, também como fazer recomendações sobre rotatividade em vendas, é de extrema importância.

(continuação) Tabela 8.1: Algumas sugestões para pesquisa futura

Fonte: Elaborado pelo autor.

Como colocado na tabela 8.1, diversas áreas podem ser avançadas em administração de vendas. O próximo capítulo mostra as referências bibliográficas e os anexos.