



Preencha a **ficha de cadastro** no final deste livro e receba gratuitamente informações sobre os lançamentos e as promoções da Editora Campus/Elsevier.

Consulte também nosso catálogo completo e últimos lançamentos em **www.campus.com.br**

**Idalberto
CHIAVENATO**

*Administração
de Vendas*

**UMA ABORDAGEM
INTRODUTÓRIA**



© 2005, Elsevier Editora Ltda.

Todos os direitos reservados e protegidos pela Lei 9.610 de 19/02/1998.
Nenhuma parte deste livro, sem autorização prévia por escrito da editora,
poderá ser reproduzida ou transmitida sejam quais forem os meios empregados:
eletrônicos, mecânicos, fotográficos, gravação ou quaisquer outros.

Projeto Gráfico e Editoração Eletrônica

Estúdio Castellani

Copidesque

Marco Antonio Correa

Revisão Gráfica

Marília Pinto de Oliveira

Mariflor Brenlla Rial Rocha

Projeto Gráfico

Elsevier Editora Ltda.

A Qualidade da Informação.

Rua Sete de Setembro, 111 – 16º andar

20050-006 Rio de Janeiro RJ Brasil

Telefone: (21) 3970-9300 FAX: (21) 2507-1991

E-mail: info@elsevier.com.br

Escritório São Paulo:

Rua Quintana, 753/8º andar

04569-011 Brooklin São Paulo SP

Tel.: (11) 5105-8555

ISBN 85-352-1631-6

Muito zelo e técnica foram empregados na edição desta obra. No entanto, podem ocorrer erros de digitação, impressão ou dúvida conceitual. Em qualquer das hipóteses, solicitamos a comunicação à nossa Central de Atendimento, para que possamos esclarecer ou encaminhar a questão.

Nem a editora nem o autor assumem qualquer responsabilidade por eventuais danos ou perdas a pessoas ou bens, originados do uso desta publicação.

Central de atendimento

Tel: 0800-265340

Rua Sete de Setembro, 111, 16º andar – Centro – Rio de Janeiro

e-mail: info@elsevier.com.br

site: www.campus.com.br

CIP-Brasil. Catalogação-na-fonte.

Sindicato Nacional dos Editores de Livros, RJ

C458a

Chiavenato, Idalberto

Administração de vendas : uma abordagem
introdutória / Idalberto Chiavenato. – Rio de Janeiro :
Elsevier, 2005

il.

Inclui bibliografia

ISBN 85-352-1631-6

1. Vendas – Administração. I. Título.

05-1459.

CDD 658.81

CDU 658.811

À Rita,

essa maravilhosa criatura
que se tornou minha esposa,
dedico este livro com todo afeto.

Prefácio

O que faz uma empresa sair na frente das outras e disparar na busca de resultados excepcionais? O que faz uma empresa encantar seus clientes e oferecer-lhes um produto ou serviço cujo valor ultrapassa de longe os seus concorrentes? Estamos falando de venda e de todos os aspectos que a antecedem e que vêm depois em termos de satisfação e valor para o cliente.

Para que isso aconteça, é mister que a empresa tenha uma excelente administração de suas vendas por meio de uma equipe de vendas integrada e coesa. Aliás, a Administração de Vendas constitui hoje uma das mais desafiadoras áreas da administração de empresa, seja pelo dinamismo de sua atuação, seja pela constante necessidade de criatividade e inovação. Espero que esta obra introdutória e de iniciação possa servir de base para os futuros talentos nessa atividade.

Idalberto Chiavenato

www.chiavenato.com

CAPÍTULO 1

Vendas como Ação Integrante do Marketing

-
- Conceito de Marketing*
-
- O Foco no Cliente*
-
- O Composto de Marketing*
-
- Preço*
-
- Diferenciação*
-
- Posicionamento*
-
- Questões para Revisão*
-
- Exercícios*

■

Vender faz parte integrante de um conjunto de atividades e processos organizacionais que busca intensificar cada vez mais o relacionamento entre organização e clientela. Vender – e vender bem – significa colocar toda a organização a serviço do cliente, antes, durante e depois do processo de venda propriamente dito. Isso tem um significado importante: a ação de vender deve ter toda a organização como retaguarda e apoio ao processo de satisfazer e encantar o cliente.

■

Vender constitui um intrincado processo de localizar o cliente, abordá-lo, persuadi-lo e fechar um negócio. Para tanto, é necessário saber quem é o cliente, onde ele está, do que ele necessita e quanto está disposto a pagar. Mais do que isso, vender é oferecer um produto ou serviço que tenha valor para o cliente, isto é, que lhe seja útil e vantajoso para que ele tome a decisão de comprá-lo, pesando os custos e benefícios de sua decisão. Além disso, o ato da venda se apóia em um produto ou serviço concebido e criado pela organização como solução para os problemas do cliente. E para que a venda seja eficiente e eficaz torna-se necessária uma conjugação de esforços para que o cliente se sinta confortável e seguro na sua decisão de comprar. Esses esforços envolvem definição

de preços competitivos para que o cliente aceite trocar seu dinheiro pelo produto, promoção e propaganda a fim de divulgar e promover o produto, distribuição do produto para que ele chegue prontamente às mãos do cliente etc. Estamos obviamente falando de esforços de marketing.

CONCEITO DE MARKETING

Vender não constitui uma ação isolada ou separada das demais atividades da organização. A venda faz parte integrante de um conjunto maior a que denominamos marketing. Marketing (do inglês *market* = mercado) constitui uma filosofia de gestão que reconhece que o ponto focal de toda atividade da empresa está no consumidor: aquele que compra os produtos ou serviços da empresa.¹ O marketing focaliza o mercado e põe o cliente no centro das atividades da empresa. O conceito de marketing envolve ações como vender, divulgar, propagar, promover, distribuir, definir preço, construir marca, atender o cliente e, sobretudo, encantá-lo e fidelizá-lo. Na verdade, marketing constitui um conjunto integrado de todas essas ações focadas no mercado e no cliente. Embora muitas atividades de marketing estejam diretamente relacionadas com o contínuo fluxo de bens e serviços que vão do produtor para o consumidor, o processo de marketing começa com a cuidadosa análise dos clientes antes mesmo de o produto ser projetado ou manufaturado. Todas as atividades de marketing são feitas em resposta às mutáveis necessidades e desejos do público consumidor. Assim, o marketing começa com a pesquisa e análise do mercado e do comportamento do consumidor para definir a estratégia competitiva por meio do produto, da distribuição, da promoção e do preço para conquistar o mercado e o consumidor. A venda faz parte fundamental desse esforço integrado e conjugado. O importante é construir relacionamentos duradouros e estáveis com o cliente para alcançar sua fidelização. O chamado marketing de relacionamento é feito exatamente para isso.

A parte decisiva para tais relacionamentos e intercâmbios é a venda. Contudo, a venda não é a parte final ou conclusiva, pois hoje as empresas se preocupam mais com a pós-venda, assistência técnica e atendimento contínuo ao consumidor quando ele necessita de esclarecimentos ou informações sobre o produto ou serviço comprado. A satisfação do cliente não se limita

¹ Charles D. Schewe & Reuben M. Smith. *Marketing: Concepts and Applications*. Nova York: McGraw-Hill, 1980, p. 56.

apenas à venda, mas também ao antes, durante e após a venda para garantir o pleno atendimento às suas expectativas. O cliente deve estar seguro de que, após comprar o produto, ele terá a garantia necessária, a assistência técnica adequada e a certeza de que o produto atenderá plenamente às suas necessidades.

■ O que é venda?

É o ato de induzir alguém a trocar algo – mercadorias ou serviços – por dinheiro. Para os autores de marketing, a venda significa o encontro do agente de oferta com o agente de procura.² Juntar a oferta com a procura: este é o desafio do marketing. ■

O FOCO NO CLIENTE

O marketing veio substituir o tradicional foco no produto pelo foco no cliente. Antigamente, as empresas punham todo seu esforço no produto, na sua concepção, desenvolvimento, especificações, produção e acabamento. Esse esforço concentrado continua até hoje, mas subordinado a um esforço maior: focalizar o cliente que vai utilizar o produto e não somente o produto em si. Trata-se de entender e interpretar o cliente para saber a maneira como ele pensa, decide e compra.

O COMPOSTO DE MARKETING

De um modo geral, marketing é o processo de planejar e executar a concepção, preço, promoção e distribuição de idéias, bens e serviços para criar intercâmbios que satisfaçam objetivos individuais e organizacionais. O marketing está intimamente relacionado com as transações de bens, de serviços, de idéias e valores. Para tanto, parte dos objetivos estratégicos da empresa, dos objetivos específicos de marketing e do conhecimento do mercado para definir um composto de atividades ligadas ao produto, preço, promoção e propaganda, distribuição e venda. É o que chamamos de composto de marketing.

² Paulo Sandroni (org.). *Dicionário de Economia*. São Paulo: Best Seller, 1989, p. 326.

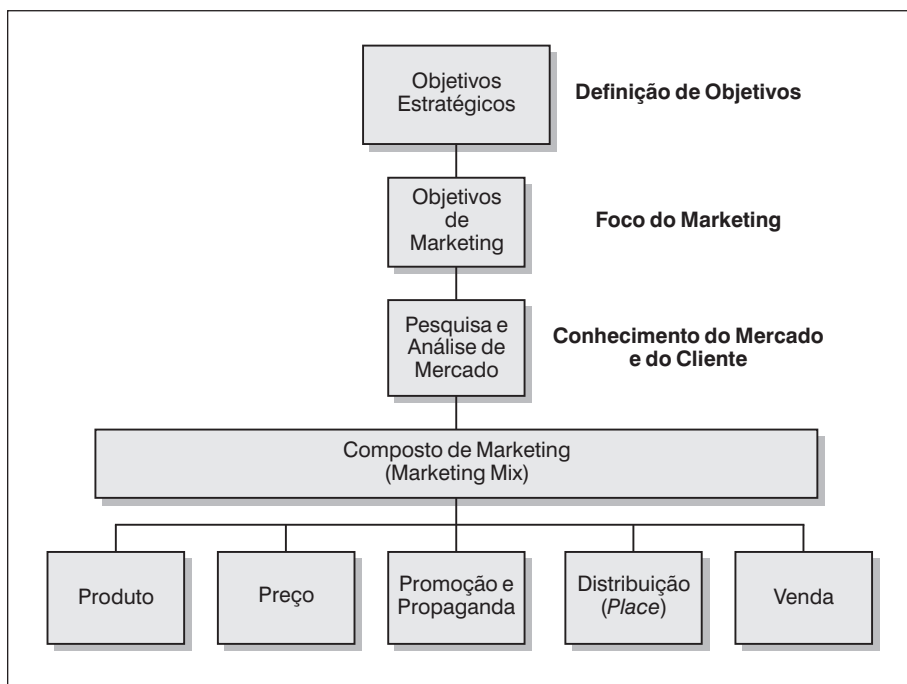


FIGURA 1.1.
O composto de marketing.

Marketing mix ou composto de marketing significa a combinação específica e única de atividades que uma determinada empresa utiliza para proporcionar satisfação ao mercado em geral e ao cliente em particular. O marketing mix está orientado para proporcionar informação para o mercado enquanto as vendas proporcionam informação de retorno para a empresa.

O composto de marketing é constituído de: produto, preço, promoção e propaganda, distribuição (*place*) e venda. Todos esses aspectos do marketing mix serão abordados na seqüência. A composição de cada um desses aspectos depende do tipo de produto ou serviço oferecido, do tipo de cliente e do mercado. Produtos de primeira necessidade requerem menores investimentos em termos de promoção e propaganda. Quando se trata de produtos com elevada competição, o aparato comercial para convencer o público se torna muito grande. Algumas empresas incluem o pós-venda no seu composto mercadológico.

■ Qual é nosso negócio?

Qual é nosso produto? Quem é o nosso cliente? Quais são nossos concorrentes e o que eles oferecem para disputar nosso cliente? O que devermos fazer para podermos vender nosso produto a nosso cliente? Indagações como essas exigem respostas claras e definidas. Vender a esmo não conduz a nada. É preciso saber exatamente o que fazer, por que, quando e como.

PREÇO

Preço é um conceito que expressa a relação de troca de um bem por outro. Em termos mais práticos, representa a proporção de dinheiro que se dá em troca de determinada mercadoria. Na verdade, preço constitui a expressão monetária do valor de um bem ou serviço. O preço tem um papel importante no composto de marketing e na satisfação das necessidades e desejos do consumidor. O preço pode receber várias denominações, como aluguel, tarifa, taxa, juro, pedágio, tributo, prêmio, honorário, gorjeta etc. Mas todos esses nomes refletem uma coisa: aquilo que o cliente paga por determinado produto ou serviço. Toda transação pode ser vista como um intercâmbio de algo de valor, geralmente dinheiro (preço) para se obter um pacote de satisfação (produto). A chave determinante do preço de um produto reside na compreensão do valor que o consumidor percebe no produto. E esse valor resulta de suas percepções da satisfação total proporcionada pelo produto e do pacote total de utilidade que ele oferece. Por esta razão, o preço é formado no mercado pelo jogo da oferta e da procura, muito embora dependa de fatores internos inerentes à empresa, como os custos de produção. Tanto assim que, se o preço não cobrir os custos de produção, a empresa deixará de produzir o produto e, assim, estará diminuindo a sua oferta no mercado e, conseqüentemente, provocando a elevação de seu preço. Do ponto de vista do mercado, as quantidades variam no sentido inverso ao do preço: quanto mais baixo o preço, maior a procura, e vice-versa. Quando os preços são altos, a retração da procura pode levar ao efeito de substituição, quando o consumidor substitui o produto caro por um outro mais barato. Além disso, existem produtos cuja procura aumenta sensivelmente com a queda dos preços – o fenômeno da elasticidade-preço da procura – enquanto outros produtos conseguem manter uma demanda inalterada mesmo com preços mais baixos.

Para o cliente, o preço de um produto ou serviço representa sua interpretação de venda expressa em termos monetários em relação ao valor de

utilidade do produto: sua capacidade de satisfazer aos desejos e necessidades do comprador. Assim, o preço precisa ser justo, ou seja, congruente com suas percepções pessoais do investimento em dinheiro. Se o cliente julga que o preço é muito elevado, ele resiste a comprar o produto. Se o preço é considerado baixo, conduz a uma barganha que se fundamenta na dúvida sobre sua qualidade. Para muitos produtos é mais aceitável uma faixa de preço em vez de um preço exato e definitivo.

O conceito de preço está intimamente associado com o produto. O preço apresenta variadas facetas, como:³

- O preço facilita o processo de comprar e vender.
- O preço é afetado pelo jogo do suprimento e demanda, ou seja, da oferta e procura.
- O preço é uma ferramenta de promoção do produto.
- O preço pode ajudar – ou restringir – as vendas.
- O preço depende dos canais de distribuição.
- O preço pode afetar a imagem do produto para melhor ou para pior.
- O preço está relacionado com custos e lucros.
- O preço pode ser uma ferramenta valiosa quando utilizado como uma arma competitiva.
- O preço pode ser manipulado estrategicamente de um estágio do ciclo de vida do produto para o seguinte mais próximo.

O preço tem importância vital na economia, pois sua função é racionalizar e alocar recursos para um uso mais eficiente. Assim, o preço ajuda a distribuir recursos escassos quando a demanda por um bem ou serviço se torna maior. Contudo, se o preço tem grande importância para a economia, sua importância é decisiva para as empresas, pois ele define o que a empresa pode balancear entre receitas e despesas. O preço do produto tem forte efeito sobre as vendas.

³ Adaptado de: Irving Burstiner. *The Small Business Handbook: A Comprehensive Guide to Starting and Running Your Own Business*. Nova York: A Fireside Book, 1989, p. 169.

Existem outros fatores pertinentes ao preço, tais como:

- Preços dos concorrentes.
- Retorno desejado do investimento em capital.
- Condições econômicas.
- Nível de demanda do produto.
- Localização geográfica do negócio.
- Fatores de mercado: oferta e procura do produto.
- Fatores de produto.
- Fatores sazonais.
- A relação entre preço e qualidade.
- Outros fatores psicológicos.

Os objetivos da determinação de preço podem ser:⁴

1. *Objetivos de vendas*: o preço pode aumentar ou reduzir as vendas.
2. *Objetivos de lucros*: o preço pode aumentar ou reduzir o lucro da empresa.
3. *Objetivos competitivos*: o preço pode aumentar a competitividade da empresa.

Política de preços

Políticas são regras genéricas para balizar as decisões da empresa quanto aos seus objetivos. Assim, políticas são linhas básicas que ajudam os membros da empresa a tomar suas decisões cotidianas. As políticas de preço decorrem dos objetivos da empresa e podem sofrer ajustamentos relacionados com a demanda, com possíveis alterações ou mudanças nos produtos ou ainda do ciclo de vida dos produtos. Além disso, a gestão de preços pode sofrer ajustes em função de:

1. Vendas feitas em diferentes quantidades.
2. Vendas feitas sob diferentes políticas de crédito ou coleção.
3. Vendas feitas a diferentes tipos de intermediários que desempenham diferentes funções.
4. Vendas feitas a consumidores em diferentes locais geográficos.

⁴ Charles D. Schewe & Reuben M. Smith, op. cit., p. 324.

Além disso, o preço pode sofrer descontos em função de:

1. *Descontos por quantidade*: servem para incentivar compradores a comprar mais do que as quantidades normais. Esses descontos também podem ser de quantidades não-cumulativas.
2. *Descontos por pagamento à vista*: servem para incentivar o pagamento imediato.
3. *Descontos por compensação*: são também denominados descontos funcionais, quando os intermediários pelo desempenho de várias atividades de marketing dependendo de sua seqüência no sistema de distribuição recebem descontos adicionais. Servem para compensar os intermediários pelos serviços que proporcionam.
4. *Descontos promocionais*: são oferecidos como pagamento aos intermediários por atividades promocionais. Os produtos necessitam de esforços promocionais locais na forma de propaganda ou displays nos locais de vendas.
5. *Descontos sazonais*: quando a demanda pelos produtos é altamente sazonal, como sorvetes, ar-condicionado.

Leasing

O leasing (ou arrendamento) pode ser considerado uma forma de gestão de preço e assume uma forma completamente diferente. Por meio do leasing, o usuário do produto não é proprietário, mas o aluga ou arrenda. O leasing oferece vantagens tanto para o produtor como para o usuário e é utilizado quando o produto é altamente técnico e de alto custo, como equipamentos industriais, computadores de grande porte, copiadoras e equipamentos de escritório. Ao contrário da compra normal, o leasing significa um aluguel por um tempo específico ou por uma determinada quantidade de resultado.

■ Comércio significa a troca de valores ou de produtos, visando ao lucro. Com o comércio há a transferência de mercadorias entre os indivíduos, organizações e países, deslocando-os de regiões onde são abundantes para outras onde não existem em quantidade suficiente para satisfazer o consumo. A função social do comércio é estimular a produção e o consumo. Quanto mais diversi-

ficada a estrutura produtiva de uma sociedade, isto é, quanto maior a divisão do trabalho social, tanto mais necessária será a função mediadora do comércio entre os grupos sociais.

O comércio pode ser varejista quando vende as mercadorias diretamente ao consumidor. É atacadista quando compra do produtor para vender aos varejistas. Embora mais volumoso, o comércio atacadista é menos diversificado, pois adquire a mercadoria em grandes quantidades para revendê-la em partidas menores e a preços mais elevados. De um lado, o atacadista onera o preço a ser pago pelo consumidor, mas, por outro lado, torna possível que os produtores escoem rapidamente o produto sem ter de negociar diretamente com grande número de pequenos e médios varejistas. Além disso, com o atacadista, o varejista dispõe de maior flexibilidade para decidir quanto ao volume de transações e diversificação dos produtos.⁵

DIFERENCIAÇÃO

Muitas empresas localizam e escolhem seu mercado-alvo para nele colocar um produto por um preço capaz de dar um retorno de lucro razoável. O problema está em que se ela cobrar um preço elevado, a concorrência poderá entrar nesse mercado com preços mais baixos. Se o produto não for diferenciado, é provável que os clientes darão preferência aos outros produtos de preço mais baixo. A saída é diferenciar seu produto em relação aos concorrentes para que o cliente perceba nele um valor extra que o torne mais valioso que os dos concorrentes.

Todavia, nem todas as diferenças são realmente diferenciadoras. A empresa deve definir cuidadosamente as maneiras pelas quais poderá se distinguir dos concorrentes. Cada diferença tem o potencial de gerar custos ou benefícios para a empresa. Kotler assevera que diferenciação é o ato de desenhar um conjunto de diferenças significativas para distinguir a oferta da empresa das ofertas dos concorrentes. Para ele, vale escolher uma diferença que atenda aos seguintes critérios:⁶

1. *Importância*: a diferença deve oferecer um benefício altamente valorizado para um número suficiente de compradores.

⁵ Paulo Sandroni (org.), op. cit., p. 54.

⁶ Philip Kotler. *Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle*. São Paulo: Atlas, 1996, p. 269.

2. *Distintividade*: quando a diferença não é oferecida pelos concorrentes ela pode ser oferecida pela empresa de maneira mais distintiva.
3. *Superioridade*: a diferença deve ser superior a outras maneiras de obter o mesmo benefício.
4. *Comunicabilidade*: a diferença é comunicável, visível e perceptível aos compradores.
5. *Previsibilidade*: a diferença não deve ser facilmente copiada pelos concorrentes.
6. *Disponibilidade*: o comprador dispõe de dinheiro para pagar pela diferença.
7. *Rentabilidade*: a empresa deve certificar-se de que a diferença é rentável.

Em função disso, Kotler sugere quatro maneiras de diferenciar a oferta de uma empresa. Para ele, a empresa pode criar valor oferecendo:⁷

1. *Algo que seja melhor*: isto é, melhorando um produto já existente.
2. *Algo que seja mais novo*: isto é, desenvolver uma solução que não existia antes. Esta alternativa envolve maior risco do que uma melhoria simples, mas oferece a chance de maiores ganhos.
3. *Algo que seja mais rápido*: isto é, reduzindo o tempo de desempenho ou de entrega no uso ou na compra de um produto ou serviço.
4. *Algo que seja mais barato*: isto é, um produto que exija menos dinheiro.

Contudo, a diferenciação vai além da oferta do produto ou serviço. Ela envolve muito mais. Treacy e Wiersema definiram três estratégias que conduzem à diferenciação e à liderança de mercado:⁸

1. *Excelência operacional*: está em oferecer aos consumidores produtos e serviços confiáveis a preços competitivos e rapidamente disponíveis no mercado. Os autores citam a Dell Computer, Wal-Mart, Federal Express, American Airlines como exemplos de excelência operacional.

⁷ Philip Kotler, op. cit., p. 258.

⁸ Michael Treacy & Fred Wiersema. *A Disciplina dos Líderes de Mercado*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

2. *Intimidade com o consumidor*: a empresa deve conhecer intimamente os clientes e estar capacitada para responder rapidamente às suas necessidades específicas. Os autores citam a Kraft, Ciba-Geigy, Home Depot como empresas que têm intimidade com o cliente.
3. *Liderança em termos de produto*: a empresa deve oferecer aos clientes produtos e serviços inovadores que aumentem a utilidade e superem o desempenho dos produtos concorrentes. É o caso da Nike, Sony e Apple.

Transformar o produto ou serviço em algo especial e diferenciado dos demais produtos dos concorrentes. Essa é a preocupação do marketing. Isso exige que se coloque no lugar do comprador. Os psicólogos chamam a isso de empatia: pensar como o comprador, comportar-se como ele para interpretar seu comportamento e descobrir como ele toma decisões de compra. Esse é o segredo.

POSICIONAMENTO

Al Ries e Jack Trout,⁹ os criadores deste conceito, dizem que o posicionamento começa com um produto, uma mercadoria, um serviço, uma empresa, uma instituição e até mesmo uma pessoa. Entretanto, posicionamento não é o que você faz para um produto. Posicionamento é o que você faz para a mente do comprador potencial. Você posiciona o produto na mente deste comprador potencial. Para ambos, os produtos atuais têm uma posição nas mentes dos consumidores: a Coca-Cola é a maior empresa de refrigerantes do mundo, o Porsche é um dos melhores carros esporte do mundo, o que faz com que seja difícil para um concorrente remover estas marcas de suas respectivas posições. Essas imagens estão na cabeça do consumidor e não apenas nos produtos oferecidos.

Para Kotler,¹⁰ posicionamento representa o ato de desenvolver a oferta e a imagem da empresa de forma que ocupem um lugar distinto e valorizado nas mentes dos consumidores-alvo.

⁹ Al Ries & Jack Trout. *Positioning: The Battle for Your Mind*. Nova York: Warner Books, 1982.

¹⁰ Philip Kotler, op. cit., p. 270.

Wind propõe sete estratégias de posicionamento, a saber:¹¹

1. *Posicionamento por atributo*: é o caso da Disneylândia que se anuncia como o maior parque de diversões do mundo, o que significa benefícios e maiores opções de entretenimento.
2. *Posicionamento por benefício*: quando a empresa oferece benefícios adicionais ou não ofertados pelos concorrentes.
3. *Posicionamento por uso ou aplicação*: quando a empresa oferece mais facilidade no uso, rapidez nas soluções e tranquilidade na utilização.
4. *Posicionamento por usuário*: quando a empresa identifica o produto com um determinado tipo ou categoria de usuário.
5. *Posicionamento por concorrente*: quando a empresa anuncia que tem maior variedade ou mais características do que os produtos concorrentes.
6. *Posicionamento por preço ou qualidade*: quando a empresa anuncia maior valor para o dinheiro do cliente.

■

O posicionamento tem efeitos estratégicos em uma organização. Ele não apenas busca sintonizar os esforços da empresa em relação aos clientes, como também – e principalmente – em relação aos concorrentes. No fundo, o posicionamento deve envolver todo o comportamento da empresa e não apenas os seus esforços de venda.

■

Todas essas ações de marketing visam a colocar a imagem da empresa e do produto na cabeça do consumidor para que a venda se torne possível e efetiva.

¹¹ Yoram Wind. *Product Policy: Methods and Strategy*. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1982, p. 79–81.

QUESTÕES PARA REVISÃO

1. Defina o conceito de marketing.
2. Qual a posição de vendas no conceito de marketing?
3. Explique o composto de marketing.
4. O que significa fidelização do cliente?
5. Explique o foco no cliente.
6. Quais os significados do preço?
7. Quais os objetivos na determinação do preço?
8. Explique a política de preços.
9. Qual o significado dos descontos?
10. Quais os tipos de descontos?
11. Explique o leasing.
12. O que é diferenciação?
13. Explique os critérios de diferenciação.
14. Quais as maneiras de diferenciar um produto em relação à concorrência?
15. Quais as estratégias que conduzem à diferenciação e à liderança de mercado?
16. O que significa posicionamento para Ries e Trout?
17. O que significa posicionamento para Kotler?
18. Quais as estratégias de posicionamento para Wind?



EXERCÍCIOS

1. Imagine uma reunião de cúpula na qual se deve definir o posicionamento da sua empresa diante do mercado. Que idéias você daria aos participantes?
2. Sua empresa deseja transformar um produto seu que já tem vários concorrentes no mercado. Como você idealizaria sua diferenciação?
3. Sua empresa pretende incentivar as vendas de um determinado produto. Que idéias você daria em termos de composto de marketing?
4. Como sua empresa poderia focar mais intensamente o cliente?
5. Como você poderia propor meios para aumentar a fidelização do cliente?



O Mercado

-
- Uma Breve História do Comércio*
-
- O Mundo de Hoje*
-
- O Mercado*
-
- Tipos de Mercado*
-
- Análise do Mercado*
-
- Segmentação de Mercado*
-
- A Clientela*
-
- A Concorrência*
-
- Questões para Revisão*
-
- Exercícios*

■

Quão antiga é a função de vender? Provavelmente, ela vem desde a Antiguidade. Os antigos fenícios aprenderam a produzir tecidos e outros produtos. Depois aprenderam a fazer barcos capazes de transportar a grandes distâncias. Mais tarde juntaram essas duas competências a uma terceira: inventaram o comércio internacional. A história mostra que vender é um ato quase tão antigo como a própria humanidade.

■

As entidades não vivem isoladamente. Tampouco são autônomas ou auto-suficientes. Pelo contrário, as entidades – sejam elas pessoas, grupos, organizações, sociedades, países etc. – dependem umas das outras para viver e sobreviver. Neste mundo moderno e complexo, as entidades vendem os produtos ou serviços que sabem produzir e compram os produtos e serviços que não conseguem produzir daquelas que os produzem. Daí a interdependência. As entidades dependem umas das outras para poderem satisfazer suas necessidades básicas. E dessa interdependência surge o intercâmbio. O intercâmbio decorre das trocas entre as entidades: as vendas que cada uma faz às outras. E do intercâmbio decorre o comércio.

Assim, as pessoas, os grupos, as organizações, as sociedades, os países – enfim, todas as entidades sociais – dependem umas das outras para satisfazer às suas necessidades básicas. Cada entidade não é capaz de produzir todas as coisas – sejam bens ou serviços – de que necessitam. Assim, precisam obtê-las

de outras entidades que as vendem e dessa interdependência surge o intercâmbio por meio das vendas. Olhar para fora e para o mercado representa uma necessidade básica para o alcance do sucesso empresarial. Mais do que isso, focar o mercado e o cliente constitui os ingredientes fundamentais da vantagem competitiva das empresas.

UMA BREVE HISTÓRIA DO COMÉRCIO

O comércio é uma decorrência dessa interdependência que acabamos de ressaltar. Consiste nas trocas entre as entidades, pelas quais umas vendem e outras compram bens ou serviços. Essas trocas são dinâmicas, pois dependem de mecanismos de mercado, como a oferta e a procura e, principalmente, da concorrência. Esses mecanismos serão tratados logo a seguir.

O comércio remonta à pré-história da humanidade. Existe desde quando um indivíduo possuía algo que ultrapassava as suas necessidades cotidianas e que poderia vender o excedente a outro em troca de coisas de que necessitava. O simples fato de um homem das cavernas ter uma cabra a mais e necessitar de um machado levou-o a trocar o excedente de leite por um pedaço de pedra polida. As trocas inicialmente eram feitas por meio das coisas ou mercadorias. Era o escambo. Depois, inventou-se o padrão de troca, isto é, um determinado tipo de pedra ou mercadoria utilizada para efetuar as trocas: cada coisa ou mercadoria valia tantas pedras ou coisas parecidas. Com a invenção da moeda – como padrão de troca – surgiu a condição básica para o aparecimento do comércio, pois a moeda facilitava as trocas e simplificava as contas. Inicialmente, o comércio era feito dentro das pequenas vilas e cidades e em determinados locais públicos. Logo ultrapassou as fronteiras das incipientes nações. Com os fenícios, que utilizavam o transporte marítimo, o comércio expandiu-se para outros mares e continentes. Ao final da Idade Média, surge o período das grandes descobertas marítimas e, conseqüentemente, a expansão do comércio para os países orientais, como a Índia, a China, o Japão etc. O descobrimento das Américas ampliou o horizonte dos negócios. Com a invenção do navio a vapor, as trocas tornaram-se mais rápidas, mesmo entre comerciantes distantes entre si. E a estrada de ferro facilitou a distribuição das mercadorias.

O século XX trouxe uma revolução nos transportes, com o automóvel e o avião, e uma revolução nas comunicações, com a invenção do rádio, do telefone e da televisão. Os transportes e as comunicações implicaram um enorme desenvolvimento do comércio, tornando-o um fenômeno mundial.

■

O comércio sempre dependeu diretamente da tecnologia para seu sucesso. A maneira de comercializar sempre foi condicionada aos meios disponíveis para fazer as trocas. A moeda foi o passo decisivo como padrão de referência de valor para o intercâmbio. Mas foi o transporte e a comunicação que impulsionaram o comércio, ultrapassaram barreiras e abriram novos horizontes. A globalização de hoje provavelmente seja muito mais uma conseqüência das oportunidades que a tecnologia da informação está oferecendo e ampliando cada vez mais.

■

O MUNDO DE HOJE

O comércio é uma decorrência da economia industrializada, altamente complexa e interdependente. O mundo se caracteriza hoje por uma profunda interdependência e por um intenso intercâmbio entre as entidades – sejam elas pessoas, grupos sociais, organizações, empresas, cidades, países ou continentes. Vivemos praticamente em uma aldeia global, onde as trocas de bens, serviços, capitais e idéias são efetuadas incessantemente entre entidades fisicamente distantes. A globalização faz com que esse intenso intercâmbio seja planetário e não simplesmente regional.

Sob o aspecto macroeconômico, o comércio apresenta quatro utilidades ou funções principais, a saber:

1. *Utilidade de local*: o comércio leva produtos e serviços dos centros de produção para os lugares de consumo ou para onde sejam escassos. É a superação do obstáculo geográfico.
2. *Utilidade de tempo*: o comércio compra e guarda produtos e serviços de forma que estejam disponíveis para o consumidor na época em que este deles necessite, independentemente do momento e da época em que são produzidos ou fabricados.
3. *Utilidade de quantidade*: o comércio agrupa as quantidades segundo as necessidades do consumidor, sejam estas pequenas ou grandes. É a superação do obstáculo de tipo quantitativo.
4. *Utilidade de qualidade*: o comércio adapta produtos e serviços à preferência do consumidor, com relação a uma qualidade melhor ou pior, mas adequada a cada um. É a superação do obstáculo de tipo qualitativo.

Assim, o comércio – independente da produção de bens ou de serviços – proporciona enormes vantagens por meio dessas quatro funções ou utilidades. De um lado, temos a atividade produtiva, por meio da qual as empresas produzem bens ou serviços. De outro lado, temos a atividade comercial, por meio da qual as empresas colocam esses bens ou serviços no mercado consumidor.

A história nos mostra que a antiga economia doméstica, dentro de cada vila, feudo ou cidade, expandiu-se para regiões maiores alcançando países e continentes. A economia doméstica passou para nacional, transformando-se em internacional, e hoje vivemos a fase da economia global.

O comércio é a última fase do processo de circulação econômica que vai do produtor de serviços ou produtos até o consumidor final. Se não existissem o comércio e os comerciantes, os produtores de bens e de serviços teriam de sair em busca dos consumidores para colocar seus produtos e serviços no mercado.

É através do comércio que existem as vendas. A venda é um ato pessoal ou impessoal de ajudar ou persuadir um cliente em perspectiva de compra de um produto ou serviço. Existe venda quando um vendedor obtém o compromisso do comprador de comprar determinado produto ou serviço.

■
Dá-se o nome de consumo à utilização, aplicação, uso ou gasto de um bem ou serviço por um indivíduo ou uma empresa. É o objetivo e fase final do processo produtivo que é precedida pelas etapas de fabricação, distribuição e comercialização. Em geral, o consumo é considerado uma atividade que se desenvolve no âmbito da família – a chamada unidade de consumo. Mas existe também o consumo no interior das empresas e especialmente das fábricas, que utilizam insumos ou bens provenientes de outras unidades produtivas – o chamado consumo produtivo.¹
■

O MERCADO

As empresas não existem no vácuo e nem são absolutas ou auto-suficientes. Elas estão inseridas em um meio ambiente do qual fazem parte e do qual dependem para funcionar e existir. O meio ambiente é onde as empresas obtêm

¹ Paulo Sandroni (org.). *Dicionário de Economia*. São Paulo: Editora Best Seller, 1989, p. 65.

seus recursos e insumos e é onde colocam o resultado de suas operações: seus produtos ou serviços. O ambiente, portanto, fornece os recursos e insumos de que as empresas necessitam e é o ambiente que assume os produtos ou serviços que as empresas produzem. É no ambiente que existem os mercados.

A palavra mercado servia antigamente para indicar o local físico onde as pessoas se reuniam para efetuar transações e negócios, isto é, para vender e comprar mercadorias ou serviços. Modernamente, a palavra mercado significa mais do que apenas um local físico. Hoje é um local teórico ou virtual. Em sentido amplo, significa um grupo de compradores e vendedores que estão em contato para que as trocas entre eles afetem as condições de compra e venda dos demais.² A palavra mercado pode abranger uma comunidade, região, país, continente ou o mundo inteiro, conforme sua amplitude. Assim, a palavra mercado abrange um aspecto de espaço. Mas, além do aspecto espacial, o mercado é fortemente influenciado pelo aspecto tempo: o mercado de sorvetes, em qualquer lugar, comporta-se de uma maneira no verão e de outra no inverno. O mercado de trabalho é mais tranquilo no primeiro trimestre de cada ano e se torna mais dinâmico e agitado no último trimestre. Assim, o mercado sofre influências com o tempo. Assim, podemos concluir que o mercado se diferencia no tempo e no espaço.

O mercado envolve transações entre vendedores (aqueles que oferecem bens ou serviços) e compradores (aqueles que procuram bens ou serviços), isto é, entre a oferta e procura de bens ou de serviços. De acordo com a oferta e procura, o mercado pode apresentar-se em três situações, a saber:

1. *Situação de oferta*: quando a oferta é maior do que a procura. Nesta situação, os preços tendem a baixar, devido à competição entre os vendedores, pois a oferta de bens ou serviços é maior do que a procura deles.
2. *Situação de equilíbrio*: quando a oferta é igual à procura. Nesta situação, os preços tendem a se estabilizar.
3. *Situação de procura*: quando a procura é maior do que a oferta. Nesta situação, os preços tendem a subir, devido à competição entre os compradores, pois a procura de bens ou serviços é maior do que a oferta existente.

² Paulo Sandroni (org.), op. cit., p. 193.

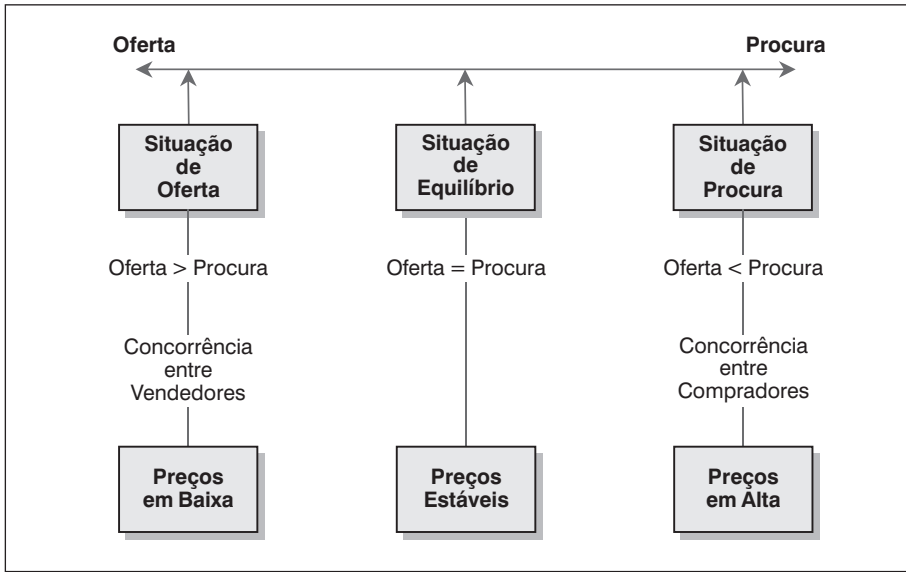


FIGURA 2.1.
As situações de mercado.

Essa figura pode ser representada sinteticamente da seguinte maneira:

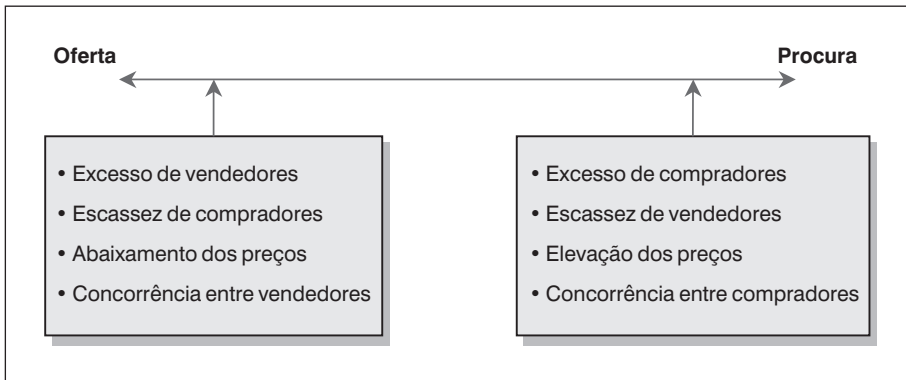


FIGURA 2.2.
As duas situações extremas do mercado.

As empresas que atuam em mercados em situação de oferta enfrentam muitas outras empresas que pretendem colocar produtos idênticos no mesmo mercado. A concorrência é feita entre empresas vendedoras de seus produtos. Como há excesso de empresas vendendo seus produtos e escassez de clientes

ou consumidores para comprar todo o volume de produtos ofertados, ocorre um abaixamento de preços como forma de concorrência. Nesse caso, as empresas reduzem suas margens de lucro ou então diminuem seus custos de produção para oferecer os produtos a um preço menor do que os concorrentes. Ao mesmo tempo, as empresas precisam reforçar sua organização de vendas, intensificar a propaganda dos produtos e oferecer promoções de vendas.

Por outro lado, as empresas que atuam em mercados em situação de procura enfrentam um problema inverso. Não há concorrência de outras empresas vendedoras do mesmo produto. Ao contrário, existe a concorrência entre os clientes e consumidores para comprar os produtos que não são suficientes para atender a todos os compradores. Como há escassez de produtos e excesso de compradores, a empresa pode elevar a sua margem de lucro aumentando os preços do produto, reduzindo a sua organização de vendas, diminuindo as despesas de promoção e propaganda. Tudo isso deve ser feito com cuidado para não desgastar a imagem da empresa, e para evitar a entrada de outras empresas no mercado.

Assim, em todo mercado existem os vendedores (que oferecem bens ou serviços) e os compradores (que procuram bens ou serviços). Mas existem também os concorrentes, que oferecem os mesmos bens ou serviços aos compradores. Para a abordagem deste livro, os vendedores são as empresas, enquanto os compradores são os clientes, consumidores ou usuários. Os concorrentes são as empresas que competem entre si disputando o mesmo mercado consumidor ou comprador.

TIPOS DE MERCADO

Dentro dessa abordagem, o mercado pode ser classificado, conforme o seu dinamismo, em: mercado estável e mercado instável.

1. *Mercado estável* é o mercado que sofre poucas variações ao longo do tempo. É um mercado conservador e tranquilo, que mantém o *status quo*, e no qual as empresas quase não modificam os seus produtos ou serviços, os consumidores quase não mudam as suas necessidades e seus hábitos de compra, e dificilmente os concorrentes alteram os seus produtos e estratégias. Em outras palavras, as empresas vendem sempre os mesmos produtos ou serviços, os consumidores quase nunca mudam, e os concorrentes são sempre os mesmos e fazem sempre os mesmos produtos ou serviços. É um mercado que permite previsões no longo prazo, com

programações fáceis e oferta de bens ou serviços com ciclo de vida duradouro. A estabilidade proporciona um certo grau de certeza e de previsibilidade já que as mudanças são pequenas.

2. *Mercado instável* é o mercado que sofre grandes variações no tempo. É um mercado mutável, agitado e turbulento, no qual as empresas precisam constantemente modificar seus produtos ou serviços, pois os consumidores mudam rapidamente suas necessidades e seus hábitos de compra, enquanto os concorrentes alteram seus produtos e serviços e suas estratégias a cada momento. Como essas mudanças ocorrem rapidamente, sem que se saiba exatamente o que está acontecendo, torna-se um mercado mutável e imprevisível, sujeito a modificações bruscas, rápidas e radicais. Os bens ou serviços ofertados têm um ciclo de vida extremamente curto e rápido. A mudança e a inovação são imprescindíveis para se atuar nesse tipo de mercado.

Na realidade, o mercado estável e o mercado instável constituem extremos de um *continuum*. Entre esses dois extremos existe uma enorme variedade de situações intermediárias, conforme mostra a Figura 2.3.

Além da classificação quanto ao seu dinamismo, o mercado também pode ser classificado conforme seu grau de diversidade:

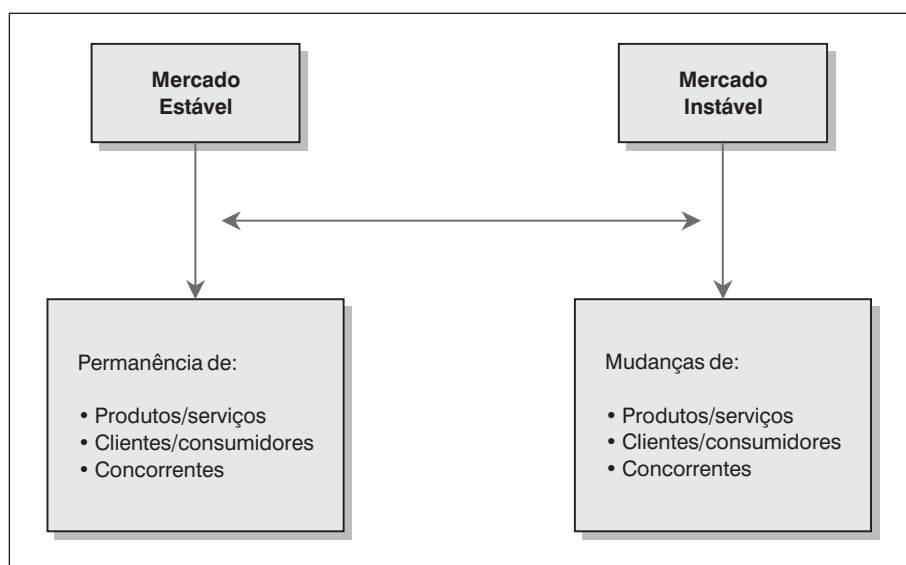


FIGURA 2.3.
O *continuum* estabilidade-instabilidade do mercado.

1. *Mercado homogêneo* é o mercado constituído de empresas cujos produtos ou serviços apresentam características semelhantes, em que os consumidores também se assemelham quanto às suas características, assim como os concorrentes. A homogeneidade consiste no fato de que, para a empresa vendedora, todos os clientes podem ser tratados da mesma maneira, pois têm necessidades semelhantes, e todos os concorrentes adotam estratégias iguais. A homogeneidade do mercado permite que a empresa adote uma única postura com relação à totalidade de seus clientes e de seus concorrentes.
2. *Mercado heterogêneo* é o mercado constituído de empresas que vendem produtos ou serviços variados e diferentes, consumidores com distintas características e necessidades, e concorrentes desenvolvendo estratégias diferenciadas e variadas. A heterogeneidade do mercado exige diferentes posturas com relação aos clientes e concorrentes e a oferta de linhas diferenciadas de produtos e serviços.

Da mesma forma, o mercado homogêneo e o mercado heterogêneo constituem dois extremos de um *continuum*, dentro do qual podem existir vários graus intermediários, como na Figura 2.4.

Na realidade, a estabilidade e a instabilidade constituem dois extremos de um *continuum* que pode apresentar várias características intermediárias entre os extremos. Da mesma forma, a homogeneidade e a heterogeneidade

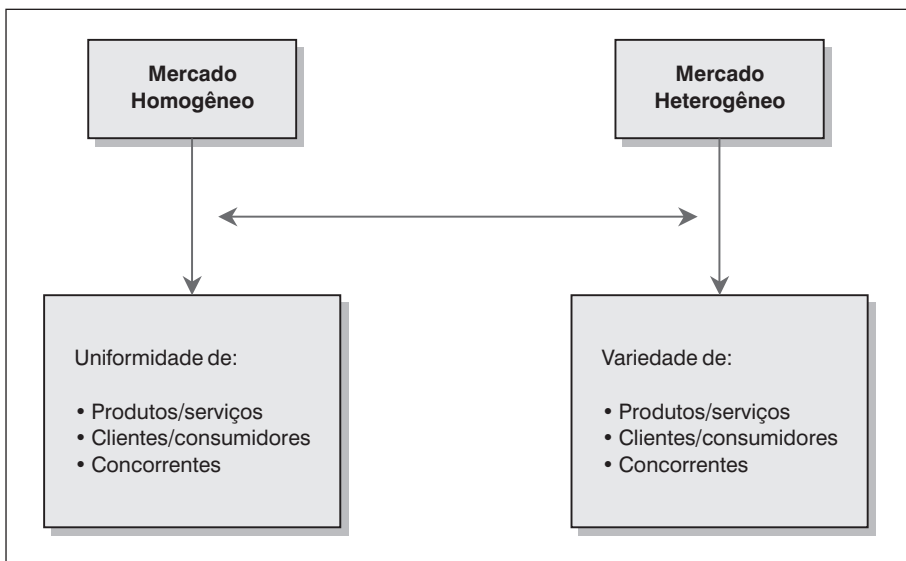


FIGURA 2.4.
O *continuum* homogeneidade-heterogeneidade do mercado.

também constituem dois extremos, entre os quais ocorrem várias gradações intermediárias. Em outras palavras, não existe um mercado totalmente estável ou totalmente instável, mas situações intermediárias entre estes extremos. Do mesmo modo, podemos nos referir ao mercado totalmente homogêneo ou totalmente heterogêneo.

Juntando-se essas classificações de mercado, isto é, os dois *continua* de mercado, pode-se obter a matriz representada na Figura 2.5.

A maior simplicidade ocorre no quadrante 1, onde o mercado é estável e homogêneo: o mercado é conservador e facilmente previsível, mas, ao mesmo tempo, é relativamente uniforme, exigindo estratégias simples e a longo prazo. A maior complexidade está no quadrante 4, onde o mercado é instável e heterogêneo: o mercado é mutável e turbulento, sujeito a freqüentes alterações e, ao mesmo tempo, é diversificado, exigindo estratégias diferenciadas e complexas, que devem ser constantemente alteradas e modificadas. Assim, trabalhar em uma empresa do tipo 1 é muito mais fácil do que trabalhar em uma empresa que atua no mercado do tipo 4. Os quadrantes 2 e 3 refletem situações de complexidade intermediária.

Tipos de Mercado	Mercado Estável	Mercado Instável
Mercado Heterogêneo	<p>1</p> <p>Os produtos/serviços, os clientes/consumidores e os concorrentes são uniformes e quase não apresentam mudanças e alterações.</p> <p>A empresa tem uma só postura para o mercado, que pode ser mantida inalterada.</p>	<p>2</p> <p>Os produtos/serviços, os clientes/consumidores e os concorrentes são uniformes e constantemente sofrem mudanças e alterações.</p> <p>A empresa tem uma só postura para o mercado, que deve ser alterada freqüentemente.</p>
Mercado Homogêneo	<p>3</p> <p>Os produtos/serviços, os clientes/consumidores e os concorrentes são diferenciados e quase não apresentam mudanças e alterações.</p> <p>A empresa deve ter várias posturas para o mercado, que devem ser mantidas ao longo do tempo.</p>	<p>4</p> <p>Os produtos/serviços, os clientes/consumidores e os concorrentes são diferenciados e constantemente sofrem mudanças e alterações.</p> <p>A empresa deve ter várias posturas para o mercado, que devem ser mudadas freqüentemente.</p>

FIGURA 2.5. Os *continua* do mercado: estabilidade *versus* instabilidade e homogeneidade *versus* heterogeneidade.

ANÁLISE DO MERCADO

Como o mercado é vasto, difuso e mutável, a empresa precisa conhecê-lo e interpretá-lo adequadamente. Para tanto, a pesquisa de mercado é indispensável para uma análise acurada do seu mercado. A busca de informação sobre o mercado deve ser sistemática, ou seja, deve ser um processo permanente e contínuo, planejado e bem organizado. Os métodos de obtenção de informação devem ser objetivos e a informação a ser obtida pela pesquisa de mercado deve ter um propósito bem definido: ajudar a empresa a tomar decisões acuradas. Mas que tipos de decisão? A pesquisa de mercado em geral tem dois estágios: o exploratório e o conclusivo. O primeiro é investigativo e decorre da obtenção de dados e informações a serem analisados. O segundo é chegar a conclusões a respeito dos dados e informações analisados. Muitas vezes, a exploração de dados e informações pode proporcionar conclusões completamente diferentes e disparatadas.

Em geral, o processo de pesquisa segue estes passos:

1. Definição do problema.
2. Planejamento da pesquisa.
3. Desenho do questionário de pesquisa.
4. Seleção da amostra.
5. Colheita de dados.
6. Processamento e análise dos dados coletados.
7. Redação do relatório.
8. Seguimento (*follow-up*).

Por meio da pesquisa de mercado, a empresa pode conhecer e interpretar aspectos fundamentais como:

1. Quem é o nosso cliente?
2. Como é o nosso cliente?
3. Quais as necessidades e expectativas do cliente?
4. O que é de valor para o cliente?
5. Como satisfazer suas necessidades e expectativas?
6. Quais são nossos concorrentes?
7. O que fazem nossos concorrentes?
8. Como ultrapassar nossos concorrentes?

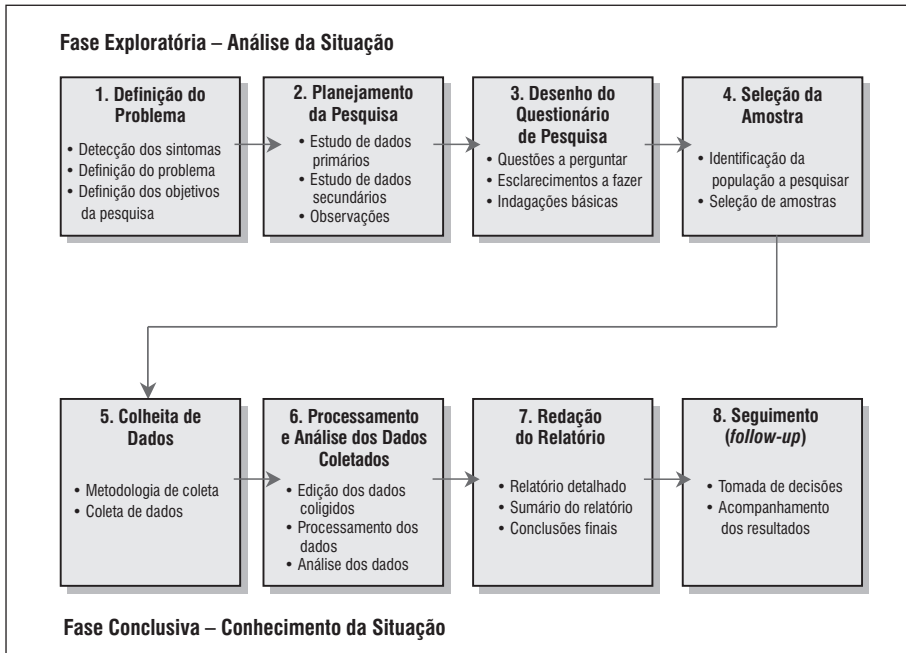


FIGURA 2.6. O processo de pesquisa de mercado.

Essas informações permitem a configuração do produto, serviço ou idéia mais adequada para o cliente e acima das características oferecidas pelos concorrentes. A busca de vantagem competitiva – aquilo que pode colocar o produto/serviço/idéia além daqueles oferecidos pelos concorrentes – está na base dessas informações.

■

Onde está o cliente? Quem é o cliente? Como é o cliente? O que ele requer e necessita? Como satisfazê-lo? Como criar valor para ele? Estas são as principais perguntas que as empresas fazem quando querem analisar o mercado. Tudo isso para concentrar no cliente todos os esforços de marketing para que a venda se torne possível e bem-sucedida.

■

SEGMENTAÇÃO DE MERCADO

Não existem dois clientes iguais e é extremamente difícil – senão impossível – satisfazer todos os consumidores de uma mesma maneira. Para atender às

diversas necessidades no mercado torna-se necessário concentrar os esforços em grupos menores – ou segmentos – dentro do mercado. Consumidores dentro de cada segmento tendem a ter similaridades que os envolvem juntos. Essas similaridades podem ser baseadas em características pessoais, comportamento de compras ou aspectos psicológicos. Muitas vezes, as empresas apelam para alguns segmentos do público consumidor e desenvolvem diferentes compostos de marketing que melhor se ajustam às necessidades e desejos de cada segmento de mercado. Dessa maneira, pode-se inferir que existe agregação de marketing quando o mercado total não pode ser subdividido em segmentos, em oposição ao marketing de segmentação, que é uma estratégia em que o mercado total é constituído de partes menores cujos elementos apresentam características comuns. A segmentação de marketing decompõe o mercado heterogêneo em pequenos segmentos homogêneos. Os elementos de cada segmento são mais similares em termos de desejos, necessidades ou comportamento e um programa de marketing separado é desenvolvido para melhor ajustar-se a cada segmento de necessidades e desejos. Neste sentido, a segmentação de marketing é a abordagem oposta ao marketing de agregação.

Quando o mercado é heterogêneo, surge a necessidade de dividi-lo e fragmentá-lo em segmentos para melhor compreendê-lo. A essa divisão e fragmentação se dá o nome de segmentação de mercado. A segmentação permite que cada segmento do mercado possa ser trabalhado de modo diferente e personalizado pela empresa, merecendo uma atenção especial. Cada segmento de mercado é um submercado e é constituído de um tipo de clientes ou consumidores bastante parecidos e homogêneos e que reagem de forma semelhante aos produtos/serviços da empresa. Cada submercado tende a ser um grupamento homogêneo de consumidores em função de características que seus membros têm em comum.

A empresa geralmente segmenta seu mercado quando ela não tem recursos suficientes para atendê-lo em sua totalidade e também quando os consumidores formam grupos heterogêneos. Quando há muita concorrência, a empresa deve procurar fazer ofertas para segmentos cujas necessidades não são satisfeitas por ofertas do mercado de massa.

Os fatores considerados na segmentação de mercado são baseados nas características pessoais dos consumidores. Os dois principais fatores de segmentação são: o fator territorial e o fator demográfico.

As principais bases de segmentação de mercado são:

1. Quanto às características do consumidor:
 - a. *Segmentação demográfica*: envolve as características que proporcionam o perfil do consumidor, como idade, sexo, renda, estado civil (casados, solteiros, separados etc.), educação, residência, nível socioeconômico (Classes A, B, C e D) e que determinam seu comportamento de compra. É a divisão do mercado pelo perfil demográfico da clientela. É a segmentação mais utilizada.
 - b. *Segmentação geográfica*: divide o mercado de acordo com a localidade do consumidor que possa afetar suas necessidades e desejos de compra. Constitui a área territorial de venda do produto/serviço. Refere-se aos pontos de distribuição do produto/serviço a ser comercializado. A empresa que utiliza a segmentação geográfica efetua as vendas de maneira diferente em cada segmento territorial. Assim, por exemplo, o frete é cobrado para a região Norte do país, enquanto o transporte é gratuito dentro da própria região onde está localizada a empresa por envolver pouco custo. Ou, então, as vendas para as regiões mais distantes somente são aceitas quando ultrapassarem um valor mínimo que compense os custos de transporte.
2. Quanto ao comportamento de compra do consumidor:
 - a. *Segmentação pelo uso do produto*: analisa a maneira como os consumidores utilizam o produto, seja como utilidade, passatempo, diversão etc.
 - b. *Segmentação pelo benefício percebido pelos clientes*: analisa a informação sobre desejos e necessidades do consumidor e transforma esta informação em programas de marketing que criam e enfatizam a satisfação de tais desejos. Trata-se de identificar as necessidades básicas que os consumidores buscam satisfazer.
 - c. *Segmentação pelo estilo de vida*: analisa como os consumidores passam seu tempo em atividades, as coisas que os circundam e que têm grande importância e interesse para eles, bem como seus sentimentos a respeito deles próprios e do mundo que os rodeia.

A segmentação do mercado permite definir a quem será feita a oferta do produto/serviço da empresa. Ou a que tipos de clientes a empresa se orientará. Ou, ainda, como a empresa irá tratar cada diferente parcela do mercado. Para cada segmento, a empresa adota um esquema diferente e apropriado de Administração de Vendas.

No fundo, marketing significa essencialmente um processo de tomada de decisão e de resolução de problemas. O processo de resolução de problemas busca a solução para os problemas, enquanto tomar decisão significa a escolha da melhor alternativa de solução. A informação obtida por meio da pesquisa e análise de mercado representa o insumo vital para uma tomada de decisão eficaz por parte da empresa.

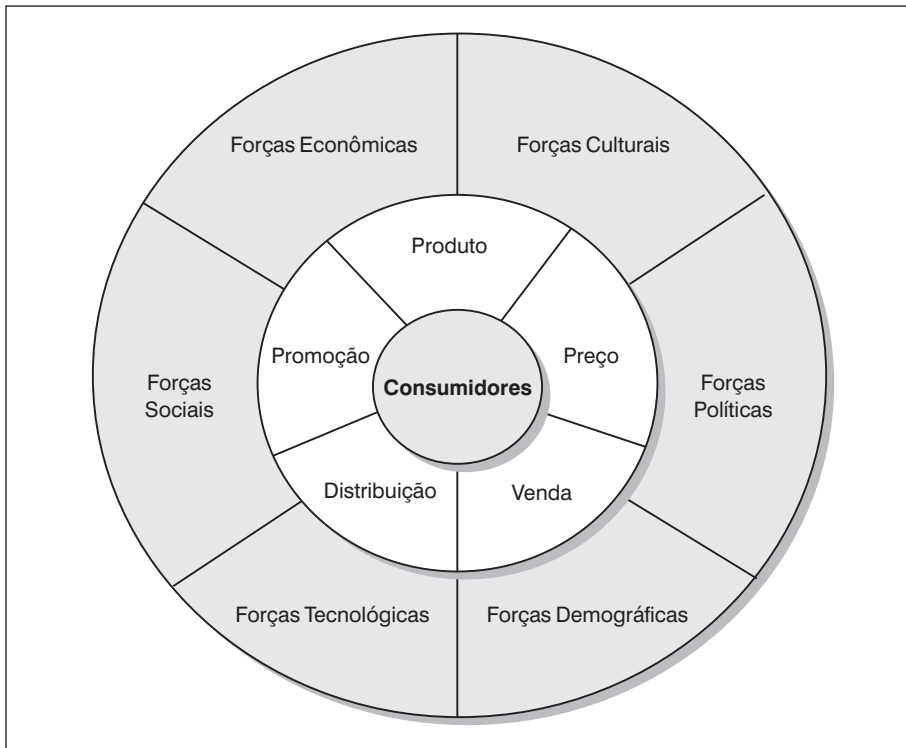


FIGURA 2.7.
O composto de marketing e o envolvimento do cliente.

A CLIENTELA

A clientela representa o conjunto dos consumidores ou usuários dos produtos ou serviços que a empresa coloca no mercado. São as entidades tomadoras dos resultados – sejam produtos ou serviços – das operações da empresa e que, portanto, asseguram o sucesso desta. Constituem o alvo principal de toda a atividade empresarial. Sem a clientela de nada valeria o esforço da em-

presa, que seria inútil. É a clientela que permite a colocação dos produtos ou serviços produzidos pela empresa. Neste sentido, constitui um patrimônio valioso que a empresa não pode perder sob hipótese alguma.

A clientela é constituída pelos clientes da empresa. Os clientes podem ser empresas ou pessoas. Quando empresas, são denominados clientes industriais ou comerciais. Quando pessoas, são denominadas clientes finais ou consumidores finais. Os clientes são denominados consumidores quando consomem os produtos produzidos. São denominados usuários, quando utilizam os serviços prestados pela empresa. Isto significa que, quando a empresa é produtora de bens (como produtos ou mercadorias), os seus clientes são consumidores desses bens. Quando a empresa é prestadora de serviços, os seus clientes são usuários desses serviços.

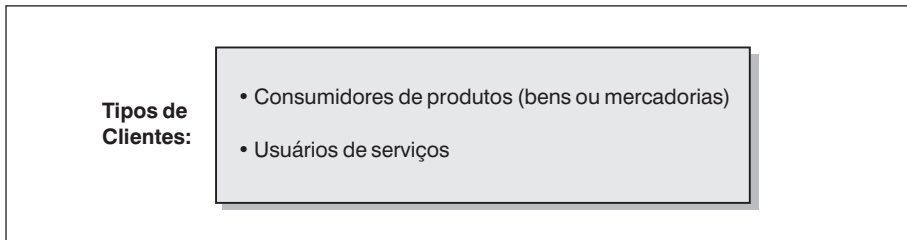


FIGURA 2.8.
Os tipos de clientes.

■

Por que as empresas se preocupam com a fidelização do cliente? Por que elas procuram manter o cliente fiel à empresa, à sua marca ou aos seus produtos/serviços? Simples. Entre muitos argumentos, o econômico parece falar mais alto. É muito mais barato manter os clientes atuais e, se possível, aumentar o seu número. Pesquisas têm mostrado que a substituição de um cliente que se foi por um cliente novo significa uma despesa sete ou oito vezes maior do que a de manter um cliente tradicional. Fidelizar um cliente – isto é, mantê-lo como cliente a longo prazo – é o caminho mais econômico e seguro para qualquer empresa.

■

Os clientes são chamados reais quando efetivamente já consomem ou utilizam os produtos/serviços da empresa. São os clientes reais que compram ou consomem atualmente os produtos da empresa.

Os clientes são chamados potenciais quando, embora ainda não consumam ou utilizem os produtos/serviços da empresa, têm todas as condições para fazê-lo. Os clientes potenciais precisam ser conquistados pela empresa para poderem ser incluídos em sua clientela.

O conjunto de clientes da empresa constitui o seu mercado consumidor. Vimos que o mercado pode ser estudado do ponto de vista de sua homogeneidade *versus* heterogeneidade e de sua estabilidade *versus* instabilidade. Vamos adaptar essa abordagem do mercado (como vimos na Figura 2.5) ao mercado consumidor.

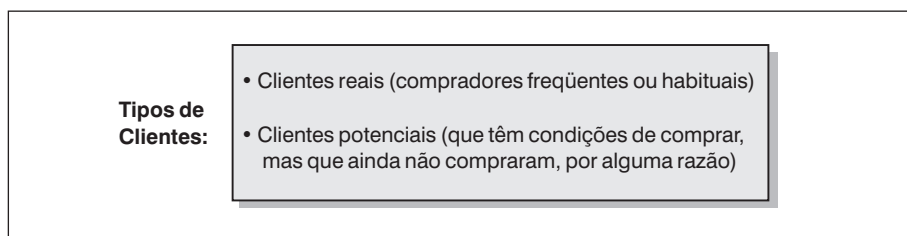


FIGURA 2.9.

Os tipos de clientes.

Mas como as empresas podem conhecer e saber qual é a sua clientela? Isso pode ser feito por meio do cadastro de clientes e do banco de dados sobre cada cliente.

Cadastro de clientes

O cadastro de clientes é um arquivo virtual ou não no qual devem constar todos os clientes reais da empresa, bem como as informações básicas a respeito de cada um deles de acordo com as necessidades da empresa. Esse arquivo pode ser transformado em um banco de dados na medida em que possa acumular todos os dados a respeito das vendas efetuadas e os pagamentos realizados por clientes, individualmente.

Assim, as informações contidas no banco de dados são muito importantes para:

1. Conhecimento dos hábitos de compra dos clientes.
2. Conhecimento do perfil dos clientes e de suas necessidades.

Tipos de Clientela	Clientela Estável	Clientela Instável
Clientela Heterogênea	<p style="text-align: center;">1</p> <p>Os clientes são uniformes e quase nunca mudam seus hábitos de compra.</p> <p>A empresa pode adotar uma só postura para todos os clientes e mantê-la inalterada ao longo do tempo.</p>	<p style="text-align: center;">2</p> <p>Os clientes são uniformes e constantemente mudam seus hábitos de compra.</p> <p>A empresa pode adotar uma só postura para todos os clientes e alterá-la freqüentemente ao longo do tempo.</p>
Clientela Homogênea	<p style="text-align: center;">3</p> <p>Os clientes são diferenciados e quase nunca mudam seus hábitos de compra.</p> <p>A empresa pode adotar uma só postura para todos os clientes e mantê-la inalterada ao longo do tempo.</p>	<p style="text-align: center;">4</p> <p>Os clientes são diferenciados e constantemente mudam seus hábitos de compra.</p> <p>A empresa pode adotar várias posturas diferentes e alterá-las freqüentemente ao longo do tempo.</p>

FIGURA 2.10.
O mercado consumidor.

3. Definição dos meios a serem utilizados para promover os produtos/serviços junto aos clientes.
4. Planejamento das vendas e cronograma de contatos através dos vendedores.
5. Definição das políticas de vendas e de cobrança que a empresa poderá adotar em relação aos seus clientes. Uma política de vendas estabelece como a empresa vai vender os seus produtos/serviços, para qual clientela e em que condições de pagamento.

Classificação da clientela

A clientela pode ser classificada de diferentes maneiras, de acordo com as necessidades e conveniências da empresa. Os clientes reais e os clientes potenciais podem ser tratados separadamente como duas classes distintas de clientes. Os clientes industriais e comerciais, bem como os clientes ou consumidores finais, poderão ser classificados separadamente. Por outro lado, a em-

presa pode utilizar a segmentação de mercado como forma de classificação de sua clientela. Se for adotada a segmentação geográfica, os clientes poderão ser classificados por regiões, por cidades e até por bairros. Se for adotada a segmentação demográfica, os clientes poderão ser classificados de acordo com os fatores demográficos escolhidos, como a idade, o sexo, a renda familiar ou a renda *per capita*, e o estado civil etc.

O cadastro de clientes, o banco de dados sobre a clientela e as vendas passadas constituem um importante instrumento para se avaliar cada cliente e, sobretudo, para prever vendas em função do passado.

Relacionamento com a clientela

Dissemos antes que o marketing de relacionamento está em voga. Isso significa que as empresas estão intensificando seus relacionamentos com os clientes. Para tanto, as empresas estão utilizando a tecnologia da informação (TI) para desenvolver técnicas de gestão da clientela. Entre os softwares utilizados sobressai o CRM – consumer relationship management – para fortalecer os laços com os clientes.

■

O relacionamento com o cliente constitui peça fundamental para facilitar o acesso a pessoas da organização, a informações relevantes e aos produtos oferecidos pela empresa. A idéia é transformar o cliente em parte essencial da empresa e não simplesmente um comprador de seus produtos. Para tanto é necessário um sistema integrado baseado na tecnologia da informação e uma logística bem programada como pontos de partida para um tratamento impecável do cliente. O CRM utiliza softwares sofisticados no sentido de alcançar a fidelização do cliente e oferecer serviços pós-venda que possam servi-lo adequadamente. No atual cenário competitivo a tecnologia da informação constitui fator diferenciador. O CRM funciona como uma ferramenta que permite envolver todos os parceiros do negócio e os clientes como uma comunidade.

■

A CONCORRÊNCIA

A concorrência é constituída pelas empresas que produzem produtos ou serviços similares ou que disputam o mesmo mercado ou a mesma clientela. As empresas concorrentes competem entre si para conquistar o mesmo merca-

do consumidor. Um cliente potencial para uma empresa concorrente pode ser um cliente real para outra. Da mesma forma como existem clientes reais e potenciais, também existem concorrentes reais e potenciais.

Concorrentes reais são as empresas que estão competindo e disputando o mercado e clientela de uma empresa. Concorrentes potenciais são as empresas que, embora não estejam competindo e disputando o mercado e clientela de determinada empresa, têm todas as condições para tanto, faltando apenas uma decisão neste sentido. Geralmente, os concorrentes potenciais estão produzindo produtos/serviços similares diferentes, mas que poderiam ser transformados em produtos/serviços similares e concorrentes.

Como veremos adiante, a Administração de Vendas procura aumentar cada vez mais a clientela e reduzir os efeitos da concorrência. Conhecer a clientela, seus desejos e suas necessidades constitui um grande passo para isso.

■

A chegada da Era da Informação apresenta um novo contexto de negócios e uma avalanche de problemas para as empresas, pois pegou a maior parte delas totalmente despreparadas para a nova realidade. A velocidade e a intensidade das mudanças que estão ocorrendo no mundo dos negócios vão muito além do que se esperava. O diferencial entre o que as empresas estão fazendo e o que elas deveriam fazer tornou-se enorme.

■

QUESTÕES PARA REVISÃO

1. O que é interdependência?
2. O que é intercâmbio?
3. Defina comércio.
4. Como surgiu o comércio?
5. Descreva o comércio no mundo de hoje.
6. Quais as utilidades ou funções do comércio sob o aspecto macroeconômico?
7. O que significa utilidade de local?
8. O que significa utilidade de tempo?
9. O que significa utilidade de qualidade?
10. O que significa utilidade de quantidade?
11. Qual a diferença entre atividade produtiva e atividade comercial?
12. Defina ambiente.
13. Defina mercado.
14. Como surgiu a palavra mercado?
15. Descreva o mercado no espaço e no tempo.
16. Caracterize a situação de oferta.
17. Caracterize a situação de procura.
18. Caracterize a situação de equilíbrio.
19. Quais as características de um mercado estável?
20. Quais as características de um mercado instável?
21. Quais as características de um mercado homogêneo?
22. Quais as características de um mercado heterogêneo?
23. Quais as características de um mercado estável e homogêneo?
24. Quais as características de um mercado instável e homogêneo?
25. Quais as características de um mercado estável e heterogêneo?
26. Quais as características de um mercado instável e heterogêneo?
27. Conceitue segmentação de mercado.
28. Quais os principais fatores de segmentação do mercado?

29. O que é segmentação geográfica?
30. Explique a segmentação geográfica por regiões, cidades ou bairros.
31. O que é segmentação demográfica?
32. Explique a segmentação demográfica pelo sexo.
33. Explique a segmentação demográfica pela idade.
34. Explique a segmentação demográfica pela renda familiar ou pela renda *per capita*.
35. O que é poder aquisitivo?
36. Em que classes se pode segmentar pela renda familiar ou *per capita*?
37. Explique a segmentação demográfica pelo estado civil.
38. Para que se faz a segmentação de mercado?
39. Conceitue clientela.
40. O que são clientes reais?
41. O que são clientes potenciais?
42. O que é cadastro de clientes?
43. Quais as informações básicas de um cadastro de clientes?
44. O que é um banco de dados sobre clientes?
45. Quais os principais dados que deverão compor o banco de dados?
46. Em que o cadastro de clientes e o banco de dados podem ajudar na definição da política de vendas e de cobrança da empresa?
47. O que é classificação da clientela?
48. Como pode ser a classificação da clientela?
49. Conceitue concorrência.
50. O que são concorrentes reais?
51. O que são concorrentes potenciais?
52. O que tem a ver a Administração de Vendas com a clientela e com a concorrência?



EXERCÍCIOS

1. Como você caracterizaria um mercado em situação de oferta, se você fosse o dirigente de uma empresa? Que tipos de providência você adotaria em sua empresa?
2. Como você caracterizaria um mercado em situação de procura, se você fosse o dirigente de uma empresa? Que tipos de providência você adotaria em sua empresa?
3. Faça um levantamento de diversas empresas e classifique-as conforme o mercado em que atuam (homogêneo *versus* heterogêneo e estável *versus* instável) utilizando o esquema a seguir, adotado na Figura 2.5.

Exemplo de empresas que atuam em mercados homogêneos *versus* heterogêneos e estáveis *versus* instáveis.

Tipos de Mercado	Mercado Estável	Mercado Instável
Mercado Heterogêneo	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
Mercado Homogêneo	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>

4. Como você caracterizaria um mercado homogêneo e um mercado heterogêneo, se você fosse o dirigente de uma empresa? Que tipos de providências você adotaria em sua empresa?
5. Como você caracterizaria um mercado estável e um mercado instável, se você fosse o dirigente de uma empresa? Que tipos de providências você adotaria em sua empresa?

6. Seja a escola onde você estuda. Como você classificaria a clientela de sua escola? Você adotaria que tipo de segmentação de mercado?
7. Como você faria um cadastro da clientela de sua escola e como bolaria o banco de dados a respeito de cada cliente?
8. Como você encararia a concorrência de sua empresa?



A Administração de Vendas

■
As Empresas

■
Tipos de Empresas

■
As Empresas e Seus Recursos

■
Conceito de Administração de Vendas

■
Estrutura Organizacional da Administração de Vendas

■
Questões para Revisão

■
Exercícios

■
**Para que existe uma empresa? Para produzir? Para oferecer empregos ao público em geral? Para fazer filantropia? Para obter lucros e compensar o capital utilizado e o esforço aplicado?
Qual é, afinal, a finalidade de uma empresa?**
■

O mundo de hoje é um mundo constituído de organizações. Todas as necessidades humanas – desde roupas, alimentos, habitação, transporte, lazer etc. – somente são satisfeitas por meio das organizações. As organizações produzem produtos ou serviços indispensáveis ao ser humano. Assim, o homem depende das organizações para a satisfação de suas necessidades fundamentais. Na realidade, as pessoas vivem a maior parte de seu tempo dentro das organizações. As organizações são constituídas de pessoas e de recursos que interagem para alcançar determinados objetivos e resultados. Existe uma enorme diversidade de organizações: a igreja, o exército, os hospitais, o comércio, as indústrias, os bancos, as financeiras, as entidades filantrópicas, os clubes, os shopping centers etc. Entre as organizações, avultam as empresas, como um dos principais tipos de organização. As empresas constituem um tipo especial de organização, que está voltada para a produção e para a colocação dessa produção no mercado. No fundo, a atividade de cada empresa – qualquer que seja o seu negócio – é, fundamentalmente, produzir alguma coisa e oferecer ao mercado o resultado dessa produção.

AS EMPRESAS

As empresas são organizações constituídas de pessoas e de recursos, destinadas a alcançar determinados objetivos e resultados. Toda empresa almeja um objetivo ou resultado imediato: produzir algo para satisfazer necessidades do mercado. Na medida em que as necessidades do mercado se modificam, também deve ser mudado aquilo que a empresa produz. É com base no resultado das operações da empresa – o produto ou serviço que ela produz – que se efetua o comércio. Em outras palavras, é graças às empresas que existe o comércio da forma como o conhecemos atualmente. Cada empresa se dedica a um negócio específico. Negócio é um intercâmbio, uma troca efetuada formalmente, por meio de um pedido ou de um contrato. Para tanto, a empresa precisa produzir alguma coisa e ter uma clientela que tenha interesse em adquiri-la. A fim de integrar os interesses da empresa, que produz, e da clientela, que compra, existe a atividade de vendas.

TIPOS DE EMPRESA

As empresas são entidades extremamente diversas entre si, heterogêneas e diferenciadas. A rigor, não existem duas empresas semelhantes. Cada empresa é uma empresa: possui um tamanho, uma estrutura organizacional específica, características próprias, pessoas, produtos ou serviços etc. Para facilitar a compreensão dessa enorme variedade de formas e tamanhos, existem classificações de empresas. As empresas podem ser classificadas de acordo com o tipo de produção e quanto à sua propriedade. Vejamos rapidamente cada uma dessas duas classificações de empresa.

Classificação quanto ao tipo de produção

Quanto ao que produzem, as empresas podem ser classificadas em:

1. *Empresas primárias ou extrativas*: são as empresas que se dedicam à extração de matérias-primas básicas da natureza. Sua produção consiste na exploração da natureza. É o caso das empresas que se dedicam à agricultura, pesca, mineração, prospecção e extração de petróleo etc. O produto das empresas extrativas constitui o insumo básico utilizado pelas empresas secundárias.

2. *Empresas secundárias ou transformadoras*: são as empresas que se dedicam ao processamento e transformação das matérias-primas em produtos acabados. Sua produção consiste em bens ou mercadorias. É o caso das indústrias em geral, sejam elas produtoras de bens de consumo ou de bens de produção. O produto das empresas secundárias pode ser destinado ao consumo ou à produção.
3. *Empresas terciárias ou prestadoras de serviços*: são as empresas que se dedicam à produção ou prestação de serviços especializados. Sua produção consiste em atividades. É o caso do comércio em geral (lojas, supermercados, shopping centers etc.); bancos e financeiras, serviços de comunicações (imprensa, rádio, televisão, telefônica etc.); empresas de propaganda, de consultoria (legal, contábil, de organização, de engenharia etc.); escolas (de primeiro e de segundo grau de especialização profissional, colégios, universidades etc.); hospitais etc.

Classificação quanto à propriedade

Quanto à sua propriedade, as empresas podem ser classificadas em:

1. *Empresas públicas*: são as empresas de propriedade do Estado. Seu objetivo fundamental é a prestação de serviços públicos à comunidade. Esses serviços públicos cobrem: geração e distribuição de energia elétrica (como a Cesp, Cemig etc.); serviços de transporte ferroviário (como a Rede Ferroviária Federal, a Fepasa etc.); transporte urbano (como o Metrô e as companhias municipais de transporte coletivo); de construção e pavimentação de estradas (como o DER, o DNER etc.), entre outros. Constituem o chamado setor público de nossa economia.
2. *Empresas privadas*: são as empresas cuja propriedade pertence a particulares, isto é, à iniciativa privada. Seu objetivo fundamental é produzir bens (ou produtos) ou prestar serviços, a fim de obter lucro para remunerar o capital investido.
3. *Organizações não-governamentais*: são as chamadas organizações do terceiro setor e que estão proliferando nos dias de hoje. Entidades como o Greenpeace, a Fundação Roberto Marinho, a Fundação Ayrton Senna, a Fundação Bradesco, Salvem as Baleias, Cruz Vermelha etc. têm a cada dia uma força maior nos destinos das comunidades e do próprio país. Em geral, são organizações filantrópicas, de ajuda, de conagraça-

mento, de conjunção de idéias e recursos que atuam nos mais diversos tipos de assuntos na busca de soluções inovadoras para os problemas da atualidade.

As duas classificações de empresas – quanto ao tipo de produção e quanto à propriedade – podem ser aglutinadas, como na Figura 3.1:

Tipos de Empresa	Empresas Públicas	Empresas Privadas
Primárias ou Extrativas	Prospecção e Extração de Petróleo (Petrobras)	Agricultura em Geral Mineração em Geral
Secundárias ou Transformadoras	Refinação de Petróleo (Petrobras)	Indústrias em Geral
Terciárias ou Prestadoras de Serviços	Distribuição de Combustível (Postos de Gasolina) Petrobras Bancos Estatais Escolas Públicas	Comércio em Geral Empresas de Propaganda Consultorias em Geral Bancos Particulares Escolas Particulares

FIGURA 3.1.
Classificação das empresas.

As classificações quanto ao tipo de produção e quanto à propriedade servem para mostrar as principais características das empresas e as profundas diferenças entre elas. De um lado, servem para comparar as empresas naquilo que elas têm de semelhante e naquilo que elas têm de diferente. Isto é importante para se avaliar e cotejar a experiência das empresas, quando elas são bem-sucedidas ou malsucedidas. No primeiro caso, para descobrir suas virtudes e imitá-las. No segundo caso, para descobrir seus defeitos e evitá-los.

Mas existe uma razão principal para todas essas classificações de empresas. Há uma diferença incrível em vender tratores, manteiga, serviços bancários, transporte aéreo e liquidificadores. Cada um desses produtos ou serviços exige toda uma estrutura organizacional específica, além de um sistema de produção e vendas completamente diferente. A compreensão exata de cada uma dessas classes de empresas é que permite saber como melhor estruturar um departamento de vendas adequado e capaz de funcionar eficientemente. A primeira coisa que um profissional de vendas faz quando ingressa em uma empresa é saber qual a classe de empresa onde trabalha e como ela está estruturada para atender ao mercado com seus produtos/serviços. Somente depois é que estará em condições de realizar um bom trabalho de vendas.

Qual é o nosso negócio?

A primeira definição que uma empresa deve fazer é exatamente esta: em qual negócio nós estamos? As demais definições seguem a reboque. Quem é nosso cliente? Quais são as suas características e necessidades? O que é de valor para nosso cliente? Como podemos agregar valor ao cliente? Se estas definições não forem corretas, o negócio estará vagando a esmo e a empresa estará caminhando sem rumo.

AS EMPRESAS E SEUS RECURSOS

As empresas não existem ao acaso. Elas perseguem objetivos. De um ponto de vista amplo, o objetivo é o próprio destino da empresa. Mais especificamente, o objetivo constitui uma meta a ser alcançada, e para alcançá-la existem vários meios. É o que se chama de equifinalidade: os objetivos organizacionais podem ser alcançados de várias maneiras diferentes. Algumas maneiras adequadas e outras não. Quanto ao objetivo final que perseguem, as empresas podem ser classificadas em: lucrativas e não-lucrativas.

1. *Empresas lucrativas*: são as empresas cujo objetivo final é o lucro. O desempenho dessas empresas costuma ser avaliado em função do lucro obtido em cada exercício anual. O lucro constitui o excedente entre a receita obtida e a despesa efetuada em uma determinada operação. O lucro representa a remuneração do empreendedor que assume os riscos do negócio.

2. *Empresas não-lucrativas*: são as empresas cujo objetivo final é a prestação de algum serviço de utilidade pública. O lucro é secundário. Tanto que o seu desempenho é avaliado em função do serviço público prestado à comunidade.

Para alcançar esses objetivos finais ou mediatos (lucro ou prestação de algum serviço de utilidade pública), as empresas definem objetivos imediatos. Os objetivos imediatos quase sempre são o volume mensal ou anual de produção e de vendas. Assim, produzir e vender representam as atividades imediatas básicas de quase todos os tipos de empresa.

As empresas são organizações sociais que utilizam recursos para atingir seus objetivos. Os recursos são meios dos quais empresas se valem para realizar as suas operações. Os recursos são insumos que a empresa obtém do ambiente e que lhe permitem produzir seus produtos ou serviços. Há uma multiplicidade de recursos empresariais. Recursos são máquinas, equipamentos, matérias-primas, dinheiro, pessoas etc. Porém, para efeito didático, abordamos cinco recursos empresariais básicos, a saber:

1. *Recursos materiais*: também chamados recursos físicos. São os edifícios, prédios, terrenos, instalações, máquinas, equipamentos, matérias-primas, matérias etc. São os recursos necessários para as operações cotidianas da empresa, isto é, para a produção de bens ou de serviços.
2. *Recursos financeiros*: referem-se ao dinheiro sob a forma de capital, créditos, empréstimos, financiamentos, receitas e toda forma de numerário disponível. Os recursos financeiros garantem os meios para a aquisição de todos os demais recursos empresariais.
3. *Recursos humanos*: são as pessoas que participam de empresa, qualquer que seja o seu nível hierárquico ou sua atividade profissional. São os funcionários da empresa, distribuídos desde o diretor-presidente até o mais humilde dos operários. Constituem o único recurso vivo e inteligente das empresas, capaz de manipular e utilizar todos os demais recursos empresariais, em face das habilidades, conhecimentos e experiências que as pessoas trazem para a organização.
4. *Recursos mercadológicos*: constituem os meios pelos quais a empresa localiza, entra em contato e influencia os seus clientes ou usuários. Envolvem todas as atividades de análise e pesquisa de mercado, previsão de vendas, organização de vendas, promoção e propaganda, desenvolvimento de

produtos/serviços etc. Não fossem os recursos mercadológicos, de nada adiantariam os demais recursos da empresa, pois se esta fosse despojada de seus clientes ou usuários, perderia fatalmente a sua própria razão de existir. Os recursos mercadológicos são também chamados recursos comerciais, quando envolvem apenas as atividades diretamente relacionadas com as operações de vendas. Correspondem ao termo *marketing*, utilizado pelos americanos.

5. *Recursos administrativos*: constituem todos os meios através dos quais as atividades empresariais são planejadas, organizadas, dirigidas e controladas a fim de atingir os objetivos propostos. Incluem todos os processos de tomada de decisão, coordenação e integração da empresa. Correspondem ao termo *management* utilizado pelos americanos.

Cada um dos recursos empresariais constitui uma área de especialidade da administração. Na empresa, cada um dos recursos empresariais é administrado por uma determinada área da empresa. Os recursos materiais ou físicos são administrados pela área da produção ou de operações (administração da produção). Os recursos financeiros são administrados pela área financeira (administração financeira). Os recursos humanos pela área de pessoal (administração de pessoal ou de recursos humanos). Os recursos mercadológicos pela área de marketing ou de comercialização (administração mercadológica). Enfim, os recursos administrativos pela presidência ou direção geral (administração geral). A Figura 3.2 permite uma visão resumida da administração dos recursos empresariais.

O quadro da figura anterior pode ser transformado em um organograma, em que cada área da empresa é dirigida por um diretor correspondente. Vejamos como ficam as coisas em um organograma bem resumido. O diretor-presidente coordena o trabalho de quatro diretores: o diretor industrial (para cuidar das finanças), o diretor de recursos humanos (para cuidar das pessoas) e o diretor de marketing (para cuidar da comercialização dos bens/serviços).

Definidos os recursos empresariais e as diversas áreas da empresa, poderemos focalizar o conceito de Administração de Vendas.

Recursos Empresariais	Especialidades da Administração	Área de Especialização na Empresa
Físicos ou Materiais	Administração da Produção	Produção ou Operações
Financeiros	Administração Financeira	Finanças
Humanos	Administração de Recursos Humanos	Recursos Humanos
Mercadológicos	Administração de Marketing	Marketing
Administrativos	Administração Geral	Presidência ou Diretoria Geral

FIGURA 3.2.
Os recursos empresariais e respectivas áreas da empresa.

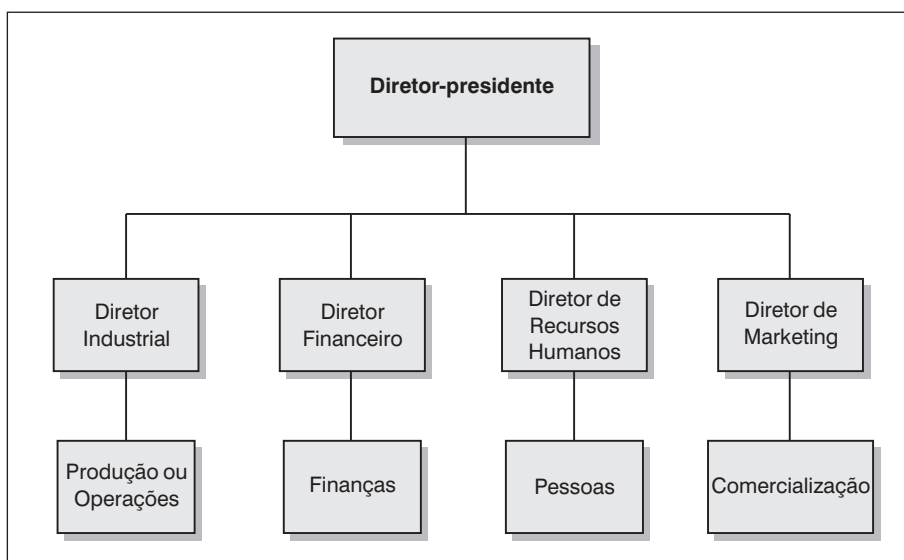


FIGURA 3.3.
Estrutura organizacional básica de uma empresa.

As empresas utilizam a denominação marketing com diferentes conotações. Em geral, utiliza-se da denominação diretor de marketing quando a área envolve desde análise e pesquisa de mercado, propaganda, promoção de vendas, gerenciamento do produto, logística e distribuição e assistência técnica, podendo envolver outras atividades, conforme as necessidades da empresa. Contudo, utiliza-se a denominação diretor comercial quando a área envolve especificamente a Administração de Vendas, podendo, eventualmente, incluir promoção de vendas e propaganda. O leque de atividades é mais restrito, por não envolver as demais atividades da área de marketing. Essa é basicamente a diferença entre um executivo de marketing e um executivo comercial ou de Administração de Vendas seja ele um diretor, gerente, chefe ou supervisor. A Administração de Vendas (AV) é um segmento da área de marketing e está subordinada à área de marketing ou à área comercial, dependendo da nomenclatura adotada pela empresa.

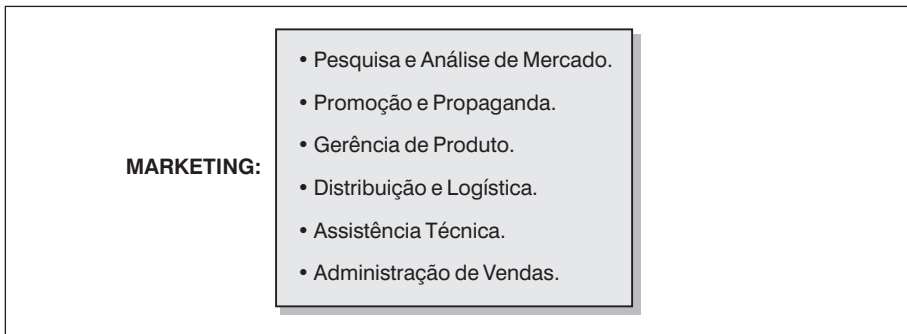


FIGURA 3.4.
O leque de atividades do Marketing.

CONCEITO DE ADMINISTRAÇÃO DE VENDAS

A Administração de Vendas (AV) envolve o planejamento, organização, direção e controle das atividades de vendas, incluindo o recrutamento, seleção, treinamento, remuneração, previsão de vendas, definição de cotas e zonas de vendas, na medida em que essas atividades se aplicam diretamente ao pessoal de vendas.

Muitas empresas incluem na AV atividades de promoção de vendas, propaganda e distribuição e logística. Assim, o conceito e abrangência da AV depende muito da empresa, do seu tamanho, dos produtos/serviços que ela produz e do mercado que ela cobre.

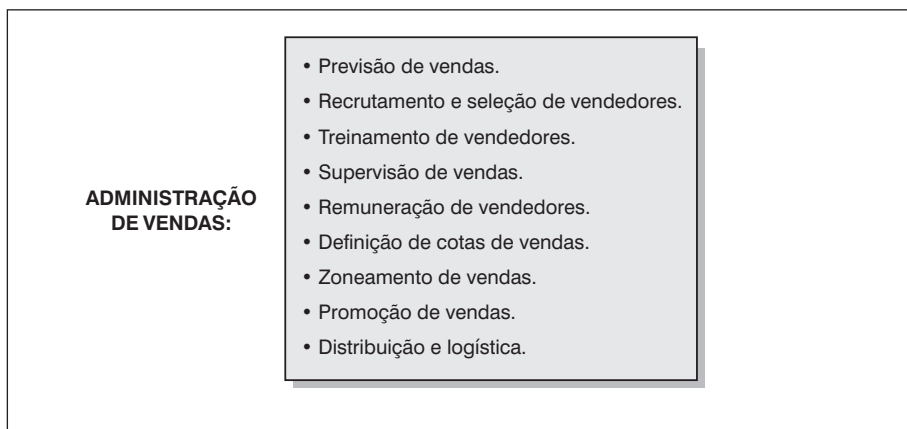


FIGURA 3.5.
O leque de atividades da Administração de Vendas.

Adotamos o conceito mais amplo da AV para incluir uma visão abrangente do mercado, promoção de vendas e propaganda, bem como distribuição e logística para proporcionar uma compreensão ampliada da AV, mesmo sabendo que nem sempre essas atividades estejam subordinadas à AV. Na realidade, a promoção de vendas, propaganda e distribuição costumam pertencer à área de marketing.

A AV pode ser entendida como um processo sistêmico que começa com a previsão de vendas que se espera realizar e a organização de vendas adequada à realização dessa previsão de vendas com foco na clientela e no mercado. Como meios auxiliares para facilitar e incrementar as vendas, estão a promoção de vendas e propaganda e a distribuição dos produtos/serviços. Assim, a previsão de vendas funciona como base para organizar o esquema de vendas a fim de atender a clientela que existe no mercado. A promoção de vendas e propaganda visa comunicar ao mercado e mais especificamente à clientela as características do produto/serviço a ser vendido. A distribuição e logística se encarregam de fazer fluir o produto/serviço desde a empresa produtora até o consumidor final. A figura a seguir mostra a AV como um processo sistêmico.

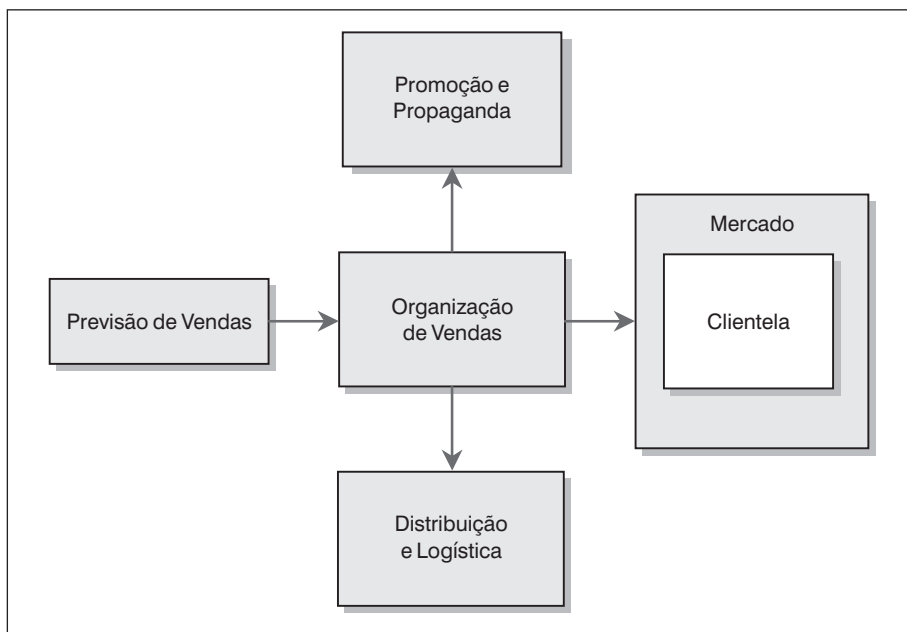


FIGURA 3.6.

A Administração de Vendas como um processo sistêmico.

■

Vender é uma ciência, uma técnica ou uma arte? Provavelmente seja tudo isso. É preciso estudar, saber aplicar técnicas e conceitos e produzir um trabalho criativo e inovador. Vender realmente deve ser entendido como uma ciência, uma técnica e uma arte.

■

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA ADMINISTRAÇÃO DE VENDAS

A estrutura organizacional representa a maneira pela qual órgãos e cargos são dispostos e arranjados para o seu funcionamento conjugado e articulado em direção aos objetivos propostos. A estrutura organizacional define quais os órgãos (como divisões, departamentos, seções etc.) e quais os cargos (como diretores, gerentes, chefes, supervisores etc.) que são necessários para a empresa funcionar a contento.

Para discutirmos a estrutura organizacional da AV, precisamos partir da estrutura organizacional da área de marketing, já que a AV está subordinada a

ela. Obviamente, a área de marketing varia de uma empresa para outra, pois ela depende do produto ou serviço que a empresa produz e comercializa e do mercado que a empresa abrange. O produto pode ser um bem de consumo durável, um bem de consumo perecível ou ainda um bem de produção. O mercado abrangido pode ser local, regional, estadual, nacional ou internacional. O mercado externo envolve exportação. Assim, cada empresa estrutura sua área de marketing dependendo do produto/serviço que comercializa e do mercado que pretende abranger. Para proporcionar uma idéia genérica da área de marketing, damos, na Figura 3.7, o exemplo de uma empresa fictícia.

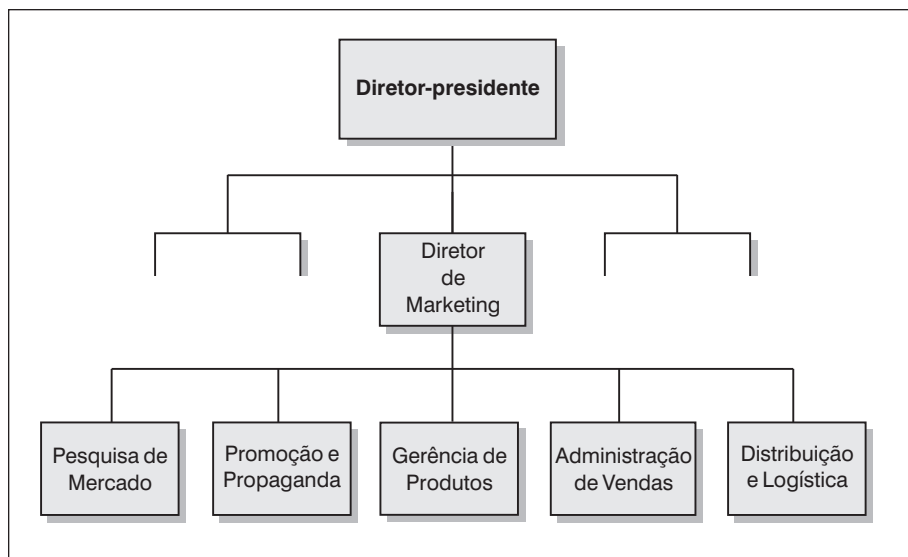


FIGURA 3.7. Estrutura organizacional tradicional da área de marketing.

A estrutura organizacional pode obedecer a vários critérios de departamentalização, de acordo com os objetivos da empresa. Departamentalização ou divisionalização é a maneira pela qual uma empresa separa os seus departamentos ou divisões para constituir a sua estrutura organizacional.¹ Na realidade, a departamentalização ou divisionalização é a forma pela qual a empresa divide o trabalho e especializa os seus órgãos para poder alcançar os seus

¹ Idalberto Chiavenato. *Introdução à Teoria Geral da Administração*. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus, 2004.

objetivos da maneira mais eficaz. A AV, como qualquer outro órgão da empresa, também é departamentalizada ou divisionalizada.

Existem vários tipos de departamentalização: a departamentalização funcional, a departamentalização por produtos ou serviços, a regional, a departamentalização por clientela e a departamentalização mista que procura combinar características de cada tipo. Vejamos os vários tipos de departamentalização que o órgão da AV pode assumir.

Departamentalização funcional

É a divisão de trabalho por funções ou por atividades. Cada órgão se especializa em uma determinada atividade ou função e só executa essa atividade ou função. Quando a AV está departamentalizada por funções, ela costuma ter a seguinte estrutura organizacional:

A departamentalização funcional constitui uma forma introversiva da empresa se estruturar: ela está voltada para dentro de si própria e com a preocupação voltada para os seus próprios órgãos internos e para o seu próprio funcionamento. Na departamentalização funcional cada órgão se especializa em uma determinada atividade específica.

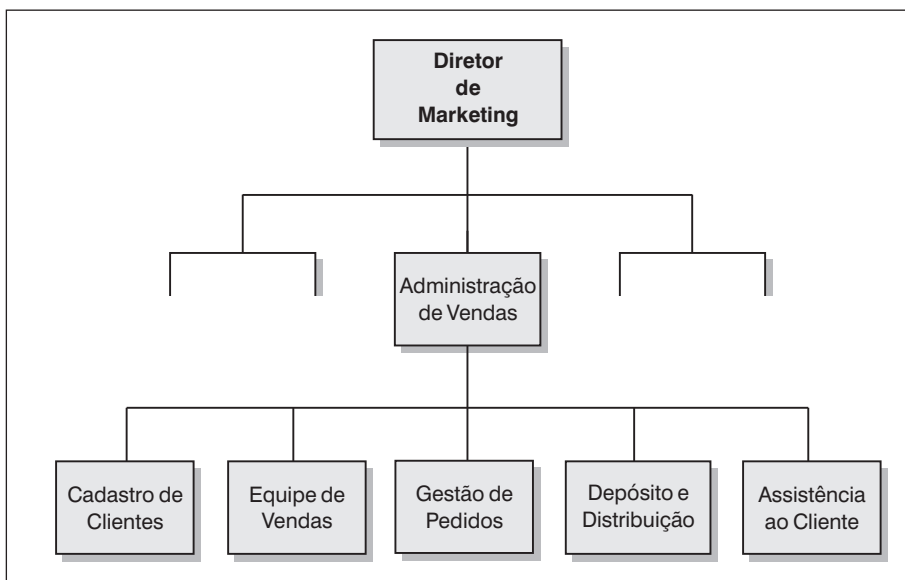


FIGURA 3.8.
Departamentalização por funções da AV.

Sua vantagem é definir exatamente o que cada órgão deve fazer e qual o seu objetivo na organização. Ao reunir especialistas em um único órgão, este tipo de departamentalização permite o intercâmbio de idéias e experiências de profissionais de um mesmo campo de especialização.

No entanto, a departamentalização funcional apresenta uma forte desvantagem: ao se especializar cada órgão fica focado em sua própria atividade e passa a ignorar os objetivos dos demais órgãos e do conjunto da organização, exigindo da direção da empresa um grande esforço de coordenação dos órgãos envolvidos para evitar dispersão de esforços.

A departamentalização funcional é o tipo de estrutura organizacional mais utilizado nas empresas devido à sua simplicidade e facilidade de implantação.

Departamentalização por produtos

É o tipo de departamentalização utilizado por empresas que trabalham com vários produtos, cada qual exigindo uma administração específica em diferentes mercados. Na departamentalização por produtos, a ênfase é colocada em cada um dos produtos e na sua comercialização. É o caso, por exemplo, de um laboratório químico hipotético retratado no organograma a seguir:

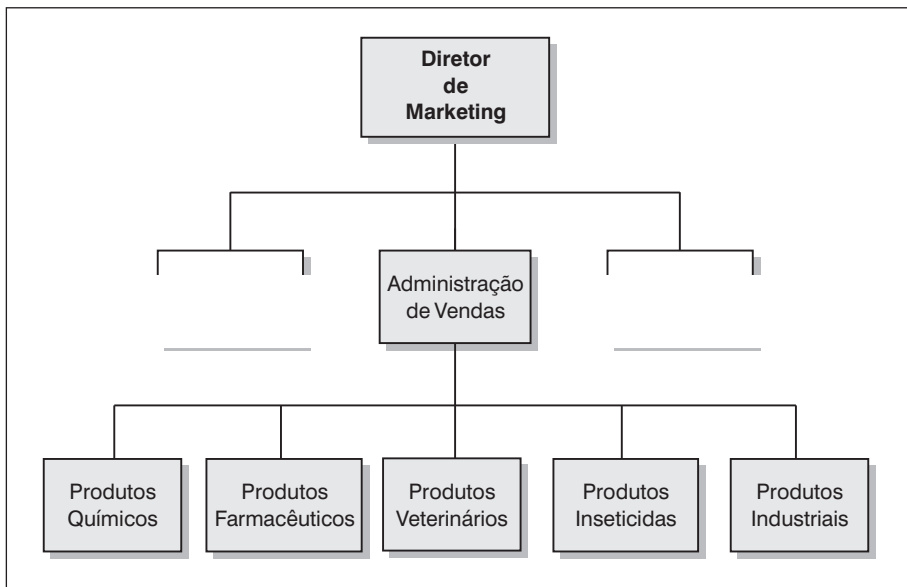


FIGURA 3.9. Departamentalização por produtos da AV.

A vantagem da departamentalização por produtos é que cada órgão da AV se concentra totalmente na administração de um produto específico ou grupo específico de produtos, reunindo profissionais de diferentes especialidades. Em vez de se preocupar com o funcionamento de cada órgão da sua estrutura, a empresa está voltada para cada produto ou cada linha de produtos. A estrutura organizacional é que se ajusta ao produto. Ela passa a ser um meio para a comercialização do produto.

A vantagem da departamentalização por produtos é fazer com que cada órgão da AV se especialize na administração do seu produto proporcionando uma perfeita identificação dos resultados nas vendas e facilitando a definição de responsabilidades. Por outro lado, quando a empresa tem vários produtos ou linhas de produtos, cada órgão passa a concorrer e competir com os outros quanto aos resultados de vendas, trazendo competição sadia e construtiva.

Todavia, a departamentalização por produtos pode trazer algumas desvantagens. Cada órgão da AV se especializa na administração do seu produto, esquecendo-se dos demais produtos comercializados pela empresa. Uma outra desvantagem é a duplicidade de alguns órgãos: quando a empresa tem vários departamentos de produtos, cada um deles deve ter uma seção de vendas, uma seção de propaganda, uma seção de promoção etc. A solução seria a criação de alguns órgãos de staff e assessoria para atenderem aos diversos departamentos de produtos.

■

A departamentalização por produtos foi implantada com grande sucesso na General Motors americana por volta da década de 1920 e ali perdura até os nossos dias. Na época, com a aquisição de diversas fábricas de automóveis, a solução para a expansão da empresa – que hoje é a maior empresa do mundo – foi a criação de inúmeras divisões autônomas e independentes: a Divisão Chevrolet, a Divisão Pontiac, a Divisão Cadillac, a Divisão Delco-Remy etc. Cada divisão tinha os seus próprios órgãos de engenharia, manufatura, finanças e comercialização e sua administração descentralizada. Ao descentralizar a empresa para concentrar-se nos diferentes produtos, a direção obteve elevado grau de eficiência e de eficácia nas operações e nas vendas, o que a elevou rapidamente à condição de maior empresa do mundo moderno.

■

A departamentalização por produtos ou por serviços também pode ser utilizada por empresas de serviços, como os bancos (departamento de cobran-

ça, câmbio, contas correntes pessoa física, contas correntes pessoa jurídica etc.); como as escolas (curso de primeiro grau, de segundo grau, de nível universitário, de pós-graduação, cursos de música, de violão, de piano, de canto etc.); como as lojas (departamento de moda feminina, de roupas masculinas, de brinquedos, de perfumaria, de limpeza etc.); como as seguradoras (departamento de seguros de vida, de acidentes pessoais, de incêndio, de roubo, de lucros cessantes etc.) e todas as empresas que lidam com serviços diferenciados.

Departamentalização regional

É também denominada departamentalização por localização geográfica e é utilizada por empresas que cobrem extensa área territorial. Cada região geográfica passa a ser administrada de forma específica, como se fora um mercado diferenciado, com seus clientes e suas necessidades próprias. A empresa se organiza em função dos mercados regionais que pretende abranger e servir. É o caso da grande maioria dos bancos nacionais, das grandes cadeias de lojas, dos grandes supermercados etc.

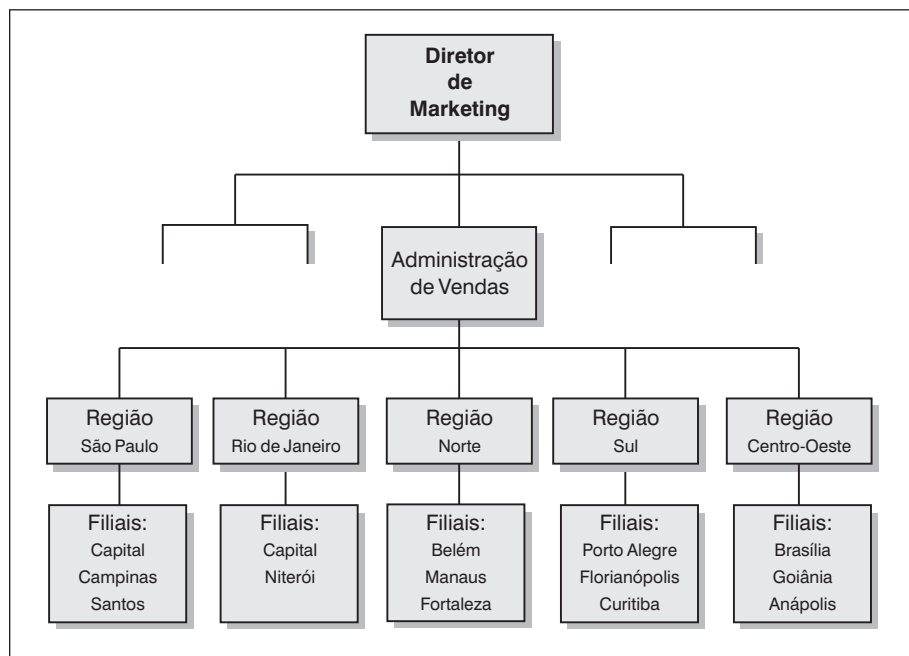


FIGURA 3.10.
Departamentalização regional da AV.

A departamentalização regional ou geográfica pode ser utilizada no nível urbano (por bairros), no nível estadual (por cidades), no nível nacional (por estados) ou no nível internacional (por países). A departamentalização regional constitui uma abordagem extroversiva da estrutura de uma empresa: a estrutura da empresa se amolda ao mercado territorial ao qual pretende dar cobertura. Demonstra a preocupação da empresa com relação ao seu mercado e às diferentes características regionais.

A principal vantagem da departamentalização regional é a aproximação da empresa com o seu mercado, no sentido de melhor explorá-lo e servi-lo, bem como a descentralização de suas operações.

A departamentalização regional pode apresentar algumas desvantagens como, por exemplo, a duplicação de órgãos em cada região, o custo operacional elevado e as dificuldades de comunicação rápida e eficiente. Cada departamento regional precisa ter uma seção de vendas, uma de almoxarifado, uma de pessoal e uma seção de finanças para poder funcionar adequadamente.

Departamentalização por clientela

É a departamentalização voltada para diferentes tipos de clientes, consumidores ou usuários. A empresa se amolda ao mercado de clientes e sua própria organização é estruturada tendo em vista os diferentes tipos de clientes a serem tratados de maneira específica e diferenciada.

■ Surgiu com o surgimento das chamadas lojas de departamentos, como a Sears Roebuck quando se implantou no Brasil. Posteriormente, a maior parte das lojas de departamentos passou a utilizar a departamentalização por clientela, como as Casas Bahia, Lojas Americanas etc. ■

Nesse tipo de departamentalização, a empresa segrega seus clientes de acordo com certas características, como sexo (departamento masculino, departamento feminino), idade (departamento infantil, departamento juvenil), poder aquisitivo (departamento clientes classes A, B ou C).

A principal vantagem da departamentalização por clientes reside na sua adequação aos diferentes segmentos do mercado consumidor, no sentido de atender às suas diferentes necessidades e características. É a departamentaliza-

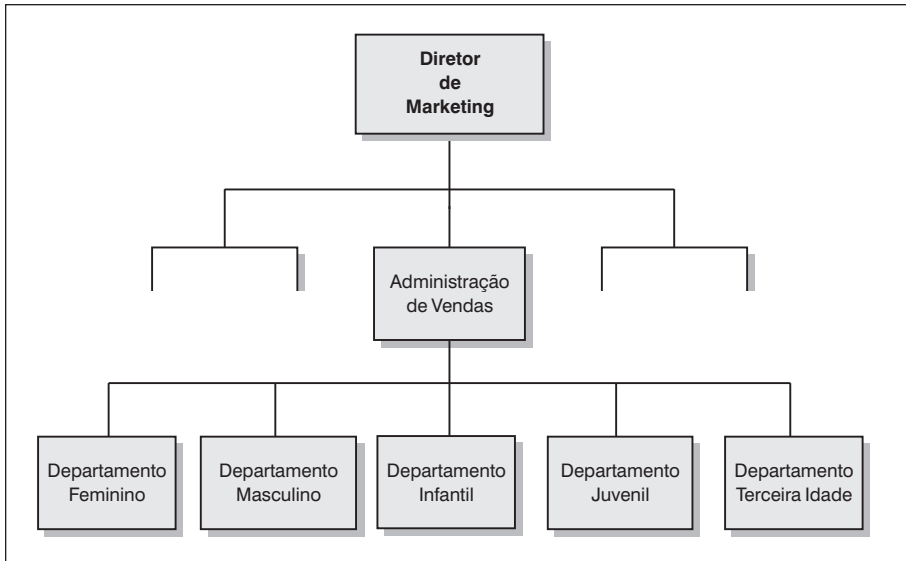


FIGURA 3.11.
Departamentalização por cliente da AV.

ção típica das empresas orientadas para o mercado consumidor, às quais o americano dá o nome de *marketing minded*.

As desvantagens da departamentalização por clientela residem na duplicação de órgãos para cada departamento, o que eleva seus custos operacionais. Cada departamento de cliente (masculino, feminino, infantil, por exemplo) precisa ter uma seção de vendas, almoxarifado, finanças, pessoal etc. Isso geralmente significa que se a empresa tem três departamentos de clientes, ela precisa agrupar também as seções de almoxarifado, finanças e pessoal para evitar a duplicação.

Escolha de alternativas de departamentalização

Obviamente, cada empresa escolhe o tipo de departamentalização mais adequada às suas necessidades e conveniências. Muitas vezes, a departamentalização escolhida é do tipo misto, para atender às características funcionais, regionais, de produtos/serviços ou de clientela. Tudo é possível. Algumas empresas adotam um certo tipo de departamentalização e, posteriormente, o modificam por meio de uma reorganização interna, para se adaptar às mudanças do mercado, do produto ou da estratégia empresarial. Mas, de qualquer forma, a estrutura organizacional adotada pela empresa significa a maneira pela qual ela se organiza para poder alcançar os objetivos e resultados al-

mejados. Por isso, é importante saber interpretar a estrutura organizacional e as alternativas de departamentalização, para se conhecer o funcionamento e as metas de uma empresa. O departamento de vendas deve ser estruturado cuidadosamente para poder funcionar eficientemente. Este deve ser o primeiro passo para fazer valer a Administração de Vendas.

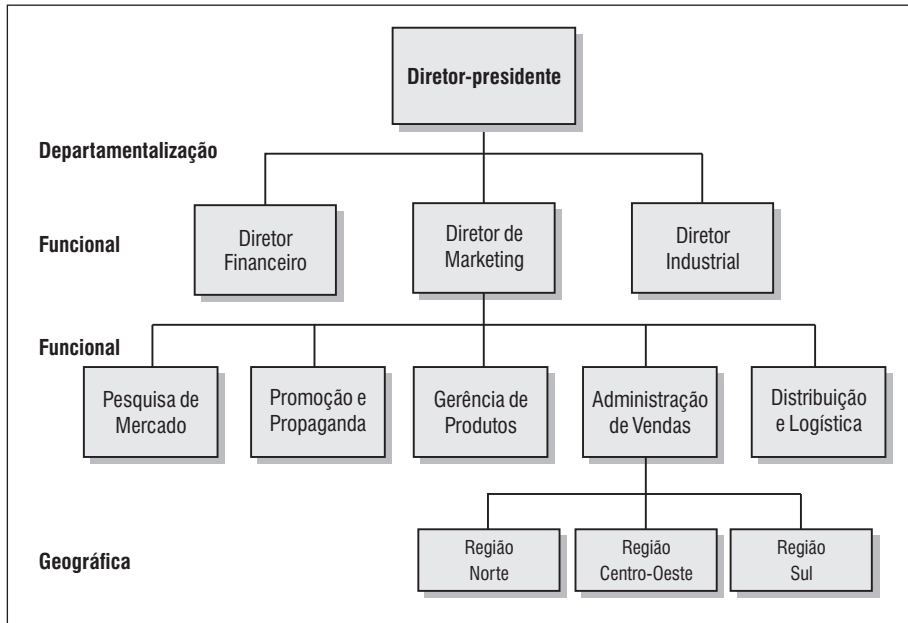


FIGURA 3.12.
Diferentes alternativas de departamentalização.

Como organizar uma empresa? Isso depende do que se pretende fazer. Se a empresa está orientada para a clientela, esta poderia ser a referência básica para sua estruturação. Se a empresa estiver preocupada com suas funções internas e pretende aglutiná-las para obter o melhor desempenho possível, a estruturação deveria ser funcional. Se a empresa é multiprodutos e pretende focalizar seus produtos no mercado, então a departamentalização por produtos seria a melhor indicação. Entretanto, as coisas não são tão fáceis assim. O importante é privilegiar todos estes aspectos – funções, produtos e serviços, clientes, área geográfica – no conjunto, e aí surge a complexidade. Satisfazer a todos esses aspectos, esse é o principal desafio da organização empresarial.

QUESTÕES PARA REVISÃO

1. O que são organizações?
2. Qual o papel das organizações no mundo moderno?
3. Conceitue empresa.
4. Quais as possíveis classificações de empresas?
5. O que são empresas primárias ou extrativas?
6. O que são empresas secundárias ou transformadoras?
7. O que são empresas terciárias ou prestadoras de serviço?
8. O que são empresas públicas?
9. O que são empresas privadas?
10. O que é lucro?
11. Caracterize uma empresa lucrativa.
12. Caracterize uma empresa não-lucrativa.
13. O que é um objetivo final ou mediato?
14. O que é um objetivo imediato?
15. Qual o principal objetivo imediato das empresas?
16. O que são recursos empresariais?
17. Quais são os recursos empresariais básicos?
18. Conceitue recursos físicos ou materiais.
19. Conceitue recursos financeiros.
20. Conceitue recursos humanos.
21. Conceitue recursos mercadológicos.
22. Conceitue recursos administrativos.
23. Atribua a cada um dos recursos empresariais básicos uma especialidade da administração.
24. Atribua a cada um dos recursos empresariais básicos uma área da empresa.
25. Elabore um organograma básico com as diversas áreas da empresa.
26. O que significa marketing?
27. Qual a diferença entre um diretor de marketing e um diretor comercial?

28. Elabore um organograma básico da área de marketing.
29. Conceitue Administração de Vendas.
30. Qual a abrangência do conceito restrito de AV?
31. Qual a abrangência do conceito amplo da AV?
32. Descreva a AV como um processo sistêmico.
33. Elabore uma estrutura organizacional da Administração de Vendas.
34. O que significa departamentalização ou divisionalização?
35. Conceitue departamentalização funcional.
36. Quais as vantagens e desvantagens da departamentalização funcional?
37. Conceitue departamentalização por produtos ou serviços.
38. Quais as suas principais características?
39. Quais as vantagens e restrições da departamentalização por produtos ou serviços?
40. Conceitue departamentalização geográfica ou regional.
41. Quais são as suas principais características?
42. Quais são as suas vantagens e limitações?
43. Conceitue departamentalização por clientela.
44. Quais são as suas vantagens e limitações?
45. Quais são as suas principais características?
46. O que é departamentalização mista?
47. Como as empresas escolhem o tipo de departamentalização?
48. Por que se deve conhecer a estrutura organizacional de uma empresa?



EXERCÍCIOS

1. Faça um levantamento de algumas empresas conhecidas e classifique-as de acordo com o quadro de dupla entrada a seguir:

Tipos de Empresa	Empresas Públicas	Empresas Privadas
Primárias ou Extrativas	_____ _____ _____	_____ _____ _____
Secundárias ou Transformadoras	_____ _____ _____	_____ _____ _____
Terciárias ou Prestadoras de Serviços	_____ _____ _____	_____ _____ _____

2. Verifique algumas empresas que você conhece e elabore um organograma de cada uma, demonstrando como elas estão estruturadas, quais as principais áreas e recursos empresariais envolvidos.
3. Verifique algumas empresas que você conhece e elabore, para cada uma delas, um organograma da sua área de Administração de Vendas, explicando o tipo de departamentalização adotado. Faça, a seguir, uma avaliação crítica, demonstrando as vantagens e as limitações encontradas.

■ ■ ■

O Produto/Serviço

■
*Classificações de
Produtos/Serviços*

■
*Componentes dos
Produtos/Serviços*

■
*Ciclo de Vida dos
Produtos/Serviços*

■
Questões para Revisão

■
Exercícios

■
O que é um produto? Ou um serviço? Não devem ser tratados como *commodities*, ou seja, bens padronizados e homogêneos sem nenhuma identidade própria. Um produto é muito mais do que isso. Precisa ter personalidade, características diferenciadas, imagem própria. No fundo, um produto é a consequência final de todo um processo empresarial de criação, projeto, fabricação, embalagem, estilo etc. Se o produto não for diferenciado, então ele será simplesmente algo a mais ofertado no mercado. É por esta razão que se fala hoje em customização, ou seja, a adequação do produto às características do consumidor.
■

A palavra produto geralmente tem o significado de um objeto físico oferecido para venda. Todavia, a moderna abordagem de marketing focaliza o produto como algo mais do que um simples objeto tridimensional. O produto deve ser desenhado para satisfazer as necessidades do consumidor através de uma aura intangível e invisível, que leva o nome de padrão de referência. Tal padrão serve para melhorar a reputação do produtor ou vendedor, o estilo de embalagem, as mensagens de propaganda do produto e outras impressões e opiniões a seu respeito. Assim, um produto é muito mais do que um simples objeto e torna-se cada vez mais um conceito rico em conotações para refletir uma imagem que envolve um conjunto total de satisfações.

O produto produzido ou o serviço prestado constitui o resultado final de todas as operações internas da empresa. A empresa – como uma totalidade – trabalha para produzir um determinado produto ou prestar um determina-

do serviço. Se entendermos a empresa como um sistema aberto, o produto ou o serviço constitui a principal saída ou resultado (*output*) do sistema, como está representado na Figura 4.1.

O produto ou serviço representa aquilo que a empresa sabe fazer e produzir. Constitui a vocação da própria empresa. Por esta razão, existe uma infinidade de produtos e serviços. Raramente a empresa oferece um único produto ou serviço ao mercado, pois isto limita as suas possibilidades de vendas. O que ocorre, freqüentemente, é a oferta de uma linha de produtos ou de serviços capaz de atender a uma gama enorme de necessidades do mercado e aproveitar as vantagens do esquema de produção e de comercialização.

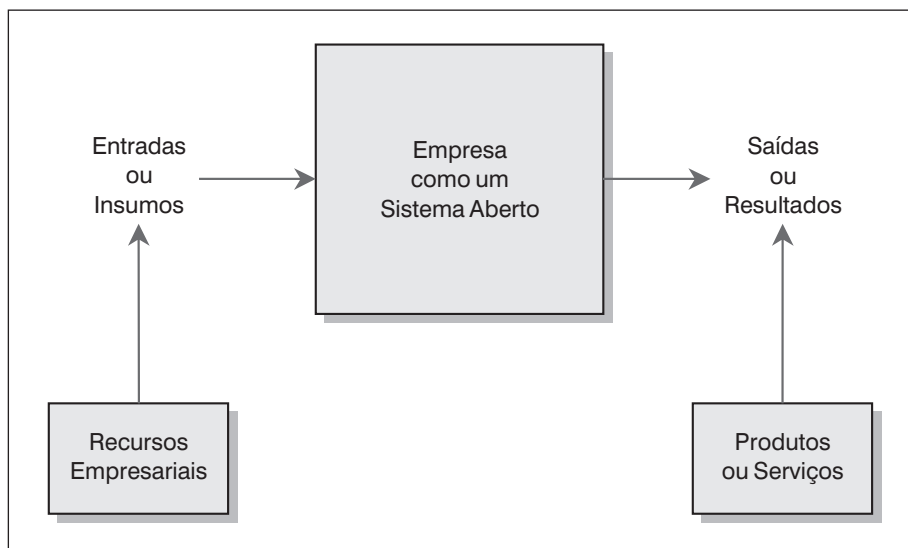


FIGURA 4.1.
A empresa como um sistema aberto.

Na realidade, cada produto ou serviço apresenta as suas características próprias, como a sua marca, a sua embalagem, o seu tamanho, a sua qualidade, o seu custo, o seu preço, as suas condições de venda e de financiamento etc. A AV deve adaptar-se inteiramente às características do produto/serviço comercializado. Para facilitar essa tarefa de adaptação, existem algumas classificações de produtos/serviços que passaremos a analisar doravante.

■

O produto deve ter uma marca que lhe dê identidade própria. Suas características precisam ser bastante distintas das características dos produtos concorrentes para que possa se sobressair no mercado. O cliente precisa ter uma percepção própria do produto em sua mente. Identificar o produto entre os demais produtos oferecidos no mercado constitui o desafio principal.

■

CLASSIFICAÇÕES DE PRODUTOS/SERVIÇOS

Como os produtos e serviços são heterogêneos, costuma-se utilizar algumas classificações para facilitar a sua comparação.

A classificação mais simples é aquela que distingue os produtos como bens (ou mercadorias) e serviços.

1. *Bens ou mercadorias*: são os produtos físicos tangíveis e visíveis, como um pão, uma lâmpada, um eletrodoméstico, uma mesa, um automóvel, uma máquina etc. Quanto à sua destinação, os bens podem ser classificados em bens de consumo (quando destinados ao consumidor final) ou bens de produção (quando destinados à produção de outros bens ou serviços).
2. *Bens de consumo*: quando os bens são destinados, direta ou indiretamente, ao consumidor ou usuário final, são chamados bens de consumo. São as roupas, os produtos de higiene, os eletrodomésticos, os alimentos etc. Os bens de consumo podem ser desdobrados em duráveis, semiduráveis ou perecíveis (não-duráveis). Os bens de consumo duráveis são aqueles cujo consumo pode ser feito ao longo de muito tempo, ou cuja utilização possa ser feita regularmente, durante um prazo relativamente longo. Sua permanência em estoque pode ser prolongada, pois em nada altera as suas características. É o caso dos eletrodomésticos, dos automóveis, dos móveis e utensílios domésticos etc., que podem ser usados durante anos a fio. Os bens de consumo perecíveis (ou não-duráveis) são aqueles cuja duração é restrita no tempo, porque podem se deteriorar. Geralmente têm um prazo definido de vida útil e não podem permanecer estocados durante muito tempo. É o caso dos alimentos, que devem ser consumidos logo após a sua venda (como as frutas, as carnes, os legumes, os peixes etc.), ou os produtos com vida útil predeterminada (como os laticínios, os remédios, os filmes fotográficos etc.). Logicamente, os bens de consumo perecíveis devem chegar rapidamente às mãos do consumi-

dor para o seu uso, antes que deteriorem ou percam as suas qualidades básicas. Os bens semiduráveis são aqueles consumidos durante um prazo menor, pois o seu uso acarreta desgaste do produto. Sua estocagem, contudo, pode ser prolongada no tempo. É o caso do vestuário e dos calçados.

3. *Bens de produção*: quando os bens são destinados à produção de outros bens ou serviços são chamados de bens de produção ou bens de capital. Recebem também o nome de bens industriais. É o caso de máquinas operatrizes, prensas, teares, tratores, computadores, empilhadeiras etc. Ninguém leva para casa uma prensa hidráulica para consumir. Quem deve comprá-la é uma empresa industrial para, com ela, produzir outros bens ou mercadorias. Os bens de produção são utilizados para a produção de outros bens ou serviços, como as máquinas de escrever, de calcular, os caminhões, as linhas de montagem, as máquinas e equipamentos industriais etc. Muitas vezes, um mesmo bem pode ser orientado para o consumo ou para a produção. Se uma pessoa compra um automóvel para o seu próprio uso, temos um bem de consumo; mas se o automóvel é utilizado como táxi, temos um bem de produção de serviços. Se ela compra uma máquina de escrever para escrever cartas pessoais, temos um bem de consumo; mas, se a máquina é utilizada em um escritório de empresa, temos um bem de produção. E assim por diante.

Quando os bens de produção integram o patrimônio da empresa e fazem parte do seu ativo fixo são chamados também de *bens de capital*. Todavia, nem sempre os bens de produção pertencem à empresa. Eles podem ser alugados ou arrendados (*leasing*), como é o caso dos prédios ou edifícios, dos computadores, de frotas de caminhões ou ônibus, de determinadas máquinas e equipamentos etc. É que, embora trabalhem no interior da empresa, não fazem parte do seu patrimônio ou do seu capital.

E qual a importância dessa classificação? Simples. Vender um bem de consumo é diferente de vender um bem de produção. O cliente do primeiro é o consumidor final, enquanto o cliente do segundo é um cliente industrial.

As empresas que produzem bens ou mercadorias são geralmente denominadas indústrias ou empresas industriais. Elas estão voltadas para o mercado de consumo (quando produzem bens de consumo) ou para o mercado industrial (quando produzem bens de produção).

Além dos bens ou mercadorias existem os serviços. Os serviços são atividades especializadas que as empresas oferecem ao mercado. São produtos

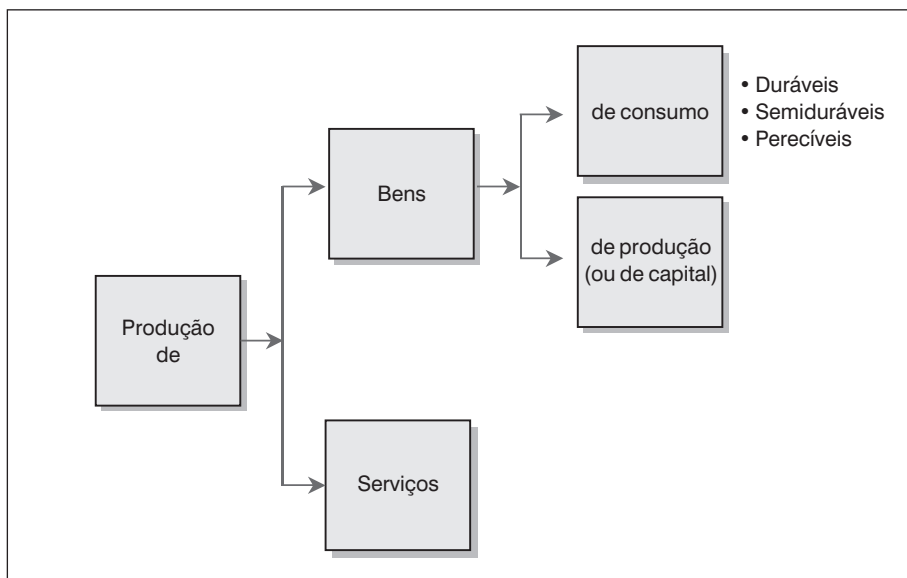


FIGURA 4.2.

Classificação dos bens/serviços quanto à sua destinação.

que nem sempre se podem manipular. Podem assumir uma enorme variedade de características e de especializações. É o caso da propaganda, da advocacia, das consultorias, dos hospitais, dos transportes, das financeiras, das escolas e universidades, dos clubes, dos transportes, da segurança, da energia elétrica, das comunicações, do rádio e da televisão, dos jornais e revistas etc. Há uma variedade considerável de empresas prestadoras de serviços cuja missão é oferecer atividades especializadas ao mercado.

As empresas que produzem serviços são geralmente denominadas empresas não-industriais ou empresas de serviços.

Para abranger a totalidade das empresas – sejam elas de produtos, sejam prestadoras de serviços – muitas vezes nos referiremos a produtos/serviços como resultante das operações das empresas.

Uma outra classificação bastante interessante procura separar os produtos concretos dos produtos abstratos.

1. *Produto concreto*: é o produto/serviço que pode ser descrito com grande precisão, identificado com grande especificidade, medido e avaliado. É o produto fisicamente palpável e tangível, como o automóvel, utilidades domésticas e a grande massa de produtos ou serviços fisicamente visíveis

e identificáveis. É relativamente fácil mostrar e demonstrar um produto/serviço concreto por meio da imagem e do som, pois suas características físicas estão aparentes. O produto/serviço concreto pode ser comparado quanto à sua qualidade, quanto ao seu acabamento, sua cor ou textura, seu tamanho, sua embalagem etc. Os produtos concretos são também denominados artigos ou mercadorias.

2. *Produto abstrato*: é o produto/serviço que não permite descrição precisa, nem identificação e especificação adequada. É o produto/serviço que não tem correspondente físico, como o ensino ou a educação, os serviços de rádio, informação e propaganda falada, boa parte da atividade política e a grande massa de serviços oferecidos de forma conceitual ou simbólica. É relativamente difícil mostrar ou demonstrar um produto/serviço abstrato, pois suas características nem sempre podem ser visualizadas ou percebidas com facilidade. O produto/serviço abstrato não pode ser comparado ou apreciado quanto à sua forma, cor, tamanho, características físicas, acabamento etc.

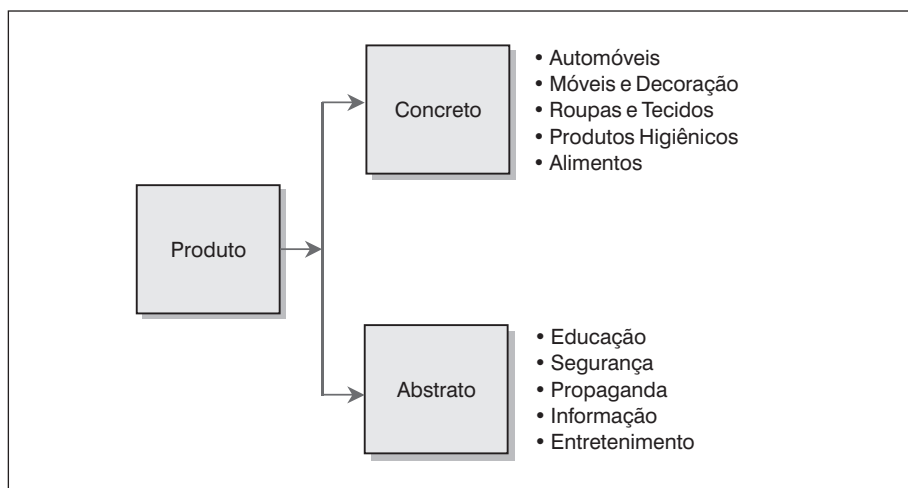


FIGURA 4.3.
Classificação do produto/serviço quanto às suas características físicas.

Cada tipo de produto/serviço atende a um mercado específico e requer um tipo de estrutura e funcionamento da AV, como veremos adiante. É o produto/serviço que determina como vai funcionar a empresa e qual será o seu ramo de atividade. É tão grande a influência do produto/serviço na vida

da empresa que as pesquisas sobre vendas são feitas através dos ramos de atividade das empresas.

O produto/serviço deve ser criado e desenvolvido no sentido de atender às expectativas e necessidades do mercado, ao mesmo tempo em que permita proporcionar lucros à empresa. As expectativas e necessidades do mercado estão constantemente se modificando, enquanto a concorrência pode trazer, freqüentemente, desafios que exigem modificações nas características que compõem os produtos/serviços existentes. O planejamento de um produto/serviço não se baseia unicamente nas necessidades do mercado, as quais nem sempre são definíveis e conhecidas. E que são sempre dinâmicas e mutáveis. Geralmente, baseia-se em outros fatores, os quais denominaremos componentes dos produtos/serviços.

COMPONENTES DOS PRODUTOS/SERVIÇOS

Componentes são os diferentes aspectos que proporcionam as características físicas dos produtos/serviços. Na realidade, um produto/serviço é mais do que a soma de suas características físicas (dimensões tangíveis), pois envolve, também, a sua utilidade e benefícios para o consumidor ou usuário (dimensões intangíveis). Descrever uma máquina fotográfica – em termos de corpo, objetiva e acessórios – permite apenas apresentar suas dimensões tangíveis. Contudo, quando um consumidor a compra, está pensando no que ela poderá fazer e quais os benefícios que ela trará. Para muitos, a máquina fotográfica é um aparelho que pode registrar definitivamente uma família que está crescendo, enquanto para outros ela é um meio de auto-expressão e de criatividade artística. E, para outros, um instrumento de trabalho. Porém, a AV se preocupa, principalmente, com as dimensões tangíveis para planejar a sua comercialização, embora não se esqueça das dimensões intangíveis.

Os componentes principais (dimensões tangíveis) de um produto/serviço são: marca, logotipo, embalagem, qualidade e preço. Vejamos cada um deles.

Marca e logotipo

A marca é um nome, sinal ou desenho que identifica o produto ou o serviço de uma empresa e serve para diferenciá-la dos produtos ou serviços dos concorrentes. O nome da marca deve ser sempre algo facilmente pronunciável,

para facilitar a vida do consumidor ou usuário e marcar mais profundamente a sua presença. A maior parte das empresas usa o seu próprio nome para a marca de seus produtos. É o caso dos elevadores Atlas ou Otis, do macarrão Adria ou Buitoni, dos brinquedos Estrela, dos automóveis Volkswagen, Ford ou Fiat etc. Algumas empresas dão marcas diferentes, como o caso do automóvel Chevrolet da General Motors.

A marca pode também ser desenhada em um logotipo, que é um desenho ou símbolo que identifica o produto/serviço e o torna facilmente reconhecível. Quem não conhece o logotipo da Coca-Cola, da Ford, da Nestlé ou da Mercedes-Benz?

■

Algumas marcas foram tão profundamente assimiladas, que o produto passou a ser conhecido e identificado pela sua marca e não pelo seu próprio nome. É o caso da lâmina de barbear (Gillette), do vermute (Cinzano ou Martini), do refrigerante (Coca-Cola) etc. As pessoas tendem a pedir esses produtos, não pelo seu nome, mas pela sua marca.

■

Marca registrada é a marca que tem proteção legal e é de posse exclusiva de determinada empresa, não podendo ser utilizada por outras empresas concorrentes. Para tanto, a empresa registra a sua marca na repartição competente e nenhum concorrente poderá usá-la. É o caso da marca Coca-Cola, Pepsi-Cola, Brahma, Antarctica, Skol, apenas para citar o ramo de bebidas e refrigerantes.

Embalagem

A embalagem constitui o invólucro que protege e guarda o produto. Antigamente, a embalagem e os envoltórios eram considerados elementos que atendiam somente a funções técnicas (como proteção do produto, resistência a quedas, preservação quanto à umidade etc.) ou a funções logísticas (facilidade de manuseio, empilhamento, transporte etc.). Porém, hoje, a embalagem constitui um elemento de comunicação e de diferenciação, mediante o qual o consumidor pode fazer, antes de usá-lo, a sua primeira avaliação de qualidade e de utilidade do produto. O desenho atraente da embalagem é um elemento importantíssimo na diferenciação do produto.

Qualidade

A qualidade do produto/serviço constitui o componente mais importante e, ao mesmo tempo, mais difícil de se definir, pois a percepção de qualidade pelos compradores é extremamente variável. Neste sentido, é importante distinguir entre qualidade intrínseca do produto (que constitui a qualidade inerente ao produto) e os aspectos extrínsecos que cada comprador percebe subjetivamente. O que leva um comprador a admitir a qualidade de um produto/serviço é a sua percepção subjetiva de qualidade. Um nível elevado de qualidade intrínseca tem pouco valor se não for acompanhado de uma percepção subjetiva por parte do comprador (qualidade extrínseca).

Na verdade, o termo qualidade pode apresentar vários e diferentes significados. Para um engenheiro, pode significar a aderência às especificações contidas no projeto do produto. Para um estatístico, representa o menor afastamento possível ao redor do valor médio medido nas características de uma amostra do produto. Mas esses são exemplos de qualidade intrínseca. Para uma dona de casa, significa a adequação às suas necessidades cotidianas, facilidade no uso e atendimento às suas expectativas. E aqui estamos falando de qualidade extrínseca.

Preço

A determinação do preço do produto/serviço é uma das tarefas mais complicadas da AV. O preço constitui a expressão de um valor. O valor de um produto/serviço depende de seu grau de utilidade para o comprador, de sua qualidade percebida e do nível de serviço que o acompanha (como assistência técnica, garantia, certeza do bom atendimento etc.). Assim, o preço é a estimativa que o vendedor faz a respeito do valor que todo esse conjunto tem para os compradores potenciais, considerando também outras opções oferecidas pela concorrência.

Os principais aspectos que a empresa leva em conta para a determinação do preço de um produto/serviço são:

- Custos para fabricá-lo e comercializá-lo no mercado.
- Valor que o cliente dá ao produto/serviço considerado.
- Preços fixados pelos concorrentes para produtos/serviços similares e competitivos.
- Restrições legais quanto à liberdade de fixação de preços.
- Objetivos almejados pela empresa.

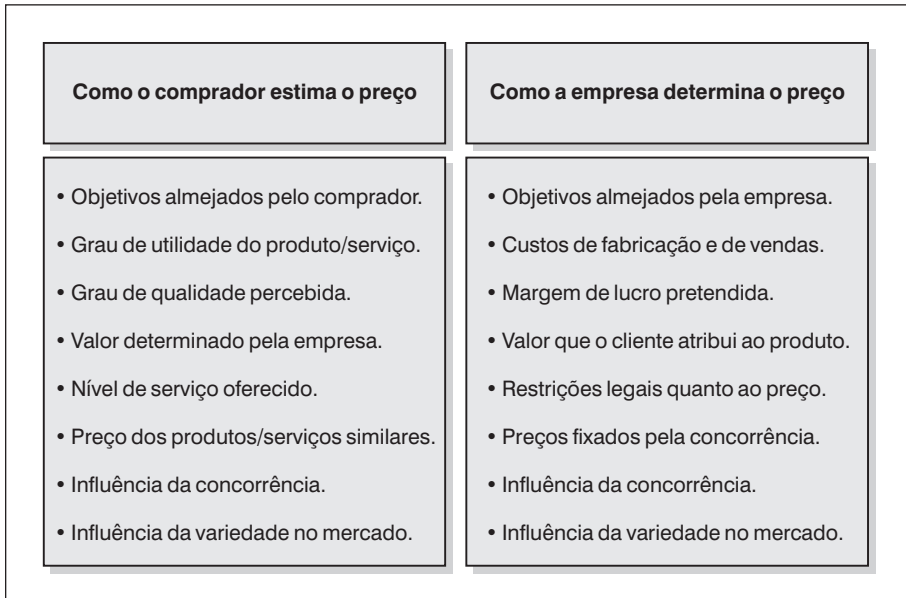


FIGURA 4.4.

Como os preços são visualizados pelo comprador e pelo vendedor.

Rentabilidade

A rentabilidade de um produto/serviço é o lucro que ele proporciona à empresa. O lucro representa as receitas totais menos as despesas totais na fabricação e comercialização de um produto/serviço. Existe lucro quando os custos de produção e de comercialização são ultrapassados pela receita proporcionada pelas vendas. Cada produto/serviço apresenta uma determinada rentabilidade, que constitui o retorno do investimento feito na sua produção e venda.

$$\text{Lucro} = \text{receita de vendas} - \text{despesas de produção e vendas}$$

Quando a empresa determina o preço do produto/serviço, ela está definindo a sua margem de lucro, isto é, a rentabilidade que espera auferir com o produto/serviço. A maximização do lucro é feita quando a empresa aumenta o preço até o ponto em que ocorra um decréscimo na quantidade de vendas. Se um aumento de 10% no preço trouxer uma diminuição de 5% nas vendas, isso poderia ser lucrativo para a empresa se a perda em volume for compensada por lucros maiores. A maximização do lucro exige uma regulação constante entre a receita de vendas e a despesa total para poder funcionar adequadamente.

Receita de vendas

A receita de vendas constitui o volume de vendas multiplicado pelo preço do produto/serviço. Cada produto/serviço apresenta a sua receita de vendas para a empresa.

$$\text{Receita de vendas} = \text{volume de vendas vezes preço do produto/serviço}$$

Quando a empresa tem um sortimento de produtos/serviços, é muito comum a apresentação das receitas de vendas respectivas em termos percentuais da sua receita total.

Linhas de Produtos	Receita de Vendas	Porcentagem sobre o Total
Televisores	250.000.000	50%
Geladeiras	120.000.000	24%
Máquinas de lavar roupas	80.000.000	16%
Máquinas de secar roupas	40.000.000	8%
Máquinas de lavar pratos	10.000.000	2%
-----	-----	-----
Receita total de vendas	500.000.000	100%

FIGURA 4.5.

Receita de vendas das diversas linhas de produtos.

Todos os componentes do produto/serviço formam um composto que deve ser realçado pela AV aos compradores, no sentido de conquistar as preferências de compra. Por outro lado, o equilíbrio dos diversos componentes no composto é importantíssimo para o sucesso do produto/serviço no mercado. Um preço elevado para um produto/serviço de baixa qualidade e que tenha outras opções da concorrência no mercado é uma trajetória certa para o seu fracasso.

■ Marca e logotipo, embalagem, qualidade, preço, rentabilidade e receita de vendas: estes são os aspectos que a Administração de Vendas precisa conjugar adequadamente. Todas estas condições são fundamentais para o sucesso de um produto no mercado. ■

CICLO DE VIDA DOS PRODUTOS/SERVIÇOS

Todo produto ou serviço tem uma existência definida: ele nasce, cresce, amadurece, envelhece e morre. Alguns produtos ou serviços têm uma existência mais longa no mercado, enquanto outros permanecem durante pouco tempo. É o que chamamos de ciclo de vida de um produto ou de um serviço. O ciclo de vida de um produto ou serviço está relacionado com o tempo em que um produto/serviço consegue permanecer no mercado. A vida de um produto/serviço pode ser dividida em um ciclo composto por quatro fases, a saber: introdução, crescimento, maturidade e declínio. Vejamos cada uma das quatro fases do ciclo de vida do produto/serviço:

- a. *Introdução*: quando o produto/serviço é criado, desenvolvido e lançado no mercado, ele passa por uma fase inicial de introdução. Nesta fase, as vendas são pequenas e crescem lentamente, pois o produto/serviço ainda é desconhecido. É uma fase que requer grande esforço para familiarizar o produto/serviço junto aos clientes potenciais, muita promoção e propaganda. Quase sempre, essa fase de pioneirismo traz prejuízos à empresa, que são assumidos como um investimento inicial.
- b. *Crescimento*: é a fase em que o mercado se familiariza com o produto e na qual ocorre uma aceleração positiva das vendas. Os clientes potenciais se transformam gradativamente em clientes reais. O investimento efetuado na criação e desenvolvimento do produto/serviço e na sua fase de introdução e lançamento começa a ser paulatinamente recuperado. Nesta fase de crescimento, os lucros são bastante elevados, pois a concorrência ainda não teve tempo de retaliar com produtos/serviços similares. É também chamada fase de aceitação do produto/serviço.
- c. *Maturidade*: quando o produto já penetrou suficientemente no mercado e atinge um patamar elevado de vendas que se mantém inaltera-

do. Quando o produto/serviço atinge a sua fase de maturidade, o mercado começa a ficar saturado e os concorrentes já estão lançando outras opções similares. Cada empresa concorrente procura aumentar a sua participação no mercado por meio da redução do preço, abrindo mão de parte do seu lucro e fazendo pesadas campanhas de promoção e de propaganda. É também chamada de fase de saturação do produto/serviço.

- d. *Declínio*: quando as vendas do produto começam a decair progressivamente. À medida que as inovações são lançadas e os hábitos de compra do consumidor se modificam, tende a ocorrer um declínio nas vendas de todos os concorrentes. As vendas caem, os lucros diminuem e as empresas deixam de produzir o produto/serviço, partindo para outras criações e desenvolvimentos. É também chamada fase de obsolescência.

O ciclo de vida do produto costuma ser representado por uma curva em forma de S, denominada curva do ciclo de vida, conforme a Figura 4.6.

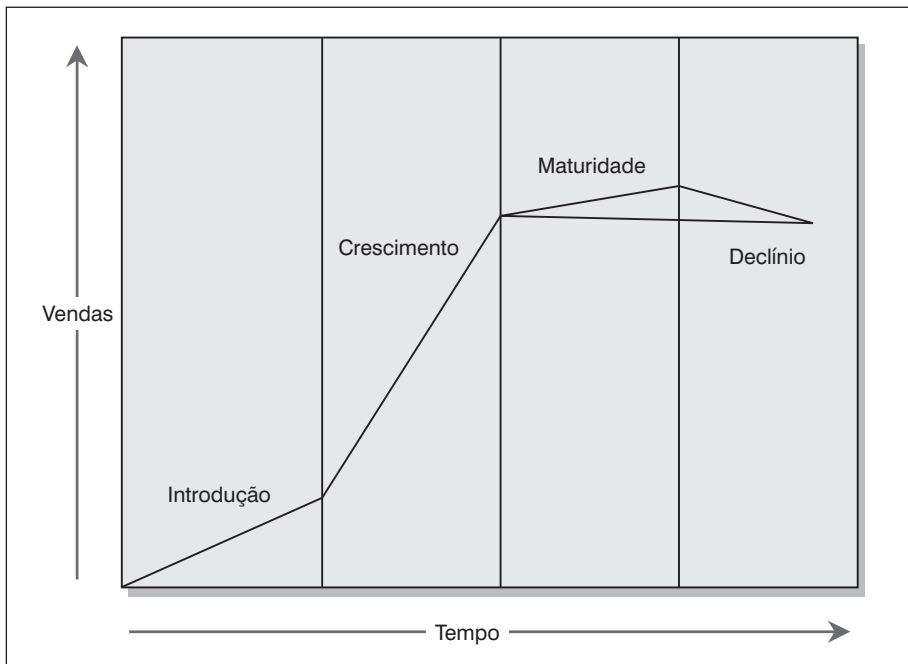


FIGURA 4.6.
A curva do ciclo de vida de um produto/serviço.

O leitor poderia perguntar qual a aplicabilidade dessa curva. É muito simples. O conceito de ciclo de vida do produto tem muitas aplicações, a saber:

1. Em primeiro lugar, nem todos os clientes estão igualmente predispostos a comprar um produto novo em qualquer instante. A fase de introdução mostra que alguns clientes são mais afoitos em comprar imediatamente um novo produto recentemente lançado no mercado. A fase de crescimento mostra que muitos clientes potenciais se tornam clientes reais se o produto/serviço foi bem projetado para atender às suas necessidades. A fase de maturidade mostra que, durante algum período, os clientes mantêm suas compras do produto/serviço em nível elevado. A fase de declínio mostra que os clientes estão gradativamente deixando de comprar o produto/serviço por alguma razão, que pode ser a troca por algum outro produto/serviço similar no mercado, saturação ou descontentamento com o produto/serviço oferecido.
2. Em segundo lugar, alguns produtos/serviços apresentam um ciclo de vida extremamente longo no tempo, como é o caso dos automóveis, eletrodomésticos, serviços bancários, serviços hospitalares etc. As lâmpadas elétricas, por exemplo, apresentam um ciclo de vida longo, com uma fase de maturidade que já está durando algumas décadas. Outros produtos/serviços apresentam um ciclo de vida extremamente rápido no tempo, como é o caso da moda feminina, que a cada estação do ano sofre fortes mudanças ou os celulares cujo desenvolvimento tecnológico conduz à obsolescência rápida dos modelos em constante mutação.
3. Em terceiro lugar, o ciclo de vida de alguns produtos/serviços pode ser alongado no tempo tomando algumas providências, como propaganda, promoção de vendas, melhoria da qualidade, política de preços, assistência técnica etc. Na realidade, existe uma infinidade de técnicas que permitem influenciar e alongar o ciclo de vida. Na fase de introdução, pode-se lançar mais rapidamente um produto por meio de uma intensa campanha de propaganda e promoção de vendas. Isso poderia também acelerar a fase de crescimento, manter a fase de maturidade por mais longo tempo e retardar a fase de declínio das vendas.
4. Em quarto lugar, o ciclo de vida traz alguns ensinamentos úteis para a empresa. Na fase de introdução, os custos de propaganda, promoção e de vendas são extremamente elevados em relação ao volume de vendas. As vendas são menores e os investimentos são maiores. Na fase de cres-

cimento, esses custos começam a ser menores em relação ao volume de vendas porque elas crescem rapidamente. Na fase de maturidade, os custos de propaganda, promoção e de vendas se tornam pequenos em relação ao volume vendido. O importante é conhecer essas relações de custos/retornos para saber exatamente onde reduzir os custos ou fazer novos investimentos para acelerar vendas.

Aspectos	Introdução	Crescimento	Maturidade	Declínio
Vendas	Pequenas	Crescentes	Mantêm-se	Decrescem
Clientes	Inovadores	Maioria	Maioria	Retardatários
Propaganda	Introdutória	Intensiva	Sustentação	Pequena
Concorrência	Pequena	Crescente	Muita	Intensiva

FIGURA 4.7.

Características de cada fase do ciclo de vida do produto/serviço.

Por todos estes aspectos relacionados com o produto/serviço a ser comercializado, verificam-se que os desafios enfrentados pela AV são enormes. A tarefa da AV é colocar o produto/serviço produzido pela empresa no mercado. O tipo, os componentes básicos e o ciclo de vida do produto/serviço são importantíssimos na definição dessa tarefa.

■

Como está o seu produto/serviço? Em que fase do ciclo de vida ele está situado? Quais as providências no sentido de elevar as suas vendas?

■

Diferenciação de produtos

Seu produto é uma *commodity*? Uma mercadoria comum e igualzinha à dos concorrentes? Um produto padronizado sem identidade ou personalidade? Como diferenciar seu produto dos demais que existem no mercado? O segredo está em transformar um produto ou serviço indiferenciado em um produto ou serviço diferenciado no mercado. Isso repousa no reconhecimento de que os compradores têm necessidades diferentes e, portanto, são atraídos por ofertas diferentes.

Em geral, as empresas têm oportunidades para reduzir custos ou agregar benefícios que permitem vantagem competitiva em seus produtos ou serviços. Kotler oferece algumas bases para diferenciar um produto físico, a saber:¹

1. *Características que complementam o funcionamento básico do produto*: como vidros elétricos, transmissão automática e ar-condicionado em automóveis.
2. *Qualidade de desempenho*: como as características básicas do produto funcionam. Um microcomputador pode ter melhor desempenho se tiver memória maior.
3. *Qualidade de conformidade*: é o grau pelo qual o desenho e as características operacionais de um produto atendem diretamente ao padrão-alvo. Ou seja, atendem exatamente às especificações, como o fato de um automóvel atingir 100 quilômetros por hora em dez segundos.
4. *Durabilidade*: é a mensuração do tempo de duração previsto para o produto. É o caso de um automóvel que dura mais tempo.
5. *Confiabilidade*: é a mensuração da probabilidade de que um produto não apresentará defeitos dentro de um período de tempo específico. É o caso da garantia dada para um determinado automóvel.
6. *Facilidade de conserto*: é a mensuração do grau de facilidade em consertar um produto que apresenta defeito. É o caso da garantia de assistência técnica.
7. *Estilo*: descreve como o comprador vê e percebe o produto. É a aparência do automóvel, por exemplo.
8. *Design*: é um produto bem desenhado e projetado para atender a todos os aspectos anteriores.

¹ Philip Kotler. *Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle*. São Paulo: Atlas, 1994, p. 260-266.

Além disso, Kotler sugere que, além de diferenciar seus produtos físicos, a empresa deve também diferenciar os serviços que os acompanham, a saber:²

1. *Entrega*: é a maneira como o produto ou serviço é entregue ao consumidor. Inclui rapidez, precisão, cuidados no processo de entrega. Pontualidade e agilidade são indispensáveis.
2. *Instalação*: é o trabalho a ser feito para colocar o produto em condições de funcionamento no local previsto.
3. *Treinamento do consumidor*: é a tarefa de treinar funcionários do cliente para que possam usar o equipamento de maneira adequada e com eficiência.
4. *Serviços de consultoria*: referem-se aos dados, sistemas de informações e de orientação oferecidos gratuitamente ou por um preço pela empresa vendedora aos compradores.
5. *Consertos*: refere-se à qualidade dos serviços de reparos disponíveis aos compradores do produto da empresa.
6. *Serviços diversos*: são outras formas para acrescentar valor por meio de serviços diferenciados, seja com melhor garantia ou contrato de manutenção etc.

² Philip Kotler, op. cit., p. 266.

QUESTÕES PARA REVISÃO

1. Defina o produto/serviço de uma empresa.
2. Conceitue produto/serviço em relação à empresa como um sistema aberto.
3. Por que o produto/serviço representa a vocação da empresa?
4. O que é uma linha de produtos/serviços?
5. Quais as classificações possíveis de produtos/serviços?
6. O que são bens ou mercadorias?
7. O que são bens de consumo?
8. O que são bens de consumo duráveis? Dê exemplos.
9. O que são bens de consumo perecíveis? Dê exemplos.
10. O que são bens de consumo semiduráveis? Dê exemplos.
11. O que são bens de produção? Dê exemplos.
12. O que são bens de capital? Dê exemplos.
13. Quando um bem de consumo pode ser bem de produção e vice-versa?
14. Como são geralmente denominadas as empresas que produzem bens ou mercadorias?
15. O que são serviços? Dê exemplos.
16. Como são geralmente denominadas as empresas que prestam serviços?
17. O que é um produto concreto? Dê exemplos.
18. O que é um produto abstrato? Dê exemplos.
19. Qual o papel do produto/serviço quanto ao tipo de estrutura e funcionamento da empresa?
20. Defina ramo de atividade.
21. O que tem a ver o ramo de atividade com o produto/serviço da empresa?
22. O que o produto/serviço deve proporcionar ao mercado e à empresa que o produz?
23. O que são componentes dos produtos/serviços?
24. Quais os componentes básicos dos produtos/serviços?
25. Qual a diferença entre dimensões tangíveis e dimensões intangíveis?
26. Defina marca. Dê exemplos.

27. Defina marca registrada. Dê exemplos.
28. Defina logotipo. Dê exemplos.
29. Defina embalagem.
30. Qual o papel atual da embalagem?
31. Defina qualidade.
32. Qual a diferença entre qualidade intrínseca e qualidade extrínseca?
33. Qual delas é mais importante para determinar a compra do produto?
34. Defina preço.
35. Quais os principais aspectos que a empresa considera para determinar o preço de um produto/serviço?
36. Quais os principais aspectos que o comprador considera para estimar o preço de um produto/serviço?
37. O que é lucro?
38. O que é margem de lucro?
39. O que você entende por maximização de lucro?
40. A maximização do lucro exige uma regulagem de que aspectos?
41. Defina receita de vendas.
42. Defina ciclo de vida de um produto/serviço.
43. Quais são as fases do ciclo de vida?
44. Defina a fase de introdução.
45. Defina a fase de crescimento.
46. Defina a fase de maturidade.
47. Defina a fase de declínio.
48. Em qual das fases o lucro é maior? Por quê?
49. Por que o ciclo de vida é importante?
50. Quais são as aplicações do ciclo de vida?
51. Como se pode prolongar um ciclo de vida?



EXERCÍCIOS

1. Considere a empresa onde trabalha ou a escola onde você estuda. Qual é o produto/serviço que ela produz?
2. Como você classificaria o produto/serviço de sua empresa ou escola? É um bem? Do quê? É um serviço? Concreto ou abstrato? Explique detalhadamente a sua classificação.
3. Como você visualiza os componentes do produto/serviço oferecido pela sua empresa ou escola? Explique.
4. Como você vê o ciclo de vida do produto/serviço oferecido pela sua empresa ou escola? Em qual fase se situaria? Por quê? Quais as principais características dessa fase?
5. Sendo um profissional de AV, como você consideraria o produto/serviço oferecido pela sua empresa ou escola?



Previsão de Vendas

-
- Análise do Mercado*
-
- Pesquisa de Mercado*
-
- Previsão de Vendas*
-
- Determinação das Cotas de Vendas*
-
- Questões para Revisão*
-
- Exercícios*

■

Como saber o quanto se poderá vender no próximo exercício anual? Quais os pontos de referência para se aquilatar o quanto um produto poderá ser vendido no mercado?

■

Muito embora as empresas sejam agentes ativos que se esforçam para alcançar seus objetivos, as vendas de seus produtos/serviços dependem de uma complexidade de fatores que determinam o sucesso ou o fracasso dos esforços de vendas. Existem fatores externos e internos, a saber:

1. *Fatores externos:* são os fatores que existem no contexto em que a empresa está situada, tais como: decisões e poder de compra dos clientes e consumidores, atuação dos concorrentes, conjuntura econômica e política do país, níveis de preços, disponibilidade de matérias-primas para produzir produtos/serviços nas quantidades desejadas etc. Assim, o alcance dos objetivos da empresa nem sempre depende exclusivamente dela própria, mas desse conjunto de fatores externos.
2. *Fatores internos:* são os aspectos internos que dependem da própria empresa e estão sob o seu controle e, portanto, podem ser planejados. Os aspectos que dependem do mercado e que escapam do controle da empresa não podem ser planejados. Estes devem ser previstos.

As empresas não vendem seus produtos/serviços às cegas. E nem ao acaso. Elas planejam suas vendas e se organizam para isso. Ocorre que nem sempre o planejamento de vendas fica completamente sob controle da empresa, pois quem decide é o mercado. Mais especificamente: o cliente ou o consumidor. É este quem determina se um produto/serviço será vendido, bastante ou muito pouco. Daí a necessidade de conhecer o mercado e suas tendências. As empresas procuram continuamente informações a respeito do mercado para saber como se comportar em relação a ele. Como o mercado é imenso e complexo, as empresas procuram conhecê-lo através de uma avaliação: é a análise do mercado. Quando a análise do mercado não consegue fornecer as informações necessárias, as empresas lançam mão da pesquisa de mercado. Vejamos o que significa análise do mercado e pesquisa de mercado.

ANÁLISE DO MERCADO

Quanto mais a empresa conhece seu mercado tanto mais chances de sucesso ela terá. Conhecer o mercado significa conhecer o cenário de operações. As empresas introvertidas – aquelas que não analisam ou investigam o mercado e que não se voltam para fora de si mesmas – tendem a desajustar-se do mercado e perder sua competitividade por inadequação ou fantasia. Por outro lado, as empresas extrovertidas – isto é, voltadas para o mercado – podem mais facilmente detectar as mudanças e tendências externas e sintonizar suas atividades em direção a essas mudanças e tendências. Para tanto, as empresas precisam ter seus olhos e ouvidos voltados para o mercado. Elas precisam enxergar e ouvir para saber onde estão pisando e o que devem fazer. Os olhos e ouvidos da empresa – isto é, os seus órgãos sensoriais – são constituídos pelas fontes de informações sobre o mercado. Da mesma forma como as pessoas usam olhos e ouvidos para colher informações externas, as empresas também precisam constantemente ficar atentas e obter informações a respeito do mercado.

A análise do mercado é feita por meio de informações sobre o mercado. As fontes de informações sobre o mercado podem ser classificadas em dois tipos: as fontes primárias e as fontes secundárias.

1. *Fontes primárias* – obtenção direta de dados dos agentes que se pretende conhecer.
2. *Fontes secundárias* – obtenção de dados por meio de intermediários que estudaram ou analisaram as fontes primárias.

Fontes primárias

As fontes primárias – fontes diretas ou fontes originais – são entidades – pessoas, grupos, empresas etc. – cujas opiniões ou expectativas interessam diretamente à empresa. Os dados primários são obtidos diretamente das fontes primárias por meio de perguntas, entrevistas, questionários, cartas etc. Os dados primários são originalmente colhidos para um estudo específico. Como as fontes primárias são muito esparsas e numerosas, torna-se difícil abordá-las na sua totalidade. Daí a necessidade da pesquisa de mercado para obter dados primários com as fontes primárias de informações.

As fontes primárias são basicamente quantitativas e numéricas – por exemplo: quantas pessoas estão interessadas em um determinado produto? Quantas pessoas compram em uma determinada loja etc. – e podem ser submetidas a tratamento estatístico – por exemplo: qual a porcentagem de consumidores que preferem o produto A ao produto B? Qual a porcentagem dos clientes da loja X que deixam de comprar determinado produto devido ao preço elevado?

As informações qualitativas são basicamente explicativas – por exemplo: por que os consumidores preferem a cor branca a outras cores quando compram geladeiras? Quais as características que explicam o sucesso do produto?

Fontes secundárias

As fontes secundárias – ou fontes indiretas – são as entidades que colhem dados ou informações das fontes primárias para fornecê-los a outras entidades interessadas de forma resumida ou sintética. Os dados secundários são obtidos indiretamente das fontes primárias por meio de registros, relatórios, publicações, revistas, anuários etc. Os dados secundários são em geral dados já colhidos para outras finalidades e que se encontram registrados ou publicados, podendo ser utilizados para tomada de decisão. A análise de mercado se baseia nas fontes secundárias.

As fontes secundárias podem se localizar dentro da empresa e fora dela. Assim:

1. *Informações secundárias obtidas dentro da empresa:* são os relatórios mensais dos departamentos da empresa, as estatísticas de vendas (por produto/serviço, por cliente, por região etc.), o cadastro de clientes e o banco de dados dos clientes (quanto cada cliente compra, quando compra e em que condições ele compra), a receita de vendas por produto/serviço, as

informações do crédito e cobrança dos clientes (como o cliente está honrando seus pagamentos) etc.

2. *Informações secundárias obtidas fora da empresa:* são os centros de documentação, os jornais e revistas especializadas, as publicações, as federações e sindicatos da categoria, os anuários estatísticos do IBGE e de outras entidades etc.

A Figura 5.1 permite uma idéia das fontes primárias e secundárias de informações sobre o mercado.

Fontes de Informação	Tipo de Abordagem	A obtenção da informação é feita por meio de:
Primárias	Quantitativa	<ul style="list-style-type: none"> • Pesquisa de mercado
	Qualitativa	<ul style="list-style-type: none"> • Pesquisa de mercado
Secundárias	Dentro da empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Relatórios mensais • Estatísticas de vendas • Cadastro de clientes • Banco de dados dos clientes • Receita de vendas do produto • Crédito e cobrança dos clientes • Etc.
	Fora da empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Centros de documentação • Jornais e revistas especializadas • Publicações em geral • Federações e sindicatos • Anuários estatísticos (IBGE) • Etc.

FIGURA 5.1.
As fontes primárias e secundárias de informação sobre o mercado.

A análise de mercado é feita continuamente e permite à empresa um posicionamento adequado diante do mercado. Assim, os relatórios mensais dos diversos departamentos da empresa que lidam com segmentos de mercado (como vendas, cobranças, compras etc.); as estatísticas de vendas (quanto se está vendendo de cada produto/serviço e a quem?); o cadastro de clientes (qual a realidade e a potencialidade da clientela?); o banco de dados sobre os clientes (quanto, quando e por que compram?); o crédito e a cobrança

(como e quando pagam?); a receita de vendas (quanto cada produto/serviço está vendendo? Quais as providências para que vendam mais?) proporcionam condições para se analisar o mercado e verificar quais as posições mais adequadas para a empresa conseguir obter melhores condições e aumentar as suas vendas.

■
Informação é a matéria-prima fundamental para a análise de mercado. Quanto mais informação a respeito de algo, tanto menor a incerteza a seu respeito. A informação pode ser a matéria-prima básica para o sucesso das vendas.
■

PESQUISA DE MERCADO

Quando as fontes secundárias de informações da empresa são insuficientes para permitir uma adequada análise do mercado, parte-se para a pesquisa de mercado.

A pesquisa de mercado – também denominada pesquisa mercadológica ou pesquisa de marketing – constitui importante ferramenta de obtenção de informações a respeito do mercado. A pesquisa de mercado pode ser definida como a coleta, o registro e a análise dos dados a respeito da comercialização de produtos/serviços do produtor ao consumidor. O nome pesquisa de mercado é uma expressão ampla, que abrange todas as atividades de pesquisa realizadas para a gestão mercadológica.

■
A pesquisa de mercado é diferente da análise de mercado. Enquanto a análise de mercado é feita continuamente, por meio de informações secundárias que a empresa normalmente tem à sua disposição para mera consulta, a pesquisa de mercado não é contínua e precisa coletar as informações primárias por meio de um trabalho planejado especificamente para tal e organizado para entrevistar ou questionar a amostra que se pretende pesquisar. Feita a pesquisa de mercado e tiradas as conclusões, ela se encerra. Outra pesquisa de mercado precisa ser previamente planejada e organizada. A pesquisa de mercado é feita sob medida para cada tipo de situação.
■

No fundo, a pesquisa de mercado constitui um conjunto de técnicas destinadas a obter informação objetiva sobre o processo de comercialização de um produto/serviço a fim de que a empresa possa tomar decisões com um grau menor de incerteza. Toda vez que a empresa deve tomar decisões a respeito das vendas de seu produto/serviço, ela corre um certo grau de risco na medida em que lhe faltam informações objetivas a respeito do mercado consumidor. A pesquisa de mercado serve exatamente para reduzir a incerteza nas decisões da empresa.

A pesquisa de mercado pode ser feita para analisar todo o processo de comercialização, a saber: vendas, promoção, propaganda, distribuição, preço, consumo do produto/serviço, imagem, tipo de consumidor final etc.

O fundamento da pesquisa de mercado está na amostragem. Uma amostra é um grupo representativo de um universo. É uma parcela do universo, cujas características são exatamente iguais às dele. Universo é a totalidade dos elementos – sejam consumidores, clientes, concorrentes etc. – que se pretende conhecer. Como o universo é amplo e extremamente difícil de ser pesquisado, utiliza-se uma amostra representativa dele como base para a pesquisa. Amostragem significa a escolha da amostra mais representativa do universo de maneira que o comportamento da amostra traduza o comportamento do universo. A pesquisa de mercado coleta dados da amostra e tira conclusões a respeito do universo por ela representado. A coleta de sangue para exame médico é um exemplo típico de amostra.

Técnicas de pesquisa de mercado

A pesquisa de mercado geralmente utiliza a técnica da entrevista ou a técnica do questionário.

1. *Entrevista*: é a técnica de coletar dados por meio de perguntas e respostas. A entrevista pode ser feita pessoalmente ou por telefone, fazendo um interrogatório do tipo pergunta/resposta de forma direta e objetiva.
2. *Questionário*: é a técnica de coletar dados utilizando uma ou mais folhas contendo perguntas em forma de alternativas a serem respondidas com um traço ou cruz. O questionário pode ser entregue pessoalmente ou pelo correio.

Em quaisquer das técnicas empregadas, as pesquisas de mercado podem ser quantitativas ou qualitativas.

Tipos quantitativos de pesquisa de mercado

As pesquisas de mercado quantitativas empregam técnicas estatísticas, fornecendo resultados numéricos e quantitativos, na forma de quantidades, proporções, porcentagens etc.

Existem cinco tipos principais de pesquisa de mercado: a pesquisa de vendas, a pesquisa de consumidor, a pesquisa de produto/serviço, a pesquisa de propaganda e a pesquisa de concorrência.

1. Pesquisa de vendas

A pesquisa de vendas serve para verificar a situação de vendas da empresa. Pode variar desde uma simples análise estatística das vendas até uma verificação mais profunda junto aos atacadistas e varejistas para situar como estão se desenvolvendo as vendas da empresa. A pesquisa de vendas é utilizada para verificar a comercialização no varejo e no atacado, para detectar problemas de distribuição, calcular estoques do produto, para fazer ajustes à produção e às vendas etc.

A pesquisa de vendas pode ser feita por meio de:

1. *Painel de consumidores*: painel de consumidores é uma amostra fixa de consumidores capaz de representar o universo dos consumidores. O painel pode ser constituído de amostras de lares (famílias) ou de consumidores individuais. Ou ainda de segmentos da população de consumidores finais. Em vez de se pesquisar todo o mercado – o que seria uma trabalhadeira sem fim –, pesquisa-se simplesmente uma amostragem fixa do mesmo e generalizam-se os resultados. Ao pesquisar o consumo dos componentes do painel, pode-se avaliar não somente o mercado total, mas também os seus segmentos.
2. *Painel de varejistas*: a amostra fixa é constituída de varejistas que vendem os produtos/serviços da empresa para os consumidores finais. Com o painel de varejistas, podem-se pesquisar os mercados em unidades e em valores monetários em termos de compras, estoques e saídas das lojas.
3. *Estudos de distribuição*: a partir de amostras de varejistas (lojas) e atacadistas, pesquisam-se o nível de estoques dos produtos/serviços, a cobertura promocional, a situação no ponto-de-venda, as condições da concorrência etc.

2. Pesquisa de consumidor

Serve para analisar e conhecer as características, atitudes, reações e preferências do consumidor quanto a produtos/serviços. É usada para desenvolver e adequar o produto/serviço às necessidades e expectativas do consumidor final.

A pesquisa de consumidor pode ser feita por meio de:

1. *Painel de consumidores*: é um grupo de amostra de consumidores escolhido para que a empresa possa interagir com ele para conhecer mais profundamente o seu comportamento de consumo, características individuais, preferências pessoais, necessidades etc. Em geral, o painel pode ser abordado de maneira virtual pela Internet. Em alguns casos, o painel pode ser reunido em algum local da empresa para troca de idéias, entrevistas, questionamentos etc.
2. *Estudo de comportamento*: é diferente do painel pelo fato de utilizar amostras de consumidores tomadas ao acaso e que variam de uma pesquisa para outra. O estudo de comportamento dos consumidores visa também conhecer suas características de consumo, preferências pessoais, necessidades etc. O estudo de comportamento é também denominado estudo de base, pois sem ele torna-se difícil penetrar em um mercado novo.
3. *Mercado de prova*: também denominado *market test*, procura eliminar o risco no lançamento de novos produtos/serviços. Consiste em selecionar uma zona representativa de todo o mercado (uma cidade ou um bairro, por exemplo) que se pretende conquistar e agir sobre a mesma como se fosse o mercado inteiro. Com os resultados, a empresa decide se lançará o produto/serviço nas demais cidades ou bairros, se cancelará o lançamento ou se alterará o plano de lançamento.

3. Pesquisa de produto/serviço

A pesquisa de produto serve para analisar como o produto/serviço está sendo aceito no mercado, quanto às suas características, sua embalagem, qualidade, necessidades de adequações e desenvolvimento etc.

A pesquisa de produto pode ser feita por meio de:

1. *Teste de conceito*: é um teste que permite avaliar a idéia de um novo produto/serviço, ainda em estudos, e se vale a pena tocar o projeto para a

frente. Não é necessário dispor do produto/serviço já pronto e acabado para fazer o teste de conceito.

2. *Teste de produto*: permite identificar entre duas ou mais alternativas qual dos produtos/serviços é o mais indicado para o mercado. Trata da aceitação ou rejeição de um novo produto/serviço. Pode também proporcionar comparações com produtos concorrentes similares, analisando os pontos fortes e fracos dos mesmos.
3. *Teste de embalagem*: equivalente ao teste de produto, mas aplicado especificamente à sua embalagem.

4. Pesquisa de propaganda

A pesquisa de propaganda permite verificar o efeito da propaganda e auxiliar no seu direcionamento. É utilizada para controlar a influência da propaganda sobre o consumidor, seu reflexo sobre as vendas, sua eficácia em relação aos objetivos propostos etc.

A pesquisa de propaganda pode ser feita por meio de:

1. *Pesquisa de audiência*: procura identificar e avaliar a audiência dos meios de comunicação. Muito utilizada pelos canais de televisão para analisar os programas de maior audiência e popularidade.
2. *Pré-teste publicitário*: ou pré-teste de propaganda é uma forma de avaliar, antes que a propaganda seja passada à população, o nível de compreensão, aceitação, credibilidade, junto a um grupo de pessoas. Geralmente, esse grupo de pessoas são os dirigentes da própria empresa.
3. *Pós-teste publicitário*: ou pós-teste de propaganda é uma forma de verificar, depois de finalizada a campanha publicitária, a sua eficácia e permanência junto às pessoas que receberam a mensagem.

5. Pesquisa de concorrência

A pesquisa de concorrência serve para verificar os produtos/serviços similares oferecidos pela concorrência, sua qualidade, preço, vendas, aceitação pelo consumidor etc.

A pesquisa de concorrência pode ser feita por meio de:

1. *Barômetro de marcas*: pesquisa, ao longo do tempo e em diferentes épocas, a evolução do mercado global e das cotas de participação das diferentes marcas que o compõem. Indica quais marcas que estão evoluindo positiva ou negativamente, crescendo ou decrescendo.
2. *Teste de produto*: da mesma forma como foi indicado na pesquisa de produto, comparando os produtos da empresa com os da concorrência.
3. *Teste de embalagem*: da mesma forma como foi indicado na pesquisa de embalagem, comparando os produtos da empresa com os da concorrência.

Tipos de pesquisas qualitativas de mercado

As pesquisas de mercado qualitativas fornecem informações descritivas, explicativas e não numéricas. São mais raramente utilizadas.

Os principais tipos de pesquisas de mercado qualitativas são os estudos motivacionais e os estudos de imagem.

1. Estudos motivacionais

Os estudos motivacionais explicam o que motiva a compra dos produtos/serviços, isto é, o que leva o consumidor a comprar tal produto em detrimento de outros produtos à sua disposição. Com isto é possível entender os mecanismos psicológicos que levam o consumidor a optar por determinados produtos/serviços e o que estes devem ter para serem escolhidos.

2. Estudos de imagem

Imagem é a impressão que as pessoas têm de um produto/serviço, de marca ou de uma empresa. A imagem – favorável ou desfavorável – é o primeiro passo do comportamento de compra. Se a imagem for negativa, a análise de suas causas permitirá condições para modificá-la. Se a imagem for positiva, ela deverá ser mais bem utilizada para incrementar as vendas.

A Figura 5.2 permite uma visão geral dos tipos de pesquisa de mercado, na sua forma quantitativa ou qualitativa.

A pesquisa pode ser feita pela própria empresa ou encomendada a alguma empresa especializada em pesquisas de mercado. Existem muitas empresas especializadas em pesquisas de mercado, como o Ibope (Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística), por exemplo.

Pesquisas Quantitativas	Pesquisa de Vendas	<ul style="list-style-type: none"> • Painel de Consumidores • Painel de Varejistas • Estudos de Distribuição
	Pesquisa do Consumidor	<ul style="list-style-type: none"> • Painel de Consumidores • Estudo de Comportamento • Mercado de Prova
	Pesquisa de Produto	<ul style="list-style-type: none"> • Pesquisa de Audiência • Pré-Teste Publicitário • Pós-Teste Publicitário
	Pesquisa de Propaganda	<ul style="list-style-type: none"> • Teste de Conceito • Teste de Produto • Teste de Embalagem
	Pesquisa de Concorrência	<ul style="list-style-type: none"> • Barômetro de Marcas • Teste de Produto • Teste de Embalagem
Pesquisas Qualitativas		<ul style="list-style-type: none"> • Estudos Motivacionais • Estudos de Imagem

FIGURA 5.2.
Os tipos de pesquisa de mercado.

■

Conhecer o mercado é fator indispensável para o sucesso das vendas. A empresa não pode ignorar o que se passa ao seu redor, nem o que ocorre na mente dos clientes e muito menos com as estratégias de vendas de seus concorrentes.

■

PREVISÃO DE VENDAS

Para poder vender seu produto/serviço e produzi-lo na quantidade adequada às necessidades do mercado, a empresa precisa prever antecipadamente as suas vendas, para planejar suas atividades de produção e de comercialização. A previsão de vendas é a base para o planejamento de toda a sua produção e comercialização. Saber qual a quantidade semanal, mensal ou anual de produtos/serviços a serem produzidos, e como tudo isto será vendido, é algo que depende da previsão de vendas.

Como o futuro das vendas fica totalmente fora do controle da empresa – porque está nas mãos e na mente do cliente ou consumidor – fala-se mais de previsão de vendas. A diferença é que a previsão é mais subjetiva do que o planejamento. Planejar é programar com antecipação a perfeita execução de algo. Prever é estimar, com alguma margem de erro, os eventos futuros. Tanto o planejamento como a previsão são processos que abordam o futuro. Só que o planejamento serve para determinar previamente o que deverá ser feito, como e quando, enquanto a previsão serve para estimar ou imaginar aquilo que poderá acontecer.

A previsão de vendas representa a quantidade de produtos/serviços que a empresa pretende vender ou colocar no mercado durante o exercício. A previsão de vendas deve especificar cada produto/serviço da empresa e as vendas previstas ou esperadas para cada mês do exercício. Ela constitui, portanto, uma estimativa ou expectativa de vendas. Pode ser feita em unidades físicas ou em valores monetários para um determinado período, que geralmente é de um ano, subdividido em meses. A previsão de vendas pode ser feita para o mercado total ou apenas para um segmento de mercado.

Produtos	Jan.	Fev.	Mar.	Abr.	Mai	Jun.	Jul.	Ago.	Set.	Out.	Nov.	Dez.	TOTAL
A	200	200	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3.400
B	100	200	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3.300
C	100	200	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3.300
TOTAIS	400	600	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900	10.000

FIGURA 5.3.
Previsão de vendas em milhares de unidades de três produtos.

A previsão de vendas pode ser detalhada ou desdobrada por território ou por vendedor, a fim de proporcionar melhor acompanhamento e controle das regiões e da equipe de vendas. A Figura 5.4 detalha a previsão de vendas do produto A em três diferentes regiões.

Produtos	Jan.	Fev.	Mar.	Abr.	Mai	Jun.	Jul.	Ago.	Set.	Out.	Nov.	Dez.	TOTAL
Região 1	100	100	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	1.700
Região 2	50	50	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	850
Região 3	50	50	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	850
TOTAIS	200	200	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3.400

FIGURA 5.4.

Previsão de vendas em milhares de unidades de um produto para três regiões.

Fatores de cálculo da previsão de vendas

A previsão de vendas é estimada em função de quatro fatores básicos, a saber:

1. *Informações sobre as vendas passadas*: isto é, as vendas efetuadas nos períodos anteriores. Estas informações são tiradas dos registros e estatísticas de vendas e formam a base da previsão de vendas. Se não houvesse alterações no mercado, elas serviriam para projetar as vendas futuras como decorrência das vendas passadas. Em mercados estáticos ou estáveis, as informações sobre as vendas passadas constituem a previsão de vendas futuras. As vendas passadas refletem a própria experiência da empresa em relação ao seu mercado real.
2. *Informações sobre tendências do mercado*: são obtidas por meio da análise do mercado e, quando insuficientes, também pela pesquisa de mercado.

Estas informações servem para detectar tendências de crescimento ou de diminuição das vendas ou do aparecimento de clientes potenciais ou concorrentes potenciais.

3. *Capacidade de produção da empresa:* é a capacidade que a empresa tem de produzir produtos/serviços no período considerado na previsão de vendas. Se a previsão de vendas for menor do que a capacidade de produção da empresa, haverá capacidade ociosa e não aproveitada. Se a previsão de vendas for maior do que a capacidade produtiva da empresa existem três alternativas de solução:
 - a. Reduzir a previsão de vendas até o nível determinado pela capacidade de produção, cortando a estimativa excedente.
 - b. Aumentar a capacidade produtiva da empresa até o nível de vendas previsto, por meio da aquisição de máquinas, instalações, pessoal etc.
 - c. Comprar serviços de produção de outras empresas, transferindo para estas a produção que excede sua capacidade atual por meio de encomendas.

4. *Capacidade de vendas da empresa:* ou seja, o que a empresa tem condições de vender e de distribuir. A capacidade de vendas depende da organização das vendas da empresa e do seu sistema de distribuição, aspectos que serão discutidos nos próximos capítulos.

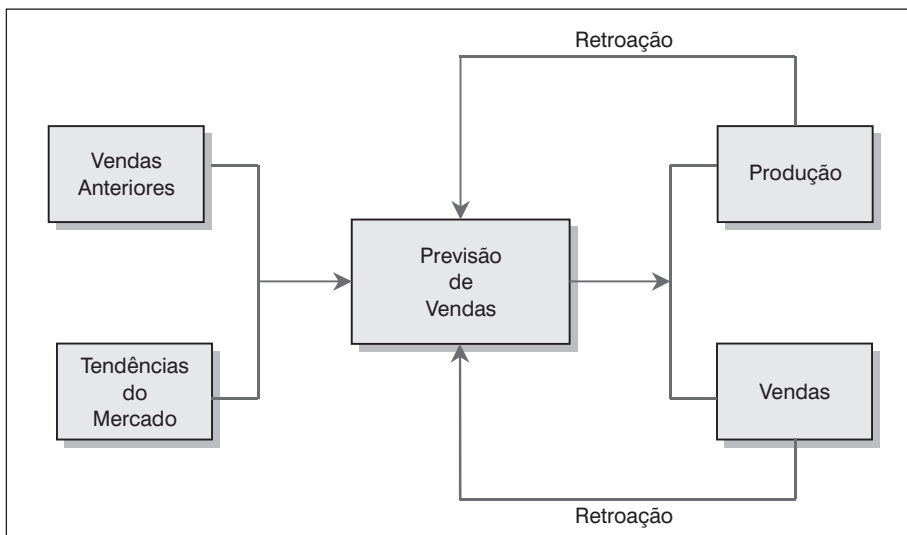


FIGURA 5.5.
Os fatores que influenciam a previsão de vendas.

Na realidade, a empresa faz várias e diferentes previsões de vendas, cada qual consistindo em uma estimativa de vendas prováveis de acordo com diferentes planos comerciais ou diferentes análises do mercado.

Por outro lado, a previsão de vendas não é algo definitivo. Ela é feita e refeita continuamente à medida que vai sendo executada, ou à medida que ocorrem alterações no mercado, na produção da empresa e nas vendas. Se houver algum atraso na produção ou nas vendas, ocorre uma retroação sobre a previsão, alterando-a para incluir a mudança, como mostra a Figura 5.5. Embora, geralmente, ela cubra um período de 12 meses, a previsão de vendas é atualizada a cada mês. O mês que passou reflete as vendas reais, enquanto os meses subseqüentes refletem as vendas previstas ou prováveis.

A previsão de vendas está sujeita às seguintes alterações possíveis:

1. *Alterações no mercado*: a situação do mercado pode melhorar ou piorar, favorecendo ou dificultando as vendas da empresa. Novas tendências podem surgir no sentido de desenvolver clientes potenciais ou concorrentes potenciais.
2. *Alterações nas vendas*: os clientes podem antecipar ou adiar suas compras em função de situações imprevistas.
3. *Alterações na produção*: a produção de produtos/serviços da empresa pode sofrer atrasos (por falta de matéria-prima, por greves, por acidentes etc.) ou antecipações (por melhoria das instalações, novas tecnologias etc.), alterando um dos importantes fatores da previsão de vendas.

Objetivos da previsão de vendas

Embora pareça que a previsão de vendas sirva simplesmente para programar a produção e as vendas de produtos/serviços, na realidade os seus objetivos são bem mais amplos. Os principais objetivos da previsão de vendas são:

1. Conhecer previamente o que poderá ser vendido no período considerado.
2. Preparar a organização de vendas para a realização das vendas previstas. Isto pressupõe o recrutamento e seleção de vendedores, seu treinamento e supervisão.

Além disso:

1. Em função das vendas previstas e da receita a ser obtida, serve para calcular a porcentagem de comissões e, portanto, a remuneração do pessoal de vendas.
2. Estabelecer as cotas de vendas para cada uma das unidades de vendas, isto é, de cada vendedor, de cada filial etc.
3. Controlar o desempenho das vendas e dos vendedores.
4. Planejar as campanhas de promoção de vendas e propaganda como meios auxiliares para facilitar e incrementar as vendas.
5. Planejar os sistemas de distribuição.
6. Estabelecer os programas de produção de produtos/serviços da empresa, para atender às vendas e abastecer a distribuição.
7. Calcular as necessidades financeiras da empresa, em função das vendas previstas (receitas) e da necessária produção de produtos/serviços (despesas).

Como é feita a previsão de vendas

Cada empresa tem a sua maneira de elaborar e reelaborar continuamente a previsão de vendas. Isto depende muito do produto/serviço, do mercado, da concorrência etc. Porém, geralmente a previsão de vendas é feita utilizando uma das modalidades a seguir ou uma combinação entre elas.

1. *Avaliação individual de cada vendedor*: o executivo de AV coleta de cada vendedor uma avaliação do passado, presente e futuro de seu território e uma projeção de vendas para o ano seguinte. A seguir, totaliza as informações para montar a previsão de vendas da empresa.
2. *Reunião periódica do pessoal de vendas*: para se examinar detidamente as vendas passadas, o potencial do mercado, o comportamento dos clientes, as possíveis alterações do produto/serviço, as alternativas de campanhas de propaganda e de promoção de vendas, a concorrência etc.
3. *Reunião periódica com os principais clientes*: onde se verifica o grau de satisfação com o produto/serviço, as expectativas de compras, a demanda de consumo futuro etc.

4. *Utilização da abordagem de acumulação*: a previsão baseia-se em estimativas de vendas futuras que são fornecidas pelas diferentes unidades da empresa (vendedores, filiais, departamentos etc.). Essas estimativas são solicitadas periodicamente para todas as unidades da empresa que possam contribuir no processo, calculando-se as médias e tendências. Além dessas informações adicionais aos vendedores, distribuidores, varejistas, atacadistas e outras pessoas que possam trazer contribuições interessantes.
5. *Reunião de cúpula da empresa*: onde se examinam as vendas passadas, a capacidade de produção da empresa, as tendências econômicas do país, o potencial de mercado a ser explorado, o grau de risco que a empresa pretende assumir para o futuro etc.

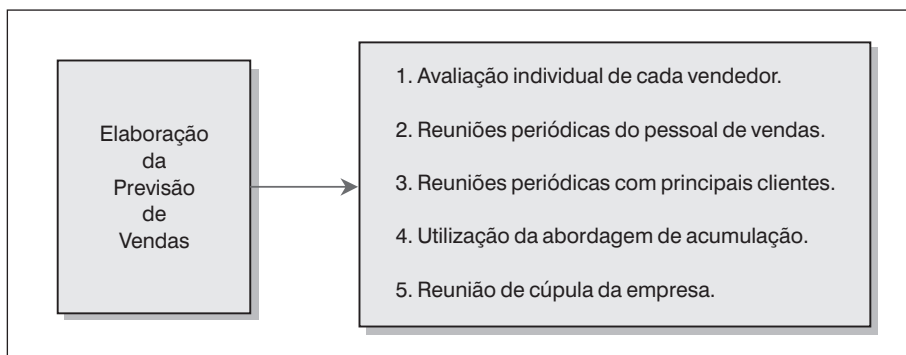


FIGURA 5.6.
Modalidades de elaboração da previsão de vendas.

Qual a importância da previsão de vendas? Lembre-se de que a previsão de vendas serve como base direta para o planejamento da produção dos produtos que se deseja vender e, conseqüentemente, o que a empresa deverá comprar de seus fornecedores, quantas pessoas deverão ser destinadas à produção, quais máquinas e equipamentos serão necessários para produzir o necessário para as vendas futuras. Além disso, a previsão de vendas define o orçamento de receitas futuras da empresa do que dependerá o seu orçamento de despesas e de investimentos, isto é, como a empresa poderá viver das receitas futuras e quais os gastos que tais receitas poderão alimentar. Quase toda a vida da empresa no decorrer do exercício anual em foco dependerá direta ou indiretamente da previsão de vendas.

DETERMINAÇÃO DAS COTAS DE VENDAS

Cota de vendas é o volume de vendas fixado para uma unidade – seja ela um vendedor, departamento, divisão ou seção, filial, território, produto etc. – para uso na AV. A cota de vendas representa a parcela das vendas totais que a empresa atribui a um vendedor, departamento, filial, território, produto etc. Em geral, as vendas totais da empresa são divididas em cotas para cada unidade, no sentido de servir como objetivos para cada uma delas. A cota de vendas é geralmente fixada para um determinado período – como dia, semana, mês ou ano – e pode ser expressa em unidades físicas ou em valores monetários.

Objetivos da determinação de cotas de venda

A determinação de cotas de vendas é feita no sentido de atingir vários objetivos simultâneos, a saber:

1. A cota de vendas pode servir como meio para verificar a eficiência de cada unidade, isto é, de cada vendedor, território, filial, produto/serviço etc. As vendas reais são comparadas com as vendas previstas, para proporcionar um índice de eficiência.

$$\text{Eficiência das vendas} = \frac{\text{Vendas reais}}{\text{Vendas previstas}} \times 100$$

2. A cota de vendas pode servir também para estimular o esforço do pessoal de vendas, estabelecendo objetivos de vendas a serem cumpridos em cada período. Neste sentido, funciona como um balizamento ou meta para cada unidade, isto é, cada vendedor, território, filial, produto/serviço etc., de modo que cada um saiba, antecipadamente, aquilo que deve ser realizado.
3. A cota de vendas permite fixar a remuneração de vendedores ou de grupos de vendedores, pois facilita a fixação de porcentagens de valores monetários de vendas nos períodos considerados, principalmente quando a remuneração é feita por meio de comissões. As comissões funcionam como porcentagens das vendas reais, mas elas podem ser projetadas como porcentagens das cotas de vendas de cada um.
4. A cota de vendas proporciona um excelente meio de controle do desempenho do pessoal de vendas, indicando o que já foi realizado e quanto falta para cumprir a meta estimada.

Vendedor	Cota Anual de Vendas	Vendas Realizadas					
		Janeiro		Fevereiro		Março	
		Venda	%	Venda	%	Venda	%
João	100.000	10.000	10	20.000	20	40.000	40
Pedro	200.000	20.000	10	40.000	20	50.000	25
TOTAL	300.000	30.000	10	60.000	20	90.000	30

FIGURA 5.7.

Cotas de venda e confronto com as vendas realizadas mensalmente.

A cota de vendas pode também ser feita regionalmente, seja para cada cidade, filial, região ou país. Nesse caso é denominada zoneamento de vendas ou cotas regionais de venda, e se confunde com a segmentação de mercado.

A determinação das cotas de venda não é inflexível, nem deve ser obtida simplesmente pela aplicação de fórmulas matemáticas ou estatísticas absolutamente exatas. Deverá ser feita considerando os efeitos psicológicos sobre todo o pessoal de vendas, no sentido de estimulá-lo e não o desanimar diante da tarefa a cumprir.

Para que a previsão de vendas possa acontecer é necessário que dela participem todos os envolvidos no processo de venda da empresa. Em outros termos, a previsão de vendas deve ser desdobrada por todos os membros da força de vendas de maneira relativa e proporcional. Da mesma forma como a previsão de vendas é feita em caráter diário, semanal, mensal, trimestral ou anual, as cotas de vendas também. As cotas de vendas funcionam como uma espécie de planejamento de vendas para cada membro da força de vendas. Daí, a ênfase em metas e resultados a alcançar. As cotas funcionam como sinalização do futuro que se pretende transformar em realidade.

QUESTÕES PARA REVISÃO

1. Qual a diferença entre previsão e planejamento?
2. De que dependem as vendas?
3. As empresas vendem às cegas?
4. Por que a necessidade de a empresa conhecer o mercado?
5. O que significa tendências do mercado?
6. Conceitue análise do mercado.
7. O que são fontes de informações sobre o mercado?
8. O que são fontes primárias?
9. Conceitue dados primários.
10. O que são fontes secundárias?
11. Conceitue dados secundários.
12. A análise de mercado se baseia em que tipos de fontes?
13. Como é feita a análise de mercado?
14. Explique as fontes secundárias dentro da empresa.
15. Explique as fontes secundárias fora da empresa.
16. Conceitue pesquisa de mercado.
17. Qual a diferença entre análise de mercado e pesquisa de mercado?
18. O que são fontes primárias quantitativas? Exemplifique.
19. O que são fontes primárias qualitativas? Exemplifique.
20. Quais as técnicas de pesquisa de mercado?
21. Quais os tipos de pesquisas de mercado quantitativas?
22. Conceitue pesquisa de vendas.
23. Quais os tipos de pesquisas de vendas?
24. Conceitue painel de consumidores.
25. Conceitue painel de varejistas.
26. Conceitue estudos de distribuição.
27. Quais os tipos de pesquisa de consumidor?
28. O que é mercado de prova?
29. Quais os tipos de pesquisas de produto?
30. O que é teste de conceito?

31. O que é teste de produto?
32. O que é teste de embalagem?
33. Quais os tipos de pesquisa de propaganda?
34. O que é pesquisa de audiência?
35. O que é pré-teste publicitário?
36. O que é pós-teste publicitário?
37. Quais os tipos de pesquisa de concorrência?
38. O que é barômetro de marcas?
39. Quais os tipos de pesquisa de mercado qualitativa?
40. O que são estudos motivacionais?
41. O que são estudos de imagem?
42. Conceitue previsão de vendas.
43. Por que previsão de vendas e não planejamento de vendas?
44. Quais os fatores que ingressam no cálculo da previsão de vendas?
45. Explique as informações sobre as vendas passadas na previsão de vendas.
46. Explique as informações sobre tendências do mercado na previsão de vendas.
47. Explique a capacidade de produção na previsão de vendas.
48. Explique a capacidade de vendas na previsão de vendas.
49. Quais as alternativas para nivelar previsão de vendas e capacidade de produção da empresa?
50. A previsão de vendas é definitiva ou é mutável? Explique.
51. Ocorrem alterações na previsão de vendas em função de que tipos de alteração? Explique.
52. Explique os objetivos da previsão de vendas.
53. Qual a relação entre previsão de vendas e organização de vendas?
54. Qual a relação entre previsão de vendas e programas de produção?
55. Qual a relação entre previsão de vendas e necessidades financeiras da empresa?
56. O que significa determinação das cotas de vendas?
57. Conceitue cotas de venda.
58. Quais os objetivos das cotas de venda?



EXERCÍCIOS

1. Imagine a empresa onde você trabalha ou a escola onde você estuda. Como você poderia montar um esquema de análise de mercado, utilizando fontes primárias e fontes secundárias?
2. Que tipos de pesquisa de mercado você indicaria para sua empresa ou escola, no sentido de permitir o conhecimento mais aprofundado do mercado? Dê as razões para suas indicações.
3. Como você faria uma previsão de vendas para sua empresa ou escola, em se tratando de uma empresa prestadora de serviços?
4. Como você faria a determinação de cotas de venda para sua empresa ou escola? Não seria mais indicado falar em determinação de cotas de produção para as diferentes regiões de vendas ou cadeiras e professores?



Distribuição

Conceito de Distribuição

■
Os Intermediários

■
Utilidade de Tempo e de Lugar

■
Sistemas de Distribuição

■
Critérios para Definição do Sistema de Distribuição

■
Questões para Revisão

■
Exercícios

■

O comércio requer que produtos e serviços estejam sempre disponíveis para que o consumidor possa comprá-los e utilizá-los. Essa disponibilidade significa presença, seja nas prateleiras do supermercado, nas vitrinas das lojas, no balcão das empresas prestadoras de serviços ou nos meandros da Internet. Distribuição é isso. Fazer com que os intermediários do processo possam ter sempre disponíveis para entregas rápidas e imediatas, com que os vendedores possam entregar com a maior presteza possível o produto nas mãos do cliente. Isso faz parte da Administração de Vendas. Não adianta vender se não é possível entregar no momento em que o cliente deseja o produto. A frase é significativa: quando um refrigerador não é um refrigerador? Quando ele está em Pittsburgh e sendo procurado em Houston.¹

■

Os produtos não chegam às mãos do consumidor por encanto. Para saírem como produtos acabados de uma fábrica e chegarem até o consumidor eles passam por um caminho que, muitas vezes, é bastante complicado. Esse caminho é estabelecido por rotas previamente definidas pela empresa. Essas rotas por meio das quais o produto sai do fabricante e chega até o consumidor são denominadas distribuição. A distribuição representa os diversos meios pelos quais o produtor faz chegar os seus produtos/serviços até os pontos em que deverão ser utilizados pelo consumidor final.

¹ J.L. Heskett, N.A. Glaskowsky & R.M. Ivie, citado por Philip Kotler. *Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle*. São Paulo: Atlas, 1996, p. 480.

CONCEITO DE DISTRIBUIÇÃO

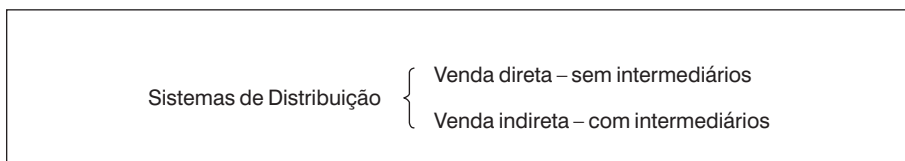
A palavra distribuição pode ser utilizada com diferentes significados. Para a teoria econômica, distribuição significa o processo de divisão do produto da atividade econômica entre os diversos fatores de produção, como a natureza, capital e trabalho. Para a AV, distribuição é utilizada como sinônimo do fluxo de entrega do produto desde o produtor até as mãos do consumidor final.

Distribuição é a movimentação e a manipulação dos produtos/serviços desde a fonte de produção até o ponto de consumo ou uso. É também denominada distribuição física, por envolver o fluxo dos produtos/serviços do produtor até o consumidor final. Contudo, preferimos a palavra distribuição simplesmente, pois distribuição física tem sido utilizada como sinônimo de movimentação física (transporte) dos produtos, que faz parte da logística da empresa.

Assim, dá-se o nome de distribuição às atividades necessárias para conseguir a transferência dos produtos/serviços desde sua origem de produção até o lugar de uso e consumo, com ou sem a presença de intermediários. A distribuição pode ser feita por meio de venda direta ou de venda indireta. Vejamos as diferenças:

1. *Venda direta*: é a distribuição que não utiliza nenhum intermediário. A própria empresa produtora faz a venda diretamente ao consumidor final, através de seus próprios órgãos, como departamentos, filiais, agências, sucursais, representantes próprios etc.
2. *Venda indireta*: é a distribuição na qual o produto/serviço passa por vários intermediários até chegar ao consumidor final. Os intermediários formam os canais de distribuição.

Toda distribuição envolve um sistema relativamente complexo. O sistema de distribuição envolve o conjunto ou combinação de atividades, formas de venda e intermediários que constituem um todo integrado e necessário para fazer com que o produto/serviço da empresa chegue até o consumidor final. O sistema de distribuição, em muitos casos, requer a presença de canais de distribuição. Canal de distribuição é a empresa ou o intermediário que adquire a propriedade dos produtos/serviços com a finalidade de revendê-los ao consumidor final ou a outro comerciante intermediário, assumindo o risco da compra e da venda. Daí a diferença entre sistema de distribuição (como é organizada a distribuição até o consumidor final) e canal de distribuição (o intermediário que conduz o produto/serviço até o consumidor final).

**FIGURA 6.1.**

Os tipos de distribuição.

Os canais de distribuição permitem que os produtos/serviços escoem do produtor até chegar às mãos do cliente ou consumidor final. Se compararmos a empresa a um coração humano, os seus produtos/serviços – da mesma forma como ocorre com o sangue humano – precisam caminhar pelo sistema circulatório para chegar aos pontos em que são necessários para a nutrição das células e tecidos. Principalmente nas empresas que cobrem extensa área territorial, os canais de distribuição são importantes artérias que levam os produtos/serviços a diferentes e longínquos lugares, no tempo e na quantidade exigidos, à disposição do consumidor final.

■

Não importa apenas vender. O mais importante é colocar o produto nas mãos do cliente ou consumidor. E tão rápido quanto possível. O sistema de distribuição adotado pela empresa constitui um recurso externo importantíssimo. Pode levar anos para ser construído e nem sempre pode ser mudado com facilidade. Ele talvez seja tão importante quanto os demais recursos da empresa, pois significa um compromisso que tem várias facetas: de um lado, o compromisso diante de um grande número de empresas cujo negócio é distribuição e para os mercados específicos que elas atendem; de outro lado, um compromisso diante de um conjunto de políticas e práticas de relações a longo prazo com tais empresas.

■

OS INTERMEDIÁRIOS

Os sistemas de distribuição podem ser constituídos de órgãos da própria empresa, como departamentos, agências, filiais ou escritórios próprios localizados em diferentes locais ou em diferentes cidades. Os bancos, por exemplo, para poderem prestar seus serviços, precisam espalhar diversas agências bancárias, de acordo com as necessidades e conveniências de cada região ou

estado. Enquanto os bancos regionais se concentram em alguma região territorial, os bancos nacionais se espalham por diversas cidades em todo o país. Os bancos, as lojas de departamentos, os supermercados são exemplos de empresas que distribuem seus serviços em extensas áreas geográficas, por meio de órgãos próprios, descentralizando as suas operações.

Contudo, nem sempre a atividade principal da empresa lhe permite condições de explorar intensivamente o mercado consumidor e de espalhar órgãos próprios para vender seus produtos/serviços em áreas territoriais muito extensas. Torna-se necessário contratar empresas concessionárias que trabalhem com exclusividade. Ou então vender seus produtos/serviços a terceiros, a fim de que estes os vendam diretamente aos consumidores finais, ou a outros, que finalmente o façam. Os fabricantes de automóveis precisam autorizar diversas empresas concessionárias para vender carros e prestar assistência técnica. Os fabricantes de geladeiras precisam vender seus produtos para inúmeras lojas, a fim de que estas os vendam aos consumidores finais. Os fabricantes de laticínios precisam vender para uma infinidade de supermercados e bares; os fabricantes de cigarros, para uma enorme variedade de bares, charutarias, supermercados etc. e assim por diante.

Os canais de distribuição são extremamente diferentes de um produto/serviço para outro. São todos os agentes intermediários situados entre a empresa que produz o produto/serviço e o consumidor final que o utiliza. Muitas vezes existe uma complicada cadeia de agentes intermediários; outras vezes, a empresa produtora utiliza seus próprios meios para fornecer seus produtos/serviços diretamente à clientela final. Os canais de distribuição formam sistemas de distribuição, nos quais os intermediários assumem grande importância.

1. *Intermediário*: é um tipo de negociante que se especializa em comprar e vender produtos/serviços durante o fluxo de mercadorias do produtor ao consumidor final. Existem dois tipos de intermediário: o comerciante e o agente.
2. *Intermediário agente*: é o intermediário que negocia compras e/ou vendas de bens, mas sem adquirir a propriedade dos mesmos. A sua remuneração consiste geralmente em comissões ou taxas previamente fixadas. É o caso do corretor de imóveis e de seguros, os agentes de fabricantes, o agente-vendedor etc.
3. *Intermediário comerciante*: é o intermediário que adquire a propriedade dos produtos, armazena e vende. Ele compra e adquire a propriedade dos

produtos com que negocia e corre todos os riscos do negócio. É o caso dos atacadistas e varejistas, que são os principais tipos de intermediários-comerciantes.

4. *Varejista*: é o comerciante ou estabelecimento comercial que vende principalmente para o consumidor final. Sua venda típica é efetuada ao consumidor final. Entende-se por varejo as atividades de venda ao consumidor final.
5. *Consumidor final*: é aquele que compra ou utiliza produtos ou serviços para satisfazer desejos pessoais, necessidades domésticas e não para revenda ou utilização em estabelecimentos institucionais, industriais e comerciais. É diferente do consumidor industrial, que é uma firma que compra e utiliza produtos ou serviços para produzir outros bens ou serviços.
6. *Atacadista*: é o comerciante intermediário que vende para varejistas e outros comerciantes e consumidores industriais, institucionais e comerciais. Em geral, o atacadista não vende para consumidores finais. É conhecido também pelo nome de distribuidor ou fornecedor, quando negocia com matéria-prima, produtos semi-acabados, ferramentas e maquinário.

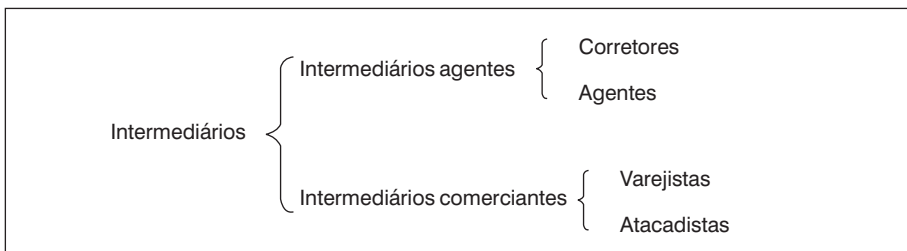


FIGURA 6.2.

Os intermediários nos sistemas de distribuição.

Nem todo intermediário forma um canal de distribuição. Existem dois critérios que identificam o intermediário como canal de distribuição e que podem ser assim definidos:

1. *Mudança de propriedade dos produtos/serviços*: o intermediário compra e adquire os produtos/serviços do produtor tornando-os propriedade sua.
2. *Aceitação do risco de compra e venda*: o intermediário assume totalmente os riscos do negócio, pois, ao comprar e adquirir os produtos/serviços, responsabiliza-se totalmente pelo êxito ou fracasso da sua venda.

Assim, os intermediários agentes não constituem canais de distribuição, pois não adquirem os produtos/serviços, nem assumem os riscos da compra e venda no mercado consumidor. Os canais de distribuição são constituídos pelos intermediários comerciantes, pois estes adquirem a propriedade dos produtos/serviços e assumem os riscos de sua colocação no mercado consumidor.

Na verdade, não importa onde esteja sua empresa, o importante é que o cliente ou consumidor – também não importa onde ele esteja – receba o produto o mais rapidamente possível. No fundo, o intermediário é um dos elos que conduz o produto ao cliente. Ele pode ser também um mercado independente, ou seja, o foco de um enorme grupo de consumidores para os quais ele vende. Na prática, os canais de distribuição funcionam como conjuntos de organizações independentes que permitem tornar o produto ou serviço disponível para uso ou consumo.

UTILIDADE DE TEMPO E DE LUGAR

Os canais de distribuição permitem duas grandes vantagens: a utilidade de tempo e de lugar. Estas duas vantagens já foram discutidas no primeiro capítulo, dedicado ao mercado e comércio. Mas vale a pena ler de novo.

1. *Utilidade de tempo*: os canais de distribuição compram e guardam os produtos/serviços, de forma que estejam disponíveis para o consumidor na época em que deles necessitem, independentemente da época em que são fabricados e produzidos.
2. *Utilidade de lugar*: os canais de distribuição levam os produtos/serviços dos centros de produção ou de onde existem em abundância para os lugares de consumo ou para onde exista escassez.

Essas duas utilidades constituem vantagens que a empresa pode aproveitar para melhor colocar seus produtos/serviços no mercado.

SISTEMAS DE DISTRIBUIÇÃO

Já definimos o que seja um sistema de distribuição. Agora nos dedicaremos ao estudo das várias alternativas em que o sistema de distribuição pode ser estruturado pela empresa. O sistema de distribuição depende do número e da dispersão dos consumidores ou usuários. Na realidade, existem três alternativas para se estruturar um sistema de distribuição dos produtos/serviços de uma empresa, a saber:

- Alternativa 1: produtor ao consumidor final.
- Alternativa 2: produtor ao varejista e ao consumidor final.
- Alternativa 3: produtor ao atacadista, ao varejista e ao consumidor final.

A primeira alternativa é denominada venda direta ou distribuição direta, pois não exige canais de distribuição. As outras duas alternativas são denominadas vendas indiretas, pois exigem canais de distribuição. A figura a seguir dá uma idéia resumida das três alternativas de sistemas de distribuição.

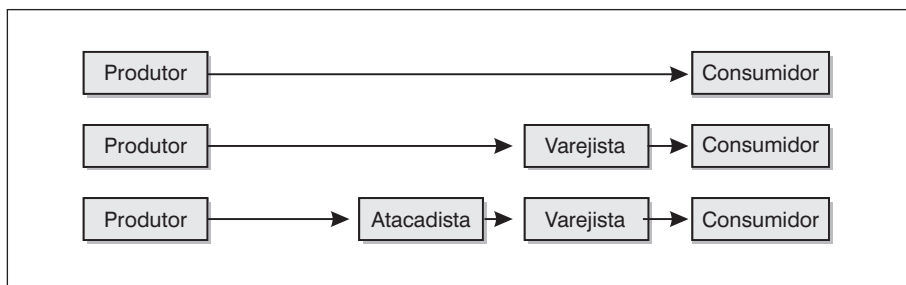


FIGURA 6.3.

As três alternativas básicas de sistemas de distribuição.

Vejamos cada uma das três alternativas de distribuição.

Alternativa 1: produtor ao consumidor final

É a distribuição direta ao consumidor final. A própria empresa produtora vende seus bens e serviços diretamente ao consumidor final ou usuário final. A distribuição direta pode ser feita através de quatro meios diferentes, a saber:

1. Do produtor ao consumidor doméstico, pelo correio

É também chamado de marketing direto ou mala-direta. É um sistema muito utilizado nos Estados Unidos e foi introduzido pela Sears americana, que envia periodicamente catálogos de produtos com códigos e preços aos seus clientes cadastrados. Estes preenchem os pedidos com os códigos e preços dos produtos escolhidos e os enviam pelo correio. A empresa remete os produtos solicitados também pelo correio. Tanto a oferta do vendedor (produtor) como o pedido do comprador (consumidor ou usuário final) são feitos pelo correio, sem que haja contato pessoal entre as partes. No Brasil, este sistema de distribuição está sendo muito utilizado por empresas que operam com cartões de crédito, e envolve produtos como jóias, livros, bebidas etc. A venda pelo correio ou mala-direta está gradativamente transformando-se em venda indireta pelo aparecimento de empresas comerciais especializadas, que formam um arquivo de clientes cadastrados e intermedeiam as vendas entre produtores e consumidores finais.

A vantagem da mala-direta está no fato de que o cliente não precisa sair de sua casa para fazer as compras. A desvantagem está na demora da solicitação e da remessa pelo correio.

2. Do produtor ao consumidor doméstico, pelo telefone

É uma forma de distribuição direta, pela qual o consumidor final efetua a compra pelo telefone. O produtor envia o pedido por meio de veículos próprios, como automóveis, caminhões, motocicletas ou ainda bicicletas. Muito utilizada por farmácias, pizzarias, lojas de conveniências, supermercados etc. É também chamada de televendas ou ainda telemarketing.

3. Do produtor ao consumidor doméstico por meio de vendedores porta a porta

Trata-se de uma distribuição direta, por meio da qual a empresa procura o cliente em sua casa para efetuar a venda. No Brasil, esse sistema é utilizado pela Avon, produtora de cosméticos e produtos de beleza, que utiliza vendedoras não-profissionais para vender seus produtos dentro do seu círculo de amizades. Outro fabricante de cosméticos e produtos de beleza, a Natura, também utiliza esse sistema de distribuição.

4. Do produtor ao consumidor final, por meio de lojas próprias

O próprio produtor estabelece uma cadeia de lojas ou de filiais para efetuar suas vendas diretamente ao consumidor final. As vendas são realizadas nos estabelecimentos de propriedade do produtor, mas que parecem lojas de varejistas para o público. O próprio produtor estabelece uma cadeia de lojas ou estabelecimentos para efetuar suas vendas diretamente ao consumidor final, o que gera investimentos em locais, instalações, pessoal e estoques. Muitos fabricantes de calçados, chapéus, livros etc. têm optado por esta alternativa.

Na alternativa 1 – seja por mala-direta, venda por telefone, vendedores porta a porta ou lojas próprias – é o próprio produtor que assume o papel de interface com o consumidor final, o que, na maior parte das vezes, é realizado pelo varejista.

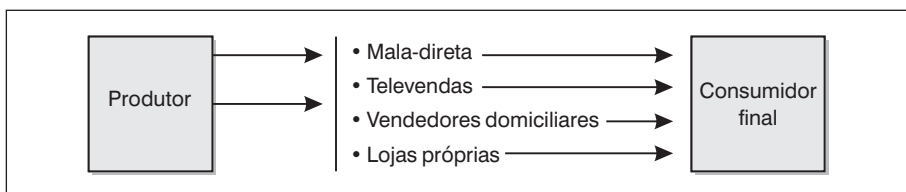


FIGURA 6.4.

Os quatro meios de distribuição direta.

Alternativa 2: produtor ao varejista e ao consumidor final

O produtor utiliza intermediários para levar seus produtos/serviços ao consumidor final. Assim, o produtor vende seus produtos/serviços a varejistas para que estes os vendam aos consumidores finais. O varejista é um comerciante ou estabelecimento comercial que vende principalmente para o consumidor final. É também chamado de retalhista, pelo fato de realizar vendas em pequenas quantidades ao consumidor, segundo suas necessidades. A característica essencial do varejista é o fato de que sua venda típica é feita ao consumidor final. O varejo envolve as atividades pertinentes à venda ao consumidor final, e os produtos vendidos podem ser produzidos, adquiridos ou armazenados pelo vendedor. A alternativa 2 é também denominada circuito curto.

Na alternativa 2, o produtor utiliza canais de distribuição, pois vende a lojas independentes (pequenos, médios e grandes lojistas individuais), a cadeias de lojas (como Lojas Americanas, Casas Bahia), grandes cadeias de supermercados (como Pão de Açúcar, Jumbo, Carrefour etc.), lojas de de-

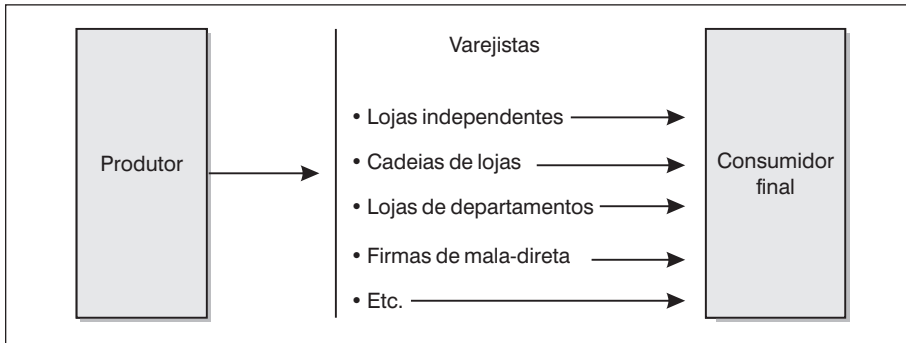


FIGURA 6.5.
A alternativa 2 de sistemas de distribuição.

partamentos (como Lojas Renner, Leader Magazine etc.), empresas comerciais especializadas em vendas por mala-direta etc.

Alternativa 3: produtor ao atacadista, ao varejista e ao consumidor final

O produtor vende seus produtos a atacadistas, os quais vendem para varejistas que, por sua vez, vendem no varejo. O atacadista é um comerciante intermediário que vende para varejistas e outros comerciantes e consumidores industriais, institucionais e comerciais. Por atacadista, entende-se a empresa comercial, distribuidora ou intermediária, que serve de ponte na distribuição entre produtores e varejistas. Em geral, o atacadista não vende para consumidores finais. É conhecido também como distribuidor ou fornecedor, quando negocia com matérias-primas, produtos semi-acabados, ferramentas e maquinário.

O comércio atacadista é também chamado de grossista por envolver grandes quantidades de compra e venda. A característica principal do atacadista é o seu papel de intermediário entre o produtor e o varejista. Embora não muito conhecidos pelo grande público, alguns atacadistas se projetam muito, como o Makro, por exemplo.

A alternativa 3 é a mais complicada e a que mais distancia o produtor do consumidor final, a quem é destinado o produto/serviço. Nela, o produtor tem muito pouco controle sobre as vendas finais ao consumidor, já que não sabe exatamente como os diversos varejistas venderão seu produto/serviço ao consumidor final. Ela envolve um duplo estágio de canais de distribuição: os atacadistas (A), como primeiro estágio, e os varejistas (V), como segundo estágio, até o produto/serviço chegar às mãos do consumidor final (C). A fi-

gura a seguir retrata resumidamente a cadeia de canais de distribuição que liga o produtor até o consumidor final.

Cada produto/serviço requer uma alternativa diferente para sua distribuição. Muitas empresas utilizam canais de distribuição múltiplos para poder colocar adequadamente seu produto/serviço no mercado. Os fabricantes de óleos lubrificantes e aditivos de combustível para automóveis, por exemplo, utilizam três diferentes canais de distribuição, a saber:

1. Postos de serviço de gasolina e lojas de autopeças para atender aos consumidores finais.
2. Distribuidores de autopeças para atender aos mecânicos das oficinas de automóveis.
3. Representantes de vendas diretas para atender às empresas fabricantes de automóveis.

Obviamente, o sucesso das vendas de um produto/serviço depende da escolha adequada do seu sistema de distribuição. A definição de um sistema de distribuição é um importante aspecto que passaremos a discutir.

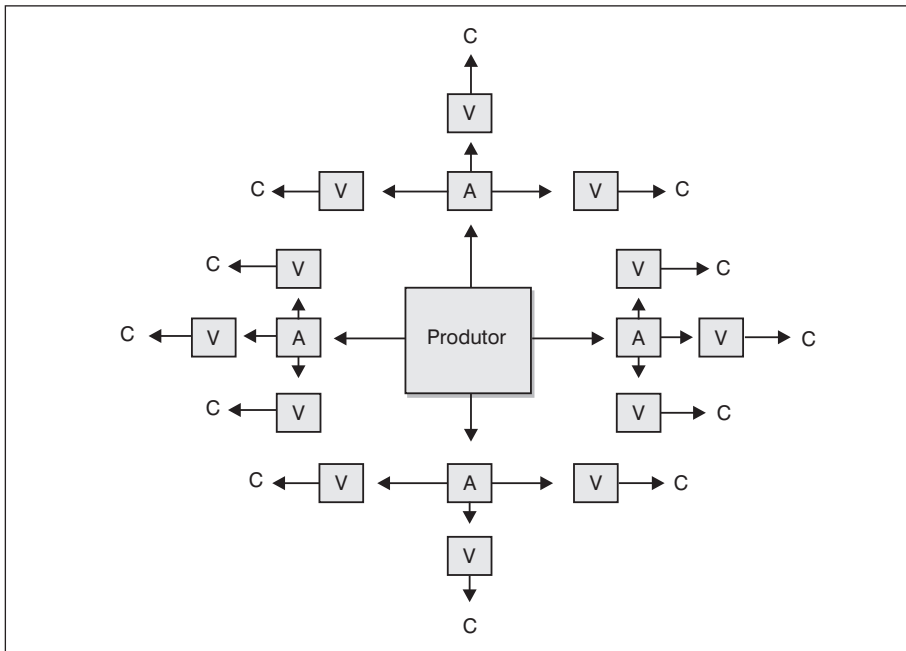


FIGURA 6.6.
A alternativa 3 e seus dois estágios de canais de distribuição.

Os caminhos que o produto percorre desde o produtor até o consumidor final são muito variados e, algumas vezes, complexos, sobretudo no comércio internacional. Agilidade e rapidez são indispensáveis nesse percurso. Ainda mais no comércio internacional. A globalização tem provocado milagres neste sentido.

CRITÉRIOS PARA DEFINIÇÃO DO SISTEMA DE DISTRIBUIÇÃO

As empresas produtoras escolhem o seu sistema de distribuição e os canais de distribuição à medida que adquirem experiência com o mercado e ao longo do tempo. Algumas empresas mudam freqüentemente o seu sistema de distribuição, alterando os canais de distribuição no sentido de aprimorar e melhorar continuamente o seu funcionamento.

Existem três critérios principais que orientam os produtores de produtos/serviços na definição e escolha do seu sistema de distribuição: a cobertura de mercado, o controle das vendas e os custos de distribuição. Vejamos cada um desses três critérios.

1. *Cobertura de mercado*: quanto maior a extensão do canal de distribuição, tanto maior será a área de mercado coberta. Um critério importante para selecionar o sistema de distribuição do produto/serviço é o tamanho do mercado, seja ele real seja potencial. Quanto maior o número de intermediários, mais aumenta o número de contatos e transações. Se uma empresa produtora efetua vendas diretas, ela precisará de muitos contatos para efetuar transações com seus consumidores diretos. Porém, se ela utilizar varejistas, cada um deles poderá fazer muito mais contatos e transações com os consumidores finais.
2. *Controle sobre as vendas do produto/serviço*: outro importante critério para escolha do sistema de distribuição é a necessidade que o produtor tem de controlar a venda do produto/serviço. Na medida em que a venda final é transferida para outras mãos, o produtor perde o controle sobre como é feita essa venda. Muitos produtores querem oferecer um produto/serviço de alta qualidade e os intermediários podem misturá-lo com produtos de segunda categoria, ou oferecer promoções de vendas com descontos que podem prejudicar a sua imagem. Muitos produtores preten-

dem que a venda seja agressiva, enquanto os intermediários simplesmente podem colocar o produto sobre a prateleira e deixam que o consumidor faça a sua opção por outros produtos similares concorrentes. Por estas razões, muitos produtores que não podem fazer vendas diretas exigem a chamada distribuição exclusiva: o intermediário vende apenas a marca e o seu produto/serviço.

3. *Custos de distribuição*: muitas pessoas acreditam erroneamente que, quanto mais curto o canal de distribuição entre produtor e consumidor final, menor deverá ser o custo de distribuição. E tanto mais baixo o preço de venda do produto/serviço. Isso leva muitos consumidores finais a procurar diretamente o produtor para fazer suas compras.

Na realidade, quase sempre ocorre o inverso. Para fazer vendas diretas, o produtor precisa fazer investimentos em instalações, lojas, pessoal de vendas, estoques para atender ao consumidor final e outras despesas. Os intermediários podem fazer a distribuição mais eficientemente do que o produtor, com menores custos. Por outro lado, ocorre que, quanto mais curto o sistema de distribuição, mais limitada fica a cobertura de mercado, embora o controle sobre a venda do produto/serviço seja maior.

A escolha do sistema de distribuição deve ser feita inteligentemente, no sentido de aumentar a cobertura de mercado, permitir que o produtor acompanhe a forma de venda do seu produto/serviço e reduzir os custos de distribuição, a fim de reduzir o preço de venda.

■

O comércio sempre dependeu de uma adequada distribuição. Cobrir mercados e abastecer os canais de distribuição é tarefa complexa, principalmente quando a empresa é multiprodutos e precisa mantê-los todos disponíveis no mercado. Vender depende estreitamente de entregar ao cliente o produto adquirido. Vender e não entregar é o mesmo que prometer e não cumprir.

■

QUESTÕES PARA REVISÃO

1. Como os produtos/serviços escoam do produtor até o consumidor final?
2. O que é distribuição?
3. Quais os tipos de distribuição?
4. Conceitue venda direta.
5. Conceitue venda indireta.
6. O que é um sistema de distribuição?
7. Conceitue canal de distribuição.
8. Qual a diferença entre sistema de distribuição e canal de distribuição?
9. De que são constituídos os sistemas de distribuição?
10. Exemplifique com casos de bancos regionais, bancos nacionais e de supermercados.
11. Exemplifique com casos de fabricantes de automóveis, de laticínios, de geladeiras e de cigarros.
12. Conceitue intermediários.
13. Quais os tipos de intermediários?
14. Conceitue intermediário-agente.
15. Dê exemplos de intermediários-agentes.
16. Conceitue intermediário-comerciante.
17. Dê exemplos de intermediários-comerciantes.
18. Conceitue varejista.
19. Dê exemplos de varejistas.
20. O que é varejo?
21. Conceitue consumidor final.
22. Dê exemplos de consumidor final.
23. Conceitue atacadista.
24. Dê exemplos de atacadistas.
25. O que é atacado?
26. Todo intermediário forma um canal de distribuição?

27. Quais os dois critérios que identificam o intermediário como um canal de distribuição?
28. O que significa mudança de propriedade dos produtos/serviços?
29. O que significa aceitação do risco de compra e venda?
30. Quais as duas grandes vantagens dos canais de distribuição?
31. O que significa utilidade de tempo?
32. O que significa utilidade de lugar?
33. A estruturação de um sistema de distribuição depende de que fatores?
34. Quais as três alternativas para se estruturar um sistema de distribuição?
35. Explique a alternativa 1.
36. Explique a alternativa 2.
37. Explique a alternativa 3.
38. Como é denominada a alternativa 1?
39. Como são denominadas as alternativas 2 e 3?
40. A alternativa 1 exige a presença de canais de distribuição? Por quê?
41. Quais os quatro meios diferentes para se estruturar a alternativa 1?
42. Explique a distribuição do produtor ao consumidor final pelo correio.
43. Como é denominado este tipo de distribuição direta?
44. O que é mala-direta?
45. Quais as vantagens da mala-direta?
46. Quais as desvantagens da mala-direta?
47. Explique a distribuição do produtor ao consumidor final pelo telefone.
48. Quais as vantagens do televendas?
49. Explique a distribuição do produtor ao consumidor final por vendedores porta a porta.
50. Explique a distribuição do produtor ao consumidor final por meio de lojas próprias.
51. Qual o papel que o produtor assume quando utiliza a alternativa 1?
52. Explique a distribuição segundo a alternativa 2.
53. Como é denominada a alternativa 2? Por quê?
54. Explique a distribuição segundo a alternativa 3.
55. Como é chamado o comércio atacadista? Por quê?

56. O que significa canais de distribuição múltiplos? Dê exemplos.
57. Quais são os principais critérios para escolha da distribuição?
58. Comente o critério de cobertura do mercado.
59. Comente o critério de controle sobre as vendas do produto/serviço.
60. Comente o critério dos custos de distribuição.



EXERCÍCIOS

1. Imagine a empresa onde você trabalha ou a escola onde você estuda. Como você a enquadraria em termos de distribuição quanto à interface com seus clientes/usuários e quanto aos intermediários que ela utiliza na colocação de seus produtos/serviços?
2. Dê exemplos de empresas produtoras que utilizam intermediários-agentes.
3. Dê exemplos de empresas produtoras que utilizam intermediários-comerciantes.
4. Dê exemplos de empresas varejistas.
5. Dê exemplos de empresas atacadistas.
6. Dê exemplos de empresas produtoras que utilizam sistema de distribuição típico da alternativa 1.
7. Dê exemplos de empresas produtoras que utilizam sistema de distribuição típico da alternativa 2.
8. Dê exemplos de empresas produtoras que utilizam sistema de distribuição típico da alternativa 3.



Propaganda e Promoção de Vendas

- *Promoção*
- *Comunicação*
- *Propaganda*
- *Promoção de Vendas*
- *Relações Públicas*
- *Questões para Revisão*
- *Exercícios*

■

Não adianta produzir o melhor produto e nem oferecer o melhor serviço se o cliente não sabe disso. Muitas empresas focalizam com enorme disciplina a produção excelente. Mas se esquecem de comunicar isso claramente ao cliente. Dizem que a propaganda é a alma do negócio. E ela faz milagres. Mas como fazer com que o cliente saiba daquilo que a empresa está produzindo e oferecendo ao mercado? Como atrair a atenção do cliente para o seu produto?

■

PROMOÇÃO

O mercado não adivinha as coisas. Ele precisa ser continuamente informado e persuadido a respeito dos produtos/serviços que estão à sua disposição. Isto custa muito esforço e dinheiro. Cada empresa precisa, constantemente, fazer sua presença no mercado e demonstrar a existência, utilidade e as vantagens de seu produto/serviço. Precisa transformar cada cliente potencial em cliente real, “fazendo a cabeça” das pessoas. A essa atividade de informar e persuadir damos o nome de comunicação. Quanto maior a comunicação entre a empresa e seus clientes tanto maior será sua integração no mercado.

COMUNICAÇÃO

Grande parte da atividade da AV é dedicada à comunicação com o mercado e com a clientela. A comunicação proporciona informação. Ela esclarece ao mercado e à clientela que o produto/serviço existe e como ele pode suprir as necessidades e expectativas das pessoas. No fundo, o objetivo principal da comunicação é informar e persuadir.

A palavra *comunicação* (do latim, *communicazione*) significa compartilhar algo em comum. Comunicar é transmitir uma informação e fazê-la comum entre as pessoas. A comunicação é a base fundamental do entendimento humano.

A comunicação entre empresa e seu mercado de clientes é feita por três meios, a saber: propaganda, promoção de vendas e relações públicas. Cada um desses três meios de comunicação será discutido a seguir.

■

Em um mundo altamente competitivo, como localizar o cliente, fazer a cabeça dele e persuadi-lo de que seu produto é conveniente e perfeitamente adequado às suas necessidades? Afinal, onde está o cliente, como localizá-lo e como entrar em contato com ele, seja direta ou indiretamente?

■

PROPAGANDA

Propaganda é toda e qualquer forma de apresentação e promoção não pessoal de produtos/serviços. A propaganda é uma forma de comunicação entre a empresa e seu mercado. A empresa que paga a propaganda é denominada patrocinadora. As verbas destinadas à propaganda constituem um valor bastante significativo nos custos comerciais da empresa.

Veículos de propaganda

A propaganda utiliza veículos ou meios para chegar ao mercado. Os veículos ou meios de propaganda são denominados mídia (do inglês, *media*), pois são os caminhos pelos quais a propaganda pode fazer chegar uma mensagem até o público-alvo. Público-alvo é o grupo de pessoas a quem é destinada a propaganda. Assim, os veículos constituem a ponte de ligação entre a empresa e o público-alvo.

Os veículos (mídia) mais utilizados pela propaganda são:

1. *Televisão e cinema*: constituem os únicos meios publicitários audiovisuais, pois oferecem simultaneamente imagem, cor, movimento, música e texto escrito. Em outros termos, utilizam o sentido da visão e da audição, o que proporciona uma imagem mais completa. A televisão e o cinema envolvem elevados custos de produção. A propaganda por televisão é vendida por duração de tempo, por horário e dia da semana. O horário nobre (das 20 às 22 horas) é mais caro, assim como determinados dias da semana (sábados e domingos).
2. *Rádio*: é uma mídia flexível e ágil, pois transmite mensagens de forma oportuna, integrando-se facilmente ao mundo de cada ouvinte. O rádio pode acompanhar as pessoas enquanto realizam outras atividades, como trabalhar, estudar, dirigir carro, tomar banho de sol etc. A propaganda cantada (*jingle*) pode popularizar marcas com mais rapidez que a televisão e por um custo muito menor. O rádio envolve custos de produção econômicos quando comparados com os de outros meios de comunicação.
3. *Imprensa*: é a chamada propaganda gráfica e envolve meios de comunicação como os jornais e revistas. A propaganda gráfica é vendida por espaço, sendo que determinadas páginas são mais caras e a publicação em alguns dias da semana (como domingo) envolvem preços mais elevados. Se o título, a ilustração e o texto forem bem-feitos, o anúncio chamará a atenção do leitor. Quanto mais especializado for o meio, maior a quantidade de informação escrita para convencer o leitor. A maior vantagem da propaganda escrita reside no fato de deixar o leitor determinar por si o ritmo e o tempo de exposição, lendo mais depressa ou devagar conforme sua capacidade; reler ou recortar o anúncio.
4. *Propaganda exterior*: é a propaganda colocada nas ruas, nas estradas, no interior dos ônibus ou trens, nas paredes de edifícios, nas cabines telefônicas, em locais de alta circulação etc. A propaganda exterior é conhecida pela denominação outdoor, e permite colocar o produto/serviço na rua e ao ar livre. Ela é feita por meio de cartazes, placas, luminosos etc., como se fossem gigantescas vitrines externas, atingindo o público-alvo várias vezes por dia e provocando impacto pelo seu tamanho.
5. *Propaganda no local de venda*: é a mídia mais próxima do momento da compra, e permite recordar a mensagem publicitária do produto, per-

mitindo apresentá-lo de forma mais atraente, ressaltando-o dos demais concorrentes. A propaganda no local de venda (PLV) é feita por meio de vitrines, cartazes, displays, mostruários etc., colocados próximos ao ponto-de-venda do produto/serviço.

6. *Correspondência por meio de mala-direta*: é uma das mídias mais baratas. Trata-se de enviar por correio aos clientes cadastrados certas publicações da empresa, como catálogos de produtos/serviços, listas e guias de referência etc. Essa remessa postal é feita periodicamente.
7. *Internet*: é impressionante a quantidade de sites de empresas disponíveis na Internet para anunciar produtos e serviços, disponibilizar contatos e assistência técnica, oferecer informações sobre produtos e serviços, locais físicos de atendimento etc.

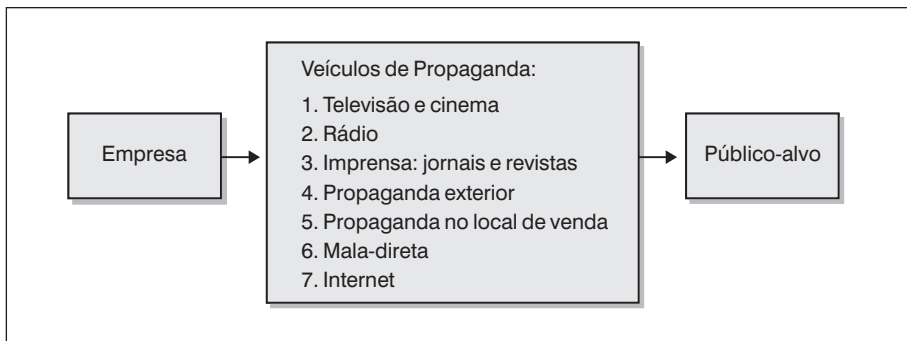


FIGURA 7.1.
Os veículos de propaganda.

Existe uma enorme variedade de empresas especializadas em planejar, organizar e executar campanhas de propaganda – as agências de propaganda – como a McCann Ericson, a Standart&Ogilvy etc. Geralmente, as empresas contratam agências de propaganda para planejar, organizar e executar suas campanhas. O ponto de partida para uma campanha de propaganda é o resumo (*briefing*), que é a informação que a empresa-cliente fornece à sua agência sobre como pretende que seja feita a campanha. Daí para a frente entram a criatividade e a competência da agência.

Há uma diferença entre propaganda e publicidade. Publicidade é qualquer forma de notícia comercialmente significativa sobre um produto ou serviço, instituição ou pessoa, publicada em jornal, rádio e televisão e que não é paga pelo patrocinador. Muitas pessoas empregam o termo publicidade com o mesmo sentido de propaganda, o que não é aconselhável.

Há um tipo de propaganda que não é dirigida ao produto/serviço. É a propaganda institucional, que visa marcar o nome da empresa e firmar sua imagem para o público-alvo. A propaganda institucional procura realçar a empresa como instituição social e contribuir para manter sua presença no mercado.

■
Divulgar o produto ou serviço é uma coisa. Divulgar a marca é outra. Divulgar a empresa é mais outra. A propaganda institucional nada tem a ver com o produto ou com a marca, mas serve para criar uma imagem favorável da empresa que direta ou indiretamente ajuda a vender seu produto ou serviço. ■

PROMOÇÃO DE VENDAS

Promoção de vendas é toda ação comercial de duração limitada efetuada sobre os canais de distribuição para influenciar positivamente o volume de vendas e a rentabilidade de um produto/serviço no curto prazo. Em alguns casos, a promoção pode ser uma ação comercial efetuada também diretamente sobre o consumidor final.

Após definir o montante do orçamento de despesas destinadas à AV, a empresa geralmente divide tal montante para as campanhas de propaganda e de promoção de vendas. As campanhas de propaganda são destinadas ao consumidor final, enquanto as campanhas de promoção de vendas são destinadas aos canais de distribuição e, eventualmente, ao consumidor final. Enquanto a propaganda dá informação sobre as vantagens e benefícios de um produto/serviço e visa diferenciá-lo dos concorrentes e aumentar a lealdade da marca, a promoção de vendas constitui um meio relativamente rápido e simples de aumentar o volume de compras dos atacadistas e varejistas ou de antecipar o momento da compra. A promoção de vendas ao consumidor final tem características que vão desde uma semelhança com a propaganda até uma semelhança com a promoção nos canais de distribuição.

Propaganda	Promoção de Vendas
<ul style="list-style-type: none"> • Ação sobre o consumidor final • Efeito a médio e longo prazos • Focaliza vantagens do produto • Faz marca • Planejamento a longo prazo • Demora entre decisão e ação 	<ul style="list-style-type: none"> • Ação sobre o canal de distribuição • Efeito a curto prazo • Focaliza o preço do produto/serviço • Não faz marca • Acionada a curto prazo • Rapidez entre decisão e ação

FIGURA 7.2.

Comparação entre as características da propaganda e da promoção de vendas.

Existem duas classes de promoção de vendas: a promoção dirigida aos canais de distribuição e a promoção dirigida aos consumidores finais. No primeiro caso, o produtor procura “azeitar” os canais de distribuição enquanto, no segundo caso, procura incentivar o consumidor final a comprar o seu produto/serviço. Vejamos cada uma dessas duas classes de promoção de vendas.

Promoção de vendas dirigida aos canais de distribuição

A promoção de vendas dirigida aos canais de distribuição tem por objetivo o aumento no curto prazo do volume de vendas e da participação no mercado. Geralmente, a promoção ao canal oferece um incentivo econômico durante um período limitado para que o canal modifique seu comportamento, comprando mais, antecipando suas compras ou realçando a exibição do produto/serviço.

Os principais tipos de promoção ao canal são:

1. *Descontos por volume de compras*: o produtor oferece um desconto em dinheiro ou em porcentagem para cada volume de compras dentro de um determinado período. Existem outros tipos de descontos, como o famoso 13 por dúzia ou a entrega gratuita de uma quantidade adicional de produtos ou, ainda, o abono especial.
2. *Desconto por exibição ostensiva do produto no ponto de venda*: o produtor oferece este desconto geralmente junto com o desconto por volume de compras, para que o intermediário apresente o produto de maneira os-

tensiva no ponto-de-venda, isto é, no local onde as vendas são efetuadas ao consumidor final.

3. *Desconto por pagamento à vista*: é uma concessão quando o atacadista ou o varejista paga à vista ou paga antes do prazo habitual de cobrança.
4. *Desconto pela retirada da mercadoria no armazém*: é uma modalidade utilizada quando o produtor entrega o produto e o canal aceita buscá-lo com seus próprios meios de transporte.
5. *Desconto por avarias ou deterioração da mercadoria*: para preservar a imagem da marca, o produtor concede um abono total ou parcial da mercadoria, quando a avaria é atribuível ao produtor.
6. *Desconto especial pela introdução de novo produto*: quando o canal tem pouco espaço para apresentar os produtos e quando estes são pouco diferenciados, o produtor faz concessões especiais para que o canal trabalhe o produto individualmente.
7. *Incentivos ou brindes*: são distribuídos ao pessoal do atacadista ou varejista (vendedores, empregados etc.) na forma de concurso de vendas ou sorteios para obter maior dedicação e atenção ao produto.

Promoção de vendas dirigida ao consumidor final

A promoção de vendas dirigida diretamente sobre o consumidor final procura influenciar seu comportamento de compra, no sentido de estimulá-lo a escolher o produto/serviço do produtor.

Os principais tipos de promoção de vendas ao consumidor final são:

1. *Distribuição de amostras grátis*: é uma técnica promocional que serve para facilitar a prova do produto pelos consumidores que ainda não o conhecem. Seu custo costuma ser elevado e é aplicável aos novos lançamentos. A amostra grátis pode ser distribuída pelo correio, de porta em porta, no próprio ponto-de-venda ou em pontos de muito trânsito de consumidores potenciais. Pode ser, ainda, distribuída anexa a outro produto como promoção especial.
2. *Desconto no preço*: o desconto no preço ou maior quantidade pelo mesmo preço consiste em um desconto especial pela compra de uma unidade ou no desconto pela compra de várias unidades (o clássico três pelo preço de dois) ou ainda na oferta de uma embalagem com capacidade maior pelo preço normal.

3. *Cupons*: são documentos que concedem determinado desconto ao portador no momento da compra do produto. O fornecimento de cupons pode ser feito de várias maneiras, a saber:
 - Distribuição em jornais e revistas.
 - Inclusão na embalagem do produto.
 - Distribuição direta pelo correio, de porta em porta ou na própria loja.
4. *Devoluções em dinheiro*: as ofertas de devolução em dinheiro ao consumidor do preço total ou parcial do produto constituem meios para estimular a repetição da compra.
5. *Brindes*: são objetos concedidos gratuitamente ou a preço inferior aos compradores do produto. Alguns brindes são incluídos na própria embalagem, enquanto outros são concedidos pela repetição da compra.
6. *Concursos e loterias*: nos concursos, o consumidor deve demonstrar capacidade para resolver charadas ou problemas, enquanto nas loterias o prêmio é dado por sorteio ou procedimento de escolha ao acaso.

As empresas utilizam esses tipos de promoção de vendas individualmente ou em conjunto, no sentido de incrementar vendas e neutralizar a atuação dos concorrentes.

Cada empresa precisa estudar quais os tipos de promoção de vendas mais adequados ao seu produto/serviço, tendo em vista o seu mercado real e potencial de clientes e a concorrência.

Promoção de Vendas Dirigidas	
Aos Canais de Distribuição	Diretamente ao Consumidor Final
Desconto por volume de compras Desconto por exibição do produto Desconto por pagamento à vista Desconto pela retirada da mercadoria no armazém Desconto por introdução de novo produto Incentivos e brindes	Distribuição de amostras grátis Desconto no preço Cupons Devoluções em dinheiro Brindes Concursos e loterias

FIGURA 7.3.
Os tipos de promoção de vendas.

■ Quanto custa promover um produto? Essa pergunta merece uma resposta relativa: o suficiente para que o produto seja bem-sucedido no mercado. Todavia, quando a promoção custa mais do que a margem de crescimento do produto, a empresa está jogando dinheiro fora. A menos que ela pense no futuro: promover agora para que o produto seja mais vendido amanhã. De qualquer forma, o importante é saber qual a porcentagem das vendas do produto que está sendo gasta em promoção de vendas. E se o custo compensa o benefício. Isso significa pensar sobre o retorno do investimento. Se estiver valendo a pena, ótimo. Se não, o negócio é buscar outro caminho. ■

RELAÇÕES PÚBLICAS

Dá-se o nome de relações públicas (RP) a todas as atividades desenvolvidas pela empresa no sentido de melhorar seu relacionamento com o mercado e proporcionar uma boa imagem da empresa.

Tipos de RP

Existem dois tipos básicos de RP: a empresa pode desenvolver atividades de RP em duas direções: para fora dela e para dentro dela. Vejamos o que isto significa:

1. *Relações públicas com o público externo*: isto é, RP com o mercado, seja com clientes, fornecedores, concorrentes, governo, meios de comunicação e com o meio em geral. São as atividades de RP voltadas para fora da empresa e também chamadas relações públicas externas.
2. *Relações públicas com o público interno*: isto é, RP com os próprios empregados e acionistas da empresa, os quais deveriam ser os seus mais fortes defensores. São as atividades de RP voltadas para dentro da empresa e também chamadas relações públicas internas.

Enquanto a propaganda se orienta mais a médio e longo prazos, a RP se orienta mais para o longo prazo. Enquanto a propaganda concentra-se mais no produto e na sua imagem, a RP concentra-se na criação de uma boa imagem da empresa. Na prática, os limites entre propaganda e RP são bastante indefinidos, principalmente quando se trata de propaganda institucional. No

fundo, a propaganda institucional e a RP visam melhorar a marca e a imagem da empresa diante do mercado. Por isso, alguns especialistas definem RP como o conjunto de técnicas não-publicitárias de comunicação, relacionamento e melhoria da imagem empresarial.

Técnicas de RP

As principais técnicas de RP são:

1. *Comunicado de imprensa*: comumente chamado de *press-release*. É enviado a jornais e revistas quando surge alguma notícia interessante sobre a empresa ou seu produto/serviço. Se a notícia não for publicada de forma espontânea, ela precisa ser preparada por meio de uma ação de RP, que é o comunicado de imprensa.
2. *Entrevista coletiva*: quando a notícia requer algo mais do que um simples comunicado de imprensa, convoca-se uma entrevista coletiva à imprensa.
3. *Participação em feiras e exposições*: constitui uma excelente oportunidade para o contato direto com o público.
4. *Patrocínio de atividades culturais, esportivas etc.*: pode funcionar como um bom investimento na melhoria das relações com o mercado. É o caso do patrocínio de transmissão de jogos de futebol pela televisão, apresentação de peças teatrais, concertos de música clássica ou popular etc.
5. *Jornal interno*: trata-se de uma atividade de RP voltada para o público interno, mas que pode também ser aproveitada para o público externo. O jornal interno (*house organ*) é um interessante meio de comunicação da empresa com seus empregados, acionistas e público externo em geral.

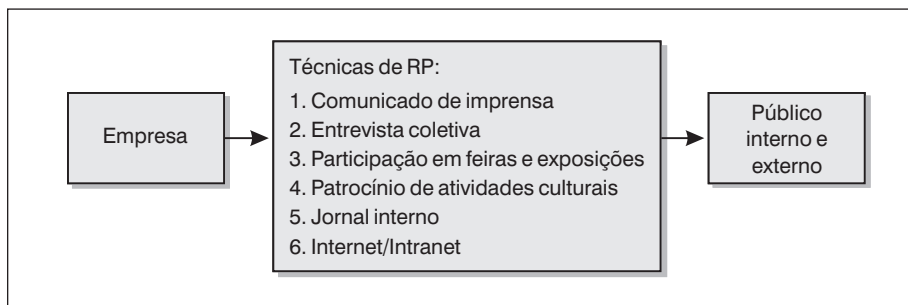


FIGURA 7.4.
As principais técnicas de relações públicas.

Em resumo, a comunicação entre empresa e mercado pode ser feita por meio da propaganda, da promoção de vendas e das relações públicas. Na realidade, as empresas utilizam todos estes meios de comunicação de forma intensiva e contínua com seu mercado, seja para incrementar vendas, para transformar clientes potenciais em clientes reais, para melhorar a imagem da empresa junto ao público interno e externo etc. Quase sempre estes meios de comunicação são planejados, organizados e executados de forma conjunta, de maneira que cada um multiplique os efeitos do outro para proporcionar um efeito de sinergia, isto é, de multiplicação de efeitos e não simplesmente a soma deles.

■ Na verdade, cada empresa tem vários públicos diferentes. Seu público interno é constituído de funcionários, executivos, diretores, acionistas e investidores. Seu público externo é constituído de clientes e consumidores, fornecedores, governo, agências regulamentadoras (como órgãos governamentais, sindicatos, associações de ajuda a consumidores e usuários como o Procom), concorrentes etc. Essa enorme variedade de públicos diferenciados impõe que a empresa busque relacionamentos também diferenciados para melhorar sua imagem e facilitar sua vida. ■

QUESTÕES PARA REVISÃO

1. Como o mercado pode ser informado a respeito do produto/serviço da empresa?
2. Conceitue comunicação.
3. Quais os três meios de comunicação entre a empresa e o mercado?
4. Conceitue propaganda.
5. O que significa patrocinador de propaganda?
6. O que é veículo de propaganda?
7. Conceitue mídia.
8. O que é público-alvo?
9. Quais os veículos utilizados pela propaganda?
10. Explique a televisão como veículo de propaganda e suas vantagens.
11. Explique o cinema como veículo de comunicação e suas vantagens.
12. Explique o rádio como veículo de comunicação e suas vantagens.
13. Explique a imprensa como veículo de comunicação e suas vantagens.
14. Explique a propaganda gráfica.
15. Explique propaganda externa como veículo de propaganda.
16. Quais são as vantagens do *out-door*?
17. O que é PLV? Quais são suas vantagens como veículo de propaganda?
18. Explique a correspondência por meio de mala-direta e suas vantagens.
19. O que é agência de propaganda? Quais são os seus serviços?
20. O que significa resumo ou *briefing*?
21. Qual a diferença entre propaganda e publicidade?
22. O que é propaganda institucional?
23. Conceitue promoção de vendas.
24. Como é feito e dividido o orçamento de despesas da AV?
25. Qual a diferença entre propaganda e promoção de vendas quanto ao destino ou alvo das campanhas?
26. Qual a diferença entre propaganda e promoção de vendas quanto às informações prestadas?
27. Quais as diferenças entre propaganda e promoção de vendas?

28. Quanto aos efeitos a curto, médio e longo prazos, quais as diferenças entre propaganda e promoção de vendas?
29. Explique as duas classes de promoção de vendas.
30. Conceitue PV dirigida aos canais de distribuição.
31. Quais os tipos de PV dirigidos aos canais de distribuição?
32. Explique o desconto por volume de vendas.
33. Explique o desconto por exibição ostensiva do produto no ponto-de-venda.
34. O que é ponto-de-venda?
35. Explique o desconto por pagamento à vista.
36. Explique o desconto por retirada da mercadoria no armazém.
37. Explique o desconto por avarias ou deterioração do produto.
38. Explique o desconto por introdução de novo produto.
39. Explique os incentivos e brindes aos canais de distribuição.
40. Conceitue PV dirigida ao consumidor final.
41. Quais os tipos de PV dirigidos ao consumidor final?
42. Explique a distribuição de amostras grátis.
43. Explique o desconto no preço.
44. Explique os cupons.
45. Como pode ser feito o fornecimento de cupons?
46. Explique a devolução em dinheiro.
47. Explique os brindes.
48. Explique os concursos e loterias.
49. Conceitue relações públicas.
50. Quais as diferenças entre propaganda e relações públicas?
51. Quais os tipos de RP?
52. Conceitue RP internas.
53. Conceitue RP externas.
54. Quais as principais técnicas de RP?
55. Explique o comunicado à imprensa ou *press-release*.
56. Explique a entrevista coletiva.
57. Explique a participação em feiras e exposições.

58. Explique o patrocínio de atividades culturais e esportivas.
59. Explique o jornal interno.



EXERCÍCIOS

1. Faça um quadro comparativo dos três meios de comunicação entre empresa e mercado, a saber: propaganda, promoção de vendas e relações públicas. Aponte, no quadro, os principais objetivos de cada um desses meios de comunicação.
2. Seja a empresa onde você trabalha ou a escola onde você estuda. Suponha que o seu diretor o procure para desenvolver um trabalho integrado de comunicação com o mercado coberto pela empresa ou escola, no sentido de melhorar a imagem da empresa ou escola e, sobretudo, aumentar o número de clientes ou de alunos. Explique como você apresentaria a ele um esboço inicial de um trabalho envolvendo propaganda, promoção de vendas e relações públicas.



Organização de Vendas

■
Recrutamento e Seleção de Vendedores

■
Treinamento de Vendedores

■
Supervisão de Vendas

■
Remuneração dos Vendedores

■
Avaliação do Desempenho dos Vendedores

■
Questões para Revisão

■
Exercícios

■
A força de vendas de uma empresa depende da maneira como os vendedores estão organizados, articulados, liderados e orientados. Essa força de vendas pode ser terrivelmente incrementada para tornar-se uma verdadeira máquina de vender por meios relativamente simples e eficazes. Tudo depende de saber lidar com pessoas, tanto aquelas que devem vender como aquelas que pretendem comprar. A organização de vendas busca fazer com que a força de vendas tenha sucesso no contato com os clientes.
■

A interface entre a empresa e sua clientela é um dos mais importantes aspectos da AV. Quanto maior o contato da empresa com seus clientes, usuários ou consumidores, tanto melhor a sua comunicação e sua influência. A empresa pode utilizar a propaganda, promoção de vendas e relações públicas como meios de comunicação com a clientela. Contudo, são meios indiretos, impessoais, superficiais e padronizados. A empresa também pode adotar métodos impessoais de vendas – como a venda por mala-direta ou a venda por telefone, das quais já tratamos antes – mas os métodos impessoais são feitos a distância e quase que mecanicamente. A interface que realmente permite uma comunicação mais ampla e profunda entre empresa e sua clientela ocorre por meio da equipe de vendedores. A equipe de vendas constitui a força de vendas da empresa. O vendedor representa o meio mais inteligente, influente e dinâmico de

contato com a clientela. Daí, todo o cuidado em recrutá-lo, selecioná-lo, treiná-lo, supervisioná-lo, remunerá-lo e motivá-lo. Este capítulo trata da organização da força de vendas: como criá-la, desenvolvê-la, impulsioná-la e dirigi-la adequadamente para o alcance dos objetivos da empresa.

A organização de vendas constitui o esquema adotado pela empresa para efetuar a venda de seus produtos/serviços da maneira mais eficiente e eficaz. A organização de vendas pode ser estruturada de acordo com os critérios de departamentalização mais adequados ao produto/serviço oferecido pela empresa. No fundo, a organização de vendas é constituída por uma rede de vendas formada por vendedores.

O objetivo final da organização de vendas é, evidentemente, vender. Para que o objetivo final seja alcançado da melhor maneira possível, outros objetivos intermediários são também fixados paralelamente. Entre os objetivos intermediários da organização de vendas podemos citar:

1. Conseguir determinado volume de vendas no período de tempo considerado.
2. Elevar progressivamente o número de clientes reais e de longo relacionamento com a empresa.
3. Alcançar determinada participação da empresa no mercado.
4. Obter informações sobre a atuação dos concorrentes no mercado.

Tanto o objetivo final como os objetivos intermediários podem ser alcançados com uma valorosa equipe de vendas. Essa equipe, uma vez formada e preparada, está sujeita a variações e reciclagens devidas à saída de velhos integrantes e à entrada de novos que os substituem dentro da dinâmica normal de rotatividade de pessoal. O cuidado especial da empresa na formação e manutenção da equipe de vendas é fundamental para o sucesso das vendas.

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE VENDEDORES

A escolha dos vendedores adequados é fundamental para o sucesso da empresa. Saber escolher bons vendedores é tão importante quanto saber comandá-los. A seleção da equipe de vendas é tarefa muito mais importante do que pode parecer, pois a atuação dos vendedores depende muito das suas qualificações pessoais, das suas características de personalidade, do seu preparo profissional e, sobretudo, de sua atitude e garra. É certo que o treinamento

e a supervisão competente podem melhorar muito o desempenho, mas quanto menos recursos pessoais dispuser o vendedor tanto mais investimentos em treinamento e supervisão serão necessários para compensá-los. A escolha da equipe de vendas é feita por meio do recrutamento e seleção de vendedores.

Recrutamento

O recrutamento é o meio pelo qual a empresa atrai candidatos para concorrer às oportunidades e vagas que estão disponíveis. O recrutamento de pessoal é uma atividade de comunicação e de atração que serve para informar ao mercado de candidatos que a empresa possui cargos que deverão ser preenchidos. É por meio do recrutamento que as pessoas ficam sabendo das oportunidades de emprego que existem nas empresas.

As principais técnicas de recrutamento são:

1. *Anúncios em jornais ou revistas*: onde constam o nome da empresa, o cargo à disposição para ser preenchido, as qualificações necessárias que o candidato deverá oferecer para preenchê-lo e o local para apresentação. Os anúncios devem ser colocados nos veículos adequados – mídias – para atingir o público-alvo.
2. *Quadro de avisos da empresa*: o recrutamento pode ser feito utilizando o quadro de avisos ou mural da empresa informando o cargo, qualificações e local para atendimento.
3. *Agências de recrutamento de pessoal*: são empresas especializadas em recrutar e selecionar pessoas para as empresas-clientes. Por meio do contato com a empresa-cliente, é definido o perfil do cargo a ser preenchido, a agência de recrutamento procura o candidato adequado e o encaminha para entrevista com o executivo da empresa que deve dar o parecer final. Existem agências de recrutamento especializadas na procura de vendedores.
4. *Indicações de funcionários*: é uma técnica simples e barata pela qual os próprios funcionários da empresa apresentam pessoas de suas relações que acreditam ter condições pessoais e profissionais que possam interessar à empresa.
5. *Recrutamento virtual*: é feito pelo site da empresa na Internet.

Para preencher um cargo, a empresa pode optar pelo recrutamento interno ou pelo recrutamento externo ou ainda pela conjugação de ambos. Assim, os principais meios de recrutamento são:

1. *Recrutamento interno*: é o recrutamento que faz a procura dos candidatos dentro da própria empresa. Isto é, a oferta de cargos é feita para o próprio pessoal da empresa. Os futuros vendedores da empresa são recrutados entre o pessoal nela existente. O recrutamento interno é feito na base de promoções e transferências de funcionários. A vantagem do recrutamento interno é proporcionar oportunidades de carreira e desenvolvimento para os próprios funcionários, motivando-os continuamente a se preparar e desenvolver para concorrer a futuras promoções para o quadro de vendas. O recrutamento interno exige um sistema de avaliação do desempenho do pessoal capaz de proporcionar informações seguras sobre cada funcionário e suas condições de promovabilidade.
2. *Recrutamento externo*: é o recrutamento que faz a procura dos candidatos no mercado de recursos humanos fora da empresa. A oferta de cargos é feita para o mercado. Os futuros vendedores da empresa são recrutados fora dela. A vantagem do recrutamento externo é injetar sangue novo, idéias novas, experiências diferentes no quadro de vendas.
3. *Recrutamento misto*: é o recrutamento feito interna e externamente, valendo a procura do candidato mais adequado ao cargo em foco. É o tipo de recrutamento mais indicado, porque conjuga as vantagens do interno e do externo, proporcionando condições de localizar candidatos capazes de melhorar o padrão dos recursos humanos existente na empresa.

Feito o recrutamento, os candidatos se apresentam. E aí começa o processo de seleção de pessoal.

Seleção de vendedores

Seleção significa escolha. A seleção de pessoal representa uma decisão de optar por um entre vários candidatos que se apresentam. É uma decisão que se baseia no critério de adequação, isto é, a localização do candidato mais adequado ao cargo a ser preenchido. Para saber qual o candidato mais adequado, existem técnicas de seleção.

As principais técnicas de seleção são:

1. *Entrevista*: é uma técnica baseada em um contato pessoal entre o entrevistador – que pode ser o supervisor de vendas ou um psicólogo especializado no assunto – e o candidato. O entrevistador faz perguntas e o candidato as responde, para que se possam analisar suas respostas e suas reações, para conhecer sua experiência profissional e suas qualificações pessoais, seu comportamento, apresentação pessoal etc. A entrevista é a técnica seletiva mais amplamente utilizada.
2. *Provas de conhecimento ou de capacidade*: é uma técnica baseada em provas ou testes constituídos de perguntas ou de situações a serem resolvidas pelo candidato. As noções de português, matemática, conhecimentos profissionais etc. são avaliadas por meio dessa técnica de seleção.
3. *Testes psicológicos*: é uma técnica baseada na aplicação de testes para aferir aptidões ou características de personalidade. São geralmente aplicados e interpretados por psicólogos.
4. *Simulação*: é uma técnica de seleção baseada no “faz-de-conta”, ou seja, na representação de uma situação real. É também denominada dramatização ou dinâmica de grupo. A simulação constitui uma maneira de imitar uma situação real: o candidato deve simular uma venda a algum cliente e o cliente é representado pelo selecionador ou supervisor de vendas.

Recrutados e selecionados os novos vendedores, isto é, feita a escolha do integrante da equipe de vendas, o trabalho a seguir é o seu treinamento.

TREINAMENTO DE VENDEDORES

Treinamento é um processo educacional pelo qual as pessoas aprendem conhecimentos, habilidades e atitudes para o desempenho de seus cargos. É um processo educacional que visa à formação e preparação das pessoas por meio da aprendizagem. E está voltado para o desempenho do cargo, seja o atual, seja um cargo futuro na empresa.

Conteúdo do treinamento

O treinamento é constituído por um conteúdo que deve ser aprendido pela pessoa e assimilado ao seu comportamento pessoal. Existem três tipos de conteúdo de treinamento, a saber:¹

1. *Transmissão de informações e conhecimentos*: o treinamento serve para transmitir informações e conhecimentos – sobre a empresa, o trabalho, os produtos/serviços oferecidos, regras e regulamentos de trabalho, sobre a clientela, preços e condições de venda, concorrência etc. Esse conteúdo de treinamento pode ser ministrado em sala de aula, em reuniões específicas ou por computador.
2. *Desenvolvimento de habilidades*: o treinamento também se destina a desenvolver certas habilidades e destrezas relacionadas com o cargo a ocupar, seja na operação de máquinas e equipamentos, preenchimento de formulários de pedido, cálculos de orçamentos e preços, condições de pagamento, demonstração do funcionamento de produtos/serviços ao cliente etc.
3. *Desenvolvimento de atitudes*: o treinamento pode visar a mudança de atitudes inadequadas ou negativas para atitudes favoráveis e positivas. É o caso de desenvolvimento de atitudes de relações humanas (para melhorar o relacionamento entre as pessoas no escritório), desenvolvimento de hábitos e atitudes para com os clientes e usuários etc. O desenvolvimento de atitudes visa a melhorar a maneira como lidar com as pessoas, como se comportar em determinadas situações, como conduzir o processo de negociação ou de vendas, como contornar dificuldades ou negativas do cliente etc.

A finalidade do treinamento é manter as pessoas preparadas para o desempenho de seus cargos atuais ou futuros, seja transmitindo-lhes informações e conhecimentos necessários, habilidades ou atitudes, de maneira separada ou conjunta. Daí a importância do treinamento. Sem o treinamento, as pessoas ficam despreparadas para a execução de suas tarefas e perdem eficiência e produtividade. O funcionário torna-se moroso na execução de seu trabalho, perde-se facilmente, erra sempre, precisa perguntar a outras pessoas,

¹ Idalberto Chiavenato. *Gestão de Pessoas: O Novo Papel das Pessoas nas Organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus, 2005.

Conteúdo do Treinamento	Exemplos
Transmissão de informações e conhecimentos	Informações sobre a empresa, estrutura organizacional, regras e regulamentos internos de trabalho, produtos/serviços, preços, condições de pagamento, conhecimentos sobre o mercado, concorrência etc.
Desenvolvimento de habilidades	Exercícios de digitação, de operação de máquinas de calcular, de preenchimento de formulários ou pedidos de vendas, de apresentação do produto/serviço, de direção de veículos etc.
Desenvolvimento de atitudes	Mudança de hábitos no atendimento ao telefone, atitudes frente ao cliente ou usuário, frente ao colega, de como conduzir as vendas, como argumentar com o cliente, como contornar dificuldades etc.

FIGURA 8.1.

Os tipos de conteúdo do treinamento.

inutiliza material, perde tempo, decai a qualidade. Isso irrita o chefe, o cliente, o usuário, o colega e o próprio funcionário.

Assim, o treinamento é importante para a empresa e para a pessoa na medida em que proporciona excelência no trabalho, maior produtividade, qualidade, presteza, correção, utilização correta do material e, sobretudo, a gratificação pessoal de ser bom naquilo que se faz. De nada adiantam recursos empresariais – como tecnologia, máquinas sofisticadas, métodos e processos – sem pessoas treinadas e habilitadas. Seja na guerra, no futebol ou nas vendas, o treinamento é vital para a vitória e para o sucesso.

Técnicas de treinamento

O treinamento pode ser executado ou implementado utilizando-se várias técnicas, a saber:²

1. *Aulas expositivas*: em que um instrutor ou supervisor transmite verbalmente o conteúdo do treinamento. É a técnica de treinamento mais aplicada para a transmissão de novos conhecimentos ou informações.

² Idalberto Chiavenato, op. cit.

Geralmente utiliza recursos audiovisuais – como lousa, retroprojeter, projetor multimídia, treinamento por computador, videocassete, DVD etc. Pode e deve ser acompanhado de manuais ou livros contendo o assunto tratado para que o treinando tenha acesso ao mesmo ou o transforme em um banco de dados particular.

2. *Demonstrações*: em que um instrutor ou supervisor executa uma operação ou trabalho para mostrar como deve ser realizado. É a principal técnica de treinamento para a transmissão de conhecimentos sobre operação de máquinas e equipamentos, produtos/serviços, preenchimento de formulários ou pedidos de vendas.
3. *Instrução programada*: baseia-se em grupos de informações seguidas por testes de aprendizagem que determinam se o treinando volta ao grupo anterior – se não aprendeu suficientemente – ou se vai para o grupo seguinte. É uma técnica que dispensa o instrutor ou supervisor, bem como a avaliação do aprendizado. A instrução programada é feita em manuais que são entregues ao aprendiz para a leitura e solução dos testes.
4. *Dramatização*: é uma técnica de treinamento ideal para a transmissão de novas atitudes e comportamentos. Trata-se de uma simulação de uma situação real. É a técnica ideal para cargos que exigem contato com pessoas, como vendedores, balconistas etc. É muito utilizada para o treinamento em relações humanas, nos cursos para supervisores e gerentes, em como lidar com os subordinados, para preparar vendedores no contato com clientes, para ensinar técnicas de vendas etc.
5. *Instrução no cargo*: é a aprendizagem obtida na própria atividade de vendedor sob a orientação de um mentor ou tutor. Em geral, o vendedor começa a trabalhar acompanhando seu supervisor ou um outro vendedor mais experiente. Após algum tempo de observação e análise começa a vender sob a orientação do mentor ou tutor, até o momento em que possa fazer seu vôo solo.

É muito comum a utilização simultânea de várias dessas técnicas de treinamento, pois uma auxilia a outra permitindo um efeito de sinergia. Uma ferramenta importante para obter o melhor rendimento das técnicas de treinamento é o manual de treinamento ou o CD-ROM com seu conteúdo. Trata-se de um compêndio contendo todas as informações – o conteúdo do treinamento – ali documentadas para servir como guia básico tanto para o instrutor como para o treinando.

SUPERVISÃO DE VENDAS

A supervisão de vendas representa a ação administrativa direta sobre os vendedores. Supervisão significa assistência à execução e acompanhamento das atividades operacionais. O supervisor é o nível administrativo mais baixo da empresa e está situado diretamente sobre o nível operacional de vendas. O nível operacional constitui o nível em que as vendas são executadas. O supervisor representa o escalão administrativo que está imediatamente sobre o nível operacional. Para tanto, o supervisor de vendas desempenha a função administrativa relacionada com a direção.

Todavia, o supervisor também planeja, organiza e controla as atividades realizadas pelos vendedores. Mas a parte substancial de seu trabalho está na função de direção dos vendedores.

A supervisão de vendas é responsável pela eficiência e eficácia do trabalho da força de vendas. Por lidar com pessoas, a supervisão de vendas deve desempenhar três papéis que exigem muito talento: comunicação, liderança e motivação. Isso significa que o supervisor de vendas deve ser um comunicador, um líder e um motivador de sua equipe de vendedores. Vamos comentar cada um desses três papéis desempenhados pela supervisão de vendas.

Comunicação

Já nos referimos à comunicação quando tratamos do capítulo anterior quando conceituamos a comunicação entre empresa e mercado. Trata-se agora da comunicação entre pessoas que trabalham na equipe de vendas.

Comunicação é o processo de transmissão da informação e de compreensão de uma pessoa para outra. Toda comunicação envolve duas ou mais pessoas, pois é um processo de interação. Comunicar não é apenas transmitir uma mensagem. É, sobretudo, fazer com que a mensagem seja compreendida pela outra pessoa. Se não houver compreensão do significado não há comunicação. Assim, se uma pessoa transmite uma mensagem e esta não é devidamente compreendida pela outra pessoa, não ocorre a comunicação.

Um dos aspectos críticos da comunicação são os ruídos e interferências. Ruído é uma perturbação em qualquer das etapas do processo de comunicação que pode provocar perdas ou desvios na mensagem transmitida. É o caso do emissor que fala mal a língua portuguesa ou tem problemas de prolação ou está com muita pressa e não consegue dizer tudo o que deve. Interferência é uma perturbação externa que influencia o processo, provocando distor-

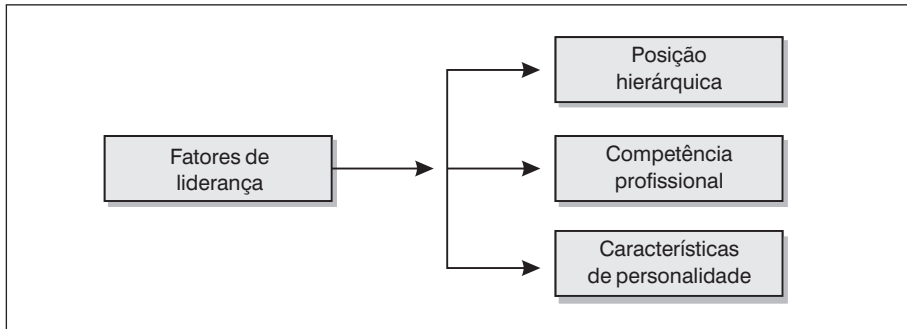


FIGURA 8.2.
Os fatores de liderança.

ções ou distúrbios. É o caso de muito barulho no local de trabalho ou a presença indevida de outras pessoas capazes de inibir o emissor ou o destinatário da comunicação. Para que o supervisor de vendas seja um excelente comunicador, ele precisa evitar transmitir mensagens com ruídos ou com interferências para não prejudicar as comunicações com os vendedores.

Liderança

Para dirigir as pessoas, não é suficiente comunicar, transmitindo ordens e instruções. É preciso liderar. Liderança é a capacidade de influenciar as pessoas. O líder influencia o comportamento dos subordinados, dando-lhes a direção adequada.

A liderança depende de três fatores fundamentais, a saber:

1. *Posição hierárquica do líder*: é o posto ocupado pelo líder na organização. Quanto mais elevado o posto, tanto maior a sua força de liderança.
2. *Competência profissional*: é a capacidade profissional decorrente dos conhecimentos e habilidades do líder. Quanto maior a competência profissional tanto maior a sua força de liderança.
3. *Personalidade*: são as características e traços pessoais como temperamento, caráter, relacionamento humano, inteligência, compreensão, perspicácia, que proporcionam facilidade no relacionamento com as pessoas. Quanto maior essa facilidade tanto maior a sua força de liderança.

Esses três fatores de liderança atuam em conjunto para a definição do líder. O líder deve possuí-las em grau elevado. Quanto mais fatores de lide-

rança o supervisor apresentar tanto maior será a sua probabilidade de exercer efetiva liderança sobre os vendedores que lhe estão subordinados. Se o supervisor não tiver facilidade no tratamento das pessoas (características de personalidade), de nada lhe valerá a posição hierárquica e a competência profissional. Ele precisa reunir boa dose dos três fatores para ter condição de efetiva liderança sobre os subordinados.



FIGURA 8.3.

A pirâmide das necessidades humanas.

Outro aspecto importante é o estilo de liderança. Cada líder tem seu próprio estilo de liderança, isto é, sua maneira de lidar com os subordinados e dividir com eles as decisões a serem tomadas no cotidiano. Contudo, para facilidade na apresentação do assunto, falaremos de três estilos de liderança: a liderança autocrática, a liberal e a democrática.

1. *Liderança autocrática*: é também chamada liderança autoritária. O líder autocrático é quem toma todas as decisões e as impõe aos subordinados, sem sequer explicá-las ou justificá-las. Os subordinados não têm liberdade de atuação ou escolha, pois o líder autocrático controla rigidamente as suas atividades e nem lhes explica o objetivo do seu trabalho.
2. *Liderança liberal*: é também chamada *laissez-faire* (do francês: deixar fazer). O líder liberal se omite nas decisões, enquanto os subordinados se tornam os donos da situação. Há completa e total liberdade de atuação para os subordinados. Nenhum controle sobre seu trabalho. Os objetivos do trabalho também não são explicados.
3. *Liderança democrática*: é o tipo de liderança que fica no meio-termo entre a autocrática e a liberal, evitando as desvantagens de ambas. O trabalho é

apresentado aos subordinados pelo líder, que lhes expõe os objetivos que devem ser alcançados e as diversas alternativas de execução. O assunto é debatido entre os subordinados, que fazem sugestões que, se viáveis, são aceitas pelo líder em conjunto com o grupo.

O ideal é desenvolver liderança democrática e participativa entre os subordinados, que passam a participar ativamente e sugerir formas de melhor atuação no trabalho e solução dos problemas que ocorrem no cotidiano.

■

Ninguém nasce líder. A liderança pode ser ensinada e aprendida. E ela é decisiva tanto para o sucesso das vendas como para o êxito empresarial. Na verdade, cada empresa deveria ter liderança de lideranças. O supervisor de vendas deve deixar de atuar como elemento meramente administrativo para agir como um líder diante de sua equipe de vendedores. Liderar significa estimular, influenciar, motivar, comunicar, impulsionar, orientar, dar direcionamento, fixar metas e objetivos consensuais, discutir os problemas do dia-a-dia, ensinar e desenvolver seus liderados. O líder deve criar um clima interno na equipe de compreensão, camaradagem, espírito de união, compromisso, responsabilidade solidária e solidariedade.

■

Motivação

Além de comunicar e de liderar, o supervisor de vendas precisa motivar seus subordinados. A motivação é um dos aspectos fundamentais da supervisão de vendas. Motivo é qualquer impulso que leva uma pessoa a praticar uma ação ou comportamento. Um motivo é a causa, a razão de um determinado comportamento. Como as pessoas são diferentes entre si e reagem individualmente a uma mesma situação, a supervisão de vendas deve levar em conta essas diferenças individuais e tratar as pessoas adequadamente.

Motivação significa proporcionar um motivo a uma pessoa para que ela se comporte de uma determinada forma. Motiviar, portanto, significa despertar o interesse e o entusiasmo por alguma atividade. Para motivar é preciso conhecer a natureza dos motivos humanos, isto é, das necessidades humanas básicas. Essas necessidades humanas básicas são:

1. *Necessidades fisiológicas*: ou necessidades vegetativas, são aquelas relacionadas com a sobrevivência de cada pessoa. As principais são: alimentação, água, sono, repouso, exercício físico, agasalho etc. São necessidades normalmente satisfeitas pelo salário.
2. *Necessidades de segurança*: são as necessidades relacionadas com a proteção contra os perigos reais ou imaginários, como a fuga ao perigo, desejo de estabilidade no emprego, desejo de proteção etc.
3. *Necessidades sociais*: são as necessidades relacionadas com a vida associativa com outras pessoas, como o desejo de amor, de afeição, de amizade, participação no grupo etc.
4. *Necessidades de estima*: relacionadas com o amor-próprio e com a autoestima das pessoas, como o desejo de autoconfiança, prestígio, status, reputação, reconhecimento etc.
5. *Necessidades de realização*: relacionadas com o autodesenvolvimento da pessoa, como a auto-realização, autosatisfação etc.

Todas as necessidades humanas básicas estão formadas em uma hierarquia, onde as necessidades mais elevadas predominam sobre as mais baixas, como na pirâmide a seguir:

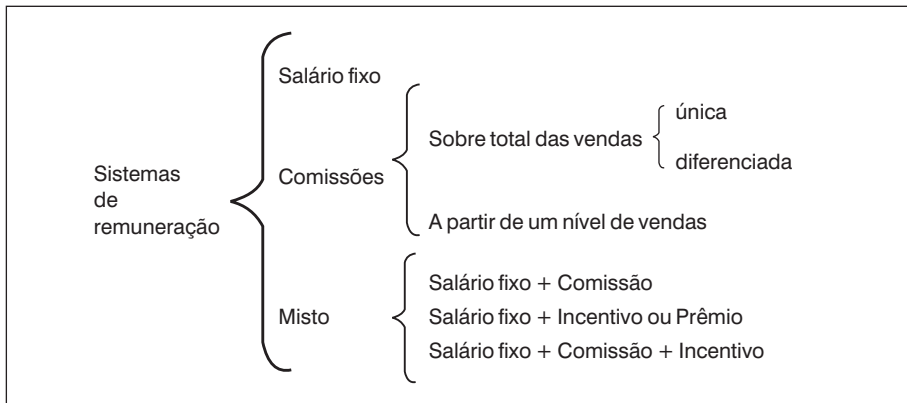


FIGURA 8.4.
Os sistemas de remuneração de vendedores.

A aplicação dessa pirâmide das necessidades humanas básicas geralmente é feita por meio dos fatores de motivação. Os fatores de motivação mais importantes são:

1. Trabalho interessante, variado e que proporcione desafios para a pessoa.
2. Remuneração adequada ao trabalho executado e relacionada com o esforço e dedicação da pessoa.
3. Oportunidade de progresso, crescimento e desenvolvimento da pessoa.
4. Projeção e prestígio social decorrentes do trabalho executado.
5. Reconhecimento pelo superior e pelos colegas de trabalho.

■

Como motivar os vendedores? O supervisor deve dar-lhes toda a atenção, conversar, comunicar, trocar idéias, proporcionar direção, orientação, motivação e entusiasmo. A empresa, por seu lado, deve criar um ambiente psicológico favorável e estimulador para que os vendedores se sintam orgulhosos de sua companhia e sintam apoio e retaguarda em seu trabalho. A direção da empresa deve manter contatos com seus vendedores. Nada melhor do que um café da manhã com a diretoria para apresentar sugestões, dar uma idéia de como está o mercado, indicar as ações da concorrência e as reações dos clientes. O vendedor deve se sentir uma peça importante dentro da empresa. Suas necessidades de segurança – firmeza no emprego, apoio e suporte da supervisão – devem estar plenamente atendidas. Suas necessidades sociais precisam receber atenção especial na forma de espírito de equipe, consideração, amizades e relacionamentos. Suas necessidades de estima devem receber algo como reconhecimento, prestígio, status, reputação e confiabilidade. Suas necessidades de realização devem receber esforços de desenvolvimento pessoal, auto-realização e auto-satisfação. Tudo isso é importante para o sucesso do vendedor.

■

REMUNERAÇÃO DOS VENDEDORES

A remuneração compreende o conjunto dos vencimentos que a pessoa percebe por sua prestação de serviços, incluindo aí o salário como parte principal. O salário é devido e pago pela empresa em função do cargo ocupado pela pessoa e o seu tempo à disposição da empresa. O salário, juntamente com os diversos adicionais como horas extras, comissões, gratificações formam a remuneração. Assim, remuneração é o gênero do qual o salário é uma espécie. A remuneração significa o preço do trabalho realizado.

O trabalho do vendedor – pelas suas condições e características – exige, na maior parte dos casos, um sistema de remuneração diferente daquele que normalmente se aplica ao restante do pessoal da empresa.

Sistemas de remuneração

No caso dos vendedores existem três sistemas básicos de remuneração, a saber: salário fixo, comissões (salário variável) e sistema misto. Vejamos cada um deles:

1. *Salário fixo*: é o sistema de remuneração pelo qual o vendedor recebe determinada quantia em dinheiro pelo período trabalhado independentemente das vendas realizadas. É o mesmo sistema de remuneração aplicado à maioria do pessoal da empresa que recebe por período, como os mensalistas, horistas etc.

Vantagens:

- Regularidade nos ganhos seja com vendas altas ou baixas.
- Uniformidade de critério de ganho com os demais funcionários.
- Facilidade para calcular o custo dos vendedores.

Desvantagens:

- Não estimula os vendedores a aumentar as vendas.
- Exige um controle maior sobre os vendedores porque tanto lhes faz vender muito ou pouco.
- Predispõe a saída de vendedores para outras empresas.
- Quando as vendas diminuem, o custo dos vendedores se eleva proporcionalmente.

2. *Comissões*: é o sistema que remunera o vendedor mediante determinada porcentagem das vendas líquidas realizadas ou cobradas. Trata-se de uma remuneração que varia conforme a produção de vendas de cada vendedor. O sistema de comissões pode ser feito de duas maneiras: comissões sobre o total de vendas ou comissões a partir de um certo nível mínimo de vendas.

- a. *Comissões sobre o total de vendas do vendedor*: trata-se de aplicar uma determinada comissão sobre o total das vendas realizadas pelo vendedor em um certo período de tempo. Essa comissão pode ser calculada de duas formas: uma comissão única com uma porcentagem igual aplicada para todos os produtos, clientes ou territórios; ou, então, uma comissão diferenciada, com porcentagens diferentes, conforme os produtos, clientes ou territórios.

- b. *Comissões a partir de um nível mínimo de vendas*: trata-se de aplicar uma determinada comissão – única ou diferenciada – mas apenas a partir de um volume de vendas previamente fixado. O vendedor passa a receber comissões quando tiver ultrapassado esse nível mínimo de vendas.

Vantagens:

- Estimula o vendedor, que não tem limitação de ganhos.
- O custo dos vendedores depende diretamente das vendas realizadas.
- O vendedor tem mais liberdade de trabalho, pois o controle da empresa não precisa ser rígido.

Desvantagens:

- Os ganhos do vendedor se tornam muito irregulares.
- No período de férias ou de possível ausência, o vendedor nada ganha, a menos que se calcule a média das comissões no período ferial.
- Estimula o vendedor a vender o produto mais fácil ou que lhe dê maior porcentagem de comissão.
- Estimula o vendedor a vender para clientes maus pagadores ou em situação financeira difícil.
- Não estimula o vendedor em períodos de baixas vendas.

3. *Sistema misto*: é o sistema de remuneração que combina os dois anteriores, no sentido de aproveitar as vantagens de cada um e reduzir as desvantagens. O sistema misto pode ser montado em três alternativas, a saber:

- a. *Salário mais comissão*: é o sistema que concede ao vendedor um salário fixo como garantia e, além disso, uma comissão pelas vendas efetuadas. A comissão pode ser única ou diferenciada.
- b. *Salário mais incentivo ou prêmio*: concede ao vendedor, além do salário fixo, um determinado incentivo ou gratificação que lhe permita certa quantia de dinheiro caso ultrapasse um volume de vendas previamente determinado.
- c. *Salário fixo mais comissão e incentivo*: é o sistema em que o vendedor normalmente recebe um salário fixo mais comissão (única ou diferenciada) e, além disso, um determinado incentivo ou gratificação, se ultrapassar um determinado volume de vendas.

Volume de vendas realizado	Em milhares de reais						
	abaixo de 1.000	1.000 a 1.499	1.500 a 1.999	2.000 a 2.499	2.500 a 2.999	3.000 a 3.499	3.500 a 3.999
Pontos	0	10	20	30	40	50	60

FIGURA 8.5.

O processo de comunicação.

Características de um bom sistema de remuneração

Um sistema de remuneração de vendedores é considerado eficaz quando consegue conciliar o alcance dos objetivos da empresa e a satisfação pessoal dos vendedores. Trata-se de uma tarefa difícil, pois as expectativas da empresa e as dos vendedores nem sempre andam de mãos dadas.

As principais características que um bom sistema de remuneração deve apresentar são:

1. *Capacidade de estimular os vendedores*: o sistema deve ter condições de motivar e incentivar os vendedores a realizar esforços acima do normal.
2. *Segurança*: o sistema deve assegurar um nível mínimo de ganhos, principalmente em épocas difíceis e situações que escapam ao controle do vendedor.
3. *Flexibilidade*: o sistema deve ter condições de se adaptar rapidamente às diferentes categorias de vendedores, aos diferentes produtos/serviços e aos diferentes territórios. Deve também ter condições de se adaptar a situações de mercado não previstas pela empresa.
4. *Coerência*: o sistema deve visar ao alcance dos objetivos da empresa e, simultaneamente, aos objetivos pessoais dos vendedores.
5. *Facilidade de compreensão*: o sistema deve ser facilmente assimilado e compreendido pelos vendedores.
6. *Facilidade de aplicação*: o sistema não deve envolver grande trabalho estatístico ou administrativo para seu cálculo e pagamento.

Quais as características de um bom plano de remuneração? Sabemos que a remuneração fixa não motiva ninguém, pois vender mais ou vender menos significará ganhar a mesma coisa. Um bom plano de remuneração deve não apenas premiar o excelente desempenho do vendedor como também servir de reforço para que tal desempenho se mantenha a longo prazo. Por esta razão deve premiar o passado e, além disso, mostrar o futuro. Em outras palavras, um bom plano de remuneração deve estimular o vendedor a aumentar continuamente suas vendas. Isso significa que um bom plano de remuneração deve motivar o vendedor.

AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DOS VENDEDORES

A todo instante estamos avaliando o desempenho de quase tudo o que nos cerca: o livro que lemos, o filme que assistimos, o jogo de futebol, a comida do restaurante, o relógio que ganhamos de presente, o carro do papai que deve correr mais do que os outros, o som da guitarra que deve fazer os ouvidos doerem, os amigos e confidentes que devem guardar nossos segredos, o governo que deveria tomar certas medidas etc. Também as empresas estão continuamente avaliando o desempenho de uma porção de coisas: seus funcionários, seus vendedores, suas máquinas e equipamentos etc., para saber se são bons e estão trabalhando dentro das expectativas. Se os funcionários e os vendedores precisam ser treinados, retreinados, promovidos, substituídos ou simplesmente aconselhados ou melhor supervisionados.

Algumas empresas utilizam para os vendedores o mesmo sistema de avaliação de desempenho aplicado aos funcionários de escritório. Outras empresas partem para informações mais precisas sobre os vendedores, estabelecendo um sistema de avaliação capaz de detectar rapidamente as diferenças que existem entre os diferentes produtos/serviços, os territórios e até mesmo os clientes.

Objetivos da avaliação do desempenho dos vendedores

A avaliação do desempenho dos vendedores deve buscar alcançar dois tipos de objetivos, a saber:

1. *Avaliar os pontos fortes e os pontos fracos de cada vendedor:* o sistema de avaliação deve focalizar os pontos fortes que precisam ser mais bem aproveitados, bem como seus pontos fracos que devem ser corrigidos por meio de treinamento, orientação, supervisão, aconselhamento etc. Isto significa que um dos objetivos da avaliação do desempenho é fornecer indicações para o treinamento e melhoria do desempenho de cada vendedor.
2. *Avaliar o desempenho de cada vendedor em relação aos demais:* isto é, verificar o mérito ou merecimento de cada vendedor para recompensá-lo por meio da remuneração, seja concedendo um prêmio ou incentivo salarial.

Critérios para avaliação do desempenho dos vendedores

A avaliação do desempenho dos vendedores deve basear-se em alguns critérios capazes de distinguir o bom do mau desempenho, para apontar os vendedores que tiveram o melhor e o pior desempenho no período considerado. Geralmente, a avaliação do desempenho dos vendedores é realizada ao final de cada mês e ao final de cada ano. O período mensal de avaliação é necessário para controlar a realização de cada vendedor em tempo suficiente para tomar providências corretivas ou incentivadoras, se necessárias. O período anual de avaliação corresponde ao mesmo período considerado na previsão de vendas e na definição de cotas de vendas, as quais servem como parâmetro para a avaliação de cada vendedor. Enquanto a avaliação mensal é feita para sanar irregularidades do cotidiano, a avaliação anual é a avaliação definitiva do período e serve para recompensar o mérito do vendedor.

Os principais critérios ou fatores utilizados para avaliar a performance dos vendedores são:

1. *Volume de vendas realizado no período:* representa as vendas totais que o vendedor conseguiu realizar no período considerado pela avaliação. O volume de vendas realizado deve ser comparado com a cota de vendas determinada para o vendedor no período. Se o volume realizado está acima da cota, o resultado é ótimo. Se abaixo da cota, o supervisor deve verificar as razões do atraso ou da perda das vendas.
2. *Cumprimento da cota de vendas:* representa a porcentagem da cota de vendas fixada previamente que o vendedor alcançou no período. Para cada faixa de porcentagem o vendedor ganha pontos em sua avaliação. Obviamente, a tabela a seguir e as demais tabelas servem apenas para ilustração, pois cada empresa deve fixar seus próprios critérios.

% da cota alcançada	abaixo de 90%	90 a 95%	95 a 100%	100 a 105%	105 a 110%	110 a 115%	115 a 120%
Pontos	0	10	20	30	40	50	60

FIGURA 8.6.

Avaliação do desempenho pelo cumprimento da cota de vendas.

Número de visitas realizadas	abaixo de 10	10 a 19	20 a 29	30 a 39	40 a 49	50 a 59	60 a 69
Pontos	0	10	20	30	40	50	60

FIGURA 8.7.

Avaliação do desempenho pelo número de visitas realizadas.

- Número de visitas realizadas*: significa o número de visitas que o vendedor fez à clientela durante o período. Para cada faixa de número de visitas o vendedor ganha pontos em sua avaliação.

Critérios de avaliação	Pontos						
	0	10	20	30	40	50	60
Volume de vendas							
Cumprimento da cota							
Visitas realizadas							
Vendas por visita							
Despesas/vendas							

FIGURA 8.8.

Resultado da avaliação do desempenho do vendedor.

- Vendas realizadas por visita*: significa o volume de vendas feito em média para cada visita aos clientes. Normalmente este critério é obtido pela equação:

$$\text{Vendas realizadas por visita} = \frac{\text{Total das vendas realizadas}}{\text{Número de visitas realizadas}}$$

5. *Relação despesas/vendas*: significa o valor das despesas efetuadas pelo vendedor sobre o valor das vendas realizadas. Geralmente, o resultado é multiplicado por cem para demonstrar a porcentagem das despesas sobre as vendas. Essa porcentagem representa a porcentagem das vendas que o vendedor gastou para realizá-las. No fundo, é uma medida da eficiência do vendedor: quanto menor a porcentagem das despesas tanto mais eficiente é o vendedor.

A avaliação do desempenho deve ser exaustivamente discutida com o próprio vendedor. Uma das tarefas mais brilhantes do supervisor de vendas deve ser a discussão e a troca de idéias com o vendedor a respeito dos resultados obtidos na avaliação, sempre no sentido de melhorar a performance e incrementar os resultados, tanto para a empresa, como principalmente para o próprio vendedor.

■
No fundo, a avaliação do desempenho é um processo de retroação (feedback), no qual o vendedor recebe de seu entorno (360°) informações a respeito de seu desempenho, atitude e resultados. De nada vale avaliar se o maior interessado – o avaliado – não souber do que se trata. Quanto mais informação de retorno o vendedor recebe tanto mais facilmente poderá interpretar a maneira como os outros o estão avaliando, medindo e valorizando.
■

QUESTÕES PARA REVISÃO

1. Por que é importante a interface entre a empresa e sua clientela?
2. Quais são os meios indiretos e pessoais de comunicação com a clientela?
3. Qual a interface que proporciona uma comunicação mais ampla e profunda com a clientela?
4. Como se faz a escolha dos integrantes da equipe de vendas?
5. Conceitue recrutamento de vendedores.
6. Quais as principais técnicas de recrutamento?
7. Explique os anúncios em jornais e revistas.
8. Explique o quadro de avisos da empresa.
9. Explique as agências de recrutamento de pessoal.
10. Explique as indicações de funcionários.
11. O que é recrutamento interno?
12. Como funciona?
13. O que é recrutamento externo?
14. Como funciona?
15. O que é recrutamento misto?
16. Como funciona?
17. Explique o recrutamento pela Internet.
18. Conceitue seleção de vendedores.
19. Quais são as principais técnicas de seleção?
20. Explique a entrevista de seleção.
21. Explique as provas de conhecimentos ou de capacidade.
22. Explique os testes psicológicos.
23. Explique a simulação ou dramatização.
24. Conceitue treinamento de vendedores.
25. Quais os possíveis conteúdos de treinamento?
26. Explique treinamento como transmissão de informações e conhecimentos.
27. Explique treinamento como desenvolvimento de habilidades.
28. Explique treinamento como desenvolvimento de atitudes.

29. Qual a finalidade do treinamento?
30. Por que o treinamento é importante para a empresa e para o vendedor?
31. Quais as técnicas de treinamento?
32. Explique as aulas expositivas.
33. Explique as demonstrações.
34. Explique a dramatização.
35. Conceitue supervisão de vendas.
36. Quais os papéis da supervisão de vendas?
37. Explique comunicação.
38. Explique ruído e interferência na comunicação.
39. Conceitue liderança.
40. Quais os fatores de liderança?
41. Quais os estilos de liderança?
42. Explique liderança autocrática.
43. Explique liderança liberal.
44. Explique liderança democrática.
45. Conceitue motivação.
46. Quais as necessidades humanas básicas?
47. Explique a pirâmide das necessidades humanas.
48. Explique os fatores de motivação.
49. Conceitue remuneração de vendedores.
50. Quais os sistemas de remuneração de vendedores?
51. Quais os objetivos dos sistemas de remuneração dos vendedores?
52. Explique o salário fixo.
53. Explique a comissão.
54. Qual a diferença entre comissão única e comissão diferenciada?
55. O que é comissão sobre o total de vendas?
56. O que é comissão a partir de um nível de vendas predeterminado?
57. Explique a remuneração mista.
58. Conceitue avaliação de desempenho do vendedor.
59. Quais os fatores ou critérios de avaliação do desempenho do vendedor?

EXERCÍCIOS

1. Faça de conta que o diretor de sua empresa solicitou-lhe planejar a contratação de uma equipe de vendedores. Como você pensaria em sugerir-lhe o plano de recrutamento e seleção dos vendedores?
2. Como você pensaria em montar um esquema de treinamento para esses novos vendedores?
3. Como você pensaria em esquematizar um sistema de remuneração para os novos vendedores?
4. Como você pensaria em montar um sistema de avaliação do desempenho dos novos vendedores?



Bibliografia

- Boyd, Harper & R. Westfall. *Pesquisa Mercadológica*. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 1968.
- Boyd, Harper & Sidney Levy. *Promoção de Vendas*. São Paulo: Saraiva, 1974
- Burstiner, Irving. *The Small Business Handbook: A Comprehensive Guide to Starting and Running Your Own Business*. Nova York: A Fireside Book, 1989.
- Chiavenato, Idalberto. *Introdução à Teoria Geral da Administração*. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus, 2005.
- . *Gestão de Pessoas*. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus, 2004.
- . *Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações*. São Paulo: Atlas, 2004.
- Gartner, Pedro. *Gerência de Vendas Eficaz*. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.
- Holtje, Herbeer F., José A. Gagliardi & José A. Mazzon. *Marketing: Exercícios e Casos*. São Paulo: McGraw-Hill, 1982.
- Kotler, Philip. *Marketing*. Edição compacta. São Paulo: Atlas, 1980.
- . *Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle*. São Paulo: Atlas, 1996.
- McCarthy, E.J. *Marketing Básico*. Rio de Janeiro: Zahar, 1976.
- Nystrom, Paul H. (ed.). *Marketing Handbook*. Nova York: Ronald Press, 1958.
- Schewe, Charles D. & Reuben M. Smith. *Marketing: Concepts and Applications*. Nova York: McGraw-Hill, 1980.
- Segal, Mendel. *Administração de Vendas*. São Paulo: Atlas, 1973.
- Simmons, Harry (ed.). *Sales Executives Handbook*. Englewood Cliffs: NJ, 1956.
- Simões, Roberto & Hani Ricardo Barbara. *Administração de Vendas: Um Enfoque Gerencial*. São Paulo: Atlas, 1975.

Índice

A

- Administração de Vendas
 - conceito de, 47-49
 - estrutura organizacional da, 49-57
- Agências de recrutamento, 135
- Amostras grátis, 125
- Análise do mercado, 82
 - fontes primárias, 82-83
 - fontes secundárias, 82, 83
- Anúncios em jornais ou revistas, 135
- Atacadista, 107
- Atitudes, 138
- Atividades culturais, 128
- Aulas expositivas, 139
- Avaliação do Desempenho de Vendedores
 - avaliação individual, 96
 - conceito, 150
 - critérios para, 151
 - objetivos da, 150-151

B

- Barômetro de marcas, 90
- Bens
 - de consumo, 63
 - de produção, 64
 - ou mercadorias, 63
- Brindes, 125, 126

C

- Canais de Distribuição, *ver* distribuição
- Capacidade de produção, 94
- Capacidade de vendas, 94
- Ciclo de vida dos produtos/serviços, 72-75
- Cinema, 121
- Clientes
 - cadastro de, 31
 - foco no, 3
 - reais, 30, 31
 - potenciais, 31
 - tipos de, 30
- Clientela
 - classificação da, 32-33
 - relacionamento com a, 33
- Comércio
 - conceito de, 8
 - breve história do, 16-17
 - e distribuição, 115
- Comissões, 147
- Competência profissional, 142
- Comportamento
 - estudo de, 88
- Composto de Marketing, 3
- Comunicação, 120, 141
- Comunicado de imprensa, 128

- Comunicabilidade, 10
- Concorrência, 33-34
- Concursos, 126
- Confiabilidade, 76
- Conhecimentos, 138
- Consertos, 77
- Consumidor
 - final, 107
 - intimidade com o
- Controle sobre as vendas, 114
- Correio, 110
- Correspondência, 122
- Cotas de Vendas
 - conceito de, 98
 - objetivos da determinação das, 98
 - cumprimento das, 151
- Crescimento, 72
- Cupons, 126
- Custos de distribuição, 115
 - por volume de compras, 124

- Desempenho
 - avaliação do, 96, 150
- Design, 76
- Devoluções em dinheiro, 126
- Diferenciação, 9
- Diferenciação de Produtos, 76
- Disponibilidade, 10
- Distintividade, 10
- Distribuição
 - conceito de, 104
 - custos de, 115
 - estudos de, 87
 - sistemas de, 109-114
 - utilidade de tempo e lugar, 108
- Divisionalização, vide departamentalização
- Dramatização, 140
- Durabilidade, 76

D

- Declínio, 73
- Demonstrações, 140
- Departamentalização
 - escolha de alternativas de, 56-57
 - funcional, 51
 - por Clientela, 55-56
 - por Produtos, 52-54
 - regional ou geográfica, 54-55
- Desconto:
 - especial pela introdução do novo produto, 125
 - incentivos ou brindes, 125
 - no preço, 125
 - pela retirada da mercadoria no armazém, 125
 - por avarias ou de deterioração da mercadoria, 125
 - por exibição ostensiva do produto no ponto de venda, 124
 - por pagamento à vista, 125

E

- Embalagem, 68
- Empresa
 - recursos, 43-47
 - tipos de, 42
- Empresas
 - classificações de, 42
 - organizações não governamentais (ONG's), 41
 - primárias, 40
 - privadas, 41
 - públicas, 41
 - secundárias, 41
 - terciárias, 41
 - tipos de, 40
- Entrega, 77
- Entrevista, 86
- Entrevista de seleção, 137
- Entrevista Coletiva, 128
- Era da Informação, 34
- Estilo, 76

Estudos motivacionais, 90
Estudos de imagem, 90
Excelência Operacional, 10

F

Facilidade de conserto, 76
Fatores de previsão de vendas,
 externos, 81
 internos, 81
Feiras, 128

H

House organ, *ver* jornal interno

I

Imprensa, 121, 128
Incentivos, 125
Informações
 secundárias, 83–84
 sobre as vendas passadas, 93
 sobre tendências do mercado, 93
 transmissão de, 138
Instrução no cargo, 140
Instrução Programada, 140
Intermediários
 agente, 106
 comerciante, 106
 conceito de, 106
Internet, 122, 135
Introdução, 72

J

Jornal interno, 128

L

Leasing, 8
Liderança
 autocrática, 143
 conceito, 142
 democrática, 143
 em termos de produto, 11

liberal, 143

Logotipo, 67
Loterias, 126
Lucro, 70

M

Mala direta, 122
Marca, 67
 barômetro de, 90
Marketing
 composto de, 3
 estrutura organizacional da área
 de, 50
 mix, 4
Maturidade, 72
Mercado
 alterações no, 95
 análise de, 83–84
 cobertura de, 114
 conceito de, 18
 estável, 21
 heterogêneo, 23
 homogêneo, 23
 instável, 22
 pesquisa de, 85
 segmentação, 26
 tipos de, 21
Mídia, *ver* veículos de propaganda
Motivação
 conceito, 144
 necessidades, 145
 pirâmide das necessidades, 145

N

Necessidades
 de estima, 145
 de realização, 145
 de segurança, 145
 fisiológicas, 145
 sociais, 145

Negócio

- conceito de, 43
- qual é, 43

O

- Oferta, 19
- Organizações não governamentais (ONG's), 41

P

Painel

- de comportamentos, 88
- de consumidores, 87-88
- de varejistas, 87

Pesquisa

- de audiência, 89
- de concorrência, 89
- de consumidor, 88
- de produto/serviço, 88-89
- de propaganda, 89
- de vendas, 87
- processo de, 25

Pesquisa de Mercado

- conceito, 25, 85
- processo de, 25, 26
- técnicas de, 86-91
- tipos de pesquisas qualitativas, 90-91
- tipos quantitativos de, 87

Política de Preços, 7-8

Pós-teste publicitário, 89

Posicionamento

- conceito de, 11
- por atributo, 12
- por benefício, 12
- por concorrente, 12
- por preço ou qualidade, 12
- por uso, 12
- por usuário, 12

Pré-teste publicitário, 89

Preço

- conceito de, 4, 5-7

Preços

- determinação de, 7-69
- política de, 7-8

Previsão de Vendas

- como é feita a, 96
- conceito de, 91-93
- fatores de cálculo, 93-95
- importância da, 97
- objetivos da, 95-96

Previsibilidade, 10

Procura, 19

Produção

- alterações na, 96

Produto

- ciclo de Vida do, 72-76
- conceito de, 61-62
- classificações de, 63-67
- componentes dos, 67
- abstrato, 66
- concreto, 65

Promoção de Vendas

- conceito, 123
- dirigida aos canais de distribuição, 124-125
- dirigida ao consumidor final, 125-127

Propaganda

- conceito de, 120
- exterior, 121
- no local de venda, 121
- veículos de, 121-123

Provas de conhecimento ou capacidade, 137

Público

- interno, 127
- externo, 127

Q

Quadro de avisos, 135

Qualidade, 69

Questionário, 86

R

- Rádio, 121
 - Receita de vendas, 71
 - Recrutamento de Vendedores
 - conceito, 135-136
 - externo, 136
 - interno, 136
 - misto, 136
 - técnicas de, 135-136
 - virtual, 135
 - Recursos Empresariais
 - recursos administrativos, 45-46
 - recursos materiais, 44-46
 - recursos financeiros, 44-46
 - recursos humanos, 44-46
 - recursos mercadológicos, 44-46
 - Relações Públicas
 - conceito, 127
 - técnicas de, 128-129
 - tipos de, 127
 - Remuneração de Vendedores
 - características, 149
 - conceito, 146
 - sistemas de, 147-149
 - sistema misto, 148
 - Rentabilidade, 10, 70
 - Reuniões periódicas
 - do pessoal de vendas, 96
 - com os principais clientes, 96
 - da cúpula da empresa, 97
- S**
- Salário fixo, 147
 - Segmentação de mercado, 26
 - segmentação demográfica, 28
 - segmentação geográfica, 28
 - segmentação pelo benefício percebido, 28
 - segmentação pelo estilo de vida, 28
 - segmentação pelo uso do produto, 28

- Seleção de Vendedores
 - conceito, 134, 136-137
 - técnicas de, 137
- Serviços
 - ciclo de vida dos, 72
 - classificações de, 63
 - componentes dos, 67
 - de consultoria, 77
 - diversos, 77
- simulação, 137
- Sistemas de Distribuição, 109-114
- Situação de
 - equilíbrio, 19
 - oferta, 19
 - procura, 19
- Superioridade, 10
- Supervisão de Vendas,
 - comunicação, 141
 - conceito, 141
 - liderança, 142
 - motivação, 144

T

- Televisão, 121
- Teste
 - de conceito, 88
 - de produto, 89, 90
 - de embalagem, 89, 90
- Testes psicológicos, 137
- Treinamento de vendedores
 - conceito, 137-140
 - conteúdo do, 138
 - técnicas de, 139-140

U

- Utilidade de
 - lugar, 17, 108
 - qualidade, 17
 - quantidade, 17
 - tempo, 17, 108

V

Varejista, 107

Veículos de propaganda, 121-123

Venda

conceito de, 3

direta, 104

indireta, 104

pelo correio, 110

por meio de lojas próprias, 111

por telefone, 110

porta-a-porta, 110

Vendas

alterações nas, 95

cotas de, 98

organização de, 133

realizadas, 152

representantes de, 113

como ação integrante de marketing, 1-2

Vendedores

avaliação do Desempenho dos,
150-153

recrutamento de, 135-136

remuneração de, 146-150

seleção de, 136-137

supervisão de, 141-146

treinamento de, 137-140

Visitas realizadas, 152

Volume de vendas, 151