

UNIVERSIDADE DE SANTA CRUZ DO SUL
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

Letícia de Brum e Silva

**ANÁLISE DA ESTRUTURA E ORGANIZAÇÃO DE VENDAS DA KAUZER
REPRESENTAÇÕES LTDA**

Santa Cruz do Sul
2022

Letícia de Brum e Silva

ANÁLISE DA ESTRUTURA E ORGANIZAÇÃO DE VENDAS DA KAUZER
REPRESENTAÇÕES LTDA

Trabalho de conclusão apresentado ao Curso de Administração da Universidade de Santa Cruz do Sul para a obtenção do título de bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Ms. Alexandre Antinarelli.

Santa Cruz do Sul

2022

RESUMO

O presente estudo foi desenvolvido na empresa Kauzer Representações Ltda, com objetivo principal de fazer uma análise da estrutura e organização de vendas, além de investigar a composição da força de vendas, mapear a distribuição de cidades entre a força de vendas, levantar os dados de vendas do período de 2019 a 2021, sugerir indicadores de desempenho para análise das vendas e sugerir um plano de ações para alavancagem das vendas. A partir de entrevista com o gestor da empresa foi possível verificar informações gerais da organização e realizar as primeiras análises. Ao longo da realização do estudo foram coletadas informações de livros de administração de vendas, em assuntos relacionados à organização da força de vendas, gestão de contas estratégicas, tipos de vendas e vendedores, liderança da força de vendas, composição de vendas, recrutamento da força de vendas, treinamento da força de vendas, tamanho da força de vendas e territórios de vendas. O trabalho foi desenvolvido a partir de uma pesquisa de caráter qualitativo e quantitativo, com objetivo exploratório e descritivo, e elaborado em forma de estudo de caso e pesquisa documental. Os dados foram coletados a partir de entrevista com o gestor da empresa e pesquisa a partir de relatórios gerados via sistema. Ao final do estudo foi possível perceber que os objetivos foram atendidos de maneira que gerassem sugestões de melhoria para a alavancagem de vendas da empresa.

PALAVRAS-CHAVE: Administração de vendas; organização da força de vendas; distribuição de territórios.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Divisão de cidades entre a força de vendas	33
Figura 2 - Divisão da população entre a força de vendas.....	34
Figura 3 - Divisão da venda total pela força de vendas	35
Figura 4 – Distribuição da venda ABC.....	36
Figura 5 – Divisão do total de pedidos pela força de vendas.....	36
Figura 6 – Distribuição dos pedidos ABC.....	37
Figura 7 - Divisão do total de clientes pela força de vendas	38
Figura 8 - Distribuição dos clientes ABC	39
Figura 9 - Cidades ativas e inativas.....	40

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Cidades com maior média per capita	40
Quadro 2 - Cidades com maior participação na venda	41
Quadro 3 - Síntese por vendedor	41
Quadro 4 - Síntese pela Curva ABC.....	41
Quadro 5 - Variação total da venda.....	42
Quadro 6 - Variação da venda ABC	42
Quadro 7 - Variação nos totais de pedidos.....	43
Quadro 8 - Variação dos totais de pedidos pela Curva ABC.....	43
Quadro 9 - Variação total de clientes.....	44
Quadro 10 - Variação total dos clientes ABC.....	44
Quadro 11 - Variação de cidades ativas e inativas.....	45
Quadro 12 - Sugestões de Melhoria.....	49
Quadro 13 - Planos de Ação sugeridos.....	52

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
2 OBJETIVOS.....	9
2.1 Objetivo geral	9
2.2 Objetivos específicos	9
3 JUSTIFICATIVA.....	10
4 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA.....	11
5 REFERENCIAL TEÓRICO.....	13
5.1 Conceituação do processo de venda	13
5.2 Organização da força de vendas	14
5.2.1 Gestão de contas estratégicas	15
5.2.2 Tipos de vendas e vendedores.....	17
5.2.3 Liderança da força de vendas.....	18
5.3 Composição de vendas	19
5.3.1 Recrutamento da força de vendas	19
5.3.2 Treinamento da força de vendas	20
5.3.3 Tamanho da força de vendas.....	21
5.4 Territórios de vendas.....	22
6 MÉTODO DA PESQUISA	25
6.1 Classificação da pesquisa.....	25
6.1.1 Quanto à abordagem	25
6.1.2 Quanto ao objetivo	25
6.1.3 Quanto ao procedimento técnico	26
6.2 Definição da amostra da pesquisa	26
6.2.1 Quanto ao estudo qualitativo.....	26
6.3 Técnica de coleta de dados.....	27
6.3.1 Quanto ao estudo qualitativo.....	27
6.3.2 Quanto ao estudo quantitativo	27
6.4 Técnica de análise de dados.....	27
6.4.1 Quanto ao estudo qualitativo.....	27
6.4.2 Quanto ao estudo quantitativo	27
7 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	29
7.1 Análise dos dados da entrevista com o responsável da empresa	29
7.2 Análise dos dados de vendas da pesquisa documental	33

7.2.1 Análise dos dados de vendas do período de 2019 a 2021	33
7.2.1.1 Distribuição geográfica do território	33
7.2.1.2 Totais de vendas	34
7.2.1.3 Totais de pedidos	36
7.2.1.4 Totais de clientes	38
7.2.1.5 Totais de cidades	39
7.2.2 Análise comparativa dos dados de vendas de 2019, 2020 e 2021	41
7.2.2.1 Variação dos totais de vendas.....	42
7.2.2.2 Variação total de pedidos.....	43
7.2.2.3 Variação total de clientes.....	44
8 SUGESTÕES DE MELHORIA	46
9 CONCLUSÃO	50
9.1 Conclusões da pesquisa	50
9.2 Contribuições gerenciais	52
9.3 Limitações do estudo	53
9.4 Recomendações para futuras pesquisas.....	53
REFERÊNCIAS.....	55
APÊNDICE A	56

1 INTRODUÇÃO

É de conhecimento geral que a área de vendas de uma organização é uma das mais – se não a mais – importante da empresa, visto que é o setor que traz toda a receita do negócio. No entanto, são poucos os gestores que traçam estudos detalhados sobre a composição de sua força de vendas e sua organização, buscando o melhor desempenho nos negócios e entrada de pedidos.

Segundo Izidoro (2016), a força de vendas é a ligação direta entre a empresa e seus clientes, ela é a “cara” da organização. Para isso, a equipe deve desenvolver seu trabalho de maneira que possa atingir objetivos, como: alcance de metas; expansão da carteira de clientes; acompanhamento de entregas; fidelização de clientes; e consequente, ganho de mercado.

Segundo Las Casas; Chiavenato (apud Farra, 2020; Geber, 2020) acreditam que a área de vendas não deve ser mantida isolada do restante da organização e que o sucesso dessa área está diretamente ligado à estratégia de marketing desenvolvida pela gestão.

Portanto, quando um negócio está apresentando queda em seu faturamento, o passo mais importante a ser tomado é a análise do setor de vendas, para que uma investigação seja realizada e assim, a tomada de decisão em relação a planos de ação e melhoria do método de vendas seja mais assertiva.

O processo de vendas não é simples e engloba vários pontos para atingir o objetivo final da venda, que é satisfazer as necessidades dos clientes. Esta atividade faz parte de um movimento muito maior e está diretamente ligada a área de marketing, que vem sofrendo atualizações ao longo dos anos, e conforme Farra e Geber (2020, p. 178), “todos os aspectos do negócio devem ser integrados, e todas as áreas da empresa precisam ser mobilizadas para a satisfação do cliente”.

O processo de criação de relacionamento entre venda *Business to Business* (B2B) – processo de venda entre pessoas jurídicas - requer muito preparo e dedicação por parte do vendedor, que cada vez mais tende a encontrar compradores qualificados e com especialização para a busca do produto ideal para o negócio. Para gerar essa parceria e ter mais participação no mercado, muitas empresas utilizam equipes externas para atingir este objetivo.

Spiro et al. (2009) trazem os agentes independentes como os representantes das empresas produtoras, tais indivíduos não detém propriedade sobre o produto vendido e não dispõe de estoque de mercadoria. Ele atua como um intermediário

entre a empresa varejista e a fábrica, receberá comissão pelas vendas e terá sua própria força de vendas formada.

Desta forma, o ramo da representação comercial - além de ser considerado uma das profissões mais antigas na história – foi através dos representantes e vendedores que o comércio se consolidou mundialmente e culturas se interligaram. A partir disso, concretizou-se a importância do processo de vendas e desenvolvimento de relacionamento entre empresas.

Com o intuito de gerar contribuições para o crescimento das vendas da Kauzer Representações Ltda, situada em Vera Cruz/RS, o presente estudo auxiliará a organização a buscar resultados a partir de análises da composição da força de vendas, bem como o mapeamento das microrregiões em que ela atua. O levantamento de dados deu enfoque ao montante de vendas do período de 2019 a 2021, bem como a separação por microrregião de atuação para a melhor visualização de desempenho.

O estudo contará com Introdução, Objetivos, Justificativa, Apresentação da Empresa, Revisão Bibliográfica, Metodologia de Pesquisa, Análise dos Dados coletados, Sugestões de Melhoria e Conclusão.

2 OBJETIVOS

2.1 Objetivo geral

Realizar uma análise da estrutura e organização de vendas da empresa Kauzer Representações Ltda.

2.2 Objetivos específicos

- a) Investigar a composição da força de vendas;
- b) Mapear a distribuição de cidades entre a força de vendas;
- c) Levantar os dados de vendas do período de 2019 a 2021;
- d) Sugerir indicadores de desempenho para análise das vendas;
- e) Sugerir um plano com ações para alavancagem das vendas.

3 JUSTIFICATIVA

O ramo em que a área de representação comercial está inserida possui uma forte concorrência entre marcas e requer que o representante comercial esteja em constante atualização para manter seu espaço no mercado ativo. Neste mercado, negociações malsucedidas podem impactar em uma redução no faturamento da empresa e abre espaço para uma marca concorrente entrar na negociação.

Por mais que o mundo atual busque cada vez mais a utilização da tecnologia como um meio de fechamento de negócios, e que algumas empresas já tenham adotado a utilização de aplicativos para que a venda B2B seja feita de maneira direta entre cliente e fábrica, a atividade da representação comercial ainda é visada e valorizada no mercado por trazer o contato direto e consultivo para atender as necessidades dos clientes. A tecnologia ainda não tem o poder de trazer a empatia criada pela relação entre representante e cliente.

A análise da organização de vendas de uma empresa de representação comercial tem o poder de trazer ao gestor as informações necessárias que podem alavancar as vendas e auxiliar na identificação de mercados potenciais. A análise de microrregiões atendidas é capaz de identificar clientes não atendidos e clientes com potencial, que trabalhados de maneira eficiente tem a capacidade de gerar mais venda para a organização e conseqüentemente, maior faturamento por meio de melhores números de comissão.

O estudo da área de vendas da empresa traz a autora a oportunidade de efetuar um trabalho de consultoria organizacional com foco no aumento das vendas, que poderá, além de trazer bons resultados para o negócio, gerar maior conhecimento e consolidação de conceitos estudados durante o Curso de Administração por meio da prática e vivência dentro de uma organização real.

Além disso, traz à organização estudada uma visão externa sobre o funcionamento e gestão da área de vendas, bem como opções de melhoria viáveis para que o processo ocorra de maneira fluída e que gere os resultados mensurados.

4 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

A Kauzer Representações Ltda é uma empresa de representação comercial, que tem como foco o atendimento presencial aos clientes. A empresa foi criada no ano de 2018, a partir do desmembramento da empresa CD Kaufmann Comércio e Representações Ltda, onde os irmãos Diego Luis Kaufmann e Cristine Kaufmann decidiram seguir cada um com seu próprio escritório de representação.

A empresa faz a representação de produtos de bazar, atuando com três marcas conhecidas no mercado em âmbito nacional e tem sua receita a partir da comissão das respectivas vendas. Atende cerca de 100 cidades no estado do Rio Grande do Sul – foco na região de Santa Maria, Pelotas e Santiago - e com mais de 650 clientes ativos. A sociedade é composta por dois sócios, sendo o sócio administrador Diego Luis Kaufmann e a outra sócia, sua esposa, Patrícia Kaufmann.

A empresa conta com 4 funcionários, sendo dois vendedores externos, uma auxiliar administrativa e um assistente de vendas/administrativo. Os vendedores possuem treinamento em vendas e a auxiliar administrativa possui graduação em administração em andamento, enquanto o assistente de vendas/administrativo possui apenas vivência administrativa.

Os processos desenvolvidos dentro da organização envolvem atendimento ao cliente por meio presencial, telefone, e-mail e WhatsApp, digitação de pedidos, acompanhamento de pedidos – faturamento, entrega e pós-venda -, elaboração de propostas, cotações, emissão de relatórios de desempenho e prestação de informações necessárias às fábricas representadas.

Os clientes alvo da empresa são o pequeno e médio varejo das regiões atendidas. A empresa possui cerca de 10 grandes clientes com redes de lojas, que tem seus centros de compra concentrados e atendidos via representação. O negócio não possui classificação de clientes em curvas “A”, “B” e “C” de maneira formalizada, no entanto, esse acompanhamento é feito de maneira informal.

As marcas representadas são a Metalúrgica Mor S/A, Indústria de Plásticos do Vale do Itajaí (Plasvale) e a Alcast do Brasil S/A (Panelux). Os produtos foco de venda são a linha de verão, cadeiras, baldes, bacias, potes, conjuntos de painéis e painéis de pressão. Cada marca possui uma atratividade diferente relacionada à concorrência, envolvendo desde o custo atrativo, quanto qualidade do produto e baixo índice de avarias.

A empresa representada foco para o desenvolvimento deste estudo foi a Metalúrgica Mor S/A, maior empresa entre as organizações representadas e que tem maior participação no faturamento geral da Kauzer Representações Ltda.

5 REFERENCIAL TEÓRICO

Para melhor desenvolvimento do conhecimento, este capítulo abordará assuntos relacionados à organização de vendas, reunindo as abordagens teóricas de diferentes autores e servirá como base para a análise dos dados.

5.1 Conceituação do processo de venda

Segundo Futrell (2003), a venda é um dos muitos componentes do marketing e se refere a utilizar informações para persuadir o cliente potencial a comprar alguma coisa, desde um produto à uma ideia. O profissional de vendas faz o trabalho de estudar o cliente potencial, analisar suas necessidades e sugerir um produto que atenda àquela necessidade.

A atividade de venda existe a milhares de anos, mesmo que de maneira informal e não nomeada como venda. Um exemplo é o processo de escambo, que consiste na troca de mercadoria sem que haja o uso de moeda e que visa sanar as necessidades dos indivíduos participantes do processo.

Foi a partir da Revolução Industrial que a profissão de vendas garantiu maior representatividade em questão mundial. Foi neste período, com a expansão da atividade industrial e produção em grande escala que o processo comercial se consolidou. Até então, a produção era feita por artesãos que participavam do processo de produção e de venda. Os primeiros vendedores foram chamados de mascates, que eram pessoas que compravam produtos nas áreas rurais e os revendiam nas áreas urbanas e da mesma maneira, compravam produtos na cidade e revendiam para os produtores rurais.

Futrell (2003) expõe que foi no início da década de 1940 que foi visto que as necessidades dos consumidores haviam mudado. A carência de produtos e serviços nos tempos de guerra resultou em uma maior demanda de consumo no pós-guerra. Foi nesse momento que as empresas perceberam que deveriam deixar de se orientar para vendas e passar a se orientar para o mercado.

Segundo Spiro et al. (2009) “os profissionais de vendas representam a empresa para os clientes e para a sociedade em geral”, ou seja, a maioria das opiniões sobre a empresa, marca ou produto serão formadas a partir das impressões que o profissional de vendas causará. Ligado a este conceito, Kotler (2000, p. 638) afirma que “o profissional de vendas é a empresa para muitos dos clientes dela”.

Futrell (2003) também enfatiza que todas as pessoas vendem o tempo inteiro através da comunicação, ou seja, a venda não é apenas para vendedores profissionais.

Churchill (2000, p. 507) afirma que os vendedores “podem ser os primeiros nas empresas a ouvir falar de inovações ou estratégias de comunicação formuladas pela concorrência”. Pois são eles que ao estarem em contato direto com os clientes, conseguem extrair informações sobre a concorrência.

5.2 Organização da força de vendas

Spiro et al. (2009) trazem a ideia de que nos últimos anos muitas empresas têm arranjado sua organização de vendas de maneira que as torne receptivas às necessidades apresentadas pelos clientes.

O autor também enfatiza que a organização da força de vendas deve ser feita de maneira que consiga implementar o Planejamento Estratégico da empresa de maneira efetiva. Pois qualquer erro na organização pode acabar gerando uma redução no processo de controle gerencial e orientação da força de vendas. Além disso, a gestão da empresa conta com outros mecanismos que podem auxiliar os profissionais de vendas, como planos de remuneração e treinamentos (SPIRO et al., 2009).

Las Casas (2008) acredita em uma estrutura de vendas harmoniosa e que converse com os demais setores da organização. Segundo o autor, a área de vendas pode ter grande participação na área de produção, fornecendo ideias para novos produtos baseado no que podem absorver das necessidades dos seus clientes.

Spiro et al. (2009) expõem que uma maneira de dividir responsabilidades dentro de uma organização de vendas é seguindo o modelo dos Estados Unidos, com a especialização. Essa pode ser caracterizada como:

1. Especialização Geográfica: esta é a maneira mais utilizada e consiste na divisão da operação de vendas baseada em territórios, onde o profissional irá cobrir determinada região. Uma grande vantagem deste método é que existe a possibilidade de melhor cobertura do mercado (SPIRO et al., 2009).

Kotler (2000) reitera a informação e acredita que esta estrutura deve ser utilizada por empresas que vendem uma linha de produtos para os clientes em vários locais.

Las Casas (2008) enfatiza que uma desvantagem deste tipo de organização é o fato de exigir uma estrutura complexa e conseqüentemente, gerar maior custo.

2. Especialização por Produto: neste modo de atuação, cada profissional é responsável por determinada linha de produtos. Geralmente este meio é usado por empresas que trabalham com diversas linhas de produtos e que tem um nível de complexidade em cada linha. A partir disso, o profissional pode se especializar em determinada linha (SPIRO et al., 2009).

Neste caso, o mesmo cliente pode ser atendido por diversos vendedores da mesma marca, porém de linhas diferentes (SPIRO et al., 2009).

Las Casas (2008) acredita que uma desvantagem deste tipo de organização é o fato de o mesmo cliente receber diversas visitas de vendedores diferentes para a mesma marca a ser comprada, o que pode tornar-se inconveniente. Além disso, esta maneira de organização pode aumentar o custo para as empresas.

3. Especialização do Mercado: é quando a organização de vendas se divide por segmentação de clientes, ou seja, um profissional de vendas irá atender o segmento “x”, enquanto um segundo profissional irá atender o segmento “y”. Esta é uma maneira de fazer uma varredura no mercado atendendo todos os ramos onde o produto possa se encaixar (SPIRO et al., 2009).

Kotler (2000) acredita que esta estrutura seja interessante para empresas que vendem produtos para muitos tipos de clientes.

5.2.1 Gestão de contas estratégicas

É de conhecimento de todos de que existem empresas com maior potencial de compra e empresas com menor potencial de compra. Dentro da área de vendas, estes clientes têm a tendência de serem tratados de maneira diferente, onde o cliente com maior potencial recebe uma atenção superior.

Muitas empresas têm buscado meios de desenvolver programas separados para fazer a gestão de contas de grande porte. O autor enfatiza que os clientes de grande porte são de extrema importância para o profissional de vendas, pois “representam uma fatia desproporcionalmente grande do volume de vendas e do lucro de um vendedor” (SPIRO et al., 2009, p. 102).

Como o volume de dinheiro e produtos movimentado tende a ser grande, os compradores passam a ser mais exigentes em relação a custos e oportunidades de

compra. Para isso, o vendedor deve estar duplamente preparado, tanto para a forma de atendimento ao cliente, quanto aos benefícios que serão trazidos e apresentados ao cliente. Spiro et al. (2009) apresentam três abordagens usadas:

1. Criação de uma força de vendas separada: empresas utilizam esta estratégia para poder gerar mais atenção no atendimento dos clientes de contas-chave, como a maior disposição para atendimento presencial ou virtual, bem como horário flexível (SPIRO et al., 2009).
2. Uso de executivos: muitas empresas utilizam seus executivos, como gerentes de vendas, para atuar com os clientes de grande porte. Esta é uma alternativa para empresas que não podem arcar com uma força de vendas exclusiva (SPIRO et al., 2009).
3. Criação de uma divisão exclusiva: esta estrutura tem como vantagem a integração entre a produção e o marketing, pois faz a criação de uma divisão própria para determinado cliente dentro da empresa (SPIRO et al., 2009).

Futrell (2003) acredita que os profissionais de vendas podem identificar qual dos seus clientes são lucrativos, para a partir disso, pode determinar o tempo que o profissional irá investir em cada conta.

O autor afirma que uma possível classificação pode ser a seguinte:

1. Contas Principais: clientes que compram acima de “x” ao ano.
2. Contas Não-Lucrativas: clientes que compram menos de “x” ao ano.
3. Conta Comum: todos os demais clientes.

Las Casas (2008) reitera a divisão de clientes por categoria pelo fato de auxiliar na divisão de rotas e gerenciamento de atendimento a estes clientes. Assim, por exemplo, os clientes “A” recebem visitas mais frequentes – 2 visitas mensais -, clientes “B” tem um espaço de tempo entre as visitas maior – 1 visita mensal -, e os clientes “C” tem um intervalo entre as visitas ainda maior – 1 visita a cada dois meses -, por muitas vezes não apresentar potencial de compra que requeira visita mensal.

Futrell (2003) relembra o Princípio de Pareto, que é uma maneira de classificação de clientes “A”. O autor apresenta a divisão 80/20, onde entende-se que 80% das vendas estão concentradas em 20% dos clientes, desta maneira é possível fazer a medição de quais são os clientes considerados “A”. Com isso, ligue-se à Curva ABC, dividindo a carteira de clientes em participação nas vendas.

5.2.2 Tipos de vendas e vendedores

Ferracciú (1997) afirma que o último elo de ligação entre o cliente e o produto é o vendedor, e o profissional de vendas deve ser a pessoa mais bem informada da organização. Para isso, ele não deve saber apenas os atributos do produto, mas também seus benefícios, organização de publicidade e esquemas de comercialização.

Las Casas (2008) acrescenta que a profissão de vendas é uma ótima maneira de o colaborador que almeja cargos superiores começar no negócio. Pois o cargo ajuda no desenvolvimento do indivíduo e traz a versatilidade necessária para cargos mais altos.

Spiro et al. (2009) apresentam seis categorias de trabalhos com vendas:

1. Profissional de Vendas Consultor: este tipo de profissional de vendas atua como consultor de seus clientes. Utiliza de técnicas de venda de relacionamento para fazer a demonstração de como o seu produto atende as necessidades de determinado cliente. Além disso, são caracterizados como pessoas criativas e solucionadoras de problemas (SPIRO et al., 2009).
2. Profissional de Vendas de Contas-Chave: o profissional de contas-chave é bem semelhante ao Consultor, no entanto, ele atua no atendimento de grandes clientes e trabalha de maneira que visa a consolidação das contas já existentes, e não a prospecção de novos clientes (SPIRO et al., 2009).
3. Profissional de Vendas de Novos Negócios: são caracterizados por profissionais que tem como principal objetivo a prospecção e abertura de novos clientes. São pessoas que devem ser determinadas e muito motivadas, pois enfrentam a rejeição no dia a dia (SPIRO et al., 2009).
4. Apoio às Vendas: estes profissionais não são exatamente vendedores, pois não realizam a venda em si. Mas seu papel é muito importante no momento de manter o cliente, pois auxiliam os clientes com o pós-venda e na resolução de problemas, bem como aplicação de treinamentos caso o produto peça por isso.

Churchill (2000) afirma que além disso, também auxiliam de várias maneiras os vendedores no que for necessário.

5. Profissional de Vendas Missionário: este profissional é um “vendedor” que não recebe pedidos, ou seja, é um profissional que irá fornecer todas as informações pertinentes a determinado produto, mas não fará a venda em si.

Estes profissionais fazem a promoção do produto e apresentam novas linhas (SPIRO et al., 2009).

Kotler (2000) acredita que a principal tarefa deste profissional é gerar uma boa imagem para o produto.

6. Representantes de Distribuição: este profissional faz um trabalho de reposição, ou seja, ele não fará a venda propriamente dita, mas garantirá que o produto esteja devidamente exposto no Ponto de Venda (PDV) para chegar ao consumidor final. Este é caracterizado como um trabalho rotineiro, como no caso de produtos alimentícios, onde os supermercados têm pessoas das próprias marcas que fazem o trabalho de organização das prateleiras (SPIRO et al., 2009).

5.2.3 Liderança da força de vendas

“Liderar com sucesso os profissionais de vendas é uma tarefa particularmente difícil” (SPIRO et al., 2009, p. 317).

Muitos não sabem, mas a liderança pode ser aprendida e a força de vendas necessita de uma boa liderança para manter-se motivada e ativa. Para gerir bem profissionais de venda, o líder deve inspirar confiança nos outros e tomar a iniciativa, assumindo o comando. Além disso, competências gerenciais são importantes para auxiliar na solução de problemas e persuasão de clientes (SPIRO et al., 2009).

Além disso, Spiro et al. (2009) acreditam que um bom líder também auxilia na manutenção da moral do grupo, e com isso, a produtividade da equipe tende a ser mais alta.

Para Futrell (2003, p. 386), “o que determina o sucesso de um gerente é a capacidade de influenciar o comportamento de todas as partes envolvidas”. Além disso, o papel do gerente é recrutar bons profissionais e exercer o papel de liderança adequada para garantir o sucesso de seu pessoal.

Las Casas (2008) acredita que a pessoa que desempenha um dos papéis mais importantes dentro da equipe de vendas é o gerente de vendas, que deve possuir habilidades de liderança e administração. O autor expõe a necessidade de que o gerente de vendas tenha conhecimento sobre a área que está atuando e tenha vivência das atividades. No entanto, reforça que nem todo vendedor pode se tornar um bom gerente de vendas, para que isso ocorra, deve possuir qualidades de gerenciamento.

Las Casas (2008) apresenta os tipos de liderança existentes e como elas refletem na forma de vendas:

1. Liderança Autocrática: este tipo de líder dá ordens e impõe sua vontade para os seus colaboradores, ou seja, é um dominador. O autor acredita que este tipo de liderança geralmente não é bem aceito em uma força de vendas experiente ou até mesmo em uma equipe que trabalha de maneira harmônica, pois para que o colaborador desenvolva o ofício, requer uma certa liberdade (LAS CASAS, 2008).
2. Liderança Democrática: neste caso, o líder busca a orientação do grupo para que possam encontrar a solução para seus problemas, fazendo-os participar e decidir. Em equipes de alto nível este tipo de liderança tende a encontrar sucesso, mas em equipes muito grandes o líder tende a encontrar problemas para coordenar o pessoal (LAS CASAS, 2008).
3. Liderança Consultiva: este tipo de liderança tem uma certa semelhança com o líder democrático, pois o líder consultivo também ouve o que sua equipe tem a dizer e suas opiniões, no entanto, geralmente a decisão e a “palavra final” parte dele (LAS CASAS, 2008).
4. Liderança Livre: é caracterizada por dar liberdade à equipe de vendas e o líder interfere pouco no andamento dos negócios, caracterizando uma atitude passiva (LAS CASAS, 2008).

5.3 Composição de vendas

Para obter sucesso e gerar receitas, as empresas precisam compor sua força de vendas de maneira que possa atender as demandas de atendimento ao cliente e que esteja preparada para chegar ao resultado esperado, a venda em si. É por isso que é necessário atenção redobrada na hora de escolher os profissionais de venda, pois serão eles que trarão o faturamento para a sobrevivência da organização.

5.3.1 Recrutamento da força de vendas

Spiro et al. (2009) expõem a ideia de que um bom processo de seleção de profissionais para compor a força de vendas é crucial, pois é esta equipe quem traz efetivamente receita para a organização. Se uma equipe não está conseguindo atingir seus objetivos, a empresa como um todo sofrerá os danos.

Para o autor, pessoas qualificadas são difíceis de encontrar, pois o trabalho na área de vendas é muitas vezes malvisto no mercado e não é visado pelos melhores candidatos de universidades. Pelo próprio desconhecimento das pessoas,

muitas não têm conhecimento das oportunidades que a área de vendas pode gerar para si e acabam ligando estes postos com a venda direta no comércio varejista (SPIRO et al., 2009).

Acredita-se também que uma boa seleção auxilia a melhorar o desempenho da força de vendas, pois gera grande impacto nos lucros obtidos. Então quando uma empresa opta por contratar um profissional apenas “aceitável”, está negligenciando os ganhos que outro poderia ter gerado. Portanto, o investimento em um bom programa de seleção tende a melhorar o desempenho do grupo bem como a redução de custos com alta rotatividade (SPIRO et al., 2009).

Futrell (2003) afirma que o recrutamento de profissionais de venda exige recrutadores e orçamento para isso, mas que deve ser liderado e é uma responsabilidade do gerente de vendas, e não do departamento de recursos humanos.

Kotler (2000) acredita que a seleção de vendedores seria simples se os clientes fossem questionados sobre quais são os principais atributos que os vendedores devem apresentar, assim, a organização poderia direcionar a seleção dos profissionais de venda a estes atributos.

5.3.2 Treinamento da força de vendas

Ferracciú (1997) apresenta que apenas as grandes organizações contam com uma área de treinamento profissional no Brasil.

Spiro et al. (2009) declaram que como o ciclo de vida dos produtos tem se tornado cada vez mais curto ao longo dos anos, o processo de treinamento dos vendedores se tornou um ponto bastante importante dentro das organizações. Pois o profissional de vendas precisa conhecer cada vez mais o produto e compreender as necessidades dos clientes para obter maior eficiência nas vendas.

Kotler (2000) acredita que o profissional de vendas deve saber como analisar dados de vendas, medir potencial e desenvolver estratégias de vendas.

No entanto, apenas 30% das organizações oferecem este tipo de treinamento para desenvolvimento do profissional. O que o mercado atual clama por mais dos seus vendedores, tanto em qualidade do produto quanto em qualidade do serviço prestado. Ou seja, se espera dos profissionais de vendas a criação de relacionamentos duradouros com os clientes, e profissionais despreparados podem não conseguir atingir este objetivo (SPIRO et al., 2009).

Spiro et al. (2009) acreditam que a utilização dos programas de treinamento pode atingir alguns objetivos, como:

- Aumento da produtividade em vendas;
- Menor rotatividade;
- Autoestima elevada;
- Melhoria na comunicação;
- Melhoria no relacionamento com os clientes;
- Melhoria na autogestão.

Kotler (2000) dá um enfoque ao que o treinamento pode desenvolver no vendedor:

- Conhecimento da empresa e identificação com ela;
- Conhecimento dos produtos ofertados;
- Estudo das características dos clientes e dos concorrentes;
- Desempenho de apresentações de vendas eficazes;
- Entendimento dos procedimentos.

Para Futrell (2003, p. 397), “o treinamento de vendas altera ou reforça comportamentos para tornar os profissionais mais eficientes no cumprimento de suas metas de trabalho”.

Além disso, Las Casas (2008) traz a importância do vendedor treinado, pois em um mercado onde os compradores demandam cada vez mais especialização dos vendedores, estes então devem desempenhar papéis de esclarecimento, orientação, informação e pós-venda para os clientes.

O autor acredita que o treinamento é necessário para todos os vendedores, onde os maus vendedores podem melhorar seu desempenho e os médios e bons vendedores podem utilizar o treinamento como um meio de aperfeiçoamento (LAS CASAS, 2008).

5.3.3 Tamanho da força de vendas

Gerenciar e mensurar o tamanho da força de vendas para uma empresa é um dos pontos mais importantes na composição de vendas, pois o cálculo deve ser feito de maneira eficiente e que garanta o atendimento aos clientes sem sobrecarregar os vendedores.

Kotler (2000) avalia a mensuração do tamanho da equipe de vendas necessária a partir de algumas etapas importantes, como:

1. Agrupamento de clientes por tamanho, a partir do volume de vendas anual;

2. Frequência de visitas desejada para cada classe de clientes;
3. Multiplica-se o número de contas de cada grupo classificado por tamanho pela frequência de visitas desejadas no ano;
4. É determinado o número médio de visitas por ano de cada vendedor;
5. O número de vendedores necessários é determinado ao dividir o número total de visitas anuais exigidas pela média anual de visitas efetivamente feitas por um vendedor.

No entanto, um dos maiores impasses encontrados pelas organizações ao implantarem este método são os altos custos com força de vendas. Passam a optar então, por equipes menores e conseqüentemente, mais sobrecarregadas (KOTLER, 2000).

Futrell (2003) apresenta um método diferente para determinação do tamanho da força de vendas, levando em consideração:

1. Previsão de vendas e cálculo dos potenciais de vendas;
2. Determinação do volume de vendas necessário para cada território;
3. Definição do número de territórios.

Gerando a fórmula abaixo:

$$\text{Tamanho da Força de Vendas} = \frac{\text{Vendas Previstas}}{\text{Vendas médias por profissional de vendas}}$$

Las Casas (2008) também apresenta um método de mensuração do tamanho da força de vendas. Para determinar o número de vendedores é necessário:

1. Somar o número de clientes atuais com o número de clientes potenciais;
2. Multiplicar o resultado pela frequência mensal ideal de visita e pelo tempo de duração de uma visita;
3. O resultado é dividido pelo tempo de venda real de um vendedor.

5.4 Territórios de vendas

Las Casas (2008) apresenta o território de vendas como unidades geográficas que auxiliam a dividir as zonas de vendas. Este tipo de divisão dá a oportunidade de identificação de cliente e atendimento adequado.

Spiro et al. (2009, p. 385) acreditam que “projetar e revisar territórios de maneira adequada é uma parte crucial da tarefa de Planejamento Estratégico dos executivos de vendas”. Pois quando isso é feito da maneira correta, pode gerar uma cobertura mais assertiva do território desejado.

O autor conceitua território de vendas como uma carteira de clientes situados dentro de determinado espaço geográfico. Assim, o trabalho de um profissional de vendas passa a ser voltado de maneira que vise atender efetivamente o maior número de clientes inseridos neste local (SPIRO et al., 2009).

Para Spiro et al. (2009) a projeção territorial é muito importante e demanda bastante atenção do gerente de vendas, pois essa divisão entre vendedores deve ser feita de maneira que deixe a distribuição territorial balanceada entre os profissionais, desde número de clientes efetivos à potencial de vendas.

Futrell (2003) acredita que a divisão por territórios também ajuda a gerência para que as áreas sejam remanejadas facilmente conforme os clientes e as vendas variam. A divisão por territórios também traz ao gestor a visão de desempenho daqueles locais, podendo comparar o realizado com as metas esperadas.

Para fazer a visitação e atendimento do território de maneira eficiente, Futrell (2003) apresenta sete fatores que devem ser considerados:

1. Número de contas no território;
2. Número de contatos de vendas feitos com os clientes;
3. Tempo requerido para cada contato de vendas;
4. Frequência dos contatos de vendas com os clientes;
5. Tempo de deslocamento dentro do território;
6. Tempo não dedicado a vendas;
7. Retorno sobre o tempo investido.

A partir deste estudo, é possível fazer a definição de visitas/contatos anuais, o tempo necessário e o intervalo entre visitas. Futrell (2003) acrescenta que a informação e frequência de vendas auxilia a aumentar as vendas potenciais e o número de pedidos realizados em um ano.

Futrell (2003) apresenta que muitos profissionais de venda têm planejamentos diários, semanais ou mensais. Com isso, o vendedor consegue se organizar sobre quais cidades irá atender em determinado período, quantos clientes consegue atender naquele período e fazer as marcações necessárias, como hotéis e clientes que atendem por agendamento.

Alinhado a esta ideia, o autor apresenta o método de trabalho por meio de agendamentos e itinerários. O agendamento se refere ao uso de um horário definido para cada etapa do planejamento e o itinerário se refere ao padrão de

movimentação usado para trabalhar em um território. Este método, segundo Futrell (2003) permite que a empresa:

1. Melhore a cobertura do território;
2. Minimize o tempo perdido;
3. Estabeleça comunicação entre os gerentes e os vendedores.

Futrell (2003) afirma que o maior problema para os profissionais de venda não é a quilometragem, mas sim o tempo “perdido” com deslocamento, por isso, como alternativa de otimizar o tempo disponível para o trabalho, ele acredita que um ponto importante é o vendedor utilizar o tempo de espera nos clientes para adiantar outras negociações. Por exemplo, como o uso do aplicativo WhatsApp é bastante popular no Brasil e atualmente muitos vendedores ficam na sala de espera para serem atendidos pelos compradores, é válido fazer o uso deste tempo para fazer contato com clientes potenciais/fechar negociações.

Las Casas (2008) acredita que a divisão dos territórios por rotas para os vendedores é válida para dar cobertura ao território de vendas. Para ele, “a rota é determinada pelo potencial de vendas na área, pela frequência de visitas necessárias e pelo número de clientes” (LAS CASAS, 2008, p. 86).

6 MÉTODO DA PESQUISA

A metodologia de pesquisa auxilia o leitor no entendimento de como a pesquisa será delineada, auxilia na verificação de quais serão os métodos utilizados para a chegada no objetivo final. Gil (apud Marcelino, 2020) caracteriza o método como um meio de se chegar a um determinado fim, bem como um conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para atingir e gerar conhecimento.

6.1 Classificação da pesquisa

Nesta seção, a intenção é comunicar ao leitor uma percepção do fenômeno central da pesquisa, para que seja possível entender melhor as informações que serão somadas ao longo do estudo (CRESWELL, 2010).

6.1.1 Quanto à abordagem

Segundo Severino (2016) a abordagem quantitativa foi a primeira a surgir nas pesquisas relacionadas à ciência, pois baseava-se diretamente nas funções matemáticas utilizando números e porcentagens, tornando-se assim uma pesquisa caracterizada pela objetividade, com informações obtidas a partir de entrevistas e questionários. Já abordagem qualitativa é menos “estruturada” do que a quantitativa, pois não se baseia em questionários engessados e as questões utilizadas são elaboradas baseadas no entrevistado. Tem como característica uma amostragem menor, com poucos participantes.

Baseado nisso, o estudo englobou as duas abordagens no decorrer da pesquisa, pois utilizou de informações colhidas de relatórios gerados a partir de sistemas e trabalhou com porcentagens e informações financeiras. Além disso, também teve dados coletados a partir de entrevista com o gestor da empresa, de onde informações até então não mensuradas puderam ser extraídas. Com isso, o estudo foi desenvolvido por meio de abordagem qualitativa e quantitativa (quali-quanti).

6.1.2 Quanto ao objetivo

Gil (apud Marcelino, 2020) caracteriza a pesquisa exploratória como uma pesquisa com o objetivo de gerar mais proximidade com o tema estudado, dando mais profundidade ao conhecimento. É bastante usada para Trabalhos de Conclusão de Curso e faz grande utilização das pesquisas bibliográficas. Em complemento, Severino (2016) traz a pesquisa exploratória com o intuito de levantar informações sobre determinado objeto e delimita um campo de trabalho.

Cervo et al. (2007, p. 61) apresentam a ideia de pesquisa descritiva como “um método de observar, registrar, analisar a correlacionar fatos e fenômenos sem manipulá-los”.

O estudo foi caracterizado como uma pesquisa exploratória, pois tratou uma investigação sobre os dados da força de vendas da Kauzer Representações e a partir disso, gerou mais profundidade no objetivo da pesquisa. Além disso, tratou-se de uma pesquisa descritiva, que auxiliou na análise dos dados coletados no objetivo específico “A” deste estudo.

6.1.3 Quanto ao procedimento técnico

Gil (2017) aborda o estudo de caso como um estudo profundo de um caso em específico, que permita amplo conhecimento e detalhamento do mesmo. É uma maneira de descrever a situação, formular hipóteses e levantar variáveis causais.

O autor apresenta que a pesquisa documental é bastante utilizada e semelhante à pesquisa bibliográfica, no entanto, não é baseada apenas em material elaborado por autores, ela se utiliza de relatórios, boletins e demais documentos de uma empresa para obtenção de dados. Ou seja, a pesquisa é documental quando o material consultado é interno à organização.

Foram dois os procedimentos utilizados no desenvolvimento do estudo, o estudo de caso e a pesquisa documental. O estudo de caso englobou o estudo da organização e foco na área de vendas, e a pesquisa documental foi utilizada para o levantamento das informações técnicas e internas do negócio.

6.2 Definição da amostra da pesquisa

Gil (2017) caracteriza a definição de amostra como um meio de utilizar uma pequena parte dos elementos que compõem o universo geral do estudo para obter resultados que se aproximam dos resultados que seriam obtidos se todas as partes do universo fossem pesquisadas.

6.2.1 Quanto ao estudo qualitativo

O presente estudo fez uso de amostragem apenas no setor qualitativo da pesquisa, onde o Gestor – amostra utilizada - da organização foi entrevistado visando a identificação e coleta de informações até então não presentes em documentação e informais.

6.3 Técnica de coleta de dados

Gil (2017) apresenta a ideia de que os estudos de caso devem fazer a utilização de múltiplas técnicas de coleta de dados para garantir melhor profundidade no estudo e trazer maior credibilidade aos resultados obtidos.

6.3.1 Quanto ao estudo qualitativo

Marcelino (2020) afirma que ao utilizar o método da entrevista, é possível “captar além de dados, subjetividades, significados e comportamentos, tais como o que as pessoas desejam, no que elas creem, o que elas sabem sobre determinado fato”, entre outros.

Tal método foi utilizado neste estudo para coleta de dados primários – brutos - da organização, caracterizada por uma pesquisa aberta, com questões predefinidas e com liberdade de resposta, as quais estarão disponíveis para consulta no APÊNDICE A deste estudo.

6.3.2 Quanto ao estudo quantitativo

Para a coleta de dados secundários, a pesquisa documental foi utilizada com a finalidade de levantar dados quantitativos sobre o desempenho da organização na região. Conforme citado no item 6.1.3.

6.4 Técnica de análise de dados

Nos estudos de caso, conforme Gil (2017) a análise dos dados se dá de maneira simultânea à coleta de dados e não existe uma sequência de utilização de técnicas de análise predefinida, os métodos utilizados se adequarão a cada diferente estudo.

O autor informa que na pesquisa documental, quando são utilizados documentos considerados de “segunda mão”, em suma, são utilizados métodos estatísticos para análise dos dados.

6.4.1 Quanto ao estudo qualitativo

No aspecto qualitativo, o estudo de caso apresentou uma análise do conteúdo coletado para comparação com a abordagem teórica apresentada. Baseado nisso, métodos até então esquecidos pela gestão da organização estudada puderam ser apresentados como planos de melhoria para incrementação de métricas que podem auxiliar na obtenção de melhores resultados.

6.4.2 Quanto ao estudo quantitativo

No aspecto quantitativo, a utilização de quadros foi válida para a análise e verificação com a teoria apresentada. A partir disso, puderam ser observadas

discrepâncias, quedas e aumentos de desempenho no negócio estudado com base em números, garantindo melhor visualização pela gestão.

7 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Esta seção, a partir das informações coletadas via entrevista com o gestor da empresa e via pesquisa documental, irá apresentar os resultados obtidos e estabelecer uma análise através da triangulação dos dados e informações coletadas na pesquisa com o referencial teórico deste estudo.

O roteiro da entrevista aplicada ao gestor da empresa foi composto por 11 perguntas, que visavam levantar informações relevantes sobre o funcionamento da Kauzer Representações Ltda. Além do questionário, a pesquisa documental gerou uma base de dados de onde puderam ser feitas análises relativas às vendas no período de 2019 a 2021, bem como a performance do resultado de vendas da empresa na região atendida.

Os dados monetários (R\$) de vendas coletados via pesquisa documental tiveram a aplicação de um divisor para evitar a exposição de dados reais. Os demais dados relacionados à análise condizem com o realizado pela empresa.

7.1 Análise dos dados da entrevista com o responsável da empresa

O primeiro questionamento feito ao gestor teve relação com o tamanho da força de vendas da empresa e os critérios de definição do tamanho da equipe. Segundo o gestor, o quadro é composto por três profissionais da área de vendas, com definição a partir das rotas pré-estabelecidas e com relação ao atendimento aos clientes. Além disso, a definição foi feita levando em consideração o intervalo de tempo que a empresa considera interessante para o atendimento e retorno ao cliente.

Kotler (2000) apresenta uma ideia de como a força de vendas deve ser mensurada, e acredita que os fatores mais importantes que devem ser levados em consideração são o agrupamento dos clientes por tamanho e frequência de visitas desejada para cada classe de clientes. Com isso, a equipe tende a ser menos sobrecarregada. Futrell (2003) afirma que também é necessário levar em consideração a previsão de vendas, o volume de vendas e o número de territórios ideais. Las Casas (2008) vai de encontro à ideia de mensuração da força de vendas e acredita ser importante ter em mente o número de clientes atuais e o número de clientes potenciais, para que assim, seja possível cruzar dados com a frequência desejada de visita e o tempo de duração de cada visita. Desta forma, pode-se perceber que a empresa atende apenas um fator (frequência de visitas), dentre os vários outros abordados pelos autores.

O segundo e terceiro pontos abordados buscaram identificar quais são os profissionais de venda que atuam com a Metalúrgica Mor e qual o tamanho do território atendido. Com isso, foi possível identificar que três colaboradores atuam com a Metalúrgica Mor e que juntos, atendem em torno de 105 cidades. Ligando estas informações ao quarto questionamento feito ao gestor, buscou-se saber se foi utilizado algum método específico para distribuição de rotas entre os profissionais de vendas. O gestor apontou que a divisão de rotas foi pensada visando economia de combustível e aproveitamento do tempo para atendimento, então cada vendedor possui suas próprias rotas semanais. Além disso, três das maiores cidades também são atendidas pelo gestor, que possui clientes específicos.

Fazendo um *link* com informações levantadas a partir dos autores, Spiro et al. (2009) apresentam a especialização geográfica como a maneira mais utilizada pelas empresas, pois a operação de vendas passa a ser baseada em territórios que serão atendidos por determinado profissional, segundo o autor, isso auxilia na maior cobertura do mercado. No entanto, Las Casas (2008) acredita que este tipo de atividade pode acabar exigindo uma estrutura complexa por parte da organização e gerar mais custo. Pode-se perceber que a organização atende ao apontado pelo autor, fazendo a divisão a partir da especialização geográfica.

A quinta pergunta feita ao gestor teve com o objetivo saber qual o tempo de retorno dos vendedores às cidades atendidas. O observado foi que dois dos vendedores tem 10 rotas cada um, e cada rota corresponde a uma semana de trabalho, gerando um tempo de retorno em torno de 70 dias às cidades.

Spiro et al. (2009) afirmam que a divisão e projeção territorial é muito importante, pois deve ser feita de maneira que faça um balanceamento territorial entre os profissionais, considerando clientes efetivos e potencial de vendas. Futrell (2003) acrescenta que para que a definição de visitas necessárias anuais e o tempo de intervalo entre as visitas, é necessário que diversos fatores sejam levados em consideração, como o número de clientes em determinado território, o tempo demandado para cada atendimento, a frequência de cada contato e o tempo de deslocamento dentro dos territórios. A partir da análise, é possível visualizar que a empresa atende parcialmente o que é recomendado pelos autores, visto que, segundo o gestor, existe um balanceamento de rotas entre os profissionais de venda e existe um acompanhamento da frequência de cada contato. No entanto, não existe

a informação sobre o tempo médio de cada atendimento e a mensuração de tempo de deslocamento dentro de cada território.

O sexto questionamento feito foi para identificar se existem cidades que não são atendidas pela Kauzer Representações Ltda. O apresentado pelo entrevistado foi que existem sim cidades que não são atendidas pela empresa, pois são cidades que são de difícil acesso em função de estradas de chão e pela grande distância entre elas, onde por muitas vezes, pode chegar a 80 km ida e volta. Apesar da não visitação presencial, o gestor afirmou que por serem cidades pequenas, estas são atendidas via telefone visando a economia de combustível.

Aliado a ideia de quilometragem, Futrell (2003) afirma que o maior problema entre os profissionais de venda não é a quilometragem rodada em si, mas sim o tempo perdido de deslocamento. A partir disso, é necessário que o profissional otimize o tempo disponível para trabalho, usando de recursos como o WhatsApp. Percebe-se que a empresa atente ao apresentado pelo autor, pois o tempo de deslocamento até as cidades não atendidas é alto e é otimizado a partir de fechamento de negociações via telefone e WhatsApp.

A sétima e oitava perguntas feitas diziam respeito a quantidade de clientes atendidos pela empresa e sobre como é feita a distribuição destes clientes entre a força de vendas. O visualizado foi que a Kauzer Representações Ltda atende de 900 a 1000 clientes e a distribuição é feita baseada nas cidades que cada vendedor atende. No entanto, as grandes contas são atendidas pelo próprio gestor.

Muitos autores acreditam que a definição do tamanho da força de vendas deve ser feita de maneira que não sobrecarregue os vendedores. Kotler (2000) afirma que um impasse encontrado nas organizações para que isso não aconteça é que este método gera alto custo com força de vendas, e por isso, muitas empresas optam por equipes menores e conseqüentemente, mais sobrecarregas. A partir disso, é possível observar que a empresa não atende ao que é indicado pelos autores, pois com uma carteira extensa de clientes, possui em sua força de vendas apenas dois profissionais de vendas que são distribuídos por territórios e um gestor que toma conta das grandes contas.

A nona questão trazida à discussão foi buscando identificar se existia, por parte da empresa, uma organização de clientes por classes "A", "B" e "C". Sendo possível verificar que a empresa não faz esse estudo efetivamente, mas que faz

uma classificação de preços e descontos a serem utilizados a partir de compras anteriores dos clientes.

Spiro (2009) enfatizam que os clientes de grande porte (A) são de extrema importância para as empresas, pois representam uma grande fatia do volume de vendas de um vendedor. Las Casas (2008) vai de encontro a ideia e acredita que pela divisão de clientes ABC, é possível fazer um gerenciamento do atendimento a estes clientes. Onde os clientes “A” teriam uma frequência de atendimento maior quando comparado aos clientes “C”. A partir disso, é possível identificar que a empresa atende parcialmente ao que é exposto pelos autores, visto que não possui uma divisão dos clientes em “A”, “B” e “C”, mas que tem uma noção de quais são os clientes com maior parcela no faturamento. Estes clientes são atendidos pelo gestor e tem uma frequência maior de visitas. No entanto, os clientes “B” e “C” não possuem diferenciação no atendimento, e são atendidos apenas conforme as rotas dos vendedores.

Os décimos e décimo primeiro questionamentos trazidos na conversa com o gestor foi para entender quais as principais dificuldades encontradas no atendimento aos clientes e se no período de 2019, 2020 e 2021 a Kauzer Representações Ltda apresentou resultados positivos. Foi possível observar que um ponto importante que a empresa tem dificuldades é o tempo médio de retorno aos territórios atendidos, que atualmente gira em torno de 70 dias, mas que o objetivo do gestor é chegar aos 50 dias. Além disso, ele pontua o fato de a empresa ter três marcas representadas e com isso, é necessário, por muitas vezes, dividir o tempo de atendimento em três empresas distintas.

Relacionado ao desempenho da empresa no período de 2019, 2020 e 2021. Ele afirma que 2019 foi considerado um ano normal e dentro da média de vendas, atingindo um pequeno crescimento. Em 2020 a empresa sofreu com a pandemia inicialmente, mas após, garantiu um resultado maior do que o esperado, gerando um aumento no faturamento da empresa em função do aumento dos preços e também pelo fato de muitas pessoas terem ficado em casa, fazendo com que o setor de utilidades domésticas tivesse um giro maior. Em 2021 a situação foi inesperada, visto que uma das regiões atendidas teve um *boom* de vendas, enquanto outra região, litorânea, sofreu com a queda das visitas às praias, diminuindo a venda.

7.2 Análise dos dados de vendas da pesquisa documental

Esta seção apresenta uma análise geral dos dados de vendas coletados a partir da pesquisa documental realizada, levando em consideração os dados de vendas somados do período de 2019 a 2021 e de maneira acumulada e comparativa.

Além disso, a autora, a partir dos dados coletados das vendas dos clientes, utilizou-se do método de classificação em classes “A”, “B” e “C” para fins de qualificação das análises das vendas, visto que foi identificada durante a pesquisa documental que a empresa não possuía seus clientes classificados através da utilização deste método.

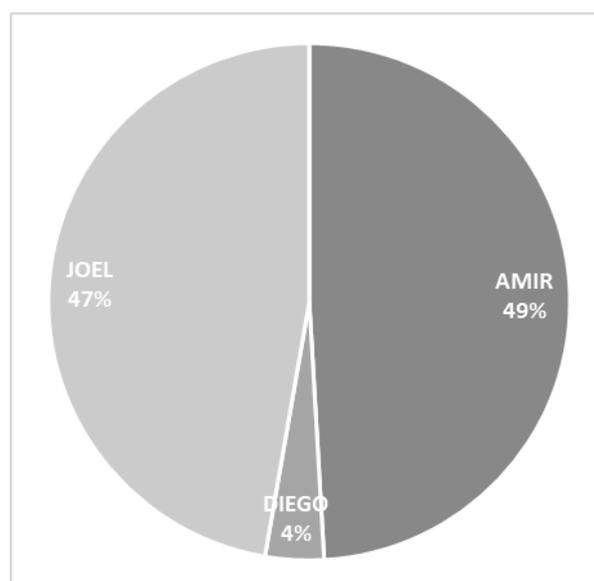
7.2.1 Análise dos dados de vendas do período de 2019 a 2021

Nesta seção serão apresentados e analisados os dados de vendas acumuladas no período de 2019 a 2021, de maneira que seja possível observar informações relevantes para o estudo, levando em consideração o total de vendas do período, bem como o total de pedidos gerados, total de clientes conquistados e total de cidades atendidas.

7.2.1.1 Distribuição geográfica do território

Após análise dos dados da pesquisa documental, foi possível visualizar que a empresa possui 110 cidades em sua carteira via contrato. Estas são divididas entre os três profissionais de venda, incluindo o gestor.

Figura 1 - Divisão de cidades entre a força de vendas

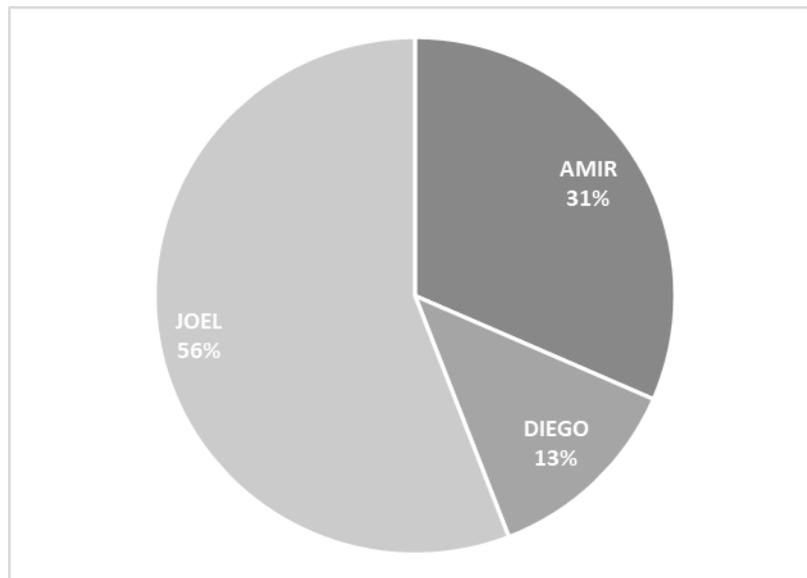


Fonte: elaborado pela autora, 2022.

A partir da figura acima, foi possível perceber que as cidades são divididas quase de maneira igualitária entre os vendedores, enquanto o gestor da empresa possui uma parcela muito menor.

Se fez necessário mensurar a quantidade de habitantes (ou consumidores) que a Kauzer Representações Ltda atende. Baseado nos estudos de estimativa do IBGE (2021), foi possível verificar que a empresa age sobre uma população que totaliza 2.135.082 pessoas.

Figura 2 - Divisão da população entre a força de vendas



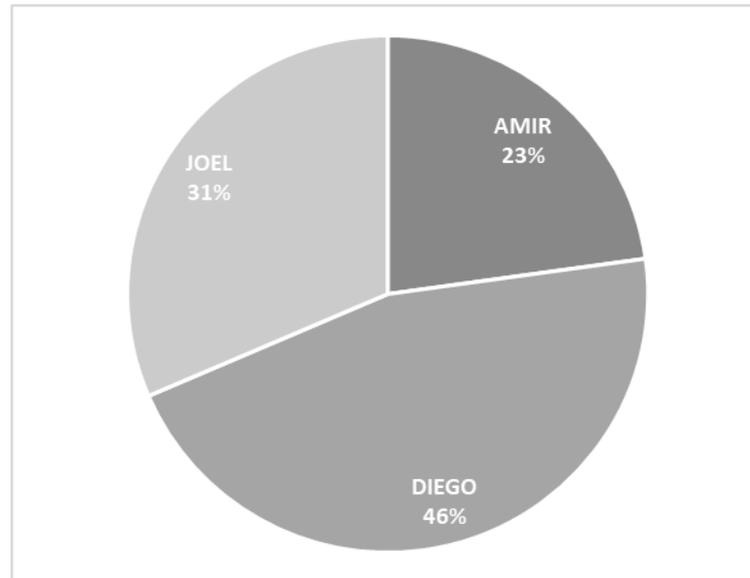
Fonte: elaborado pela autora, 2022.

A figura acima demonstra que o vendedor Joel atende, de maneira indireta, em torno de 1.192.826 habitantes. Enquanto o vendedor Amir, atende 673.564 habitantes. Gerando uma diferença de em torno de 500 mil habitantes entre os dois principais agentes de vendas da organização.

7.2.1.2 Totais de vendas

Levando em consideração o período de 2019 a 2021, a Kauzer Representações Ltda apresentou uma venda total de cerca de R\$ 9.535.714,00, número esse que foi conquistado somando as vendas dos três vendedores.

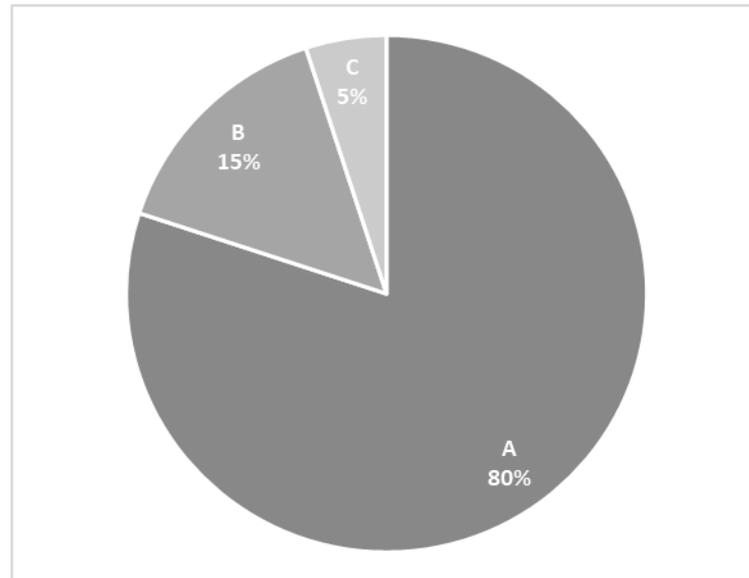
Figura 3 - Divisão da venda total pela força de vendas



Fonte: elaborado pela autora, 2022.

A figura acima faz a demonstração da divisão da venda total entre a força de vendas, é possível verificar que mesmo que o gestor Diego não possua a maior carteira de cidades e clientes, o volume de vendas mais representativo provém dele, que deteve 46% do total e somou cerca de R\$ 4.361.337,00. É seguido pelo vendedor Joel, que é quem possui a maior carteira de clientes e deteve 31% da venda, somando cerca de R\$ 2.998.837,00. O vendedor Amir possui uma parcela de 23% da venda total e somou cerca de R\$ 2.175.540,00 no período.

A figura abaixo tem como objetivo fazer a demonstração da divisão da venda entre os clientes pela classificação ABC.

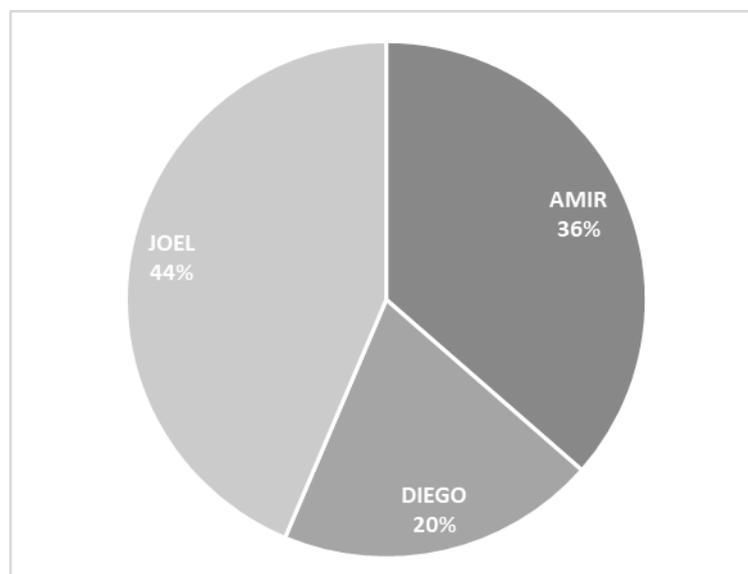
Figura 4 – Distribuição da venda ABC

Fonte: elaborado pela autora, 2022.

A partir dela é possível observar que os clientes que foram classificados na curva “A” detêm 80% da venda, somando R\$ 7.633.506,00, além disso, demonstrando o Princípio de Pareto. Os clientes da curva “B” possuem 15% da venda, somando R\$ 1.424.264,00, e os clientes da curva “C” possuem 5% da parcela da venda, somando R\$ 477.944,00.

7.2.1.3 Totais de pedidos

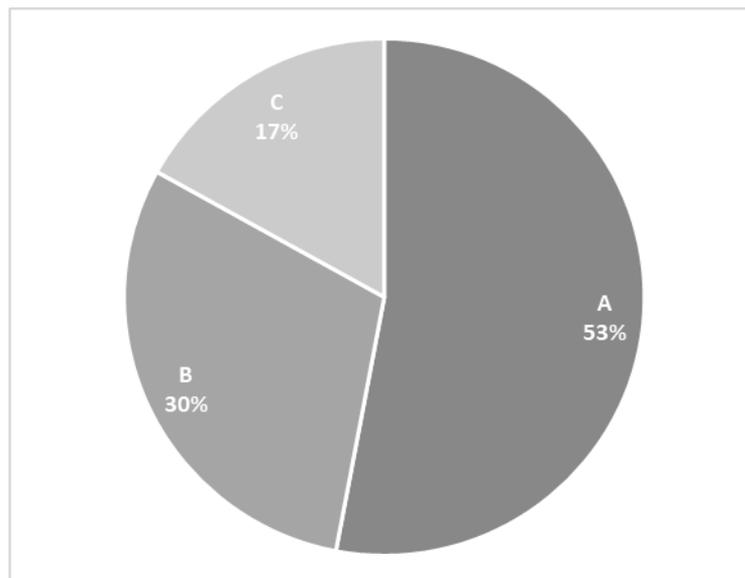
No período de 2019 a 2021, a empresa somou cerca de 7.231 pedidos, apresentando uma média de 2.410 pedidos por ano. A figura abaixo mostra a divisão dos pedidos entre a força de vendas.

Figura 5 – Divisão do total de pedidos pela força de vendas

Fonte: elaborado pela autora, 2022.

A partir da Figura 5 é possível perceber que o vendedor Joel é quem possui a maior geração de pedidos, somando 3.155 no período. É seguido pelo vendedor Amir, com 2.637 pedidos e pelo gestor, que soma 1.439 pedidos. A partir disso é percebido que os dois vendedores geram mais pedidos, porém com valores menores, enquanto o gestor gera menos pedidos, porém com valores maiores, pois é o detentor do maior valor vendido.

Figura 6 – Distribuição dos pedidos ABC



Fonte: elaborado pela autora, 2022.

A figura acima demonstra a distribuição dos pedidos pela classificação de clientes ABC, com isso, pode-se verificar que os clientes classificados como “A” geraram 53% dos pedidos, ou 3.831, enquanto os clientes classificados como “B” geraram 30% dos pedidos, ou 2.175, e os clientes classificados como “C” geraram 17% dos pedidos.

Inicialmente o esperado é que os clientes “A” detivessem 80% da geração dos pedidos, bem como detém o valor gerado de vendas, mas a Figura 6 é capaz de demonstrar que os clientes “A” produzem pedidos com valores maiores enquanto os clientes “B”, que detém 15% da venda geral, fazem mais pedidos com valores menores. Já os clientes “C”, que são quem detém apenas 5% da venda total do período, também geram maior número de pedidos, porém com valores de pedidos menores. Isso pode ser ligado ao poder de compra e de pagamento que as diferentes classificações de clientes possuem.

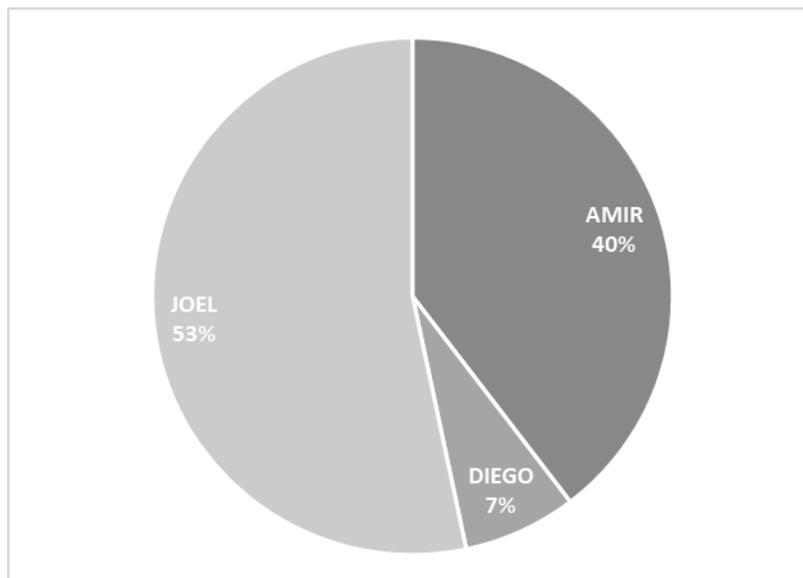
O valor médio de pedido do período de 2019 a 2021 registrado foi de R\$ 1.319,00. Os clientes classificados como “A” apresentaram uma média de R\$

1.993,00, os clientes classificados como “B” apresentaram uma média de R\$ 540,00 e os clientes “C” apresentaram uma média de R\$ 332,00.

7.2.1.4 Totais de clientes

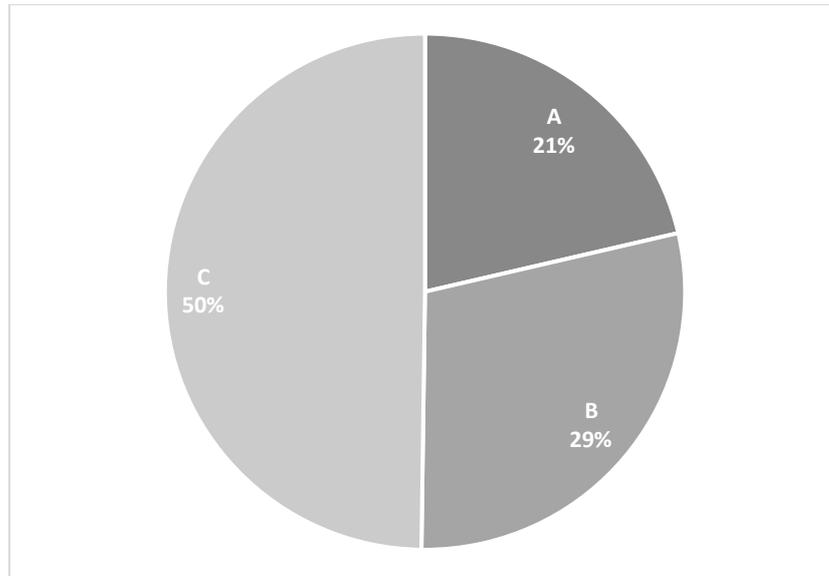
A empresa, no período analisado registrou 918 clientes ativos, ou seja, que registraram valor de venda. A figura abaixo tem por objetivo demonstrar a divisão de clientes entre a força de vendas.

Figura 7 - Divisão do total de clientes pela força de vendas



Fonte: elaborado pela autora, 2022.

A figura acima demonstra que o vendedor Joel é quem possui o maior número de clientes, registrando em sua carteira 485 clientes no período de 2019 a 2021, enquanto o vendedor Amir possui 364 clientes em sua carteira. Já o gestor Diego registra apenas uma pequena parcela da carteira de clientes geral, possuindo 69. A partir dessa informação pode-se visualizar que a carteira do gestor, que é 7% do total, detém a maior parte da venda da empresa.

Figura 8 - Distribuição dos clientes ABC

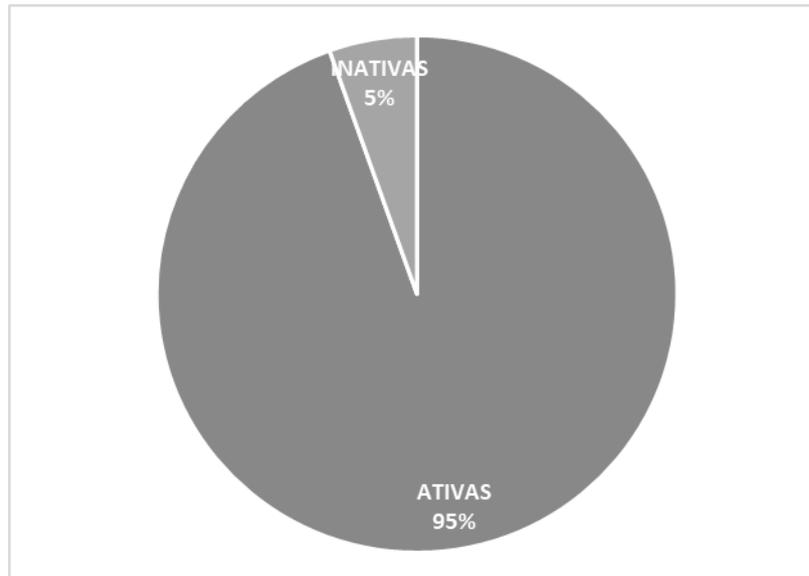
Fonte: elaborado pela autora, 2022.

A Figura 8 apresenta a distribuição dos clientes. Os clientes classificados como “A” no período somaram 196, os clientes classificados como “B” somaram 265 e os clientes classificados como “C” somaram 457. A figura também reforça o Princípio de Pareto e auxilia na comprovação dele, onde 20% dos clientes garantem 80% da venda da organização.

A venda média por cliente registrada no período foi de R\$ 10.364,00. Utilizando a classificação de clientes, os classificados como “A” apresentaram uma venda média de R\$ 477.094,00, os classificados como “B” apresentaram uma venda média de R\$ 5.354,00 e os classificados como “C” apresentaram uma venda média de R\$ 874,00.

7.2.1.5 Totais de cidades

A figura abaixo tem o intuito de demonstrar como foi o desempenho de vendas nas cidades que pertencem ao território geográfico atendido pela empresa, no período de 2019 a 2021.

Figura 9 - Cidades ativas e inativas

Fonte: elaborado pela autora, 2022.

É possível observar que a organização não conseguiu atingir 100% das cidades que pertencem ao território geográfico atendido no período, onde 104 cidades apresentaram número positivo de vendas e 6 delas não registraram vendas no período analisado. As cidades inativas foram Colorado, Jacuizinho, Lagoa dos Três Cantos, Pedras Altas, Pouso Novo e Tunas, juntas, elas somam uma população de 15.509 habitantes.

A empresa apresentou uma média de vendas por cidade de R\$ 91.690,00 e uma média *per capita* de R\$ 4,47.

As cidades que possuem as médias *per capita* mais altas são as cidades do Chuí, Fortaleza dos Valos, Não-Me-Toque, Arambaré, Espumoso, Nova Palma e Vera Cruz, conforme quadro abaixo:

Quadro 1 - Cidades com maior média per capita

Cidade	Venda/Hab (período)
ARAMBARE	12,12
CHUI	68,10
ESPUMOSO	11,41
FORTALEZA DOS VALOS	19,19
NAO-ME-TOQUE	19,00
NOVA PALMA	10,97
VERA CRUZ	10,41

Fonte: elaborado pela autora, 2022.

Levantando informações sobre a Venda por Habitante, é possível perceber que o valor médio *per capita* dos vendedores varia. O vendedor Amir apresenta uma

média de R\$ 3,59, enquanto o vendedor Joel apresenta uma média de R\$ 2,83 e o gestor Diego apresenta uma média de R\$ 20,78.

O quadro abaixo identifica as cinco cidades com maior volume de compras em reais no período estudado e que juntas representam 54% do total de vendas da empresa. Sendo possível verificar que a cidade com maior venda registrada é Pelotas, detendo 24% da venda geral, seguida por Rio Grande, detendo 14% da venda. Após vem as cidades de Santa Maria, Chui e Canguçu.

Quadro 2 - Cidades com maior participação na venda

Cidade	Participação na Venda
PELOTAS	24%
RIO GRANDE	14%
SANTA MARIA	7%
CHUI	5%
CANGUÇU	4%

Fonte: elaborado pela autora, 2022.

O quadro abaixo faz uma síntese dos dados apresentados nesta seção baseado na divisão por vendedor.

Quadro 3 - Síntese por vendedor

Vendedor	Total de Vendas	Total de Pedidos	Total de Clientes	Total de Cidades
AMIR	2.175.540	2.637	364	50
DIEGO	4.361.337	1.439	69	4
JOEL	2.998.837	3.155	485	50
Total	9.535.714	7.231	918	104

Fonte: elaborado pela autora, 2022.

O quadro a seguir faz uma síntese dos dados apresentados nesta seção pela divisão de clientes classificados como "A", "B" e "C".

Quadro 4 - Síntese pela Curva ABC

Classificação de Cliente	Total de Vendas	Total de Pedidos	Total de Clientes	Total de Cidades
A	7.633.506	3.831	196	53
B	1.424.264	2.175	265	84
C	477.944	1.225	457	95

Fonte: elaborado pela autora, 2022.

7.2.2 Análise comparativa dos dados de vendas de 2019, 2020 e 2021

Esta seção apresentará uma análise a partir dos totais do período de maneira comparada, para seja possível observar a variação de 2019 a 2021 e, a partir disso, encontrar os gargalos. A análise será organizada em termos de variação total da venda, variação total dos pedidos, variação total dos clientes e variação de cidades.

7.2.2.1 Variação dos totais de vendas

O quadro abaixo tem como objetivo apresentar os totais visualizados nos anos de 2019, 2020 e 2021 de maneira que apresente a variação nos totais gerais da empresa e por vendedor.

Quadro 5 - Variação total da venda

Vendedor	2019	2020	2020x2019	2021	2021x2019
AMIR	592.295	639.979	8%	943.266	59%
DIEGO	1.344.526	1.480.741	10%	1.536.070	14%
JOEL	916.501	944.117	3%	1.138.220	24%
Total	2.853.322	3.064.836	7%	3.617.556	27%

Fonte: elaborado pela autora, 2022.

É possível perceber que houve um crescimento no valor total de venda da empresa no período estudado, com 2021 apresentando um aumento de quase 27% no valor comparado com o ano de 2019. Visualizando por vendedor, todos também apresentaram um aumento no valor da venda no período, onde o vendedor Amir apresentou o crescimento mais expressivo de 59%, o gestor Diego apresentou um crescimento de 14% e o vendedor Joel apresentou um crescimento de 24%.

O Quadro 6 demonstra a variação da venda dos clientes classificados pela Curva ABC.

Quadro 6 - Variação da venda ABC

Classificação de Cliente	2019	2020	2020x2019	2021	2021x2019
A	2.257.191	2.527.486	12%	2.848.829	26%
B	416.195	420.485	1%	587.585	41%
C	179.937	116.865	-35%	181.142	1%
Total	2.853.322	3.064.836	7%	3.617.556	27%

Fonte: elaborado pela autora, 2022.

Comparando com o ano de 2019, em 2021, os clientes classificados pela curva "A" apresentaram um crescimento na venda de 26%, os clientes classificados pela curva "B" apresentaram um crescimento na venda de 41%. É possível observar que os clientes classificados pela Curva "C" foram os únicos que apresentaram algum tipo de queda no período, onde em 2020 registraram queda de 35%. Em 2021, estes clientes conseguiram registrar crescimento comparado ao ano de 2019, mas ainda sim inexpressivo, pois no geral a empresa apresentou um crescimento de 27% enquanto esta classe registrou um crescimento de 0,67%.

A queda significativa dos clientes classificados na curva "C" no ano de 2020 pode ser explicada de certa maneira pela Covid-19 que atingiu o mundo, pois foi

neste momento em que o *lockdown* foi colocado em prática e os lojistas tiveram que fechar suas portas. Com isso, empresas menores e sem muito capital de giro acabaram sofrendo os reflexos desta medida de maneira mais expressiva.

7.2.2.2 Variação total de pedidos

O quadro abaixo tem o intuito de auxiliar na visualização da variação do número de pedidos apresentada pela Kauzer Representações Ltda nos anos de 2019, 2020 e 2021.

Quadro 7 - Variação nos totais de pedidos

Vendedor	2019	2020	2020x2019	2021	2021x2019
AMIR	917	781	-15%	939	2%
DIEGO	564	431	-24%	444	-21%
JOEL	1.156	973	-16%	1.026	-11%
Total	2.637	2.185	-17%	2.409	-9%

Fonte: elaborado pela autora, 2022.

É possível observar uma queda no número de pedidos gerados pela empresa ao longo do período, onde 2020 apresentou uma queda de 17% em relação a 2019. O ano de 2021 conseguiu diminuir este percentual, apresentando uma redução de 9% em relação à 2019. Analisando a força de vendas, em 2021 o vendedor Amir conseguiu apresentar um pequeno crescimento de 2% em relação a 2019, enquanto o gestor Diego apresentou queda de 21% e o vendedor Joel apresentou queda de 11%.

A partir destas análises pode-se observar que em valores totais de vendas, a empresa teve um crescimento de 27%, mas ao observar os números de pedidos gerados, a empresa teve uma queda de 9%. Parte daí, a importância de visualizar diferentes métricas para análises.

O Quadro 8 demonstra a variação na quantidade de pedidos registrada pelos clientes da Curva ABC.

Quadro 8 - Variação dos totais de pedidos pela Curva ABC

Classificação de Cliente	2019	2020	2020x2019	2021	2021x2019
A	1.379	1.210	-12%	1.242	-10%
B	765	660	-14%	750	-2%
C	493	315	-36%	417	-15%
Total	2.637	2.185	-17%	2.409	-9%

Fonte: elaborado pela autora, 2022.

É possível identificar que todas as classes de clientes sofreram quedas na geração de pedidos no período. Pode-se perceber que os clientes classificados pela

curva “C” foram, novamente, os que mais apresentaram queda no número de pedidos gerados, totalizando uma queda 178 pedidos ao comparar 2020 a 2019. A queda diminui no ano de 2021, mas ainda totaliza 76 pedidos abaixo em relação a 2019. Os clientes classificados pela curva “B” foram os que mais conseguiram se recuperar no número de pedidos comparando 2021 a 2019, demonstrando uma queda de apenas 15 pedidos.

7.2.2.3 Variação total de clientes

O quadro abaixo auxilia na identificação das variações nos totais de clientes registrados no período de 2019, 2020 e 2021.

Quadro 9 - Variação total de clientes

Vendedor	2019	2020	2020x2019	2021	2021x2019
AMIR	285	245	-14%	279	-2%
DIEGO	56	58	4%	67	20%
JOEL	370	320	-14%	339	-8%
Total	711	623	-12%	685	-4%

Fonte: elaborado pela autora, 2022.

A partir dele, é possível observar que o único componente da força de vendas que gerou crescimento no número de clientes foi o gestor Diego, onde em 2021 registrou um crescimento de 20%, ou seja, de 11 novos clientes passaram a integrar a carteira. Os demais vendedores apresentaram quedas, onde o vendedor Amir perdeu 6 clientes, enquanto o vendedor Joel teve uma queda de 31 clientes em relação à 2019, considerada mais crítica.

Em âmbito geral, a Kauzer Representações Ltda apresentou uma queda de 12% em 2020 em comparação com 2019, queda essa que foi diminuída em 2021 para 4%, ou seja, 26 clientes.

O quadro abaixo traz a variação total de clientes classificados pela Curva ABC no período estudado. A partir dele é possível perceber que duas classificações de clientes apresentaram crescimento nos anos de 2020 e 2021 ao comparados com 2019 e uma delas apresentações queda.

Quadro 10 - Variação total dos clientes ABC

Classificação de Cliente	2019	2020	2020x2019	2021	2021x2019
A	178	180	1%	184	3%
B	224	227	1%	244	9%
C	309	215	-30%	257	-17%
Total	711	622	-13%	685	-4%

Fonte: elaborado pela autora, 2022.

Os clientes classificados como “A” e “B” apresentaram um crescimento de 3% e 9%, respectivamente, no ano de 2021 em comparação com 2019. O ano de 2020 para estes clientes foi de estabilidade na geração de pedidos em relação à 2019.

Os clientes classificados como “C” apresentaram uma queda de 30% na geração de pedidos no ano de 2020 ao compará-lo com 2019, ou seja, uma queda de 94 pedidos. No ano de 2021 essa queda foi um pouco superada, apresentando 17% em relação à 2019, ou 52 pedidos. É possível de perceber que toda a queda no número de pedidos que a empresa apresentou na avaliação geral foi de responsabilidade dos clientes classificados como “C”.

7.2.2.4 Variação total de cidades

O quadro abaixo tem por objetivo fazer a demonstração da variação de cidades ativas e inativas no período de 2019, 2020 e 2021.

Quadro 11 - Variação de cidades ativas e inativas

Classificação de Cidade	2019	2020	2020x2019	2021	2021x2019
ATIVAS	103	98	-5%	100	-3%
INATIVAS	7	12	71%	10	43%
Total	110	110	0%	110	0%

Fonte: elaborado pela autora, 2022.

A partir do Quadro 11 é possível identificar que a empresa no geral teve uma redução no número de cidades que geraram valor de venda no período estudado, apresentando uma queda de 3%, ou seja, 3 cidades no ano de 2021 comparado a 2019. No ano de 2020, essa queda era um pouco maior, de 5 cidades. No entanto, em nenhum ano a empresa conseguiu atingir 100% da carteira de cidades ativas.

8 SUGESTÕES DE MELHORIA

Esta seção é destinada à apresentação das sugestões de melhorias para a empresa Kauzer Representações Ltda a partir das análises realizadas pela autora. As sugestões propostas pela autora reforçam os objetivos apresentados no início do estudo.

A primeira sugestão se refere à mensuração da força de vendas, recomenda-se que a empresa efetue um estudo de mensuração do tamanho da força de vendas necessária para o melhor atendimento dos clientes. Visto que atualmente a empresa não atende aos requisitos apresentados pelos autores, se faz necessário então fatores como previsão e volume de vendas, bem como número de territórios ideais, número de clientes atuais e potenciais, frequência de visita desejada e o tempo de duração e cada visita. A partir disso, a empresa terá uma visão mais clara de o quão sobrecarregada sua organização de vendas possa estar para fazer novos estudos de viabilidade econômica para a contratação de novos colaboradores, se necessário.

Esta sugestão se faz necessária pois em vários pontos do estudo pode-se identificar que a empresa trabalha com uma estrutura de força de vendas de certa maneira sobrecarregada, onde apenas um vendedor atende indiretamente uma população de mais de 1 milhão de habitantes.

A segunda sugestão vai de encontro à divisão territorial da força de vendas, é interessante que a empresa busque mensurar o tempo médio de atendimento de seus clientes e o tempo de deslocamento dentro de cada território, visto que atualmente não há conhecimento sobre estas informações. Para isso, existem atualmente *softwares* no mercado que auxiliam as empresas nestes tipos de estudos, onde o vendedor faz o *check in* ao chegar no cliente e o *check out* ao deixar o cliente, assim é possível fazer a verificação do tempo médio de atendimento e o tempo “ocioso”.

A terceira sugestão é em relação a classificação de clientes. Um ponto necessário para o atendimento dos clientes em empresas que trabalham com vendas, principalmente em processos B2B, é a classificação da carteira de clientes entre “A”, “B” e “C”. Este processo não é feito pela Kauzer Representações Ltda e é trazido como sugestão neste estudo, visto que a partir da classificação dos clientes a organização terá mais clareza em personalizar o atendimento e direcionar as

propostas, bem como fazer a divisão da quantidade de visitas necessárias a cada classe de clientes.

A quarta sugestão é ligada ao desempenho da empresa, se faz necessário fazer um estudo detalhado sobre quais foram os pontos que levaram algumas cidades a estarem inativas, ou seja, sem registros de vendas, durante um período relativamente grande. A partir disso, ações de venda nestes locais podem ser focadas para que a venda seja retomada, pois a empresa, neste caso, deixou de vender em torno de R\$ 500.000,00 no período e deixou de atender uma população de cerca de 15.500 habitantes. Estes números de vendas não realizadas são visualizados a partir de uma multiplicação entre a venda média por cidade registrada e o número de cidades inativas.

A quinta sugestão tem relação a análise e acompanhamento de desempenho da empresa, onde sugere-se que a organização defina indicadores de desempenho para que a empresa possa ser acompanhada de maneira mais assertiva ao longo dos anos. O indicador de número de pedidos é importante pois a partir das análises realizadas foi possível identificar que este número estava mascarado, pois analisando apenas a venda geral da empresa em valor era possível identificar crescimento, mas ao estudar mais a fundo a geração de pedidos, estes apresentaram queda.

Em relação a análises de pedidos, recomenda-se que as análises sejam feitas analisando a empresa no total, por vendedor e também dividindo os números de maneira mensal ou trimestral. Visto que os números de um período podem servir de objetivo de crescimento para um próximo período, com isso, a meta fica mais fácil de ser atingida se for desmembrada em pequenos espaços de tempo e planos de ação podem ser feitos caso seja observado um baixo desempenho.

O indicador de percentual de cidades ativas também se faz importante para que a empresa possa buscar atingir a ativação de 100% da carteira de cidades estabelecida em contrato, é importante que a organização faça um estudo do percentual de atendimento de território, para cada vez mais, ir melhorando este percentual. Além disso, o indicador de ativação de clientes também é importante, pois auxilia a empresa a criar métodos de retenção de clientes para fidelização, pois a partir dele é possível identificar quais clientes deixaram a representação em determinado período. É necessário realçar que estas mensurações devem ser feitas

avaliando a empresa em um todo e também por profissional de vendas, para assim, identificar mais assertivamente onde os *gaps* estão.

Levando em consideração o acompanhamento de vendas, sugere-se que a empresa faça as mensurações dos totais de venda da empresa, por vendedor e por território. Além disso, o estudo da venda *per capita* registrada pela empresa, por vendedor e por território também é importante, pois assim a empresa pode focar seu trabalho em aumentar a venda em cidades que estão abaixo da média. A mesma lógica de análise pode ser feita utilizando a venda média por cidade, para assim, focar em cidades que estão registrando um valor de venda abaixo do valor indicado na média.

Sugere-se também, que a empresa faça um estudo sobre a estruturação de territórios, visto que trabalha com mais duas marcas além da Metalúrgica Mor, e com a equipe sobrecarregada, pode ser afetada em seu desempenho. O estudo de reestruturação pode dar respostas à organização se é viável continuar seu trabalho a partir da divisão de territórios ou por segmentação de marcas representadas. Aliado a esta sugestão, o estudo de viabilidade econômica para a contratação de mais vendedores é importante, pois o visualizado no estudo foi de que a equipe atual trabalha, de certa forma, sobrecarregada.

Além de tudo, o estudo para implantação de um sistema integrado é necessário, visto que a empresa poderá, a partir disso, ter relatórios mais assertivos a partir dos indicadores definidos. Assim a demanda de tempo para elaboração de relatórios seria menor e responderia mais rápida às necessidades.

O quadro abaixo traz uma síntese das sugestões de melhoria apresentadas.

Quadro 12 - Sugestões de Melhoria

Objetivo de Melhoria	Importância da Melhoria
Estudo de mensuração do tamanho da força de vendas	Visão de quão sobrecarregada a força de vendas está
Mensuração de tempo médio de atendimento	Torna possível verificar o tempo médio de atendimento e o tempo “ocioso”
Classificação da carteira de clientes entre “A”, “B” e “C”	Clareza para personalização de atendimento
Estudo de cidades ativas e inativas	Base para criação de ações de venda
Definição de indicadores de desempenho	Realizar acompanhamento detalhado da empresa
Estudo de reestruturação de territórios	Auxilia no encontro de uma divisão de territórios viável
Implantação de sistema integrado	Respostas mais rápidas às necessidades da empresa

Fonte: elaborado pela autora, 2022.

9 CONCLUSÃO

O último capítulo do estudo tem como objetivo o encerramento das questões que foram formadas ao longo do trabalho. O estudo foi iniciado com o intuito de fazer uma análise da estrutura e organização de vendas da empresa Kauzer Representações Ltda. Para o desenvolvimento do trabalho foi necessário levantar informações de como era o posicionamento atual da empresa, levantando dados de tamanho da força de vendas atual, organização de carteira de clientes, tamanho do território atendido, divisão dos territórios atendidos entre a força de vendas, entre outros. Através do levantamento de dados da empresa a partir de pesquisa documental e de entrevista com o gestor, foi possível verificar sugestões a serem implantadas na organização estudada.

9.1 Conclusões da pesquisa

O primeiro objetivo específico do estudo, que pretendia investigar a composição da força de vendas foi plenamente atendido, visto que em entrevista com o gestor da organização foi possível identificar o tamanho da força de vendas. A equipe é composta por dois vendedores que possuem a maior parcela da carteira de clientes e cidades, e pelo gestor da empresa, que possui em sua carteira grandes contas.

O segundo objetivo específico vinha de encontro a composição da força de vendas e buscava mapear a distribuição de cidades entre a força de vendas. É possível afirmar que ele foi atendido, visto que a partir de entrevista realizada com o gestor e confirmação a partir da coleta de dados, foi possível observar a distribuição de territórios entre a equipe de vendas. O território, em termos de número de cidades, é dividido de maneira praticamente igualitária entre os dois profissionais de venda e o gestor da empresa possui apenas quatro cidades em sua carteira. No entanto, levando em consideração número de habitantes e de clientes, é possível observar uma disparidade de divisão entre os dois profissionais de vendas, onde o vendedor Joel possui uma carteira bem maior em número de clientes e habitantes do que o vendedor Amir. O gestor Diego é quem possui a menor carteira de clientes, porém de grande representatividade.

O terceiro objetivo específico teve o intuito de levantar os dados de vendas do período de 2019, 2020 e 2021, objetivo este que foi atendido a partir de pesquisa documental realizada. Com a pesquisa documental, foi possível obter números

exatos de vendas entre a divisão de territórios e baseada na divisão da força de vendas, para que assim as devidas proporções de vendas fossem atreladas.

O quarto objetivo teve como propósito a sugestão de indicadores de desempenho para análise das vendas. O objetivo foi atendido, visto que nas análises realizadas a partir da entrevista com o gestor e da pesquisa documental foi possível observar os pontos de melhoria da empresa em desempenho de vendas e observar indicadores que podem ser implantados para garantir a análise e acompanhamento corretos das vendas geradas pela empresa.

Este objetivo gerou uma série de indicadores de desempenho que podem ser adotados pela organização:

1. Percentual de cidades ativas: calculado levando em consideração o número de cidades em contrato e o número de cidades que registraram número de vendas no período;
2. Número de pedidos da empresa: calculado a partir do número de pedidos do registrado no período anterior, que serve como norte para desenvolver crescimento sobre ele. Esta meta deve ser dividida em pequenos períodos (mensal ou trimestral) para facilitar o atingimento;
3. Número de pedidos por vendedor: assim como o indicador acima, ele também é calculado a partir do número de pedidos registrado e deve ser dividido em pequenos períodos para que o vendedor e a empresa possam visualizar como está desempenhando ao longo do período de meta;
4. Percentual de clientes ativos: calculado levando em consideração o número de clientes que compraram no período e dividindo pelo número clientes em carteira;
5. Média de vendas por cidade: este indicador pode ser usado para verificar as cidades que ficam abaixo da média de vendas registrada e buscar melhorar a venda nestas. Assim, se a média de vendas aumenta a cada período e conseqüentemente, aumentará a venda geral da empresa;
6. Média de venda *per capita*: assim como o indicador acima, é utilizado para identificar as cidades que apresentam um valor *per capita* abaixo do valor médio e assim, direcionar esforços.

O quinto objetivo foi de encontro a sugestão de planos de ação para alavancagem de vendas. Este também foi atingido, pois o quadro abaixo traz uma lista de planos a serem analisados pela empresa para implantação.

Quadro 13 - Planos de Ação sugeridos

Plano de Ação	Por quê?	Responsável
Identificar cidades que estão inativas no período	Para buscar 100% de ativação de cidades	Gestor e equipe de vendas
Estabelecer meta de pedidos para o ano, dividindo a meta mensalmente	Para que a empresa gere crescimento no número de pedidos	Gestor e equipe de vendas
Identificar clientes inativos no período	Para verificar quais foram os pontos que fizeram os clientes não comprarem e fazer ações de retomada	Gestor e equipe de vendas
Analisar venda média por cidade e <i>per capita</i> do período	Para fazer ações e aumentar a venda em cidades abaixo da média	Gestor e equipe de vendas

Fonte: elaborado pela autora, 2022.

Por fim, em relação ao objetivo geral do estudo, que visou analisar a estrutura e organização da força de vendas da Kauzer Representações Ltda, este foi atingido. Visto que a partir dos dados coletados foi possível observar a situação real da empresa em relação a estrutura de força de vendas e organização dela, bem como o atendimento dos objetivos específicos, que contribuíram para o atingimento do objetivo geral do estudo.

9.2 Contribuições gerenciais

O resultado deste estudo trouxe diversas contribuições para que a empresa possa desenvolver seu negócio. O trabalho revelou o quanto a mensuração correta da estrutura da força de vendas é necessária para que as empresas alcancem melhores resultados, reforçou também a informação de que empresas do ramo de vendas tendem a possuir equipes sobrecarregadas, o que pode prejudicar o desempenho da organização e a perda de números de venda.

O mercado de representação comercial é bem acirrado e as marcas contratantes tendem a cada vez mais exigir mais do representante e seus prepostos, a partir disso, é possível perceber que a especialização na área, bem como o conhecimento pleno de mercado e maneiras de atendimento se fazem necessários. Assim, a área de vendas das empresas precisa estar sempre atualizada sobre o que o mercado em si procura como produto ideal e enfrenta, cada vez mais, uma equipe de compradores mais informada, precisando desenvolver técnicas de negociação e venda pessoal para prospectar e manter uma carteira de clientes ativa.

Através da entrevista realizada com o gestor foi possível identificar que a empresa visa a economia de custos, visto que o ramo em que atua é um ramo que tradicionalmente trabalha com custos elevados de deslocamento entre territórios. Por vezes, esta busca por economia de custos pode desenvolver um problema na empresa, pois esta tem a tendência de cada vez mais inflar sua carteira de clientes, enquanto o tamanho da equipe de vendas não cresce na mesma medida.

Através do levantamento de dados a partir da pesquisa documental foi possível observar pequenos *gaps* de atendimento e locais onde a empresa deve desenvolver um trabalho específico para retomada das vendas. Também se fez possível verificar as médias de vendas de cada território e vendedor para utilização como meta futura e assim, ir aumentando a venda gradativamente. Além disso, foi possível identificar a Curva ABC de clientes, para que a empresa possa desenvolver planos de atendimento baseados na classificação de cada cliente.

9.3 Limitações do estudo

A principal limitação encontrada no desenvolvimento do estudo foi o fato de a empresa não possuir uma classificação de clientes pela Curva ABC, impossibilitando a visualização de clientes com maior percentual na venda e clientes que não possuem uma representação tão forte na venda geral. A partir disso, se fez necessário que a autora realizasse a classificação destes clientes para que outras análises pudessem ser realizadas e o estudo se tornasse mais completo.

Além disso, uma outra limitação que foi identificada ocorreu na coleta de dados da empresa. Visto que como a carteira de clientes é extensa, diversas informações precisaram ser filtradas e mensuradas para que as análises pudessem ser realizadas de maneira fiel ao que realmente aconteceu nos períodos estudados. Passo esse que demandou bastante tempo de coleta e revisão dos dados para a criação de uma base consistente.

9.4 Recomendações para futuras pesquisas

A partir dos resultados apresentados nesta pesquisa, foi possível exibir sugestões que aprofundaram o conhecimento sobre a análise de estrutura e organização de forças de vendas. A primeira recomendação que pode ser oferecida é ligada a continuação do estudo pela empresa, incluindo os próximos períodos de vendas à base de dados e a partir disso, traçar metas futuras de atendimento e visualização de desempenho, podendo verificar se determinado período foi de

extrema queda, se foi um período “fora da curva” em relação à maiores vendas ou se foi um período considerado normal baseado nas condições semelhantes.

A segunda recomendação se dá ao fato de a empresa ampliar o estudo para as outras duas representadas. Com isso, a organização terá uma visão geral de desempenho e uma assertividade maior nas decisões, pois terá que traçar planos que correspondam a melhorar o desempenho das três empresas representadas de maneira conjunta.

A terceira recomendação se dá ao ponto de a organização voltar seu estudo para analisar a viabilidade econômica da contratação de mais integrantes para a força de vendas como alternativa à equipe de vendas sobrecarregada. Aliado a isso, o estudo de reestruturação de divisão de territórios ou da maneira que a força de vendas é dividida, se continuará sendo por territórios ou por marca representada.

REFERÊNCIAS

- CASARIN, Helen de Castro Silva; CASARIN, Samuel José. *Pesquisa Científica: da teoria à prática*. Curitiba: Intersaberes, 2012. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br/Acervo/Publicacao/5992>. Acesso em 18 abr. 2022.
- CERVO, Amado L. *et al.* Metodologia Científica. 6 ed. São Paulo: Pearson, 2007.
- CHURCHILL, Gilbert A. *Marketing: criando valor para o cliente*. São Paulo: Saraiva, 2000.
- CRESWELL, John W. *Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- FARRA, Samanta Puglia Dal; GEBER, Claudia Osna. *Gestão de Vendas: uma visão sobre a arte de vender*. Curitiba: Intersaberes, 2020. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br/Acervo/Publicacao/179767>. Acesso em 25 mar. 2022.
- FERRACCIU, João de Simoni Soderini. *Promoção de Vendas*. São Paulo: Makron Books, 1997.
- FUTRELL, Charles M. *Vendas: Fundamentos e novas práticas de gestão*. São Paulo: Saraiva, 2003.
- GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- IZIDORO, Cleyton. *Administração de Vendas*. São Paulo: Pearson, 2016. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br/Acervo/Publicacao/151077>. Acesso em 25 mar. 2022.
- KOTLER, Philip. *Administração de Marketing*. 10 ed. São Paulo: Pentrice Hall, 2000.
- LAS CASAS, Alexandre Luzzi. *Administração de Vendas*. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- MARCELINO, Carla Andreia Alves da Silva. *Metodologia da Pesquisa*. Curitiba: Contentus, 2020. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br/Acervo/Publicacao/186505>. Acesso em 18 abr. 2022.
- SEVERINO, Antonio Joaquim. *Metodologia do Trabalho Científico*. 24 ed. São Paulo: Cortez, 2016.
- SPIRO, Rosann L. *et al.* *Gestão da força de vendas*. 12 ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2009.

APÊNDICE A

ENTREVISTA COM O GESTOR

1. A empresa conta com quantos profissionais que compõem a força de vendas? Como foi definido o tamanho da equipe? Utilizou algum critério?
2. Destes quais são os profissionais que atuam com a representada Metalúrgica Mor?
3. Juntos, os profissionais de vendas atendem quantas cidades? E de maneira separada?
4. A distribuição de rotas da força de vendas é feita baseada em algum método? Se sim, cite qual o método utilizado. Se não, justifique.
5. Atualmente, qual o tempo de retorno do profissional de vendas às cidades atendidas?
6. Existem cidades que não são atendidas? Justifique.
7. Qual a quantidade de clientes atendidos pela Kauzer Representações com Metalúrgica Mor?
8. Como é feita a distribuição destes clientes na organização da força de vendas?
9. Os clientes da Metalúrgica Mor estão organizados por classes A, B e C? Justifique.
10. Cite as principais dificuldades encontradas no atendimento aos clientes baseada na atual forma de atuação?
11. Considerando o período de 2019, 2020 e 2021, a atuação com a Metalúrgica Mor apresentou resultados positivos? Justifique sua resposta.