

PROPOSTA DE ESTRUTURAÇÃO DA ÁREA DE VENDAS DA EMPRESA ILIMITADA – CONSULTORIA E VENDAS¹

Janes Fátima Daroit Lappe² e Ricardo Alberto Kober³

RESUMO: Este trabalho propôs uma estruturação na área de vendas da empresa Ilimitada – Consultoria e Vendas. Inicialmente foram descritas as tarefas e atividades da referida área da organização e os responsáveis pela sua execução. Por meio de um estudo de caso, utilizou-se, para a coleta das informações, uma pesquisa não estruturada e de resposta livre. A pesquisa analisou a situação organizacional atual e buscou alternativas que pudessem proporcionar melhorias. O questionário utilizado foi aplicado aos atuais representantes comerciais que atuam no estado do Rio Grande do Sul e aos sócios da empresa que atuam como vendedores. Após a coleta das informações, foi possível identificar, sob a ótica dos representantes de vendas e dos sócios, as lacunas existentes na organização na área mencionada, bem como apontar aspectos positivos e desfavoráveis. Ao final do trabalho, com base nas teorias dos diversos autores das áreas de *marketing* e vendas, foram sugeridas diversas melhorias para a empresa, tendo em vista as percepções observadas no estudo.

PALAVRAS-CHAVE: Estruturação. Representantes comerciais e vendedores. Área de vendas.

1 INTRODUÇÃO

O mundo está cada vez mais competitivo. Saber o que o consumidor considera importante na hora da escolha de seus produtos e o atendimento que ele espera encontrar são fatores importantes para o crescimento de qualquer organização.

Os gestores, de modo geral, devem estar atentos às exigências do mercado; observar quais os aspectos que os consumidores estão levando em consideração na hora da compra, bem como conhecer a concorrência.

Sabe-se que um produto não é escolhido indistintamente, mas em razão dos benefícios que oferece. Em função disso, a introdução de um produto no mercado implica na criação de uma demanda que o abarque; cabe, para tanto, informar os clientes – reais e potenciais – a respeito do produto e os persuadir a comprá-lo.

A empresa precisa oferecer os produtos que o consumidor deseja comprar; ter o preço certo para o público certo; trabalhar de forma organizada, com acompanhamento permanente, e dispor de uma equipe de vendas comprometida e preparada para enfrentar o mercado de modo competitivo, trabalhando com afinco e determinação.

Num contexto em que o consumidor se lança às compras por diferentes motivações é vital, para a empresa, saber se o produto oferecido satisfaz as necessidades daquele, sejam elas culturais, tecnológicas ou situacionais. O papel do vendedor é decisivo no processo de crescimento da empresa.

¹ Artigo oriundo da Monografia apresentada pela primeira autora como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração pela Univates, sob orientação do segundo autor.

² Bacharel em Administração de Empresas pela Univates.

³ Mestre em Administração pela UFRGS. Consultor na área comercial e de planejamento estratégico. Professor da Univates.

É necessário saber se ele está (ou não) preparado para enfrentar esse desafio, contribuindo para o progresso da organização.

Torna-se necessário diversificar mercados, acertar na escolha dos parceiros, tanto no que tange à escolha das fábricas que serão representadas como à composição do grupo de representantes. Compete a eles - e à equipe como um todo -, impulsionados por um objetivo comum, a realização de um trabalho comprometido com a obtenção do lucro, com a fidelização dos clientes, na busca de caminhos que promovam o bem-estar da organização.

Num cenário de grande concorrência, ganha a organização que tiver a equipe de profissionais melhor preparados, motivados por fatores diversos, intrínsecos ou extrínsecos à organização.

O profissional de vendas tem a missão de levar os produtos e a satisfação aos clientes, fazendo com que sejam fiéis à empresa, desempenhando uma função de grande valia.

Nesse sentido o objetivo deste estudo foi definir a estrutura para a área de vendas da empresa Ilimitada – Consultoria e Vendas e identificar, sob a perspectiva dos representantes de vendas, fatores que contribuem para melhorar o desempenho da organização e dos referidos profissionais. Para tanto, busca: a) definir a forma de atuação da equipe de vendas; b) propor formas de controle e acompanhamento das metas fixadas pela empresa; c) definir a composição adequada à estrutura comercial; d) identificar percepções positivas e negativas, na visão dos representantes, com relação à empresa; e e) propor melhorias à empresa, a fim de aumentar o grau de relacionamento entre empresa e representante.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O *marketing* e seus conceitos

Para Churchill (2000), entende-se por *marketing* o processo de planejar e executar a concepção, o estabelecimento de preços, a promoção e distribuição de ideias, bens e serviços, a fim de efetuar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais. Ele ainda afirma que “o *marketing* dá enfoque a clientes - quer descobrir de que precisam e o que desejam, almeja produzir os bens e os serviços que eles dizem precisar ou desejar, e oferecê-los a eles” (CHURCHILL, 2000, p. 7).

Na visão de Kotler (1998, p. 27), “*marketing* é um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam, por meio da criação, oferta e troca de produtos”.

2.1.1 Os 4 Ps do *marketing*

Segundo Cobra (1997), o *marketing-mix*, ou composto de *marketing*, compreende quatro funções básicas, em que todos os elementos foram estabelecidos e voltados ao atendimento do mercado-alvo, ou seja, do consumidor. São elas: produto, ponto de distribuição, preço e promoção.

Kotler (1998) denomina de mix de *marketing* o grupo de variáveis controláveis que a empresa utiliza para produzir a resposta que deseja no mercado-alvo. Compreende, pois, todas as ações da empresa originadas com o intuito de influenciar a demanda de seu produto.

2.1.1.1 Produto

Produto refere-se ao que os profissionais de *marketing* oferecem ao cliente. A esse respeito, Kurtz (1998) salienta: produto, em *marketing*, significa muito mais do que um bem, serviço ou ideia. É um conceito mais amplo, que leva em conta a satisfação de todas as necessidades do consumidor em

relação a um bem. E Kotler (1998), corroborando com o exposto, define produto como a combinação de bens e serviços que a empresa oferece ao mercado-alvo.

2.1.1.2 Ponto de distribuição

Para Kurtz (1998), os profissionais de *marketing* desenvolvem estratégias de distribuição para assegurar que seus produtos estejam disponíveis nas quantidades apropriadas, nos lugares e momentos certos. Portanto, a praça, conforme reflexões de Kotler (1998), envolve as atividades da empresa que tornam o produto disponível para os consumidores-alvos.

2.1.1.3 Preço e promoção

Segundo Kotler (1998), entende-se por preço a soma, em dinheiro, que os clientes devem pagar para obter um produto determinado.

Para Kurtz (1998), a promoção é o elo de comunicação entre vendedores e compradores. As empresas usam meios para enviar mensagens sobre bens, serviços e ideias, que podem ser definidas diretamente pelo pessoal de vendas, ou, indiretamente, por meio de anúncios e promoções.

2.2 Diferença entre conceitos de vendas e conceitos de *marketing*

Para Futrell (2003), existem diferenças básicas entre vendas e *marketing*, que podem ser visualizadas na TABELA abaixo.

TABELA 1 - Diferenças entre conceitos de vendas e conceitos de *marketing*, segundo Futrell (2003)

Conceito de Vendas	Conceitos de <i>Marketing</i>
1- Ênfase no produto.	1 - Ênfase no desejo dos clientes.
2 - Primeiro, a empresa fabrica o produto e, depois, define como vendê-lo.	2 - Primeiro, a empresa identifica os desejos dos clientes e, depois, determina como fabricar e oferecer um produto que satisfaça aqueles desejos.
3 - A administração é orientada ao volume de vendas.	3 - A administração é orientada para o lucro.
4 - Planejamento tem caráter de curto prazo, feito em termos de produtos e mercados de hoje.	4 - Planejamento é de longo prazo, feito em termos de produtos novos, mercados de amanhã e crescimento futuro.
5 - Enfatiza as necessidades da empresa vendedora.	5 - Enfatiza os desejos dos compradores.

Fonte: Futrell, 2003

2.3 Administração de vendas

O conceito de planejamento de vendas compreende: "A direção e o controle de venda pessoal, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, providências de recursos, delegação, determinação de rotas, supervisão, pagamento e motivação (LAS CASAS, 1999, p. 18).

Na visão de Kotler (1998), o conceito de vendas admite que os consumidores, se deixados sozinhos, normalmente não comprarão a quantidade suficiente dos produtos da organização; necessita-se, assim, de que a organização empregue um esforço agressivo de venda e de promoção.

2.3.1 Considerações iniciais sobre vendas

Muitos vendedores acreditam que a venda termina quando o cliente faz o pedido. Na verdade, ela não termina nem mesmo após o momento do pagamento, ou de um novo pedido. O ciclo é contínuo e permanente.

[Cobra](#) (1994) destaca que tão importante quanto vender é administrar a venda, pois até que o cliente receba a mercadoria, seu pedido é apenas um compromisso de compra.

2.3.2 Importância das vendas

[Las Casas](#) (2002) cita alguns aspectos relevantes da atividade de vendas para a sociedade, dentre as quais cabe ressaltar: importância para a economia; melhor padrão de vida; aperfeiçoamento do produto; manutenção da atividade empresarial; desenvolvimento de profissionais.

2.4 Qualificações exigidas do profissional de vendas

Num passado não muito distante, o gerente de vendas era um homem preocupado apenas em gerenciar negócios e fechar vendas. Hoje, com a complexidade de multinegócios e multiprodutos, ele deve ser um estrategista de campo, planejando e tomando decisões a um só tempo. Deve, assim, estar qualificado para planejar, dirigir, controlar todas as atividades da força de vendas em mercados instáveis e que exijam rápido crescimento das vendas.

Ao profissional de vendas, como aponta [Gobe et al.](#) (2005), atribuem-se habilidades interpessoais, naturalidade, visão, obstinação, identificação com o trabalho, sensibilidade para ouvir o cliente, prestatividade, flexibilidade/ adaptabilidade, preparação, aparência que inspire confiança, pró-atividade e energia.

2.5 Zonas e territórios de vendas

A zona de vendas, para [Cobra](#) (1994), em função do número de clientes e possíveis clientes existentes, é composta por vários segmentos geográficos de mercado, ou pelos chamados territórios de vendas, e requer uma frequência de visitação por parte do vendedor. Seu estabelecimento é útil para dirigir e controlar o esforço da equipe de vendas, além de facilitar a tarefa de planejamento, como um todo.

Segundo [Stanton e Spiro](#) (2000), um território de vendas compreende alguns clientes atuais e potenciais, localizados numa determinada área geográfica e designadas a um vendedor, a uma filial ou a um intermediário (varejista ou atacadista). A palavra-chave desta definição é o cliente, e não a região geográfica, já que o mercado é feito de pessoas, e não de lugares.

2.6 Formação da equipe de vendas

Para [Cobra](#) (1994), a melhor maneira de avaliar a experiência de um candidato se dá por meio de entrevista, fazendo perguntas a ele, o que minimiza o risco da escolha de candidatos parecidos com o entrevistador. Isso porque a empresa, em diferentes momentos, necessita de vendedores com perfis distintos para vencer os desafios que se renovam.

2.7 Segmentação de mercado

A segmentação de mercado, como enfatiza [Kotler](#) (1998), representa um esforço para o aumento de precisão de alvo de uma empresa. É uma ação para identificar e classificar grupos

distintos de compradores que podem exigir produtos e/ou compostos de *marketing* separados. Ela pode ser adotada em quatro níveis distintos - segmentos, nichos, áreas locais e indivíduos.

2.8 O cliente

Para [Chiavenato](#) (1990), clientes podem ser empresas ou pessoas. Quando empresas, são denominados clientes industriais; quando pessoas físicas, são denominados clientes finais ou consumidores finais. São considerados consumidores quando consomem os produtos produzidos e, usuários quando utilizam serviços prestados pela empresa.

2.9 O consumidor

Após a década de 90, as empresas têm reconhecido a importância de sua orientação ao consumidor e, ao mesmo tempo, para as atividades, não se contentando com o fato de estarem voltadas ao produto ou à tecnologia. O sucesso nos anos 90 e seguintes, conforme lembra [Kotler](#) (1998, p. 27), “está fundamentado na visão da empresa em relação ao consumidor e ao mercado”.

Para [Pinheiro et al.](#) (2004), o comportamento do consumidor é o estudo dos processos envolvidos quando indivíduos ou grupos selecionam, compram, usam ou dispõem de produtos, serviços, ideias ou experiências para satisfazer suas necessidades e desejos.

3 METODOLOGIA

3.1 Plano ou delineamento da pesquisa

Existem vários tipos de pesquisa, dependendo dos critérios adotados pelos autores. [Vergara](#) (2007) destaca dois, os quais considera como básicos a qualquer pesquisa; dizem respeito, pois, aos fins e aos meios.

O presente estudo pôs em prática uma pesquisa descritiva, no que tange aos fins; quanto aos meios, salientaram-se o cunho bibliográfico e de campo da abordagem em questão.

3.1.1 Classificação quanto aos fins

Na opinião de [Andrade](#) (2002), por meio da pesquisa descritiva, os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados sem que o pesquisador interfira sobre eles. Tem, pois, por finalidade, como complementa [Oliveira](#) (1999, p. 128), “observar, registrar e analisar os fenômenos sem, entretanto, entrar no mérito do seu conteúdo”. Segundo a mesma autora, nela não há a interferência do investigador, que apenas procura descobrir, com o necessário cuidado, a frequência com que o fenômeno acontece.

Esta pesquisa teve caráter descritivo - utilizou-se de características de determinada população, ou seja, os seis representantes e vendedores da empresa Ilimitada - Consultoria e Vendas que atuam no estado do Rio Grande do Sul, bem como de informações da própria empresa.

A empresa Ilimitada – Consultoria e Vendas está no mercado desde 1994, contando atualmente com onze representantes comerciais, nos estados da Região Sul do País: Paraná, Rio Grande do Sul e Santa Catarina, trabalhando com representação comercial, no ramo de vestuário, dispondo de confecções, cama, mesa e banho, adulto e infantil, masculino e feminino, com foco no consumidor das classes C e D, segmentado em duas estações distintas: inverno e verão.

3.1.2 Classificação quanto aos meios

A pesquisa de campo, tal como é concebida por Vergara (2007), é uma investigação empírica realizada no local onde ocorre/ ocorreu o fenômeno, ou que dispõe de elementos para explicá-lo, podendo, para tanto, serem aplicados questionários, entrevistas, teste ou observação. O presente artigo apresentou uma pesquisa de campo, na qual foram colhidas informações no local, pela aplicação de um questionário, e teve, pois, como objetivo principal conseguir informações pertinentes à resolução do problema que originou esta pesquisa.

A pesquisa bibliográfica, conforme colocam Marconi e Lakatos (1999), abrange toda a bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo. Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto. Esta pesquisa contemplou uma seleção de diversos autores, os quais voltaram sua atenção aos assuntos abordados neste trabalho. Quer, com isso - pontuado o seu caráter bibliográfico - expor o que já foi escrito sobre os temas em questão, a fim de encaminhar - a partir de tais noções - uma reflexão que contribua para o propósito exposto inicialmente.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados os resultados obtidos pela aplicação de um questionário não estruturado, cujas respostas livres proporcionaram informações necessárias para o resultado final do trabalho.

4.1 Relacionamento entre empresa e representantes

De modo geral, o relacionamento entre empresa e representantes foi considerado satisfatório. Evidenciou-se, por meio das colocações, uma harmonia que transmite compreensão e respeito a todos.

Verificou-se que a empresa abre espaço aos seus representantes, para que eles opinem sobre as coleções apresentadas, como, também, por exemplo, nos itens que precisam ser incorporados ao mostruário ou artigos que podem ser retirados por não terem representatividade nas vendas ou cores que não têm aceitação por parte do cliente, entre outros.

4.2 A empresa transmite confiança, seus diretores fornecem informações precisas e demonstram interesse em solucionar problemas

Pode-se verificar que a empresa transmite confiança aos seus representantes e, por isso, conta com sua credibilidade, principalmente por meio de seu diretor.

A falta de precisão nas informações foi criticada pelos representantes, quando colocam que sua transmissão, muitas vezes, ocorre de maneira inadequada e/ou incompleta, fazendo com que eles se percam sobre a real situação do assunto, pois as informações não são transmitidas com total clareza e acompanhamento, não sendo, então, satisfatoriamente atendidas, absorvidas e aplicadas pelos referidos profissionais, desvirtuando o propósito dessas informações, principalmente as que são transmitidas por telefone ou pessoalmente.

Sugere-se, a partir disso, que todas as informações transmitidas aos representantes por telefone ou pessoalmente sejam repassadas também via *e-mail*, proporcionando maior credibilidade a elas.

4.3 Satisfação quanto ao acompanhamento da empresa, por parte de seus diretores, dispensado aos seus representantes

Observou-se que a empresa não tem acompanhamento efetivo quanto às vendas e metas de seus representantes pela falta de um supervisor de vendas na empresa, mas o presente cargo faz-se necessário devido à lacuna existente na organização, pois a falta de acompanhamento dos representantes tem impacto no resultado desejado.

Para Gobe et al. (2005), é função do supervisor de vendas desenvolver estratégias comerciais; preparar a estrutura comercial adequada àquilo que se pretende realizar; liderar, motivar e desenvolver a equipe levando-a a comprometer-se com os objetivos; acompanhar, controlar e analisar todas as ações do corpo gerencial, executando as correções necessárias, a fim de que as metas sejam atingidas.

Sendo assim, essa pessoa poderia desenvolver estratégias, acompanhar as visitas dos representantes aos clientes, rever critérios de atribuição de metas aos profissionais, enfim, analisar toda a forma que as atividades estão acontecendo para propor melhorias ao sistema.

A falta de uma pessoa responsável pelo acompanhamento das vendas faz com que as ações dos representantes não sejam acompanhadas semanalmente, sendo verificadas apenas no final de cada mês, quando são comparadas com as metas designadas a cada um, permitindo, dessa forma, que o representante se sinta livre para vender mercadorias de outras representadas, deixando de agregar ganhos a ambos os lados - empresa e representante.

A empresa não possui documento específico e formal para acompanhamento das vendas, logo, os representantes não cumprem as metas e a empresa não busca saber quais os motivos dessas dificuldades, o que se impõe ao aumento das vendas, e também não há controle de clientes atendidos. Em vista disso, o representante não se sente obrigado a atender todos os clientes de sua região, escolhendo a quem quer atender, não tendo também meta para prospecção de novos clientes.

4.4 Comissão paga pela empresa em relação às demais representadas

Constatou-se que a empresa trabalha com comissão média de mercado-valor pago também pelas outras representadas no ramo de vestuário e que gira em torno de 6% sobre o pedido efetivamente entregue pela fábrica.

Está sendo implantado pela empresa novo modelo de pagamento de comissão: o representante passa a ter várias tabelas de preço - sem desconto, com preço normal ou com desconto progressivo. O vendedor recebe a comissão de acordo com a tabela que aplicar na venda - quanto menor o desconto aplicado, maior o percentual da comissão recebida, podendo receber até 10%.

A nova ideia está sendo bem aceita pelos representantes, que passam a ter maior poder de negociação em termos de preço, visto que, anteriormente, podiam apenas aplicar uma tabela de preço, com as opções de venda à vista e a prazo, o que não tinha atrativo adicional, uma vez que só poderia ser alterada com autorização do diretor da empresa, e em casos excepcionais.

4.5 O poder de negociação e flexibilidade, no que tange às tabelas de preços e prazos que a empresa oferece ao representante

Observou-se que a maior flexibilidade ocorre com clientes de maior porte, redes ou atacados, que compram em maior quantidade, para as diversas lojas do grupo, que ocasiona maior volume de vendas, obtendo privilégio na negociação referente à tabela de preços e prazos estabelecidos pela empresa.

Esses clientes são atendidos, em sua grade maioria, pelos dois vendedores, sócios da empresa, que, por fazerem parte dela, também têm maior autonomia e flexibilidade nas negociações, tendo vantagem em relação aos demais representantes nesse quesito.

4.6 Preços das fábricas que a Ilimitada representa: atrativos, similares ou maiores perante outras representadas

Segundo Kurtz (1998), preço é uma das estratégias mais difíceis na área de *marketing*, uma vez que o principal fator que influencia a estratégia de preço, pelo profissional, é a competitividade. Já Kotler (1998) explica que o preço compreende a soma em dinheiro que os clientes devem pagar para obter determinado produto.

Constatou-se que a maioria das fábricas representadas tem preço atrativo e diferenciado, que leva em conta qualidade e preço baixo, além do fato de que muitas mercadorias possuem o menor preço fabricado no mercado, facilitando nas negociações.

Verificou-se, também, que algumas representadas têm preço similar aos praticados pela concorrência, não tendo sobre elas um diferencial atrativo. A permanência, substituição e eventual desativação dessas representadas deveriam ser revistas pela empresa.

4.7 Priorização de venda pelos representantes para a empresa Ilimitada – Consultoria e Vendas em relação às demais representadas

Constatou-se que a maioria dos representantes oferece, em primeiro lugar, as mercadorias das fábricas que a Ilimitada representa. Isso se deve à boa qualidade de seus artigos, e aos preços competitivos de que dispõe, deixando as outras representadas em segundo plano.

Alguns representantes trabalham com fábricas de mercadorias diferentes, cujos artigos não têm similaridade em relação aos trabalhados pela Ilimitada, fazendo com que ela perca essa fatia de mercado para o concorrente. A empresa poderia rever esses casos e, se considerar conveniente, buscar novos parceiros - fornecedores - que satisfaçam essa necessidade.

4.8 A aceitação dos clientes em relação às fábricas e às mercadorias que a empresa representa perante as representadas concorrentes

Na visão de Kotler (1998), produto ou mercadoria é a combinação de bens e serviços que a empresa oferece ao mercado-alvo. Já para Kurtz (1998), produto em *marketing* significa muito mais do que um bem, serviço ou ideia. É um conceito mais amplo que também leva em conta satisfação de todas as necessidades do consumidor em relação a um bem.

Observou-se que a aceitação pelos clientes, na visão dos representantes, é satisfatória, pois consideram a mercadoria de boa qualidade e com preço baixo.

Não houve nenhuma fábrica citada na representação que praticassem preços superiores aos da concorrência, lembrando que o público-alvo são as classes C e D da população. Isso leva a crer que a empresa seleciona bem seus fornecedores, tem produto diferenciado no mercado e, nesse ponto, está no caminho certo, favorecendo seus representantes e clientes.

4.9 Dificuldades em atingir meta

As metas são projetadas pela direção da empresa a cada início de estação, com base em “diversas variáveis”, estipuladas por ela, tais como: poder econômico da região atendida, número de clientes ativos, base em vendas nas estações passadas e número de fábricas determinadas para cada representante. Entretanto, nem sempre as referidas metas são cumpridas pelos representantes.

Para [Cobra](#) (1994), os objetivos devem ser definidos, as estratégias bem formuladas e os planos táticos bem consistentes com os recursos – humanos, físicos e financeiros – disponíveis. Observa-se, em relação a isso, que alguns representantes cumprem e até aumentam suas metas e vendas. Já outros encontram dificuldades em atingi-las. Consta-se, ainda, que a empresa não observa todos os requisitos básicos propostos pelo autor para estabelecimento de critérios, objetivos e metas.

Destacam-se, nessas dificuldades, algumas variáveis externas, como, por exemplo, o tempo - frio em época de calor ou vice-versa, época chuvosa, que também contribui para a queda nas vendas.

Além disso, é possível que algumas representadas não fabriquem suas mercadorias, conforme especificado em seu mostruário, contando com qualidade inferior, troca de tecido etc., o que pode levar ao cancelamento de muitos pedidos e à diminuição da possibilidade de sua reposição.

Sugere-se, a partir disso, que seja firmado contrato com todas as fábricas representadas, com responsabilidades e atribuições de ambos os lados, fazendo com que as empresas se comprometam a cumprir o acordo, sob pena de multas e rescisão de contrato, bem como a pagar comissão pelos pedidos cancelados, nessas condições.

4.10 Sugestões, ideias, opiniões para ajudar a empresa a melhorar sua *performance* e se ajustar cada vez mais para atender as expectativas de seus representantes, na visão dos referidos profissionais

A empresa não oferece aos seus representantes cursos de aperfeiçoamento ou de motivação relacionados mais especificamente à área de vendas ou *marketing*. Também não costuma reunir seus representantes em encontros com o intuito de promover o bem-estar entre os envolvidos, estreitando laços de amizade e confiança.

[Vergara](#) (2000) ressalta que a motivação é uma força, uma energia, que nos impulsiona na direção de alguma coisa. Diz também que a diferença entre motivação e estímulo é que a motivação está dentro de nós e o estímulo, fora.

Partindo da ideia da autora e da necessidade da organização, sugere-se que a empresa promova encontros e convenções entre direção e representantes nos quais possam participar familiares e colaboradores, ocorrendo semestralmente ou com frequência a ser decidida pela organização, conforme sua conveniência e disponibilidade. Os momentos em questão, temperados pela informalidade e descontração, favoráveis à troca de ideias, experiências, sugestões ou críticas referentes a todos os assuntos pertinentes à venda, serão mostra de interesse e dedicação dispensados pela empresa aos seus representantes.

Atualmente a empresa participa somente de uma feira de grande porte: a Feira Nacional de Inverno (FENIN), que ocorre todos os anos, no mês de janeiro, na cidade de Gramado-RS.

Embora o custo financeiro não seja baixo e o retorno não seja imediato, a participação da empresa em feiras menores, dentro e fora do estado, poderá ser um grande negócio, já que nelas pode consolidar seu nome no mercado; ser vista por clientes novos que costumam comprar em feiras e que não compram da Ilimitada; fortalecer relações comerciais com empresas, fornecedores e clientes; além de prospectar novos clientes, fatores que, a longo prazo, podem refletir no crescimento da organização.

[Gobe et al.](#) (2005) explica que, quando se fala em remuneração, enfocam-se todos os aspectos que compõem o salário de um profissional de vendas, como os valores fixos, comissões e prêmios, bem como os benefícios diretos e indiretos inerentes ao cargo.

Tendo presente essa concepção, outra sugestão é que a empresa reveja a possibilidade de desenvolver uma estratégia para premiar o representante que cumpre as metas estabelecidas; acrescentar um percentual na comissão sobre as metas cumpridas; oferecer prêmios pelo seu alcance; pagar a comissão antecipada, sobre o valor que exceder as metas, entre outros. Os valores a serem acrescidos à comissão, bem como os prêmios fornecidos, ficam a cargo da direção da empresa.

Sugere-se à empresa a elaboração de uma política formal para o setor de vendas, a fim de facilitar o seu acompanhamento, tornando mais claras as atribuições do setor, cabendo também descrever as tarefas e os responsáveis pela sua execução e acompanhamento, facilitando a identificação das deficiências pela organização.

A empresa possui ampla carteira de clientes cadastrados. A dos clientes ativos, ou seja, daqueles que fazem pedidos regularmente, gira em torno de 30% ou 40%. Os demais são clientes esporádicos, que normalmente fazem suas compras uma vez ao ano, na feira da qual a empresa participa, ou que deixaram de efetuar pedidos na Ilimitada há algum tempo. Propõe-se à empresa um trabalho efetivo com estes casos, contatando por telefone ou fazendo visitas para os reativar, a fim de aumentar a carteira de clientes e, conseqüentemente, o faturamento da empresa.

Os representantes costumam passar para o escritório da empresa os pedidos efetuados durante a semana somente nas sextas-feiras, o que ocasiona acúmulo de solicitações num só dia e considerável perda de tempo. Dessa forma sugere-se que as solicitações de compra sejam repassadas ao escritório todos os dias. Uma funcionária designada para a função conferirá os pedidos e enviá-los às fábricas no mesmo dia ou assim que puder, agilizando o processo e evitando possíveis cancelamentos de pedidos, motivados por clientes que necessitam da mercadoria imediatamente.

5 CONCLUSÕES, PROPOSTAS E SUGESTÕES

Ao final deste trabalho de pesquisa, com base nas reflexões feitas por diversos autores da área de *marketing* e vendas, especificadas as etapas necessárias à estruturação da área de vendas da empresa Ilimitada – Consultoria e Vendas, chegam-se às sugestões que ora se apresentam. Diante das lacunas existentes na organização, sugerem-se à direção de empresa:

a) a contratação de um supervisor ou gerente de vendas para acompanhar os representantes, definir e cobrar resultados, direcionar esforços, para que os objetivos da empresa sejam alcançados conforme planejados.

O referido profissional deverá, também, planejar: definir os objetivos, metas; estabelecer papéis e atividades, incluindo previsões e orçamentos; recrutar e selecionar os representantes, a fim de manter uma equipe eficiente; treinar (decidir quem e por quem serão treinados); fazer uso de seu posto de liderança para estabelecer um relacionamento positivo e persuasivo; bem como avaliar as atividades desenvolvidas, comparando o desempenho efetivo com o planejado, efetuando as correções necessárias;

b) a contratação de uma pessoa para ajudar no setor de pedidos, enviando-os às fábricas em tempo hábil, evitando o acúmulo ou atraso no seu envio, e o conseqüente cancelamento de pedidos por parte dos clientes. A mesma pessoa poderá acompanhar o faturamento das solicitações das fábricas e seu envio aos clientes, sendo remanejada para outros setores da empresa sempre que a direção julgar necessário;

c) oferecimento de bônus aos profissionais, que recebem, como recompensa, comissão sobre as vendas efetivamente entregues. Embora o percentual pago pela comissão esteja de acordo com o mercado, sugere-se à empresa que veja uma nova forma de remuneração aos seus representantes, além da comissão paga, podendo ser em forma de benefícios, recompensas ou prêmios, motivando, dessa forma, a sua equipe. A premiação poderá explorar critérios a serem definidos pela empresa,

contemplando variáveis como: classificação dos representantes no alcance das metas, crescimento na carteira de clientes, busca de novos clientes, busca de clientes inativos, aumento do volume de vendas, entre outros;

d) promoção de encontros e/ou convenções - como não oferece nenhum tipo de treinamento aos seus representantes, não se contemplam momentos de aproximação com a empresa, sugere-se que a direção promova uma convenção - anualmente - e dois encontros - um em cada semestre -, a fim de favorecer a interação entre o grupo e o crescimento da equipe;

e) confecção de um documento padrão para as atividades de venda, com direitos e atribuições de cada um, as tarefas e funções a serem executadas, com a indicação do profissional responsável por sua efetivação e por quem seriam acompanhadas, como forma de organizar a empresa, dar e cobrar responsabilidades das pessoas envolvidas nos processos;

f) participação da empresa em feiras menores e não somente da FENIN, como forma de divulgar o nome da empresa, vender para o público específico, fortalecer parcerias comerciais e prospectar novos clientes;

g) subsídio aos representantes que ainda não dispõem de *notebook*, para que o adquiram - com todos os representantes munidos dessa ferramenta, a empresa poderá implantar um programa de envio de pedidos já digitalizados para o setor responsável. Dessa forma, eles seriam conferidos e enviados às fábricas, sem necessidade de nova digitação, ganhando tempo e agilidade na transação, eliminando a recepção de pedidos via fax.

Vale ressaltar que não terá validade uma estruturação no departamento de vendas da empresa, com documentos formalizados, funções predeterminadas, com direitos e atribuições de cada participante, se a postura de seus diretores e de todas as pessoas envolvidas no processo permanecer a mesma. É importante salientar, também, que deve haver interesse, comprometimento e esforços contínuos para que os objetivos desejados sejam alcançados.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Maria Margarida. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002. ①

CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação à Administração de Vendas**. São Paulo: Makron Books do Brasil, 1990. ①

CHURCHILL, Gilberto A. Jr; Peter, J. Paul. **Marketing Criando Valor Para o Cliente**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2000. ① ②

COBRA, Marcos. **Marketing Básico**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997. ①

_____. **Administração de Vendas**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994. ① ② ③ ④

FUTRELL, Charles M. **Vendas - Fundamentos e Novas Práticas de Gestão**. 7. ed. São Paulo: Saraiva, 2003. ① ②

GOBE, Antônio Carlos et al. **Administração de Vendas**. São Paulo: Saraiva, 2005. ① ② ③

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998. ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩

_____. **Princípios de Marketing**. 7. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1998.

KURTZ, David L. *Marketing Contemporâneo*. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998. ① ② ③ ④ ⑤

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. *Administração de Vendas*. 5. ed. São Paulo: Atlas SA, 1999. ①

_____. *Administração de Vendas*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2002. ①

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. *Técnicas de Pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999. ①

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. *Tratado de Metodologia Científica: Projetos de Pesquisas, TGI, TCC, Monografias, Dissertações e Teses*. São Paulo: Pioneira, 1999. ①

PINHEIRO, Roberto Meireles, et al. *Comportamento do Consumidor e Pesquisa de Mercado*. Rio de Janeiro: FGV, 2004. ①

STANTON, William J.; SPIRO, Rosann. *Administração de Vendas*. 10 ed. Rio de Janeiro: S A, 2000. ①

VERGARA, Sylvia Constant: *Gestão de Pessoas*. 2. ed. São PAULO: Atlas, 2000. ①

_____. *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. 9. ed. São Paulo:Atlas, 2007. ① ②