

## FORÇAS DE VENDAS: UM ESTUDO NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE VAREJO CALÇADISTA DE SANTA MARIA-RS<sup>1</sup>

*SALES FORCE: A STUDY IN RETAIL FOOTWEAR OF MICRO AND SMALL ENTERPRISES OF SANTA MARIA-RS*

**Marcelo Pitthan<sup>2</sup>, Eduardo Botti Abbade<sup>3</sup> e Greice de Bem Noro<sup>4</sup>**

### RESUMO

Atualmente a força de vendas de uma empresa assume papel vital em sua estrutura. Cada vez mais o cliente é visto como uma figura central dentro da atividade das empresas. A força de vendas é o principal elo entre o cliente e a organização, logo se justifica sua importância. Assim, no presente estudo, teve-se como objetivo geral analisar o quão eficaz é a força de vendas das Micro e Pequenas Empresas (MPEs) do setor de varejo calçadista, da cidade de Santa Maria-RS. O estudo classifica-se como exploratório-descritivo de natureza qualitativa e quantitativa. A pesquisa foi realizada por meio da aplicação de um questionário fechado com variáveis nominais, sendo distribuídos 21 destes dos quais retornaram 19 em tempo hábil para realização do estudo. O critério utilizado foi o tráfego de clientes e *prospects* nos Pontos de Vendas (PDVs) das lojas varejistas de calçados. Os resultados obtidos apontaram que as empresas pesquisadas atingiram um desempenho satisfatório em relação a sua força de vendas. Um ponto destacado como contrário ao resultado da pesquisa foi relacionado a orientação de vendas das empresas, que relataram possuir um *marketing* reativo. O estudo apresentou limitações quanto ao tamanho da amostra além de ter sido constatado que algumas empresas possuem mais de um PDV.

**Palavras-chave:** eficácia, *marketing*, administração.

<sup>1</sup> Trabalho de Iniciação Científica - UNIFRA

<sup>2</sup> Acadêmico do Curso de Administração - UNIFRA . marcelopitthan@hotmail.com

<sup>3</sup> Orientador - UNIFRA - eduardo@unifra.br

<sup>4</sup> Coorientadora - UNIFRA - greice@unifra.br

## **ABSTRACT**

*Currently the sales potential of a company assumes a vital role in its structure. Increasingly, the client is seen as a central figure within the company activity. The sales potential is the main link between the customer and the organization. The study aims to analyze the sales potential small businesses in the shoe retail industry in the city of Santa Maria, RS. It is an exploratory, descriptive, qualitative and quantitative study. The survey was conducted through a questionnaire with nominal variables. 21 copies were distributed, and 19 returned in time for the analysis. The criterion used was the influx of customers and prospects at the outlets. The results showed that the surveyed companies have reached a satisfactory performance in relation to its sales potential. A point highlighted as opposing the search results is related to sales targets. The companies reported having a reactive marketing. The study has limitations on the sample size and it was found out that some companies have more than one outlet.*

**Keywords:** *efficiency, marketing, administration.*

## **INTRODUÇÃO**

De acordo com Las Casas (2004), no Brasil, a medida que a economia cresce, a tendência do *marketing* é desenvolver-se, como ocorre em outros países. Em consequência do crescimento do *marketing*, o departamento de vendas estará ocupando lugar de destaque nas organizações. Segundo o autor, o consumidor está se tornando mais exigente, com a tendência ao maior consumo, ele passa a exigir mais de seus fornecedores. Existe maior conscientização de seu próprio papel de consumidor. Neste cenário, o departamento de vendas desempenha papel essencial na adaptação das empresas a nova tendência, principalmente quanto ao esclarecimento, orientação, informação aos clientes e no pós-venda.

Para Kotler (2004), as empresas descobriram que é conveniente organizar seus empregados em departamentos concebidos para a execução de atividades específicas. O resultado é que as pessoas que trabalham em outros setores supõem naturalmente que o departamento de *marketing* e vendas cuidará dos clientes. Segundo o autor, entretanto, qualquer departamento poderá prejudicar as relações com os clientes que ficam insatisfeitos quando ocorrem falhas em outros departamentos. A empresa perde seus clientes sem que o *marketing* ou o setor de vendas tenham qualquer culpa.

De acordo com Aeker (2001), quando os clientes têm relativamente

mais poder que os vendedores, eles podem forçar preços para baixo ou demandar mais serviços, afetando a lucratividade. O poder dos clientes será maior quando o volume de sua compra tiver grande proporção nos negócios do vendedor. Segundo o mesmo autor, o nível e o crescimento das vendas e da participação de mercado proporcionam indicadores de vitalidade de uma estratégia de negócio. A manutenção de uma forte posição de mercado ou a conquista de um crescimento rápido, geralmente, reflete um concorrente forte e uma estratégia bem sucedida.

Diante deste cenário, estão presentes as Micro e Pequenas Empresas (MPes), que, por sua vez, possuem aspectos peculiares para sua administração e dispõem de poucos recursos financeiros, o que as diferencia das médias e grandes empresas por não possuírem grande capital para investir fortemente em promoção.

Em termos percentuais, estima-se que as MPes representam, no país, cerca de 99,8% das empresas. Nas empresas brasileiras deste segmento, os donos geralmente são quem tomam as decisões básicas, passando a exercer praticamente todas as funções empresariais. É como encontrar-se os proprietários de pequenas empresas cuidando de vendas, finanças, contratação de pessoal e compras (LAS CASAS, 2004). O autor comenta que o pequeno empresário brasileiro, de modo geral, não é orientado ao *marketing*. Muitas empresas consideram que seus mercados têm potencial maior do que sua capacidade de atendê-lo. Por isso, concentram sua atenção na produção, buscando quase sempre aumentá-la. A escassez de recursos, entretanto, é um obstáculo a esta tentativa.

Segundo Grazziotin (2006), numa empresa pequena, o comprador é o vendedor, ou há quem compra e dois, três vendedores. Assim, fica fácil existir sinergia entre comprador e vendedor. De acordo com o autor, porém, ocorre muitas vezes uma dissociação entre comprador e vendedor, o que gera uma enorme perda. Na hora de comprar há um tipo de visão, isto é, o comprador adquire a mercadoria porque ela dará maior rentabilidade, mas no momento de vender o vendedor acaba vendendo outra. O trabalho do comprador foi praticamente anulado na hora da venda.

Neste contexto, a força de vendas pode ser usada com um fator determinante para o sucesso das MPes se analisada de forma correta. Para Zoltners et al. (1998), para se obter uma força de vendas eficaz, uma empresa necessita de um modelo organizacional igualmente eficaz. Tendo em vista o tema apresentado, o objetivo geral no presente estudo é o de analisar o quão eficaz é a força de vendas das Micro e Pequenas Empresas do setor de varejo calçadista, da cidade de Santa Maria-RS, com base no modelo proposto por Zoltners et al. (1998).

A importância do estudo acerca de força de vendas fundamenta-se no

reconhecimento de que representa um investimento importante para a maioria das empresas. A importância desta força, no entanto, vai além de seu investimento, ela talvez seja o setor mais poderoso dentro da empresa, pois é ela que representa a empresa em público e ao qual é confiado o patrimônio mais importante da organização: o cliente (ZOLTNER et al., 1998). Segundo estes autores, quanto mais motivada e treinada esta força estiver, maior será o número de vendas e sua engenhosidade terá impacto direto sobre a lucratividade da empresa.

De acordo com Las Casas (2004), as vendas possuem grande importância, no que se diz respeito a cinco fatores: (1) importância para economia: para que os produtos sejam vendidos de acordo com os objetivos preestabelecidos pelos administradores, é necessário que exista ação neste sentido, quanto maiores forem as vendas, os consumidores se beneficiam com mais produtos; (2) melhor padrão de vida: os vendedores levam aos consumidores produtos que proporcionam conforto, novidades e aperfeiçoamento; (3) aperfeiçoamento dos produtos: as empresas precisam de vendedores para desenvolver mercados. São eles que mantêm contato com os clientes e recebem reclamações, sugestões ou elogios; (4) manutenção da atividade empresarial: o departamento de vendas desempenha papel relevante na obtenção de receita, uma vez que, sem vender a empresa não conseguirá obter recursos suficientes para cobrir seus custos e manter seu quadro de funcionários; (5) desenvolvimento de profissionais: o homem de vendas é geralmente uma pessoa que aprende a ser flexível dada a diversidade de clientes com quem costuma relacionar-se. Essa atividade ajuda a desenvolver profissionais polivalentes, característica necessária para a ocupação de cargos mais altos nas organizações.

## **MARKETING E FORÇA DE VENDAS**

De acordo com Miranda (1997), primeiramente o consumidor produzia, colhia e caçava, para seu próprio uso, tudo o que precisava. Depois veio o comércio, e o consumidor trocava sobras entre si e a essa ação séculos depois se deu o nome de *Marketing*. O significado da palavra *Marketing* se observada de forma pragmática, assume a sua tradução literal como sendo Mercado, podendo-se, então, afirmar que *Marketing* é o estudo do mercado. Ainda mais, se configura como uma ferramenta ou ações administrativas que possibilitam a observação de tendências assim como a criação de novas oportunidades de consumo visando a satisfação dos clientes e respondendo aos objetivos financeiros e mercadológicos das empresas.

Para Berkowitz et al. (2002), o *marketing* não para com a descoberta das necessidades dos consumidores. Como obviamente a organização não pode saciar todas as necessidades dos consumidores, ela precisa concentrar seus esforços

em certas necessidades de um grupo específico de potenciais consumidores. Isso constitui o mercado-alvo ou mais grupos específicos de potenciais consumidores para os quais uma organização direciona seu programa de *marketing*. De acordo com o autor, tendo selecionado o consumidor-alvo, a empresa precisa seguir algumas etapas para satisfazer as necessidades deles. Para isso, usa uma combinação de quatro ferramentas, frequentemente chamada de quatro Ps.

De acordo com Miranda (1997), entre as várias exigências importantes para o bom desempenho comercial destacam-se oito unidades básicas a serem consideradas: (1) a localização das lojas; (2) o *layout* das lojas; (3) a seleção de mercadorias e suprimentos de estoque; (4) a divulgação externa (propaganda e promoção); (5) a exposição de mercadorias, inclusive vitrinismo; (6) as demonstrações e ofertas diretas aos consumidores; (7) operação de crediários; e (8) os serviços a clientela. Para a autora, a maior parte dos varejistas jamais recebeu qualquer educação formal para o desempenho dessas atividades, nem os “currículos” das escolas de administração ou a literatura especializada em *marketing* que reserva grande espaço para elas.

De acordo com Penteado (1999), cada vez mais num ambiente de negócios competitivos é resultado de um profundo conhecimento das necessidades e expectativas dos consumidores. A correta utilização de pesquisas, não apenas para verificar a reação dos consumidores brasileiros aos produtos e serviços desenvolvidos nas matrizes americanas ou europeias, mas para conhecer os verdadeiros anseios dos consumidores e, com isso, identificar oportunidades para o lançamento de produtos que atendam às expectativas do mercado, é um dos caminhos que podem ser trilhados para a conquista de um mercado. Para tanto, buscar uma aproximação com os consumidores finais e, também, com os canais de distribuição e outros públicos relevantes, tudo isso vai determinar o sucesso de um novo produto ou serviço.

Dos conceitos de *marketing*, o composto promocional é o mais visível e que mais atrai atenção. Pelo seu fascínio à comunicação em geral e especificamente a da propaganda muitas vezes é creditado poder descomunal, capaz de influenciar o comportamento de toda a sociedade. O que gera, ainda hoje, um debate de cunho ideológico sobre os efeitos que exerce sobre nossa vida cotidiana. Sobre essa atividade paira a acusação de que sua finalidade é persuadir e convencer, influenciando por meio de comunicação de massa o comportamento do consumidor, como se houvesse algo de intrinsecamente no processo (PENTEADO, 1999).

Para Shimp (2002), a comunicação de *marketing* pode ser mais bem compreendida pela análise de dois elementos que a constitui, comunicação e *marketing*. Comunicação é o processo pelos quais os pensamentos são transmitidos

e o significado é compartilhado entre pessoas ou entre organizações e pessoas. *Marketing* é o conjunto de atividades através das quais as empresas e outras organizações criam transferência de valor entre elas próprias e seus clientes. É claro que o *marketing* é mais amplo, mas em grande parte envolve atividades de comunicação. Considerada como um todo, a comunicação de *marketing* representa o conjunto de todos os elementos no *mix* de *marketing* de uma marca que facilitam trocas ao estabelecer significado compartilhado com os clientes daquela marca. Na visão de Ogden (2006), as variáveis do *mix* de Comunicação Integrada de *Marketing* (CIM) são: propaganda, relações públicas, publicidade, vendas pessoais e *marketing* direto.

Neste contexto, dentre as variáveis que compõe o CIM, a venda pessoal envolve a comunicação individualizada, tendo em vista que o vendedor tenta persuadir uma pessoa a comprar produtos de sua empresa. Essa modalidade de venda costumava requerer a comunicação “cara a cara”, mas nos últimos anos foi expandida para o uso da comunicação eletrônica. De acordo com o autor, o departamento de vendas em geral se reporta ao diretor ou ao gerente de vendas, não é responsabilidade do gerente de *marketing*. No entanto, algumas organizações unificam os departamentos de vendas e *marketing*. Este pode ser visto como o modelo ideal para a construção do *marketing* integrado, uma vez que venda está relacionada a todas as outras funções de comunicação e deve ser enquadrada nesta categoria (OGDEN, 2006). Juntamente com a venda pessoal, o objetivo da promoção de vendas é criar ou induzir compras e neste processo o comprador pode ser o consumidor final, um intermediário ou a própria equipe de *marketing* de uma organização. A principal vantagem da promoção de vendas é que ela pode desenvolver um pacote agregado para o profissional de *marketing*. De acordo com o autor, as atividades de promoção de vendas complementam as outras variáveis do *mix* de Comunicação Integrada de *Marketing*, tendo em vista que as promoções de vendas são indiretas e não-pessoais e oferecem estímulos de curto prazo.

Segundo Oliveira (2007), as atividades de vendas desempenham papel de vital importância no contexto mercadológico. Além da necessidade de integração com as demais atividades de comercialização para atingir objetivos visados, o contato diário com os clientes da empresa é frequentemente feito por meio dos vendedores, que, mediante a comunicação pessoal, ajudam a formar a imagem que a empresa deseja projetar. De acordo com a autora, em consequência da globalização dos mercados, vive-se em épocas de muita concorrência, não somente entre empresas, mas também no mercado de trabalho. As empresas do mundo globalizado demandam pessoas com maiores e melhores habilidades do que se

demandava há poucos anos atrás. O trabalho e o sucesso dos vendedores refletem em grande as orientações, rumos dados pela administração que com uma série de atitudes e procedimentos influencia a atividade desses profissionais.

Segundo Goldberg (2007), as constantes mudanças nas características das organizações, a crescente competitividade, o fenômeno da globalização, a adoção da estratégia de múltiplos canais de venda, levaram as companhias a buscar otimizar a eficácia do canal de venda, inovando e ampliando os recursos alocados nesta área, onde técnicos, engenheiros e demais colaboradores contribuem de forma efetiva no processo de relacionamento Empresa X Cliente. De acordo com o autor, talvez este cenário ainda não seja a realidade da maior parte das empresas e sim próprio daquelas que são líderes de mercado, porém o papel da força de vendas e sua contribuição para os resultados almejados, traz uma nova agenda de preocupações neste período de transição. Sem dúvida, a figura tradicional do vendedor deverá ser reinventada de forma a adquirir competências que adicionem valor e gerem resultados para as empresas.

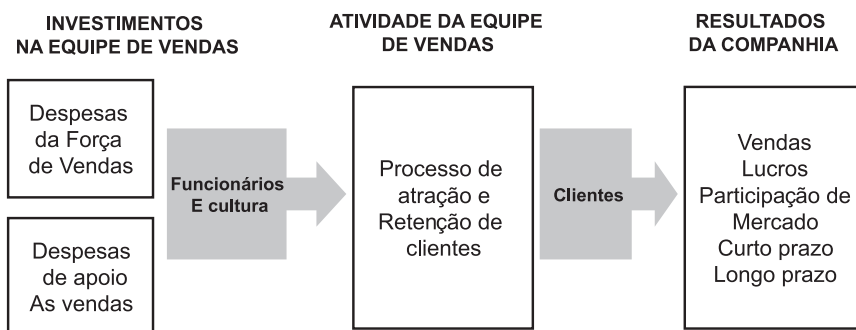
Para Carnegie et al. (2005), está se vendendo em um ambiente industrial com longos ciclos de venda, no qual a pré-abordagem pode levar várias semanas. Além disso, pode-se ter várias entrevistas com um cliente antes de realmente apresentar-se uma solução. Por outro lado, em situações de venda a varejo, existe muito pouco trabalho de pré-abordagem que possa ser feito e, em contraste com as grandes vendas de equipamentos, pode-se nunca contratar o mesmo cliente novamente depois do encontro inicial. A questão volta-se a necessidade de que é preciso reconhecer que cada situação de vendas é única e que alguns vendedores passarão por cada elemento do processo várias vezes ao dia e outros poderão passar por eles poucas vezes ao ano.

De acordo com Grazziotin (2006), a missão dos lojistas é comprar e vender. Compra-se para vender, mas é preciso estar atento, porque no ato da compra já se inicia a venda, tendo em vista que, comprar bem já é a metade da venda. O autor ressalta que, quando é assinado o pedido já se está definindo a metade do lucro. Quando se compra mal, criam-se problemas difíceis de resolver e, mesmo quando a compra é bem feita, realizada de modo consciente, não é fácil superar os percalços do mercado, da demanda como um todo.

Segundo Goldman (1998), a empresa precisa obter dados sobre os clientes através de um trabalho de *marketing* direto e inseri-los em um banco de dados para assim ser possível ouvir continuamente os clientes usando a internet e outros meios de comunicação. O grande problema é que as empresas não possuem o costume de escutar os clientes de verdade. Elas na verdade querem manipulá-los

ou dizer-lhes o que devem querer. Porém, é necessário descobrir o que realmente os consumidores procuram. É preciso não se contentar com respostas superficiais, a empresa deve aprofundar as perguntas e descobrir o que faz a diferença. Se a empresa enfrenta dificuldades, é porque não resolveu seus problemas de *marketing*, ou tem o mercado ou produto errado e simplesmente forçar as vendas não trará o resultado esperado.

Segundo Zoltners et al. (1998), para se obter uma força de vendas eficaz uma empresa necessita de um modelo organizacional igualmente eficaz. Para tanto, os autores propõem um modelo de seis partes, em que cinco partes fazem parte das forças de vendas (investimentos, funcionários e cultura, atividade, cliente e resultado da companhia) (Figura 1) e mais os impulsionadores da produtividade (Figura 2).



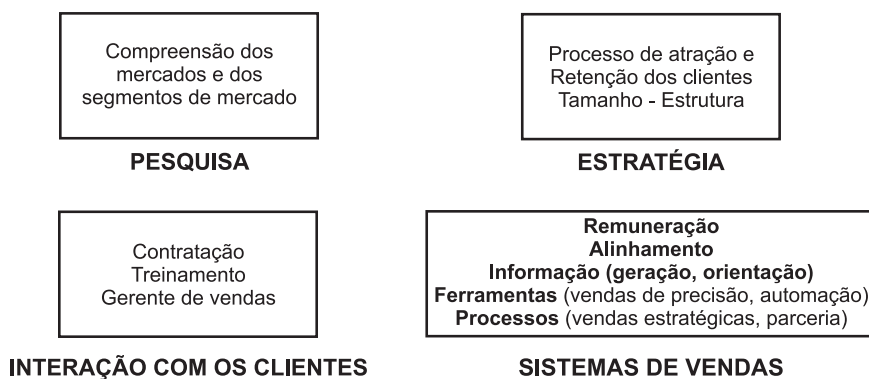
**Figura 1** - Os cinco componentes da força de vendas.

Fonte: Zoltners et al. (1998, p. 62).

Como pode ser observado na figura 1, no que se refere às forças de vendas, o primeiro item se relaciona ao investimento em pessoal e apoio, no qual, os investimentos com pessoal podem incluir benefícios e recompensas aos vendedores e aos gerentes. Os custos em apoio podem ser com contratação, treinamentos, reuniões de vendas, obtenção de dados, sistemas e *laptops*. O segundo item da força de vendas é a atividade dirigida ao mercado e, este item, o processo de vendas, chamado de atração e retenção de clientes, pode incluir atividades como prospecção, análise de necessidades, desenvolvimento de soluções, apresentação de propostas, negociação, instalação, manutenção e expansão de contas. O terceiro item, resultados da companhia, geralmente definidos em termos de vendas, lucro e participação no mercado. Pode ser medido através de porcentagem de realização de objetivos ou crescimento no último ano. Torna-se necessário avaliar essas estatísticas em um período de curto e longo prazo, pois as decisões da equipe



afetam ambos. Neste sentido, uma boa força de vendas é capaz de converter com competência custos em atividade efetiva. Os últimos itens relacionam-se aos Funcionários, Cultura e Clientes. Ressalta-se sobre estes itens que, a capacidade de transformar o investimento na força de vendas em atividade efetiva está diretamente relacionada aos funcionários e à cultura de vendas. Pessoas motivadas, competentes e que participam de uma cultura de sucesso dentro da empresa participarão ativamente de atividades adequadas. A atividade é reconhecida pelo cliente positiva ou negativamente, o que influencia os resultados da empresa.



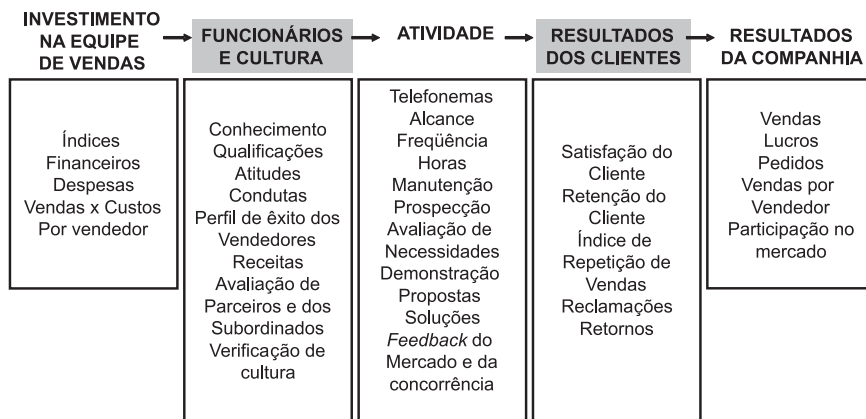
**Figura 2** - Sexto componente: impulsionadores de produtividade da força de vendas.

Fonte: Zoltners et al. (1998, p. 63).

Segundo Zoltners et al. (1998), os impulsionadores de produtividade são as decisões tomadas pelos gerentes de vendas, que afetam diretamente os cinco componentes já descritos. Estas decisões são classificadas em quatro categorias: (1) pesquisa: são os dados e a análise do comportamento de compras em cada segmento do mercado; (2) estratégia: são todas as decisões de maior interesse para a alta direção, sobre o tamanho e estrutura das forças de vendas e uma definição do processo de atração e retenção de clientes; (3) interação com o cliente: são as decisões sobre quem contratar, como treinar e quem escolher. A pessoa que aparece para o cliente é o resultado de tudo isso; e (4) sistema de vendas: são as decisões gerenciais que afetam os clientes mais indiretamente. Incluem programas de remuneração, alinhamento de territórios, dados da equipe, ferramentas e processos, além de outros programas de aprimoramento da produtividade.

De acordo com os autores não se pode acreditar no que não se pode medir e neste sentido, torna-se imprescindível mensurar tanto os componentes de vendas quanto os impulsionadores. Na figura 3, são apresentadas medidas que podem ser usadas para entender a situação da força de vendas, segundo a análise de

seus componentes. A avaliação realizada através destas medições de componentes permite elaborar programas de aperfeiçoamento na sua gestão, no entanto, apesar de tudo ser mensurável, a maioria das empresas não vai longe, uma vez que aferições profundas exigem dados e custam caro.



**Figura 3** - Medindo a força de vendas.

Fonte: Zoltners et al. 1998, p. 64).

Como pode ser observado na figura 3, no que se refere ao componente “investimentos na força de vendas”, a medição geralmente é feita por meio de contabilidade. Já no que se refere aos componentes funcionários e cultura, e na concepção de Robbins (2006), as culturas organizacionais diferem entre si. A cultura certa para uma organização pode ser totalmente inadequada. Zoltners et al. (1998) destacam que o mercado e o ambiente influenciam fortemente as culturas que sobrevivem, e o modelo acima avalia dados em termos de mercado e ambiente competitivo. No que tange ao componente atividade, este deve mostrar claramente o que os profissionais de vendas fizeram (formas de contatos com clientes) e conseguiram (retorno) durante um período pré-determinado. Com relação ao componente clientes, taxas de retenção, de repetição e de reclamações para avaliar o relacionamento com clientes estão sendo usadas, além de questionários para identificar a satisfação dos seus consumidores. Já no componente resultados da companhia usam-se vendas, lucros e participação de mercado como índices gerais do sucesso da companhia. Para a verificação do nível de relacionamento existente com clientes pode-se citar a classificação de Churchill e Peter (2000) na qual especificam 5 níveis de relacionamento. São: **Básico (1)** em que o vendedor após a venda do produto não contata o cliente novamente. **Reativo (2)** onde após a venda do produto o vendedor estimula o cliente para procurá-lo se tiver qualquer dúvida

ou reclamação. **Responsável (3)** ocorre quando o vendedor telefona ao cliente logo após a venda para verificar se o produto está correspondendo a expectativa do momento da compra. Ele também questiona o cliente sobre possíveis sugestões para melhoria do produto e se ocorreram desapontamentos. Estas informações ajudam a empresa no sentido de estar sempre em constante processo de melhoria. **Pro ativo (4)** ocorre quando vendedor telefona ao cliente esporadicamente para informar sobre melhores usos do produto ou sobre chegada de novos produtos. **Parceria (5)** a empresa trabalha continuamente com o cliente para identificar formas de satisfazê-lo, bem como auxiliá-lo na utilização de um determinado produto.

A mensuração dos impulsionadores de produtividade é uma tarefa mais difícil e a melhor maneira de avaliá-los é comparar os processos decisórios da equipe com as melhores práticas já experimentadas. Essa tarefa aborda as decisões da gerência de vendas, procurando medir seu impacto e sua eficácia. A tomada de decisão organizacional é formalmente definida como o processo de identificação e solução de problemas (DAFT, 2006). Para tanto, pode-se fazer um *benchmarking* das melhores práticas de outros departamentos ou outras empresas. Para Araújo (2001), *benchmarking* é uma modalidade especial de aprendizado direcionada à revelação das melhores práticas de uma organização plenamente reconhecida como o número um de seu ramo, país, ou mesmo do mundo, no intuito de propiciar, a quem inicia este tipo de estudo, um quadro das possibilidades de melhoria. O teste de avaliação de produtividade ajuda a detectar as áreas que precisam de atenção imediata e, neste sentido, um excesso de notas Cs acentua a necessidade de revisão geral.

Neste contexto, destaca-se que a mediação de pessoas e cultura, satisfação do cliente e impulsionadores da equipe é difícil de ser feita objetivamente, mas a compreensão dessas áreas torna-se crucial. Os impulsionadores de Produtividade de Zoltners et al. (1998) são as variáveis do estudo utilizadas para fins de avaliação da força de vendas das empresas de Varejo Calçadista da cidade de Santa Maria-RS.

## **METODOLOGIA**

Este estudo se caracteriza como sendo um estudo exploratório e descritivo no que se refere aos seus objetivos. Segundo Andrade (2007), a pesquisa exploratória é o primeiro passo de todo trabalho científico. São finalidades de uma pesquisa exploratória, sobretudo quando bibliográfica, proporcionar maiores informações sobre determinado assunto; facilitar a delimitação de um tema de trabalho; definir os objetivos ou formular as hipóteses de uma pesquisa. De acordo com a autora, já na pesquisa descritiva os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira neles. Não existe

a intenção de verificar relações de causalidade, apenas de descrever fenômenos. Assim, este estudo apresenta uma etapa exploratória, mas a caracterização geral do estudo quanto aos seus objetivos é descritiva.

Como plano de coleta de dados a pesquisa se dividiu em duas partes distintas. A primeira de caráter exploratório, na qual se utilizou de pesquisa bibliográfica em livros, artigos e internet. Segundo Barros e Lehfeld (1990), a pesquisa bibliográfica é de grande valia e eficácia ao pesquisador porque ela permite obter conhecimentos já catalogados em bibliotecas, editoras, internet, videotecas e etc. A pesquisa bibliográfica se realiza em três fases: identificação, localização e reunião sistemática dos materiais ou dos fatos.

Na segunda fase de caráter descritivo, foi desenvolvido um questionário com perguntas fechadas de múltipla escolha. Segundo Malhotra (2006), em perguntas fechadas de múltipla escolha, o pesquisador oferece várias respostas e o entrevistado deve escolher uma ou mais alternativas dentre as alternativas oferecidas. As alternativas de resposta devem incluir o conjunto de todas as escolhas possíveis. As afirmações utilizadas como meio de resposta para os entrevistados foi extraída do modelo dos Impulsionadores de Produtividade de Zoltners et al. (1998).

Quanto aos procedimentos técnicos, este é um estudo de campo realizado em uma amostra de 19 Pontos de Venda (PDVs) de empresas do setor de Varejo de Calçados da cidade de Santa Maria. Isso se deu devido ao fato de ter-se obtido mais de uma resposta em uma empresa que possui mais de um PDV. De acordo com Andrade (2007), pesquisa de campo é aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimento acerca de um problema, para o qual se procura uma resposta ou de uma hipótese, que se queira comprovar ou, ainda, descobrir novos fenômenos ou as relações entre elas. O processo de amostragem utilizado foi uma amostragem por conveniência e julgamento, onde foram distribuídos 21 questionários em PDVs de empresas atuantes no setor de varejo calçadista de acordo com a conveniência e julgamento do pesquisador. O critério utilizado foi o tráfego de clientes e *prospects* nos PDVs. Obteve-se então uma amostra por adesão de 19 respondentes que foram retornadas em tempo hábil para o término deste estudo. Os respondentes da pesquisa foram os gerentes de vendas dos PDVs abordados.

Depois de respondidos os questionários, foram atribuídos notas referentes às respostas, estas notas foram representadas como A, B e C. Referentes às notas foram observados pesos de 5, 3, 1 respectivamente. A partir destas notas construiu-se um diagrama apresentando no final dos resultados, onde será possível visualizar a situação de cada item pesquisado referente à sua respectiva nota.

Quanto à natureza, esta pesquisa classifica-se como sendo quantitativa.

Para Malhotra (2005), a pesquisa quantitativa procura quantificar os dados, buscando uma evidência conclusiva, que é buscada em amostras grandes e representativas. De alguma forma aplica análise estatística. Sendo assim, por se tratar de um estudo de levantamento em que se obteve respostas quantificadas, por meio de um questionário fechado, este estudo se caracteriza por ser uma pesquisa de levantamento quantitativa, mesmo que tenha trabalhado com uma amostra relativamente pequena, mas suficiente para os objetivos do estudo.

Após a coleta dos dados os mesmo foram tabulados quantitativamente com o auxílio do *software* SPSS 15.0 e analisados sob a ótica qualitativa e interpretativa. Foram elaboradas tabelas com as distribuições de frequência de modo a avaliar cada uma das variáveis do instrumento de coleta de dados que avalia a força de vendas das empresas pesquisadas.

## ANÁLISE DOS RESULTADOS

A seguir é possível visualizar os resultados obtidos através da pesquisa realizada nas MPEs do setor de varejo calçadista da cidade de Santa Maria-RS. No presente estudo, verificou-se a eficácia das empresas em relação a sua força de vendas. Na tabela 1, são apresentadas as informações obtidas referentes a como as equipes de vendas das empresas pesquisadas trabalham as necessidades dos seus clientes e a definição do processo de compra.

**Tabela 1** - Avaliação quanto as necessidades do cliente e definição do processo de compra.

	Frequência	Porcento	Porcentagem Válida	Porcentagem Acumulada
Nota A	10	52,6	52,6	52,6
Nota B	4	21,1	21,1	73,7
Nota C	5	26,3	26,3	100,0
Total	19	100,0	100,0	

Percebe-se que a maioria dos entrevistados recebeu Nota A neste requisito (52,6%), ou seja, na percepção dos mesmos as parcerias com clientes permitem uma avaliação contínua das necessidades dos clientes e definição da melhor maneira de atendê-las.

Representados na tabela 2 estão os resultados referentes à utilização de segmentação de mercado das empresas pesquisadas.

**Tabela 2** - Avaliação quanto a segmentação de mercado.

	Frequência	Porcento	Porcentagem Válida	Porcentagem Acumulada
Nota A	10	52,6	52,6	52,6
Nota B	7	36,8	36,8	89,5
Nota C	2	10,5	10,5	100,0
Total	19	100,0	100,0	

Observa-se que a maioria obteve a Nota A (52,6%). Isso significa que as empresas elaboraram uma segmentação de mercado precisa e bem pesquisada. Porém, a nota B obteve um resultado significativo de 36,8%, ou seja, algumas empresas especificaram uma segmentação geral, mas que não se baseia em pesquisa.

Na tabela 3, estão presentes os dados relativos ao projeto de canal utilizado pelo segmento estudado.

**Tabela 3** - Avaliação quanto ao projeto de canal.

	Frequência	Porcento	Porcentagem Válida	Porcentagem Acumulada
Nota A	5	26,3	26,3	26,3
Nota B	7	36,8	36,8	63,2
Nota C	1	5,3	5,3	68,4
Não se aplica ao negócio	6	31,6	31,6	100,0
Total	19	100,0	100,0	

É possível visualizar que uma parcela significativa das empresas acredita que esse item não se aplica aos seus respectivos negócios. As Notas A e B também foram bastante mencionadas. Relacionado à Nota A significa que foi elaborada uma estratégia de canal clara e apropriada para cada segmento de mercado. Por outro lado, representando a Nota B, a qual obteve maior número de observações representando 36,8%, acreditam que existe uma necessidade reconhecida de se elaborar uma estratégia de canal que atenda às necessidades do segmento de mercado, porém o trabalho encontra-se ainda em andamento.

Dando continuidade a análise dos resultados, inseridos na tabela 4 estão os resultados referentes à estratégia da força de vendas utilizada.

**Tabela 4** - Avaliação quanto a estratégia da força de vendas das empresas.

	Frequência	Porcento	Porcentagem Válida	Porcentagem Acumulada
Nota A	13	68,4	68,4	68,4
Nota B	5	26,3	26,3	94,7
Nota C	1	5,3	5,3	100,0
Total	19	100,0	100,0	

Verifica-se um grande volume de Notas A (68,4%), o que sugere que a maioria acredita que estratégias eficazes e comprovadas de atração de cliente estão implantadas e universalmente aplicadas. A Nota B também apresentou alguma representatividade, o que significa neste caso que as estratégias de vendas estão definidas, mas sua eficácia não é totalmente entendida nem universalmente aplicada.

Na tabela 5, estão presentes os resultados obtidos em relação à estrutura organizacional da força de vendas.

**Tabela 5** - Avaliação quanto a estrutura da força de vendas das empresas.

	Frequência	Porcento	Porcentagem Válida	Porcentagem Acumulada
Nota A	13	68,4	68,4	68,4
Nota B	5	26,3	26,3	94,7
Nota C	1	5,3	5,3	100,0
Total	19	100,0	100,0	

Verifica-se que na maioria das opiniões dos entrevistados, este dado representa que a estrutura da equipe de vendas, de forma clara e apropriada, atende às exigências do mercado e da empresa. Observa-se uma grande concentração de respostas condizentes com a Nota A (68,4%).

De acordo com a tabela 6, foi avaliado o tamanho da força de vendas dos entrevistados. Os resultados dessa avaliação são apresentados na tabela abaixo.

**Tabela 6** - Avaliação quanto ao tamanho da força de vendas das empresas.

	Frequência	Porcento	Porcentagem Válida	Porcentagem Acumulada
Nota A	16	84,2	84,2	84,2
Nota B	2	10,5	10,5	94,7
Nota C	1	5,3	5,3	100,0
Total	19	100,0	100,0	

Quase as totalidades das notas foram A (84,2%), correspondendo que as equipes de vendas destas empresas estão dimensionadas corretamente, uma análise de lucratividade e cobertura demonstrou a necessidade do tamanho atual.

Referentes à tabela 7 estão disponíveis os dados que indicam como se realiza o processo de contratação nas empresas.

**Tabela 7** - Avaliação quanto às técnicas de contratação adotadas pelas empresas.

	Frequência	Porcento	Porcentagem Válida	Porcentagem Acumulada
Nota A	8	42,1	42,1	42,1
Nota B	10	52,6	52,6	94,7
Nota C	1	5,3	5,3	100,0
Total	19	100,0	100,0	

A nota B foi a que se manifestou de maneira mais expressiva (52,6%), de acordo com as notas pré-estabelecidas pelo estudo. Desta forma, significa dizer que as empresas que receberam esta nota em seu processo de contratação são incorporadas várias abordagens de aprimoramento de eficácia, como entrevista comportamental ou testes com o candidato. A nota A se refere a um processo de contratação que utiliza um processo formalizado e bem fundamentado que inclui definição do perfil do candidato, conjuntos apropriados de candidatos, processos efetivos de seleção de candidatos e esquemas efetivos de atração.

Na tabela 8, pode-se visualizar de que forma é realizado o treinamento dos funcionários nas empresas pesquisadas.

**Tabela 8** - Avaliação quanto ao treinamento existente nas empresas.

	Frequência	Porcento	Porcentagem Válida	Porcentagem Acumulada
Nota A	14	73,7	73,7	73,7
Nota B	2	10,5	10,5	84,2
Nota C	3	15,8	15,8	100,0
Total	19	100,0	100,0	

Foi constatado que, em sua maioria, as empresas possuem um sistema de treinamento implantado e que são aplicados constantemente programas profissionais, as empresas reavaliam continuamente as necessidades de treinamento e os conteúdos e os métodos de programa são adaptados de forma apropriada. A resposta que obteve maior índice foi a Nota A, com 73,7%.

De acordo com a tabela 9, pode-se perceber como o gerente de vendas é visto pelas empresas em relação ao presente estudo.

**Tabela 9** - Avaliação quanto a gerência de vendas das empresas.

	Frequência	Porcento	Porcentagem Válida	Porcentagem Acumulada
Nota A	14	73,7	73,7	73,7
Nota B	3	15,8	15,8	89,5
Não se aplica ao negócio	2	10,5	10,5	100,0
Total	19	100,0	100,0	

Os resultados demonstram que ocorreu um predomínio da nota



A (73,7%), o que indica a percepção de que um processo de seleção bem desenvolvido produz gerentes bem sucedidos e que os gerentes continuam a aprender e crescem profissionalmente onde o papel do gerente de vendas evolui com a mudança das condições do mercado.

Inseridos na tabela 10 os dados obtidos através do quesito remuneração nas equipes de vendas.

**Tabela 10** - Avaliação quanto a remuneração das empresas.

	Frequência	Porcento	Porcentagem Válida	Porcentagem Acumulada
Nota A	12	63,2	63,2	63,2
Nota B	7	36,8	36,8	100,0
Total	19	100,00	100,00	

Obteve-se em maior parte repostas que corresponde a nota A (63,2%). Isto sugere que o plano de remuneração destas empresas é simples e coerente com estratégia de *marketing*, e garante que o cliente será tratado de forma apropriada. Devido a isto é justo a recompensa dos de alto desempenho. Nesta questão, a nota B também possuiu participação expressiva, o que demonstra que esta parcela acredita que o plano atende a alguns critérios da companhia, do cliente ou da pessoa de vendas, mas é necessário algum aprimoramento. Nestes casos estão sendo implantados planos de melhoria. Não se obteve nenhuma resposta relacionada à nota C.

Na tabela 11, são mostrados os resultados obtidos em relação às ferramentas e dados da equipe de vendas.

**Tabela 11** - Avaliação quanto as ferramentas e dados disponíveis para as equipes de vendas das empresas.

	Frequência	Porcento	Porcentagem Válida	Porcentagem Acumulada
Nota A	13	68,4	68,4	68,4
Nota B	2	10,5	10,5	78,9
Não se aplica ao negócio	4	21,1	21,1	100,0
Total	19	100,0	100,0	

Observou-se que estão disponíveis nas empresas entrevistadas ferramentas de bancos de dados com eficiência de custo para tarefas como identificar necessidades dos clientes, direcionamento, gerenciamento efetivo de tempo, avaliação de desempenho e para fornecer aos clientes serviços de valor agregado.

De acordo com os dados da tabela 12, foi possível analisar a produtividade total da força de vendas das empresas pesquisadas.

**Tabela 12** - Avaliação quanto a produtividade total da força de vendas das empresas.

	Frequência	Porcento	Porcentagem Válida	Porcentagem Acumulada
Nota A	12	63,2	63,2	63,2
Nota B	3	15,8	15,8	78,9
Nota C	3	15,8	15,8	94,7
Não se aplica ao negócio	1	5,3	5,3	100,0
Total	19	100,0	100,0	

Verifica-se que na maioria dos casos as empresas acreditam que avaliam-se constantemente os impulsionadores de produtividade, identificam-se as áreas de melhoria, pesquisam-se e comunicam-se as melhores práticas, e um programa de melhoramento contínuo tornou-se parte da cultura das empresas.

Na tabela 13 estão presentes os dados relativos à postura de vendas das empresas analisadas.

**Tabela 13** - Avaliação geral quando a postura de vendas das empresas

	Frequência	Porcento	Porcentagem Válida	Porcentagem Acumulada
Orientação do tipo A	9	47,4	47,4	47,4
Orientação do tipo B	3	15,8	15,8	63,2
Orientação do tipo C	7	36,8	36,8	100,0
Total	19	100,0	100,0	

Percebe-se que a maioria adota uma postura de vendas mais focada em termos de incentivar as vendas dos consumidores através de estratégias de persuasão e exposição de produtos e vitrines de modo constante. Muitas empresas por outro lado responderam que é dada maior importância a qualidades e/ou marca do produto vendido, sendo este o maior chamariz que atrai os clientes de sua empresa.

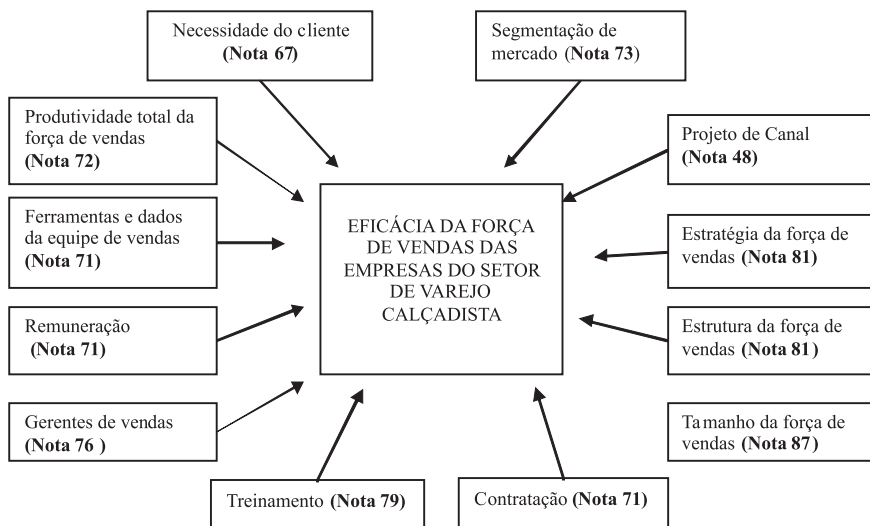
Os dados presentes na tabela 14 representam como é realizada a postura de vendas do segmento estudado, de acordo com o modelo proposto por Churchill e Peter (2000), no que se refere ao tipo de *marketing* de relacionamento empregado nas empresas.

**Tabela 14** - Avaliação quanto a orientação de vendas das empresas.

	Frequência	Porcento	Porcentagem Válida	Porcentagem Acumulada
<i>Marketing</i> Responsável	1	5,3	5,3	5,3
<i>Marketing</i> Reativo	11	57,9	57,9	63,2
<i>Marketing</i> de Parceria	1	5,3	5,3	68,4
<i>Marketing</i> Proativo	3	15,8	15,8	84,2
<i>Marketing</i> Básico	3	15,8	15,8	100,0
Total	19	100,0	100,0	

Visualiza-se que em sua grande maioria (57,9%) as empresas possuem uma orientação de vendas em que o vendedor vende o produto e estimula o cliente para procurá-lo se tiver qualquer dúvida ou reclamação.

A seguir será possível a visualização de um diagrama (Figura 4) correspondente às notas obtidas de acordo com cada variável relacionada à força de vendas das empresas pesquisadas. Cada reposta recebeu um peso, como foi visto anteriormente na metodologia. A partir destes pesos pré-estabelecidos chegou-se a nota máxima de 95 e nota mínima de 19. O cálculo se deu através do somatório das notas relacionadas a cada variável pesquisada.



**Figura 4** - Diagrama de avaliação da força de vendas.

**Fonte:** Elaborado pelos autores (2009).

A partir deste diagrama destacaram-se tamanho, estrutura e estratégia da força de vendas. Estas variáveis foram as que obtiveram as maiores notas. O projeto de canal foi a variável que se destacou negativamente devido a sua nota muito abaixo da média. A partir destas notas foi possível chegar a algumas conclusões acerca destes itens destacados anteriormente, estas conclusões serão descritas no item que segue o estudo.

## CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Após a conclusão da pesquisa acerca da eficácia da força de vendas das Micro e Pequenas Empresas do setor do varejo calçadista da cidade de

Santa Maria - RS, foi possível concluir que as mesmas encontram-se com nota A. Esta nota, em relação à tabela de referência proposta na presente pesquisa, a qual se baseou no modelo de Zoltners et al. (1998), significa que as empresas, de acordo com o questionário respondido, possuem uma força de vendas eficaz. Assim sendo, é possível destacar que as mesmas vêm desenvolvendo ferramentas que propiciam um desempenho satisfatório da equipe de vendas, acarretando, conseqüentemente, em um atendimento de qualidade aos seus clientes.

Percebe-se que três itens se destacaram de forma mais satisfatória, foram eles: estratégia, estrutura e tamanho da força de vendas. Desta forma, é possível concluir que as empresas estão preocupadas em obter uma estratégia de força de vendas que permita atender plenamente os clientes. Inclusive dimensionando o seu tamanho de acordo com a demanda existente em seu nicho de mercado.

Como aspecto que se demonstrou menos eficaz, foi percebido o projeto de canal, que recebeu uma nota muito abaixo da média. A partir desta análise, foi concluído que muitas empresas acreditam que o mesmo não faça parte de seu negócio. Isto demonstra certa falta de informação sobre o assunto, pois o projeto de canal é inerente a maioria dos mercados existentes. As que reconheceram a existência deste projeto relatam que o mesmo está em fase de andamento.

Um ponto destacado como controverso após a análise dos dados coletados, foi o fato de que na questão em que foi perguntada sobre a orientação de vendas das mesmas a maioria das empresas questionadas indicaram que possuem um *marketing* reativo. Esta resposta de certa forma se torna uma contradição em relação às notas que as empresas receberam após a conclusão do estudo. Isto devido ao fato de que um *marketing* reativo não condiz com a postura de uma empresa considerada nota A, pois nestes casos a empresa não busca compreender o cliente, bem como satisfazê-lo plenamente. O *marketing* reativo indica que as empresas apenas se preocupam em vender o produto ao cliente, e esperam o retorno dos mesmos apenas para esclarecer dúvidas ou se tiverem reclamações a respeito do produto (CHURCHILL; PETER, 2000).

Este estudo serve como alerta para as empresas deste segmento, pois a partir dele será possível as mesmas repensarem a forma como tratam os clientes após a venda dos produtos. Este momento que é vital para a fidelização do cliente e que serve de informações chaves para a empresa no que diz respeito às melhorias que podem ser adotadas futuramente em seu negócio.

## REFERÊNCIAS

AEKER, David A. **Administração estratégica de mercado**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Atlas, 2007.

BARROS, Aidil de Jesus Paes; LEHFELD, Neide Aparecida Souza. **Projeto de pesquisa: propostas metodológicas**. Editora Vozes. Rio de Janeiro, 1990.

BERKOWITZ, Eric N. et al. **Marketing volume I**. São Paulo: Editora LCT, 2002.

CARNEGIE, David.; CROM, J. Oliver; CROM, Michael. **Alta performance em vendas: como aumentar as vendas e influenciar clientes**. Rio de Janeiro: Editora Best Seller, 2005.

CHURCHILL Jr., G. A.; PETER, J. P. **Marketing: criando valor para os clientes**; 2 ed., Editora Saraiva, 2000.

DAFT, Richard L. **Administração**. Sao Paulo: Thomson Learning, 2006.

GOLDBERG, Cláudio. **Sua empresa precisa treinar sua força de vendas? Como escolher um treinamento que seja orientado a resultado (2007)**. Disponível em: <[http://www.institutomvc.com.br/costacurta/artCG03\\_SUA%20EMPRESA%20PRECISA%20TREINAR.htm](http://www.institutomvc.com.br/costacurta/artCG03_SUA%20EMPRESA%20PRECISA%20TREINAR.htm)>. Acesso em: 02 maio, 2008.

GOLDMANN, H. M. **A arte de vender**. São Paulo: Nacional, 1998.

GRAZZIOTIN, Gilson. **A arte do varejo: o pulo do gato está na compra**. 5. ed. São Paulo: Editora SENAC, 2006.

KOTLER, Philip. **Os 10 pecados mortais do marketing: causas, sintomas e soluções**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de varejo**. São Paulo: Editora Atlas, 2004.

MALHOTRA, Naresh K. **Introdução à pesquisa de marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MIRANDA, Roberto Lira. **Marketing do varejo: alianças estratégicas com a indústria**. Editora Qualitymar. Rio de Janeiro 1997.

OGDEN, James. **Comunicação integrada de marketing**. São Paulo : Pearson Prentice Hall, 2006.

OLIVEIRA, S., **Plano de vendas**. (2007). Disponível em: <<http://www.oboulo.com/plano-de-vendas-40705.html>>. Acesso em: 06 maio, 2008.

PENTEADO, José Roberto W. **Marketing Best: os melhores casos brasileiros de mkt**. São Paulo: Editora Makron Books do Brasil, 1999.

ROBBINS, Stephen. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Editora Saraiva, 2006.

SHIMP, Terence. **Propaganda e promoção: aspectos complementares da comunicação integrada de marketing**. Porto Alegre: Editora Bookman, 2002.

ZOLTNERS, Andris A.; SINHA, Prabhakant.; ZOLTNERS, Greg A. Força de vendas e produtividade: um modelo para empresas melhorarem o desempenho da força de venda. In: **HSM Management** 10 setembro/outubro, 1998.