



GESTÃO DE VENDAS

JOELMA KREMER

ORGANIZADOR
EDMUNDO DE LIMA LOPES JUNIOR



**ACESSE AQUI ESTE
MATERIAL DIGITAL!**

EXPEDIENTE

Coordenador(a) de Conteúdo

Leonardo Furtado da Silva

Projeto Gráfico e Capa

Arthur Cantareli Silva

Editoração

Ellen Jeane Versari

Laura Janke

Design Educacional

Fernanda Brito.

Revisão Textual

Bruna Da Silva

Ilustração

Andre Luis Azevedo da Silva

Eduardo Aparecido Alves

Wellington Vainer

Fotos

Shutterstock e Envato

FICHA CATALOGRÁFICA

C397 Centro Universitário Leonardo da Vinci.
Núcleo de Educação a Distância. **KREMER**, Joelma.

Gestão de Vendas / Joelma Kremer; organizador: Edmundo de Lima
Lopes Junior - Florianópolis, SC: Arquê, 2023.

224p.

ISBN papel 978-65-6083-468-2

ISBN digital 978-65-6083-463-7

1. Gestão 2. Vendas 3. Marketing.

CDD - 658.9

Biblioteca: Leila Regina do Nascimento - CRB- 9/1722.

Ficha catalográfica elaborada de acordo com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

Impresso por:

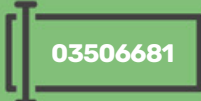
AVALIE ESTE LIVRO!



CRIAR MOMENTOS DE APRENDIZAGENS INESQUECÍVEIS É O NOSSO OBJETIVO E POR ISSO, **GOSTARÍAMOS DE SABER COMO FOI SUA EXPERIÊNCIA.**

Conta para nós! leva menos de 2 minutos Vamos lá?!

DIGITE O CÓDIGO

 03506681

 Aa

RESPONDA A PESQUISA









RECURSOS DE IMERSÃO



PENSANDO JUNTOS

Este item corresponde a uma proposta de reflexão que pode ser apresentada por meio de uma frase, um trecho breve ou uma pergunta.



APROFUNDANDO

Utilizado para temas, assuntos ou conceitos avançados, levando ao aprofundamento do que está sendo trabalhado naquele momento do texto.

PRODUTOS AUDIOVISUAIS

Os elementos abaixo possuem recursos audiovisuais. Recursos de mídia disponíveis no conteúdo digital do ambiente virtual de aprendizagem.



PLAY NO CONHECIMENTO

Professores especialistas e convidados, ampliando as discussões sobre os temas por meio de fantásticos podcasts.



EU INDICO

Utilizado para agregar um conteúdo externo.



EM FOCO

Utilizado para aprofundar o conhecimento em conteúdos relevantes utilizando uma linguagem audiovisual.



ZOOM NO CONHECIMENTO

Utilizado para desmistificar pontos que possam gerar confusão sobre o tema. Após o texto trazer a explicação, essa interlocução pode trazer pontos adicionais que contribuam para que o estudante não fique com dúvidas sobre o tema.



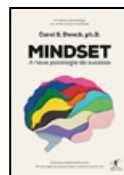
INDICAÇÃO DE FILME

Uma dose extra de conhecimento é sempre bem-vinda. Aqui você terá indicações de filmes que se conectam com o tema do conteúdo.



INDICAÇÃO DE LIVRO

Uma dose extra de conhecimento é sempre bem-vinda. Aqui você terá indicações de livros que agregarão muito na sua vida profissional.



SUMÁRIO

7

UNIDADE 1

O MARKETING E AS VENDAS	8
COMO AS PESSOAS COMPRAM	38
GERÊNCIA E PLANEJAMENTO DE VENDAS	60

81

UNIDADE 2

A ESTRUTURAÇÃO DA ÁREA DE VENDAS	82
O MERCHANDISING NO PONTO DE VENDA	104
PROMOÇÕES NO PONTO DE VENDA	126

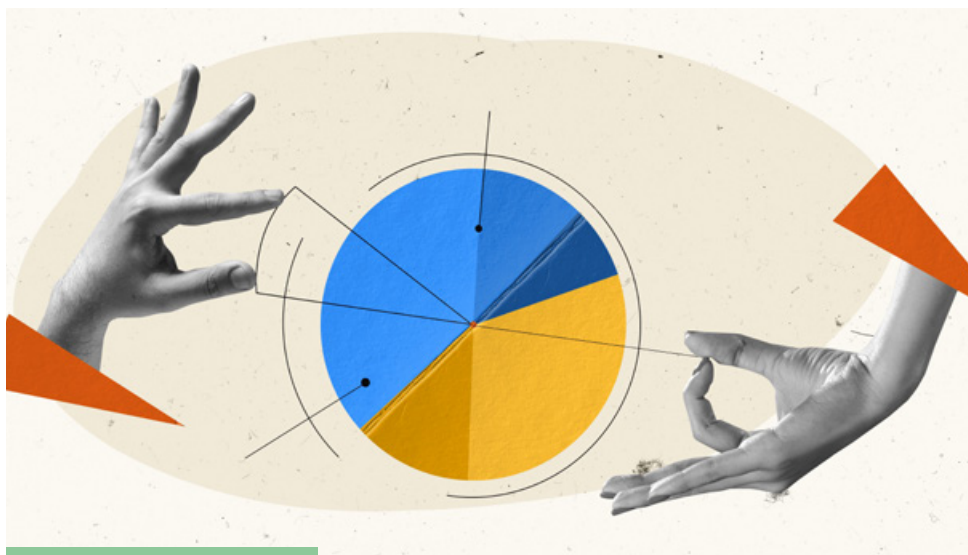
143

UNIDADE 3

OS PÚBLICOS DA PROMOÇÃO DE VENDAS	144
VENDAS E DISTRIBUIÇÃO. VAREJO. LOGÍSTICA DE MERCADO	164
PREVISÃO DE VENDAS E SUA INTEGRAÇÃO COM AS OPERAÇÕES	198

unidade





TEMA DE APRENDIZAGEM 1

O MARKETING E AS VENDAS

MINHAS METAS

- Compreender o conceito de marketing.
- Conhecer os elementos que compõem o Composto de Marketing.
- Conhecer o papel das vendas nas estratégias de marketing.
- Entender, de forma analítica, o que as empresas vendem.
- Descrever as características do público-alvo de uma empresa.
- Compreender como as empresas vendem.



INICIE SUA JORNADA

Caro estudante, imagine a situação de um comerciante de artigos para o lar que, dentro de alguns meses, presencia que o movimento da loja dele aumenta, em virtude do “Dia das Mães” que se aproxima. Parece ser uma situação ótima, visto que existe a expectativa do aumento das vendas, porém, ele possui poucos recursos para investimento em promoção (propaganda) de produtos. Daí, surgem os seguintes questionamentos: Que produtos devem receber o investimento de promoção? Qual é o **melhor meio** para realizar a promoção? Qual é o melhor momento para realizar as campanhas de promoção?

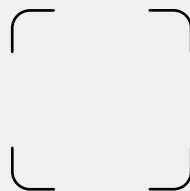
Essa é uma decisão importantíssima, que deve ser tomada pelo gestor da empresa, pois, como ele possui poucos recursos para o investimento em propaganda, investir errado pode causar prejuízos irreparáveis para a empresa.

Decidir onde investir e que produtos serão escolhidos para a promoção pode ser um fator importante para o sucesso do negócio. Imagine gastar uma fortuna em propaganda de um produto que não vende! Será que se a empresa tiver vendedores habilidosos, conseguirá ter sucessos nas vendas?

O ato de vender é uma das atividades mais antigas, porém, não é uma atividade que deve ser exercida por qualquer pessoa. Vender é uma técnica que pode ser ensinada a qualquer pessoa, desde que esta desenvolva as competências essenciais para o ato de vender.

VAMOS RECORDAR?

Aprenda mais a respeito das técnicas de vendas para realizar uma venda com sucesso.



INTRODUÇÃO AO MARKETING E VENDAS

Se você já acompanhou nosso podcast e deu um review na nossa indicação de leitura, certamente, já derrubou o **mito** de que marketing é visto, somente, como propaganda e vendas. Entretanto, se, ainda, tem dúvidas, vamos relemburar, aqui, o conceito dele.



A American Marketing Association (AMA) define o marketing como uma função organizacional, somada a uma série de processos para o criar, comunicar e entregar valor para clientes; e gerenciar o relacionamento com eles, beneficiando tanto a organização quanto os stakeholders dela (AMA, 2023).

Revedo o conceito, é possível notar que o marketing vai além da propaganda e vendas, abrangendo outras variáveis, como o produto, a precificação, a distribuição e a promoção. É, nessa última variável, que crescem, em importância, as vendas e as ferramentas de comunicação. O nosso objetivo, de agora em diante, é demonstrar, a você, a relação do marketing e das vendas, compreendendo a importância dela para que as empresas consigam estabelecer estratégias mercadológicas (KREMER, 2011).

VOCÊ SABE RESPONDER?

Você sabe por que as atividades de vendas têm um papel fundamental nas ações de marketing?

Somadas à integração com as demais atividades de comercialização de produtos, as vendas possibilitam o maior contato com os consumidores, clientes e shoppers, ajudando a reforçar a imagem da empresa no mercado (KREMER, 2011). Para entender as características de cada público, veja as definições deles, inseridas no Quadro 1.

Tipo	Definição
Cliente	É aquele que decide comprar o produto, podendo consumi-lo, ou não.
Shopper	Definida como a pessoa que, em algum momento, e por algum motivo, decidiu que irá comprar um produto e, partir daí, iniciará uma busca.
Consumidor	É a pessoa que usa ou consome o bem ou serviço adquirido.

Quadro 1 - Diferenciando Consumidores, Clientes e Shoppers
Fonte: adaptado de Kremer (2011).



Marketing é um **processo social** “por meio do qual pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo de que necessitam e que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros” (KOTLER, 2000, p. 30). No próximo tópico, veremos mais a respeito do papel das vendas nas estratégias de marketing, entendendo as influências delas nas variáveis controláveis do mix.



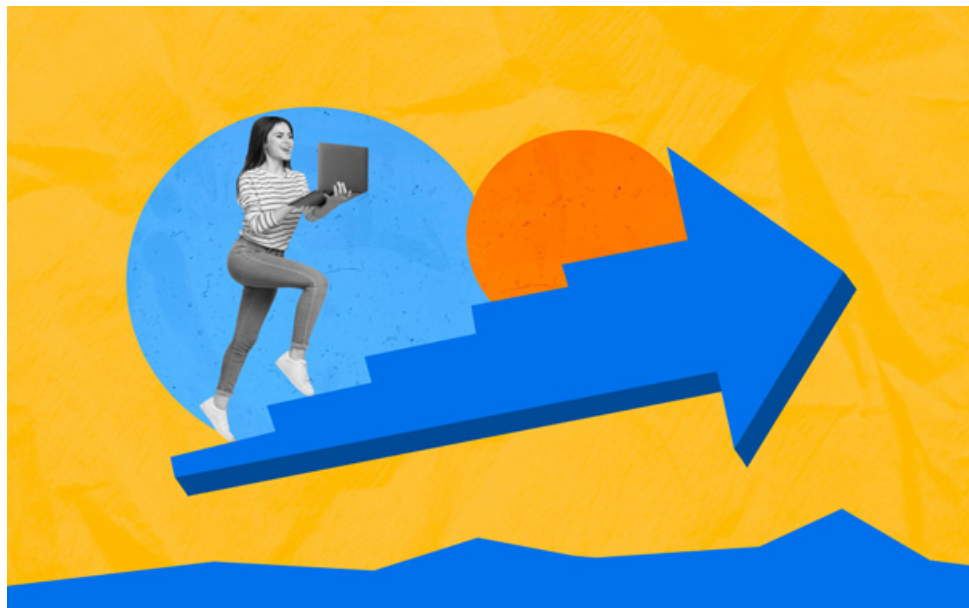
INDICAÇÃO DE LIVRO

Administração de Marketing.

Comentário: para relembrar as variáveis de marketing classificadas por Jeremy McCarthy na década de 60, indicamos a leitura do livro *Administração de Marketing*, de Kotler e Keller (2006). A obra, ainda, traz os conceitos centrais de marketing, a evolução dele no século XXI e tudo o que envolve essa importante atividade humana desenvolvida para satisfazer necessidades e desejos do mercado.



O PAPEL DAS VENDAS NAS ESTRATÉGIAS DE MARKETING



Para entender o papel das vendas nas estratégias de marketing, vale relembrar o mix de marketing, composto pelas quatro variáveis controláveis definidas nos estudos de McCarrthy na década de 60 (KOTLER; KELLER, 2006):

- Produto.
- Preço.
- Praça (PDV ou distribuição).
- Promoção.

Cada um desses quatro elementos se utiliza de um conjunto de ferramentas que leva o profissional de marketing à tomada de decisão mais assertiva no mercado, como podemos ver no Quadro 2.

Praça	Praça	Preço	Promoção
Bem físico. Serviço. Características. Nível de qualidade Acessórios.	Objetivos. Tipo de canal. Exposição no mercado. Tipos de intermediários. Tipos e localizações de lojas.	Objetivos. Flexibilidade. Nível no ciclo de vida do produto. Termos geográficos. Descontos.	Objetivos. CIM. Vendedores: tipo, número, seleção, treinamento, motivação. Promoção de vendas.

Quadro 2 - Diferenciando Consumidores, Clientes e Shoppers

Fonte: adaptado de Perrault Jr e McCarthy (2002) *apud* Kremer (2011).

Observando o Quadro 2, irá notar que as vendas estão inseridas na variável controlável “Promoção”, e, por isso, é fácil compreender que o ato de vender algo é considerado uma estratégia para promover produtos e negócios (KREMER, 2011).



EU INDICO

Para compreender mais a respeito das características e das decisões pertinentes a um lançamento de um produto no mercado, indicamos a leitura do artigo sugerido.



Vale destacar que as vendas não influenciam, somente, as estratégias de promoção, mas, também, todas as decisões de definição de um produto, de um canal de distribuição, precificação e outras decisões relacionadas à promoção. Ainda, para não ficarmos, somente, focados na área de marketing, note, no Quadro 3, como as atividades de vendas podem afetar, também, as estratégias de áreas importantes de uma empresa.

Setor influenciado	Influência
Produção	São as vendas que determinam o ritmo da produção, ou seja, o que o mercado demanda, a produção precisa acolher.
Financeiro	As vendas influenciam no fluxo de caixa (entradas), na rentabilidade de uma operação (payback) e no lucro de uma operação (mark up).
Recursos humanos	É, a partir da área de RH, que o setor de vendas dispõe de pessoal qualificado, treinado e com a política de remuneração adequada.

Quadro 3 - Influência da Área de Vendas em Áreas Estratégicas

Fonte: adaptado de Kremer (2011).

Ficou evidente que as atividades de vendas são importantes para a definição das **estratégias de marketing** e para as demais áreas funcionais de uma empresa (KREMER, 2011).

O QUE AS EMPRESAS VENDEM

Parece meio óbvio apontar que uma empresa vende produtos, correto?! Entretanto, é importante saber que esses produtos podem variar e se diferenciar a partir da **classificação de bens**.

Os bens podem ser classificados de diversas formas. De forma clássica, podem ser categorizados em três grupos distintos: bens, serviços e ideias (KREMER, 2011). Em uma classificação mais moderna, Kotler e Armstrong (2006) classificam os produtos da seguinte forma:

- bens duráveis, bens não duráveis e serviços (durabilidade e tangibilidade);
- bens de consumo: conveniência (primeira necessidade, impulso, emergência);
- compra comparada, especiais, não procurados (bens de consumo);
- bens industriais: materiais e peças, itens de capital, suprimentos e serviços para negócios.

Os **bens duráveis** são definidos como bens tangíveis, normalmente, utilizados durante determinado período. Esses tipos de produtos exigem ações de venda pessoal e serviços, e trabalham com uma margem mais alta e requerem mais garantias do fabricante (KOTLER, 2000).



Figura 1 - Exemplos de Bens Duráveis

Descrição da Imagem: nesta figura, estão ilustrados exemplos de bens duráveis. Da esquerda para a direita, há um aspirador, batedeira espacial, máquina de lavar e secar, geladeira, forno micro-ondas, cafeteira elétrica, torradeira elétrica, liquidificador, frigobar e moedor elétrico de carne. Fim da descrição.

Já os **bens não duráveis** são definidos como produtos, normalmente, consumidos, ou usados, uma ou poucas vezes. Em função do tempo muito curto deles para consumo, e por serem comprados de forma frequente, a melhor estratégia de venda é torná-los disponíveis em muitos locais, com pequena margem de lucro e reforço de anúncios maciços (KOTLER, 2000).



Figura 2 - Exemplos de Bens Não Duráveis

Descrição da Imagem: nesta figura, estão ilustrados exemplos de bens não duráveis. Da esquerda para a direita, há sucos, chás e refrigerantes enlatados. Fim da descrição.

Os **serviços** são definidos como intangíveis, inseparáveis, variáveis e perecíveis (KOTLER, 2000).

INTANGÍVEIS
Não podem ser vistos, sentidos, ouvidos, cheirados ou provados antes de serem adquiridos.
INSEPARÁVEIS
São produzidos e consumidos simultaneamente.
VARIÁVEIS
Como dependem de por quem, onde e quando são fornecidos, os serviços são, altamente, variáveis.
PERECÍVEIS
Os serviços não podem ser estocados (armazenados).

Os bens de conveniência (grupo de bens de consumo) são classificados como aqueles que são comprados com frequência e com tempo e esforço mínimo (KOTLER, 2000; CHURCHILL JR, 2005). Têm, como características:

- Geralmente, não são caros.
- Nessa categoria, temos, como exemplos: alimentos de ticket médio baixo, vestuário simples (meias, cuecas).
- Normalmente, esses produtos se utilizam da Distribuição Extensiva e Pulverizada.

Já os **bens de compra** comparada são definidos como produtos que exigem maior esforço para a devida seleção deles, pois a consequência de um erro na escolha pode ser maior em comparação à compra de outros produtos. Custam mais caro do que os produtos de conveniência (KOTLER, 2000; CHURCHILL JR, 2005).



Figura 3 - Exemplo de Bem de Compra Comparada

Descrição da Imagem: esta figura está ilustrando um homem vestido com um smoking preto.

Os bens de especialidade, que, também, são chamados, no mercado, de produtos de linha premium, são únicos em algum aspecto, comprados com pouca frequência e, geralmente, mais caros. São bens de altíssima qualidade e com precificação acima da praticada no mercado (KOTLER, 2000; CHURCHILL JR, 2005).



Figura 4 - Exemplo de Bem de Especialidade

Descrição da Imagem: nesta figura, há a fotografia de um automóvel Ferrari modelo F430, da cor vermelha.

**PENSANDO JUNTOS**

Você sabia que, no Brasil, há produtos que não possuem, de fato, qualidade superior, porém, tornaram-se desejados como produtos de linha premium (ou linha superior)?

Isso acontece em função das taxas de importação que provocam um aumento significativo dos preços deles, dando a impressão de que são, de fato, bens de especialidade.

Os produtos não procurados são definidos como aqueles que os consumidores, geralmente, não procuram, e dos quais, talvez, eles nem tenham conhecimento. São comprados quando profissionais de marketing nos deixam cientes da necessidade e do valor desses produtos (KOTLER, 2000).

São exemplos de produtos não procurados: seguros de vidas, seguros de acidentes e de casa, serviços funerários e serviços de previdência privada.



Figura 5 - Exemplo de Produto Não Procurado

Descrição da Imagem: nesta figura, está ilustrado um caixão, coberto de rosas, em uma capela mortuária, e que representa um serviço funerário. Fim da descrição.



INDICAÇÃO DE LIVRO

Administração de Marketing.

Comentário: conheça as características dos bens industriais, lendo o Capítulo 12 da obra de Kotler e Keller (2012), que traz todas as características e definições das estratégias de produtos.



É muito comum que as empresas não se limitem a oferecer, apenas, um tipo de produto ao mercado, podendo, inclusive, acrescentar mais serviços agregados, estabelecendo a maior percepção de valor do cliente (KREMER, 2011).

Para que uma empresa possa definir as melhores estratégias de oferta dos próprios produtos ao mercado, é fundamental que os gestores dela pensem através dos 5 níveis de produtos.

OS 5 NÍVEIS DE PRODUTOS



Figura 6 – Os 5 Níveis de Produtos
Fonte: adaptada de Kotler e Keller (2012)

Descrição da Imagem: nestanesta figura, temos várias circunferências contidas uma dentro da outra, com os 5 níveis de produtos. De dentro para fora, temos o benefício central no meio dos círculos; seguindo pelo produto básico; produto esperado; produto ampliado; e, ao fim, no círculo exterior, o produto potencial. Fim da descrição.

Para planejar sua oferta ao mercado, todo gestor precisa pensar em 5 níveis de produto (Figura 6). Cada um deles agrega mais valor para o cliente e, juntos, os cinco constituem a hierarquia de valor para o cliente (KOTLER; KELLER, 2012).

Nível	Característica
Benefício central	Definido como o serviço, ou benefício, que o cliente está, realmente, comprando. Ex.: quando uma pessoa procura pelo serviço de um hotel, ela enxerga, como benefício, o descanso, ou a pernoite.
Produto básico	O segundo nível se caracteriza pela transformação do benefício central em um produto básico. Ex.: o hóspede de um hotel tem, como expectativa, encontrar um produto básico, composto por banheiro, toalhas, escrivaninha, cômoda e armário.
Produto esperado	É, neste nível, que um gestor deve estar atento para uma série de atributos e condições que os compradores em potencial, normalmente, esperam ao comprar tal produto. Ex.: um hóspede de hotel espera: cama arrumada, toalhas limpas, lâmpadas que funcionem e um relativo grau de tranquilidade.
Produto ampliado	O produto ampliado é definido dessa forma, quando ele excede as expectativas do cliente. Ex.: imagina um hóspede de um hotel chegando no quarto dele e tendo acesso a uma televisão de alta definição, somada à oferta de internet wireless com alta velocidade.
Produto potencial	Abrange todas as ampliações e transformações às quais o produto deve ser submetido no futuro. É, nessa esfera, que as empresas buscam novas formas de satisfazer clientes e diferenciar o produto delas. Ex.: acompanhar a mudança de hábitos do cliente via ferramenta de CRM.

Quadro 4 - Definições e Características dos Níveis de Produto

Fonte: adaptado de Kotler e Keller (2012).

Ao definir as **estratégias mercadológicas** para produtos, o bom gestor pode pensar na hierarquia de produto para, então, definir ofertas ao mercado. Vamos conhecer os seis níveis de hierarquia de produto a partir do modelo proposto por Kotler e Keller (2012), utilizando-se, como base, o serviço de seguro de vida.

FAMÍLIA DE NECESSIDADE

A necessidade central que sustenta a existência de uma família de produtos.

Exemplo: segurança.

FAMÍLIA DE PRODUTOS

Todas as classes de produtos que podem satisfazer necessidade central com razoável eficácia.

Exemplos: poupança e renda.

CLASSE DE PRODUTOS

Um grupo de produtos, dentro da família de produtos, que têm, reconhecidamente, certa coerência funcional; também, conhecido como categoria de produto.

Exemplo: instrumentos financeiros.

LINHA DE PRODUTOS

Muitos produtos, dentro de uma classe de produtos, que estão, intimamente, relacionados, porque desempenham uma função similar. São vendidos para os mesmos grupos de clientes e comercializados pelos mesmos canais, ou recaem em determinadas faixas de preço. Uma linha de produtos pode consistir em marcas diferentes, ou em uma única marca de família ou em uma marca individual que passou por extensão de linha.

Exemplo: seguros de vida.

LINHA DE PRODUTOS

Um grupo de itens, dentro de uma linha de produtos, que compartilha uma das diversas formas possíveis do produto.

Exemplo: seguro de vida anual

ITEM

Uma unidade distinta, dentro de uma marca, ou linha de produtos, que se distingue por tamanho, preço, aparência ou outro atributo.

Exemplo: seguro de vida anual renovável da Prudential.

Fonte: adaptado de Kotler e Keller (2012).

É possível notar, a partir do que vimos nos níveis de hierarquia de produtos (Quadro 4), que é muito difícil uma empresa comercializar um item de produto. Ainda, mesmo que o portfólio de produtos seja simples, ainda assim, ela contará com algumas dezenas de itens inseridos no mix (KREMER, 2011). Segundo Kotler e Armstrong (1993), todo portfólio de produtos de uma empresa deve possuir:

Abrangência.

Extensão.

Profundidade.

Consistência.

A abrangência do **mix de produtos** diz respeito à quantidade de linhas de produtos que a empresa oferece (KOTLER; KELLER, 2012).

Para melhor compreensão dessa estratégia, vamos acompanhar o Quadro 5, que ilustra o mix de produtos da empresa Procter e Gamble (PG), com cinco linhas de produtos e com as respectivas marcas e anos de lançamento: sabão em pó, creme dental, sabão em barra, fraldas descartáveis e lenços de papel.



	Extensão da Linha de Produtos				
Abrangência do Mix de Produtos	Sabão em pó	Creme dental	Sabão em barra	Fraldas descartá-veis	Lenços de papel
	Ivory Snow (1930)	Glen (1952)	Ivory (1879)	Pampers (1961)	Charmin (1928)
	Draft (1933)	Crest (1955)	Camay (1926)	Luvz (1976)	Puffs (1960)
	Tide (1946)		Zest (1952)		Bounty (1965)
	Cheer (1950)		Safeguard (1963)		
	Dash (1954)		Oil of olay (1993)		
	Bold (1965)				
	Gain (1966)				
	Era (1975)				

Quadro 5 - Extensão da Linha de Produtos da P&G
Fonte: adaptado de Kotler e Keller (2012).

Como podemos perceber no Quadro 5, a empresa apresenta, como exemplo de abrangência, produtos de segmentos diferentes no **portfólio** dela. Já a extensão se refere ao número total de itens do mix. Como vemos no exemplo do Quadro 5, a empresa apresenta: oito itens de sabão em pó, dois itens de creme dental, cinco itens de sabão em barra, dois itens de fraldas descartáveis e três itens de lenços de papel, totalizando 20 itens no mix de produtos dela.

A **profundidade do mix** se refere a quantas opções são oferecidas de cada linha de produtos (KOTLER; KELLER, 2012). Vejamos um exemplo de profundidade: com relação ao produto sabão em pó, a empresa fabrica três opções, com consistências diferentes, de acordo com o tipo de roupa: lavagem pesada, roupas brancas e roupas normais.

Por fim, a consistência do mix se refere a quão estreita é a relação entre as várias linhas de produtos no tocante ao uso final, requisitos de produção, canais de distribuição ou algum outro critério (KOTLER; KELLER, 2012).

Utilizando o exemplo da empresa P&G, podemos afirmar que as linhas de produtos dela são consistentes na medida em que são bens de consumo que passam pelos mesmos canais de distribuição. As linhas são menos consistentes na medida em que desempenham diferentes funções aos compradores. Agora que já conhecemos pontos importantes relacionados aos produtos, é hora de conhecermos para quem as empresas vendem.

PARA QUEM AS EMPRESAS VENDEM



No mercado, as empresas têm a liberdade de comercializar os próprios produtos e serviços aos mais diversos públicos, como (KREMER, 2011; KOTLER; KELLER, 2012):

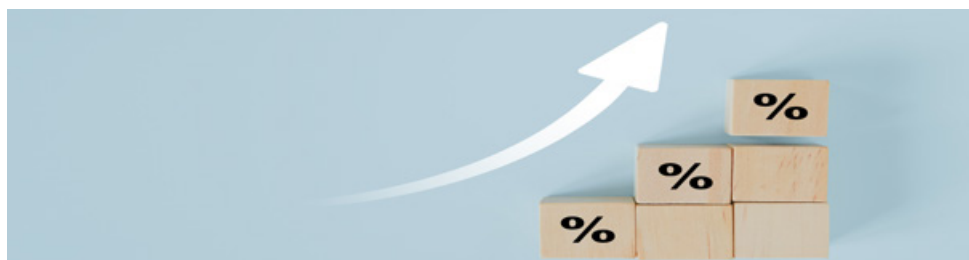
- Consumidores finais.
- Clientes industriais.
- Governos.
- Prestadores de serviços.
- Intermediários (distribuidores, atacadistas, franqueadoras e varejistas).

Cada um desses públicos apresenta características diferentes, que exige, das empresas que vendem, um conhecimento maior de segmentação do mercado. É aí que entra o esforço do marketing para estudar e entender o comportamento do consumidor e o comportamento do comprador organizacional (KREMER, 2011).

**APROFUNDANDO**

Um segmento de mercado consiste em um grande grupo de consumidores que possui as mesmas preferências. Vale lembrar que os profissionais de marketing não criam os segmentos. As tarefas deles são identificá-los e decidir quais vão se concentrar (KOTLER, 2000).

Há características que diferenciam o consumidor final do consumidor organizacional e que são muito importantes para a definição das estratégias promocionais, a fim de atingir esses públicos.



Característica	Diferenças
Motivação de compra	Enquanto as motivações do consumidor final são mais subjetivas e menos passíveis de explicação, as motivações do comprador organizacional são mais objetivas.
Tamanhos dos públicos	O tamanho do público consumidor é imenso, e, comparado ao das empresas, ele é muito maior.
Localização dos públicos	Os consumidores finais estão em todos os lugares, podendo ser atingidos pelas ações de vendas e promoções em qualquer lugar. Já os consumidores organizacionais são atingidos, apenas, no local de trabalho deles.
Velocidade de decisão	Enquanto a resposta do consumidor final é mais rápida, a do consumidor organizacional é mais longa, em função de um processo mais analítico, técnico e econômico para definir o melhor produto.
Perfil socioeconômico	Enquanto o consumidor final é uma pessoa física, identificada por uma classe socioeconômica, o comprador organizacional é uma pessoa jurídica, constituída de pessoas físicas.

Quadro 6 - Diferenças entre o Consumidor Final e o Consumidor Organizacional
 Fonte: adaptado de Pancrazio (2000).

Mercadologicamente falando, também, há diferenças entre os consumidores finais e organizacionais (KOTLER; KELLER, 2006 *apud* KREMER, 2011):

- Menos compradores, porém, de maior porte.
- Relacionamento estreito entre fornecedor e cliente.
- Compra profissional.
- Diversas influências de compra.
- Vários contatos de vendas.
- Demanda derivada (a demanda por bens organizacionais é derivada da demanda por bens de consumo).
- Demanda inelástica (a demanda total de muitos bens e serviços organizacionais é inelástica, ou seja, não é muito afetada por mudanças de preços).

- Demanda oscilante (a demanda por bens e serviços organizacionais tende a ser mais volátil do que a demanda por bens e serviços de consumo. Determinado aumento percentual na demanda de consumo pode levar a um aumento percentual muito maior na demanda de instalações e equipamentos necessários à produção adicional).
- Concentração geográfica dos compradores.
- Compra direta dos fabricantes, evitando intermediários.



INDICAÇÃO DE LIVRO

Marketing de Varejo.

Comentário: conheça mais a respeito dos compradores intermediários, a partir do livro Marketing de Varejo de Las Casas (2013), que traz todas as características e estratégias aplicadas em cada um desses públicos empresariais



Agora, é o momento de conhecer as várias formas pelas quais as empresas vendem. Vamos a elas?

COMO AS EMPRESAS VENDEM

As empresas disponibilizam produtos e serviços ao mercado a partir dos canais de distribuição delas, e, nesse processo de garantir a entrega ao usuário final, são demandados esforços de venda, que envolvem: persuasão, negociação e acordos.



APROFUNDANDO

Um canal de distribuição é constituído de um conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de disponibilização do produto, ou serviço, para uso, ou consumo (COUGHLAN, 2002 *apud* BERNADINO *et al.*, 2006).

É, nessa intermediação entre compradores e vendedores, que entra a função do marketing, que, segundo Kotler (2000), tem, como objetivo, tornar a venda supérflua, de modo que o bem, ou serviço, ajuste-se tão bem ao cliente que se venda.

VOCÊ SABE RESPONDER?

Se você fosse um gestor de uma empresa, qual seria a melhor forma de ofertar o produto ao consumidor? Loja física? Loja on-line? Venda de porta em porta? Venda por catálogo?

É claro que, para que isso ocorra, todas as estratégias do **composto mercadológico** (4Ps) devem ser executadas de forma eficiente, contemplando:

- 1º A criação de um produto desejável.
- 2º Com uma estratégia de preço alinhada ao público.
- 3ª Com o conhecimento dos potenciais consumidores.
- 4º Sendo disponibilizado no local certo (canal de distribuição).
- 5º Na quantidade apropriada.

Sim, na prática, todos sabem que chegar a essa perfeição é difícil, e é por isso que as empresas contam com diversas estratégias de vendas. Dentre elas, destacamos:

- Venda direta.
- Venda automática.
- Autosserviços.

A **venda direta** é a mais antiga e se utiliza das **estratégias de marketing direto**. É empregada com compradores organizacionais, no relacionamento entre fabricantes e intermediários (distribuidores, concessionárias, atacadistas e varejistas), e para os consumidores finais.

Para compradores organizacionais, tem o foco no atendimento especializado por parte dos fabricantes de produtos e fornecedores de serviços. Para consumidores finais, no Brasil, temos, como exemplos, as empresas de cosméticos Avon e Boticário, que se utilizam dos consultores de vendas para atender, de forma direta, clientes, independentemente de onde quer que eles estejam.



APROFUNDANDO

O marketing direto é definido como um sistema interativo de marketing que usa um ou mais meios de propaganda para obter uma resposta e/ou transação mensurável em qualquer localidade (**DMA – Direct Marketing Association**) (OGDEN, 2007).

A **venda automática** é caracterizada pela comercialização de produtos feita por máquinas. Os primeiros passos dela foram dados nas vendas de refrigerantes, mas, hoje, também, comercializa cosméticos, livros, artigos de papelaria, doces etc.



O **autosserviço** é um modelo de venda que tem crescido no Brasil. Os primeiros passos dele foram dados com os supermercados, mas, hoje, é possível encontrar o autosserviço em restaurantes; lanchonetes; farmácias; e lojas de cosméticos, de eletroeletrônicos, de roupas e sapatos (KREMMER, 2011).

O crescimento do autosserviço fez com que muitas estratégias do mix de marketing fossem aplicadas de forma massiva, a fim de garantir a visibilidade da estratégia de vendas. Dentre elas, podemos destacar a promoção de vendas e o merchandising.



EU INDICO

Para conhecer um pouco mais da aplicação da estratégia de vendas em autosserviço, eu indico o vídeo de uma matéria do Portal Blumenauense de um bar que vende chopp na cidade de Blumenau (SC), oferecendo o produto 24 horas, através do autoatendimento.



A **promoção de vendas** tem, como objetivo, estimular a compra. Visa agregar um benefício extra ao produto, ou serviço, como forma de estimular a compra. Dentre os incentivos à compra, ou adições de valor, estão os cupons, produtos gratuitos, programas de treinamento, ou prêmios de viagens para vendedores.

Já o **merchandising** tem a origem no processo de arrumação de mercadorias nas lojas. Daí a origem dele, quem vem do inglês “*merchandise*” (mercadoria). Muito embora seja uma modalidade de comunicação relevante para todas as categorias de produtos, o merchandising é fundamental para produtos de consumo de compra por impulso (OGDEN, 2007).

NOVOS DESAFIOS

Com todo o conteúdo que você acompanhou nesta aula, foi possível entender a **relação de vendas e marketing**, compreendendo que, para vender de forma assertiva, é fundamental conhecer bem o seu público, utilizando, com eficiência, todas as estratégias mercadológicas.

Vale, aqui, lembrar-se de que as vendas possibilitam o maior contato com todos os tipos de consumidores, facilitando a vida dos profissionais que buscam entender as necessidades e desejos deles, garantindo que os produtos e serviços estejam, completamente, alinhados à forma, disponibilidade, preço e comunicação.

Ficou claro que as vendas afetam mais do que a área de marketing, impactando setores importantes de uma empresa, como a área de produção (oferta e demanda), o controle financeiro (entradas, fluxos de caixa e margens) e a área de RH (qualificação, treinamento e remuneração). Sim, ficou claro que há um mercado disposto a comprar, mas não adianta produzir, comercializar ou prestar um serviço sem entender o que o segmento de mercado no qual você pretende atuar precisa e deseja.

Para entender mais e melhor a respeito do mix de produtos e da relação dele com as **estratégias de marketing**, é fundamental a leitura dos livros complementares que foram indicados nesse conteúdo. Lembre-se de que, para garantir o máximo conhecimento de tudo o que envolve o marketing de vendas, você precisará adotar, nos seus estudos, a filosofia de Buzz Lightyear: “ao infinito e além!”.

A gente se vê na próxima aula!

VAMOS PRATICAR

1. Na introdução do nosso conteúdo, chamamos atenção para a compreensão do marketing, e entendemos que essa atividade humana vai além das ações de publicidade, propaganda e merchandising.

O marketing apresenta diversas funções e processos para auxiliar o gestor na tomada de decisão dele, visando obter um diferencial competitivo e a manutenção da empresa no mercado.

AMA. American Marketing Association. **Definitions of marketing**. 2023. Disponível em: <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>. Acesso em: 24 abr. 2023.

Entendendo o marketing como uma atividade humana, responsável pela construção de relacionamentos duradouros e lucrativos entre empresas e clientes, defina-o a partir da visão da AMA.

2. Existe uma relação entre o marketing e as vendas que é importante para que as empresas consigam estabelecer estratégias mercadológicas. O marketing possui ferramentas para auxiliar o gestor na tomada de decisão dele, em relação à característica do produto, táticas de preço, local onde será instalada a empresa e formas de divulgação dos produtos.

KREMER, J. **Marketing de vendas**. Indaial: UNIASSELVI, 2011

Explique por que as atividades de vendas têm um papel fundamental nas ações de marketing?

3. Consumidor é toda pessoa física (consumidor final) ou jurídica (consumidor organizacional) que adquire produtos, ou serviços, cuja característica é ser o destinatário final, ou seja, não comercializa os produtos adquiridos. Há características que diferenciam o consumidor final do consumidor organizacional, e que são muito importantes para a definição das estratégias promocionais, a fim de atingir esses públicos.

PANCRAZIO, P. S. **Promoção de vendas**. São Paulo: Futura, 2000.

Com relação às diferenças entre o consumidor final e o consumidor organizacional, avalie as alternativas a seguir:

VAMOS PRATICAR

- I - Em comparação aos consumidores organizacionais, os consumidores finais são muito mais subjetivos e passivos de explicação.
- II - É sabido que os consumidores finais estão em todos os lugares, podendo ser atingidos pelas ações de vendas e promoções em qualquer lugar.
- III - Enquanto a resposta do consumidor final é mais rápida na decisão de compra, a do consumidor organizacional é mais longa, em função de um processo mais analítico, técnico e econômico, a fim de definir o melhor produto.
- IV - Os consumidores organizacionais, assim como os finais, estão em todos os lugares, podendo ser atingidos pelas ações de vendas e promoções em qualquer lugar.

É correto o que se afirma em:

- a) I e IV, apenas.
- b) II e III, apenas.
- c) III e IV, apenas.
- d) I, II e III, apenas.
- e) II, III e IV, apenas.

4. Segundo Kotler e Armstrong (1993), todo portfólio de produtos de uma empresa deve possuir:

- Abrangência.
- Extensão.
- Profundidade.
- Consistência.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. Tradução de Alexandre S. Martins. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1993.

Com relação às definições e características do portfólio de produtos, avalie as afirmativas a seguir:

- I - A consistência do mix de produtos se refere a quão estreita é a relação entre as várias linhas de produtos no tocante ao uso final, requisitos de produção, canais de distribuição ou algum outro critério.
- II - A profundidade do mix se refere a quantas opções são oferecidas de cada linha de produtos.
- III - A abrangência do mix de produtos diz respeito à quantidade de linhas de produtos que a empresa oferece.

VAMOS PRATICAR

É correto o que se afirma em:

- a) I, apenas.
- b) II, apenas.
- c) I e II, apenas.
- d) II e III, apenas.
- e) I, II e III.

5. Produtos são bens tangíveis (físicos), ou intangíveis (serviços), que possuem características distintas e específicas e com um certo nível de qualidade que os diferencia. Ao ofertar um produto ao mercado, todo profissional precisa pensar em 5 níveis do produto, como forma de conquistar o cliente. São eles: benefício central, produto básico, produto esperado, produto ampliado e produto potencial.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

Considerando as definições e características de cada um dos níveis de produtos, avalie as alternativas a seguir:

- I - É, no segundo nível, que o profissional de marketing deverá ser capaz de transformar o benefício central em um produto básico. Como exemplo, temos um hotel, no qual o hóspede em potencial estará comprando descanso, ou pernoite (benefício central). No segundo nível (produto básico), esse mesmo hóspede espera que o quarto ofertado tenha uma cama, banheiro, toalhas e um armário para guardar a bagagem dele.
- II - É, no terceiro nível (produto esperado), que as empresas, em países em desenvolvimento, acirram a competitividade delas. No produto esperado, o profissional de marketing deve ser capaz de examinar o sistema de consumo, ou seja, saber como o consumidor desempenha as tarefas de obter, usar, adaptar e descartar o produto.
- III - Ao desenvolver o produto em potencial (5º Nível), o profissional de marketing deve estar atento para uma série de atributos e condições que os compradores, normalmente, esperam ao comprar tal produto. Temos, como exemplo, um hóspede de um hotel que, ao chegar ao quarto dele, espera encontrar: cama arrumada, toalhas limpas, lâmpadas que funcionem e um relativo grau de tranquilidade.
- IV - O produto potencial é definido, dessa forma, quando ele excede as expectativas do cliente.

VAMOS PRATICAR

É correto o que se afirma em:

- a) I, apenas.
- b) II e IV, apenas.
- c) III e IV, apenas.
- d) I, II e III, apenas.
- e) I, II, III e IV.

REFERÊNCIAS

AMA. American Marketing Association. **Definitions of marketing**. 2023. Disponível em: <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>. Acesso em: 24 abr. 2023.

BERNARDINO, E. de C.; PACANOVSKI, M.; KHOURI, N.; REIS, U. **Marketing de varejo**. 2. ed. São Paulo: FGV, 2006.

CHURCHILL JR, G. A. **Marketing**: criando valor para os clientes. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

KOTLER, P. **Administração de marketing**: a edição do novo milênio. 10. ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2000.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. Tradução de Alexandre S. Martins. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1993.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KREMER, J. **Marketing de vendas**. Indaial: Uniasselvi, 2011.

LAS CASAS, A. L. **Marketing de varejo**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

OGDEN, J. R. **Comunicação integrada de marketing**: conceitos, técnicas e práticas. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

PANCRAZIO, P. S. **Promoção de vendas**. São Paulo: Futura, 2000.

GABARITO

1. A AMA define o marketing como uma função organizacional, somada a uma série de processos, para o criar, comunicar e entregar valor para clientes; e gerenciar o relacionamento com eles, beneficiando tanto a organização quanto os stakeholders.
2. Porque, somadas à integração com as demais atividades de comercialização de produtos, as vendas possibilitam o maior contato com os consumidores, clientes e shoppers, ajudando a reforçar a imagem da empresa no mercado.
3. Opção D. As afirmativas I, II e III são verdadeiras por representar as características corretas dos consumidores finais e organizacionais. A afirmativa IV está incorreta, pois os consumidores organizacionais são diferentes dos consumidores finais quanto à localização deles, já que são atingidos pelas ações de vendas, apenas, no local de trabalho.
4. Opção E. Todas as definições estão corretas. O mix de produtos diz respeito à variedade de itens oferecidos por uma empresa ao público. Dentre as vantagens dele, estão as possibilidades de fidelizar o consumidor e garantir uma fatia maior de mercado. Garantir uma estratégia eficiente, nesse sentido, é essencial para a saúde de qualquer empreendimento.
5. Opção A. A afirmativa I está correta, pois representa tanto a definição como o exemplo correto de um produto básico de nível II. A afirmativa II está incorreta, pois essas são as características do produto de nível II (básico). A afirmativa III está incorreta, pois essas são as características do produto de nível III (esperado). A afirmativa IV está incorreta, pois essa definição diz respeito ao produto de nível IV (ampliado).



TEMA DE APRENDIZAGEM 2

COMO AS PESSOAS COMPRAM

MINHAS METAS

- Entender como as pessoas compram.
- Compreender por que as pessoas compram.
- Avaliar o comportamento do consumidor no ato da compra.
- Compreender os aspectos psicológicos envolvidos no processo de compra.
- Entender os aspectos sociais que interferem no processo de compra.
- Observar os aspectos pessoais que influenciam no processo de compra.
- Descrever como a comunicação, no processo de compras, torna-se um fator decisivo para o sucesso das vendas.

INICIE SUA JORNADA

Caro estudante, você já deve ter passado por alguma experiência de compra. Imagine um consumidor que deseja adquirir um aparelho de TV. O que o leva a ter essa necessidade de adquirir o aparelho? Diante de tantas marcas disponíveis, qual seria o critério de **escolha do consumidor**?

Entender como e por que as pessoas compram é de suma importância para quem busca se aventurar no marketing de vendas. São muitas as variáveis às quais as empresas precisam se atentar e se preparar para atender às expectativas dos consumidores.

Seria possível descobrir quais são essas variáveis? Que técnicas e ferramentas podemos utilizar para esse propósito? É por isso que, nesta aula, vamos mergulhar de cabeça nos aspectos psicológicos envolvidos no processo de compra e todos os elementos inseridos na comunicação que precisa ser trabalhada nesse processo.

Se a empresa tiver o conhecimento dessas variáveis que são decisivas no ato da compra, certamente, ela terá uma **vantagem competitiva** perante os concorrentes dela. É importante que você, antes de seguir para o nosso conteúdo, ouça o nosso podcast, que traz pontos importantes da compreensão dos motivos que nos levam ao ato da compra. Bateu a curiosidade? Então, ouça agora!

VAMOS RECORDAR?

Veja, no vídeo a seguir, algumas experiências de compra dos consumidores e os aspectos psicológicos no processo de venda.



COMO AS PESSOAS COMPRAM

Para que uma empresa possa definir as melhores estratégias de vendas, é fundamental conhecer como as pessoas compram, ou seja, entender bem o comportamento do consumidor (KREMER, 2011).

Esse conhecimento é muito importante, afinal, o **marketing de vendas** precisa estar preparado para organizar as ações alinhadas a atenderem às expectativas inerentes ao comportamento dos potenciais compradores. Para compreender como pensam os consumidores no ato da compra, vamos analisar os aspectos psicológicos envolvidos nas compras, somados ao entendimento da comunicação do mesmo processo.

INDICAÇÃO DE FILME

Amor por Contrato.

Ano: Imus dolorem

Sinopse: Amor por Contrato é um filme que **traz uma crítica à sociedade consumista dos tempos modernos**. O filme conta a história da suposta família Jones, que, na verdade, é uma equipe que vende o próprio estilo de vida. Durante o filme, a principal estratégia de marketing utilizada, pela empresa Lifelimage, é, justamente, explorar o sentimento de inveja presente no círculo de amizades da família, com o objetivo de atingir novos consumidores, sem parecer uma ação comercial. O filme retrata a vida de uma 'família perfeita', na qual, na verdade, tudo se trata de uma jogada de marketing de uma empresa, que usa, por meio deles, a visibilidade dos produtos.

Comentário: Na história, busque entender como grupos de grupos de referências (fatores sociais) podem influenciar, psicologicamente, o comportamento de um consumidor.



Aspectos Psicológicos Envolvidos nas Compras

É válido obter conhecimento dos aspectos psicológicos, vistos os resultados de estudos científicos da Psicologia, que constatou que é possível identificarmos grupos de consumidores que possuem comportamentos similares (KREMER, 2011).

Esses aspectos psicológicos têm a ver com como o indivíduo se desenvolveu na sociedade e como ele compartilha os espaços comuns com outras pessoas. Assim, conhecer esses aspectos do nosso público-alvo será fundamental para a decisão de como promover o produto.

**APROFUNDANDO**

Os aspectos psicológicos que influenciam as compras podem ser desenvolvidos a partir de lembranças da infância, da motivação e do desejo de se sentir realizado (SOUZA; POHL, 2018).

As regras sociais, políticas, culturais, também, exercem efeito sobre o comportamento de compra. Para entender a influência do fator cultural, vamos a um exemplo prático (Figura 1):



Figura 1 - A Influência do Fator Cultural no Comportamento de Compra

Fonte: <https://www.freestock.com/free-photos/happy-male-driver-thumbs-car-112603616>. Acesso em: 10 ago. 2023.

Descrição da Imagem: homem de aparência mais velha, vestindo camisa azul clara, dentro de um veículo da cor azul, sentado à direita da direção do automóvel, fazendo uma indicação positiva com o dedo polegar direito.

A influência da direção do veículo nos PDVs: pessoas que residem em países que têm a direção do carro à direita tendem a se orientar pelo mesmo trajeto ao entrar em um estabelecimento comercial. Essa regra muda em países nos quais a via de direção dos carros é posicionada à esquerda.

Os fatores culturais se referem, principalmente, ao conjunto de valores (percepções, preferências e comportamento das famílias) ao qual uma pessoa está exposta desde a infância e que é incorporado. Esses fatores dependem, também, da subcultura, influenciada pela nacionalidade, grupos racial e religioso e pela região geográfica (KOTLER; KELLER, 2006).

Já os fatores sociais se referem aos grupos de referência dos consumidores, ou seja, grupos que, direta ou indiretamente, influenciam o comportamento e as atitudes dos consumidores (KOTLER; KELLER, 2006). Temos, como exemplos:

- Os grupos primários (amigos, vizinhos, colegas de trabalho).
- Os grupos secundários (grupos religiosos e profissionais, ou associações).



Há, também, influências pessoais e psicológicas, que interagem na determinação do comportamento de compra do consumidor (KREMER, 2011). As influências pessoais estão agrupadas da seguinte forma:

- Fatores demográficos: idade, ocupação e condição econômica.
- Fatores psicográficos: estilo de vida, personalidade e autoconceito.



Atendimento presencial



Atendimento via app

Figura 2 - Os Fatores Sociais nos Serviços Bancários

Descrição da Imagem: na primeira imagem, temos uma fachada de um prédio da cor cinza com a indicação do termo Bank (Banco). Na segunda imagem, uma pessoa utilizando o aplicativo de internet banking em um smartphone, sentada em uma mesa que tem, sobre ela, um laptop, planilha com gráficos, bloco de anotação, copo de café descartável e uma agenda. Fim da descrição.

Baseado nos fatores pessoais, os bancos prestam serviços alinhados a diferentes segmentos de públicos. Dentre os fatores psicológicos, que influenciam o comportamento do consumidor, destacamos (KOTLER; KELLER, 2006):

- Experiências passadas.
- Personalidade.
- Atitudes e crenças.
- Percepção.



EU INDICO

Para compreender mais a respeito dos fatores que influenciam nas decisões de compra dos clientes, indicamos a leitura do artigo Fatores Influenciadores nas *Decisões de Consumo*, do portal Implantando Marketing



Nos próximos tópicos, vamos entender mais a respeito das forças que se fazem presentes nas **influências psicológicas**.

Experiências Passadas

Quando um consumidor inicia um processo de compra, geralmente, ele utiliza uma experiência anterior que teve, assim, cabe, ao vendedor, uma abordagem estratégica para promover um ambiente agradável, proporcionando, aos clientes atuais e em potenciais, uma experiência positiva que, certamente, ficará guardada nas lembranças deles e será utilizada em uma próxima compra.

Dentre as mais variadas áreas de estudo do marketing, há uma dedicada ao marketing experiencial, também, destacada, na literatura acadêmica e na área de negócios, como **marketing sensorial**.

O **marketing sensorial** é definido como um conjunto de sensações proporcionadas pelo espaço físico da empresa, que complementa a construção dos produtos em exposição nas vitrines e que estimula os sentidos e oferece, aos clientes, momentos marcantes e valiosos (GORLICH, 2015).

O objetivo do marketing sensorial, através da utilização dos cinco sentidos (Visão, Audição, Tato, Paladar e Aroma), é despertar a curiosidade e atenção do cliente, para criar um laço emocional entre o consumidor e o vendedor. Esse laço, além de proporcionar, ao consumidor, uma experiência emocional, torna-se uma oportunidade para a empresa estreitar o relacionamento com o cliente, buscando a fidelização dele e valorização da marca.



APROFUNDANDO

Mesmo já sendo aplicadas por grandes players do varejo, as ações de marketing sensorial, ainda, são vistas como estratégias recentes no mercado brasileiro. No Brasil, usualmente, mais de 80% das ações desenvolvidas pelas empresas trabalham, apenas, com um dos sentidos: a visão (KREMER, 2011).

Há uma série de produtos que as pessoas gostariam de tocar, cheirar, comer e ouvir, além de ver. Os profissionais de vendas podem (e devem) trabalhar as mais variadas **estratégias de marketing** sensorial para construir uma experiência positiva na mente do consumidor



PENSANDO JUNTOS

Imagine você, por exemplo, ao entrar em uma loja de departamentos! Está tocando uma música agradável. Certamente, a sua experiência, na compra, será muito mais satisfatória se estivesse em uma feira de rua.

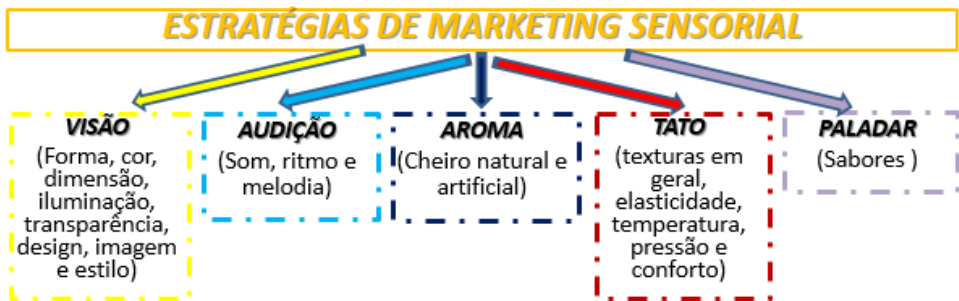


Figura 3 - Estratégias de Marketing Sensorial / Fonte: adaptada de Jung e Soo (2012).

Descrição da Imagem: representação gráfica do tipo organograma dos sentidos que compõem o marketing sensorial. No topo do organograma, há um retângulo, com o texto "Estratégias de Marketing Sensorial". Dele, partem cinco setas apontando para cinco retângulos, os quais contêm os sentidos. Da esquerda para a direita, há o retângulo Visão, com o seguinte texto (Forma, cor, dimensão, iluminação, transparência, design, imagem e estilo). No retângulo Audição, temos os dizeres "Som, ritmo e melodia". No retângulo do meio, temos o sentido Aroma, com os detalhes "Cheiro natural e artificial". No quarto retângulo, temos "texturas em geral, elasticidade, temperatura, pressão e conforto", pertencentes ao sentido Tato. Por fim, o sentido Paladar, com a característica "Sabores". Fim da descrição.



EU INDICO

Conheça mais a respeito da aplicação do marketing sensorial, acompanhando uma análise do case da empresa Nutty Bavarian, Lacoste, dentre outros.



Personalidade

Ao estudar a personalidade, a área de vendas precisa estar atenta para identificar e entender que aspectos influenciam a decisão de compra do consumidor. É, somente, dessa forma, que as empresas vão conseguir ajustar as **abordagens de vendas** delas (KREMER, 2011).

Para entender como funciona a influência da personalidade nas ações de vendas, vamos acompanhar, no Quadro 1, algumas diretrizes que nos ajudam a entender esse fator psicológico tão importante que influencia o comportamento do consumidor.

Diretriz	Pensador	Intuitivo	Sensível	Sensorial
Como descrever a pessoa	Interessa-se por fatos. Detalhista.	Interessada no futuro. Inovadora. Envolvida, ativa.	Interessada nas pessoas. Emotiva. Radicada no passado.	Voltada para a ação. Decidida. Enérgica.
Pontos fortes da pessoa	Comunicadora, prudente, equilibrada, objetiva, racional, analítica.	Original, imaginativa, criativa, idealista.	Espontânea, persuasiva, empática, introspectiva, investigativa.	Pragmática, assertiva, objetiva, voltada para a ação.
Desvantagens da pessoa	Prolixa, indecisa, cautelosa, rígida.	Irrealista, dispersiva, distante.	Impulsiva, manipuladora, sentimental, subjetiva.	Impaciente, voltada para si mesma, detalhista.
Orientação de tempo	Passado, presente, futuro.	Futuro.	Passado.	Presente.
Ambiente				
Mesa de trabalho	Geralmente, organizada.	Livros de referência, livros de teoria etc.	Objetos e lembranças pessoais, fotos de família.	Bagunçada.
Sala	Geralmente, tem uma calculadora e planilhas.	Arte abstrata, estante com livros, gráficos de tendências etc.	Decorada com apuro, com fotos de paisagens, ou pessoas. Antiguidades.	Geralmente, uma bagunça com pilhas de papéis. Fotos de cenas de ação.
Modo de se vestir	Bem-arrumada e conservadora.	Estilo fashion ou com a roupa amassada.	Moda atual ou estilo informal.	Sem paletó; roupas funcionais.

Quadro 1 - Diretrizes para a Identificação de Estilos de Personalidade
Fonte: Futrell (2003, p. 97-98) e Kremer (2011, p. 26).

Para o vendedor, cabe a missão de se adaptar ao estilo do comprador, para que possa gerar a empatia necessária e suficiente para influenciá-lo e concluir a venda.

Atitudes e Crenças

As atitudes são definidas como a forma que aprendemos em relação a algum fato, seja um objeto, uma marca ou uma pessoa. Podem ser favoráveis, ou desfavoráveis, e são construídas a partir das nossas experiências (KREMER, 2011).

Dessa forma, as atitudes podem **influenciar** a decisão de compra, bem como o comportamento do consumidor. Perceber a atitude do consumidor, no ato da compra, pode ser um diferencial do vendedor, que poderá traçar estratégias de vendas diferentes para cada tipo de atitude.

Vale destacar que, para que um cliente efetue a compra, não basta, apenas, ter uma atitude positiva, mas, sim, realmente, acreditar que o produto possui os atributos que ele valoriza. É, nesse momento, que cresce a importância da crença.



APROFUNDANDO

A **crença** é definida como um estado mental no qual se coloca a confiança em algo, ou alguém (FUTRELL, 2003).

Daí, a importância de se fazer um planejamento na promoção dos produtos. Promover um produto não é, apenas, destacar as características fundamentais dele, mas, também, acima de tudo, criar a crença de que o produto irá contemplar a necessidade do cliente.

Percepção

Para o marketing, é **percepção** é vista como um processo no qual uma pessoa é capaz de selecionar, organizar e interpretar informações, e cada um desses passos é aplicado a partir dos cinco sentidos (visão, tato, olfato, audição e paladar), permitindo que essa pessoa possa filtrar as informações passadas pelos vendedores (FUTRELL, 2003). A percepção é composta por três componentes importantes: a exposição seletiva, a distorção seletiva e a retenção seletiva.



Exposição seletiva
Definida como o mecanismo de percepção a partir do qual o consumidor ignora grande parte do arsenal de informações recebidas diuturnamente, prestando atenção e retendo, somente, uma pequena parte delas. Exemplo: o cliente que busca um serviço de ar-condicionado deixará de lado todas as propagandas de outros serviços para focar nas informações que, de fato, o interessam.
Distorção seletiva
É definido como o mecanismo de filtro utilizado para alterar a informação recebida, de modo a compatibilizá-la com o seu sistema de crenças. Exemplo: quando um cliente vê uma notícia negativa da marca que admira, irá tentar achar alguma forma de compreender o que foi noticiado de uma forma positiva.
Retenção seletiva
No ato dos compradores, somente, lembram-se de informações que corroboram com as atitudes e crenças deles, deixando, de lado, as demais.

COMUNICAÇÃO NO PROCESSO DE COMPRAS

A comunicação é um outro fato essencial no processo de venda. Informar o consumidor de forma correta; utilizar o meio de comunicação adequado; e recepcionar o cliente de um jeito agradável podem ser decisivos no ato da venda.

A comunicação, no processo de vendas, é definida como a transmissão de informações e entendimentos verbais e não verbais entre vendedor e comprador (KREMER, 2011). Nos próximos tópicos, vamos conhecer mais a respeito da comunicação no processo de compras, considerando as formas:

- Comunicação de venda pessoal.
- Comunicação no ambiente de vendas.

Aspectos da Comunicação na Venda Pessoal

Já vimos que as comunicações verbal e não verbal assumem papéis importantíssimos no processo de compra, e, para que possamos entender como cada uma delas se aplica ao processo de vendas, vale recorrermos ao modelo de comunicação de Futrell (2003).



Figura 4 - Modelo de Comunicação / Fonte: adaptada de Futrell (2003).

Descrição da Imagem: representação gráfica dos elementos da comunicação, dispostos em uma sequência interligada horizontal, que podem sofrer interferência de ruídos, dando destaque ao feedback, que deve ser feito em todas as etapas. Na ilustração, há cinco retângulos com o processo de comunicação. No primeiro retângulo, temos a informação "Vendedor (Fonte)"; no segundo retângulo, "Desenvolvimento da mensagem da apresentação de vendas (Codificação)"; no retângulo central, há a informação "A apresentação das vendas em si (Mensagem e meio)"; no penúltimo retângulo, temos "Comprador interpreta a apresentação de vendas (Decodificação)"; e, no último retângulo, "Comprador recebendo a mensagem (Fonte)".

Observando o modelo, podemos perceber que todo o processo de comunicação pode sofrer interferência de um ruído. O ruído se constitui por qualquer fato que atrapalhe o processo de comunicação.

O ruído pode ser de ordem externa, como buzinas de veículos, sons de telefone, pessoas conversando etc.; e pode ser de ordem interna, como dor de cabeça, fome, cansaço etc. Além disso, temos o ruído de ordem psicológica, que já vimos anteriormente, como crenças, atitudes e emoções.

Assim, cabe, à empresa, planejar o ambiente para evitar, ao máximo, os ruídos externos, já que os internos são de difícil controle. O feedback, também, é um outro elemento importante na comunicação, pois se constitui como uma devolutiva do cliente em relação à comunicação realizada, ou seja, se o cliente entendeu as explicações do vendedor a respeito das características do produto.



APROFUNDANDO

Estudos comprovam que a linguagem corporal, também, fornece algumas dicas, e os sinais observados dizem respeito ao ângulo do corpo, ao rosto, às mãos, aos braços e às pernas (KREMER, 2011).

O uso da **linguagem corporal** está, cada vez mais, sendo utilizado pelas empresas, e tem se mostrado como um meio de perceber a atitude do consumidor. Como vimos anteriormente, é essencial conhecer essas atitudes para que o vendedor possa fazer a abordagem correta. No Quadro 2, temos os tipos de sinais corporais mais comuns e que devem servir como modelo no treinamento da equipe de vendas, para que estes possam identificar e realizar a abordagem ao cliente de forma correta.

Sinais de linguagem corporal negativa	Sinais de linguagem corporal positiva
• As mãos na cintura podem representar agressividade. • Pés e pernas inquietas demonstram ansiedade ou impaciência. • O ato de cruzar os braços demonstra uma postura defensiva. • Olhos baixos indicam desmotivação.	• A confiança pode ser expressa a partir de um contato visual constante. • A posição espelhada demonstra entendimento do assunto. • Os pés apontados na direção do vendedor demonstram o interesse na abordagem. • A postura de peito aberto demonstra abertura e confiança

Quadro 2 - Sinais das Linguagens Corporais Negativa e Positiva
Fonte: adaptado de Pease e Pease (2010).

**EU INDICO**

Compreenda mais a respeito da leitura da linguagem corporal assistindo a este trecho do filme *Meu Adorável Sonhador*, que dá uma aula para entender os sinais dos clientes.



Agora, é o momento de avançarmos para a **compreensão da comunicação** no ambiente de vendas.

Comunicação no Ambiente de Vendas

Quando falamos da comunicação no ambiente de vendas, nosso foco é direcionado ao ambiente de varejo, e, nesse cenário, destacam-se três aspectos importantes: o projeto dos ambientes, o merchandising e as operações.

A configuração do ambiente de vendas pode ser determinante para o processo de vendas. Disponibilizar os produtos na quantidade e nos lugares certos é uma **tática de vendas** de sucesso. Além disso, o ambiente, de uma forma geral, deve ser agradável e confortável para o cliente. Dessa forma, o setor de vendas deve estar organizado e limpo, pois o impacto visual e o clima podem contribuir para criar uma atitude positiva no cliente, despertando o interesse de compra.

**PENSANDO JUNTOS**

Certamente, você já deve ter percebido a diferença de distribuição de produtos entre um supermercado e um atacado, ou atacarejo. O projeto do ambiente diz muito a respeito da diferença dos públicos-alvo e da forma através da qual compram e consomem esses produtos.

Dessa forma, o processo de arrumação de mercadorias, nas lojas, será o diferencial. Deve-se criar estratégias para atrair o cliente, como a montagem de um ambiente com cores atrativas, iluminação adequada, aromas sensoriais, placas informativas etc. A esse processo, chamamos de **merchandising**.

Muito embora seja uma modalidade de comunicação relevante para todas as categorias de produtos, o merchandising é fundamental para produtos de consumo de compra por impulso. Nessa categoria, a atividade de merchandising pode chegar a ampliar as vendas na ordem de 60%, ou 70%, dependendo do tipo de produto e do ponto de venda (OGDEN, 2007).

Já as operações estão relacionadas com a forma de ação dos colaboradores dentro do estabelecimento, como: forma de apresentação, uniformes, o tipo de atendimento, reposição de produtos etc. Assim, cabe, ao gestor, ao planejar o ambiente de vendas, também, incluir os itens das operações, pois não adianta nada ter um ambiente agradável se os vendedores não se apresentarem da mesma forma, não é mesmo?!



INDICAÇÃO DE LIVRO

Marketing de varejo.

Comentário: para conhecer mais a respeito das estratégias de marketing de varejo direcionadas às pessoas, indico a leitura do livro *Marketing de Varejo*, de Bernardino *et al.* (2011). A obra, ainda, traz todas as características e estratégias de marketing voltadas ao varejo e o avanço para os 6's do marketing (Preço, Praça, Promoção, Produto, Pessoal e Apresentação).



A DINÂMICA DAS COMPRAS





APROFUNDANDO

Como, hoje, estamos vivendo um momento de crescimento das vendas na era digital, os consumidores acabam vendo, nas lojas físicas, a possibilidade de contato físico, do tato, de experimentar o mundo material livremente. É, nesse momento, que crescem, em importância, as ações de merchandising (KREMER, 2011).

Tratando-se de vendas, o gestor deve utilizar toda a imaginação criativa dele para “seduzir” o cliente. A utilização de alguns recursos, de forma adequada, poderá proporcionar uma experiência inesquecível ao cliente. Vejamos alguns exemplos dos recursos que podem ser utilizados:

UTILIZAÇÃO DE ESPELHOS

este item, além de reter a atenção do consumidor, é um excelente recurso para contemplar as necessidades dos clientes, principalmente, nas vendas de calçados, roupas e acessórios.

TATO

permitir que o cliente possa tocar no produto pode causar uma sensação imediata.

PLACAS INDICATIVAS

a utilização de sinalizações pode ajudar o consumidor a descobrir um determinado produto que estava procurando há um certo tempo.

AROMA

como já vimos anteriormente, o aroma é um fator psicológico importante no processo de vendas.

CONVERSAS

Foi percebido que as lojas que dão a possibilidade de casais e amigos conversarem acabam se tornando ambientes muito atraentes para esses grupos, que trocam informações a respeito dos produtos dentro delas.

TRATAMENTO

as possibilidades de ser reconhecido e tratado pelo nome são tidas como um privilégio para muitos consumidores, fazendo com que, inclusive, paguem mais por essa cordialidade.

DESCONTOS

potenciais consumidores adoram descontos em produtos, sendo capazes de tolerar aglomerações na busca pelo menor preço.



EU INDICO

Há estudos que apontam que contatos iniciados por funcionários de lojas aumentam a probabilidade de concretização da venda (KREMER, 2011). Nessa **dinâmica das compras**, também, apontam-se situações que os compradores detestam passar:



- Muitos espelhos (causam desorientação).
- Filas excessivas (transmitem ineficiência, ansiedade e tédio).
- Excesso de perguntas vazias dos vendedores.
- Produtos em falta.
- Etiquetas obscuras.
- Serviços mal prestados (rudes, desatentos, desinformados, preguiçosos, mal-humorados).

NOVOS DESAFIOS

Muito bem, caro estudante, nesta aula, você teve a oportunidade de compreender como funciona um **processo de compra** por parte dos consumidores. Entender os aspectos psicológicos, experiências, percepção, atitudes; e, principalmente, como se comunicar bem no ambiente de vendas podem ser os diferenciais para o tornar um profissional de vendas com excelência.

Dominar essas técnicas pode te transformar em um empreendedor de sucesso. Assim, se, um dia, pretendemos empreender, não podemos nos esquecer de incluir, no nosso planejamento, o treinamento da equipe de vendas referente aos aspectos psicológicos, crenças e atitudes dos consumidores.

Além disso, precisamos planejar o **ambiente de vendas**, que deve ser estruturado de forma que cause uma experiência inesquecível ao cliente. Sucesso na sua jornada e até a próxima aula!

VAMOS PRATICAR

1. É válido obter conhecimento a respeito dos aspectos psicológicos, vistos os resultados de estudos científicos da Psicologia, que constatou que é possível identificarmos grupos de consumidores que possuem comportamentos similares.

KREMER, J. **Marketing de vendas**. Indaial: UNIASSELVI, 2011.

Explique o que é um fator cultural em um processo de compra.

2. Muito embora seja uma modalidade de comunicação relevante para todas as categorias de produtos, o merchandising é fundamental para produtos de consumo de compra por impulso. Nessa categoria, a atividade de merchandising pode chegar a ampliar as vendas na ordem de 60% ou 70%, dependendo do tipo de produto e do ponto de venda.

OGDEN, J. R. **Comunicação integrada de marketing**: conceitos, técnicas e práticas. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

Explique como se realiza o processo de merchandising dentro do ambiente de vendas.

3. Os fatores sociais se referem aos grupos de referência dos consumidores, ou seja, grupos que, direta ou indiretamente, influenciam os comportamentos e as atitudes dos consumidores. Os fatores sociais são divididos em dois grupos: primários e secundários.

São componentes dos grupos primários dos fatores sociais:

- I - Amigos.
- II - Grupos Religiosos.
- III - Vizinhos.
- IV - Conselho de Classe Profissional.

É correto o que se afirma em:

- a) I, apenas.
- b) II e IV, apenas.
- c) III e IV, apenas.
- d) I e III, apenas.
- e) I, II, III e IV.

VAMOS PRATICAR

4. Para o marketing, a percepção é vista como um processo no qual uma pessoa é capaz de selecionar, organizar e interpretar informações, e cada um desses passos é aplicado a partir dos cinco sentidos (visão, tato, olfato, audição e paladar), permitindo que essa pessoa possa filtrar as informações passadas pelos vendedores.

KREMER, J. **Marketing de vendas**. Indaial: UNIASSELVI, 2011.

O componente da percepção, que é o mecanismo de filtro, utilizado para alterar a informação recebida, de modo a compatibilizá-la com o seu sistema de crenças, é:

- a) Exposição Seletiva.
 - b) Distorção Seletiva.
 - c) Retenção Seletiva.
 - d) Coleta Seletiva.
 - e) Processo Seletivo.
5. As atitudes são aprendidas. São predisposições que aprendemos em relação a alguma coisa, seja um objeto, uma marca, uma pessoa. Elas podem ser favoráveis ou desfavoráveis, e são construídas a partir das nossas experiências. Isso reforça o que já aprendemos a respeito da importância das experiências sobre o comportamento de compra.

KREMER, J. **Marketing de vendas**. Indaial: UNIASSELVI, 2011.

Com base nas informações apresentadas, avalie as asserções a seguir e a relação proposta entre elas:

- I - Para comprar um produto, não basta que o comprador tenha uma atitude positiva em relação a ele.

PORQUE

- II - É preciso que o vendedor, realmente, acredite que o produto possui os atributos que ele valoriza.

A respeito dessas asserções, assinale a opção correta:

- a) As asserções I e II são verdadeiras, e a II é uma justificativa correta da I.
- b) As asserções I e II são verdadeiras, mas a II não é uma justificativa correta da I.
- c) A asserção I é uma proposição verdadeira e a II é uma proposição falsa.
- d) A asserção I é uma proposição falsa e a II é uma proposição verdadeira.
- e) As asserções I e II são falsas.

REFERÊNCIAS

BERNARDINO, E. C.; PACANOVSKI, M.; KHOURI, N.; REIS, U. **Marketing de varejo**. 2. ed. São Paulo: FGV, 2011.

FUTRELL, C. M. **Vendas**: fundamentos e novas práticas de gestão. São Paulo: Saraiva, 2003.

GORLICH, W. **O marketing das emoções**. São Paulo: Editora Mktcognitivo, 2015.

JUNG, H.; SOO, M. The effect of brand experience on brand relationship quality. **Academy of Marketing Studies Journal**, v. 16, n. 1, p. 87-95, 2012.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KREMER, J. **Marketing de vendas**. Indaial: Uniasselvi, 2011.

OGDEN, J. R. **Comunicação integrada de marketing**: conceitos, técnicas e práticas. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

PEASE, A.; PEASE, B. **Desvendando os segredos da linguagem corporal**. Rio de Janeiro: Sextante, 2010.

SOUZA, B. H.; POHL, R. Estratégias do neuromarketing – Conhecendo suas técnicas de persuasão. Strategies of neuromarketing – Knowing their techniques of persuasion. **Revista Brasileira de Pesquisas de Marketing**, Opinião e Mídia, v. 11, n. 2, p. 236-244, 2018.

GABARITO

1. Os fatores culturais se referem, principalmente, ao conjunto de valores (percepções, preferências e comportamento das suas famílias) ao qual uma pessoa está exposta desde a infância e que é incorporado. Dessa forma, ele utilizará esse aspecto psicológico para a decisão de compra dele.
2. O merchandising é o processo de arrumação de mercadorias dentro das lojas e é visto como diferencial, se for feito de forma adequada. Deve-se criar estratégias para atrair o cliente, como a montagem de um ambiente com cores atrativas, iluminação adequada, aromas sensoriais, placas informativas etc.
3. Opção **D**. As afirmativas I e III são verdadeiras, pois são componentes do grupo primário: amigos, vizinhos, colegas de trabalho. As afirmativas II e IV são falsas, pois pertencem ao grupo secundário: grupos religiosos, grupos profissionais ou associações.
4. Opção **B**. A Exposição Seletiva é definida como o mecanismo de percepção a partir do qual o consumidor ignora grande parte do arsenal de informações recebidas diuturnamente, prestando atenção e retendo, somente, uma pequena parte delas.

A Retenção Seletiva é o ato dos compradores de, somente, lembrarem-se de informações que corroboram com as atitudes e crenças deles, deixando de lado as demais.

Coleta Seletiva e Processo Seletivo não são componentes da percepção.

5. Opção **C**. Para comprar um produto, não basta que o comprador tenha uma atitude positiva em relação a ele. É preciso que o comprador, realmente, acredite que o produto possui os atributos que ele valoriza.

Dessa forma, a asserção I é verdadeira e a asserção II é falsa, porque não é o vendedor que tem que acreditar que o produto possui os atributos que ele valoriza, mas o comprador.



TEMA DE APRENDIZAGEM 3

GERÊNCIA E PLANEJAMENTO DE VENDAS

MINHAS METAS

- Estudar as competências dos gerentes de vendas.
- Apresentar as funções dos gerentes de vendas.
- Verificar os requisitos para uma boa administração de vendas.
- Conhecer os tipos de liderança.
- Observar os estilos de liderança
- Analisar as características dos estilos de liderança.
- Apresentar as etapas de um planejamento de vendas.

INICIE SUA JORNADA

Seja bem-vindo, caro estudante! Observe o caso a seguir:

O gerente de uma loja de departamentos está com dificuldades em motivar os vendedores. No último trimestre, o desempenho das vendas da loja diminuiu e ele precisa agir para reverter esse quadro. Diante do caso apresentado, quais são os motivos que você acha que podem estar causando essa **desmotivação** dos vendedores? Se você fosse o gerente, que ações implementaria para motivar a sua equipe?

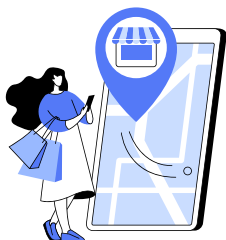
O baixo desempenho nas vendas de uma empresa pode ocorrer por diversos fatores. Um desses fatores pode ser uma má administração no setor de vendas. Dessa forma, o gerente de vendas detém um papel crucial para o desempenho da equipe dele e, conseqüentemente, do da empresa.

A **falta de motivação** dos vendedores pode ser resolvida com ações diretas do gerente, bem como através de outras ações, como benefícios, treinamentos, premiações etc.

Dessa forma, torna-se importante conhecermos as diretrizes e funções de um gerente de vendas, bem como os requisitos para uma ótima administração do setor de vendas.

VAMOS RECORDAR?

Quer saber quais são as características de um gestor comercial? Assista ao vídeo a seguir.



GERÊNCIA DE VENDAS

O **desempenho** de vendas de uma empresa depende muito da atuação do gerente dela, pois cabe, a ele, a responsabilidade de supervisionar o desempenho da própria equipe de vendas, bem como o alcance das metas de vendas. Dessa forma, cabe, ao gerente de vendas, estimular os vendedores a cumprirem as metas de venda traçadas pela empresa. Para obter sucesso nessa tarefa, precisa da colaboração e motivação da equipe.



Um gerente de vendas tem suas atividades divididas, basicamente, entre a administração e as vendas. Por isso, um bom vendedor não será, necessariamente, um bom gerente de vendas (KREMER, 2011, p. 36).

Para conseguir fazer a equipe **atingir as metas**, o gerente precisa desenvolver outras competências, além de saber vender, principalmente, as competências de gestão de pessoas e de processos. Essas competências de administração são essenciais, pois as ações praticadas pelo gerente podem impactar a empresa interna e externamente. Internamente, os impactos podem ser sentidos no desempenho das vendas, e, conseqüentemente, na lucratividade da empresa. Um mau desempenho, nesses fatores, pode ter, como causa, a má atuação do gerente de vendas.



APROFUNDANDO

A lucratividade de uma empresa é medida pela razão entre o lucro e as vendas. Assim, um aumento das vendas pode ocasionar um aumento dos lucros.

Externamente, a empresa se relaciona com diversos entes que são interessados no desempenho dela, como fornecedores, governos, clientes, sociedade em geral etc. Portanto, interessa, a esses entes, que a empresa cumpra a finalidade social dela, que é gerar renda e empregos.

As funções dos gerentes são determinadas pela empresa, além de determinar as áreas de atuação, os colaboradores que estarão subordinados a eles, as responsabilidades e as decisões que têm que tomar, a quem devem se reportar, e atitudes e comportamentos que devem ser evitados. Cabe ressaltar que essas diretrizes devem estar de acordo com a missão, visão, políticas, objetivos e estratégias da empresa.



APROFUNDANDO

A missão é a razão de ser da empresa. A visão estabelece, em linhas gerais, aonde a empresa quer chegar em um determinado espaço de tempo. As políticas orientam como as pessoas, dentro da organização, devem agir em relação a determinadas situações. Os objetivos apresentam, qualitativamente, aonde a empresa quer chegar em curto, médio e longo prazos, sendo que as metas materializam esses objetivos em números a serem atingidos (faturamento, unidades vendidas, participação de mercado, lucratividade, dentre outros). As estratégias e táticas orientam no sentido de como fazer para se atingirem os objetivos e metas previstos (KREMER, 2011).



INDICAÇÃO DE LIVRO

Planejamento Estratégico.

Comentário: Indico a leitura deste livro para você conhecer mais a respeito de missão, valores e visão.

Este livro apresenta uma visão atual e operativa da administração estratégica e propõe uma metodologia coerente para o desenvolvimento de processos de planejamento estratégico.

Oferece informações e instrumental técnico para que os leitores possam desenvolver habilidades teóricas e práticas no campo do planejamento empresarial.



Com relação ao **nível organizacional**, os cargos são divididos de acordo com uma hierarquia que pode variar de uma empresa para outra. Os cargos que estão nos níveis mais elevados (vice-presidentes, diretores) da hierarquia se ocupam mais das funções de planejamento (estratégico). Já os cargos nos níveis hierárquicos intermediários (superintendentes, gerente geral) estão ligados às funções táticas (organização, metas de vendas). Por fim, os cargos dos níveis mais baixos (gerente de loja, assistente de gerente) estão mais ligados às funções operacionais (direção e controle). Na Figura 1, apresentamos um exemplo de organograma do setor de vendas.

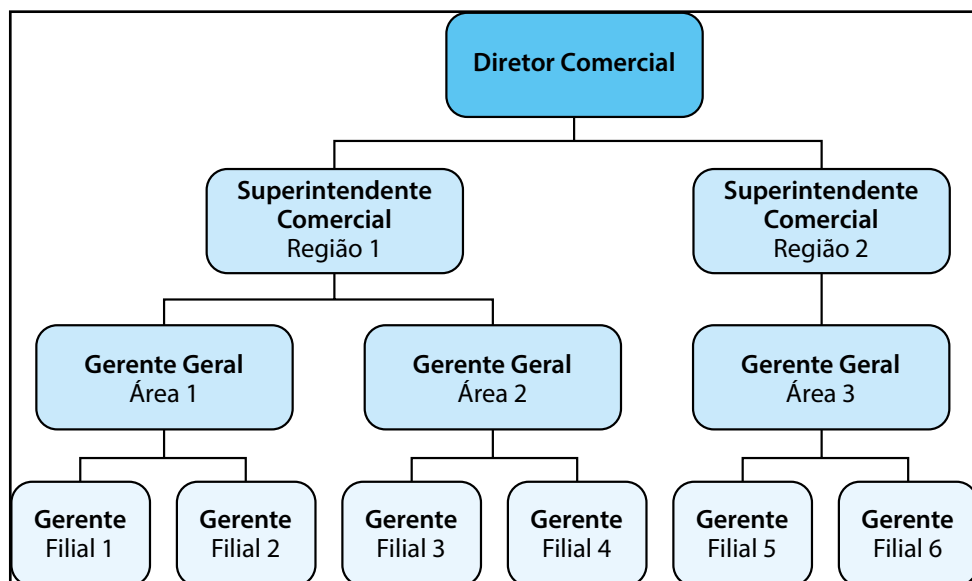


Figura 1 - Organograma do Setor de Vendas

Fonte: elaborada pelo autor.

Descrição da Imagem: representação gráfica do tipo organograma da hierarquia dos cargos do setor de vendas de uma empresa. No primeiro nível, temos o Diretor Comercial. No segundo nível, temos dois superintendentes comerciais: Região 1 e Região 2. No terceiro nível, temos três gerentes gerais: Área 1, Área 2 e Área 3. No quarto nível, temos gerentes de filiais por área - Área 1: Gerente Filial 1 e Gerente Filial 2; Área 2: Gerente Filial 3 e Gerente Filial 4; Área 3: Gerente Filial 5 e Gerente Filial 6. Fim da descrição.

O **diretor comercial** se reporta a um vice-presidente, e, este, ao presidente da empresa. Cabe ressaltar que o exemplo apresentado segue a estrutura de uma empresa de grande porte, e, de acordo com o porte da empresa (médio ou pequeno), alguns cargos podem ser suprimidos.

Como vimos, as competências que devem ser desenvolvidas por um gerente de vendas não são, somente, em relação às técnicas de vendas, além disso, precisa desenvolver competências gerenciais. Acima de tudo, o gerente deve desenvolver a competência de liderança.

VOCÊ SABE RESPONDER?

Quais são as características essenciais de um líder?

Competências do Gerente de Vendas

Para você se tornar um excelente gerente de vendas, será preciso desenvolver algumas competências essenciais. A primeira delas é a de **liderança**. Liderança é vista como um conjunto de características que um indivíduo possui para influenciar pessoas a atingirem objetivos determinados. Algumas dessas características nascem com o indivíduo e outras precisam ser desenvolvidas.

O líder, em uma empresa, inspira os membros da equipe dele e os direciona a atingirem os objetivos da empresa. Para tanto, precisa desenvolver estilos de liderança e aplicá-los em situações diversas. Vejamos os estilos de liderança e as características deles:

AUTOCRÁTICA	DEMOCRÁTICO	LIBERAL
O líder fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo.	As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder.	Há liberdade completa para as decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder.
O grupo esboça as providências e as técnicas para atingir o alvo, solicitando aconselhamento técnico ao líder, quando necessário, passando, este, a sugerir alternativas para o grupo escolher, sugerindo novas perspectivas com debates.	O grupo esboça as providências e as técnicas para atingir o alvo, solicitando aconselhamento técnico ao líder, quando necessário, passando, este, a sugerir alternativas para o grupo escolher, sugerindo novas perspectivas com debates.	A participação do líder, no debate, é limitada, apresentando, apenas, materiais variados ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que as pedissem.
O líder determina a tarefa que cada um deve executar e qual é o companheiro de trabalho de cada.	A divisão das tarefas fica a critério do próprio grupo e cada membro tem liberdade de escolher os próprios companheiros de trabalho.	A divisão das tarefas e a escolha dos companheiros ficam, totalmente, a cargo do grupo. Absoluta falta de participação do líder.
O líder é dominador e "pessoal" nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro.	O líder procura ser um membro normal do grupo. O líder é "objetivo" e se limita aos "fatos" em críticas e elogios.	O líder não tenta avaliar, ou regular, o curso dos acontecimentos. O líder só comenta as atividades dos membros quando perguntado.

Quadro 1 - Estilos de Liderança e Características
Fonte: adaptado de Chiavenato (2007).

**EU INDICO**

Saiba quais são as características essenciais de um líder, lendo o artigo a seguir.



Além de ser um líder inspirador, o gerente precisa desenvolver algumas habilidades importantes: técnicas humanas e conceituais.

Habilidades Técnicas

Dizem respeito ao domínio que o profissional tem dos conhecimentos relativos à área em que atua, no caso, vendas.

Essas habilidades são adquiridas com a prática, ou através de treinamento.

Habilidades Humanas

Estão relacionadas a como o profissional se relaciona com clientes, funcionários, outros executivos, fornecedores e mercados. Elas se manifestam pelo exercício da liderança, pelo modo através do qual o gerente se comunica e pelas maneiras pelas quais motiva as pessoas que ele gerencia.

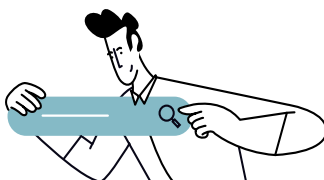
Essas habilidades, assim como as habilidades técnicas, podem ser aprendidas.

Habilidades Conceituais

Referem-se à capacidade de enxergar a empresa como um todo, ou seja, analisar as partes que compõem a empresa, entendê-las e tomar decisões, consciente das implicações.

Essas habilidades são adquiridas dentro da empresa.

Fonte: adaptado de Las Casas (2008).



Funções do Gerente de Vendas

As funções do gerente de vendas são determinadas pela empresa e têm, como base, as funções básicas da administração: planejamento, organização, direção e controle. Vejamos as **principais funções** do gerente em relação a essas funções básicas:

FUNÇÃO DE PLANEJAMENTO

Realizado partindo dos objetivos da empresa, quando ele quantifica o mercado de atuação e determina o potencial de mercado, analisando as variáveis para fazer as previsões e elaborar os orçamentos.

Exemplo: orçamento de vendas, táticas de preços etc.

FUNÇÃO DE ORGANIZAÇÃO

Estabelecer a estrutura do setor de vendas, tanto no aspecto motivacional quanto no aspecto de divisão do trabalho.

Exemplo: recrutamento, seleção, treinamento, delimitação de territórios e alocação dos vendedores etc.

Essas habilidades, assim como as habilidades técnicas, podem ser aprendidas.

FUNÇÃO DE DIREÇÃO

Executar o que foi planejado por meio da organização estabelecida e se empenhar no cumprimento dos objetivos e metas estabelecidos.

Exemplo: estabelecer metas, diretrizes e prioridades; autorizar contratos de venda e descontos; delegar responsabilidades etc.

FUNÇÃO DE CONTROLE

Acompanhar os resultados obtidos, dos custos incorridos para tal, e, quando necessário, do estabelecimento de ações corretivas.

Exemplo: comparação entre desempenho e metas; avaliação do desempenho individual e equipe de vendas; acompanhamento dos gastos orçados etc.

Além das funções citadas, existem outras que se relacionam com outros departamentos, como: manter harmonia organizacional com os demais departamentos da empresa; participar das atividades de marketing, fornecendo e recebendo informações de mercado; satisfazer clientes e ter certeza da obtenção de resultados positivos; e desenvolver vendedores para promoções futuras (LAS CASAS, 2008).

PLANEJAMENTO DE VENDAS

O planejamento tem a ver com uma previsão do futuro, com base em tendências. A função de planejamento tem, como base, informações internas e externas à empresa e exige um certo tempo para executar essa tarefa.



O planejamento está se tornando um processo contínuo para responder a condições de mercado que mudam em grande velocidade (KOTLER, 2000, p. 116).

No setor comercial, Kremer (2011) sugere que a atividade de planejamento deve consistir em:

- Fazer previsões das possibilidades de cenários futuros para a empresa.
- Preparar-se para adequar as atividades da empresa a esses cenários.
- Executar a previsão e controlar o trabalho para que os objetivos sejam alcançados.



INDICAÇÃO DE LIVRO

Orçamento Empresarial.

Comentário: Neste livro, você verá tópicos, como análise das variações, plano orçamentário e integração com os instrumentos de gestão. Nessa obra, os tópicos são apresentados de um ponto de vista inusitado, que, ao mostrar como as coisas funcionam na prática, possibilita, ao leitor, um processo intensivo (e real) de aprendizagem.



O planejamento das vendas é dividido em etapas, que devem ser desenvolvidas respeitando a ordem da sequência. Las Casas (2008) define as seguintes etapas do planejamento:

1ª ETAPA
Compilação de dados.
2ª ETAPA
Percepção e estudos dos fatores que possam reduzir a eficiência e o crescimento futuro da empresa.
3ª ETAPA
Formulação das suposições fundamentais.
4ª ETAPA
Determinação dos objetivos e metas.
5ª ETAPA
Determinação das atividades que precisam ser exercidas para alcançar os objetivos.
6ª ETAPA
Preparo de um cronograma dessas atividades.



Plano de Vendas

O plano de vendas deve ser desenvolvido de forma que todos os colaboradores da empresa tenham acesso, não só a equipe de vendas, pois, de uma certa forma, todos os colaboradores devem ser os vendedores da empresa, assim, precisam ter o conhecimento básico das diretrizes de venda.



O plano de vendas deve ser um documento formal da empresa, escrito, no qual constam as linhas de conduta para todo o pessoal da empresa que, de alguma forma, está envolvido com as vendas (KREMER, 2011, p. 42).

Para elaborar um **plano de vendas**, primeiramente, faz-se necessária uma análise do potencial de mercado e das vendas da empresa, através da utilização de métodos de pesquisa e orçamentos de vendas. Las Casas (2008) sugere os seguintes métodos de pesquisa para avaliar o potencial do mercado:

Intenção de compra	Entrevistar clientes para saber a intenção deles em comprar os produtos da empresa, e, em caso positivo, com quantas quantidades.
Comparação	Comparar as vendas de determinado produto em uma região, comparativamente, às da concorrência, e, a partir daí, determinar o potencial das vendas nacionais do produto.
Testes de mercado	Comercializar o produto em pequena escala em, apenas, uma parte do mercado, e, dados os resultados obtidos, projeta-se a venda para o mercado total.
Análise de dados secundários	Buscar informações, em dados já existentes, a respeito do mercado, como dados demográficos, renda disponível, tendência para gastar, dentre outros, para se estabelecer o potencial de mercado e, dentro dele, o potencial de vendas da empresa.

Etapas para elaborar uma previsão formal, segundo Las Casas (2008):

1. Determinar os objetivos para os quais serão usadas as previsões.
2. Dividir os produtos a serem estudados em grupos homogêneos.
3. Determinar, com a maior exatidão possível, os fatores que influenciam as vendas de cada produto, ou grupo de produtos; e procurar estabelecer a importância relativa de cada um deles.
4. Escolher o método de previsão mais adequado a cada caso.
5. Reunir todas as informações disponíveis.
6. Analisar as informações.
7. Verificar os resultados da análise e compará-los entre si e/ou com outros fatores disponíveis.
8. Estabelecer premissas dos efeitos dos fatores que não podem ser calculados numericamente.
9. Converter as deduções e premissas em previsões específicas para o mercado e para regiões particulares.
10. Aplicar as previsões às operações da empresa.
11. Analisar o desempenho das vendas e rever, periodicamente, as previsões.

Na Figura 2, vemos as etapas anteriores ao plano de vendas, segundo Las Casas (2008).

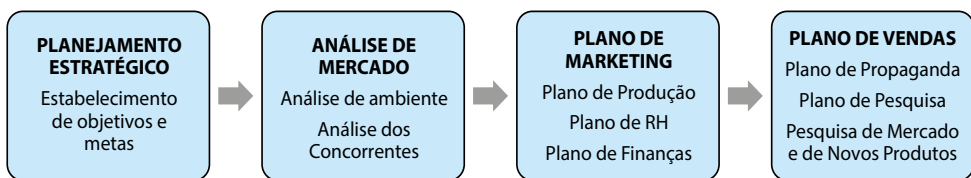


Figura 2 – Plano de Ação de Vendas

Fonte: elaborada pelo autor.

Descrição da Imagem: representação gráfica do tipo organograma horizontal das etapas que antecedem o plano de vendas, que segue uma sequência de ações indicadas por uma seta. No 1º Quadro, temos o planejamento estratégico, com a ação de estabelecimento de objetivos e metas. No 2º Quadro, temos a análise de mercado, com as ações de análise de ambiente e análise dos concorrentes. No 3º Quadro, temos o plano de marketing, com as ações de plano de produção, plano de RH e plano de finanças. Por fim, no 4º Quadro, temos o plano de vendas, com as ações de Plano de Propaganda, Plano de Pesquisa, Pesquisa de Mercado e de Novos Produtos. Fim da descrição.

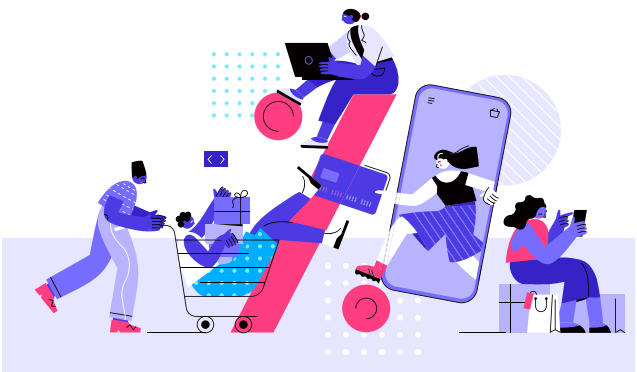
Segundo Kremer (2011), o plano de vendas envolve, também, a definição de territórios de vendas e de rotas de vendas.

Territórios de Vendas	Rotas de Vendas
Áreas geográficas divididas em zonas de vendas, e essa divisão oportuniza, à empresa, a identificação de clientes potenciais e uma cobertura mais intensiva.	Caminho percorrido pelas equipes de vendas para realizarem tarefas e atividades.

Para Las Casas (2008), na determinação de um **território de vendas**, devem ser observadas as questões apresentadas a seguir:

- Os territórios devem ser de fácil administração.
- O tempo de viagem entre um cliente e outro deve ser o mínimo possível.
- O potencial de vendas deve ser fácil de estimar nas unidades estabelecidas.
- As oportunidades de vendas devem ser semelhantes para todos os vendedores.
- A carga de trabalho deve ser idêntica para todos os vendedores.

Para a distribuição dos territórios entre os profissionais de venda, faz-se necessário realizar isso de forma estratégica. Dessa forma, Las Casas (2008) define três passos para realizar a divisão territorial:



Primeiro	Segundo	Terceiro
Selecionar as unidades para a divisão (estados, cidades, municípios), considerando o potencial e a necessidade de visitas.	Analisar o trabalho necessário, definindo a periodicidade das visitas, a capacidade dos vendedores, as ações da concorrência, dentre outros.	Traçar um roteiro de visitação.

A próxima etapa do plano de vendas é o orçamento. O orçamento consiste em um plano financeiro no qual são projetados receitas, custos e despesas e projetando o resultado (lucro). Segundo Las Casas (2008), o orçamento pode ser dividido nas seguintes etapas:

Orçamento de vendas	São comparados os volumes de receitas e unidades antecipados, a partir da venda de vários produtos; e o custo necessário para obter as receitas previstas (tributos, fretes, seguros, despesas financeiras).
Orçamento das despesas de vendas	Antecipa os diversos gastos com as atividades de vendas pessoais, que são: salários dos vendedores, comissões etc.
Orçamento de propaganda	Define as despesas com propaganda.
Orçamento administrativo	Orçamento dos gastos administrativos: salário do pessoal administrativo, aluguel, energia, material de consumo etc.

A última etapa do plano de vendas é a determinação das metas dos vendedores, o que, segundo Kremer (2011), contempla os seguintes itens:

- Quanto cada vendedor deve vender.
- Quanto deve vender de determinado produto.
- Quanto deve vender a determinado cliente.
- Que serviços devem ser prestados, além das vendas.
- Quantos novos clientes devem ser obtidos.
- Que custos devem ser trabalhados, dentre outros.

NOVOS DESAFIOS

Com os temas abordados nesta aula, você pode compreender quais as competências necessárias que devem ser desenvolvidas para se tornar um **gerente de vendas** em vários níveis dentro de uma empresa, como liderança, funções administrativas, dentre outras.

Dessa forma, você pode fazer uma análise pessoal e verificar que características você já possui e aperfeiçoá-las, além de características que ainda não tem para desenvolvê-las. Agindo assim, estará mais preparado para concorrer com as vagas disponíveis no mercado de trabalho, ou na empresa na qual trabalha, bem como empreender no ramo de vendas.

Você, também, teve a oportunidade de verificar todas as etapas de um planejamento de vendas nos três níveis organizacionais: **estratégico, tático e operacional**. Esses conhecimentos são importantes para o planejamento estratégico da empresa e para a sua manutenção no mercado.

As competências referentes ao **planejamento** gabaritam o profissional a assumir cargos mais altos dentro de uma empresa. Assim, leia os artigos e livros sugeridos para o tema para, cada vez mais, estar preparado para assumir novos desafios. O conhecimento nunca é demais! Sucesso na sua jornada e até a próxima aula!

VAMOS PRATICAR

1. Alguns tipos de liderança, como a liderança carismática, podem nascer com as pessoas. Contudo, ela pode se originar em um processo de construção, no qual o uso de determinadas técnicas resulta em um bom trabalho de liderança. Tendo, ou não, nascido com o dom de liderar, o gerente de vendas precisa ser um líder, ou seja, fazer com que o grupo que comanda haja, voluntariamente, no apoio e pratique as orientações dele.

KREMER, J. **Marketing de vendas**. Indaial: UNIASSELVI, 2011.

Segundo Chiavenato (2007), existem três tipos de liderança: autocrática, democrática e a liberal. Qual delas, na sua concepção, é o melhor estilo de liderança? Justifique a sua resposta.

2. O plano de vendas deve ser um documento formal da empresa, escrito, no qual constam as linhas de conduta para todo o pessoal da empresa, que, de alguma forma, está envolvido com as vendas.

KREMER, J. **Marketing de vendas**. Indaial: UNIASSELVI, 2011.

O plano de vendas é feito em várias etapas. Qual é o primeiro passo que um gerente de vendas deve executar para elaboração do plano de vendas? Explique essa etapa.

3. As funções básicas da administração são: planejamento, organização, direção e controle. Como um gerente de vendas é o administrador da área de vendas, ele, também, precisa exercer essas funções.

KREMER, J. **Marketing de vendas**. Indaial: UNIASSELVI, 2011.

A função, cujo objetivo é executar o que foi planejado, por meio da organização estabelecida; e se empenhar no cumprimento dos objetivos e metas estabelecidos, é:

- a) Planejamento.
- b) Organização.
- c) Direção.
- d) Controle.
- e) Nenhuma das anteriores.

VAMOS PRATICAR

4. Habilidade é a capacidade e a disposição que o indivíduo possui para fazer alguma coisa. Uma boa administração de vendas exige, do gerente de vendas, basicamente, três habilidades: técnicas, humanas e conceituais.

LAS CASAS, A. L. **Administração de vendas**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2008

A respeito das habilidades que devem ser desenvolvidas pelo gerente de vendas, analise as afirmativas a seguir:

- I - As habilidades técnicas estão relacionadas a como o profissional se relaciona com clientes, funcionários, outros executivos, fornecedores e mercados.
- II - As habilidades humanas se referem à capacidade de enxergar a empresa como um todo, ou seja, analisar as partes que compõem a empresa, entendê-las e tomar decisões, consciente das implicações.
- III - As habilidades conceituais dizem respeito ao domínio que o profissional tem dos conhecimentos relativos à área na qual atua.

É correto o que se afirma em:

- a) I, apenas.
 - b) II, apenas.
 - c) III, apenas.
 - d) I e III, apenas.
 - e) Todas estão erradas.
5. Os departamentos de vendas das empresas dependem do trabalho do gerente de vendas, que é, em última instância, o responsável pelo desempenho da equipe de vendas e pelos resultados alcançados, e, como administrador, deverá conduzir os subordinados dele para que cumpram os objetivos perseguidos pela empresa.

LAS CASAS, A. L. **Administração de vendas**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

Com base nas informações apresentadas, avalie as asserções a seguir e a relação proposta entre elas:

VAMOS PRATICAR

I - O papel da gerência é fazer com que os vendedores e demais envolvidos no processo de venda executem as atividades necessárias para a concretização dos objetivos de venda da empresa.

PORQUE

II - Os vendedores profissionais apreciam saber que são gerenciados por pessoas que conhecem os problemas deles, as necessidades e as dificuldades encontradas na comercialização dos produtos.

A respeito dessas asserções, assinale a opção correta:

- a) As asserções I e II são verdadeiras, e a II é uma justificativa correta da I.
- b) As asserções I e II são verdadeiras, mas a II não é uma justificativa correta da I.
- c) A asserção I é uma proposição verdadeira e a II é uma proposição falsa.
- d) A asserção I é uma proposição falsa e a II é uma proposição verdadeira.
- e) As asserções I e II são falsas.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, I. **Administração teoria, processo e prática**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

KOTLER, P. **Administração de marketing**: a edição do novo milênio. 10. ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2000.

KREMER, J. **Marketing de vendas**. Indaial: UNIASSELVI, 2011.

LAS CASAS, A. L. **Administração de vendas**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GABARITO

1. Não existe um melhor estilo de liderança. O que o líder precisa fazer é aplicar os estilos, de acordo com a situação. É o que alguns especialistas defendem como liderança situacional, ou seja, em certas situações, o líder tem que assumir uma postura autocrática, como quando a equipe está longe de atingir as metas. Em outras situações, o líder pode assumir uma postura democrática, como no planejamento de um projeto, quando ele se reúne com a equipe para perguntar a respeito de soluções para um problema. Ainda, em determinadas situações, ele assume a postura liberal, como na execução de projetos por equipe, assim, ele dá liberdade para a equipe inovar e exercer a própria criatividade.
2. Para elaborar um plano de vendas, primeiramente, faz-se necessária uma análise do potencial de mercado e das vendas da empresa, através da utilização de métodos de pesquisa e orçamentos de vendas. A avaliação do potencial do mercado é a determinação da capacidade máxima de um mercado em absorver determinado produto.
3. Opção **C**. O planejamento é realizado partindo dos objetivos da empresa, quando ele quantifica o mercado de atuação e determina o potencial de mercado, analisando as variáveis para fazer as previsões e elaborar os orçamentos. A organização tem, como objetivo, estabelecer a estrutura do setor de vendas, tanto no aspecto motivacional quanto no aspecto de divisão do trabalho. O controle tem, como objetivo, acompanhar os resultados obtidos; dos custos incorridos para tal; e, quando necessário, do estabelecimento de ações corretivas.
4. Opção **E**. A afirmativa I se refere à habilidade humana.

A afirmativa II se refere à habilidade conceitual.

A afirmativa III se refere à habilidade técnica.
5. Opção **B**. A asserção I se refere à coordenação das atividades e da cooperação e motivação das pessoas envolvidas no processo. Já a asserção II se refere à liderança.



unidalle



TEMA DE APRENDIZAGEM 4

A ESTRUTURAÇÃO DA ÁREA DE VENDAS

MINHAS METAS

- Abordar a estrutura da área de vendas.
- Demonstrar o planejamento da força de vendas.
- Elencar os objetivos da força de vendas.
- Anunciar as estratégias da força de vendas.
- Apresentar a remuneração da força de vendas.
- Demonstrar como realizar o recrutamento, seleção e treinamento de vendedores.
- Apresentar os princípios da venda pessoal.

INICIE SUA JORNADA

O setor de vendas de uma empresa é a principal área para o atingimento dos objetivos organizacionais. Imagine, você, gestor de uma empresa, como estruturaria o setor de vendas para atingir os objetivos traçados pela diretoria? Quantos vendedores precisaria contratar? Qual seria o critério para divisão de áreas? Qual seria a remuneração dos vendedores?

Tais definições são importantes para definir o sucesso no **setor de vendas**. Quanto mais enxuta for a estrutura do setor, mais rápida será a tomada de decisão, porém, a empresa não pode relaxar no controle em um setor tão importante, não é mesmo?! Ter vendedores demais não significa que haverá aumento nas vendas, além de aumentar o custo com pessoal. Ter vendedores de menos poderá resultar na perda da oportunidade de vender mais.

Dividir a equipe de vendas por área pode facilitar a propagação do produto, porém, como ser justo na divisão de áreas sem beneficiar um grupo em detrimento de outro? Qual seria a forma mais justa de remuneração dos vendedores para mantê-los motivados a vender mais, somente, comissão, comissão mais salário fixo?

Como visto, estruturar o setor de vendas é uma tarefa complexa, porém, com os conhecimentos e práticas específicos, a empresa poderá ter sucesso nas tomadas de decisões dela. Vamos ver as principais questões de como estruturar o setor de vendas de uma empresa de forma eficiente.

VAMOS RECORDAR?

Quer saber como se tornar um vendedor de sucesso? Veja este vídeo motivacional de como se tornar um vendedor de sucesso.



PLANEJAMENTO DA FORÇA DE VENDAS

Os vendedores são “O CARTÃO POSTAL” da empresa, pois, em determinados casos, são os principais, ou, até mesmo, únicos contatos dos clientes com a empresa, ou seja, para os clientes, eles são a “imagem” da empresa. Dessa forma, terá importância fundamental investir na preparação dos vendedores, pois, segundo Kremer (2011), são eles que levam as informações para os clientes e trazem informações deles para a empresa. Na Figura 1, vemos as etapas de realização do planejamento de força de vendas, proposto por Kotler e Keller (2006):

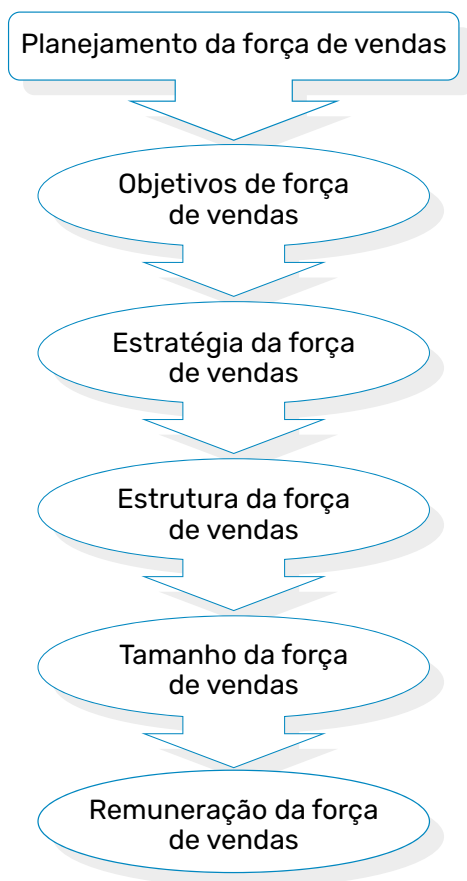


Figura 1 – Etapas do Planejamento da Força de Vendas

Fonte: Kotler e Keller (2006, p. 619).

Descrição da imagem: diagrama de etapas de um planejamento de vendas, iniciando com um retângulo, com a frase “Planejamento da força de vendas”. Depois, em sequência, cinco círculos ligados por setas, com as seguintes frases: no primeiro círculo, “Objetivos da força de vendas”; no segundo, “Estratégia da força de vendas”; no terceiro círculo, temos a frase “Estrutura da força de vendas”; no quarto e penúltimo círculo, “Tamanho da força de vendas”; e, no último, “Remuneração da força de vendas”.

Veremos, a seguir, cada uma dessas etapas.

OBJETIVOS E ESTRATÉGIA DA FORÇA DE VENDAS

Segundo Kotler (2000), os vendedores precisam realizar algumas tarefas para alcançar os **objetivos de vendas**. Vejamos algumas delas:

PROSPECÇÃO
Busca de clientes em potencial e indicações.
DEFINIÇÃO DE ALVO
Decisão de como alocar o tempo entre clientes em perspectiva e clientes atuais.
COMUNICAÇÃO
Transmissão de informações de produtos e serviços da empresa.
VENDA
Aproximação do cliente, apresentação, resposta a objeções e fechamento da venda.
ATENDIMENTO
Oferta de vários serviços aos clientes – Consultoria para problemas, assistência técnica, obtenção de financiamentos para os clientes, agilização de entregas.
COLETA DE INFORMAÇÕES
Condução de pesquisas de mercado e trabalho de inteligência (captação de informações).
ALOCÇÃO
Decisão de que clientes não poderão ficar sem produtos nos períodos de baixa oferta.

Kotler e Keller (2006), ainda, definem alguns **objetivos específicos** para a equipe de vendedores, como:

- dedicar 80% do tempo para os clientes atuais e 20% para a prospecção de novos clientes;
- ocupar 90% do tempo com os produtos atuais e 10% com os lançamentos;
- positivar 60% dos clientes com determinada linha de produto, dentre outros.

O trabalho de vendas é, acima de tudo, um trabalho em equipe que envolve todos os níveis da empresa, desde a alta diretoria aos colaboradores administrativos. Todos devem estar empenhados para o aumento de vendas da empresa.

A alta diretoria atua de forma estratégica, ou seja, negociando com fornecedores e com grandes clientes. A área técnica dá suporte ao cliente e o pessoal administrativo faz o atendimento ao cliente, registro das vendas, expedição dos produtos etc. Vejamos algumas estratégias de força de vendas sugerida por Kotler (2000):

Vendedor para comprador	Um vendedor entra em contato pessoalmente, ou por telefone, com um cliente, atual ou potencial.
Vendedor para grupo de compradores	Um vendedor procura entrar em contato com o maior número possível de membros do grupo.
Equipe de vendas para comprador	Uma equipe de vendas da empresa trabalha em contato direto com os membros do grupo de compradores do cliente.
Reunião de vendas	Uma equipe da empresa realiza um seminário para a empresa-cliente, apresentando as últimas novidades do setor.
Seminário de vendas	Uma equipe da empresa realiza um seminário para a empresa-cliente, apresentando as últimas novidades do setor.



Estrutura e Tamanho da Força de Vendas

A estrutura da força de vendas pode ser feita de duas formas: interna e externa. A estrutura interna é aquela que contém colaboradores com contrato de trabalho (CLT) firmados com a empresa. Já a externa, quando a empresa contrata mão de obra terceirizada (representantes comerciais autônomos), ou empresas especializadas. Dessa forma, a divisão dos trabalhos pode ser feita das seguintes formas:

Produto/Serviço	Cliente	Geográfica
Utilizado quando a empresa possui um catálogo muito grande de produtos, podendo ser separados por linhas ou grupos de produtos.	Utilizada para um grupo de clientes, segundo as características deles, como: pessoas físicas ou jurídicas etc.	Dividida em regiões, ou áreas, dependendo do alcance da atuação da empresa.

Dependendo da necessidade, do tamanho e da área de alcance, a empresa pode adotar uma **divisão de forma combinada**, ou seja, combinar produto com tipo de cliente, ou com a área geográfica; ou cliente com área geográfica.

Definir o tamanho adequado da equipe de vendas é um desafio importante para o gestor, pois tomar a decisão errada pode comprometer o futuro do negócio. Contratar uma quantidade grande de vendedores aumenta a possibilidade de aumentar as vendas, porém, por outro lado, aumenta o custo de pessoal. Portanto, buscar o equilíbrio entre a quantidade da força de vendas e os custos com a mão de obra é o que definirá o sucesso comercial da empresa. Parece complexo, não?! Vamos ver como dimensionar o tamanho da força de vendas, seguindo as sugestões de Kotler e Keller (2006).

Em primeiro lugar, precisamos definir a quantidade de clientes desejada, de acordo com o planejamento de vendas; e, logo em seguida, seguir as seguintes etapas:

1ª ETAPA

Agrupar os clientes por tamanho, de acordo com o volume de vendas.

2ª ETAPA

Estabelecer o número anual de visitas (frequência) desejável para cada classe de cliente.

3ª ETAPA

Determinar a carga de trabalho total, em visitas de vendas por ano, multiplicando o número de contas em cada grupo classificado por tamanho pela frequência de visitas correspondente.

4ª ETAPA

Determinar o número médio de visitas por ano que um vendedor pode fazer.

5ª ETAPA

Determinar o número de vendedores necessário, dividindo-se o número total de visitas anuais exigido pela média anual de visitas feitas por um vendedor.



Exemplificando:

1ª Etapa: suponhamos que a empresa estima um total de 1.000 clientes de grande porte (clientes tipo A) e 5.000 clientes de médio porte (clientes tipo B) que ela pretende atender diretamente, através da força de vendas dela, e que estão localizados na Região Sudeste do país.

2ª Etapa: os clientes A requerem uma visita semanal, ou seja, 52 visitas por ano. Já os clientes B precisam ser visitados a cada duas semanas, ou seja, cada um receberá 26 visitas anuais.

3ª Etapa: assim, a empresa precisará realizar as seguintes quantidades de visitas por ano. Cliente A 52.000 visitas (1.000×52), e, Cliente B, 130.000 visitas (5.000×26), totalizando 182.000 visitas ao ano ($52.000 + 130.000$).

4ª Etapa: cada vendedor pode realizar 1.000 visitas por ano.

5ª Etapa: estima-se uma equipe de 182 vendedores para atender clientes da Região Sudeste do país ($182.000 / 1.000$).

Remuneração da Força de Vendas

A remuneração oferecida pela empresa, aos vendedores dela, está relacionada, diretamente, com a motivação da própria força de vendas e, consequentemente, com o sucesso nas vendas. Escolher o tipo de remuneração adequado é uma decisão que pode determinar o sucesso, ou fracasso, comercial da empresa. Kremer (2011) apresenta três tipos de remuneração que podem ser adotados pela empresa:

Remuneração Fixa	Tem o atrativo de que o vendedor garante o salário dele, independentemente do desempenho que apresenta, dando maior tranquilidade para a execução de tarefas e enfatizando, também, os aspectos qualitativos do atendimento aos clientes. Simplifica, para a empresa, a gestão da folha de pagamentos e tende a diminuir a rotatividade de pessoal. Entretanto, pode acomodar os vendedores.
Remuneração Variável	Atrai vendedores de alto desempenho, motivam mais, requerem menos supervisão e facilitam o controle dos custos das vendas. Entretanto, corre-se o risco de se ter uma equipe que pensa, apenas, quantitativamente, o que pode ser ruim para a empresa a longo prazo.
Remuneração fixa mais variável	Ajuda a equilibrar o orçamento pessoal dos vendedores e a estabelecer uma ponderação entre metas quantitativas e qualitativas de vendas, trazendo maiores possibilidades de fidelização dos clientes e de gestão estratégica para a empresa.

**EU INDICO**

Para conhecer mais a respeito da remuneração variável, leia o artigo a seguir:



A escolha do tipo de remuneração vai depender do tipo de produto comercializado pela empresa. Kremer (2011, p. 54) ressalta que:



Geralmente, produtos mais simples e fáceis de serem comercializados implicam em uma remuneração fixa maior e em uma remuneração variável menor. Já as empresas que fabricam produtos mais difíceis de serem vendidos tendem a ter uma remuneração variável maior do que a remuneração fixa.



Recrutamento, Seleção e Treinamento de Vendedores

Para selecionar bons vendedores, a empresa deve determinar as competências necessárias do cargo, ou seja, que conhecimentos, habilidades e atitudes que um vendedor deve ter para atuar na empresa. Nesse sentido, a empresa pode contratar profissionais de Recursos Humanos para ajudarem a determinar as funções e competências esperadas para o cargo, ou contratar uma empresa especializada em recrutamento e seleção.

Após definido como será o processo de recrutamento e seleção, a equipe responsável, seja interna ou externa, utilizará as ferramentas necessárias para a seleção dos melhores profissionais, como entrevistas, dinâmicas de grupo etc.

Kremer (2011) ressalta que, após realizar a seleção dos profissionais que serão contratados, a empresa deve inserir o vendedor no ambiente da empresa, ou seja, é preciso mostrar, a ele, a estrutura organizacional da empresa; como ela funciona; a quem ele deve se reportar; e, acima de tudo, que produtos ela fabrica, ou comercializa.

Após essa **etapa de introdução**, Kremer (2011) diz que o profissional deve passar por treinamentos específicos, relacionados às técnicas de vendas, adotadas pela empresa na comercialização dos produtos e no uso de equipamentos utilizados na operação de venda.



INDICAÇÃO DE LIVRO

Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal

Comentário: Esta obra aborda o subsistema de provisão de gestão humana, ou seja, o primeiro dos subsistemas de gestão humana e o responsável pela procura no mercado e pelo engajamento de pessoas na organização.



Produtividade, Motivação e Avaliação dos Vendedores

Produtividade tem a ver com o resultado esperado de uma atividade. No caso do setor de vendas, a produtividade seria o **atingimento das metas** individuais, e em grupo, das vendas em um determinado período (geralmente, mensal).

Dessa forma, para determinar se um vendedor é produtivo, ou não, precisa de supervisão, que, geralmente, é feita pelo gerente de vendas. Além de supervisionar, cabe, ao gerente, motivar a equipe dele, pois a motivação está, diretamente, relacionada à produtividade. Vendedores motivados procuraram vender mais e, conseqüentemente, aumentar a produtividade deles.

A motivação dos vendedores não é conquistada, apenas, com incentivos financeiros. Cabe, ao gestor, estabelecer um clima organizacional que estimule o vendedor a ir trabalhar todos os dias motivado. Além disso, o reconhecimento e valorização do vendedor, pelo desempenho dele, são fatores motivacionais importantes.

Kremer (2011, p. 57) diz que “incentivos positivos são utilizados para aumentar o esforço da equipe de vendas”, sugerindo que esses incentivos positivos podem ser estabelecidos em “reuniões periódicas, convenções e concursos de vendas”.



Para que haja a possibilidade de avaliar o trabalho dos vendedores, é preciso que a empresa tenha um sistema de informações estruturado de acompanhamento de vendas (KREMER, 2011, p. 57).

As fontes das informações que servirão de base para a avaliação dos vendedores são: relatório de vendas; observações pessoais; contatos feitos por clientes, para reclamações, sugestões e elogios; conversas com outros vendedores; e pesquisas com os clientes (KREMER, 2011).

Segundo Kotler e Armstrong (1993), existem **três benefícios** na avaliação formal de desempenho: estabelecimento de padrões claros para julgar o desempenho; coleta de informações precisas de cada vendedor; ciência, aos vendedores, de que estão sendo avaliados e de que terão que falar a respeito do desempenho deles com a gerência. Segundo Kremer (2011), as avaliações quantitativas são feitas da seguinte forma:

1. com base na comparação de desempenho entre vendedores;
2. na comparação entre as vendas atuais e as vendas passadas;
3. na rentabilidade que o vendedor traz para a empresa;
4. no número de clientes novos atendidos;
5. no número de clientes positivados com determinados produtos, dentre outros.



**APROFUNDANDO**

Empresas prestadoras de serviços sofrem grande pressão para manter os custos baixos e aumentar a produtividade. Existem sete abordagens que podem ser utilizadas na melhoria da produtividade dos serviços (KOTLER, 2000):

Primeira	Ter funcionário com maior qualificação. A empresa pode contratar e desenvolver funcionários mais qualificados, por meio de processos de seleção e treinamento mais criteriosos.
Segunda	Aumentar a quantidade de serviços, mas abrir mão de alguma qualidade.
Terceira	'Industrializar o serviço' na execução dos serviços.
Quarta	Reduzir, ou eliminar, a necessidade de um serviço desenvolver um "produto-solução".
Quinta	Desenvolver um serviço mais eficaz.
Sexta	Apresentar, aos clientes, incentivos para substituírem o trabalho da empresa pelo próprio trabalho.
Sétima	Aproveitar o poder da tecnologia para oferecer, aos clientes, um melhor atendimento e tornar os funcionários mais produtivos.

Princípios da Venda Pessoal

Que os vendedores precisam atingir metas de vendas é sabido por todos, porém, não de qualquer forma. No ato da venda, eles devem observar as diretrizes da empresa, principalmente, em relação aos descontos financeiros que podem conceder, pois não devem fazer concessões que prejudiquem a lucratividade da empresa.

Assim, precisam desenvolver técnicas de negociação que o ajudarão a atingir os objetivos. Kotler e Keller (2006) apresentam três aspectos fundamentais para o aumento da eficácia da venda pessoal:

1. Treinamento em técnicas de vendas e profissionalismo em vendas.
2. Habilidade de negociação.
3. Habilidade de construção de relacionamentos.

Kotler (2000) define as principais **etapas** envolvidas em um processo eficaz de venda:

- Prospecção e qualificação.
- Pré-abordagem.
- Abordagem.
- Apresentação e demonstração.
- Superação de objetivos.
- Fechamento.
- Acompanhamento e manutenção.

Uma ferramenta do marketing que pode ajudar a vender mais é o **CRM** – Customer Relationship Management, traduzido como **Gestão de Relacionamento com o Cliente**.

O CRM se mostra como uma importante ferramenta para coletar dados dos clientes e, a partir disso, traçar os perfis deles; antecipar as necessidades que apresentam; personalizar campanhas promocionais, visando à fidelização, proporcionando, à empresa, a otimização de vendas e aumento da rentabilidade.

Imagine você sendo proprietário de uma loja de roupas e se, por exemplo, acabasse de receber, de um fornecedor, uma blusa da cor preta com estampas de flores e pudesse acessar o sistema e identificar que clientes já adquiriram um produto semelhante? Essa informação seria magnífica, não?! Facilitaria muito a venda, pois saberíamos para quem oferecer o produto.



EU INDICO

Para conhecer mais a respeito das funcionalidades do Sistema CRM, leia o artigo a seguir



NOVOS DESAFIOS

Com os conhecimentos adquiridos neste tema de aprendizagem, você teve a oportunidade de aprender a respeito da importância de estruturar o setor de vendas de uma empresa.

Vimos que quantidade não é qualidade, ou seja, ter um número grande de vendedores pode até aumentar as vendas, porém, pode impactar na lucratividade da empresa, visto que haverá um aumento no custo de pessoal. Portanto, conseguir o equilíbrio entre quantidade e custo será o diferencial com o gestor da área comercial de uma empresa.

Vimos, também, a importância de recrutar vendedores de forma eficiente, pois a arte da venda não é, somente, saber vender, mas, também, vender com qualidade, ou seja, vender e fidelizar o cliente.

Precisamos, também, saber **remunerar, adequadamente**, a equipe de vendas, pois a remuneração é um fator motivacional importante, mas sabemos que não devemos, apenas, utilizar o incentivo financeiro como forma de motivação. O reconhecimento e valorização do profissional, também, mostram-se como importantes meios de motivação da equipe. Seguindo essa trilha, você se tornará um excelente gestor de vendas. Sucesso na sua jornada!



VAMOS PRATICAR

1. Os vendedores são “O CARTÃO POSTAL” da empresa, pois, em determinados casos, são os principais, ou, até mesmo, únicos contatos dos clientes com a empresa, ou seja, para os clientes, eles são a “imagem” da empresa. Dessa forma, terá uma importância fundamental investir na preparação dos vendedores, pois, segundo Kremer (2011), são os vendedores que levam as informações para os clientes e trazem informações deles para a empresa.

KREMER, J. **Marketing de vendas**. Indaial: UNIASSELVI, 2011.

Quais são as etapas do planejamento de vendas? Explique cada uma delas.

2. Segundo Kotler (2000), os vendedores precisam realizar algumas tarefas para alcançar os objetivos de vendas, como: prospecção, definição de alvo, comunicação, venda, atendimento, coleta de informações e alocação.

KOTLER, P. **Administração de marketing**: a edição do novo milênio. 10. ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2000.

Com relação à tarefa de atendimento, informe três ações que o vendedor pode executar nessa tarefa.

3. O tipo de produto que a empresa disponibiliza para o mercado; a forma através da qual a empresa escolhe atender clientes, por meio da força de vendas; e o tipo de distribuição que a empresa adota (intensiva, seletiva ou exclusiva) determinam como a força de vendas deve ser estruturada.

KREMER, J. **Marketing de vendas**. Indaial: UNIASSELVI, 2011.

Quando uma empresa vende uma grande variedade de produtos para muitos tipos de clientes distribuídos em uma extensa área geográfica, qual seria o tipo de estrutura de força de vendas mais adequado para a empresa ter sucesso nas vendas?

- a) Por território.
- b) Por produto.
- c) Por mercado.
- d) Combinada.
- e) Por região.

VAMOS PRATICAR

4. Quanto maior o tamanho da força de vendas, maiores as possibilidades de vendas, mas, também, maiores os custos envolvidos na estruturação e manutenção. Kotler e Keller (2006) sugerem que, depois de definir a quantidade de clientes desejada, a empresa pode adotar a abordagem da carga de trabalho para determinar o tamanho da força de vendas.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 12. ed. Tradução de Mônica Rosenberg, Brasil Ramos Fernandes e Cláudia Freire. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

Uma determinada empresa comercial possui um total de 2.000 clientes de grande porte e 8.000 clientes de médio porte. A empresa pretende atender diretamente, através da força de vendas dela. Os clientes de grande porte requerem uma visita semanal, e os clientes de médio porte precisam ser visitados a cada duas semanas. Considerando que o ano tem 52 semanas e que cada vendedor realiza 1.000 visitas por ano, o tamanho da equipe de vendas, para atender todos os clientes da empresa, será de:

- a) 312.
 - b) 520.
 - c) 260.
 - d) 468.
 - e) 620.
5. O pacote de remuneração oferecido pela empresa, em muitos casos, é o determinante da qualidade da equipe dela. Normalmente, os vendedores apreciam ter, além da garantia de uma renda regular, definida por uma remuneração mínima, a possibilidade de ampliar os rendimentos deles através do próprio desempenho. Mais uma vez, o tipo de produto influencia, também, nas escolhas, em termos de remuneração, adotadas pela empresa. Usualmente, produtos mais simples e fáceis de serem comercializados implicam em uma remuneração fixa maior e em uma remuneração variável menor.

KREMER, J. **Marketing de vendas**. Indaial: UNIASSELVI, 2011.

VAMOS PRATICAR

Com base nas informações apresentadas, avalie as asserções a seguir e a relação proposta entre elas:

I - A remuneração fixa tem o atrativo de que o vendedor garante o próprio salário, independentemente do desempenho dele, porém, pode ser ruim para a empresa.

PORQUE

II - Corre-se o risco de se ter uma equipe que pensa, apenas, quantitativamente, embora facilite o controle dos custos das vendas.

A respeito dessas asserções, assinale a opção correta:

- a) As asserções I e II são verdadeiras, e a II é uma justificativa correta da I.
- b) As asserções I e II são verdadeiras, mas a II não é uma justificativa correta da I.
- c) A asserção I é uma proposição verdadeira e a II é uma proposição falsa.
- d) A asserção I é uma proposição falsa e a II é uma proposição verdadeira.
- e) As asserções I e II são falsas.

REFERÊNCIAS

KOTLER, P. **Administração de marketing**: a edição do novo milênio. 10. ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2000.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. Tradução de Alexandre S. Martins. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1993.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 12. ed. Tradução de Mônica Rosenberg, Brasil Ramos Fernandes e Cláudia Freire. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KREMER, J. **Marketing de vendas**. Indaial: UNIASSELVI, 2011.

GABARITO

1. O planejamento de vendas contempla as seguintes etapas:

Objetivos da força de vendas – que consistem em determinar as metas de vendas por período.
Estratégias da força de vendas – determinar as políticas de vendas com fornecedores, parceiros comerciais e com os clientes.

Estrutura da força de vendas – determinar a divisão dos trabalhos, de acordo com o produto, tipo de cliente ou extensão geográfica.

Tamanho da força de vendas – determinar a quantidade da equipe de vendas interna e externamente.

Remuneração da força de vendas – determinar a forma de pagamento, que pode ser fixa ou variável (ou as duas formas).

2. Com relação à tarefa de atendimento, o vendedor pode oferecer vários serviços aos clientes, como: consultoria para resolução de problemas, assistência técnica, obtenção de financiamentos para os clientes e agilização de entregas.

3. Opção **D**. A melhor estratégia, para o caso em questão, é a combinada, pois, dessa forma, os vendedores podem ser direcionados para território-produto, território-mercado, produto-mercado, e assim por diante. Um profissional de vendas pode ter que se reportar a mais de um gerente de linha, ou de pessoal.

4. Opção **A**. O primeiro passo é determinar a quantidade de visitas por ano, multiplicando a quantidade de clientes pela quantidade de semanas, assim, teremos:

Clientes de grande porte: $2.000 \times 52 = 104.000$

Clientes de médio porte: $8.000 \times 26 = 208.000$

Total de visitas por ano = $104.000 + 208.000 = 312.000$

Como cada vendedor tem a capacidade de visitar 1.000 clientes por ano, basta dividir o total de visitas por 1.000, assim, teremos:

Tamanho da força de vendas = $312.000 / 1.000 = 312$ vendedores

5. Opção **B**. A remuneração fixa tem o atrativo de que o vendedor garante o próprio salário, independentemente do desempenho dele, dando maior tranquilidade para a execução de tarefas e enfatizando os aspectos qualitativos do atendimento. Simplifica, para a empresa, a gestão da folha de pagamentos; e tende a diminuir a rotatividade de pessoal. Entretanto, pode acomodar os vendedores.

A remuneração variável atrai vendedores de alto desempenho; motiva mais; requer menos supervisão; e facilita o controle dos custos das vendas. Entretanto, corre-se o risco de se ter uma equipe que pensa, apenas, quantitativamente, o que pode ser ruim para a empresa a longo prazo.



TEMA DE APRENDIZAGEM 5

O MERCHANDISING NO PONTO DE VENDA

MINHAS METAS

- Explicar o conceito de merchandising; percepção visual.
- Apresentar os princípios que fundamentam o uso das técnicas de merchandising.
- Explicar o que é comprar por impulso.
- Estudar a atmosfera de compra.
- Apresentar as técnicas de merchandising que envolvem a comunicação.
- Demonstrar como deve ser o layout de uma loja.
- Analisar as técnicas de exibição.

INICIE SUA JORNADA

Imagine você indo às compras em um supermercado. Você costuma adquirir produtos que não constam na sua lista de compras? O que leva o consumidor a adquirir produtos que, inicialmente, ele não queria comprar?

Criar um ambiente que estimule o consumidor a adquirir os produtos é um dos desafios do gestor. Escolher a melhor forma de apresentar o produto para o consumidor é uma estratégia importante de comunicação e de sucesso para o negócio.

Imagine, você, ao entrar em uma confeitaria e sentir aquele cheirinho de pão assado! Ou visualizar, em um stand, achocolatados e cereais que você comia na infância! Certamente, se você não tinha a intenção de adquirir esses produtos, irá ficar tentado a comprá-los, não é mesmo?!

Portanto, o gestor, ao realizar o planejamento do negócio dele, deve pensar em montar o ambiente e como expor os produtos de forma a **chamar a atenção** do cliente, criando uma melhor visibilidade para os produtos, com o propósito de influenciar as decisões de compra dos clientes.

VAMOS RECORDAR?

Quer saber o que é o marketing sensorial? Assista ao vídeo a seguir e aprenda um pouco mais a respeito dessa técnica de venda.



O QUE É MERCHANDISING?

Podemos definir merchandising da seguinte forma:



Conjunto de operações de planejamento e supervisão da comercialização de produtos e serviços nos locais, períodos, preços e quantidades que melhor possibilitarão a consecução dos objetivos de marketing (RABAÇA; BARBOSA, 1987, p. 483).

O merchandising é uma **estratégia de comunicação** dirigida ao consumidor, visando promover o produto, buscando estimular a venda através de técnicas específicas. Para tanto, precisamos compreender alguns princípios básicos que influenciam o processo de compra.

Princípios Que Fundamentam o Uso das Técnicas de Merchandising

Os princípios que norteiam o processo de compra são: percepção visual, compra por impulso e atmosfera de compra.



Entender como funciona a percepção visual do consumidor, quando estamos falando do ponto de venda, implica entender como ele percebe os produtos expostos nas lojas, como ele distingue produtos e serviços que o levam à compra e como ele atribui qualidade ou dá preferência a determinados produtos para, a partir daí, tentar exercer influência sobre eles com recursos visuais (KREMER, 2011, p. 73).

A **percepção visual** é a capacidade que os nossos olhos recebem para interpretar a informação que está no nosso entorno. Essa capacidade dependerá de um processo cognitivo individual e do nosso conhecimento prévio.

Dessa forma, os fatores do produto que chamam a atenção do consumidor são: a embalagem, marca, preço, componentes ou ingredientes. A interpretação cognitiva desses fatores determina a percepção da qualidade do produto. Portanto, o gestor, quando planejar as ações de merchandising, deverá pensar em como vai expor o produto, além de outros fatores; bem como nas estratégias para atrair a atenção dos clientes.

**EU INDICO**

Para conhecer mais a respeito da percepção visual, leia o artigo a seguir:



Você já entrou em algum estabelecimento e acabou comprando um produto que não tinha certeza se precisava? Se positivo, você realizou uma **compra por impulso**. Compras por impulso são aquelas que fazemos sem ter planejado. Dessa forma, a empresa pode aproveitar desse aspecto do comportamento dos clientes para vender mais.

Quando um cliente entra em um estabelecimento, existe uma probabilidade grande de que já saiba o que quer. Entretanto, é possível que ele se sinta atraído por um produto que não planejou comprar.

Em uma pesquisa realizada pelo Serviço de Proteção ao Crédito (SPC Brasil) e pela Confederação Nacional de Dirigentes Lojistas (CNDL), constatou-se que, no ano de 2018, quase 60% dos consumidores realizam compras por impulso. É um dado expressivo, não é mesmo?! Assim, cabe, às empresas, explorarem essa característica do consumidor brasileiro para vender mais.

**EU INDICO**

Leia mais a respeito de que produtos são adquiridos por impulso no site da SPC Brasil.



De acordo com Ferracciù (2002), o cliente compra por impulso porque foi submetido a um **estímulo, suficientemente, forte**, que faz comprar um produto não planejado. Dessa forma, além das características do produto e da promoção apropriada dele, o consumidor pode ser influenciado a comprar por um ato mais emocional do que racional.

Outro fator que pode influenciar a decisão de compra do consumidor é a atmosfera de compra.



PENSANDO JUNTOS

Imagine, você, entrar em um estabelecimento comercial no qual as prateleiras com os produtos estão bem posicionadas e sinalizadas, um clima em uma temperatura satisfatória, uma música agradável tocando com um volume que não incomode e você seja recebido por um atendente simpático e educado? Certamente, você teria uma experiência incrível nesse estabelecimento, não é mesmo?!

A atmosfera de compra deve ser um local agradável para os clientes e que os sentidos deles sejam estimulados através das cores, cheiros, iluminação, decoração, música e da comunicação visual. Além disso, o posicionamento dos produtos deve estar em pontos estratégicos, sem atrapalhar o tráfego dos clientes.

Para Blessa (2003), existem cinco princípios básicos que precisam ser observados para agradar determinado consumidor. Para compreendê-los, é preciso se colocar no lugar do consumidor e verificar:

- como o consumidor vê o ponto de venda (decoração/visibilidade);
- como se sente nele (conforto/facilidades);
- como é atendido (simpatia e disposição dos funcionários);
- como espera encontrar os produtos (localização/qualidade e preços);
- que impressão que vai levar, comprando ou não.



AS TÉCNICAS DE MERCHANDISING

A utilização de técnicas de merchandising envolve três **focos de ação**: a comunicação, o layout da loja e as técnicas de exibição dos produtos.

Comunicação

A comunicação está presente nos aspectos referentes ao ambiente, merchandising e as operações que devem estar em consonância com os produtos disponibilizados e com a imagem que se quer transmitir para o público.



Na comunicação, os aspectos relevantes a destacar são as indicações, o preço, as vantagens que precisam ser informadas, os tabloides e malas diretas e o material promocional (KREMER, 2011, p. 79).

INDICAÇÕES

Referem-se às placas suspensas indicativas de grupos de produtos, às placas informativas, de propaganda, de vantagens e ofertas, e precisam estar, sempre, bem visíveis e legíveis. O uniforme de funcionários e o uso de crachás, também, fazem parte da comunicação. A falta de indicações pode irritar o consumidor e afastá-lo da loja para sempre.

PREÇO

Por ser um fator importante para a decisão de compra, precisa ser, adequadamente, informado ao cliente, principalmente, se há algum desconto ofertado.

VANTAGENS OFERECIDAS

Costumam envolver: descontos, brindes, premiações, degustação, concursos etc. Dessa forma, precisam ser comunicadas de forma clara, simples e de fácil compreensão dos clientes, principalmente, as regras para obtê-las.

TABLOIDES E MALAS DIRETAS

Atualmente, são os encartes, folhetos e catálogos utilizados para anunciar as ofertas dos produtos. Nesse caso, a empresa deve se preocupar se o que está sendo ofertado corresponde à realidade e, principalmente, revisar o material escrito para evitar erros de impressão que podem causar problemas relacionados ao Código de Defesa do Consumidor - CDC.

MATERIAIS PROMOCIONAIS

São os meios de comunicação visual para promover os produtos. Segundo Kremer (2011), os mais utilizados são: banners, displays, cartazes, bandeirolas, indicadores, placas, manequins, estandes, letreiros, faixas de gôndola e móveis. Por disputar a atenção com diversas outras marcas, precisam ter cores vibrantes e contrastantes, e textos curtos e fáceis e impressos em letras grandes, para que possam ser notados e memorizados.

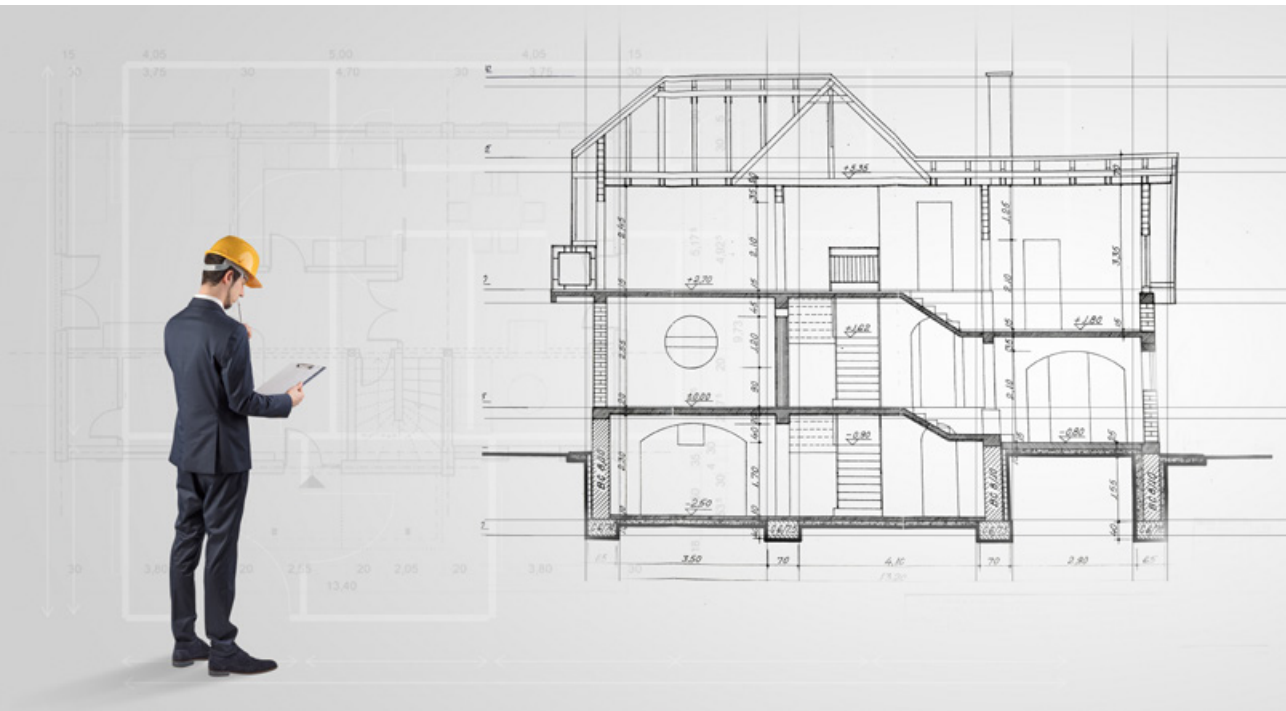
Blessa (2003) apresenta os seguintes critérios que os **materiais promocionais** de ponto de venda precisam obedecer para atingir o máximo de eficácia:

- devem ser colocados nas áreas de maior tráfego de público;
- devem evitar o conflito produto exposto versus produto anunciado;
- o material deve estar ao alcance do olhar (ângulo visual);
- o produto deve estar exposto de forma acessível.



APROFUNDANDO

O CDC é uma lei que trata das relações de consumo nas esferas civil, administrativa e penal. Ele foi criado pela Lei nº 8.078, em 11 de setembro de 1990. É o principal documento que regulamenta as relações de consumo e delega responsabilidades. Desde 2010, estabelecimentos comerciais são obrigados a manter uma cópia do CDC para a consulta dos consumidores.



Layout da Loja

A elaboração do layout deve levar em conta o público que se pretende atingir. Em um layout, sempre, existirão áreas nobres e áreas negativas, e, para que o consumidor circule por essas últimas, é necessária a criação de estratégias, como projetá-las para funcionarem como circulação obrigatória para equipamentos atrativos dentro da loja.



O layout de uma loja corresponde a sua planta baixa, com a localização dos equipamentos necessários para o planejamento do funcionamento da loja e da circulação de pessoas (KREMER, 2011, p. 81).

Ao se **configurar o layout**, deve-se planejar a disposição de todos os elementos que estão dispostos no estabelecimento comercial, como: corredores, áreas nobres, vitrines, fachadas, entradas e saídas, banheiros, caixas de pagamento, provadores etc.

Segundo Blessa (2003), um layout projetado de maneira eficiente deve contemplar os seguintes objetivos:

1. a movimentação dos consumidores, de maneira a incentivá-los a comprar mais do que tinham planejado, estabelecendo um fluxo estimulante entre corredores e espaços;
2. a criação de espaços, de modo a valorizar os que são mais preciosos (onde ficam as mercadorias expostas), possibilitando um clima agradável para as compras.



EU INDICO

Existem vários tipos de layout. A empresa deve escolher o tipo que mais se adequa às características do negócio. Veja, no link a seguir, exemplos de tipos de layout.



Técnicas de Exibição

Um fator importante a considerar, nas técnicas de exibição, é a disposição dos produtos, definida em um planograma de exposição projetado para explorar, ao máximo, as tendências de compra e os espaços.



As técnicas de exibição, empregadas na área de exposição dos produtos, são as mais agressivas e vitais do merchandising. No marketing, há um conceito que diz: “visibilidade cria vendas”. Se o consumidor não vê o produto, raramente, perguntará por ele, e, dessa forma, mercadoria não exposta não vende (KREMER, 2011, p. 81).

Uma exposição bem feita, de acordo com Blessa (2003), traz as seguintes **vantagens**:

Para o consumidor	• facilita a compra; • economiza tempo; • lembra necessidades.
Para o varejista	• cria fidelidade à loja; • atrai novos consumidores; • aumenta a lucratividade; • valoriza o espaço da loja.
Para o fornecedor	• aumenta a rotatividade dos produtos; • cria fidelidade ao produto e à marca; • bloqueia as atividades da concorrência.

Uma ambientação bem feita, em uma loja, pode ser determinante para a decisão da compra. Dessa forma, o lojista pode utilizar os seguintes tipos de ambientação em lojas:

Para o consumidor	Para o varejista
Atraem os clientes para dentro da loja. Exemplos: decorações e as vitrines.	Informam, seduzem e aclimatam o consumidor dentro da loja, trabalhando com a predisposição dele para comprar. Exemplos: display de produtos, totens, placas de sinalização.

Existem, também, as **exposições sazonais**, realizadas na proximidade de datas comemorativas ou em eventos periódicos, como: as decorações de Natal, do dia dos namorados, carnaval, copa do mundo, dentre outras. Esse tipo de exposição tende a aumentar as vendas de produtos específicos, além de proporcionar um clima agradável, cativando a simpatia dos clientes, trazendo benefícios para a loja como um todo, não para algum tipo de produto específico.

Blessa (2003) pontua alguns pontos que precisam ser observados ao realizar a exposição do produto:

LOCALIZAÇÃO
Escolha os melhores locais de tráfego dos clientes.
AGRUPAMENTO
Separar os produtos por categoria.
POSICIONAMENTO
Disponibilizar o produto em uma altura que possa ser visto e esteja ao alcance para ser pego.
COMUNICAÇÃO
Sinalização clara, objetiva e com destaque dos preços, ofertas e benefícios.
VOLUME
Quantidade suficiente de mercadoria.

Com relação às áreas nas quais os produtos são expostos, podemos classificar em áreas positivas e negativas. As áreas positivas são os locais onde a exposição do produto é valorizada em função da visibilidade dele. Segundo Blessa (2003), são as seguintes:

- na parte central das gôndolas;
- quatro metros depois da entrada da loja;
- pontas de gôndola;
- ilhas baixas;
- corredores largos;
- perto de produtos de alta procura;
- corredores de fluxo obrigatório;
- prateleiras na altura dos olhos.

As áreas negativas são os locais onde a visão do produto é prejudicada, ou seja, deve ser evitado expor produtos nessas áreas. As principais, segundo Blessa (2003), são:

- na entrada da loja;
- na saída da loja;
- no início das gôndolas (primeiros 40 cm);
- no fim das gôndolas (últimos 40 cm);
- nos locais atrás de balcões promocionais;
- nos corredores apertados;
- nas arrumações atrás de colunas, ou perto de portas de acesso;
- atrás de pilhas, ou ilhas altas;
- abaixo de 50 cm do chão;
- acima de 180 cm do chão;
- perto do estacionamento dos carrinhos;
- nas áreas fora do fluxo normal dos corredores.



A exposição de produtos é uma forma de conquistar os clientes e, assim, facilitar o processo de compra. Dessa forma, a empresa deve criar estratégias para a exposição de produtos, utilizando técnicas de exposição de produtos para aumentar as próprias vendas e, assim, fidelizar clientes. Vejamos algumas técnicas para exposição de produtos:

PONTO NORMAL

Onde, habitualmente, o consumidor encontra o produto. Exemplo: vinhos próximos a bebidas quentes.

PONTO PROMOCIONAL OU EXTRA

Destinado à exposição por tempo determinado, deve estar localizado em áreas de grande tráfego. Visa destacar o produto do ponto normal dele.

LOCALIZAÇÃO LONGE DA CATEGORIA DE PRODUTOS

Quando os produtos são expostos longe da categoria deles (mas, ao mesmo tempo, com ela também). Isso é, especialmente, importante quando o consumidor compra os produtos por associação, como álcool e carvão.

DURAÇÃO DE EXPOSIÇÃO EM PONTO EXTRA

Utilizado para dar destaque a produtos novos. Não deve ser exposto por mais de trinta dias, para não ser visto como um ponto normal.

AGRUPAMENTO

Devem ser agrupados os produtos por categoria, ou segmento; e não por marca, ou fornecedor. O consumidor espera encontrar todas as marcas de um determinado produto juntas.

ASSOCIAÇÃO

Produtos que possuem associação entre si devem ser colocados próximos. É o caso dos sabonetes e dos xampus. Não se colocam em um mesmo corredor, por exemplo, refrigerantes e sabonetes.

IMPULSORES

São os produtos posicionados da melhor forma pela marca deles, ou procura. Eles ajudam a vender outros produtos. Outro detalhe se refere ao local onde devem estar os produtos que precisamos impulsionar, normalmente, à direita do impulsionador.

EMPILHAMENTO

Cuidados especiais precisam ser tomados com o empilhamento de produtos. Primeiramente, a pilha precisa ser bem montada e bem balanceada para não cair; ela deve estar isolada do chão; as unidades da parte superior devem estar um pouco desarrumadas para dar a sensação de que estão sendo compradas; pilhas muito perfeitas fazem o consumidor recuar para não as desmontar; e, finalmente, a pilha deve conter um ponto de pegada ao alcance de qualquer consumidor.

VOLUME

Deve possuir uma relação direta com o giro do produto, ou seja, produtos que possuem alta rotatividade recebem um espaço maior de exposição para que a loja não corra o risco de que falem. Produtos expostos em grande quantidade, também, dão, ao consumidor, uma ideia de promoção de preço, levando-os a comprarem em maiores quantidades.

ÂNGULO DA VISÃO E PONTO DE PEGA

É importante considerar o ângulo de visão e o alcance das mãos dos consumidores na determinação dos tamanhos das gôndolas, prateleiras e expositores.

ARRUMAÇÃO DA GÔNDOLA

Todos os espaços devem ser preenchidos, e o ideal é que a loja tenha prateleiras móveis para se ajustarem aos tamanhos dos produtos. Os produtos que a loja quer impulsionar devem ficar na esquerda, pois os consumidores tendem a procurar os produtos da esquerda para a direita, e de cima para baixo.

VERTICALIZAÇÃO

Significa arrumar um produto no sentido vertical, ou seja, ele ocupa espaços na prateleira de cima até embaixo, com facings (frentes) equivalentes. Essa arrumação dá grande impacto visual e clareza para os consumidores, além de facilitar a pega.

HORIZONTALIZAÇÃO

Sistema inverso ao anterior, é pouco recomendado por confundir visualmente, e dar a impressão de existir só um produto.

EM BLOCOS

Os produtos são colocados lado a lado, formando pequenos blocos que permitem um mínimo de visibilidade. Estudos indicam que a frente de um produto deve ter, ao menos, 30 cm para que o consumidor consiga percebê-lo. Normalmente, os espaços destinados a cada produto são calculados em função da rotatividade deles.

RODÍZIO

Implica expor, na frente da gôndola, o produto com data mais antiga de fabricação. Na arrumação dos estoques, esse princípio, também, deve ser observado para se evitem perdas.

LIMPEZA

A limpeza das embalagens dos produtos transmite a ideia de qualidade, e, do local onde estão expostos, de perfeitas condições de higiene, dando segurança ao consumidor.

Blessa (2003) aponta os locais onde os produtos podem ser expostos em um ponto de venda:

- gôndolas ou prateleiras;
- vascas, cestões;
- pilha simples (pilha de um só produto);
- pilha múltipla (pilha com dois ou mais produtos);
- ilha (grande pilha isolada no meio de um corredor largo);
- terminal de gôndola (sempre, com cartaz e papel-forração);
- pilha encostada em parede;
- displays (que comportem produtos ou que, apenas, divulguem-no);
- stands (montagem de espaço especial, ou corner);
- balcões (mesinhas com rodas e testeira, nas quais uma promotora pode demonstrar);
- vitrines (externas ou internas).

Kremer (2011) define algumas regras que precisam ser respeitadas quanto ao uso de vitrines:

- devem ser dinâmicas, para atrair os olhares mais distraídos;
- precisam ter os produtos trocados a cada 15 dias, o que pode acontecer em um tempo menor, de acordo com o tipo de produto, mas, nunca, maior;
- a decoração delas deve dar uma ideia, ao consumidor, dos preços praticados pelo estabelecimento;
- devem ser usados materiais inovadores e fundos que não apareçam mais do que os produtos expostos;
- devem ter formato retangular. No interior do retângulo, os produtos postos atrás serão valorizados se a área for bem utilizada, e, para isso, ajuda a exposição em triângulos;
- os produtos devem ser dispostos em diferentes alturas para dar uma impressão de relevo e evitar os aspectos condensador e monótono;
- os produtos devem se situar em três níveis diferentes de altura e profundidade, dando um sentido de perspectiva;
- a iluminação determina o tipo de espetáculo que uma vitrine proporciona, e ela deve ser pensada, levando-se em consideração as vitrines ao lado (quando existirem), bem como a qualidade da cor da iluminação;
- Vitrines que são montadas para eventos sazonais (Natal, Páscoa, dentre outras) precisam ser mais ousadas do que as vizinhas para chamar atenção.

NOVOS DESAFIOS

Neste tema de aprendizagem, vimos a importância do merchandising no processo de vendas. Ter o conhecimento e aplicar os princípios do merchandising, utilizando as técnicas da percepção visual; entender o processo de compra por impulso; e criar uma atmosfera agradável no ambiente comercial podem ser o diferencial para que uma empresa tenha sucesso nas vendas.

Além disso, conhecendo as técnicas de merchandising para uma melhor comunicação visual, elaborando o layout correto para a empresa e expondo os produtos de forma correta podem o tornar um gestor comercial com as competências necessárias para concorrer com as melhores vagas no mercado de trabalho.

Assim, não perca tempo! Aprofunde o seu conhecimento nesses assuntos, lendo os materiais propostos e realizando as atividades, para estar preparado para os desafios que virão, e, certamente, atingirá, com sucesso, o seu planejamento de carreira! Sucesso na sua jornada!



VAMOS PRATICAR

1. O merchandising é o conjunto de operações de planejamento e supervisão da comercialização de produtos e serviços nos locais, períodos, preços e quantidades que melhor possibilita a consecução dos objetivos de marketing.

RABAÇA, C. A.; BARBOSA, G. **Dicionário de comunicação**. São Paulo: Ática, 1987.

Os princípios que norteiam o processo de compra são: percepção visual, compra por impulso e atmosfera de compra. Conceitue cada um deles.

2. A utilização de técnicas de merchandising envolve, basicamente, três focos de ação: a comunicação, o layout da loja e as técnicas de exibição dos produtos. É importante se lembrar de que, como ressalta Ferracciù (2002), o merchandising entra em ação depois da execução das outras atividades de marketing que levaram o consumidor até a loja. Esse esforço anterior todo se esvai se a loja não estiver preparada para receber o consumidor e se se apresentar fria, indefinida e sem qualquer tipo de atrativo.

FERRACCIÙ, J. D. S. **Promoção de vendas**: na teoria e na prática. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2002.

Na comunicação, os aspectos relevantes a se destacarem são as indicações, o preço, as vantagens que precisam ser informadas, os tabloides e malas diretas e o material promocional. Cite três exemplos de tabloides e três exemplos de material promocional.

3. As técnicas de exibição, empregadas na área de exposição dos produtos, são as mais agressivas e vitais do merchandising. No marketing, há um conceito que diz: “visibilidade cria vendas”. Se o consumidor não vê o produto, raramente, perguntará por ele, e, dessa forma, a mercadoria não exposta não vende.

KREMER, J. **Marketing de vendas**. Indaial: UNIASSELVI, 2011.

Uma exposição bem feita pode criar vantagem para o consumidor, para o varejista e para o fornecedor. Analise as afirmativas a seguir e indique quais delas são vantagens para o consumidor:

- I - Economia de tempo.
- II - Aumento de lucratividade.
- III - Criação de fidelidade ao produto e à marca.

VAMOS PRATICAR

É correto o que se afirma em:

- a) I, apenas.
- b) III, apenas.
- c) I e II, apenas.
- d) II e III, apenas.
- e) I, II e III.

4. Há as exposições/ambientações promocionais, que visam aumentar o giro de produtos; e as institucionais, que objetivam criar clima e cativar a simpatia dos clientes e que trazem benefícios para a loja como um todo, não só para algum tipo de produto especificamente, como: as decorações de Natal, Carnaval, Copa do Mundo, dentre outras. Tais decorações sazonais são, altamente, positivas, pois cativam os clientes, que percebem o local como mais bonito, agradável e desinteressado.

BLESSA, R. **Merchandising no ponto de venda**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

Disponibilizar o produto em uma altura que possa ser visto e esteja ao alcance para ser pego se refere a que ponto que precisa ser observado ao se realizar a exposição do produto?

- a) Localização.
 - b) Agrupamento.
 - c) Posicionamento.
 - d) Comunicação.
 - e) Volume.
5. Normalmente, os processos de compra envolvem compras planejadas e compras por impulso. Certos tipos de produtos são comprados mais impulsivamente do que outros, cuja compra é determinada por algum tipo de planejamento.

KREMER, J. **Marketing de vendas**. Indaial: UNIASSELVI, 2011.

Com base nas informações apresentadas, avalie as asserções a seguir e a relação proposta entre elas:

VAMOS PRATICAR

I - I. O consumidor, ao adquirir um produto sem ter planejado, está comprando por impulso.

PORQUE

II - II. Foi submetido a um estímulo, suficientemente, forte, que o levou à compra.

A respeito dessas asserções, assinale a opção correta:

- a) As asserções I e II são verdadeiras, e a II é uma justificativa correta da I.
- b) As asserções I e II são verdadeiras, mas a II não é uma justificativa correta da I.
- c) A asserção I é uma proposição verdadeira e a II é uma proposição falsa.
- d) A asserção I é uma proposição falsa e a II é uma proposição verdadeira.
- e) As asserções I e II são falsas.

REFERÊNCIAS

BLESSA, R. **Merchandising no ponto de venda**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

FERRACCIÙ, J. D. S. **Promoção de vendas**: na teoria e na prática. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2002.

KREMER, J. **Marketing de vendas**. Indaial: UNIASSELVI, 2011.

RABAÇA, C. A.; BARBOSA, G. **Dicionário de comunicação**. São Paulo: Ática, 1987.

GABARITO

1. A percepção visual é a capacidade que os nossos olhos recebem para interpretar a informação que está no nosso entorno.

Compras por impulso são aquelas que são feitas sem um planejamento prévio.

A atmosfera de compra se configura pelo design do ambiente que se materializa, por meio das comunicações visuais, da iluminação, das cores, da música, dos aromas que ajudam a estimular as respostas emocionais e da percepção dos clientes.

2. Os tabloides são os encartes, folhetos e catálogos utilizados para anunciar as ofertas dos produtos.

Já os materiais promocionais são: displays, cartazes, bandeirolas, indicadores, placas, manequins, estandes, letreiros, faixas de gôndola e móveis.

3. Opção **A**. A afirmativa I está correta, pois são vantagens, para o consumidor: facilidade da compra; economia de tempo; lembrança de necessidades.

A afirmativa II não está correta, pois o aumento da lucratividade é uma vantagem para o varejista.

A afirmativa III não está correta, pois a criação de fidelidade ao produto e à marca é uma vantagem para o fornecedor.

4. Opção **C**. A localização se refere à escolha dos melhores locais de tráfego; o agrupamento é a separação por categoria de produto; a comunicação é a sinalização clara, objetiva e com destaque dos preços, ofertas e benefícios; e o volume é a quantidade suficiente da mercadoria.

5. Opção **A**. O consumidor pode sair de casa tendo planejado comprar um produto de determinada marca e, ao chegar ao ponto de venda, acabar escolhendo outra por algum tipo de influência que recebeu pelo caminho, ou no próprio local de compra. Esse tipo de compra é chamado de compra por impulso.



TEMA DE APRENDIZAGEM 6

PROMOÇÕES NO PONTO DE VENDA

MINHAS METAS

- Abordar os principais aspectos das promoções no ponto de venda.
- Explicar como realizar o planejamento das promoções de vendas.
- Apresentar os tipos de promoções de vendas.
- Explicar o trade marketing.
- Apresentar as etapas do trade marketing

Caro estudante, imagine um comerciante que empreende em um setor, altamente, competitivo, como o setor de comércio de roupas e acessórios. O que ele deve fazer para se diferenciar dos concorrentes e obter sucesso nas vendas? Como fazer para que os consumidores tomem conhecimento dos produtos ofertados e, principalmente, como conquistar esses clientes? Essa parece ser uma tarefa complexa, não é mesmo?!

Antes de mais nada, o comerciante precisará desenvolver estratégias para promover o produto dele, ou seja, promover ações para que os potenciais clientes tomem conhecimento da empresa e dos produtos. A promoção de vendas se torna uma atividade essencial diante de um cenário, altamente, competitivo, pois ajuda a desenvolver um diferencial competitivo importante para obter sucesso nas vendas.

Cabe salientar que a atividade de **promoção das vendas** não deve ser a única ação planejada pelo gestor; ela deve estar alinhada a outras estratégias de comunicação, como: propaganda, ações de patrocínio, relações públicas etc. Dessa forma, na hora de realizar o planejamento do negócio, o gestor deve planejar a etapa de promoção com outras ferramentas de comunicação. Nesta seção, veremos as etapas desse planejamento e os tipos de promoções que podem ser realizados. Tenha um ótimo estudo!

VAMOS RECORDAR?

Vamos relembrar como fazer um plano de ação de vendas, assistindo ao vídeo ao lado.



DESENVOLVA SEU POTENCIAL

PLANEJAMENTO DAS PROMOÇÕES DE VENDAS



A promoção de vendas tem a finalidade de **aumentar as vendas** em um determinado período, através de ações específicas. Essas ações devem estar alinhadas ao planejamento estratégico da empresa, ou seja, antes de colocar as ações em prática, precisamos planejá-las.



Antes de uma empresa resolver adotar uma ação de promoção de vendas, ela deve planejá-la para que a execução, além de resultar em vendas, agregue algum valor ao produto (KREMER, 2011, p. 90).

Ferracciù (2002) apresenta as características e definições da promoção de vendas:

- A promoção de vendas prepara o caminho da execução das vendas, dando impulso a elas.
- Constitui-se em todo esforço feito para levar o produto ao comprador, diferenciando-se da propaganda, exatamente, pelo fato de esta se resumir ao esforço contrário: levar o comprador ao produto.
- São atividades que suplementam a venda pessoal e a propaganda, coordenando-as e tornando-as mais eficientes.

- Fazem a ponte entre as atividades de vendas, propriamente, ditas com as de comunicação.
- Pode se situar no departamento de publicidade, de marketing ou comunicação, ou no departamento de vendas.

Blessa (2003) apresenta algumas questões que devem ser observadas na hora de realizar o planejamento de promoção de vendas:

1. Quais os limites do orçamento (budget) e os objetivos pretendidos?
2. Quais as necessidades mercadológicas do produto? Lançamento, sustentação, inovação, ampliação de mercado, negociação com o varejo, promoção de preço, formação de marca, relacionamento com consumidores, dentre outras?
3. A ação é simples ou precisa da aprovação do governo?
4. Vai se desenvolver, a operação, na empresa ou contratar uma agência?
5. Qual a mensagem para essa ação?
6. Sua mensagem se sustenta ou precisa de algum apoio no ponto de venda?
7. Sua mensagem atinge os consumidores e/ou funcionários dos pontos de venda?
8. Seu produto precisa de demonstração, amostragem ou degustação?
9. Precisa de material informativo atual (folhetos de bolso, cupons, panfletos)?
10. Precisa de display para os produtos, provador ou indicador? Está adequado ao ponto de venda?
11. Quais os materiais que darão apoio à ação (banners, balcões, infláveis, móveis)?
12. Qual a abrangência da ação? Quantos pontos de venda e quantas cidades serão incluídos?
13. Qual a duração da ação? Serão todas as lojas ao mesmo tempo ou em rodízio?
14. Quais as datas acertadas com cada loja? Quem vai negociar essas datas?
15. Os espaços, nas lojas, são suficientes? Já foram negociados e aceitos pela loja? Serão pagos ou gratuitos?
16. Quais os esquemas de transporte e envio de materiais?
17. Quem vai instalar os displays ou balcões nas lojas?

18. Quem vai suprir as lojas de materiais ou brindes durante a ação?
19. Vai haver apoio de propaganda na mídia para reforçar a ação?
20. Quem vai garantir a reposição extra de mercadoria quando as vendas dobrarem?
21. Quantas pessoas serão necessárias para tocar a operação toda?
22. Quem vai acompanhar, avaliar e controlar os resultados da ação?

TIPOS DE PROMOÇÕES DE VENDAS



Não devemos confundir promoção de vendas com propaganda. São conceitos distintos. O aumento dos recursos investidos na promoção de vendas é ascendente, enquanto, para a propaganda, as verbas estão estabilizadas, e, em alguns casos, chegam a ser decrescentes. Nos últimos anos, a promoção tem se emancipado cada vez mais da publicidade, devido, em parte, ao fato de o consumidor tender a se decidir em relação às escolhas dele, somente, no ponto de venda, e, também, devido à enorme variedade de instrumentos com a qual opera.



ZOOM NO CONHECIMENTO

Segundo Richers (2000), a propaganda serve para chamar atenção aos produtos, ou serviços, enquanto a promoção induz a pessoa a comprar, ou seja, uma complementa a outra.

O cuidado que o gestor deve ter é que, segundo Ferracciù (2002), as promoções não devem ser mais fortes do que os produtos promovidos, porque, em última instância, o que está sendo vendido é o produto, não a promoção. Tipos de promoções de vendas realizados no Brasil, de acordo com Richers (2000):

LIQUIDAÇÕES	São os descontos para produtos que os pontos de venda oferecem com certa regularidade, sobretudo, nas mudanças de estações.
CUPONS DE DESCONTO	São deduções concedidas a mercadorias em promoção, distribuídas através de um vale, nos próprios pontos de venda, ou por mala direta, jornais, revistas etc., a compradores em potencial.
SORTEIOS	Costumam ser utilizados na compra de um produto, assim, o cliente pode concorrer a outro produto, ou viagens. Também, são utilizados no cadastro de clientes, ou seja, ao preencher um cupom com os próprios dados, o cliente concorre a brindes.
PRÊMIOS E BRINDES	São descontos concedidos sobre o preço normal do produto, anotados nos rótulos das embalagens; ou brindes que dão direito a um desconto, ou presente.
AMOSTRA GRÁTIS	Para conquistar novos clientes e consolidar marcas, amostras são distribuídas por mala direta, na entrada de cinemas, de porta em porta, ou anexadas a produtos e revistas.
DEGUSTAÇÕES	São ofertas gratuitas de bens, normalmente, consumidos no local, para incentivar a compra.

**EU INDICO**

A promoção de vendas tem que ser feita de acordo com as características do produto e da empresa. Veja mais exemplos de promoções de vendas, de acordo com o tipo de empresa, escaneando no QR code ao lado.



Ferracciù (2002) enumera, também, as múltiplas formas de ofertas e descontos, as quais são apresentadas sob a forma de incentivo direto de compra, via redução de custos, bonificações, agrupamentos de produtos com reduções concedidas na compra do conjunto, ofertas do tipo:

- “leve 3, pague 2”;
- “dúzia de 15”;
- quantidade adicional de produto em embalagem maior, sem aumento de preço;
- mera remarcação, com real desconto incidente sobre o preço corrente;
- resgates, ou restituições de dinheiro posteriormente;
- descontos na próxima compra;
- inclusão de brinde à embalagem;
- “junte e troque”, ou “junte e ganhe”;
- coleções de rótulos, cintas, figurinhas;
- embalagens que se transformam em brinde;
- prazos esticados de pagamento com juros reduzidos, ou sem juros;
- preço de custo (venda sem prejuízo);
- festivais de loja, dentre outros.

Cabe ressaltar que produtos que possuem investimentos em **campanhas de construção de imagem** da marca não devem ser alvo de promoções de vendas baseadas em descontos, ou deduções de preços.

TRADE MARKETING



Trade marketing é um conjunto de estratégias que a empresa implementa para melhorar a relação dela com os canais de venda (B2B), tendo, como objetivo principal, proporcionar uma experiência de compra inesquecível para os clientes.



APROFUNDANDO

B2B é a abreviação do termo, em inglês, Business to Business, que significa negócios entre empresas. No trade marketing, as ações implementadas da empresa, com os canais de venda dela, classificam-se como B2B.

Kremer (2011) nos ensina que o trade marketing estuda os hábitos e as preferências dos consumidores, de modo a estabelecer os produtos, as mídias e os canais de comercialização preferenciais do público-alvo da empresa. O trade marketing possui várias etapas, e deve ser respeitada a ordem delas, a fim de que não apresentem falhas no processo. Neilpatel (2023) apresenta as etapas para fazer o trade marketing:

MAPEAMENTO DO CENÁRIO

Deve-se aprofundar a pesquisa de mercado para se compreender o cenário. Os aspectos mais importantes são o posicionamento do produto no setor, perfil do consumidor, estratégias da concorrência e perfis dos canais de venda.

DEFINIR O SHOPPER PERSONA

Shopper Persona é o indivíduo que realiza as compras, não, necessariamente, é o consumidor, pois ele pode adquirir o produto para uma outra pessoa consumir. Dessa forma, é o principal comprador. A missão é criar uma experiência de compra memorável para esse shopper.

DEFINIR OS OBJETIVOS E ESTRATÉGIAS

Utilizar os 5 Ps do marketing para realizar essa etapa, pois a empresa tem que apresentar um diferencial no produto, preço, praça, promoção e pessoas.

ALINHAMENTO COM OS CANAIS DE VENDA

Para que as estratégias sejam implementadas com sucesso, é fundamental alinhar os objetivos com os distribuidores. É, aqui, que entra o talento negociador do profissional de trade, que faz a ponte entre a empresa e os canais de venda.

ACOMPANHAMENTO DAS OPERAÇÕES

A jornada de trabalho e produtividade devem ser acompanhadas de perto pelo gestor e supervisor responsável. Além disso, é preciso monitorar as visitas, tempo médio no ponto de venda, mix de produtos etc.

MENSURAÇÃO DOS RESULTADOS

Comparar as metas estabelecidas com os dados coletados no ponto de venda, criando indicadores de desempenho para comparar as ações do trade marketing com o resultado da empresa.

UTILIZAÇÃO DA TECNOLOGIA

A tecnologia é uma excelente ferramenta para otimizar todos os processos de gestão e monitoramento de indicadores. As soluções tecnológicas permitem a mensuração de resultados, desde o desempenho dos promotores até o volume de vendas e rentabilidade por canal de venda.

O trade marketing adapta os produtos, utilizando as ferramentas do marketing para conquistar o consumidor no ponto de venda. Também, estabelece parcerias entre fabricantes e canais de venda para que todos utilizem a mesma estratégia. Neilpatel (2023) destaca algumas ações que as empresas podem desenvolver, de acordo com o trade marketing:

- Vender os produtos ao canal de distribuição.
- Promover e comunicar o produto ao consumidor.
- Desenvolver calendários e atividades nos pontos de venda.
- Gerenciar investimentos nos diferentes canais de venda.
- Analisar o desempenho das vendas.
- Produzir e coordenar eventos.
- Conduzir pesquisas de mercado nas lojas.
- Desenvolver campanhas de incentivo.
- Contratar e treinar promotores.
- Gerir equipes de campo.
- Planejar e executar o merchandising.



INDICAÇÃO DE LIVRO

Trade Marketing: Teoria e prática para gerenciar os canais de distribuição

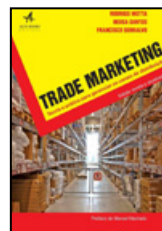
Editora: Alta Books

Autor: Rodrigo Motta; Neusa Santos; Francisco Seralvo.

Comentário: A reflexão a respeito do trade marketing, proposta por Rodrigo Motta e pelos demais autores, estimula o leitor a questionar soluções prontas e enlatadas de como organizar a área.

O fortalecimento do varejo, no Brasil, exigiu, das indústrias, uma mudança de atitude, transformando os varejistas em “clientes”. Até aquele momento, as grandes indústrias se preocupavam, apenas, com o consumidor final dos produtos delas, sem, entretanto, tratar, com ciência, os clientes e shoppers. Surgiu, então, o departamento de trade marketing, que busca o ganha-ganha-ganha: ganha a indústria, ganha o varejo, ganha o consumidor.

Rodrigo Motta tem demonstrado, ao longo da carreira executiva dele na área comercial, paixão pelo que faz e amor pelas pessoas com as quais se relaciona. Esse livro, certamente, é mais um dos atos de paixão desse homem por aquilo que faz. Com ele, há mais dois dos mais respeitados professores de administração no Brasil.



A competição cada vez mais acirrada pela atenção do consumidor, como resultado da fragmentação das mídias e da maior especialização dos canais de vendas, é levada ao cenário no qual as empresas lutam, ferozmente, pela participação no mercado e pelo desenvolvimento de marcas fortes para o enfrentamento da concorrência. Assim, a gestão do espaço, nos pontos de venda, torna-se muito importante para as empresas conseguirem a preferência dos consumidores-alvo delas.

NOVOS DESAFIOS

Neste tema de aprendizagem, vimos a importância de realizar o planejamento de promoção de vendas. A promoção de vendas tem os objetivos de conquistar o cliente e incentivá-lo a comprar através de algumas ações.

Temos diversas ações que podem ser executadas na promoção de vendas, assim, cabe, ao gestor, escolher aquela que dê, a ele, o melhor custo-benefício. Para tanto, é essencial que o gestor saiba definir o *Shopeer Persona*, que, como vimos, é o principal comprador.

Se, por exemplo, a empresa vender roupas infantis, o consumidor final são crianças, porém, quem realiza as compras? Os pais dessas crianças, mais especificamente, as mães, em sua grande maioria. Portanto, as ações de promoção de vendas têm que ser voltadas para atrair as mães, ou seja, o gestor tem que desenvolver ações para tornar, essas compras, uma ação inesquecível para as mães.

Conhecer os princípios e as técnicas de **promoção de vendas** pode tornar você, estudante, um excelente profissional de trade marketing. Dessa forma, não perca tempo! Aprofunde mais o seu conhecimento em relação ao tema, lendo o material disponível e realizando as atividades propostas! Agindo dessa forma, você atingirá o seu projeto de vida mais rápido. Sucesso e até o nosso próximo encontro!

VAMOS PRATICAR

1. Uma promoção de vendas nada mais é que um conjunto de ações e estratégias que tem, como objetivo, potencializar as vendas de um serviço, ou produto. Esse é um dos pilares mais importantes do marketing para empresas. Ainda que exista muita pesquisa por trás das medidas tomadas durante uma promoção de vendas, o objetivo dela é, relativamente, simples: fazer com que os clientes completem uma compra.

MEDEIROS, M. A. **Promoção de vendas**: o que é, como fazer e exemplos. 2023. Disponível em: <https://ecommercenapratica.com/blog/promoco-es-de-vendas/>. Acesso em: 27 jun. 2023.

O tipo de promoção de vendas que abarca deduções concedidas a mercadorias em promoção, distribuídas através de um vale, é chamado de:

- a) Liquidação.
 - b) Cupom de desconto.
 - c) Sorteio.
 - d) Prêmios e Brindes.
 - e) Amostras Grátis.
2. As atividades de promoção de vendas ajudam a vender o produto, pelo estabelecimento, a partir de algum diferencial, e são muito importantes nos dias atuais, em função da enorme variedade de produtos oferecidos por diferentes empresas no mercado.

KREMER, J. **Marketing de vendas**. Indaial: UNIASSELVI, 2011.

Com base nas informações apresentadas, avalie as asserções a seguir e a relação proposta entre elas:

I - As promoções não devem ser mais fortes do que os produtos promovidos.

PORQUE

II - Em última instância, o que está sendo vendido é o produto, não a promoção.

VAMOS PRATICAR

A respeito dessas asserções, assinale a opção correta:

- a) As asserções I e II são verdadeiras, e a II é uma justificativa correta da I.
 - b) As asserções I e II são verdadeiras, mas a II não é uma justificativa correta da I.
 - c) A asserção I é uma proposição verdadeira e a II é uma proposição falsa.
 - d) A asserção I é uma proposição falsa e a II é uma proposição verdadeira.
 - e) As asserções I e II são falsas.
3. A competição cada vez mais acirrada pela atenção do consumidor, como resultado da fragmentação das mídias e da maior especialização dos canais de vendas, é levada a um cenário no qual as empresas lutam, ferozmente, pela participação no mercado e pelo desenvolvimento de marcas fortes para o enfrentamento da concorrência. Assim, a gestão do espaço, nos pontos de venda, torna-se muito importante para as empresas conseguirem a preferência dos consumidores-alvo delas.

KREMER, J. **Marketing de vendas**. Indaial: UNIASSELVI, 2011.

Com relação ao trade marketing, analise as afirmativas a seguir:

- I - Estuda os hábitos e as preferências dos consumidores.
- II - Estabelece os produtos, as mídias e os canais de comercialização preferenciais do gestor da empresa.
- III - Adapta os produtos, utilizando as ferramentas do planejamento estratégico para conquistar o consumidor.
- IV - Estabelece parcerias entre fabricantes e canais de venda para que todos utilizem a mesma estratégia.

É correto o que se afirma em:

- a) I, apenas.
- b) I e IV, apenas.
- c) III e IV, apenas.
- d) I, II e III, apenas.
- e) I, II, III e IV.

REFERÊNCIAS

BLESSA, R. **Merchandising no ponto de venda**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

FERRACCIÙ, J. D. S. **Promoção de vendas**: na teoria e na prática. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2002.

KREMER, J. **Marketing de vendas**. Indaial: UNIASSELVI, 2011.

NEILPATEL. **Trade marketing**: o que é, como fazer, exemplos e muito mais. 2023. Disponível em: <https://neilpatel.com/br/blog/trade-marketing-o-que-e/>. Acesso em: 25 jun. 2023.

RICHES, R. **Marketing**: uma visão brasileira. São Paulo: Negócio Editora, 2000.

GABARITO

- 1. Opção B.** A liquidação são os descontos em produtos que os pontos de venda oferecem com certa regularidade, sobretudo, nas mudanças de estações.

Os cupons de descontos podem ser distribuídos nos próprios pontos de venda, ou por mala direta, jornais, revistas etc., a compradores em potencial.

O sorteio costuma ser utilizado na compra de um produto. O cliente pode concorrer a outro produto, ou viagens.

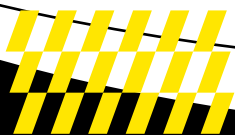
Prêmios e brindes são descontos concedidos sobre o preço normal do produto, anotados nos rótulos das embalagens; ou brindes que dão direito a um desconto, ou presente.

Para conquistar novos clientes e consolidar marcas, amostras são distribuídas por mala direta, na entrada de cinemas, de porta em porta, ou anexadas a produtos e revistas.

- 2. Opção A.** Antes de uma empresa resolver adotar uma ação de promoção de vendas, ela deve planejá-la, para que a execução dela, além de resultar em vendas, agregue algum valor ao produto e evite o desperdício de recursos financeiros. Além disso, uma promoção exagerada pode causar uma sensação de engano, ou descrença, no consumidor.

- 3. Opção B.** O trade marketing estuda os hábitos e as preferências dos consumidores, de modo a estabelecer os produtos, as mídias e os canais de comercialização preferenciais do público-alvo da empresa. Dessa forma, o trade marketing adapta os produtos, utilizando as ferramentas do marketing para conquistar o consumidor no ponto de venda. Além disso, estabelece parcerias entre fabricantes e canais de venda para que todos utilizem a mesma estratégia.

unidade





TEMA DE APRENDIZAGEM 7

OS PÚBLICOS DA PROMOÇÃO DE VENDAS

MINHAS METAS

- Abordar os públicos da promoção de vendas.
- Definir público interno.
- Apresentar os materiais de apoio às vendas.
- Explicar as atividades de apoio às vendas.
- Apresentar ações de estímulo às vendas.
- Explicar os intermediários.
- Falar a respeito dos influenciadores técnicos e influenciadores institucionais e do público final.

INICIE SUA JORNADA

Olá, caro estudante! Imagine que você seja gestor de um comércio varejista de calçados! Que materiais de promoção dos produtos você utilizaria? Que ações de promoção de vendas você executaria para incentivar os consumidores a comprarem? Essas são questões complexas, não?!

Antes mesmo de investir em materiais de divulgação ou em ações promocionais, precisamos identificar o público-alvo, pois a falta dessa identificação poderá causar prejuízos para a empresa.

Além disso, é, de extrema importância, escolher os materiais de divulgação adequados, de acordo com o produto; e promover ações de promoção de vendas que chamem atenção do público-alvo e que os estimulem a comprarem.

Nesta seção de aprendizagem, veremos os diversos tipos de materiais que podem ser utilizados para a promoção de vendas, bem como as ações que podem ser executadas, de acordo com o público-alvo.

VAMOS RECORDAR?

Vamos lembrar, clicando no link do vídeo a seguir, como os meios de comunicação (TV, rádio e internet) podem influenciar os indivíduos e servir como estratégia de promoção de produtos.



DESENVOLVA SEU POTENCIAL

OS PÚBLICOS DA PROMOÇÃO DE VENDAS



Os produtos, antes da promoção, passam por muitos processos e canais, e envolvem pessoas (público) que precisam, também, ser motivadas para consumi-los, mas, acima de tudo, fazer eles chegarem, adequadamente, ao consumidor final. Portanto, é, extremamente, relevante conhecer esses tipos de públicos, além de como as promoções de vendas são realizadas para eles.

PÚBLICO INTERNO

O público interno é formado por todas as pessoas físicas ou jurídicas que, de alguma forma, atuam na comercialização de bens produzidos por uma empresa, de maneira exclusiva.

Há **dois segmentos** de públicos internos:

EQUIPE INTERNA DE VENDAS	REPRESENTANTES
Constituída por profissionais que mantêm vínculo empregatício ou contratual com a empresa produtora.	São pessoas físicas, ou jurídicas, que não são funcionárias da empresa; atuam na venda de bens que ela produz, mediante contrato de exclusividade.

Pancrazio (2000) apresenta os motivos que explicam essa crescente **tendência de valorização** do público interno:

- A força de vendas da empresa é o primeiro elo da cadeia comercial, a qual se estende do produtor ao consumidor.
- O público interno é o primeiro “comprador” de um bem, entendendo-se, com isso, que, se ele não tiver plena convicção e conhecimento da qualidade do produto, ou serviço, do que está vendendo, dificilmente, conseguirá apresentar uma argumentação eficiente de venda.

MATERIAIS DE APOIO ÀS VENDAS

São os materiais utilizados para transmitir informações dos produtos, serviços e empresa. Ajudam a equipe de vendas a expor, para os compradores (intermediários), argumentos de vendas convincentes. São, basicamente, **quatro os tipos de materiais utilizados**: materiais institucionais, materiais promocionais, catálogos e manual de vendas.

MATERIAIS INSTITUCIONAIS	Têm, como função, divulgar uma imagem favorável da empresa, e, por consequência, dos produtos que fabrica e dos serviços que presta.
MATERIAIS PROMOCIONAIS	Têm, como tema, o produto, ou serviços, da empresa, exaltando os diversos atributos e as vantagens.
CATÁLOGOS	Divulgam informações técnicas do bem, como dimensões, peso, volume, potência e capacidade.
MANUAIS DE VENDAS	Contêm informações que auxiliam o vendedor na atividade dele, fornecendo subsídios para a argumentação.

Atividades de Apoio às Vendas

As empresas realizam atividades de apoio às vendas com o objetivo de aperfeiçoar as técnicas de comercialização dos vendedores delas. Elas são representadas pelas reuniões de vendas, convenções de vendas e treinamento de vendas.

REUNIÕES DE VENDAS	São encontros dos vendedores com os chefes deles para analisarem os problemas rotineiros de vendas. Devem ser rápidas, com pequena periodicidade e realizadas na própria empresa.
CONVENÇÕES DE VENDAS	São eventos maiores, mais abrangentes e complexos, realizados com objetivos específicos, como o lançamento, ou relançamento, de produtos e serviços; definição de metas de vendas; novas estratégias de marketing, dentre outros. São realizadas, normalmente, fora da empresa, e com periodicidade anual.
TREINAMENTO DE VENDAS	Servem para ampliar o conhecimento dos vendedores em relação aos produtos, ou serviços; e para transmitir técnicas que permitam melhorar o desempenho deles.

Ações de Estímulo às Vendas

As ações de estímulo às vendas vão além do salário, comissão ou cargo: objetivam incrementar a produtividade dos vendedores e são implementadas em situações mercadológicas específicas. Elas são de dois tipos: programas de incentivo de vendas e campanhas de comunicação.

PROGRAMAS DE INCENTIVO DE VENDAS	CAMPANHAS DE COMUNICAÇÃO
Estão relacionados ao alcance, pelos vendedores, individualmente, ou pela equipe de vendas como um todo, de metas de vendas, ou da superação delas.	Esforço de comunicação da empresa por meio de propaganda, promoção de vendas, merchandising e relações públicas, são motivadoras para o público interno, já que aumentam o interesse do intermediário em adquirir o produto e a preferência do público final pelo produto.

INTERMEDIÁRIOS

O intermediário pode ser definido como toda pessoa física, ou jurídica, que atua no processo de comercialização de produtos e serviços entre o produtor e o comprador final. Pancrazio (2000) classifica os intermediários em **dois grupos**:

Os que atuam em regime de exclusividade de marca e de produto/serviço. Desse grupo, fazem parte: concessionários, revendedores autorizados, distribuidores e empresas que atuam pelo processo de *franchising*.

Os que não têm obrigação de comercializar bens em caráter de exclusividade de marca. Os intermediários multimarca são bem variados, assim, podem ser: comerciantes, lojistas, atacadistas, varejistas, revendedores etc.

É importante ressaltar que, nos intermediários, há um subgrupo de grande importância no aspecto comercial, representado pelas pessoas que atuam no atendimento e/ou vendas de produtos para o público final: balconistas, atendentes, vendedores, frentistas, promotores, dentre outras.

As **atividades promocionais** dirigidas ao intermediário têm, como objetivo, estimulá-lo a comprar e colaborar para a venda dos produtos ao público final, ou seja, acelerar o giro de produtos e serviços. As principais atividades desenvolvidas são: vantagens financeiras, materiais de merchandising, promotores, concursos, sorteios, feiras, exposições, salões, campanhas de comunicação e brindes.

VANTAGENS FINANCEIRAS

Proporcionam ganho adicional para o intermediário, estando relacionadas a fatos mercadológicos específicos, como lançamento de produtos, relançamento de produtos, estoques excessivos, sucesso da concorrência e obsolescência do bem.

MATERIAIS DE MERCHANDISING

Servem para destacar o produto, serviço, ou uma promoção no ponto de venda, e assumem diversos formatos. Quando destinados ao público intermediário pelas indústrias, assumem o aspecto de incentivo para a comercialização dos produtos.

PROMOTORES

São funções dos promotores: expor o produto, buscando a maior visibilidade possível da marca (*facing*); substituir as unidades defeituosas do produto; limpar as embalagens sujas; instalar os materiais de merchandising; montar pontos promocionais extras; divulgar (ou executar) promoções dentro do ponto de venda; distribuir amostras, ou material promocional; e levantar informações da atuação e promoções dos concorrentes.

CONCURSOS

São voltados às vendas e podem apresentar objetivos quantitativos (aumentar quantidades comercializadas) e qualitativos (trabalhar a qualidade no atendimento). Normalmente, os intermediários vencedores dos concursos ganham prêmios em produtos e viagens.

SORTEIOS

Servem para estimular o desempenho do intermediário, que ganhará cupons para compras acima de determinado valor, a partir dos quais serão sorteados brindes, viagens, prêmios em dinheiro ou em bens etc.

FEIRAS, EXPOSIÇÕES E SALÕES

Permitem, ao ponto de venda, ir até o fornecedor, diferentemente do que acontece no dia a dia do relacionamento entre eles, quando o fornecedor o visita. Esses eventos se apresentam como oportunidades para o estreitamento do relacionamento, possibilitando, ao ponto de venda, conhecer melhor os produtos do fornecedor com os quais trabalha.

CAMPANHAS DE COMUNICAÇÃO

Exercem, para o intermediário, a função de estimulá-lo a disponibilizar o produto para os clientes dele em boas quantidades e com exposição apropriada.

BRINDES

Podem ser objetos simples e baratos, como bonés, canetas, chaveiros e camisetas, para dar ao público final; ou objetos de valores maiores, como relógios, calculadoras e rádios, que estão, invariavelmente, vinculados à venda de produtos de preço mais alto.

Para os **intermediários exclusivos**, como concessionárias, revendedores autorizados e franqueados, são destinados alguns tipos de promoções de vendas específicos, que se concretizam através dos serviços de apoio que o fabricante disponibiliza para a rede de parceiros dele. São a programação visual, o layout das instalações, técnicas de exibição, treinamento técnico, mala direta, campanha cooperativa e canais de comunicação.

PROGRAMAÇÃO VISUAL

As atividades de programação visual, além de padronizar a comunicação da empresa, ajudam os clientes a localizarem, facilmente, os pontos de venda.

LAYOUT DAS INSTALAÇÕES

O estudo da distribuição física (layout) ajuda o ponto de venda a aumentar a eficiência do atendimento e a proporcionar conforto aos clientes dele.

TÉCNICAS DE EXIBIÇÃO

Ajudam o ponto de venda a destacar a exposição dos produtos e a aumentar as vendas.

TREINAMENTO TÉCNICO

É, especialmente, relevante para os intermediários que prestam serviços de assistência técnica, ou instalam os produtos vendidos.

MALA DIRETA

Tem, como objetivos, divulgar o produto, ou ação promocional; e estimular o tráfego de clientes nos pontos de venda dos intermediários.

CAMPANHAS COOPERATIVAS

Resultam do esforço conjunto da empresa e dos intermediários exclusivos dela.

CANAIS DE COMUNICAÇÃO

Vídeo, jornal e internet podem ser utilizados para repassar informações de campanhas de propaganda e promoção, treinamento de vendas e assistência técnica, lançamentos ou alterações, mudanças de estratégia e sugestões dos mais variados tipos.

Vamos ver, agora, os tipos de promoções de vendas destinados a um tipo especial de público intermediário: os balconistas e vendedores do ponto de venda. Esse público é importante, porque pode exercer um poder de influência grande na decisão de compra do público final, e isso se torna mais relevante na medida em que aumenta o nível tecnológico e o preço do bem. As principais ações promocionais destinadas a eles são: concursos, sorteios, comprador fantasma, treinamento e relações públicas.

Os concursos e os sorteios são idênticos aos direcionados ao intermediário e já comentado anteriormente. A promoção de comprador fantasma, também, conhecida como falso comprador, comprador misterioso ou agente, consiste, de acordo com Pancrazio (2000), na realização de visitas, aos pontos de venda, de uma pessoa que se comporta como um cliente real, que está indeciso em relação à marca que deve comprar.

Se o balconista oferecer, primeiramente, a marca que está realizando a promoção, o falso comprador se identifica e dá a ele, no ato, o prêmio, ou vale-prêmio. Para que essa promoção tenha êxito, é importante pensar em uma divulgação adequada, que pode ser feita, por exemplo, **através de broadsides**.

**APROFUNDANDO**

Broadside é um material, geralmente, impresso (os audiovisuais estão tendo crescente aceitação), que contém informações rápidas e claras de produtos e detalhes das campanhas de comunicação deles.

As **atividades de treinamento** ajudam o balconista a se preparar para a venda, informando-o a respeito das vantagens do produto e o estimulando a oferecê-lo ao cliente final. Já as **atividades de relações públicas** ajudam na valorização desses profissionais e criam simpatia dos balconistas para a marca e para a empresa. São executadas através do envio de mensagens em datas especiais, como: aniversário, promoção de cargo, casamento, dentre outras.

INFLUENCIADORES TÉCNICOS E INFLUENCIADORES INSTITUCIONAIS



Os influenciadores técnicos e os influenciadores institucionais são pessoas, ou empresas, que têm forte influência na comercialização de produtos, em função da atividade que exercem, mas não compram e nem vendem um produto, ou seja, não participam da comercialização dele. Exemplos de influenciadores técnicos são: médicos, veterinários, pintores, frentistas, decoradores, agrônomos, críticos de cinema, professores, agências de propaganda, consultorias especializadas, dentre outros.

Já os **influenciadores institucionais** são pessoas que possuem fama e prestígio profissional, e, por isso, podem dar um aval de qualidade para o produto, representados por esportistas, artistas, modelos, dentre outros.

Os **influenciadores técnicos**, normalmente, determinam o uso de algum produto, ou marca, e são pagos pelo comprador do produto. Já os influenciadores institucionais, apenas, sugerem o uso de determinados produtos, e são pagos, pelos fabricantes, para fazê-los.

Os materiais e as atividades promocionais, de acordo com os respectivos graus de importância e, conseqüentemente, de utilidade, para o influenciador técnico, estão relacionados a seguir:

POUCO IMPORTANTE	MEDIANAMENTE IMPORTANTE	MUITO IMPORTANTE
Material promocional, propaganda e brindes.	Material institucional, mala direta, concursos técnicos.	Catálogo, boletim informativo, feiras, exposições, demonstração, seminários, congressos, cursos especializados, visitas técnicas, eventos técnicos.

PÚBLICO FINAL



O público final é o último e definitivo elo na cadeia de comercialização dos produtos, caracterizando-se por toda pessoa física, ou jurídica, que compra ou decide a compra de um bem. Divide-se em dois grandes tipos: o comprador empresarial e o consumidor. Para resumir, Pancrazio (2000) desenvolveu o esquema apresentado no quadro a seguir:

Público Interno	Público Externo		
	Intermediário	Influenciador Técnico	Público Final
Equipe de vendas	Revendedor	Profissionais Especializados	Consumidor PF
Representantes	Balconistas		Comprador de Empresa

Com relação à **comercialização de produtos e serviços**, Pancrazio (2000) classifica:

Público Interno	Público Externo			
	Intermediário	Influenciador técnico	Consumidor	Comprador empresarial
vende	compra e vende	não compra, nem vende	compra e consome	compra, transforma e vende

Consumidor

Entende-se, como consumidor, o destinatário final do produto, ou seja, aquele que adquire o produto para consumir, não para revender. Assim, o consumidor pode ser pessoa física e pessoa jurídica. O consumidor é alvo de uma enorme quantidade de técnicas de promoções de vendas. Pancrazio (2000) destaca as seguintes:

- **Descontos:** como conceder desconto no preço se o consumidor adquirir uma certa quantidade de produtos.
- **Amostragem:** oferecer, sem custo, uma quantidade menor do produto para o consumidor testar, a exemplo de perfumes, xampus, condicionadores etc.
- **Degustação:** oferecer uma prova do produto, como bolos, biscoitos etc.
- **Demonstração:** um promotor de vendas demonstra as funcionalidades do produto. Podemos destacar smartphones, tablets, notebooks etc.
- **Brindes:** o consumidor ganha um outro produto na compra de outro.
- **Sorteio:** o consumidor ganha cupons a partir dos quais serão sorteados prêmios futuramente.

- **Concurso:** a empresa pode criar um concurso de melhor frase, ou melhor descrição, do produto e premiar o vencedor.

Comprador Empresarial

O comprador empresarial é uma pessoa jurídica, e os que decidem a compra são profissionais especializados em áreas de trabalho. Pancrazio (2000) apresenta as características específicas do comprador empresarial:

- A decisão de compra é racional.
- Diversos profissionais (de três a sete) de diferentes áreas da empresa participam do processo de compra.
- Não interessa a classe socioeconômica desses profissionais, mas a função que exercem na empresa.
- Eles se localizam nas empresas nas quais trabalham, espaço em que é decidida a maioria das compras.
- A atuação do vendedor, tecnicamente, preparado é importante, já que, do outro lado, estão técnicos que conhecem o assunto.
- As influências da propaganda e da promoção de vendas são, proporcionalmente, menores à medida que cresce o nível técnico do bem.
- Mesmo com os apoios da propaganda, da promoção de vendas e do contato pessoal do vendedor, a decisão de compra é demorada.

As promoções destinadas ao consumidor empresarial devem ser elaboradas segundo determinadas características (porte, localização, tipo de empresa etc.). As principais promoções são:

- Materiais institucionais.
- Materiais promocionais.
- Catálogos.
- Boletins informativos.
- Demonstração.
- Amostras.
- Feiras, exposições e salões.
- Eventos técnicos.
- Cursos especializados.

- Visitas técnicas.
- Mala direta.
- Promoções institucionais, como concursos técnicos e projetos culturais e esportivos.

NOVOS DESAFIOS

Nesta seção de aprendizagem, vimos os públicos da promoção de vendas aos quais devemos dar uma atenção especial, pois se caracterizam como entes importantes para o processo de venda. Nesse sentido, devemos fornecer materiais de apoio e estímulos eficazes para que o público interno (vendedores e representantes) possa realizar atividades com sucesso.

Devemos, também, promover um relacionamento estreito com o público intermediário, pois eles possuem a tarefa de distribuir os produtos da empresa, portanto, devemos torná-los parceiros comerciais e tratá-los de forma justa e formal.

Os influenciadores, embora não comercializem os produtos, são os profissionais que propagam os produtos da empresa, portanto, precisam ser identificados e tratados com cordialidade e, principalmente, precisam conhecer as características dos produtos, bem como os benefícios deles. Identificar, corretamente, o público final facilitará o planejamento das ações de promoção de vendas, evitando, assim, o desperdício de recursos e de tempo da empresa.

Como vimos, antes de realizar a **promoção de vendas**, precisamos identificar o nosso público para que possamos realizar um planejamento perfeito da promoção de vendas, aumentando, assim, a probabilidade de sucesso no processo de vendas.

VAMOS PRATICAR

1. O intermediário pode ser definido como toda pessoa física, ou jurídica, que atua no processo de comercialização de produtos e serviços entre o produtor e o comprador final. Pancrazio (2000) classifica os intermediários em dois grupos: os que atuam em regime de exclusividade de marca e de produto/serviço e os que não têm obrigação de comercializar bens em caráter de exclusividade de marca.

PANCRAZIO, P. S. **Promoção de vendas**. São Paulo: Futura, 2000.

Dentre os intermediários a seguir, assinale aquele que atua em regime de exclusividade de marca e de produto/serviço:

- a) Lojistas.
 - b) Atacadistas.
 - c) Concessionários.
 - d) Comerciantes.
 - e) Varejistas.
2. Os influenciadores técnicos e os influenciadores institucionais são pessoas, ou empresas, que têm forte influência na comercialização de produtos, em função da atividade que exercem, mas não compram e nem vendem um produto, ou seja, não participam da comercialização dele.

KREMER, J. **Marketing de vendas**. Indaial: UNIASSELVI, 2011.

Com relação aos influenciadores, analise as afirmativas a seguir:

- I - Médico é um tipo de influenciador institucional.
- II - Artista é um influenciador técnico.
- III - Um esportista é um influenciador institucional.
- IV - Um pintor é um influenciador técnico.

É correto o que se afirma em:

- a) I, apenas.
- b) II e IV, apenas.
- c) III e IV, apenas.
- d) I, II e III, apenas.
- e) I, II, III e IV.

VAMOS PRATICAR

3. O público interno é formado por todas as pessoas físicas, ou jurídicas, que, de alguma forma, atuam na comercialização de bens produzidos por uma empresa, de maneira exclusiva.

KREMER, J. **Marketing de vendas**. Indaial: UNIASSELVI, 2011.

Com base nas informações apresentadas, avalie as asserções a seguir e a relação proposta entre elas:

I - A equipe interna de vendas são pessoas físicas, ou jurídicas, que não são funcionárias da empresa.

PORQUE

II - Atuam na venda de bens que ela produz, mediante contrato de exclusividade.

A respeito dessas asserções, assinale a opção correta:

- a) As asserções I e II são verdadeiras, e a II é uma justificativa correta da I.
- b) As asserções I e II são verdadeiras, mas a II não é uma justificativa correta da I.
- c) A asserção I é uma proposição verdadeira e a II é uma proposição falsa.
- d) A asserção I é uma proposição falsa e a II é uma proposição verdadeira.
- e) As asserções I e II são falsas.

REFERÊNCIAS

KREMER, J. **Marketing de vendas**. Indaial: UNIASSELVI, 2011.

PANCRAZIO, P. S. **Promoção de vendas**. São Paulo: Futura, 2000.

GABARITO

- 1. Opção C.** Do grupo que atua em regime de exclusividade de marca e de produto/serviço, fazem parte: concessionários, revendedores autorizados, distribuidores e empresas que atuam pelo processo de franchising.

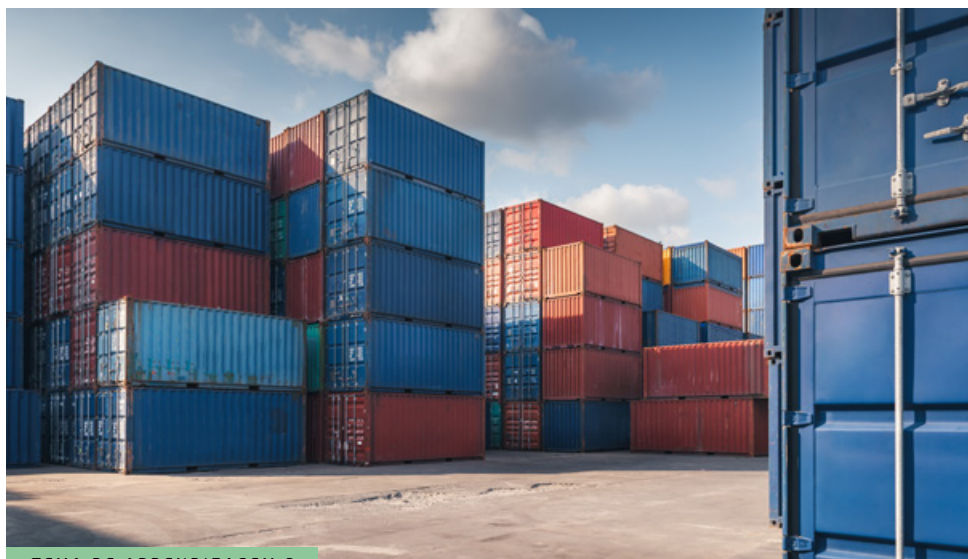
Do grupo que não tem obrigação de comercializar bens em caráter de exclusividade de marca, fazem parte: comerciantes, lojistas, atacadistas, varejistas, revendedores etc.

- 2. Opção C.** Os influenciadores técnicos são: médicos, veterinários, pintores, frentistas, decoradores, agrônomos, críticos de cinema, professores, agências de propaganda, consultorias especializadas, dentre outros.

Os influenciadores institucionais são: esportistas, artistas, modelos, dentre outros.

- 3. Opção E.** A equipe interna de vendas é constituída por profissionais que mantêm vínculo empregatício, ou contratual, com a empresa produtora.

Os representantes são pessoas físicas, ou jurídicas, que não são funcionárias da empresa; atuam na venda de bens que ela produz, mediante contrato de exclusividade.



TEMA DE APRENDIZAGEM 8

VENDAS E DISTRIBUIÇÃO. VAREJO. LOGÍSTICA DE MERCADO

MINHAS METAS

- Explicar a respeito de vendas e distribuição.
- Apresentar as funções da distribuição e opções de canais.
- Demonstrar os sistemas verticais de marketing.
- Explicar como administrar os canais de distribuição.
- Explicar o que são varejo e logística de mercado.
- Apresentar os tipos de varejistas e novos modelos de varejistas.
- Apresentar o planejamento da logística de mercado e sistemas logísticos integrados.

INICIE SUA JORNADA

Seja bem-vindo, estudante! Imagine um fabricante que pretende fornecer os produtos dele para todo território nacional. Como deveria ser a distribuição dos produtos? De que forma ele pode garantir que esses produtos cheguem a consumidores que, geograficamente, estão distantes? Que meios de transporte ele poderia utilizar?

Obter conhecimentos de **distribuição** e **logística** é fundamental para responder a esses questionamentos. Além disso, faz-se necessário conhecer que ferramentas de marketing podem ser utilizadas para tornar esses processos mais eficientes.

Conhecer os tipos de atacadistas e de varejistas auxilia na tomada de decisão de como os produtos chegarão até o consumidor final, bem como facilita a elaboração de estratégias de promoção dos produtos.

Nesta seção, veremos todos esses aspectos que o ajudarão a obter os conhecimentos necessários para se tornar um profissional eficiente. Tenha um ótimo estudo!

VAMOS RECORDAR?

Vamos relembrar os tipos de canais de distribuição, aprendendo um pouco mais de e-commerce, lendo o artigo a seguir.



DESENVOLVA SEU POTENCIAL

VENDAS E DISTRIBUIÇÃO



As estratégias de marketing se consolidam pelos canais de distribuição e de vendas, que representam o modo através do qual os profissionais de marketing tornam os produtos disponíveis para o mercado.

No entanto, você poderia estar se perguntando: por que as empresas não vendem, diretamente, os produtos delas para os consumidores finais? A resposta é que isso é inviável por vários motivos, principalmente, em função dos custos. Entretanto, em geral, o uso de canais de distribuição se justifica por serem mais eficientes em colocar os produtos à disposição do mercado-alvo.



Canal de distribuição é uma rede (sistema) organizada de órgãos e instituições que, em combinação, executam todas as funções necessárias para ligar produtores aos usuários finais, a fim de realizar a tarefa de marketing (CHURCHILL; PETER, 2000, p. 368).

As Funções da Distribuição

Os **canais de distribuição** exercem várias funções e tarefas, as quais são executadas por produtores, ou por vários intermediários, dependendo da estratégia do canal. De acordo com Churchill e Peter (2000), as tarefas, ou funções, são divididas em três categorias: transacionais, logísticas e de facilitação.

FUNÇÕES TRANSACIONAIS	Compra: comprar produtos, a fim de revendê-los. Venda: promover produtos para clientes potenciais e solicitar pedidos. Riscos: assumir os riscos comerciais da propriedade de bens que podem se deteriorar, ser danificados ou se tornar obsoletos.
FUNÇÕES LOGÍSTICAS	Concentração: trazer bens de vários lugares para um único ponto de venda. Armazenamento: manter estoques e proteger os bens, de maneira que satisfaçam necessidades dos clientes. Organização: comprar bens em quantidade e dividi-los em volumes desejados pelos clientes. Distribuição física: mover bens fisicamente, de onde eles foram fabricados; para onde eles serão comprados, ou usados.
FUNÇÕES DE FACILITAÇÃO	Financiamento: proporcionar crédito, ou fundos, para facilitar uma transação. Graduação: inspecionar produtos e classificá-los em categorias, com base na qualidade. Pesquisa de marketing: reunir e transmitir informações de condições do mercado, vendas esperadas, tendências dos consumidores e forças competitivas.

As Opções de Canais

Antes de se decidir pelo canal de distribuição para os produtos, as empresas precisam conhecer as opções existentes.



Há canais comuns para bens de consumo, bens organizacionais e serviços, e é possível, também, usar múltiplos canais de distribuição (CHURCHILL; PETTER, 2000, p. 371).

Vemos, assim, que o tipo de produto, também, é determinante na escolha dos canais para a distribuição dele, bem como novas necessidades que vão surgindo, como a de recolher os produtos, após o descarte, pelo consumidor (baterias e pilhas, por exemplo), fazem o surgimento de novos canais, como os canais reversos. As opções de canais, usualmente, disponíveis são:

CANAIS PARA BENS DE CONSUMO	Canal direto: canal de distribuição sem intermediários. Canal indireto: canal de distribuição com um ou mais intermediários.
CANAIS PARA BENS ORGANIZACIONAIS	O canal mais comum é o canal direto do produtor para os compradores organizacionais. Os distribuidores, também, são utilizados, e podem ser definidos como os intermediários atacadistas que servem mercados industriais.
CANAIS PARA SERVIÇOS	Como são produzidos, na sua maioria, e consumidos ao mesmo tempo, os serviços, geralmente, são distribuídos diretamente. Um exemplo de distribuição indireto é o de seguros, que pode ser feito por um corretor.

**CANAIS DE
DISTRIBUIÇÃO
MÚLTIPLOS**

A distribuição dual é o uso de dois ou mais canais de distribuição para fornecer o mesmo produto básico a dois ou mais dos mercados-alvo da organização.

CANAIS REVERSOS

O canal reverso é o canal de distribuição que move bens do usuário final para o produtor. Como exemplo, temos a LATASA, pela atuação dela na reciclagem da lata de alumínio.

Sistemas Verticais de Marketing



Os Sistemas Verticais de Marketing, conhecidos pela sigla SVM, são canais de distribuição administrados de maneira centralizada, para a obtenção de maior eficiência e impacto de marketing. Há três tipos de SVM: administrados, empresariais e contratuais.

ADMINISTRADOS	EMPRESARIAIS	CONTRATUAIS
Empresas separadas desenvolvem um programa abrangente para distribuir uma linha de produtos, e um membro dominante do canal assume o papel de administrar o SVM de maneira que as decisões levem em conta o canal como um todo.	Uma única empresa possui e controla a maior parte, ou todo um canal, dando, a ela, um controle de todo o sistema de distribuição. Um modelo típico é o de uma corporação que possui e opera instalações de produção, depósitos e lojas de varejo.	Consistem em canais cujos membros são ligados por contratos formais, especificando os direitos e responsabilidades de cada um. Os principais exemplos são as cooperativas patrocinadas por atacadistas, as cooperativas patrocinadas por varejistas e as franquias.

Administração dos Canais de Distribuição

A administração dos canais de distribuição necessita de gerenciamento, de forma a se conseguir maior valor para a empresa e para os clientes, permitindo a criação de relações de longo prazo para ambos.

Do ponto de vista do cliente, como pontua Las Casas (2008), a distribuição proporciona as utilidades de lugar e de tempo. Assim, o consumidor preferirá o produto que proporcionar, a ele, o maior nível de utilidade. Os componentes básicos que formam o pacote de utilidade são quatro: forma, posse, lugar e tempo.

FORMA

A forma está, diretamente, relacionada com o desenvolvimento do produto. Assim, podemos concluir que gerar valor para o consumidor é possibilitar que o produto esteja no lugar e no tempo apropriados. Para fazer isso, as empresas precisam selecionar, adequadamente, os canais de distribuição; e administrar as relações existentes.

POSSE	A posse, também, é um elemento proporcionado pela distribuição, pois, através dela, os produtos chegam aos consumidores, e, naturalmente, os produtos mais desejados são aqueles que contribuem para essa satisfação.
LUGAR	A satisfação em relação ao lugar se relaciona ao consumidor poder adquirir os produtos dos quais necessita no lugar onde ele deseja.
TEMPO	A satisfação de tempo significa colocar os produtos no mercado em épocas adequadas. Caso isso não aconteça, os consumidores não terão interesse em comprá-los, a não ser em liquidações, promoções, ou bazares.

Selecionando os Canais de Distribuição

O processo de administração dos canais de distribuição começa com a seleção dos canais apropriados e dos intermediários específicos para a distribuição dos produtos da empresa. Canais certos levam os produtos aos locais onde serão comprados, e canais errados podem fazer com que compradores potenciais, nunca, encontrem o produto.

Outro aspecto importante da seleção dos canais de distribuição é que a mudança pode ser um processo caro e difícil de ser realizado, o que demonstra, de maneira bastante incisiva, que a sua escolha é uma parte fundamental do planejamento de marketing, como relatam Churchill e Peter (2000).

Muitos fatores influenciam a seleção de canais de distribuição adequados. Eles devem ser avaliados quando se estabelece um canal pela primeira vez, e, a partir da implantação, devem ser monitorados para detectar mudanças que gerem a distribuição dos produtos por novos canais, como aconteceu com muitas empresas após o advento da internet, o que possibilitou, a elas, comercializarem

produtos eletronicamente. Veja, no quadro a seguir, os fatores que precisam ser considerados na escolha dos canais de distribuição.

CARACTERÍSTICAS DOS CLIENTES	Número. Dispersão geográfica. Preferência de canal. Comportamento de compra. Uso de tecnologia.
CARACTERÍSTICAS DO PRODUTO	Custo unitário. Perecibilidade. Volume. Padronização. Necessidades de instalação e manutenção.
CARACTERÍSTICAS DOS INTERMEDIÁRIOS	Disponibilidade. Disposição de comercializar o produto. Mercado servido por eles. Funções de distribuição realizadas. Potenciais de conflitos e de cooperação. Outras ofertas de produtos. Condição financeira. Pontos fortes e fracos.
CARACTERÍSTICAS DOS CONCORRENTES	Número e tamanho. Estratégias de distribuição. Condições financeiras. Tamanhos de linhas e compostos de produtos. Objetivos, estratégias e orçamentos. Pontos fortes e fracos.
CARACTERÍSTICAS AMBIENTAIS	Condições econômicas. Questões políticas. Leis, regulamentações e ética. Mudanças culturais e sociais. Mudanças tecnológicas.

CARACTERÍSTICAS ORGANIZACIONAIS	Tamanho e participação de mercado. Condição financeira. Tamanhos de linhas e compostos de produtos. Capacidade de realizar as funções de distribuição. Objetivos, estratégias e orçamentos. Experiência de canal. Pontos fortes e fracos.
--	---

Quadro 1 - Fatores que Precisam Ser Considerados na Escolha dos Canais de Distribuição
 Fonte: Churchill e Peter (2000, p. 379).

Além desses fatores, é preciso considerar o tipo de cobertura de mercado que a empresa pretende obter. A cobertura de mercado se refere ao número de pontos de venda nos quais o produto deve estar disponível, dentro de uma determinada área, para que ele seja comercializado com sucesso. Há três níveis de cobertura de mercado: a exclusiva, a seletiva e a intensiva. As características deles são apresentadas a seguir:

EXCLUSIVA	Trabalhar com um único intermediário para um produto que demande recursos, ou posicionamento, especiais; distribuir bens de luxo com eficiência.
SELETIVA	Trabalhar em íntima associação com intermediários que sigam certos critérios; distribuir produtos de compra comparada com eficiência.
INTENSIVA	Dar suporte à venda de massa; distribuir bens de conveniência com eficiência.

Administrando as Relações no Canal de Distribuição

A cooperação entre os membros do canal de distribuição é fundamental para que haja uma efetiva criação de valor para as empresas envolvidas e para os consumidores. Entretanto, podem ocorrer conflitos entre os membros do canal em função das metas específicas. Assim, temos dois tipos de conflitos: o vertical e o horizontal.

VERTICAL	HORIZONTAL
É o que acontece entre os membros do canal em diferentes níveis, por exemplo, entre um produtor e um varejista.	Envolve divergências entre os membros do canal que atuam em um mesmo nível e, normalmente, estão relacionados às delimitações de territórios, diferenças em termos de preços no varejo e práticas competitivas.

Reduzir conflitos e aumentar a cooperação entre os membros do canal, muitas vezes, são tarefas da liderança do capitão do canal, representado pelo membro que é reconhecido pelos outros membros como o detentor do poder de tomar decisões.

Administrando Canais Globais

A **estratégia de distribuição** pode ser um aspecto, particularmente, desafiador do comércio global por várias razões, como relatam Churchill e Peter (2000):

- diferentes tipos de canais podem ser necessários em diferentes países;
- as distâncias de transporte podem ser maiores;
- as restrições legais podem variar;
- diferenças culturais, também, podem afetar a administração dos canais.

Os autores, também, relatam que alguns profissionais de marketing lidam com o desafio da distribuição global estudando mercados de outros países e controlando a distribuição. Outros preferem contar com intermediários globais para lidar com algumas, ou todas, as funções de distribuição. Pequenas empresas, por sua vez, podem fazer um arranjo para que intermediários comprem os bens delas e os revendam para mercados globais.

Conhecer a infraestrutura do país para o qual devem ser direcionados os produtos é fundamental para os profissionais de marketing, especialmente, quando estão lidando com países menos desenvolvidos, com estruturas viárias precárias, e quando estão começando a criar os próprios sistemas de distribuição, a partir do zero. De acordo com Churchill e Peter (2000), as principais questões que precisam ser respondidas quando se planeja uma distribuição global são:

- Estradas, ferrovias, aeroportos e armazéns são adequados para lidar com a distribuição?
- Quando um distribuidor precisar reabastecer o estoque, como ele fará uma nova encomenda?
- O sistema telefônico é confiável?
- Qual é o nível de tecnologia no varejo?

Se a infraestrutura existente dificultar os pedidos e o transporte de bens, os profissionais de marketing podem não conseguir criar valor para os clientes e, assim, vir a perder vendas e até, eventualmente, ter que se retirar do país.

Questões Legais e Éticas na Administração dos Canais de Distribuição



A legislação pertinente à distribuição varia de um país para outro. No Brasil, temos a intenção legislativa de se promover a livre concorrência, e, assim, muitas atividades anticompetitivas são ilegais, como impor sistemas de distribuição para tirar determinados intermediários do negócio, recusar-se a se relacionar com intermediários para forçá-los a agirem de um modo específico e entrar em acordo com concorrentes para limitar as vendas por território ou cliente.

A **distribuição exclusiva** é considerada legal se não interferir no livre comércio, mas podem surgir problemas advindos de contratos de exclusividade (proibição, a um cliente, de comprar produtos de outros fornecedores), territórios de venda fechados (atuação exclusiva em determinada área), contrato casado (venda de um produto condicionada à compra de outro) e imposição de linha completa (para comprar um produto, o intermediário precisa comprar todos os produtos da linha).

As questões éticas, normalmente, revelam-se quando membros poderosos do canal prejudicam, de forma desleal, o negócio de outros membros menores. As reservas de espaço, que são taxas pagas por um fabricante em troca de espaço de uma loja de varejo, também, podem prejudicar os pequenos produtores que não dispõem de dinheiro para esse pagamento.

VAREJO



Os varejistas são responsáveis por fazer chegar a maior parte dos produtos aos consumidores finais. Eles são importantes, também, por empregar um número considerável de pessoas e por movimentar a economia.

Há várias definições para o varejo, dentre elas, varejo é a atividade comercial responsável por providenciar mercadorias e serviços desejados pelos mais diversos consumidores (LAS CASAS, 2000).

Os varejistas se encarregam de negociar e efetuar funções que aumentem os valores dos produtos e serviços vendidos aos consumidores, dentre elas:

1. fornecer variedades de produtos e serviços;
2. dividir grandes lotes em pequenas quantidades;
3. manter estoque;
4. fornecer serviços.

Tipos de Varejistas

É comum encontrarmos a classificação dos varejistas em varejistas de loja, varejistas sem loja e organizações de varejo. De acordo com Kotler e Keller (2006), os varejistas podem se posicionar para oferecer um dos quatro níveis de serviços apresentados a seguir:

AUTOSSERVIÇO	SELEÇÃO	SERVIÇO LIMITADO	SERVIÇO COMPLETO
O cliente procura, compara e seleciona.	Se quiser, o cliente pode pedir ajuda a um vendedor.	Muitas mercadorias e serviços, como crédito e devolução.	Vendedores para ajudarem os clientes.

Quando os varejistas combinam **diferentes níveis de serviços** com diferentes sortimentos, surgem os diferentes tipos de varejistas com lojas, que são:

- **Loja de especialidade:** floricultura, livraria.
- **Loja de departamentos:** Renner, C&A.
- **Supermercado:** Pão de Açúcar, Carrefour.
- **Loja de conveniência:** BRMania, AmPm.
- **Loja de descontos:** Wal-Mart.
- **Varejistas off-price (de liquidação):** lojas de fábricas, lojas de desconto independentes, clubes de atacado (Makro).
- **Superloja:** lojas combinadas (BIG), hipermercados (supermercados com + de 50 checkouts).
- **Showroom de vendas por catálogo.**

Kotler e Keller (2006) enfatizam que, apesar de 97% das mercadorias serem vendidas em lojas, o varejo sem lojas tem crescido rapidamente. Encontramos quatro categorias principais de varejo sem lojas, algumas muito tradicionais, como é o caso da venda direta. São elas:

- Venda direta: Avon, Natura.
- Marketing direto: Amazon, Shoptime.
- Venda automática: máquinas de vendas (coke-machine).
- Serviço de compras: é um varejo sem loja que contempla uma clientela específica (geralmente, funcionários de grandes organizações) que, ao se associar a ele, tem direito de comprar de uma lista de varejistas que oferecem descontos.

Encontramos, também, organizações corporativas de varejo, que possibilitam, aos varejistas que fazem parte delas, grandes economias de escala, maior poder de compra, maior conhecimento de marca e funcionários bem mais treinados. Os principais tipos de organizações corporativas de varejo, de acordo com Kotler e Keller (2006), são:

- Rede corporativa: rede de supermercados.
- Rede voluntária: varejistas independentes, patrocinados por um atacadista que compra grandes volumes.
- Cooperativa de varejo: compras conjuntas de varejistas independentes.

- Cooperativa de consumidores: supermercados de cooperativas de empresas.
- Franquia: McDonald's.

Novos Modelos de Varejistas

Os varejistas, tradicionalmente, retinham os próprios clientes, oferecendo localização conveniente; sortimentos especiais, ou exclusivos, de produtos; serviços mais completos, ou melhores do que os da concorrência; e cartões de fidelidade e de crédito próprios. Todavia, atualmente, tudo está cada vez mais parecido, já que são poucas as marcas que colocam os produtos em lojas de maneira exclusiva e os demais detalhes são, rapidamente, copiados pela concorrência.

De acordo com Kotler e Keller (2006), para fazer frente a essa realidade, estão surgindo dois novos modelos para lojas de departamentos:

MARCA PRÓPRIA PREDOMINANTE	LOJAS DENTRO DE LOJAS
Neste tipo de loja de departamento, predomina a marca própria, e os gerentes têm papel ativo na escolha de mercadorias. Embora com custos operacionais altos, essas lojas, geralmente, obtêm altas margens de lucro se as marcas próprias forem bem promovidas, estiverem na moda e forem populares.	Esse tipo de loja vende marcas de terceiros e costuma repassar, aos fornecedores dessas marcas, a responsabilidade pelo estoque, pelos funcionários, e pelo espaço de vendas. Os fornecedores entregam, para isso, uma porcentagem das vendas à loja. Isso se traduz em menores margens brutas de lucros para a loja, mas, também, em custos operacionais menores.

Decisões de Marketing Relativas ao Varejo

As principais decisões de marketing tomadas pelos varejistas, de acordo com Kotler e Keller (2006), relacionam-se ao mercado-alvo, ao sortimento e suprimento de produtos, aos serviços e ambiente da loja (merchandising), ao preço, à comunicação e à localização.

MERCADO-ALVO

Envolve decisões de sortimento, decoração da loja, propaganda, mídia, preços e serviços. Alguns varejistas estão dividindo o mercado em segmentos cada vez mais sofisticados e lançando novas linhas de lojas para oferecer um conjunto de ofertas mais relevante e explorar nichos de mercado.

SORTIMENTO

Decisões que envolvem a quantidade de itens a ser disponibilizada e o suprimento de produtos. Precisam estar de acordo com as expectativas de compra do mercado-alvo. Os varejistas precisam tomar decisões relacionadas à amplitude (número de diferentes linhas de produtos disponibilizadas) e à profundidade (quantidade de itens diferentes em cada linha, como embalagens de tamanhos diferentes, sabores, aromas etc.) desse sortimento.

SERVIÇOS E AMBIENTE DA LOJA

Decisões que abarcam que serviços serão oferecidos e como será o ambiente da loja. O mix de serviços é uma ferramenta-chave para diferenciar uma loja da outra. Uma forma interessante de se diferenciar é pelo atendimento, altamente, confiável. Há, também, o visual da loja, que deve incorporar um ambiente planejado, que seja adequado ao mercado-alvo e que atraia clientes, favorecendo as compras.

PREÇOS

São um fator-chave para o posicionamento e precisam ser decididos em relação ao mercado-alvo, ao mix de produtos e serviços e à concorrência. Os varejistas precisam prestar atenção, também, nas táticas de determinação dos preços. A maioria deles derruba o preço de alguns itens para servir como chamariz e estimular o movimento da loja. Há os que promovem liquidações gerais que envolvem toda a loja. Outros planejam liquidações de produtos que giram menos.

COMUNICAÇÃO

Os varejistas utilizam um grande número de ferramentas de comunicação para gerar tráfego e compras nas lojas. Publicam anúncios, fazem liquidações, distribuem cupons de descontos, promovem programas de fidelidade, oferecem amostras de alimentos nas lojas e cupons nas prateleiras ou caixas. Todo varejista deve utilizar ferramentas de comunicação que apoiem e reforcem o posicionamento da imagem dele.

LOCALIZAÇÃO

Na maioria das vezes, é o determinante central do sucesso da loja. Por isso, precisa ser avaliada cuidadosamente. As lojas podem estar localizadas em áreas centrais nas cidades, em shoppings centers, em galerias de bairro ou centrais e dentro de uma loja maior. O público-alvo deve ser considerado nessa importante decisão.

Tendências no Varejo

As tendências, no varejo, referem-se aos movimentos de mudança que começam a ser percebidos e que precisam ser tomados em conta quando os varejistas estão planejando estratégias competitivas. Kotler e Keller (2006) identificam **sete tendências**:

NOVOS FORMATOS E COMBINAÇÕES DE VAREJO

Podemos citar, como exemplos: livrarias com cafeterias, postos de gasolina com lojas de conveniência, máquinas de vender em estações de metrô, lojas de roupas em academias de ginástica, dentre outros.

CRESCIMENTO DA CONCORRÊNCIA DE INTRAFORMATOS

Formatos diferentes de lojas competem pelos mesmos consumidores, oferecendo os mesmos tipos de produtos, como lojas de departamentos, de descontos e showrooms de catálogos.

CONCORRÊNCIA ENTRE O VAREJO COM LOJA E SEM LOJA

O varejo sem loja está tomando o espaço do varejo com loja. Os consumidores recebem ofertas de vendas pelo correio, pela televisão, pelo computador e por telefone, e, às vezes, de uma mesma empresa.

CRESCIMENTO DOS MEGAVAREJISTAS

São os que podem oferecer, aos clientes, um bom serviço e imensos volumes de produtos a preços atraentes, graças a sistemas de comunicação e logística superiores e ao maior poder de compra.

DECLÍNIO DOS VAREJISTAS DO MERCADO MÉDIO

O crescimento do varejo parece estar se concentrando no topo (segmento de luxo) ou na base (no segmento de desconto). As oportunidades estão cada vez mais escassas no meio.

CRESCENTE INVESTIMENTO EM TECNOLOGIA

Para gerar melhores previsões, controlar custos de estoques, fazer pedidos eletronicamente (EDI), trocar e-mails entre lojas e vender aos clientes nas lojas. Estão adotando sistemas de transferência eletrônica de fundos, circuito interno de televisão nas lojas, sistemas de radar para medirem o movimento, além de sistemas de manuseio de mercadorias mais eficientes e os já tradicionais leitores de código de barras, que estão evoluindo para um sistema inteligente.

PRESENÇA GLOBAL DE GRANDES VAREJISTAS

São os que penetram em vários países, com formatos exclusivos e forte posicionamento de marca, como McDonald's, Starbucks e Wal-Mart. As marcas próprias (marcas do revendedor, da loja, da casa ou marca do distribuidor), também, estão sendo muito usadas pelos varejistas e podem ser encontradas em muitas categorias de produtos.

Atacado



O atacado, de acordo com Kotler e Keller (2006), inclui todas as atividades relacionadas à venda de bens, ou serviços, para aqueles que compram para revenda, ou uso comercial. Exclui os fabricantes e os agricultores, que lidam, basicamente, com produção e os varejistas. Os atacadistas são, também, denominados de distribuidores, e exercem atividades complementares às dos varejistas, normalmente, prestando atendimento aos próprios varejistas.

Os atacadistas são usados pela **eficiência** deles em uma ou mais das seguintes funções:

- vendas de promoção: contato mais direto como o varejista;
- compras e formação de sortimento;
- quebras de lotes de compra;
- armazenagem;
- transporte;
- financiamento;
- administração de riscos;
- informações de mercado;
- serviços de gerenciamento e consultoria.

Os atacadistas dão menos importância a promoções, ao ambiente e à localização. As transações realizadas são maiores e cobrem uma área maior do que a dos varejistas. Existem diferenças entre as funções atacadista e a varejista, e Cobra (2009) destaca as seguintes:

- os mercados atendidos pelos atacadistas estão mais distantes e os grandes varejistas e fabricantes não conseguem atendê-los;
- volumes de compras elevados, permitindo maiores descontos com os fabricantes;
- as operações são do tipo business to business, não havendo interação com o consumidor final, o que faz a atuação deles ficar no plano do marketing de negócios (não voltado para os consumidores finais);
- tendem a cobrir uma área, geograficamente, maior do que a das redes varejistas, atuando onde as grandes redes varejistas não chegam;
- os custos de aquisição de mercadorias, em função dos volumes vultosos, são, significativamente, menores, permitindo contemplar varejistas de micro, pequeno e médio portes com preços atrativos.

É comum existirem conflitos dos atacadistas com os fabricantes, que são os fornecedores deles; e com os varejistas, que são clientes. Cobra (2009) destaca alguns desses **conflitos**, a saber:

INCOMPATIBILIDADE DE OBJETIVOS

O atacadista busca a lucratividade via volume de vendas, e, muitas vezes, o fabricante quer estabelecer algum tipo de controle sobre o preço de venda ao consumidor. Outra incompatibilidade que pode acontecer é o desejo do fabricante de trabalhar com uma distribuição mais seletiva, ao passo que o atacadista tem interesse em disponibilizar o produto na maior quantidade de pontos de venda que ele conseguir.

PAPEL, POSIÇÃO E DOMÍNIO

O atacadista tende a exercer o papel de grande distribuidor, o que garante, a ele, os poderes de mando e de domínio de mercado em algumas regiões. Assim, o fabricante pode perder poder e informações de onde os produtos dele são comercializados.

QUEBRA DE COMUNICAÇÃO	Em muitas situações, é interessante, ao fabricante, a manutenção de sigilo do lançamento de produtos e condições de comercialização, e o atacadista pode comprometer esse sigilo.
DIFERENÇA DE PERCEPÇÃO DA REALIDADE	O mercado, para o atacadista, é bastante fragmentado, e, a visão dele, micro, ao passo que a visão de mercado do fabricante é macro, ou seja, mais ampla. Assim, constituem-se visões diferentes de uma mesma realidade, o que pode levar aos conflitos.
DIFERENÇAS IDEOLÓGICAS	O atacadista tem uma visão mais estreita do mercado, concentrada no pequeno varejo, o qual ele quer atingir no maior número possível, para vender, em pequenos volumes, os grandes volumes comprados dos fabricantes. Já os fabricantes enxergam os atacadistas como mais um na gama de clientes deles e a importância que esses atacadistas têm está, diretamente, ligada aos volumes de compras que realizarem com o fabricante, o que pode levá-los a diminuir custos de distribuição.

LOGÍSTICA DE MERCADO

Tradicionalmente, o processo de fazer as mercadorias chegarem aos clientes, partindo das empresas, é conhecido como distribuição física, que, nos últimos anos, teve o conceito ampliado para o de cadeia de suprimentos, que determina gerenciar o processo antes da distribuição física, partindo-se do suprimento de matérias-primas e componentes e acompanhando o produto até que ele chegue ao destino final, ou seja, ao mercado.

Mais recentemente, foram incorporadas, ainda, as questões relativas à logística reversa, ampliando o conceito da cadeia de suprimentos, que acompanha o produto “do berço ao túmulo”, para um conceito que leva em conta as necessidades de retorno dos produtos e dos resíduos, por defeitos ou ao fim da vida, acompanhando o produto “do berço à ressurreição”.

De acordo com Kotler e Keller (2006), a **logística de mercado** vai além, envolvendo o planejamento, a implementação e o controle dos fluxos físicos de materiais e de produtos finais entre os pontos de origem e os pontos de uso, com os objetivos de atender às exigências dos clientes e de lucrar com esse atendimento.

Planejamento da Logística de Mercado

As **quatro etapas** do planejamento da logística de mercado, de acordo com Kotler e Keller (2006), são:

PRIMEIRA	SEGUNDA	TERCEIRA	QUARTA
Decisão da proposta de valor da empresa para os clientes dela. Exemplo: padrões de pontualidade na entrega.	Decisão do melhor sistema de canal e estratégia de rede para chegar ao cliente. Exemplo: atendimento direto ou por meio de intermediários.	Desenvolvimento da excelência operacional na previsão de vendas, gestão de depósitos, transporte e materiais.	Implementação da solução com os melhores sistemas de informação, equipamentos, políticas e procedimentos.

Sistemas Logísticos Integrados

Os sistemas logísticos integrados, também, conhecidos como ILS (Integrated Logistics Systems), abrangem o gerenciamento de materiais, os sistemas de fluxos de materiais e a distribuição física, com base na tecnologia da informação (KOTLER; KELLER, 2006). Ainda, são requeridos pela tarefa da logística de mercado.

Os computadores, os terminais de pontos de venda (**checkouts**), os códigos uniformes de produtos, o rastreamento por satélite, a troca eletrônica de dados e a transferência eletrônica de fundos são as principais tecnologias utilizadas pelos ILS, e permitiram a redução do tempo de ciclo do pedido, o número de funcionários administrativos e o índice de erros nos documentos, além de terem possibilitado maior controle sobre as operações.

De acordo com Cobra (2009), o EDI (troca eletrônica de dados) tem ajudado as empresas a processarem os pedidos delas. Esses sistemas podem atuar desde o estabelecimento do momento da compra da matéria-prima, impedindo a falta do produto para fabricação e evitando o excesso de produtos em estoques.

Graças a essas mudanças e melhorias na logística, ela pode se constituir como uma importante **ferramenta competitiva**, possibilitando, às empresas, atraírem mais clientes, oferecendo um serviço melhor, um menor ciclo de tempo de processo ou preços menores.

Objetivos da Logística de Mercado

É comum vermos empresas definindo os objetivos da logística de mercado de uma maneira um tanto simplista e sem possibilidades práticas: “levar os produtos certos aos lugares certos, no prazo combinado e com o mínimo custo” (KOTLER; KELLER, 2006, p. 521).



PENSANDO JUNTOS

Pode, um sistema logístico, ao mesmo tempo, maximizar a satisfação do cliente e minimizar o custo?

Um **atendimento excelente** ao cliente entrega estoques elevados, transporte especial e vários depósitos, fatores que contribuem para o aumento dos custos da logística. A logística de mercado precisa, assim, gerenciar objetivos conflitantes, não só dos clientes, mas, também, dos públicos internos da empresa.

Decisões da Logística de Mercado

Kotler e Keller (2006) apresentam as **quatro importantes decisões** que devem ser tomadas pela logística de mercado:

PROCESSAMENTO DE PEDIDOS	ARMAZENAGEM	ESTOCAGEM	TRANSPORTE
Como lidar com os pedidos?	Onde os estoques devem ser mantidos?	Que nível de estoque deve ser mantido?	Como os produtos devem ser despachados?

Em geral, o processamento de pedidos precisa trabalhar com ciclos bem curtos para diminuir o espaço entre a colocação do pedido e o recebimento dele, bem como para atender, rapidamente, clientes.

A armazenagem continua sendo uma atividade necessária porque, raramente, os ciclos de produção e de consumo coincidem. Assim, ela ajuda a atenuar as discrepâncias entre a produção e a demanda de mercado. Normalmente, são mantidos depósitos com produtos nas fábricas e próximos aos principais centros de consumo e/ou distribuição dos produtos da empresa.

A exceção é o **sistema de distribuição**, conhecido como *cross docking*, no qual a mercadoria recebida, no armazém, ou centro de distribuição, não é estocada, sendo, imediatamente, preparada para o carregamento e distribuição, ou expedição, de maneira a ser entregue ao cliente, ou consumidor, imediatamente, ou o mais rápido possível.



APROFUNDANDO

Cross docking consiste na transferência, ou movimento, dos produtos, ou mercadorias, do ponto de recebimento, ou recepção, diretamente, ao ponto de expedição e entrega, com tempo em estoque limitado ou, se possível, nulo, permitindo que os responsáveis pelos centros de distribuição se concentrem no fluxo de produtos, ou mercadorias, não na armazenagem deles.

A decisão relacionada aos **níveis de estocagem** são críticas em função do custo implicado na manutenção de estoques altos. Outro fator importante a considerar é que, em determinadas indústrias, os produtos entram em obsolescência rapidamente e, assim, não é recomendada a manutenção de altos níveis de estoques.

O modal de transporte escolhido vai afetar os preços dos produtos ao consumidor final e/ou os custos para a empresa, e, por isso, precisa ser, cuidadosamente, pensado. Os critérios, usualmente, considerados na escolha são: velocidade, frequência, confiabilidade, capacidade, disponibilidade, rastreabilidade e custo.



APROFUNDANDO

Modal de transporte é o meio através do qual os produtos podem ser transportados. São os seguintes: rodoviário (estradas por terra), aéreo (transporte aéreo), marítimo (em navios, pelo mar), fluvial (em barcos, através dos rios) e ferroviário (por trens). Há, também, o transporte por tubulações (dutos).

Administração da Distribuição Física

A administração da distribuição física, de acordo com Cobra (2009), é uma das partes do esforço logístico das empresas (a outra é a administração de materiais). O estudo da localização varejista é muito importante porque o custo de instalação de estabelecimentos varejistas e atacadistas é elevado, e, por isso, exige estudos cuidadosos e especializados. O critério de escolha de um local, para a instalação de um desses estabelecimentos, requer a observação, dentre outros, dos seguintes aspectos:

ADEQUAÇÃO DO POTENCIAL DA ÁREA

O potencial de mercado da área geográfica e a abrangência devem comportar a atividade que se pretende estabelecer no local.

DETERMINAÇÃO DOS MOTIVOS DE COMPRA DE PRODUTOS

Deve-se observar a ausência de algum tipo de serviço no comércio da região que levaria as pessoas a buscarem a atividade que se pretende instalar.

ACESSO

Deve haver fácil acesso ao local da loja, de maneira a atrair os potenciais clientes. É importante observar que algumas estruturas podem limitar o acesso de maneira psicológica, como: pontes, rodovias, trilhos de trens, dentre outras.

POTENCIAL DE CRESCIMENTO

Regiões em desenvolvimento apresentam boas perspectivas. Já regiões que apresentam sinais de deterioração devem ser reavaliadas como escolha para a instalação do estabelecimento.

INTERCEPTAÇÃO DE NEGÓCIOS

Regiões que estão “no caminho” de quem vai trabalhar ou estudar são, potencialmente, interessantes para interceptar negócios com os potenciais consumidores.

ATRAÇÃO CUMULATIVA

Aspectos psicológicos relacionados à região podem ser fatores atrativos, como o charme.

COMPATIBILIDADE

O negócio deve estar em compatibilidade com os já estabelecidos na região na qual se pretende instalá-lo. É preciso observar, também, a legislação da prefeitura para a instalação de estabelecimentos comerciais na região.

MINIMIZAR RISCOS DA CONCORRÊNCIA

Deve-se evitar regiões nas quais já está estabelecida concorrência tradicional, ou agressiva.

ASPECTOS ECONÔMICOS

É preciso avaliar a situação econômica do mercado para o estabelecimento a ser instalado, e, se o momento não for propício, talvez, seja interessante aguardar para dar consecução à empreitada.

TÉCNICA DO VÁCUO

Acontece pela realização de um mapeamento da região na qual se pretende instalar o estabelecimento, de maneira a se estabelecer uma distância mínima entre os mesmos tipos de estabelecimentos (duas farmácias, por exemplo).

MICROANÁLISE

Consiste na análise de fatores demográficos, econômicos e de consumo para a verificação da viabilidade do negócio no local.

OCTETO, OU MODELO DE HUFF

Identificação, em oito direções, da existência de concorrência, ou de comércio similar nessas áreas.

FATORES UTILIDADE E INUTILIDADE

É importante entender os fatores de utilidade e de inutilidade do novo negócio, similar a uma análise de riscos e oportunidades. Se o resultado for positivo, há viabilidade.

DECISÕES DE PRODUÇÃO

É comum que os canais de distribuição sejam consultados para que os fabricantes realizem as previsões de produção deles ao longo de um período de tempo.

Os aspectos logísticos, como podemos perceber, são, extremamente, relevantes para o sucesso de um negócio, e, por isso, precisam ser estudados e compreendidos pelos gestores e pela equipe.

NOVOS DESAFIOS

Nesta seção de aprendizagem, a importância e as funções da distribuição foram apresentadas, com o objetivo de colocar os produtos disponíveis no mercado através dos revendedores e intermediários. Há diferentes opções de canais para disponibilizar os produtos ao mercado, e a escolha é determinada, principalmente, pelo tipo de produto e características do mercado a ser atendido. Dessa forma, cabe, ao gestor, selecionar os canais mais adequados, além de fazer a gestão das relações desses canais.

Conhecemos, também, os tipos de varejistas e atacadistas, bem como os novos formatos de varejo e atacado. Ter conhecimento desse assunto ajuda na decisão de que canal de distribuição será mais adequado para a empresa.

Vimos, também, a importância de realizar o **planejamento de logística**, visto que a logística de mercado envolve o planejamento, a implementação e o controle dos fluxos físicos de materiais e de produtos finais, entre os pontos de origem e os pontos de uso, com os objetivos de atender às exigências do cliente e de lucrar com esse atendimento.

Obtendo todo esse conhecimento, você se tornará um excelente gestor de logística e distribuição de uma empresa. Sucesso na sua jornada, e até o próximo encontro!

VAMOS PRATICAR

1. Do ponto de vista do cliente, a distribuição proporciona utilidades de lugar e de tempo. Assim, o consumidor preferirá o produto que proporcionar, a ele, o maior nível de utilidade, e os componentes básicos que formam o pacote de utilidade são quatro: forma, posse, lugar e tempo.

LAS CASAS, A. L. **Administração de vendas**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

Com base nas informações apresentadas, avalie as asserções a seguir e a relação proposta entre elas:

- I - A administração dos canais de distribuição entrega o gerenciamento, de forma a se conseguir maior valor para a empresa e para os clientes.

PORQUE

- II - Permite a criação de relações de curto prazo para ambos.

A respeito dessas asserções, assinale a opção correta:

- a) As asserções I e II são verdadeiras, e a II é uma justificativa correta da I.
 - b) As asserções I e II são verdadeiras, mas a II não é uma justificativa correta da I.
 - c) A asserção I é uma proposição verdadeira e a II é uma proposição falsa.
 - d) A asserção I é uma proposição falsa e a II é uma proposição verdadeira.
 - e) As asserções I e II são falsas.
2. A administração da distribuição física, de acordo com Cobra (2009), é uma das partes do esforço logístico das empresas (a outra é a administração de materiais). O estudo da localização varejista é muito importante, porque o custo de instalação de estabelecimentos varejistas e atacadistas é elevado, e, por isso, exige estudos cuidadosos e especializados.

COBRA, M. **Administração de marketing no Brasil**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

O critério de escolha de um local para a instalação de um estabelecimento comercial requer a observação de alguns aspectos. Analise as afirmativas a seguir em relação a esses aspectos:

VAMOS PRATICAR

- I - O potencial de mercado da área geográfica e a abrangência devem comportar a atividade que se pretende estabelecer no local.
- II - Deve-se observar a ausência de algum tipo de serviço no comércio da região que levaria as pessoas a buscarem a atividade que se pretende instalar.
- III - Aspectos psicológicos relacionados à região podem ser fatores atrativos.
- IV - Deve-se evitar regiões nas quais já está estabelecida concorrência tradicional, ou agressiva.

É correto o que se afirma em:

- a) I, apenas.
- b) II e IV, apenas.
- c) III e IV, apenas.
- d) I, II e III, apenas.
- e) I, II, III e IV.

Os varejistas são responsáveis por fazer chegar a maior parte dos produtos aos consumidores finais. Eles são importantes, também, por empregar um número considerável de pessoas e por movimentar a economia. É comum encontrarmos a classificação dos varejistas como varejistas de loja, varejistas sem loja e organizações de varejo. Os varejistas podem se posicionar para oferecer quatro níveis de serviços.

KREMER, J. **Marketing de vendas**. Indaial: UNIASSELVI, 2011

Como é chamado o nível de serviço quando o próprio cliente procura pelos produtos, fazendo a comparação com outros produtos e selecionando o que vai comprar?

- a) Autosserviço.
- b) Seleção.
- c) Serviço Limitado.
- d) Serviço Ilimitado.
- e) Serviço Completo.

REFERÊNCIAS

CHURCHILL, G. A.; PETER, J. P. **Marketing**: criando valor para os clientes. Tradução de Cecília C. Bartalotti e Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2000.

COBRA, M. **Administração de marketing no Brasil**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 12. ed. Tradução de Mônica Rosenberg, Brasil Ramos Fernandes e Cláudia Freire. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KREMER, J. **Marketing de vendas**. Indaial: UNIASSELVI, 2011.

LAS CASAS, A. L. **Administração de vendas**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

LAS CASAS, A. L. **Marketing de varejo**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

GABARITO

- 1. Opção C.** Estabelecer um relacionamento duradouro com o cliente será essencial para garantir a existência da empresa por muito tempo. Dessa forma, a administração dos canais de distribuição entrega o gerenciamento, de forma a se conseguir maior valor para a empresa e para os clientes, permitindo a criação de relações de longo prazo para ambos.

- 2. Opção E.** A afirmativa I se refere ao aspecto de adequação ao potencial da área.

A afirmativa II se refere ao aspecto de determinação dos motivos de compra de produtos.
A afirmativa III se refere ao aspecto de atração cumulativa.
A afirmativa IV se refere ao aspecto minimizar risco da concorrência.

- 3. Opção A.** No autosserviço, o cliente procura, compara e seleciona; no nível seleção, o cliente pode pedir ajuda a um vendedor, se quiser; no nível serviço limitado, há muitas mercadorias disponíveis e serviços, como crédito e devolução; e, no nível serviço completo, são disponibilizados vendedores para ajudar os clientes.



MINHAS METAS

- Abordar a previsão de vendas e a integração dela com as operações.
- Apresentar as ferramentas clássicas.
- Abordar as previsões baseadas na demanda atual.
- Abordar as previsões baseadas na demanda passada.
- Abordar a previsão por meio de experimentação.
- Abordar a previsão por meio das intenções dos compradores
- Abordar a previsão por meio das opiniões de peritos.

INICIE SUA JORNADA

Seja bem-vindo, estudante! Será que é possível prever o quanto uma empresa irá vender no futuro? Ter essa informação, de forma antecipada, é essencial para o planejamento das vendas. Assim, como realizar essa **projeção de vendas**?

Existem diversas técnicas que podem ser usadas para a previsão das vendas em uma empresa, e devem ser consideradas as características do mercado e dos produtos para se escolher a que melhor se adapta a cada situação. Dessa forma, cabe, ao gestor, obter o conhecimento necessário do mercado no qual atua, utilizando as ferramentas de marketing para essa tarefa para decidir qual é a melhor técnica.

Veremos, nesta seção, as técnicas mais utilizadas para a previsão de vendas, contribuindo, assim, para aumentar os seus conhecimentos de gestão de vendas. Tenha um ótimo estudo!

VAMOS RECORDAR?

Ter uma boa equipe de vendas é essencial para executar o planejamento de vendas com eficácia. Assista ao vídeo a seguir e relembre como montar uma equipe de vendas.



DESENVOLVA SEU POTENCIAL

PREVISÃO DE VENDAS E INTEGRAÇÃO COM AS OPERAÇÕES



A previsão de vendas de uma empresa é de extrema relevância para que ela se estruture de forma a atendê-la, seja nos processos operacionais, seja na própria estrutura da equipe preparada para contemplar o mercado.

Ela se relaciona com a previsão de demanda por um produto, que é o número de unidades vendidas em um mercado durante um período de tempo, como pontuam Churchill e Peter (2000). Essa previsão pode ser feita em **bases monetárias**, ou em unidades da empresa e do setor.

Normalmente, as empresas usam um procedimento de três estágios para chegar a uma previsão de vendas:

- 1º) **Previsão sobre o ambiente de negócios.** Trata-se de determinar as condições enfrentadas por uma empresa, ao longo do ciclo de vida dela, em um determinado país ou região. Pode ser utilizada a técnica da análise Swot.

- 2º) **Previsão sobre a demanda.** É uma metodologia que proporciona, às empresas, anteverem quanto deverão produzir no futuro, com base na tendência de compra dos consumidores. Pode ser utilizada a pesquisa de mercado, ou métodos estatísticos.
- 3º) **Previsão sobre as vendas.** Geralmente, é feita uma projeção futura, com base no histórico de vendas passado e tendências de mercado. É feita através de planilhas de orçamento (orçamento de vendas).

Previsões Baseadas na Demanda Atual

As empresas têm desenvolvido vários métodos para a previsão da demanda total do mercado. Apresentaremos três métodos:

- 1º) **Método da formação do mercado:** esse método identifica todos os compradores potenciais em cada mercado e faz uma estimativa do potencial de compra deles. Utilizamos a seguinte fórmula para calcular a Demanda Total do Mercado:

$$Q = n \times q \times p$$

Sendo:

Q = demanda total do mercado;

n = número de compradores no mercado;

q = quantidade comprada por um comprador médio por ano;

p = preço médio de uma unidade.

Exemplo: Supondo que o mercado consumidor de um determinado produto seja de 10 milhões de compradores por ano. Cada consumidor adquire, em média, seis produtos por ano. O preço médio do produto é de R\$ 15,00. Logo, a demanda total do mercado será de:

$$Q = 10.000.000 \times 6 \times 15 = \text{R\$ } 900.000.000,00$$

O **método de formação do mercado** enfrenta o mesmo problema de todos os métodos de mensuração da demanda: baseia-se no presente, não no futuro. Para descobrir como será o mercado, os analistas têm que estimar qual será, no futuro, o número de compradores, além da quantidade comprada e dos preços vigentes. Esse detalhamento tem vantagens. Os três componentes isolados são mais fáceis de serem previstos do que as vendas como um todo.

- 2) **Método dos índices em cadeia (chain ratios)**: esse método multiplica o número dado por uma cadeia de porcentagens ajustáveis. Vejamos um exemplo:

Supondo que uma universidade queira atrair 20 mil novos alunos a cada ano. Existem 1.200.000 estudantes dentro da faixa etária desejada. 50% desses estudantes concluíram o Ensino Médio e podem cursar a faculdade. 5% dos estudantes desejam cursar o Ensino Superior. 60% dos estudantes têm preferência em estudar nessa universidade.

Dessa forma, podemos determinar um mercado potencial de: $1.200.000 \times 50\% \times 5\% \times 60\% = 18.000$ estudantes.

Observe que o resultado é menor do que a quantidade esperada (20 mil). Nesse caso, a universidade terá que intensificar as ações de marketing para conquistar mais alunos.

- 3) **Método do índice de poder de compra**: esse método estima o potencial de mercado para os produtos de consumo. Vejamos um exemplo:

Um fabricante de camisas deseja avaliar o desempenho em vendas dele, comparativamente, ao potencial de mercado em determinado Estado. Ele estima o potencial nacional total de camisas sociais em R\$ 400 milhões por ano. As vendas atuais da empresa, no país todo, são de R\$4,8 milhões. As vendas dele, no Estado, são de R\$1,2 milhão. O Estado tem 8% do total da demanda em potencial por camisas sociais do país. A empresa quer saber se a participação dela, no mercado estadual, é maior, ou menor, do que a participação que tem no mercado nacional.

Para descobrir isso, a empresa precisa, primeiramente, saber calcular o mercado potencial do Estado. Um método para calcular o potencial é multiplicar a população pela renda per capita, e esse resultado, por sua vez, é multiplicado pela porcentagem média da renda que é gasta em camisetas. O resultado é, posteriormente, comparado ao do país como um todo. Como o potencial nacional total é de \$400 milhões por ano, o potencial total do Estado será de: $8\% \times R\$ 400 \text{ milhões} = R\$ 32 \text{ milhões}$.

Assim, como as vendas da empresa, no Estado, são de R\$1,2 milhão, a participação será de $R\$ 1.200.000 / R\$ 32.000.000 = 3,75\%$ de participação. A participação, no mercado nacional, é de: $R\$ 4.800.000 / R\$ 400.000.000 = 1,2\%$. Comparando-a à participação de mercado nacional, a empresa parece estar se saindo muito melhor no Estado do que em outras partes do país.

Previsões Baseadas na Demanda Passada



Análises de séries temporais usam o padrão de vendas, ou de outros parâmetros do passado, para estimar o futuro. Embora seja um método simplista, muitas vezes, ele tem um resultado superior ao de métodos mais complicados.

A objetividade dele é uma das razões do sucesso que tem. As análises de séries temporais são tão mecânicas que há pouca chance para que os executivos da empresa deturpem os resultados.

Muitas empresas baseiam as próprias previsões nas vendas passadas. Elas presumem que a **análise estatística** consegue descobrir as causas das vendas passadas. Assim, os analistas podem usar as relações causais para prever as vendas futuras.

A **análise de séries temporais** consiste em decompor as vendas com base em quatro elementos: tendências, ciclos, sazonalidade e eventos irregulares. Depois, é preciso combinar, novamente, esses elementos para produzir uma previsão de vendas:

TENDÊNCIAS	É o padrão de longo prazo subjacente ao crescimento, ou ao declínio, das vendas, que resulta das mudanças básicas da população, na estrutura de capital e na tecnologia. Elas são encontradas ao ajustar as vendas passadas em uma linha reta, ou curva.
CICLOS	Um ciclo capta oscilações regulares das vendas no médio prazo, que são resultado das mudanças na atividade econômica e competitiva como um todo. Esse componente cíclico pode ser útil para a previsão de médio prazo. Oscilações nesses ciclos, contudo, são difíceis de prever porque não ocorrem em períodos regulares.
SAZONALIDADE	Refere-se a um padrão consistente nos movimentos das vendas ao longo de um ano. O termo sazonal descreve qualquer padrão recorrente nas vendas, seja por hora, semana, mês ou trimestre. O componente sazonal pode ser relacionado aos fatores climáticos, aos feriados nacionais ou a datas comerciais. O padrão sazonal proporciona uma norma para a previsão de vendas no curto prazo.
EVENTOS IRREGULARES	Incluem modismos, greves, terremotos, protestos, incêndios e outros distúrbios. Por definição, esses componentes são imprevisíveis e devem ser removidos dos dados passados para poder enxergar o comportamento comum das vendas.

Para calcular o **volume de vendas** (V_t), utilizamos a seguinte fórmula:

$$V_t = V_{t-1} \times T_t \times C_t \times S_t$$

Sendo:

t: período

V_{t-1} : vendas passadas do produto

T_t : tendências

C_t : fatores cíclicos

S_t : fatores sazonais

Vejamos um exemplo:

Após vender 12 mil apólices de seguro de vida em um dado ano ($V_{t-1} = 12.000$), uma empresa de seguros de vida quer prever as vendas de dezembro do ano seguinte. A tendência de longo prazo mostra um índice de crescimento nas vendas de 5% ao ano ($T_t = 1,05$). Isso sugere que as vendas do ano seguinte serão de $\$12.000 \times 1,05 = \12.600 .

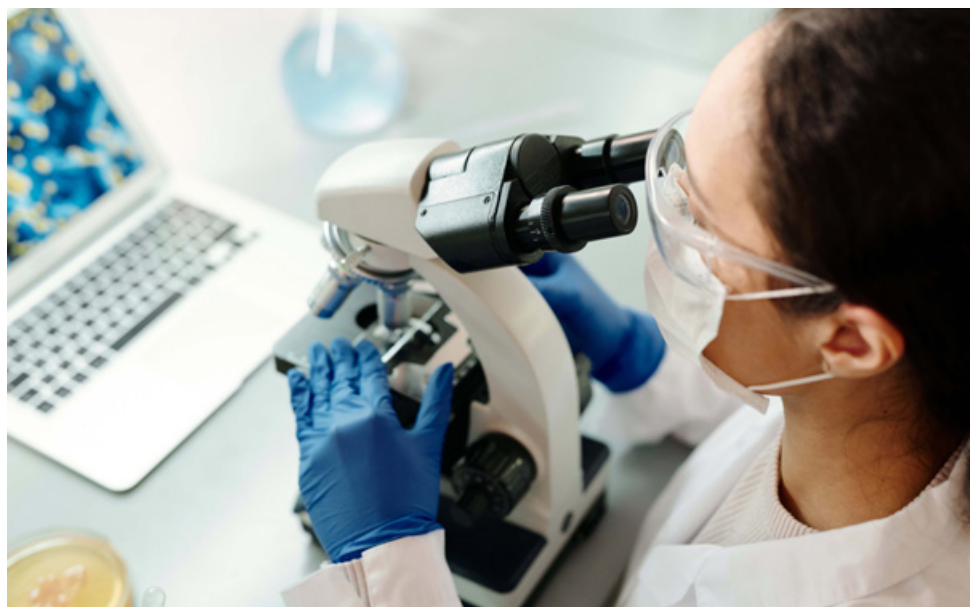
No entanto, é prevista uma recessão para o próximo ano, o que, provavelmente, fará com que as vendas totais atinjam, somente, 90% das vendas esperadas ajustadas pela tendência ($C_t = 0,90$). Portanto, é mais provável que as vendas para o ano seguinte sejam de $\$12.000 \times 1,05 \times 0,90 = \11.340 .

Se as vendas fossem iguais em todos os meses, as vendas mensais seriam de $\$11.340/12 = \945 . No entanto, dezembro é um mês acima da média para vendas de apólices de seguro, apresentando um índice de sazonalidade, S_{12} , de 1,30. Portanto, as vendas de dezembro podem chegar até a $\$945 \times 1,3 = \1.228 .

Como você já deve ter notado, a questão crucial, na **análise de séries temporais**, está em estimar os componentes sazonais e cíclicos e as tendências. Dentro das previsões baseadas na demanda passada, é interessante ressaltar o uso de análise de tendências baseadas nos ajustes das curvas de tendências, em curvas S, na inclusão da variável “difusão de inovações” e da variável “substituição de tecnologias”, e na análise de tendências tecnológicas.

É importante se lembrar, também, dos indicadores de tendências e da análise estatística multidimensional, que envolve a análise estatística da demanda e a análise multivariada e previsão de vendas. É comum encontrarmos, nas empresas estruturadas, uma área de análise estatística responsável por conduzir todas essas análises que darão suporte ao processo decisório da organização.

Previsão por Meio de Experimentação



Quando os compradores não planejam as compras deles, ou quando os especialistas não estão disponíveis, ou não são confiáveis, a empresa poderá querer conduzir um teste de mercado. Isso é, especialmente, útil na previsão das vendas de novos produtos, ou das vendas de produtos atuais colocados em um novo canal de distribuição, ou território de vendas.

Métodos de previsão para novos produtos vão de testes de conceitos rápidos e baratos, os quais testam os produtos antes de eles existirem, a testes de mercados muito caros, que testam todo o composto de marketing em uma determinada região geográfica. Vejamos alguns desses testes:

TESTES DE CONCEITOS	Testam conceitos de um novo produto com um grupo de consumidores-alvo. Os conceitos podem ser apresentados aos consumidores de maneira simbólica, ou física.
PRÉ-TESTES	A própria empresa, ou agência de pesquisa, apresenta, a uma amostra de consumidores, os comerciais e as promoções de diversos produtos, incluindo o novo produto que está sendo testado. Essa simulação proporciona uma medida experimental da eficácia da propaganda da empresa em relação às propagandas dos concorrentes (Veja o Exemplo 1).
MINIMERCADOS DE TESTE	Várias empresas de pesquisa mantêm painéis de controlados de lojas que concordam em estocar novos produtos em troca de pagamento. A empresa que tem um novo produto especifica quantas e que lojas ela quer. A agência de pesquisa entrega o produto às lojas participantes e controla a localização e disposição dele nas prateleiras, os displays e as promoções no ponto de compras, além da colocação dos preços, de acordo com os planos. Os resultados das vendas são monitorados para determinar o impacto desses fatores sobre a demanda.
TESTES DE MERCADO PADRÃO	Testam o novo produto de consumo em situações similares àquelas que o produto enfrentará no lançamento em grande escala (Veja o Exemplo 2).
TESTES DE MERCADO PARA BENS INDUSTRIAIS	Profissionais de marketing industrial usam diferentes métodos para testar o mercado dos novos produtos deles, incluindo testes de uso do produto; feiras; showrooms de distribuidores/revendedores; e testes de mercado padrão, ou controlado.

- 1) **Exemplo de Pré-teste:** a empresa dá, aos consumidores, uma pequena quantia de dinheiro e os convida para irem a uma loja (real ou, especialmente, montada para o teste), na qual eles poderão escolher entre ficar com o dinheiro ou comprar alguns produtos. Os pesquisadores observam quantos consumidores compram o novo produto e quantos compram

as marcas concorrentes. Depois, os pesquisadores perguntam, aos consumidores, a respeito dos motivos das compras deles **e da ausência de compras. Algumas semanas depois, eles entrevistam o consumidor pelo telefone para determinar atitudes, utilização, satisfação e intenções de recompra quanto ao produto. Com o uso de softwares sofisticados, os pesquisadores poderão projetar as vendas nacionais com base nos resultados do teste simulado de mercado.**

- 2) **Exemplo de Teste de Mercado Padrão:** a empresa seleciona um pequeno número de cidades-teste representativas, nas quais a equipe de vendas da empresa tenta persuadir os varejistas a estocarem o produto e a darem um bom espaço na prateleira e suporte promocional a ela. A empresa faz uma campanha completa de propaganda e promoção de vendas nesses mercados e usa auditorias de lojas, pesquisa com consumidores e distribuidores, e outras medidas para avaliar o desempenho do produto. Ela, então, usa os resultados para prever as vendas e os lucros **a nível nacional, para descobrir os problemas em potencial do produto e para fazer a “sintonia fina” do programa de marketing.**

Por Meio das Intenções dos Compradores e das Opiniões de Peritos

É possível usar vários tipos de pessoas para nos ajudarem com a previsão de vendas, desde os próprios consumidores/compradores, passando pelos vendedores e por profissionais especializados no assunto ou nos produtos/mercado da empresa. Vamos entendê-los:

INTENÇÕES DOS COMPRADORES

Uma maneira de prever o que os compradores farão é perguntar, diretamente, para eles. Isso sugere que o responsável pela previsão deveria fazer uma pesquisa com os compradores. As pesquisas são, especialmente, valiosas se: 1) os compradores tiverem intenções, claramente, formadas; 2) levarem-nas a cabo; 3) se puderem descrevê-las aos entrevistadores.

OPINIÕES DA EQUIPE DE VENDAS

Quando entrevistar o comprador não for possível, a empresa pode basear as próprias previsões de venda nas informações fornecidas pela equipe de vendas. A empresa pede, ao pessoal de vendas dela, para estimar as vendas por produto para os territórios individuais. Depois, soma essas estimativas individuais para chegar a uma previsão total das vendas.

MÉTODO DELPHI

Ocasionalmente, as empresas convidarão um grupo especial de peritos para preparar uma previsão. Eles trocam opiniões e surgem com uma estimativa do grupo (com o uso do método de discussão em grupo). Ainda, podem fornecer uma estimativa individualmente, com o analista da empresa juntando todas elas e formando uma única estimativa (o agrupamento das estimativas individuais). Por fim, podem fornecer estimativas e pressupostos individuais que serão examinados por um analista da empresa, depois, revisados. Daí, seguem-se algumas rodadas adicionais de estimativas, usando o Método Delphi (uso de cinco a 20 peritos que vão, sistematicamente, analisando as opiniões e as consolidando em previsões).

MÉTODO BOOTSTRAPPING

Busca converter opiniões em medidas objetivas. Uma maneira de fazer isso é por meio da obtenção de protocolos dos peritos: descrições do processo que o perito usa para fazer as previsões. Esse processo é, assim, convertido em um conjunto de regras usadas para fazer as previsões.

TENDÊNCIAS FUTURAS

Uso do planejamento de cenários para gerar uma série de “futuros possíveis” diante dos quais os planos estratégicos podem ser testados.

ANÁLISE CRUZADA

É usada para examinar a interação em potencial entre as previsões. Na forma mais simples, a análise cruzada envolve a tabulação cruzada de eventos possíveis em uma matriz que permite a interação entre todos os pares de eventos que devem ser analisados.



EU INDICO

Assista ao vídeo a seguir e saiba mais a respeito da previsão de demanda



Algumas diretrizes podem ser sugeridas, de acordo com Hooley, Saunders e Piercy (2005), para escolher os **métodos de previsão**:

- Use métodos simples que você compreenda, em vez de métodos complexos que poucas pessoas compreendem.
- Muitas vezes, os métodos simples são tão bons quanto os métodos complicados.
- Não escolha um método de previsão baseado na sua precisão passada de previsão, mas, sim, na sua adequação ao trabalho atual.
- Use métodos diferentes e os combine.
- Caro não significa, necessariamente, bom.
- Antes de tomar decisões baseadas em previsões, esteja ciente da maneira pela qual foram produzidas e das limitações e dos riscos envolvidos.

O quadro a seguir apresenta algumas características dos métodos de previsão, bem como as abrangências delas.

PREVISÃO	PERÍODO DE TEMPO		
	Curto Até 1 ano	Médio 1 a 3 anos	Longo Acima de 3 anos
VENDAS DA EMPRESA	- Opinião da equipe de vendas. - Análise de séries temporais.	- Intenções dos compradores. - Índices de cadeia. - Testes de conceito. - Fatores de mercado. - Análise multivariada. - Teste de mercado.	
DEMANDA	- Análise de séries temporais.	- Ajuste de curvas. - Opiniões de peritos. - Formação de mercado. - Análise estatística da demanda.	- Difusão de inovação. - Indicadores de tendências.
TECNOLOGIA		- Difusão de inovação.	- Bootstrapping. - Delphi. - Substituição. - Análise de tendências.
FUTURO			- Análise cruzada. - Tendências futuras.

Quadro 1 - Características e Abrangência dos Métodos de Previsão
 Fonte: Hooley, Saunders e Piercy (2005, p. 193).

Quando estiver fazendo previsões, é útil se lembrar de que, para mercados existentes, nos quais não há grandes mudanças, é difícil pensar em algo melhor do que um modelo simplista, que supõe que amanhã será como hoje. Nós, também, devemos nos lembrar de que o passado, provavelmente, conterà as informações que preveem grandes mudanças, portanto, precisamos pesquisar o ambiente para encontrá-las. Finalmente, se o ambiente for incerto, é a flexibilidade, não a previsão, a chave para o sucesso de um negócio.

NOVOS DESAFIOS

Nesta seção de aprendizagem, vimos diversas técnicas de como realizar uma previsão de vendas. Para as previsões baseadas na **demanda atual**, são utilizadas técnicas, como análise da formação do mercado, análise dos índices em cadeia e análise do índice de poder de compra.

Já as previsões baseadas na **demanda passada** se dão por meio de análise das séries temporais, que se baseiam em tendências, ciclos, sazonalidade e eventos irregulares.

Quando falamos de previsões por **meio de experimentação**, existem os testes de conceitos, os pré-testes, os minimercados de testes, os testes de mercado padrão e os testes de mercado para bens industriais.

Quando as previsões são realizadas por meio das intenções dos compradores e das opiniões de peritos, há formas de avaliá-las, utilizando pesquisas de intenções dos compradores, opiniões da equipe de vendas, opiniões de concessionários, opiniões de peritos, Método Delphi, método bootstrapping, tendências futuras e análise cruzada.

O gestor de uma empresa não pode se esquecer de que existem diretrizes que devem ser consideradas na escolha do melhor método de análise para a empresa, com base no mercado e características do produto. Dominar essas técnicas pode ser um diferencial para você conseguir um bom cargo no mercado de trabalho.

Assim, não perca tempo! Estude os materiais disponíveis e realize as atividades propostas! Agindo dessa forma, você, com certeza, estará mais preparado para os desafios do mercado de trabalho. Sucesso na sua jornada!

VAMOS PRATICAR

1. Métodos de previsão para novos produtos vão de testes de conceitos rápidos e baratos, os quais testam os produtos antes de eles existirem; a testes de mercados muito caros que testam todo o composto de marketing em uma determinada região geográfica.

KREMER, J. **Marketing de vendas**. Indaial: UNIASSELVI, 2011

De acordo com as opções a seguir, indique o tipo de teste a partir do qual várias empresas de pesquisa mantêm painéis de controlados (lojas que concordam em estocar novos produtos em troca de pagamento).

- a) Testes de conceitos.
 - b) Pré-testes.
 - c) Minimercados de teste.
 - d) Testes de mercado padrão.
 - e) Testes de mercado para bens industriais.
2. É possível usar vários tipos de pessoas para nos ajudarem com a previsão de tempos, desde os próprios consumidores/compradores, passando pelos vendedores e por profissionais especializados no assunto ou nos produtos/mercado da empresa.

KREMER, J. **Marketing de vendas**. Indaial: UNIASSELVI, 2011.

Ocasionalmente, as empresas convidam um grupo especial de peritos para prepararem uma previsão, e, depois, trocarem opiniões e surgirem com uma estimativa do grupo. Qual é esse método?

- a) Método bootstrapping.
- b) Método Delphi.
- c) Opiniões de peritos.
- d) Tendências futuras.
- e) Análise cruzada.

VAMOS PRATICAR

3. Um ciclo capta oscilações regulares das vendas no médio prazo, que são resultado das mudanças na atividade econômica e competitiva como um todo. Esse componente cíclico pode ser útil para a previsão de médio prazo.

KREMER, J. **Marketing de vendas**. Indaial: UNIASSELVI, 2011

Com base nas informações apresentadas, avalie as asserções a seguir e a relação proposta entre elas:

I - As oscilações, nos ciclos, são difíceis de serem previstas.

PORQUE

II - Ocorrem em períodos regulares.

A respeito dessas asserções, assinale a opção correta:

- a) As asserções I e II são verdadeiras, e a II é uma justificativa correta da I.
- b) As asserções I e II são verdadeiras, mas a II não é uma justificativa correta da I.
- c) A asserção I é uma proposição verdadeira e a II é uma proposição falsa.
- d) A asserção I é uma proposição falsa e a II é uma proposição verdadeira.
- e) As asserções I e II são falsas.

REFERÊNCIAS

CHURCHILL, G. A.; PETER, J. P. **Marketing**: criando valor para os clientes. Tradução de Cecília C. Bartalotti e Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2000.

HOOLEY, G. J.; SAUNDERS, J. A.; PIERCY, N. F. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo**. Tradução de Robert Brian Taylor. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

KREMER, J. **Marketing de vendas**. 1. ed. Indaial: UNIASSELVI, 2011.

GABARITO

- 1. Opção C.** Testes de conceitos: testam conceitos de um novo produto com um grupo de consumidores-alvo.

Pré-testes: as empresas, também, podem testar novos produtos em um ambiente de compras simulado.

Testes de mercado padrão: os testes de mercado padrão testam o novo produto de consumo em situações similares àquelas que o produto enfrentará no lançamento em grande escala.

Testes de mercado para bens industriais: profissionais de marketing industrial usam diferentes métodos para testar o mercado dos novos produtos deles.

- 2. Opção B.** Método bootstrapping: busca converter opiniões em medidas objetivas. Uma maneira de fazer isso é por meio da obtenção de protocolos dos peritos.

Opiniões de peritos: as empresas podem obter previsões ao procurar peritos: distribuidores, fornecedores, consultores de marketing e associações comerciais.

Tendências futuras: uso do planejamento de cenários para gerar uma série de “futuros possíveis” diante dos quais os planos estratégicos podem ser testados.

Análise cruzada: é usada para examinar a interação em potencial entre as previsões.

- 3. Opção C.** O componente cíclico pode ser útil para a previsão de médio prazo. Oscilações nesses ciclos, contudo, são difíceis de serem previstas porque não ocorrem em períodos regulares.

