

ERIKA JANAINA MARCOLINO VITORINO

**A FORÇA DE VENDAS COMO DIFERENCIAL ESTRATÉGICO E  
COMPETITIVO PARA A INDÚSTRIA DE MÓVEIS PARA ESCRITÓRIO. O  
CASO MARZO VITORINO.**

CURITIBA

2013

ERIKA JANAINA MARCOLINO VITORINO

**A FORÇA DE VENDAS COMO DIFERENCIAL ESTRATÉGICO E  
COMPETITIVO PARA A INDÚSTRIA DE MÓVEIS PARA ESCRITÓRIO. O  
CASO MARZO VITORINO.**

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do título de Especialista, Curso de Pós-Graduação em Negócios e Sustentabilidade da Produção Madeireira, Setor de Ciências Agrárias da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. MsC. Wolney Pereira

CURITIBA

2013

*Ao meu esposo Ricardo e aos meus filhos Guilherme e  
Rafaela razão da minha existência.*

*DEDICO*

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente agradeço a Deus, por me permitir concluir este trabalho.

Agradeço a todos aqueles que contribuíram com a sua estimada e valorosa ajuda para que este trabalho pudesse ser realizado.

Agradeço sinceramente ao Prof. MsC. Wolney Pereira pela disponibilização do conhecimento, pela compreensão e pela orientação deste estudo.

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>13</b>
<b>1.1. OBJETIVOS GERAIS.....</b>	<b>14</b>
<b>1.1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....</b>	<b>14</b>
<b>1.1.3. RESULTADOS ESPERADOS COM A AÇÃO PROPOSTA .....</b>	<b>15</b>
<b>1.2. REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>15</b>
<b>2. REVISÃO DA LITERATURA.....</b>	<b>16</b>
<b>2.1. A ESCOLHA DA ESTRATÉGIA DE VENDAS .....</b>	<b>16</b>
<b>2.1.1. Os componentes de uma estratégia de vendas.....</b>	<b>17</b>
<b>2.2. OS MOTORES DA PRODUTIVIDADE DA FORÇA DE VENDAS .....</b>	<b>18</b>
<b>2.3. AVALIAÇÃO DA PRODUTIVIDADE DA FORÇA DE VENDAS .....</b>	<b>20</b>
<b>2.3.1. Avaliando os motores da produtividade .....</b>	<b>20</b>
<b>2.4. DEFINIÇÃO DE UMA ESTRATÉGIA COMERCIAL EFICAZ .....</b>	<b>21</b>
<b>2.5. JUSTIFICATIVA .....</b>	<b>22</b>
<b>2.6. METODOLOGIA UTILIZADA .....</b>	<b>23</b>
<b>2.6.1. Material e método .....</b>	<b>24</b>
<b>2.7. DELINEAMENTO DO ESTUDO .....</b>	<b>24</b>
<b>2.8. AMOSTRA E POPULAÇÃO.....</b>	<b>25</b>
<b>2.9. COLETA DE DADOS .....</b>	<b>25</b>
<b>2.9.1. Tratamento e análise de dados.....</b>	<b>26</b>
<b>2.10. FONTES DE DADOS.....</b>	<b>27</b>
<b>3. O MERCADO DE MÓVEIS PARA ESCRITÓRIO .....</b>	<b>28</b>
<b>3.1. Padrão de Concorrência e Estrutura de Mercado da Indústria de Móveis .....</b>	<b>28</b>
<b>3.1.1. Os Diferentes Segmentos da Indústria Moveleira .....</b>	<b>28</b>
<b>3.2. O Dinamismo Concorrencial .....</b>	<b>29</b>
<b>3.3. Estrutura de Mercado .....</b>	<b>30</b>
<b>3.3.3. Panorama Nacional.....</b>	<b>32</b>
<b>3.4. Empresas segundo sua localização e Produtos Fabricados.....</b>	<b>33</b>

<b>3.5. Produção e Vendas .....</b>	<b>34</b>
<b>3.5.1 Evolução do faturamento .....</b>	<b>35</b>
<b>3.6. Comércio Externo .....</b>	<b>36</b>
<b>3.6.1. Exportações brasileiras de móveis .....</b>	<b>37</b>
<b>3.7. ESTUDO DE CASO: A EMPRESA MARZO VITORINO.....</b>	<b>38</b>
<b>3.7.1. A apresentação da empresa.....</b>	<b>38</b>
<b>3.8. A CONCORRÊNCIA.....</b>	<b>40</b>
<b>3.9. Recursos e processo: como está organizada a força de vendas da Marzo Vitorino .....</b>	<b>45</b>
<b>4. DIAGNÓSTICO .....</b>	<b>48</b>
<b>4.1 Avaliando a força de vendas da Marzo Vitorino e sua interação e impacto com os motores da produtividade .....</b>	<b>48</b>
<b>4.2. Avaliação das pessoas e da cultura organizacional .....</b>	<b>52</b>
<b>4.2.1. Avaliação da motivação .....</b>	<b>53</b>
<b>4.2.1.1. As habilidades necessárias para atuação da força de vendas.....</b>	<b>53</b>
<b>4.2.1.2. Motivação, desenvolvimento e desempenho da força de vendas.....</b>	<b>54</b>
<b>4.3. Avaliação dos resultados quantitativos da força de vendas .....</b>	<b>56</b>
<b>4.4. Identificação da satisfação dos clientes quanto à qualidade do atendimento.....</b>	<b>67</b>
<b>4.5. Análises dos objetivos específicos relacionados à força de vendas .....</b>	<b>86</b>
<b>4.5.1. Recursos e processos da força de vendas.....</b>	<b>87</b>
<b>4.5.1.1. Os motores que impulsionam o desenvolvimento da força de vendas .....</b>	<b>88</b>
<b>4.5.1.2. A estratégia de vendas adotada pela empresa .....</b>	<b>88</b>
<b>4.5.1.3. A estrutura e o tamanho da força de vendas .....</b>	<b>88</b>
<b>4.5.1.4. Das habilidades, motivação, desenvolvimento e desempenho necessários para a atuação da força de vendas .....</b>	<b>89</b>
<b>4.5.1.5. Da avaliação dos resultados da força de vendas .....</b>	<b>90</b>
<b>4.5.1.6. Na satisfação dos clientes quanto ao atendimento da empresa.....</b>	<b>91</b>
<b>5. CONCLUSÃO.....</b>	<b>93</b>
<b>6. REFERÊNCIAS .....</b>	<b>95</b>
<b>7. ANEXO.....</b>	<b>97</b>

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

<b>ABIMÓVEL</b>	- Associação Brasileira das Indústrias do Mobiliário
<b>APL</b>	- Arranjo Produtivo Local
<b>BNDES</b>	- Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
<b>IBGE</b>	- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
<b>IEMI</b>	- Instituto de Estudos e Marketing industrial
<b>IPCA</b>	- Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo
<b>MDF</b>	- Chapa e Média Densidade
<b>MOVERGS</b>	- Associação das Indústrias de Móveis do Estado do Rio Grande do Sul
<b>RAIS</b>	- Relação Anual de Informações Sociais
<b>SECEX</b>	- Serviço de Comércio Exterior

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – PRODUÇÃO E CONSUMOS MUNDIAIS EM 2012.....	31
TABELA 2 – NÚMEROS DO SETOR 2012.....	32
TABELA 3 – EMPRESAS POR SEGMENTO.....	33
TABELA 4 – EMPRESAS POR REGIÃO.....	33
TABELA 5 – PESSOAL OCUPADO POR SEGMENTO .....	34
TABELA 6 – PRODUÇÃO POR LINHA DE PRODUTOS (1000 UINDADES).....	34
TABELA 7 – EVOLUÇÃO DA PRODUÇÃO (1000 UNIDADES).....	35
TABELA 8 – FATURAMENTO ANUAL (EM R\$ 1000).....	35
TABELA 9 – EVOLUÇÃO DO FATURAMENTO ANUAL (%).....	35
TABELA 10 – IMPORTAÇÕES BRASILEIRAS DE MÓVEIS EM VOLUMES (TONELADAS) .....	36
TABELA 11- IMPORTAÇÕES BRASILEIRAS DE MÓVEIS EM VALORES (US\$ 1.000)...	36
TABELA 12 – EXPORTAÇÕES BRASILEIRAS DE MÓVEIS EM VOLUMES (TONELADAS).....	37
TABELA 13 – EXPORTAÇÕES BRASILEIRAS DE MÓVEIS EM VALORES (US\$ 1.000)	37
TABELA 14 – NÚMEROS DO SETOR 2013.....	38
TABELA 15 – CONCORRENTES REAIS E DIRETOS .....	41
TABELA 16 – GRUPOS ESTRATÉGICOS .....	42
TABELA 17 – CLASSIFICAÇÃO DA CONCORRÊNCIA POR GRUPOS.....	43
TABELA 18 – ESCRITÓRIOS DE REPRESENTAÇÃO DISTRIBUIDOS POR TERRITÓRIO .....	45
TABELA 19 – PESQUISA SOBRE O IMPACTO DOS MOTORES DA PRODUTIVIDADE DA FORÇA DE VENDAS .....	50
TABELA 20 – VENDAS POR REPRESENTANTE NO PRIMEIRO SEMESTRE DE 2012..	57
TABELA 21 – VENDAS POR REPRESENTANTE NO 1º SEMESTRE DE 2013.....	58
TABELA 22 – VENDAS POR ESTADO 1ºSEMESTRE 2012.....	61
TABELA 23 – VENDAS POR ESTADO 1ºSEMESTRE 2013.....	63
TABELA 24 – COMPARATIVO DE VENDAS POR ESTADO 1ºSEMETRE 2012 e 2013...	65

TABELA 25 – TEMPO QUE O CLIENTE COMPRA DA MARZO VITORINO .....	67
TABELA 26 – FORMA COMO O CLIENTE CONHECEU A EMPRESA .....	68
TABELA 27 – ESTADO DE LOCALIZAÇÃO DO CLIENTE.....	69
TABELA 28 – FREQUENCIA DE COMPRAS DOS CLIENTES.....	70
TABELA 29 – ACESSIBILIDADE DOS REPRESENTANTES COMERCIAIS.....	72
TABELA 30 – PERIODICIDADE DE VISITAS DOS REPRESENTANTES .....	73
TABELA 31 – CONTATO DO CLIENTE AO FAZER O PEDIDO .....	74
TABELA 32 – PESQUISA DO FATOR MAIS IMPORTANTE NA DECISÃO DE COMPRA DO CLIENTE .....	76
TABELA 33 – PERCEPÇÃO DOS CLIENTES QUANTO A QUALIDADE DO PRODUTO .	78
TABELA 34 – PERCEPÇÃO DO CLIENTE QUANTO A PREÇO .....	79
TABELA 35 – CONFIABILIDADE NO FORNECIMENTO DE PRODUTOS .....	80
TABELA 36 – PRAZO DE ENTREGA.....	81
TABELA 37 – INSTALAÇÕES DA EMPRESA .....	82
TABELA 38 – PRESTEZA E CAPACIDADE DE PRONTO ATENDIMENTO INTERNO .....	83
TABELA 39 – REPRESENTANTES BEM EDUCADOS, INFORMADOS E COMPETENTES .....	84
TABELA 40 – EMPATIA DA EMPRESA PERANTE O CLIENTE .....	85
TABELA 41 – ANÁLISE SWOT .....	87
TABELA 42 – ANÁLISE SWOT .....	87

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: TODOS OS COMPONENTES DE UMA ORGANIZAÇÃO DE VENDAS .....	17
FIGURA 2 – FLUXOGRAMA DA CADEIA PRODUTIVA DA INDÚSTRIA DE MÓVEIS .....	28
FIGURA 3 – AVALIAÇÃO DA FORÇA DE VENDAS.....	44
FIGURA 5 – OS COMPONENTES DE UMA ORGANIZAÇÃO DE VENDAS EXPANDIDO DE MODO A INCLUIR OS MOTORES DA PRODUTIVIDADE DA FORÇA DE VENDAS.....	49
QUADRO 1 – QUESTIONÁRIO SOBRE A EFICÁCIA DA FORÇA DE VENDAS.....	99

## LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – COMPARAÇÃO ENTRE AS MÉDIAS PODERADAS .....	51
GRÁFICO 2 – VENDAS POR REPRESENTANTE NO 1º SEMESTRE 2012.....	57
GRÁFICO 3 – VENDAS POR REPRESENTANTE NO 1º SEMESTRE DE 2013.....	59
GRÁFICO 4 – VENDAS POR REPRESENTANTE NO 1º SEMESTRE 2012 E 1º SEMESTRE de 2013 .....	59
GRÁFICO 5 – COMPARATIVO DE VENDAS POR ESTADO NO 1º SEMESTRE DE 2012. ....	62
GRÁFICO 6 – COMPARATIVO DE VENDAS POR ESTADO NO 1º SEMESTRE DE 2013. ....	64
GRÁFICO 7 – COMPARATIVO DE VENDAS POR ESTADO NO 1º SEMESTRE 2012 E 2013.....	66
GRÁFICO 8 – TEMPO QUE O CLIENTE COMPRA DA MARZO VITORINO .....	68
GRÁFICO 9 – FORMA COMO O CLIENTE CONHECEU A EMPRESA .....	69
GRÁFICO 10 – ESTADO DE LOCALIZAÇÃO DO CLIENTE.....	70
GRÁFICO 11 – FREQUENCIA DE COMPRAS DOS CLIENTES.....	71
GRÁFICO 12 – ACESSIBILIDADE DOS REPRESENTANTES .....	72
GRÁFICO 13 – PERIODICIDADE DAS VISITAS DOS REPRESENTANTES.....	73
GRÁFICO 14 – CONTATO DO CLIENTE AO FAZER O PEDIDO .....	74
GRÁFICO 15 – COMPARATIVO ENTRE AS MÉDIAS PONDERADAS .....	77
GRÁFICO 16 – OPINIÃO DOS CLIENTES QUANTO A QUALIDADE DOS PRODUTOS..	78
GRÁFICO 17 – PERCEPÇÃO DO CLIENTE QUANTO A PREÇO .....	79
GRÁFICO 18 – CONFIABILIDADE NO FORNECIMENTO DE PRODUTOS .....	80
GRÁFICO 19 – ENTREGA DE PEDIDOS NO PRAZO SOLICITADO .....	81
GRÁFICO 20 – INSTALAÇÕES DA EMPRESA .....	82
GRÁFICO 21 – PRESTEZA E CAPACIDADE DE PRONTO ATENDIMENTO INTERNO ...	83
GRÁFICO 22 – REPRESENTANTES BEM EDUCADOS, INFORMADOS E COMPETENTES.....	84
GRÁFICO 23 – EMPATIA DA EMPRESA PERANTE O CLIENTE .....	85

## RESUMO

Este estudo apresenta o estudo de caso realizado na empresa Marzo Vitorino Ind. e Com. de Móveis. Teve como objetivo principal avaliar a força de vendas da empresa e sua orientação para utilizar o departamento comercial da organização como um diferencial estratégico e competitivo para esta indústria de móveis para escritório e analisar também o ambiente organizacional o qual está inserida. Para atender a este objetivo foram identificados os recursos e processos atuais da força de vendas, as estratégias de vendas adotadas, a estrutura e o tamanho da força de vendas, identificando suas habilidades, a motivação, desempenho, resultado e a satisfação do cliente.

Quanto à tipologia do trabalho, caracterizou-se como avaliação formativa. Para o levantamento dos dados foram utilizados dados secundários por meio dos arquivos fornecidos pela empresa para o estudo, dados primários por meio de entrevistas semi-estruturada para diagnosticar os processos e recursos de vendas e questionários para analisar a força de vendas da empresa e sua interação e impactos relacionados aos motores da produtividade, bem como para verificar a opinião dos clientes quanto à qualidade do atendimento. Foi utilizado método qualitativo, pois, é adequado para avaliação formativa, e quantitativo para garantir boa interpretação dos resultados.

O resultado do estudo mostra que a empresa possui recursos, estratégia, estrutura que deve ser adaptada a outro modelo, um quadro de representantes que em sua maioria possui as habilidades necessárias para atender os clientes, um quadro de clientes satisfeitos com o atendimento, porém, não possui nenhum tipo de planejamento de vendas adequado as suas atuais necessidades.

Por fim, os resultados obtidos permitem uma visão ampla sobre a força de vendas da empresa e suas necessidades de melhorar a política de vendas. O estudo elaborado considerou a necessidade de implantar um planejamento de vendas adequado a fim de alcançar seus objetivos não somente em quantidade, mas principalmente em qualidade.

Palavras-chave: força de vendas, planejamento e diferencial estratégico.

## ABSTRACT

This study presents the case study on the company Marzo Vitorino Furniture Ind. e Com. Aimed to evaluate the sales force of the company and its orientation to use the commercial department of the organization as a strategic differentiator and competitive environment for the industry of office furniture and also analyze the organizational environment which is inserted. To meet this objective we have identified the resources and processes of the current sales force, sales strategies adopted, the structure and size of the sales force, identifying their skills, motivation, performance, results and customer satisfaction. Regarding the types of work, characterized as formative assessment. For the survey data, we used secondary data through the files provided by the company for the study, primary data through semi - structured interviews to diagnose the processes and sales resources and questionnaires to analyze the sales force of the company and its interaction and impacts related to the drivers of productivity as well as to verify the customers' opinion about the quality of care. Qualitative method was used because it is suitable for formative assessment, and to ensure good quantitative interpretation of the results. The result of the study shows that the company has the resources , strategy, structure should be adapted to another model , a framework of representatives who mostly have the skills to serve customers , a table of customers satisfied with the service , however, does not have any sales planning matches your current needs . Finally, the results obtained allow a wide view over the sales force of the company and needs to improve sales policy. The study conducted considered the need to deploy a sales planning appropriate to achieve your goals not only in quantity but in quality mainly.

Keywords: sales force, planning and strategic advantage.

## 1. INTRODUÇÃO

Em um ambiente cada vez mais competitivo, onde temos um grande aumento da concorrência, os produtos e os preços praticados pelas empresas tornam-se cada vez mais parecidos, torna-se necessário que as organizações procurem se diferenciar e obter vantagem competitiva sobre a concorrência em outras áreas da organização, procurando utilizá-las como uma ferramenta mercadológica e propulsora para o desenvolvimento da organização. Perante este cenário e, para garantir a sua competitividade, é imperativo conhecer as necessidades atuais dos clientes e prever as que irão ter no futuro (Dess e Miller, 1998), para responder de forma rápida e eficiente às mudanças que possam ocorrer (Dubinsk et al., 1992). Informações sobre clientes, mercados e produtos podem ser recolhidas através da força de vendas que atua como elo de ligação entre a empresa e seus clientes.

Desta forma, faz-se necessária uma atuação estratégica que vise diferenciar a oferta perante o manancial de alternativas disponíveis. Dentro dos objetivos propostos que se faz objeto deste estudo, faz-se importante analisar o contexto de como se dá o impacto da ascensão estratégica no ambiente de vendas levando-se em consideração como está estruturada a sua força de vendas e como estão sendo aplicadas as suas práticas comerciais. Com a evolução que tem sofrido o mercado, a atividade de vendas tem migrado de uma visão tática e operacional para uma visão mais integradora e estratégica e este tipo de situação vem ocorrendo independente do modelo de vendas adotado pela organização. Diante deste cenário, foi verificado que a empresa Marzo Vitorino, vem obtendo bom crescimento de mercado, impulsionada pela sua grande capacidade de produção, porém, o seu departamento comercial não tem acompanhado esta evolução e tem se sustentado de maneira inconsistente. A empresa tem capacidade produtiva ociosa e poderia aumentar as suas vendas e seus lucros por meio de estratégias bem definidas para a sua força de vendas e suas práticas comerciais, tornando-o uma das áreas mais funcionais da empresa, adequando-a as exigências competitivas do setor moveleiro, utilizando melhor os seus recursos para diferenciar-

se da concorrência ao mesmo tempo em que melhora o relacionamento da empresa com o ambiente externo a organização.

Atendendo aos objetivos pretendidos com a elaboração deste trabalho, está estruturada em cinco capítulos. No primeiro capítulo, apresento a introdução, no segundo capítulo abordo a revisão da literatura. No terceiro capítulo contextualizo o estudo de caso da Marzo Vitorino que se fez objeto desta dissertação. No quarto capítulo, é apresentado o diagnóstico e no quinto e último capítulo apresento as considerações finais do referido estudo e uma reflexão sobre as implicações dos mesmos.

### 1.1. OBJETIVOS GERAIS

A partir da realização de um diagnóstico geral da organização em relação a sua força de vendas atual, os motores que a impulsionam e aos processos e o impacto dos mesmos na gestão comercial, com este estudo, pretende-se alcançar significativa melhora na gestão dos processos internos e externos, promovendo uma melhor organização dos fluxos comerciais, visando principalmente aperfeiçoar a organização e capacitá-la a obter o máximo de resultado em seu mercado atuante colocando-a na frente da concorrência com a diferenciação competitiva por meio de um novo alinhamento estratégico para a força de vendas almejando desenvolvimento sólido para a organização com conseqüente aumento do seu *marketing share*, nas vendas, nos lucros e na satisfação de seus clientes.

#### 1.1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a. Identificar os recursos e os processos da força de vendas;
- b. Analisar os motores que impulsionam o desenvolvimento da força de vendas;
- c. Verificar qual é a estratégia de vendas adotada pela empresa;
- d. Identificar a estrutura da força de vendas;
- e. Identificar as habilidades necessárias para atuação da força de vendas;

- f. Identificar a motivação, desenvolvimento e desempenho da força de vendas;
- g. Avaliar os resultados da força de vendas;
- h. Identificar a satisfação dos clientes quanto à qualidade do atendimento.

### 1.1.3. RESULTADOS ESPERADOS COM A AÇÃO PROPOSTA

- a. Melhora nos processos de vendas e gestão dos clientes, aumentando a conquista de novos negócios;
- b. Melhoria no atendimento e relacionamento com os clientes externos e internos, aumentando o nível de satisfação dos mesmos;
- c. Melhoria do processo de comunicação, empatia, relacionamento e integração entre as demais áreas da empresa;
- d. Aumento nas vendas, no *marketing share* e nos lucros da organização.

## 1.2. REFERENCIAL TEÓRICO

A força de vendas é vital para a sobrevivência e para o crescimento de uma organização, tornando-se num elo fundamental de ligação entre esta e os seus clientes, para além de ter a capacidade de recolher informações detalhadas acerca das necessidades e desejos dos clientes, das ações da concorrência e das tendências do mercado, entre outras (Justino, 2007).

O ponto de partida para o modelo de produtividade da força de vendas estará pautado na avaliação do status da força de vendas para desenvolver uma formulação para a estratégia e o diferencial competitivo adotado.

Ela pode estar baseada na implementação de uma nova estrutura, uma nova cultura, um novo plano de remuneração, um novo sistema de automação, um novo programa de recrutamento e um novo programa de treinamento.

## 2. REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1. A ESCOLHA DA ESTRATÉGIA DE VENDAS

Segundo Zoltners (2004) a formulação da estratégia de vendas varia conforme a atividade, mas existem os quatro tipos mais comuns:

A empresa dá ênfase aos resultados, neste caso a estratégia consiste em atingir as metas de vendas, lucros, fatias de mercado ou satisfação do cliente;

A empresa pode ser concentrar nas atividades e comportamentos, esta estratégia inclui contatar mais clientes, abrir novas contas, desenvolver relacionamentos, melhorar a prestação de serviços a clientes atuais, esforçar-se mais na atividade de pesquisa de mercado ou coordenar-se com parceiros de canais de distribuição, como distribuidores, equipe de telemarketing ou revendedores com valor agregado.

No terceiro tipo, a empresa pode adotar a estratégia a partir de pessoas e da cultura, o foco está no aprimoramento das técnicas, conhecimentos e capacidade da força de vendas e na alteração das normas e valores que orientam as opções de estilo de trabalho da força de vendas.

No quarto e último item, a empresa pode concentrar-se na estratégia do investimento na força de vendas e nas decisões relativas à força de vendas o que inclui um aumento nos investimentos ou uma redução das despesas com a organização de vendas, uma reorganização da força de vendas, um novo plano de remuneração, um novo programa de aumento da produtividade ou uma iniciativa de treinamento.

Segundo Zoltners (2004), os principais aspectos que devem ser avaliados para uma organização de vendas bem sucedida devem estar pautados nas seguintes questões: os componentes de uma organização de vendas, os motores da produtividade da força de vendas, a avaliação, o julgamento da força de vendas e a definição de uma estratégia comercial eficaz.

Magaldi (2009, p.) refere-se à estratégia comercial, afirmando que:

[...] a estratégia comercial tem alto potencial de se tornar um dos principais elementos na busca pela diferenciação de uma organização, devido a suas características e seu posicionamento na cadeia de valor organizacional. Ou seja, a adoção de uma estratégia comercial diferenciada pode transformar-se em um dos principais elementos na obtenção de uma vantagem competitiva para a organização em seu setor.

### 2.1.1. Os componentes de uma estratégia de vendas



FIGURA 1: TODOS OS COMPONENTES DE UMA ORGANIZAÇÃO DE VENDAS

FONTE: Retirado de Zoltners, 2004.

O investimento na força de vendas proporciona à empresa o dinamismo necessário para gerar o segundo componente, a agilidade de vendas. O trabalho essencial configura-se como o principal componente da atividade da força de vendas que é o processo adotado pela empresa.

O processo de vendas compreende atividades como geração de leads, a prospecção, a análise de necessidades, o desenvolvimento de soluções, a apresentação de propostas, a negociação, a instalação, o serviço ao cliente a manutenção e a expansão de contas, cujo processo de vendas denomina-se processo de atração e retenção do cliente. A atividade da força de vendas dirige-se ao mercado que reage produzindo resultados para a empresa. Entre os critérios de avaliação dos resultados para a empresa estão as vendas, os lucros, e a fatia de mercado.

Estes resultados podem ser medidos em caráter absoluto como em porcentagem da realização das metas ou o crescimento obtido durante o ano. A análise destas estatísticas em curto e longo prazo é importante, pois, as decisões relativas à força de vendas afetam ambas as perspectivas temporais.

De acordo com Zoltners (2004) os cinco componentes do modelo acima fornecem a base para avaliar qualquer organização de vendas, trata-se de um modelo de produtividade descritivo e diagnóstico. Ele permite avaliar o nível de produtividade de uma organização, sem dizer a empresa como aumentar a produtividade da força de vendas. Para aprimorar a produtividade, é necessário expandir o componente investimento na força de vendas de modo a incluir as decisões administrativas que dirigem a produtividade da força de vendas que são os motores da produtividade da força de vendas.

## 2.2. OS MOTORES DA PRODUTIVIDADE DA FORÇA DE VENDAS

De acordo com Zoltners (2004), os motores da produtividade da força de vendas podem ser de quatro categorias. Estão norteadas pelas decisões básicas tomadas pelo gerente de vendas e os processos que estes adotam.

São eles:

- pesquisa de vendas: compreende os processos de levantamento e análise de dados, os quais permitem à organização de vendas entender o padrão de compra do cliente e segmentar, priorizar e definir o público-alvo de seus mercados;

- investimentos e organização da força de vendas: inclui as decisões quanto ao tamanho mais adequado da força de vendas, à melhor estrutura organizacional da força de vendas, à melhor alocação dos recursos da força de vendas entre os produtos, mercados e atividades e ao correto alinhamento dos territórios de vendas.

- pessoas: corresponde à seleção (recrutamento e promoções), treinamento e desenvolvimento, a supervisão, e a orientação, a definição e a avaliação das competências de vendas, os programas de motivação e os sistemas de avaliação e progresso pessoal. Segundo Zoltners, estas decisões afetam

enormemente a interação entre a força de vendas e o cliente, sendo as de maior impacto sobre o sucesso das vendas, pois, a pessoa que o cliente vê é resultado de uma contratação, de um treinamento e uma atmosfera de sucesso que o gerente de vendas cria e promove.

- sistema de vendas: compreende as decisões administrativas que influenciam diretamente eficiência, a eficácia e a satisfação profissional dos vendedores, e que, portanto, podem afetar indiretamente os clientes. A remuneração, os incentivos, benefícios, dados, instrumentos e processos da força de vendas, sistemas de administração do relacionamento com o cliente e outros programas de aumento da produtividade são áreas decisórias compreendidas nesta categoria. Neste sentido, torna-se fundamental os gestores serem capazes de gerir e manter a força de vendas motivada e comprometida com a organização, de forma a potenciar a sua performance individual e o desempenho global da organização (Dubinsky et al., 1992).

Os motores da produtividade da força de vendas são o início da cadeia causal que termina nas vendas e nos lucros da empresa. São decisões que se tomadas corretamente, mantêm os custos em linha, criam uma cultura de sucesso, determinam a atividade certa para satisfazer os clientes e impulsionam os resultados positivos para a empresa. (Zoltners, 2004)

O modelo de produtividade da força de vendas fornece cinco perspectivas para determinar a eficácia de uma organização de vendas, uma para cada componente abaixo:

- motores da produtividade (como são os motores da produtividade da força de vendas que determinam, em última análise, o sucesso da organização de vendas, qualquer avaliação da eficácia da força de vendas precisa examinar esses motores com cuidado).

- pessoas e cultura.
- a atividade da força de vendas
- resultados para os clientes
- resultados para a empresa

## 2.3. AVALIAÇÃO DA PRODUTIVIDADE DA FORÇA DE VENDAS

De acordo com Zoltners (2004) o todos os componentes que compõe a produtividade da força de vendas são passíveis de mensuração em graus diferentes com maior ou menor dificuldade.

O investimento na força de vendas, os resultados para os clientes, e os resultados para a empresa são normalmente os mais fáceis de serem mensurados. As informações sobre custos, vendas, e lucros são mantidos pelo sistema de contabilidade da empresa. Os dados sobre as atividades da força de vendas podem ser obtidos por meio de informações advindas dos gerentes que acompanham a força de vendas, por meio de relatos ou mesmo pesquisas com clientes. Já os componentes “motores da produtividade” e “pessoas e cultura” são mais complicados de quantificar. A figura 3, pag. 43 mostra alguns critérios adotados pelas empresas para avaliar o desempenho de sua força de vendas.

### 2.3.1. Avaliando os motores da produtividade

Segundo Zoltners (2004) a avaliação dos motores da produtividade da força de vendas envolve um exame das decisões ou dos processos mais significativos da administração de vendas. São dois os critérios de avaliação desses motores utilizados e que se mostraram úteis: competência e impacto.

Competência: neste, avalia-se cada decisão ou processo quanto ao grau de competência, ou de qualidade, da organização de vendas em relação a essa decisão ou processo.

Impacto: neste avalia-se cada decisão ou processo quanto a seu impacto sobre a capacidade da organização de vendas de obter sucesso. É possível ainda fazer uma matriz de avaliação de priorização, a chamada matriz de competência/impacto, adotando-se estes dois critérios como eixo.

Os critérios adotados podem ser quantitativos ou qualitativos para avaliação da competência e do impacto. A avaliação pode ser simples, levando-se

em consideração cada motor da produtividade individualmente, ou pode ser uma avaliação múltipla levando-se em consideração vários fatores se mostrando superior ao modelo simples de avaliação. De acordo com Zoltners (2004), o conjunto final de critérios adotado num processo de avaliação da força de vendas deve equilibrar a importância dos critérios com a sua confiabilidade. A implementação de melhores práticas para estes motores influencia favoravelmente todos os outros elementos, já que a avaliação dos resultados para a empresa é influenciada por muitas variáveis além da força de vendas.

#### 2.4. DEFINIÇÃO DE UMA ESTRATÉGIA COMERCIAL EFICAZ

O ponto de partida para uma boa estratégia comercial é a definição dos objetivos comerciais corretos. Então, passa-se para a elaboração de um plano de ação comercial. Tanto na definição dos objetivos quanto na do plano de ação, deve-se adotar como foco o comprometimento com a busca de um posicionamento único, diferenciado que permita a obtenção de uma vantagem competitiva para a empresa por meio de suas práticas comerciais. (Magaldi, 2009).

Cada vez mais, a estratégia comercial se torna um dos principais elementos na busca pela diferenciação de uma organização, devido a suas características e seu posicionamento na cadeia de valor organizacional. (Magaldi, 2003). Ou seja, a adoção de uma estratégia comercial diferenciada pode transformar-se em um dos principais elementos na obtenção de uma vantagem competitiva para a organização em seu setor.

De acordo com Mintzberg (1998), estratégias devem ser formuladas, mas também devem se formar. Desta forma, existe a necessidade de elaborar uma estratégia comercial baseada em diretrizes e processos claros que tenham flexibilidade, no sentido de considerarem correções de rota de acordo com a evolução do ambiente e de sua adaptação a ele.

Segundo Zoltners (2004), a formulação completa da estratégia da força de vendas deve ser formulada em três partes. A primeira parte contém uma avaliação da força de vendas atual, a segunda apresenta uma lista de metas e

objetivos que a força de vendas deseja atingir, a curto e em longo prazo, e a última apresenta as mudanças que se deve fazer em relação aos motores da produtividade da força de vendas para atingir as metas e os objetivos declarados.

Para que uma estratégia comercial (específica) obtenha sucesso, é fundamental que esta esteja alinhada com a estratégia corporativa adotada pela organização.

## 2.5. JUSTIFICATIVA

A empresa Marzo Vitorino Ind. e Comércio de Móveis para Escritório está no mercado do segmento corporativo há 13 anos e desde a sua fundação tem apresentado um grande crescimento (embora nos últimos anos tenha apresentado índices menores de crescimento em relação a períodos anteriores). Entretanto, o departamento comercial da empresa não tem acompanhado esta evolução com a mesma velocidade, necessitando de uma readequação e organização dos fluxos comerciais que surgiram com as novas necessidades da organização. Traçar um plano para aceleração da força de vendas atrelado ao alinhamento estratégico vem de encontro com as necessidades e exigências impostas pelo mercado para que a empresa se mantenha competitiva utilizando-se dos recursos comerciais como uma ferramenta mercadológica. Nos dias de hoje, o mercado é muito dinâmico e o ambiente muito instável. Em um cenário onde o futuro é incerto, as empresas precisam estar sempre atentas e adequando-se às novas exigências, que podem se apresentar como oportunidades e ameaças, depende de como a organização vai estar preparada para se posicionar e tratar as situações de acordo as necessidades demonstradas.

A turbulência no ambiente empresarial gerou um clima de incertezas para a tomada de decisões, provocando uma situação em que, cada vez menos, as organizações assistem aos acontecimentos passivamente, sendo, ao contrário, forçadas a adotar uma postura pró-ativa em relação ao ambiente. Desta forma, pode-se deduzir que o planejamento estratégico e até conceitos mais amplos, como administração estratégica e administração de questões estratégicas, passaram a incorporar o ferramental de administração orientado para o controle da turbulência ambiental (Oliveira, 1986).

Desta forma, a administração da força de vendas deve estar apoiada numa avaliação das oportunidades de mercado e na geração de valor que esta pode trazer na percepção dos clientes e sua utilização como diferencial competitivo e estratégico para a organização. Acredita-se que analisando os motores que impulsionam e promovem o desenvolvimento da força de vendas, esta possa analisar a sua atual estrutura de vendas, identificar as suas falhas, rever as possibilidades de modificações e desta maneira se beneficiar dos resultados obtidos na pesquisa.

## 2.6. METODOLOGIA UTILIZADA

Foi utilizada a metodologia teórico-qualitativa. A partir dos dados encontrados, com a análise da estrutura de mercado do segmento de móveis corporativos no Brasil, o posicionamento e alinhamento estratégico adotado pela empresa Marzo Vitorino e o seu papel baseado na força de vendas e nos motores que impulsionam a gestão comercial da organização.

Para tanto, vários aspectos deverão ser analisados, dentre eles são três os principais:

- pesquisar como está organizado o mercado de móveis corporativos e suas orientações e tendências no que tange a comercialização dos produtos. E como a força de vendas pode se apresentar como uma ferramenta para obtenção da vantagem competitiva;

- relacionar a empresa Marzo Vitorino ao seu meio ambiente e principalmente as indústrias que ela compete (concorrência).

- Formalizar uma estratégia com vistas a obter vantagem competitiva sobre a concorrência utilizando o desempenho da força de vendas

### 2.6.1. Material e método

Para a realização da pesquisa, foram utilizados os processos metodológicos quanto ao: delineamento da situação atual da organização, coleta de dados e tratamento e análise dos dados, a fim de obter os resultados necessários para a avaliação do projeto e seus benefícios se as impressões e mudanças sugeridas sobre o estudos forem implantadas.

## 2.7. DELINEAMENTO DO ESTUDO

Este estudo é caracterizado como avaliação formativa, que de acordo com Roesch (1996) nesse tipo de estudo, o propósito é melhorar ou aperfeiçoar sistemas ou processos. A avaliação formativa normalmente implica um diagnóstico do sistema atual e sugestões para a sua reformulação, por isso requer certa familiaridade com o sistema, e idealmente, a possibilidade de implementar as mudanças sugeridas e observar seus efeitos.

A abordagem predominante é a qualitativa. Esta é adequada, segundo Oliveira (1999, p. 117), pois, possuem “facilidade de poder descrever a complexidade de uma determinada hipótese ou problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender, classificar processos dinâmicos experimentados por grupos sociais, apresentar contribuições no processo de mudança, criação ou formação de opiniões de determinado grupo dos comportamentos ou atitudes de indivíduos”.

Foi utilizada também a abordagem quantitativa, que segundo Roesch (1966, p. 122), “se o propósito da pesquisa implica em medir relações entre variáveis (associação ou causa e efeito), em avaliar o resultado de algum sistema ou projeto, recomenda-se utilizar preferentemente o enfoque da pesquisa quantitativa e utilizar o melhor meio possível de controlar e o delineamento da pesquisa para garantir uma boa interpretação dos resultados”.

## 2.8. AMOSTRA E POPULAÇÃO

O estudo foi realizado com os proprietários, representantes externos, atendentes de vendas internos, supervisor de linha, gerente de venda e clientes. De acordo com Roesch (1996, p. 130) “uma população é um grupo de pessoas ou empresas que interessa entrevistar para propósito específico de um estudo”.

Dentro dos objetivos foi necessário o contato com uma amostra de clientes, segundo Roesch (1996, p. 139) “o propósito da amostragem é construir um subconjunto da população que é representativo nas principais áreas de interesse da pesquisa”. Desta forma, utilizou-se a amostra não probabilística, por julgamento. De acordo com Malhotra (2001, p. 305) é “uma técnica de amostragem que não utiliza seleção aleatória dos componentes da amostra. Ao contrário, confia no julgamento pessoal do pesquisador”.

Por amostragem por julgamento, Malhotra (2001) entende como uma forma de amostragem por conveniência, em que elementos da população são selecionados com base no julgamento do pesquisador. Os elementos a serem incluídos na amostra são escolhidos por serem apropriados para participar do estudo. Neste caso, foram selecionados pela pesquisadora, para participar da pesquisa, 80 clientes avaliados com o maior potencial de compra através do relatório de ranking de vendas por clientes no período.

## 2.9. COLETA DE DADOS

Os dados foram coletados por meio de fontes primárias e secundárias, que segundo Toledo e Ovalle (1995, p. 16) descreve como “dados primários são aqueles publicados ou comunicados pelo próprio estudioso ou organização que os haja recolhido”. Para Roesch (1999, p. 168), “os dados secundários são dados existentes, em forma de arquivos, banco de dados, índices ou relatórios, e estes não são criados pelo pesquisador”.

Foi utilizada também a observação sistemática designada também como estruturada, planejada controlada, onde o observador sabe o que procura e o que necessita de importância em determinada situação. Para Marconi e Lakatos (2003, p. 193) e Thums (2003, p. 155), neste tipo de observação há um planejamento de ações, sendo uma observação direcionada, ao inverso da assistemática. Quadros, anotações, escalas, dispositivos mecânicos são alguns dos instrumentos que podem ser utilizados nessa observação.

A entrevista semi-estruturada foi utilizada na coleta dos dados qualitativos. De acordo com Roesch (1999, p. 159) “entrevistas semi-estruturadas utilizam-se de questões abertas, que permitam ao entrevistador entender e captar a perspectiva dos participantes da pesquisa” desta forma, o entrevistador neste tipo de entrevista tem a liberdade de explorar mais amplamente uma questão, onde podem ser respondidas numa conversação informal.

Para a coleta de dados qualitativos foi utilizado também um formulário que para Vergara (2000, p. 55), os formulários são um meio-termo entre entrevista e questionário, mas, como no questionário o formulário também é apresentado por escrito, mas é o pesquisador que assinala as respostas dadas oralmente pelo respondente.

### 2.9.1. Tratamento e análise de dados

Segundo Gil (1994, p. 166), “a análise de dados tem como objetivo organizar e resumir os dados de forma tal que possibilitam o fornecimento de respostas ao problema proposto para a investigação”. Já a interpretação dos dados tem sentido mais amplo as respostas.

Os dados foram analisados qualitativamente utilizando-se relatórios internos e entrevista semiestruturada e formulário cabendo a pesquisadora interpretar e explicar os resultados obtidos.

## 2.10. FONTES DE DADOS

Para análise da estrutura atual de mercado, será utilizado o Relatório Setorial da Indústria de móveis no Brasil 2013 e relatórios com os panoramas setoriais disponíveis em sites como ABIMOVEL, revistas e publicações relacionadas ao setor alvo da pesquisa. A base para este estudo estará pautada na literatura do Manual completo para acelerar o desempenho da força de vendas de Zoltners (2004) e do livro Vendas 3.0 de Sandro Magaldi.

Para coleta e análise das estratégias adotadas pela Marzo Vitorino, será utilizada a pesquisa por observação dos processos e a documentação direta, fazendo o levantamento das operações no próprio local onde os fenômenos acontecem.

### 3. O MERCADO DE MÓVEIS PARA ESCRITÓRIO

#### 3.1. Padrão de Concorrência e Estrutura de Mercado da Indústria de Móveis

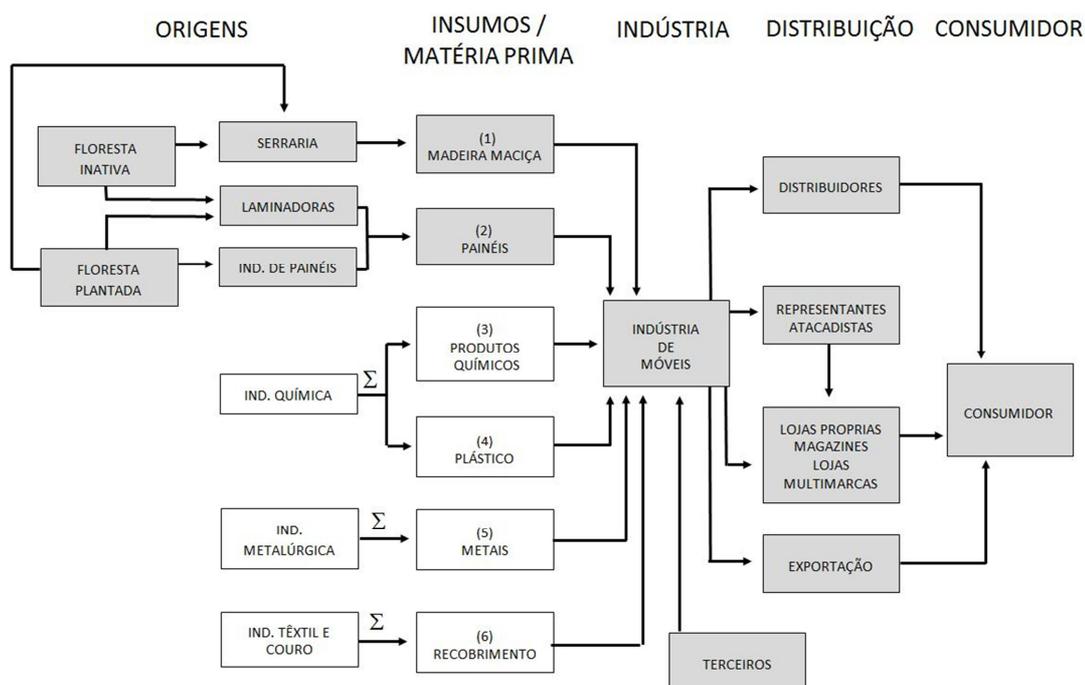
##### 3.1.1. Os Diferentes Segmentos da Indústria Moveleira

De acordo com Ferreira et.al. (2008) a indústria moveleira pode ser segmentada através de diferentes critérios:

- tipo de material predominante no processo produtivo;
- uso ao qual se destina;
- forma organizacional utilizada no processo produtivo; e
- design utilizado.

Ferreira et.al. (2008) explica que ao tipo de matéria-prima utilizada, destacam-se: a) móveis de madeira, que podem ser subdivididos em madeira maciça (nativa ou reflorestada) e painéis de madeira reconstituída; b) móveis de metal; c) móveis de plástico; e d) móveis estofados. Estes diferentes tipos de materiais que são utilizados na cadeia produtiva da indústria moveleira podem ser visto na Figura 2.

FIGURA 2 – FLUXOGRAMA DA CADEIA PRODUTIVA DA INDÚSTRIA DE MÓVEIS



Fonte: BRASIL/IPT,2002.

Com relação ao uso (mercado) ao qual se destina, Ferreira et.al. (2008) explica que, a indústria moveleira pode ser segmentada em móveis residenciais, móveis para escritório e móveis institucionais. Referente ao processo produtivo, este pode ser seriado ou sob encomenda. Por fim, o design dos móveis pode ser predominantemente torneado ou retilíneo. Os segmentos da indústria moveleira surgem da combinação dos diferentes critérios acima apresentados, por exemplo, o segmento de móveis retilíneos seriados engloba os móveis de linhas retas, que utilizam predominantemente os painéis de madeira reconstituída sendo produzidos em grande escala. Os modelos que se destacam são: os armários, as estantes e os móveis de cozinha.

Ferreira et.al. (2008) nos diz que esta elevada complexidade da indústria moveleira dificulta a caracterização da estrutura de mercado em um único padrão competitivo. Cada segmento apresenta características bastante distintas em relação às economias de escala, ao preço e à importância do design. Isto explica a coexistência de empresas muito heterogêneas numa mesma indústria moveleira.

### 3.2. O Dinamismo Concorrencial

Segundo Ferreira et.al. (2008):

A indústria moveleira pode ser considerada uma das mais antigas do mundo, pois deriva dos carpinteiros e artesãos produtores de móveis, que com a revolução industrial passaram a utilizar máquinas e ferramentas visando obter economias de esforço e tempo. Os avanços proporcionados pela industrialização permitiram a padronização e os ganhos de escala, de maneira que os móveis deixaram de serem produtos artesanais para se tornarem produtos industrializados.

Dada esta trajetória de desenvolvimento, a indústria de móveis é classificada, atualmente, como uma indústria tradicional, com tecnologia de produção consolidada e amplamente difundida. Por sua vez, o dinamismo tecnológico desta indústria é determinado pelo aprimoramento do *design*, pelas máquinas e equipamentos utilizados no processo produtivo e pela introdução de novos materiais.

Segundo Ferreira et.al. (2008) o *design* é um bem imaterial que se exterioriza na forma de um objeto, entretanto, não deve estar relacionado apenas à aparência e à estética dos produtos. O *design* está vinculado com todos os aspectos relacionados à concepção do produto que permitam à empresa se diferenciar e construir vantagens sobre os concorrentes: manufaturabilidade, ergonomia, qualidade, durabilidade, conforto, utilização de novos materiais, estratégias de distribuição e marketing, entre outros. Desta maneira, as inovações em *design* propiciam a criação de uma "identidade própria" para os móveis de uma empresa, se constituído em um

dos elementos chave para as condições de concorrência nesta indústria. Cabe destacar, que o *design* original é um bem passível de ser apropriado sendo protegido pelas leis de propriedade industrial (TIGRE, 2006).

Ferreira et.al. (2008) nos explica que em relação ao padrão tecnológico das máquinas e equipamentos utilizados por esta indústria, a grande mudança ocorrida nas últimas décadas foi a substituição da base eletromecânica pela microeletrônica, o que permitiu maior aproveitamento dos materiais, maior flexibilidade na produção e melhor qualidade nos produtos. Apesar de esta indústria ser intensiva em mão-de-obra, as inovações tecnológicas estão permitindo uma redução em seu uso, principalmente em segmentos que possam ser transformados em processos contínuos, como é o caso da produção de móveis retilíneos seriados.

Em relação aos materiais, verificam-se grandes mudanças decorrentes das inovações ocorridas nas indústrias química e petroquímica: materiais compostos, plásticos mais resistentes, novas tintas, etc. Entretanto, a principal tendência observada na indústria moveleira mundial é a substituição das madeiras nativas, dado o aumento das restrições ecológicas. Estas madeiras nativas estão sendo substituídas, tanto pelas madeiras reflorestáveis, como o pínus e o eucalipto, como pelas chapas e painéis de madeira reconstituída. Dentre as inovações trazidas pela indústria de painéis, destaca-se o *MDF - Medium Density Fiberboard*, que revolucionou a indústria moveleira desde que foi introduzido no mercado europeu nos anos 80. Este novo tipo de chapa apresenta resistência mecânica e estabilidade dimensional, que a transformam no substituto mais próximo da madeira maciça. Além do MDF, a indústria de painéis tem lançado uma variedade de novos tipos de chapas de madeira reconstituída, para diferentes aplicações. Cabe destacar que, na maioria dos móveis, é utilizada uma combinação de chapas e de madeiras maciças, visando melhoria da qualidade e redução dos custos. Por fim, observa-se a crescente utilização de outros materiais combinados com a madeira, como o vidro, os metais, as pedras, os couros e os plásticos.

Segundo Ferreira et.al.(2008) a dinâmica tecnológica do setor está relacionada tanto ao fluxo de inovações vindas da interação com fornecedores especializados de máquinas e matérias-primas, quanto às inovações em *design* desenvolvidas pelas próprias empresas do setor.

O mesmo autor afirma que estes elementos permitem a introdução de inovações em produtos e processos produtivos e conseqüente construção de vantagens competitivas.

### 3.3. Estrutura de Mercado

Conforme informações do IEMI, Instituto de Estudos e Marketing Industrial e o Relatório Setorial da Indústria moveleira (2012):

A maioria dos fatores determinantes da competitividade da indústria moveleira é externa ao setor: máquinas e equipamentos, fornecidos pela indústria de bens de capital, e matérias-primas, fornecidas pelas indústrias de painéis de madeira, petroquímica e siderúrgica. Entretanto, estes elementos não são passíveis de ser apropriados internamente pelas empresas do setor moveleiro. Esta dificuldade em se apropriar dos elementos determinantes das vantagens competitivas faz com que as economias de escala internas à empresa sejam muito restritas. Por isto, observa-se um predomínio das micro e pequenas empresas na estrutura produtiva do setor produtor de móveis.

Esta elevada pulverização da estrutura produtiva é corroborada pelo fato de que, na maioria dos segmentos da indústria moveleira, o uso da mão-de-obra ainda é intensivo, o que dificulta a mecanização e, conseqüentemente, os ganhos de escala. Mesmo em alguns setores em que houve o avanço da automatização, esta não implicou em maiores escalas produtivas, ao contrário, em muitos casos a introdução da eletrônica embarcada permitiu uma maior diversificação da produção com baixo custo, mesmo para pequenos lotes.

Outra importante característica da indústria moveleira mundial é que, na maioria dos casos, ela se apresenta estruturada na forma de APLs - Arranjos Produtivos Locais. Como a maioria das empresas deste setor apresenta restrições à obtenção de economias de escala, elas buscam compensar isto através das vantagens da aglomeração geográfica. Num primeiro momento, as vantagens de aglomeração estão relacionadas à oferta e à qualificação da mão-de-obra, à disponibilidade de serviços especializados e ao acesso às redes de comercialização. Num segundo momento, caso exista uma maior cooperação entre as empresas, podem surgir oportunidades de geração de economias externas por meio da especialização parcial dos produtores, investimentos compartilhados e formação de consórcios, entre outros. Em muitos casos, estes arranjos produtivos da indústria moveleira passam a contar com o apoio de instituições locais como associações empresariais, governos municipais ou regionais, instituições de crédito, ensino e pesquisa.

O Brasil detém 3,9% da produção mundial, mas praticamente quase tudo é consumido no país e não há um percentual significativo de importação (0,5%) e nem de exportação (0,5%) em termos mundiais.

TABELA 1 – PRODUÇÃO E CONSUMOS MUNDIAIS EM 2012

Regiões	Produção (US\$ milhões)	%	Consumo (US\$ milhões)	%
União Europeia	113.513	26,5%	110.689	26,3%
Leste Europeu e Rússia	13.934	3,3%	17.212	4,1%
Ásia e Pacífico	216.030	50,4%	169.083	40,2%
China	156.272	36,5%	109.180	26,0%
Japão	13.647	3,2%	17.896	4,3%
Outros	46.111	10,8%	42.007	10,0%
Oriente médio e África	7.856	1,8%	13.960	3,3%
América do Norte	57.248	13,4%	88.325	21,0%
Estados Unidos	44859	10,5%	74.228	17,7%
Canadá	9.643	2,3%	12.104	2,9%
México	2.746	0,6%	1.993	0,5%
América do Sul	9.700	4,6%	21.148	5,0%

Brasil	16.622	3,9%	16.567	3,9%
Outros	3.078	0,7%	4.581	1,1%
<b>Total</b>	<b>428.281</b>	<b>100%</b>	<b>420.417</b>	<b>100%</b>

Fonte: IEMI/RAIS

### 3.3.3. Panorama Nacional

A indústria moveleira no Brasil exerce um papel de elevada relevância na cadeia produtiva da madeira, em que e sem dúvida, seu principal ator, e no suprimento de uma enorme rede de varejistas especializados e lojas de departamento quem tem nos produtos ofertados pelo seguimento uma de suas principais fontes de renda. Não se pode desprezar a contribuição deste seguimento na contribuição do superávit comercial do Brasil, que segundo o Relatório Setorial da Associação das Indústrias de Móveis do Rio Grande Do Sul para o ano de 2012, contribui com 0,6% das receitas líquidas obtida pelo Brasil em todo seu comércio internacional, que totalizou US\$ 29,8 bilhões.

A tabela abaixo apresenta os números da indústria moveleira no Brasil projetados para o ano de 2012. Nela e possível verificar as dimensões alcançadas por este setor, compostas atualmente por mais de 17 mil unidades produtivas em atividade.

TABELA 2 – NÚMEROS DO SETOR 2012

<b>Item</b>	<b>Número</b>
Numero de indústrias	17,132 mil empresas
Mão-de-obra	322,8 mil funcionários
Produção	494,2milhões de peças
Valor da produção	R\$ 38,6 bilhões
Investimentos	R\$ 1,397 bilhão
Exportações	US\$ 708,7 milhões
Importações	US\$ 653,4 milhões

Fonte: IEMI/RAIS

A indústria moveleira apresenta grande relevância na indústria de transformação no Brasil, tanto pela relevância de valor de sua produção quanto sua capacidade de gerar empregos e divisas para o país.

Segundo dados da Associação das indústrias de moveis do Rio Grande do Sul em 2012 a indústria moveleira produziu cerca de R\$ 38,6 bilhões, o

equivalente a 1,9 %do valor total da receita líquida da indústria de transformação do Brasil.

Os empregos diretos e indiretos gerados pela indústria moveleira somaram 322,8 mil postos de trabalho em 2012, ou o equivalente a 3,2% do total de trabalhadores alocados na produção na produção industrial nesse ano, demonstrando que além de sua relevância econômica, e um seguimento de forte impacto social.

Segundo dados da mesma associação, divulgados no Relatório Setorial da Indústria de Móveis do Brasil, a indústria moveleira brasileira de 2013 entre os anos de 2008 a 2012 apresentou um crescimento de 19,6%, passando de 14.627 unidades produtivas em 2008 para as atuais 17.132 unidades. A grande variação do número de empresas de um ano para outro, no entanto, pode significar que há certa mobilidade de capitais e ausência de barreiras à entrada ou à saída de empresas no setor

TABELA 3 – EMPRESAS POR SEGMENTO

<b>Segmento</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
Móveis de madeira	12.256	12.633	12.930	13.751	14685
Móveis de metal	1.255	1.350	1.388	1.522	1.604
Outros móveis	846	812	799	809	843
<b>Total</b>	<b>14.627</b>	<b>14.795</b>	<b>15.117</b>	<b>16.082</b>	<b>17.132</b>

Fonte: IEMI/RAIS

### 3.4. Empresas segundo sua localização e Produtos Fabricados

De acordo com o IEMI, Instituto de Estudos e Marketing Industrial e o Relatório Setorial da Indústria moveleira, existem empresas produtoras de móveis em todas as regiões do país, porém 78,6% estão fortemente concentradas nas regiões Sul e Sudeste.

A tabela abaixo mostra a concentração da indústria de moveis por região.

TABELA 4 – EMPRESAS POR REGIÃO

<b>Segmento</b>	<b>Brasil</b>	<b>Norte</b>	<b>Nordeste</b>	<b>Sudeste</b>	<b>Sul</b>	<b>C.oeste</b>
Móveis de madeira	14.685	377	1.560	5.710	6.017	1.021
Móveis de metal	1.604	24	293	683	489	115

Outros móveis	843	16	157	287	334	49
<b>Total</b>	<b>17.132</b>	<b>417</b>	<b>2.010</b>	<b>6.680</b>	<b>6.840</b>	<b>1.185</b>

Fonte: IEMI/RAIS

A mão de obra no setor considerando a indústria de espumas atingiu 322.800 empregos em 2012, o que representa um crescimento de 4,9% sobre 2011 e de 32,6% entre 2008 e 2012.

TABELA 5 – PESSOAL OCUPADO POR SEGMENTO

<b>Segmento</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
Móveis	222.079	236.633	267.626	281.420	295.201
Espumas	21.471	23.082	25.720	26.181	27.621
Evolução %	100%	106,6%	120,4%	126,3%	132,6%
<b>Total</b>	<b>243.550</b>	<b>259.715</b>	<b>293.346</b>	<b>307.601</b>	<b>322.822</b>

Fonte: IEMI/RAIS

Segundo dados divulgados em 2013 pelo Instituto de Estudos e Marketing Industrial (IEMI) em conjunto com a Associação das Indústrias de Moveis do Estado do Rio Grande do Sul a indústria nacional de moveis produziu 460.500.000 de unidades acabadas em 2012. Deste total 14,7% são de moveis para escritório.

### 3.5. Produção e Vendas

As tabelas a seguir mostram a evolução da produção de toda a indústria moveleira mostrando a representatividade da indústria de moveis para escritório neste setor, que em 2012 somou 14,7% do total produzido no Brasil.

TABELA 6 – PRODUÇÃO POR LINHA DE PRODUTOS (1000 UINDADES)

<b>Móveis</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
Móveis para escritórios	48.562	580.580	57.786	61.290	67.695
Móveis para Dormitórios	120.790	125.391	139.438	149.347	158.271
Móveis para Sala de Estar	15.968	16.984	19.429	21.320	22.861
Móveis Estofados	39.297	41.270	45.545	45.659	48.876
Móveis para sala de Jantar	37.988	39.354	42.047	45.278	48.973
Móveis para Cozinhas	40.937	42.023	47.050	50.618	55.395
Outros Móveis	50.928	54.353	62.492	57.519	58.472
Colchoes	28.275	28.642	30.031	31.374	33.647
<b>Total</b>	<b>382.745</b>	<b>398.597</b>	<b>443.818</b>	<b>462.405</b>	<b>494.189</b>

Fonte: IEMI/RAIS

TABELA 7 – EVOLUÇÃO DA PRODUÇÃO (1000 UNIDADES)

<b>Móveis</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
Móveis para escritórios	100%	104,2%	119,0%	126,2%	139,4%
Móveis para dormitórios	100%	103,8%	115,4%	123,6%	131,0%
Móveis para Sala de Estar	100%	106,4%	121,7%	133,5%	143,2%
Móveis Estofados	100%	105,0%	115,9%	116,2%	124,4%
Móveis para sala de Jantar	100%	103,6%	110,7%	119,2%	128,9%
Móveis para Cozinhas	100%	102,7%	114,9%	123,6%	135,3%
Outros Móveis	100%	106,7%	122,7%	112,9%	114,8%
Colchões	100%	101,3%	106,2%	111,0%	119,0%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>104,1%</b>	<b>116,0%</b>	<b>120,8%</b>	<b>129,1%</b>

Fonte: IEMI/RAIS

### 3.5.1 Evolução do faturamento

O faturamento do setor moveleiro apresentou um aumento de 59,5% no período de 2008 a 2012. Considerando que neste período a inflação nacional medida pelo IPCA/IBGE foi de 24,5% houve um aumento real de 28,1% no faturamento do setor. (Relatório Setorial da Indústria moveleira, 2012).

As tabelas abaixo mostram que a maior variação no período ocorreu no seguimento de móveis para escritório, que ampliou seu faturamento em 69,5%, enquanto os móveis residenciais aumentaram 56,7%, com base nos valores em Reais.

TABELA 8 – FATURAMENTO ANUAL (EM R\$ 1000)

<b>Segmento</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
Móveis residenciais	13.831.176	15.078.805	18.020.646	19.979.376	21.680.329
Móveis de escritório	6.381.774	6.985.174	8.511.602	9.524.483	10.816.002
Colchões	4.015.009	4.167.602	4.925.801	5.566.332	6.148.570
<b>Total</b>	<b>24.227.959</b>	<b>26.231.581</b>	<b>31.458.049</b>	<b>35.070.191</b>	<b>38.644.901</b>

Fonte: IEMI/RAIS

TABELA 9 – EVOLUÇÃO DO FATURAMENTO ANUAL (%)

<b>Segmento</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
Móveis residenciais	100%	109,1%	130,3%	144,5%	156,7%
Móveis de escritório	100%	109,5%	133,4%	149,2%	169,5%
Colchões	100%	103,8%	122,7%	138,6%	153,1%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>108,3%</b>	<b>129,8%</b>	<b>144,8%</b>	<b>159,5%</b>

Fonte: IEMI/RAIS

### 3.6. Comércio Externo

Segundo o EMI, o comércio externo da indústria brasileira de móveis representa um excelente canal de escoamento nacional, apesar das dificuldades impostas pela continuidade da valorização da moeda nacional, pela crise econômica mundial iniciada em 2008 e pela dificuldade do produtor nacional em competir com os produtores asiáticos, que possuem matéria-prima e mão de obra mais barata, resultando numa concorrência desequilibrada. De acordo com as informações divulgadas pelo IEMI com base em dados do SECEX as exportações somaram US\$ 709.000.000, o que significa uma redução de 27,1% no período analisado (2008 a 2012) e queda de 4,6% em 2012 em relação a 2011. As importações de 2012 chegaram a US\$ 653.000.000 equivalentes a um crescimento de 59,8% entre 2008 e 2012 e um aumento de 15,6% em 2012 sobre 2011.

Com esses resultados o saldo na balança comercial do setor passou de US\$ 564.000.000 para US\$ 55.000.000, queda de 90,2% entre 2008 e 2009.

Ao longo do período estudado (2008 a 2012) as importações de móveis mais que dobraram em volumes de toneladas (110,6%).

TABELA 10 – IMPORTAÇÕES BRASILEIRAS DE MÓVEIS EM VOLUMES (TONELADAS)

<b>Móveis</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
Móveis de metal para escritórios	417	1.365	3.603	2.532	2.876
Outros móveis de metal	8.981	7.219	10.956	15.372	19.149
Móveis de madeira para escritório	121	354	281	462	336
Móveis de madeira para cozinha	167	203	344	155	217
Móveis de madeira para dormitório	196	112	325	317	311
Outros móveis de madeira	1.475	1.364	1.685	2.645	3.823
Móveis de plástico	1.532	1.262	1.518	2.474	2.559
Móveis de outras matérias	177	276	448	975	986
Partes de móveis de madeira	68	50	62	110	179
Partes de outros móveis	1.078	1.017	1.689	1.960	2.454
<b>Total</b>	<b>14.213</b>	<b>13.221</b>	<b>20.915</b>	<b>27.003</b>	<b>32.888</b>

Fonte IEMI/SECEX

TABELA 11- IMPORTAÇÕES BRASILEIRAS DE MÓVEIS EM VALORES (US\$ 1.000)

<b>Móveis</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
Móveis de metal para escritórios	1.449	2.422	6.161	5.421	6.407
Outros móveis de metal	22.682	19.342	34.930	48.515	65.193
Móveis de madeira para escritório	715	917	1.053	2.015	1.610
Móveis de madeira para cozinha	332	393	441	639	1.177
Móveis de madeira para dormitório	460	439	584	1.528	1.627

Outros móveis de madeira	5.916	5.156	7.710	11.678	22.489
Móveis de plástico	27.506	21.478	22.150	23.613	21.934
Móveis de outras matérias	604	980	1.208	2.605	3.526
Partes de móveis de madeira	387	426	548	868	1.262
Partes de outros móveis	6.491	6.722	11.621	10.055	13.693
<b>Total</b>	<b>66.542</b>	<b>58.275</b>	<b>86.407</b>	<b>106.937</b>	<b>138.919</b>

Fonte: IEMI/SECEX

### 3.6.1. Exportações brasileiras de móveis

Segundo dados do SECEX entre 2008 e 2012 as vendas externas de móveis medidas em toneladas recuaram 32,7%, enquanto em dólares houve queda de 27,3%.

TABELA 12 – EXPORTAÇÕES BRASILEIRAS DE MÓVEIS EM VOLUMES (TONELADAS)

<b>Móveis</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
Móveis de metal para escritórios	164	174	76	74	60
Outros móveis de metal	8.992	6.396	6.330	6.883	9.474
Móveis de madeira para escritório	10.716	7.108	6.577	4.415	3.988
Móveis de madeira para cozinha	26.237	22.738	23.096	24.145	24.392
Móveis de madeira para dormitório	161.857	134.246	137.924	125.913	128.659
Outros móveis de madeira	132.987	93.403	92.542	69.620	69.295
Móveis de plástico	1.084	909	964	918	792
Móveis de outras matérias	100	56	10	31	17
Partes de móveis de madeira	22.592	16.143	13.824	9.372	9.406
Partes de outros móveis	6.213	3.506	1.633	2.067	1.820
<b>Total</b>	<b>370.942</b>	<b>284.679</b>	<b>282.975</b>	<b>243.437</b>	<b>247.903</b>

Fonte: IEMI/SECEX

TABELA 13 – EXPORTAÇÕES BRASILEIRAS DE MÓVEIS EM VALORES (US\$ 1.000)

<b>Móveis</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
Móveis de metal para escritórios	893	1.014	656	534	380
Outros móveis de metal	29.068	22.074	22.378	27.542	35.969
Móveis de madeira para escritório	24.614	16.092	15.346	11.405	10.808
Móveis de madeira para cozinha	53.871	42.229	45.306	48.225	45.785
Móveis de madeira para dormitório	289.532	233.731	251.893	236.859	233.131
Outros móveis de madeira	297.342	201.992	205.402	159.739	152.142
Móveis de plástico	9.265	5.935	5.088	5.711	7.352
Móveis de outras matérias	685	552	194	399	432
Partes de móveis de madeira	41.592	30.555	29.612	21.647	21.449
Partes de outros móveis	19.793	14.108	8.234	10.431	8.318
<b>Total</b>	<b>766.655</b>	<b>568.281</b>	<b>584.109</b>	<b>522.492</b>	<b>515.766</b>

Fonte: IEMI/SECEX

TABELA 14 – NÚMEROS DO SETOR 2013

<b>Item</b>	<b>Número</b>
Numero de indústrias	17,132 mil empresas
Mão-de-obra	322,8 mil funcionários
Produção	494,2milhões de peças
Valor da produção	R\$ 38,6 bilhões
Investimentos	R\$ 1,397 bilhão
Exportações	US\$ 708,7 milhões
Importações	US\$ 653,4 milhões

Fonte: IEMI/SECEX

### 3.7. ESTUDO DE CASO: A EMPRESA MARZO VITORINO

Este capítulo tem como objetivo apresentar o desenvolvimento do trabalho e a apresentação dos resultados, onde serão abordados:

#### 3.7.1. A apresentação da empresa

A Marzo Vitorino está localizada na cidade de Mairiporã, no distrito Industrial de Terra Preta em São Paulo. É uma empresa familiar, fundada em 1998 por três irmãos Ricardo Di Marzo Vitorino, Roberto de Marzo Vitorino e Renato Di Marzo Vitorino. A empresa, hoje com 15 anos de existência começou muito pequena e ao longo dos anos apresentou um grande crescimento se tornando uma das maiores e mais bem instaladas empresas do setor do ramo moveleiro no Brasil. A Marzo Vitorino conta com um parque fabril de aproximadamente 15.000m de área coberta e está dividida em quatro plantas fabris que são: fabricação de móveis em madeira, metalúrgica para a produção de componentes metálicos, fabricação de móveis em aço e um centro para armazenamento de materiais. Conta com 270 colaboradores diretos tornando-se uma das empresas que mais contrata na região. Ao longo da sua existência, a empresa se modernizou, procurando se manter em constante evolução e acompanhando sempre as tendências e necessidades apresentadas pelo mercado e pelos clientes e vem obtendo grande crescimento que

deve principalmente por dois diferenciais: a Marzo Vitorino tem hoje, graças ao seu moderno parque fabril, o menor prazo de entrega do setor, e se destaca também pelo atendimento, procurando ter um atendimento personalizado com um relacionamento de pessoa para pessoa. Atualmente a empresa conta com 18 linhas:

#### Linhas de entrada (produto econômico)

- Linha Versatta
- Linha Veneto
- Linha Uno Color
- Linha Uno Light

#### E linhas com maior valor agregado

- Linha Romanzza Color
- Linha Romanzza Light
- Linha Spazio
- Linha RomanzzaMaxxi
- Linha Impéria Premium
- Linha de estantes em aço Euro
- Linha de racks e estantes
- Linha Quadratto de biombos divisores
- Linha Call Center
- Linhas Plus e Slim de sistemas de eletrificação

No decorrer de seu desenvolvimento, seus diretores foram aumentando o portfólio lançando produtos com maior valor agregado que ampliaram o leque de clientes de outros nichos de mercado onde a empresa ainda não atuava aumentando o *market share* da empresa trazendo maior rentabilidade. Inicialmente a empresa que não era conhecida e tinha um portfólio limitado de produtos, tinha suas vendas pulverizadas em pequenos lojistas e revendedores de móveis para escritório de comércio popular. Uma vez aumentado o portfólio e com novas linhas com maior valor agregado, e uma estrutura bem consolidada e já reconhecida pelo mercado, com maior poder de produção, o diretor comercial da empresa começou a trabalhar em uma nova construção de imagem e identidade visual para a organização. Este novo posicionamento trouxe para a Marzo Vitorino novos clientes com maior

potencial de compra, grandes empresas de locação de mobiliário corporativo, escritórios de arquitetura, *facilities* e *turnkey*. Nos últimos anos a empresa esteve presente em dois dos maiores eventos realizados no Brasil, sendo responsável pelo fornecimento de mobiliário para o evento RIO +20 e para três sedes da copa das confederações realizada este ano.

No decorrer deste desenvolvimento pode-se perceber que os diretores sempre apresentaram grande preocupação com investimentos maciços no parque fabril com a implementação e renovação de tecnologias cada vez mais avançadas, porém os outros departamentos gerenciais não acompanharam esta evolução na mesma velocidade apresentando um desenvolvimento aquém do necessário. O grande crescimento apresentado pela empresa no decorrer do tempo foi impulsionado em parte pela agilidade em suas entregas, pois, para o setor corporativo, este é um grande fator de diferencial em comparação com a concorrência. Enquanto a Marzo Vitorino entrega seus pedidos em até dois dias, a concorrência entrega em até dez dias. Outro fator preponderante foi a atendimento interno e o suporte oferecido pela empresa que procura tratar seus clientes pessoalmente, com atendimento amigável e diferenciado procurando sempre proporcionar facilidade e comodidade.

### 3.8. A CONCORRÊNCIA

Kotler (2000, p. 241) refere-se à concorrência afirmando que:

Atualmente, a concorrência não apenas é abundante como está crescendo de maneira mais intensa a cada dia [...] devido à competitividade dos mercados, já não basta compreender os clientes. As empresas precisam prestar muita atenção aos seus concorrentes. Empresas bem sucedidas projetam e operam sistemas para obter informações contínuas sobre seus concorrentes.

Conceituando setorialmente a concorrência, Kotler (2000, p. 242) as classifica de acordo com a quantidade de empresas vendedoras; os níveis de diferenciação do produto; a presença ou não de barreiras à entrada, à mobilidade e a saída; as estruturas de custos; o grau de integração vertical e o grau de globalização.

O segmento de móveis de escritório participa com 25% do faturamento total do setor moveleiro no Brasil. Entretanto, para atender um mercado corporativo muito exigente, a tendência atual é de que as empresas desse setor forneçam a seus clientes a “solução completa”, ou seja, a linha completa de produtos para escritório, o que vem implicando aumento da terceirização da produção, especialmente de estruturas metálicas e peças plásticas. Destaca-se ainda a preocupação das empresas do setor com a qualidade e os serviços pós-venda, dado o mercado de grandes clientes, em que atuam.

A maior complexidade dos processos produtivos desse segmento – marcenaria, metalurgia, tapeçaria, injeção de poliuretano, acabamento – exclui a presença de micro e pequenas empresas.

Além disso, no segmento de móveis de escritório sob encomenda, as empresas também executam o projeto de instalação dos móveis, o que dificulta ainda mais a presença de pequenas empresas. De modo geral, os fabricantes desse setor são de grande porte e internacionalizados (BNDES Setorial, Rio de Janeiro, n. 25, p. 65-106, mar. 2007 Móveis de Escritório Pag. 77).

A identificação da concorrência enfrentada pela Marzo Vitorino se dá basicamente levando-se em consideração os concorrentes reais e diretos. Os principais fatores abordados para análise da concorrência foram estabelecidos levando-se em consideração os seguintes critérios:

- em relação à similaridade entre produto/mercado;
- empresas com tecnologias relacionadas;
- que almejam o mesmo grupo de clientes;

Dentro desta perspectiva de análise encontramos os seguintes concorrentes:

TABELA 15 – CONCORRENTES REAIS E DIRETOS

<b>Empresa</b>	<b>Região</b>	<b>Número de funcionários</b>	<b>Ano de fundação</b>
BellaLinea Ind. e Com. Ltda.	Sudeste	110	1997
Fort Line Ind. e Com. de Móveis	Sudeste	250	1993
Mademoveis Ind. e Com. Ltda	Sudeste	170	1976

Pandin Móveis de Aço Ltda	Sudeste	450	1958
Rivera Móveis Ind. e Com. Ltda	Sudeste	250	1967
Artesano Móveis Ltda	Sul	150	1982
Bortolini Ind. de Móveis Ltda	Sul	146	1958
Caderode Móveis p/ Escritório Ltda	Sul	240	1994
Dim Ind. de Móveis Ltda	Sul	80	2003
Marelli Móveis p/ Escritório Ltda	Sul	200	1983
Martinucci do Brasil Móveis p/ Esc. Ltda	Sul	380	1984
Móveis Belo Ind. e Com. Ltda	Sul	230	1981

Fonte: Elaboração própria com dados obtidos do Relatório Setorial da Indústria de Móveis no Brasil – Brasil Móveis 2013.

Para a análise dos concorrentes foi feito o agrupamento das características dividindo-os em grupos estratégicos.

TABELA 16 – GRUPOS ESTRATÉGICOS

<b>Parâmetro</b>	<b>Grupo A</b>	<b>Grupo B</b>	<b>Grupo C</b>	<b>Grupo D</b>	<b>Grupo E</b>
Preço	Preço alto	Preço médio	Preço baixo	Preço baixo	Preço médio
Tecnologia	Tecnologia superior	Tecnologia superior	Tecnologia inferior	Tecnologia superior	Tecnologia média
Atendimento	Atendimento mediano	Atendimento mediano	Atendimento básico	Atendimento básico	Atendimento mediano
Prazo de entrega	Prazo de entrega demorado	Prazo de entrega demorado	Prazo médio de entrega	Prazo de entrega demorado	Prazo de entrega mediano
Linha	Linha ampla	Linha ampla	Linha restrita	Linha restrita	Linha ampla

Fonte: Dados de pesquisa, 2013.

TABELA 17 – CLASSIFICAÇÃO DA CONCORRÊNCIA POR GRUPOS

<b>Grupo A</b>	<b>Grupo B</b>	<b>Grupo C</b>	<b>Grupo D</b>	<b>Grupo E</b>
Marelli	Artesano	Mademóveis	Avantti	Martinucci
Caderode	Dim Móveis	Bela Linea	-	-
Rivera	Móveis Belo	-	-	-
Bortolini	Fort Line	-	-	-

---

Fonte: Dados de pesquisa 2013.

Não foram encontrados dados para medir o tamanho do mercado e a participação de cada empresa dentro do segmento. As informações encontradas sobre o segmento são escassas e trata quase que especificamente de exportações e importação.

No caso da Marzo Vitorino, o modelo de organização industrial é caracterizado pela presença de empresas especializadas em linhas específicas de produtos. Grande parte destas empresas dedica-se a produzir produtos padronizados em que a concorrência se dá via preço. Assim, o produtor individual não tem forças para influir nos preços de mercado. Sua sobrevivência depende da sua eficiência.

FIGURA 3 – AVALIAÇÃO DA FORÇA DE VENDAS



Fonte: Retirado de Zoltners, 2004.

### 3.9. Recursos e processo: como está organizada a força de vendas da Marzo

Vitorino

De acordo com Zoltners (2004), a importância da força de vendas ultrapassa o seu custo. A força de vendas é o grupo de pessoas a que mais se outorga poder dentro da empresa. Ela representa publicamente a empresa e é incumbida de seu patrimônio mais importante: os clientes. A habilidade da organização de vendas tem efeito direto sobre as vendas e os lucros da empresa. A força de vendas é parte integrante do produto e do valor que a empresa proporciona aos seus clientes.

A Marzo Vitorino atua no mercado utilizando a força de vendas externa e interna. Esta possui um quadro de representantes comerciais externos sem vínculos empregatícios com a empresa.

São 6 escritórios de representação distribuídos por território:

TABELA 18 – ESCRITÓRIOS DE REPRESENTAÇÃO DISTRIBUIDOS POR TERRITÓRIO

<b>Representante</b>	<b>Região de cobertura</b>
Representante 1	Sudeste - Grande São Paulo
Representante 2	Sudeste - Grande São Paulo
Representante 3	Nordeste
Representante 4	Sudeste – Interior de São Paulo
Representante 5	Sudeste – Rio de Janeiro
Representante 6	Sudeste/ parte do Nordeste (Espírito Santo e Bahia)
Representante 7	Sudeste – Grande São Paulo e interior

Fonte: Dados de pesquisa 2013.

Cada vendedor possui uma carteira de clientes que acompanha por meio de visitas comerciais com a regularidade necessária para manter o cliente ativo. Estes tem autonomia para pesquisar novos e potenciais clientes, no sentido de

aumentar a sua carteira de clientes e conseqüente volume de vendas. Os representantes usufruem de autonomia para gerenciar as suas atividades.

A empresa possui também uma equipe de vendas interna composta por:

- 1 diretor comercial
- 1 gerente comercial
- 1 supervisor de vendas
- 5 atendentes de vendas

Kotler (1998) ressalta que, uma vez que a empresa decidiu sobre a abordagem de vendas mais desejável, ela pode usar uma força de vendas própria ou contratada. A força de vendas própria trabalha exclusivamente para a empresa, em tempo integral ou parcial. É formada por pessoal interno, que atende os clientes por telefone ou recebe visita de compradores potenciais, e pessoal de campo, que se desloca para visitar clientes. Uma força de vendas contratada consiste em representantes comerciais, agentes de vendas ou vendedores autônomos, que são remunerados na base da comissão sobre as vendas realizadas.

Normalmente a empresa contrata os representantes por indicação ou ainda analisa os representantes que existem no segmento com uma carteira de clientes já estruturada e que demonstram interesse em trabalhar na Marzo Vitorino. Os representantes são segmentados por região e são remunerados por meio de comissão sobre as vendas efetuadas. Os vendedores contratados recebem um treinamento referente às linhas e particularidades dos produtos, tabela de preços, processo produtivo e a filosofia de trabalho da empresa. Mesmo já conhecendo o segmento, este treinamento se faz necessário para que os representantes tenham contato com o tipo de trabalho desenvolvido na organização. Este treinamento é aplicado pessoalmente pela gerente comercial da Marzo Vitorino por meio de exposição em reuniões e visitas a fábrica. Os representantes são diretamente subordinados ao diretor comercial.

O diretor comercial é responsável pelo setor e por dar as diretrizes para o departamento de vendas, sendo responsável pelos objetivos de vendas traçados pela empresa, pela estrutura e contratação dos representantes comerciais e pelo atendimento aos clientes de maior porte da organização que recebem um tratamento diferenciado das demais carteiras de clientes do varejo.

A gerente comercial é basicamente uma gestora de linha responsável pela equipe interna de vendas e o bom funcionamento diário do setor, viabilizando as vendas por meio do suporte personalizado oferecido aos clientes, intermediando e administrando os conflitos diários do departamento com os demais setores que trabalham em conjunto. Além disso, faz o acompanhamento diário das vendas, orientando e cobrando os resultados esperados da equipe de vendas.

O supervisor de vendas atua diretamente com os atendentes de vendas, sendo responsável pelo acompanhamento do cadastramento dos pedidos, e pelo desenvolvimento das atividades diárias do setor como prestar informações aos clientes como prazos de entregas de pedidos, confirmação de fechamento de cargas e o suporte e encaminhamento para os setores responsáveis (técnico, assistência, cobrança, logística) para todos os tipos de dúvidas solicitadas pelos clientes.

Os atendentes de vendas são responsáveis pelo cadastramento de pedidos no sistema de gestão comercial da empresa e também prestar auxílio aos clientes via telefone e e-mail.

É feita uma avaliação sobre a análise dos números de vendas baseados em índices anteriores. Caso se perceba uma queda significativa nos índices de compra de determinado cliente, o representante procura fazer visita de investigação para verificar o que pode estar acontecendo e tomar alguma medida para evitar a situação de queda nas vendas.

Para o processo de vendas é levado em consideração o perfil dos clientes. No caso, a Marzo Vitorino possui cliente que são lojistas específicos de mobiliário para escritório, outros que trabalham apenas com locação de mobiliário corporativo com grandes volumes de vendas, porém, sazonais, clientes que trabalham diretamente com arquitetos e construtoras e tem acessos a projetos maiores. Não existe uma lista de preços diferenciada, mas a empresa negocia com seus clientes os projetos de cunho especial, ou em grande quantidade ou ainda quando a concorrência em determinados projetos é muito grande e necessita de descontos adicionais para o fechamento da venda.

## 4. DIAGNÓSTICO

4.1 Avaliando a força de vendas da Marzo Vitorino e sua interação e impacto com os motores da produtividade

(as pessoas e a cultura, a atividade da força de vendas e os resultados para a empresa)

Foram utilizados para esta pesquisa, critérios qualitativos para avaliação dos motores da produtividade da força de vendas. Adotou-se os dados qualitativos para avaliar o impacto dos motores da produtividade e a competência atual da Marzo Vitorino. Entre as fontes de dados qualitativos estão entrevistas com os vendedores internos e externos, supervisor, gerente e diretor do departamento de vendas.

De acordo com Zoltners (2004), a avaliação da força de vendas identifica áreas que precisam de aperfeiçoamento. Os motores da produtividade da força de vendas são o ponto de partida para fazer as modificações pertinentes, que nem sempre são únicas ou óbvias. A hierarquia dos motores da força de vendas sugere que há uma relação de dependência entre as decisões relativas à produtividade da força de vendas e uma deve preceder a outras.

FIGURA 5 – OS COMPONENTES DE UMA ORGANIZAÇÃO DE VENDAS EXPANDIDO DE MODO A INCLUIR OS MOTORES DA PRODUTIVIDADE DA FORÇA DE VENDAS.

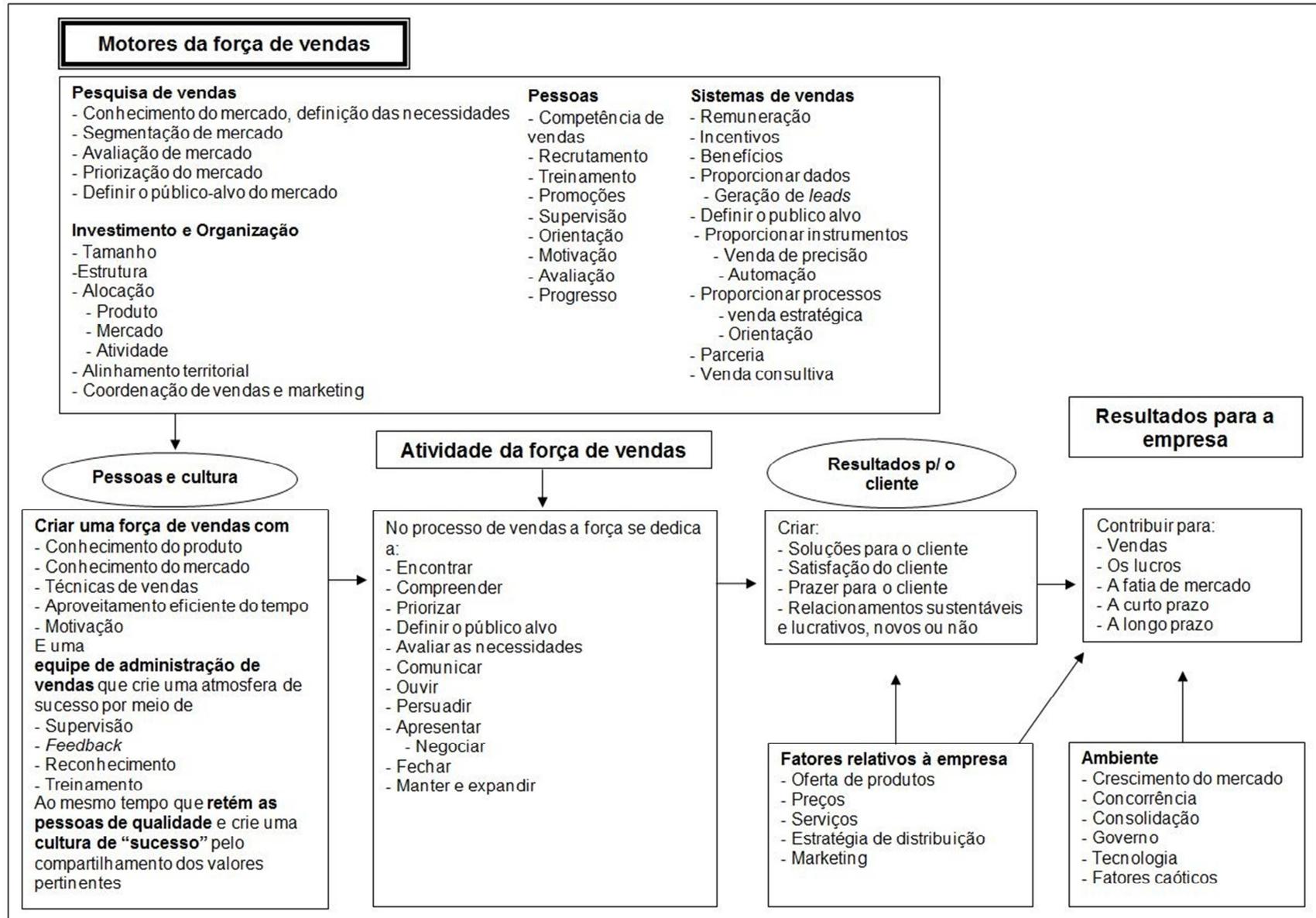


TABELA 19 – PESQUISA SOBRE O IMPACTO DOS MOTORES DA PRODUTIVIDADE DA FORÇA DE VENDAS

Pesquisa sobre os impactos dos motores da produtividade da força de vendas

<b>Classifique os itens de acordo com a sua capacidade de aumentar a eficácia das vendas</b>	<b>Sem importância</b>	<b>De alguma importância</b>	<b>Importante</b>	<b>Muito importante</b>	<b>Extremamente importante</b>	<b>Nota média (Amostra)</b>
Melhores informações para definir o público alvo	1	2	3	4	5	4,14
Melhor plano de remuneração	1	2	3	4	5	4,14
Melhor conhecimento do produto	1	2	3	4	5	4,85
Melhores técnicas de vendas	1	2	3	4	5	4,28
Melhores instrumentos e suporte às vendas	1	2	3	4	5	4,28
Melhor processo de contratação de vendedores	1	2	3	4	5	2,85
Melhores programas de reconhecimento	1	2	3	4	5	4,0
Mais tempo com o supervisor imediato	1	2	3	4	5	3,0

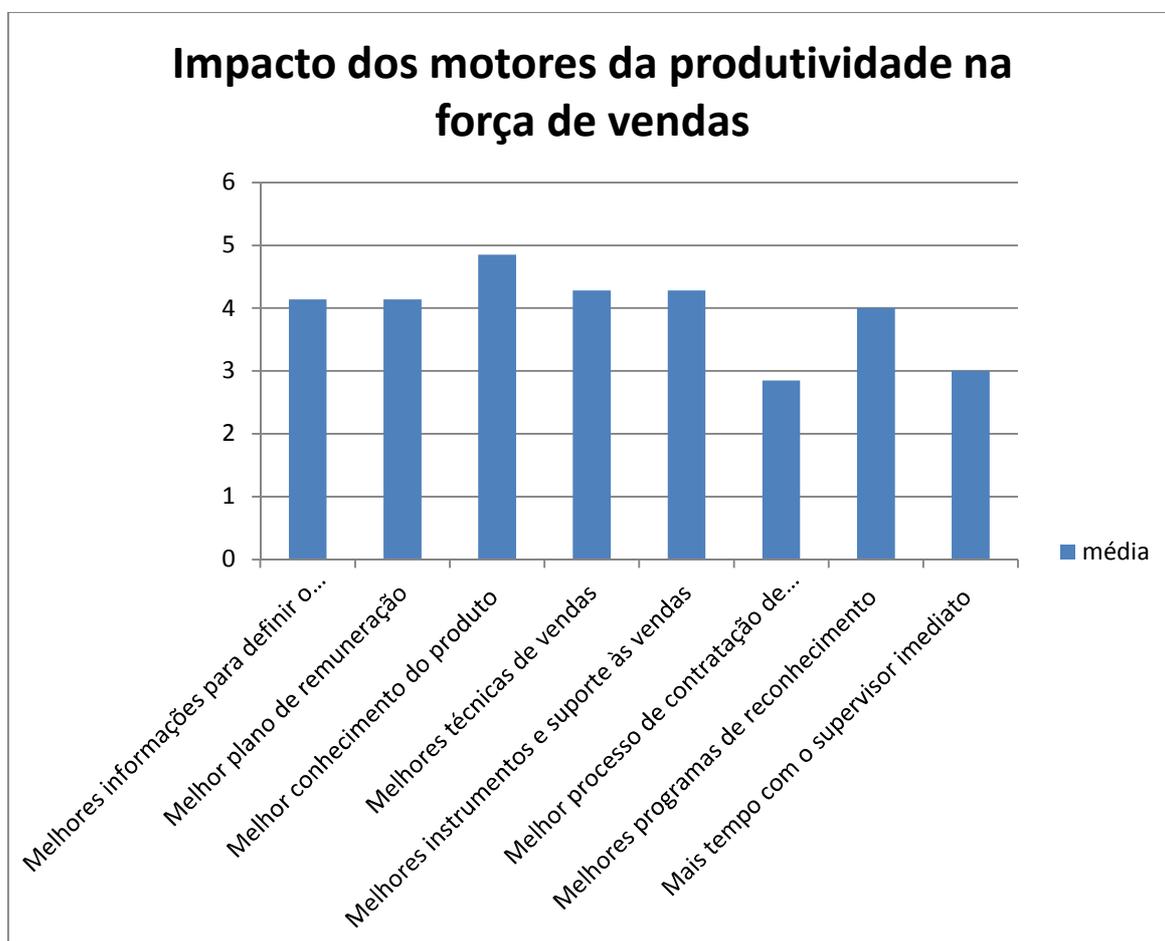
Fonte: Dados de pesquisa 2013.

(\*) A média é resultado do quociente entre a somatória de frequência x peso pela base total da amostra

Na tabela 19 foram analisados os fatores referentes aos impactos dos motores da produtividade da força de vendas, vistos pelos representantes comerciais e a equipe de vendas interna, levando em consideração o fator mais importante de influencia no desempenho de seu trabalho. Os valores demonstrados correspondem à média ponderada através da escala de Likert de 1 a 5, sendo classificadas como: extremamente importante (5) até Sem importância (1).

O gráfico1 a seguir apresenta a comparação entre as médias analisadas nas tabelas anteriores.

GRÁFICO 1 – COMPARAÇÃO ENTRE AS MÉDIAS PODERADAS



Fonte: Dados de pesquisa, 2013.

O gráfico acima mostra que na avaliação dos representantes comerciais e da equipe de vendas interna, o principal fator que pode influenciar na produtividade da força de vendas é ter um melhor conhecimento do produto com média de 4,85, seguido por melhores técnicas de vendas e melhores instrumentos de suporte a vendas com média de 4,28. Melhor plano de remuneração e melhores informações para definir o público alvo também apresentaram a mesma média 4,14, seguido por melhor plano de reconhecimento com média 4,0 e por último mais tempo com o supervisor imediato com média 3,0.

#### 4.2. Avaliação das pessoas e da cultura organizacional

Para prosperar, a força de vendas precisa de um bom pessoal e da cultura adequada (Zoltners, pag. 64, 2004).

Na Marzo Vitorino não foram encontrados métodos formais de avaliação e monitoramento dos representantes comerciais. Em geral a empresa se baseia no resultado das vendas para fazer uma verificação do profissional de vendas.

A cultura é o conjunto de regras não escritas da organização que orientam o comportamento dos vendedores e gerente de vendas diante de situações já conhecidas ou novas. A cultura se compõe de normas, valores e ações que ajudam a organização a fazer seu trabalho com eficácia (Zoltners, pag. 64, 2004).

Podem existir várias tipos de cultura diferentes para um mesmo ramo de atividade e todas elas terem sucesso, umas mais do que outras é verdade. O mercado e o ambiente competitivo influenciam fortemente as culturas que sobrevivem dentro das organizações. Na Marzo Vitorino, a checagem da cultura da organização de vendas, foi realizada por meio de observação do estilo de trabalho e conversas informais com os funcionários do setor de vendas. O que se pode verificar quanto à cultura organizacional percebida é que os clientes são vistos como o principal ativo da empresa. A satisfação dos clientes é uma das maiores prioridades, mesmo em detrimento da força de vendas. Outro ponto percebido é quanto ao clima de cooperação entre os funcionários do departamento onde é percebido que o sucesso coletivo é mais valorizado que o sucesso individual. Além dos já citados existe também a noção de caráter adaptativo do setor às mudanças do ambiente que é extremamente dinâmico e necessita de capacidade de mudança e ajustes constantes da equipe comercial.

É importante frisar que as decisões relativas aos motores da força de vendas afetam a cultura da força de vendas e a cultura da força de vendas afeta a atividade da força de vendas. Por isso é tão importante haver coerência entre as normas e valores e os motores que impulsionam a força de vendas. A cultura da força de vendas é continuamente moldada pelas decisões tomadas pela administração de vendas.

#### 4.2.1. Avaliação da motivação

##### 4.2.1.1. As habilidades necessárias para atuação da força de vendas

Conforme levantamento informal realizado entre os clientes da Marzo Vitorino, junto aos 80 principais clientes considerados mais importantes para a empresa no sentido de potencial de compras, foram identificadas as habilidades necessárias aos representantes de vendas externas e os atendentes internos de vendas da Marzo Vitorino. Para os representantes comerciais, inicialmente, foram levados em consideração a forma como se apresentam aos clientes na forma de vestimentas adequadas, educação, e alguns hábitos. Falar alto, por exemplo, foi citado como uma forma inconveniente de apresentar o produto.

O representante deve ser um profissional dinâmico, versátil, e deve conhecer o seu ramo de atividade e as necessidades de seus clientes para que tenham condições de sugerir negócios adequados, este também se aplicam aos atendentes internos que possuem um relacionamento intenso com a maioria dos clientes da empresa. Atualmente, não existe mais espaço no mercado para o representante “tirador de pedidos”. Estes precisam estar cada vez mais preparados, pois, são exigidas cada vez mais responsabilidades e o desenvolvimento de habilidades do que no passado. Em sua maioria, os clientes citaram que tanto os representantes comerciais quanto os atendentes e gerente de vendas devem ter é além de conhecer bem o produto, saber identificar e entender a necessidade de compra de cada cliente e sua carteira, proporcionar a ele bons negócios e nunca prometer algo que não poderá ser cumprido pela empresa. Pautados na identificação destas habilidades, Zoltners (p. 163, 2004) ressalta ainda que uma boa equipe de vendas deva possuir algumas características que são intrínsecas ao indivíduo que são:

- Desejo inato de servir.
- Sólida ética no trabalho.
- Integridade.
- Capacidade de deixar os outros a vontade.
- Dons de comunicação eficazes.

- Disposição para ouvir.

No sentido ampliado das habilidades da força de vendas, Zoltners (2004) ressalta os seguintes aspectos:

- Prospecção.
- Identificação das necessidades.
- Administração do tempo e do território.
- Capacidade de ouvir.
- Persuasão.
- Apresentação.
- Negociação.
- Fechamento.
- Manutenção e expansão das contas.

Ambientes competitivos exigem qualificação e habilidades adequadas ao mercado e ao modelo de negócios da empresa, desta forma, torna-se de fundamental importância o desenvolvimento destas habilidades para o bom desempenho da força de vendas de qualquer organização.

#### 4.2.1.2. Motivação, desenvolvimento e desempenho da força de vendas

Na Marzo Vitorino não existe uma política desenvolvida para a motivação da força de vendas interna ou externa. A Marzo Vitorino mantém um contato diário com os representantes comerciais procurando obter informações de problemas para encontrar soluções para dar o suporte necessário para a equipe e assim motivá-los fazendo-os perceber que tem o apoio da empresa. Esta parte da força de vendas, é comissionada e recebe 5% sobre as vendas efetuadas. Não existem reuniões regulares nem é divulgado se as metas da empresa foram alcançadas durante o ano. Também não foram verificadas existência de metas de vendas para os representantes comerciais.

De acordo com o observado, no caso da equipe de vendas interna, o maior fator motivacional é quanto às condições de trabalho e o reconhecimento que podem obter de acordo com a sua dedicação e esforço. Esta expressa suas necessidades de melhorias de condições de trabalho, como o bom funcionamento

do sistema operacional do departamento, a infraestrutura como equipamentos, telefonia, local adequado de trabalho e como serão reconhecidos pelo seu desempenho, dedicação e esforço. Como a força de vendas interna é exclusivamente assalariada, este reconhecimento se dá via aumento de salário ou com promoções.

A motivação é um tema que tem sido largamente discutido e tem ganho uma importância crescente por ser considerada um instrumento de auxílio à gestão das organizações que promovem o aumento da competitividade. Os motores da produtividade da força de vendas (tamanho, estrutura, remuneração, contratação, alinhamento e territórios etc.) são instrumentos que a administração pode usar para aumentar a motivação.

Na opinião de Rodrigues (1999) e Yamnill e McLean (2001), para estimular os colaboradores e influenciar o seu desempenho, é necessário apresentar um plano de recompensas, frequentemente denominado por mix motivacional, composto por recompensas financeiras e não financeiras. Estas recompensas podem ser atribuídas sob a forma de salários, comissões, prêmios e bônus, benefícios ou um plano combinado destes últimos (Justino, 2007). Estes podem ser proporcionados através de reuniões, concursos, privilégios e comunicações formais e informais de reconhecimento, e apreço pelo trabalho desenvolvido (Justino, 2007; Rodrigues, 1999).

Zoltners (2004) afirma que os motivadores inatos e as peculiaridades da carreira de vendedor contribuem para a motivação da força de vendas. A terceira variável do mix de motivação consiste nos programas que a administração adota para a motivação. Como as personalidades individuais variam, o verdadeiro desafio da motivação está em estabelecer sistemas que atendam a todas, ou quase todas, as variadas necessidades pessoais presentes na força de vendas. De acordo com Zoltners (2004) alguns programas administrativos influenciam mais diretamente a motivação da força de vendas: demarcação do território de vendas e suporte às vendas, recrutamento e promoções, treinamento, supervisão, remuneração, programas de reconhecimento e disputas, comunicação e cultura.

A motivação é essencial é essencial para alcançar os objetivos de vendas (Tejon e Cobra, 2009) e somente os colaboradores confiantes e satisfeitos poderão desempenhar de forma eficiente as suas funções (Hartline e Ferrel, 1996).

Sobre a avaliação de desempenho da força de vendas da Marzo Vitorino, não foi observado nenhum indicador ou controle. O único instrumento utilizado para se medir o seu desempenho está relacionado ao valor do faturamento mensal, que é verificado ao final de cada mês comparado a períodos específicos e valores esperados.

A avaliação do desempenho da força de vendas tem como principais funções detectar necessidades individuais de formação, verificar a adequação dos padrões de desempenho, detectar indivíduos subaproveitados ou indesejáveis (Challagalla e Shervani, 1996; Rodrigues, 1999) e fornecendo aos vendedores *feedback* sobre o seu desempenho, motivando-os e permitindo-lhes identificar necessidades de reverem as suas atuações, nos sentido de alcançar os objetivos traçados (Hargreaves, 2009).

O desempenho do cada elemento da força de vendas é uma consequência do tipo de controle exercido pelo gestor que deve atuar como treinador, comunicador e facilitador, e definir uma estratégia de recompensas equilibrada, de acordo com as características intrínsecas dos vendedores como a sua capacidade, motivação e consequente realização (Oliver e Anderson, 1994).

#### 4.3. Avaliação dos resultados quantitativos da força de vendas

De acordo com Cobra (1986, p. 494), os dados obtidos de registros internos disponíveis na empresa e os dados secundários publicados são fontes importantes para a análise de vendas. Como na Marzo Vitorino não foi verificado nenhum instrumento de controle de desempenho da força de vendas, planos de vendas foi utilizado como parâmetro um comparativo de vendas por representante e por região para análise do volume de vendas obtido pela empresa em determinado período. Foi desenvolvida uma tabela contendo os resultados obtidos primeiro semestre de 2012 e 2013.

A tabela a seguir, representa a produção dos vendedores mensalmente por estado e representante, por comparação referente ao primeiro semestre de 2012 e 2013

TABELA 20 – VENDAS POR REPRESENTANTE NO PRIMEIRO SEMESTRE DE 2012

Representante	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maior	Junho	Total
Representante 1	27%	29,1%	24,9%	29,6%	16,2%	13,5%	22%
Representante 2	21,50%	18,4%	19,0%	18,2%	11,9%	10,1%	15,8%
Representante 3	28,30%	31,0%	32,9%	35,6%	59,4%	65,4%	44,6%
Representante 4	10,1%	6,2%	6,9%	6,3%	4,3%	4,1%	6,1%
Representante 5	5,4%	5,0%	6,1%	4,9%	3,2%	2,7%	4,4%
Representante 6	6,0%	9,4%	9,3%	4,7%	4,2%	3,7%	6,0%
Representante 7	1,8%	0,9%	0,9%	0,7%	0,8%	0,6%	0,9%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: Dados de pesquisa, 2013.

GRÁFICO 2 – VENDAS POR REPRESENTANTE NO 1º SEMESTRE 2012



Fonte: Dados de pesquisa, 2013.

TABELA 21 – VENDAS POR REPRESENTANTE NO 1º SEMESTRE DE 2013

<b>Representante</b>	<b>Janeiro</b>	<b>Fevereiro</b>	<b>Março</b>	<b>Abril</b>	<b>Maió</b>	<b>Junho</b>	<b>Total</b>
<b>Representante 1</b>	23,64%	27,34%	24,28%	23,80%	14,74%	24,35%	22,03%
<b>Representante 2</b>	19,21%	19,58%	17,72%	16,97%	9,32%	14,47%	15,38%
<b>Representante 3</b>	35,54%	30,72%	39,86%	35,97%	61,40%	41,36%	43,23%
<b>Representante 4</b>	5,92%	5,88%	4,29%	5,35%	3,21%	4,99%	4,75%
<b>Representante 5</b>	6,61%	8,89%	9,14%	8,00%	7,00%	5,97%	7,44%
<b>Representante 6</b>	8,74%	7,24%	4,26%	8,50%	3,95%	7,45%	6,46%
<b>Representante 7</b>	0,34%	0,35%	0,44%	1,41%	0,38%	1,40%	0,71%
<b>Total</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

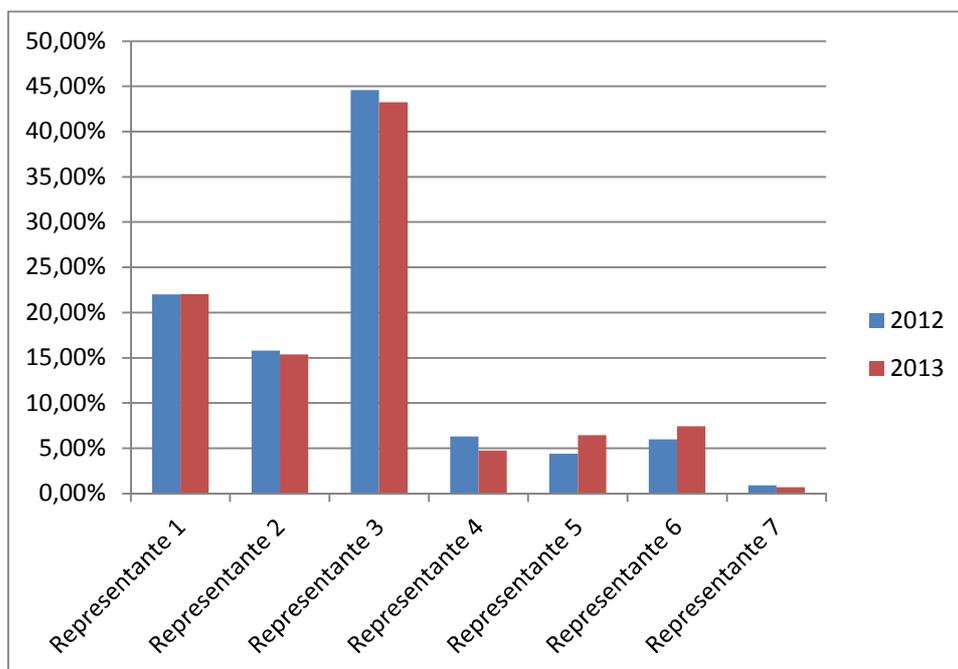
Fonte: Dados de pesquisa, 2013.

GRÁFICO 3 – VENDAS POR REPRESENTANTE NO 1º SEMESTRE DE 2013



Fonte: Dados de pesquisa, 2013.

GRÁFICO 4 – VENDAS POR REPRESENTANTE NO 1º SEMESTRE 2012 E 1º SEMESTRE de 2013



Fonte: Dados de pesquisa, 2013.

Da força de vendas de externa, os representantes 1 e 2 são os que possuem maior representatividade porque possuem as maiores carteiras de clientes, a da grande São Paulo (no demonstrativo de vendas por estados logo mais a frente será possível verificar que a grande São Paulo junto com o interior é responsável pela maior parte das vendas efetuadas pela Marzo Vitorino, mais de 80% das vendas totais). Além disso, são os representantes com maior tempo de trabalho empresa.

O representante 3 está representando a força de vendas interna, que são as vendas diretas realizadas pela empresa, sem a presença de representante comercial, com o relacionamento exclusivamente feito pela equipe interna de vendas da Marzo Vitorino. Estes clientes são visitados diretamente pelo diretor comercial da Marzo Vitorino, e normalmente são clientes diferenciados que apresentam maiores volumes de compras, mas também requerem maior desempenho por parte da equipe técnica e comercial da empresa.

Já os representantes 4,5, e 6 possuem praças menores de atendimento e uma quantidade limitada de clientes possuindo índices menos expressivos. O representante 7, que atua na região do Espírito Santo e uma pequena parte da Bahia vem perdendo mercado na região, pois, tem enfrentado uma dura concorrência nas linhas econômicas que é o produto mais comercializado nesta região.

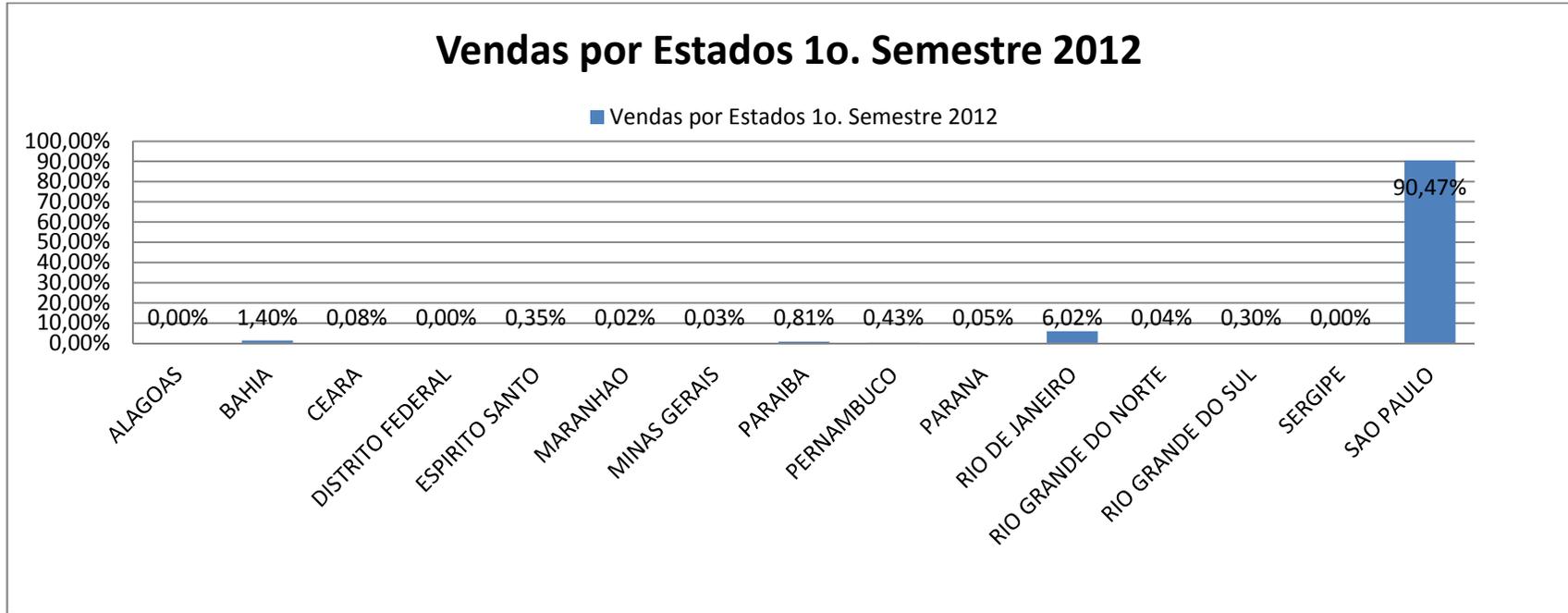
Verificando os dados comparativamente aos índices de vendas semestrais dos anos de 2012 e 2013, pode-se observar que não houve crescimento nas vendas no período. As vendas se mantiveram estagnadas apresentando variações mínimas de um semestre para o outro. Por falta de informação não foi possível estimar e analisar a participação de mercado da Marzo Vitorino, no mercado de mobiliário para escritório, desta forma, não se fez possível analisar se a empresa está mantendo o mercado ou está deixando de ganhar mercado.

TABELA 22 – VENDAS POR ESTADO 1º SEMESTRE 2012

<b>Estado</b>	<b>Janeiro</b>	<b>Fevereiro</b>	<b>Marco</b>	<b>Abril</b>	<b>Mai</b>	<b>Junho</b>	<b>Total</b>
Bahia	1,40%	0,65%	0,73%	0,62%	0,82%	0,49%	0,78%
Ceara	0,08%	0,07%	0,22%	0,76%	0,93%	0,00%	0,30%
Espírito Santo	0,35%	0,37%	0,26%	0,11%	0,28%	0,09%	0,24%
Maranhão	0,02%	0,02%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,01%
Minas Gerais	0,03%	0,09%	0,08%	0,72%	0,72%	0,00%	0,23%
Paraíba	0,81%	0,13%	0,12%	0,09%	1,20%	0,00%	0,38%
Pernambuco	0,43%	0,71%	0,66%	0,98%	1,06%	0,08%	0,60%
Paraná	0,05%	0,05%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,02%
Rio de Janeiro	6,02%	9,55%	9,15%	4,67%	6,07%	5,36%	6,84%
Rio Grande do Norte	0,04%	0,03%	0,06%	0,06%	0,19%	0,00%	0,06%
Rio Grande do Sul	0,30%	0,19%	0,47%	0,00%	0,00%	0,00%	0,17%
São Paulo	90,47%	88,14%	88,24%	91,99%	88,74%	93,99%	90,38%
<b>Total</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Dados de pesquisa, 2013.

GRÁFICO 5 – COMPARATIVO DE VENDAS POR ESTADO NO 1º SEMESTRE DE 2012.



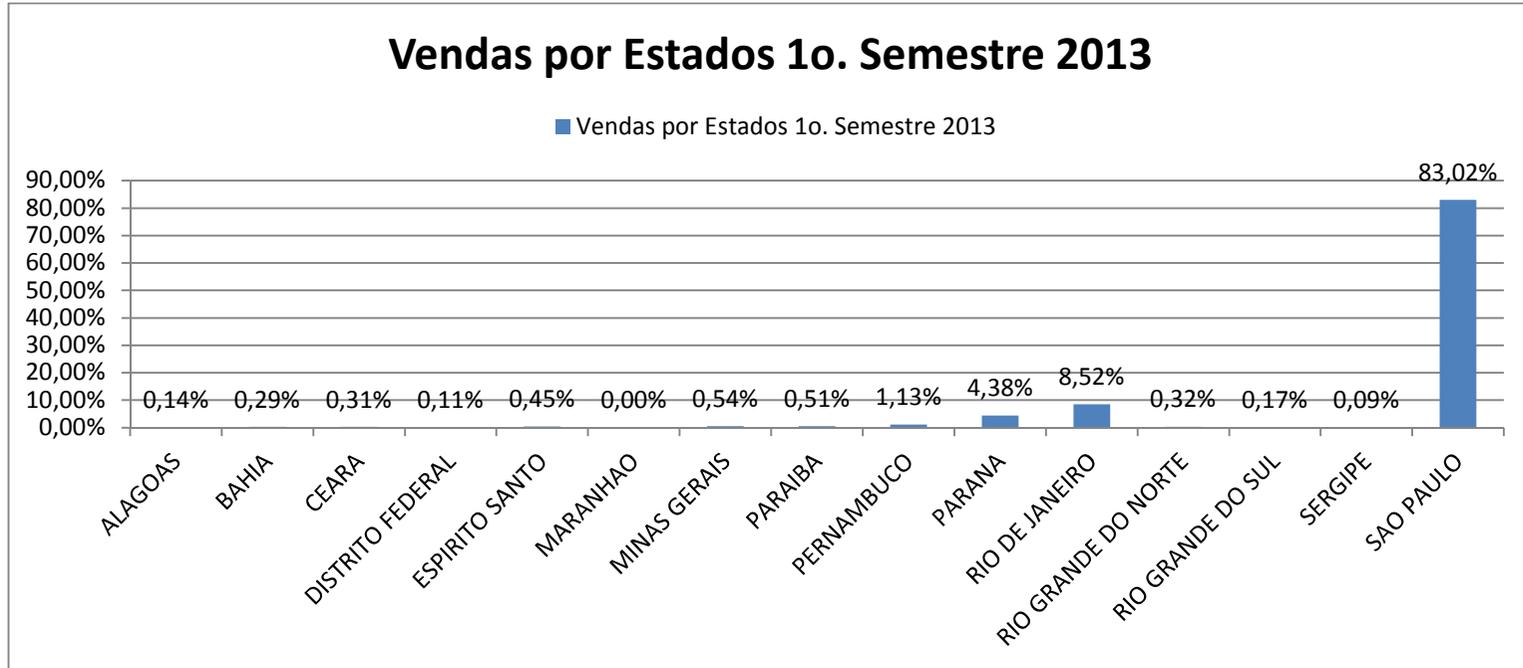
Fonte: Dados de pesquisa, 2013.

TABELA 23 – VENDAS POR ESTADO 1º SEMESTRE 2013

<b>Estado</b>	<b>Janeiro</b>	<b>Fevereiro</b>	<b>Marco</b>	<b>Abril</b>	<b>Mai</b>	<b>Junho</b>	<b>Total</b>
Alagoas	0,02%	0,53%	0,51%	0,00%	0,00%	0,00%	0,14%
Bahia	0,15%	0,11%	0,08%	0,14%	0,21%	1,03%	0,29%
Ceara	0,13%	0,15%	0,52%	0,20%	0,29%	0,58%	0,31%
Distrito Federal	0,23%	0,15%	0,39%	0,00%	0,00%	0,00%	0,11%
Espírito Santo	0,25%	0,19%	0,31%	1,15%	0,33%	0,39%	0,45%
Minas Gerais	0,66%	0,30%	0,09%	1,51%	0,51%	0,02%	0,54%
Paraíba	0,36%	0,35%	0,52%	0,06%	0,30%	1,56%	0,51%
Pernambuco	0,95%	1,25%	1,02%	0,71%	1,87%	0,71%	1,13%
Paraná	0,01%	14,41%	2,29%	12,55%	0,00%	0,00%	4,38%
Rio de Janeiro	8,91%	6,25%	16,79%	8,11%	5,42%	7,61%	8,52%
Rio Grande do Norte	0,06%	0,22%	0,15%	0,58%	0,69%	0,00%	0,32%
Rio Grande do Sul	0,20%	0,17%	0,29%	0,14%	0,09%	0,22%	0,17%
Sergipe	0,19%	0,08%	0,03%	0,26%	0,00%	0,00%	0,09%
São Paulo	87,88%	75,84%	77,03%	74,59%	90,29%	87,88%	83,02%
<b>Total</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Dados de pesquisa, 2013.

GRÁFICO 6 – COMPARATIVO DE VENDAS POR ESTADO NO 1º SEMESTRE DE 2013.



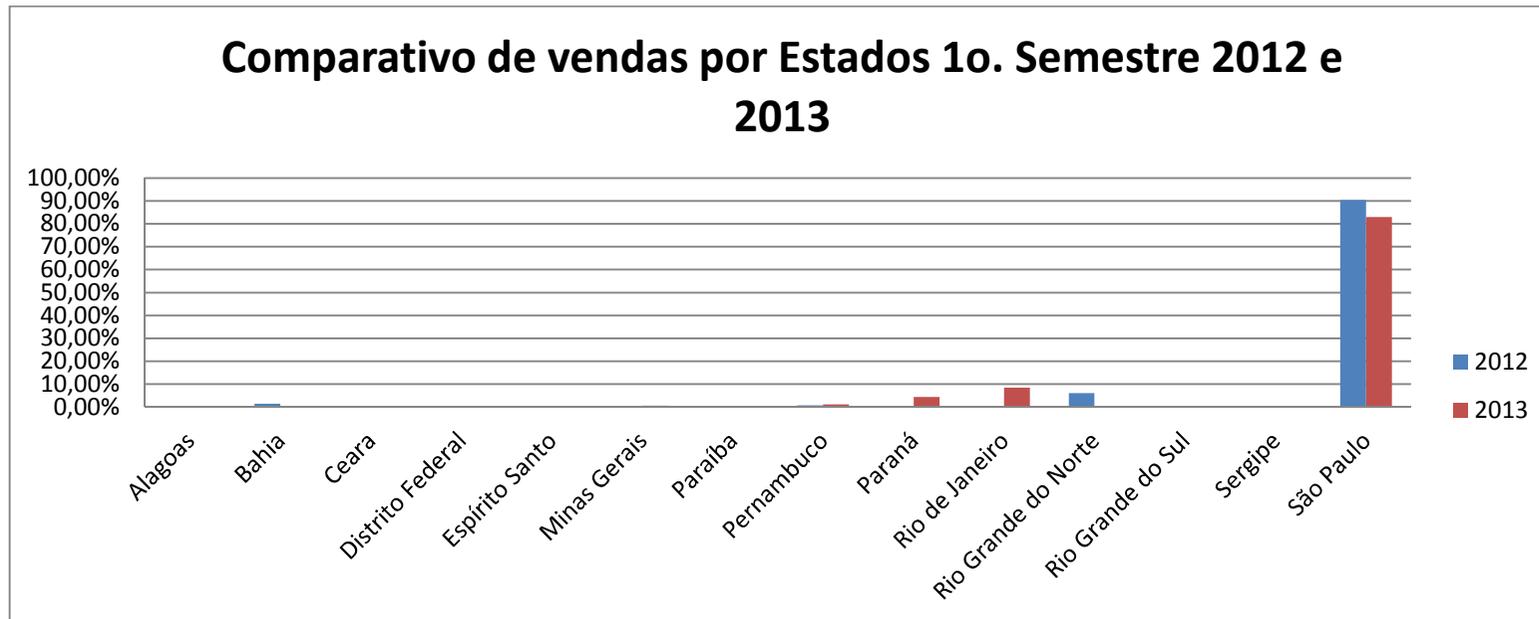
Fonte: Dados de pesquisa, 2013.

TABELA 24 – COMPARATIVO DE VENDAS POR ESTADO 1º SEMETRE 2012 e 2013

<b>Estado</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
Alagoas	0,0%	0,14%
Bahia	1,40%	0,29%
Ceará	0,08%	0,31%
Distrito Federal	0,0%	0,11%
Espírito Santo	0,35%	0,45%
Minas Gerais	0,02%	0,54%
Paraíba	0,03%	0,51%
Pernambuco	0,81%	1,13%
Paraná	0,43%	4,38%
Rio de Janeiro	0,05%	8,52%
Rio Grande do Norte	6,02%	0,32%
Rio Grande do Sul	0,04%	0,17%
Sergipe	0,30%	0,09%
São Paulo	90,47%	83,02%
<b>Total</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Dados de pesquisa, 2013.

GRÁFICO 7 – COMPARATIVO DE VENDAS POR ESTADO NO 1º SEMESTRE 2012 E 2013



Fonte: Dados de pesquisa, 2013.

De acordo com as informações coletadas foi possível verificar que mais de 80% das vendas estão concentradas no estado de São Paulo em função do tamanho do mercado consumidor desta região, porém, em outras regiões com boas perspectivas de vendas como o Rio de Janeiro apresentam baixa representatividade no faturamento total. Os demais estados, apresentam baixíssimos índices de participação no faturamento total, sendo inexpressivos. Os estados do Paraná e Rio Grande do Sul não são mercados habituais da Marzo Vitorino e não tem representantes externos que trabalhem esta praça, porém, foram realizadas vendas pontuais que fizeram com que estes estados aparecessem representando a região Sul.

#### 4.4. Identificação da satisfação dos clientes quanto à qualidade do atendimento

Para esta etapa será utilizada os resultados obtidos com por meio do questionário utilizado para saber o grau de satisfação do cliente quanto à qualidade do atendimento da Marzo Vitorino, na parte interna como prazos, preços, qualidade dos produtos e entrega. Além disso, foi avaliado também o atendimento prestado pelos representantes comerciais e atendentes de vendas internos.

Foi selecionada uma amostra de 80 clientes baseadas no critério de julgamento por ranking de vendas. Entre esses clientes que entraram na amostra tomou-se o cuidado de abranger todas as regiões atendidas, todos os representantes, inclusive as vendas internas, e também de todos os perfis atendidos pela empresa. As respostas foram generalizadas para toda a carteira. Cientificamente, só é verdadeiro para este conjunto de clientes.

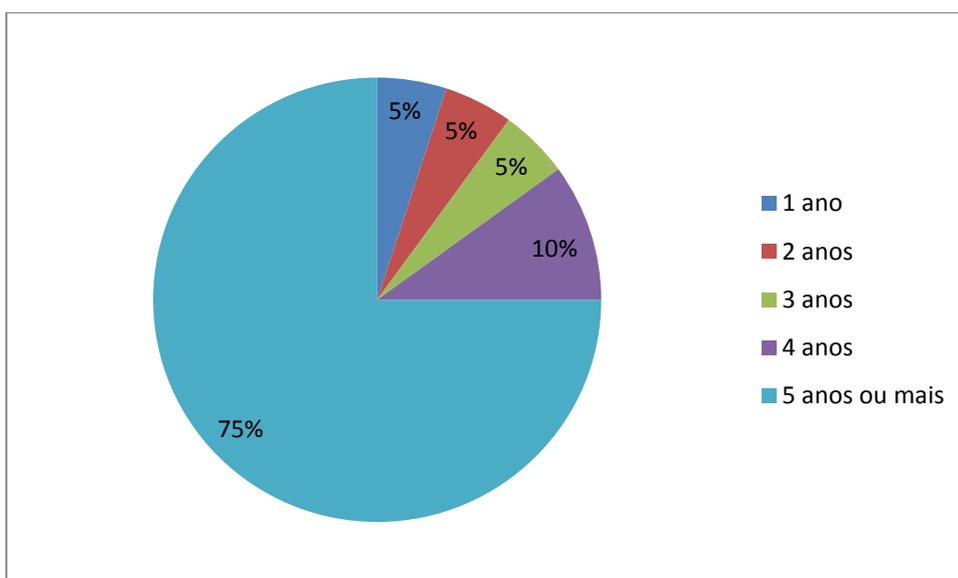
TABELA 25 – TEMPO QUE O CLIENTE COMPRA DA MARZO VITORINO

<b>1 ano</b>	<b>2 anos</b>	<b>3 anos</b>	<b>4 anos</b>	<b>5 anos ou mais</b>
4	4	4	6	60

Fonte: Dados de pesquisa, 2013.

O gráfico 8 a seguir, refere-se à quanto tempo o cliente compra os produtos da Marzo Vitorino.

GRÁFICO 8 – TEMPO QUE O CLIENTE COMPRA DA MARZO VITORINO



Fonte: Dados de pesquisa, 2013.

O gráfico 8 acima possui o intuito de analisar a fidelidade do cliente, ele mostra que dos 80 maiores clientes da Marzo Vitorino, 75% compra os produtos a 5 anos ou mais. O gráfico ainda mostra que a taxa de novos clientes que compram no período de 1 a 3 anos, foi mantida, indicando que a fidelidade foi mantida.

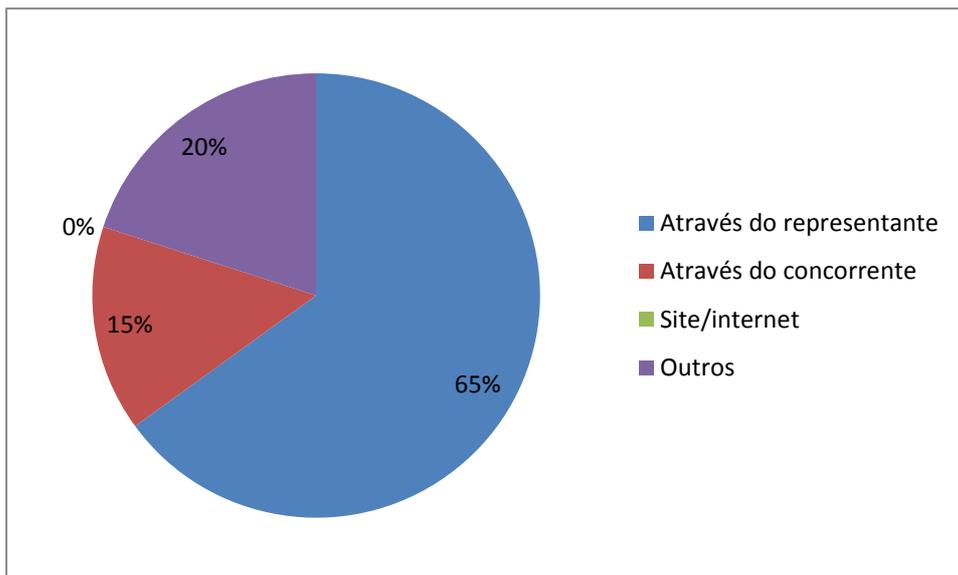
Tabela 26 – refere-se, ao meio que levou o cliente a conhecer a empresa.

TABELA 26 – FORMA COMO O CLIENTE CONHECEU A EMPRESA

Através do representante	Através do concorrente	Através de site/internet	Outros
52	12	0	16

Fonte: Dados de pesquisa, 2013.

GRÁFICO 9 – FORMA COMO O CLIENTE CONHECEU A EMPRESA



Fonte: Dados de pesquisa, 2013.

O gráfico acima tem o objetivo de saber de que forma o cliente tem conhecimento da empresa. Ele mostra que 65% dos clientes obtêm conhecimento por meio do representante, 20% por outros meios, como por indicação de amigos ou lojistas do segmento, 15% por meio dos concorrentes, e nenhum cliente citou conhecimento por meio de sites ou internet. Na verdade a empresa não faz grandes investimentos em publicidade deste tipo. Os representantes ainda são o principal meio pelo qual os clientes conhecem a Marzo Vitorino.

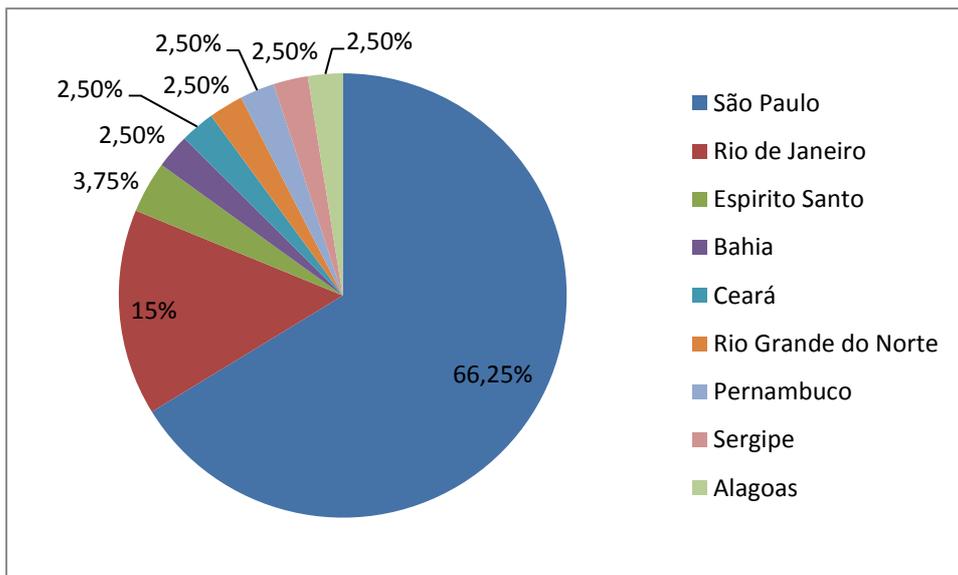
A tabela 27 refere-se, a qual estado do Brasil o cliente está localizado

TABELA 27 – ESTADO DE LOCALIZAÇÃO DO CLIENTE

São Paulo	Rio de Janeiro	Espírito Santo	Bahia	Ceará	Rio Grande do Norte	Pernambuco	Sergipe
66,25%	15%	3,75%	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%

Fonte: Dados de pesquisa, 2013.

GRÁFICO 10 – ESTADO DE LOCALIZAÇÃO DO CLIENTE



Fonte: Dados de pesquisa, 2013.

O gráfico acima mostra que a maior parte dos clientes da Marzo Vitorino está concentrada no estado de São Paulo com 66,25%, depois vem o Rio e Janeiro com 15%. O restante dos estados do Brasil representam juntos 18,75% do total da amostra abordada nesta pesquisa.

A tabela 28 a seguir, diz respeito à frequência de compras dos clientes dos produtos da Marzo Vitorino:

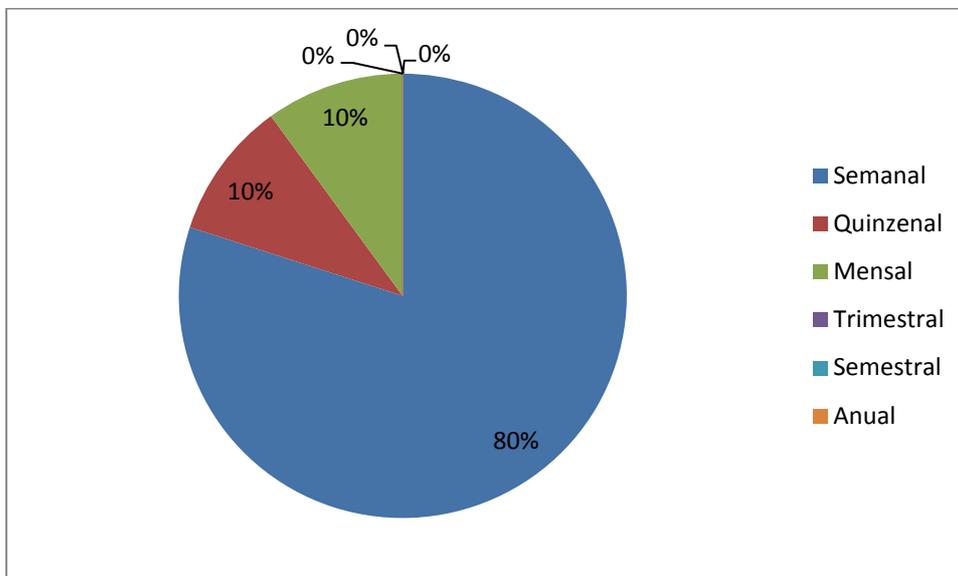
TABELA 28 – FREQUENCIA DE COMPRAS DOS CLIENTES

Semanal	Quinzenal	Mensal	Trimestral	Semestral	Anual
<b>64</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Fonte: Dados de pesquisa, 2013.

O gráfico 11 a seguir refere-se à frequência de compras dos clientes dos produtos Marzo Vitorino

GRÁFICO 11 – FREQUENCIA DE COMPRAS DOS CLIENTES



Fonte: Dados de pesquisa, 2013.

O gráfico 11 acima mostra que para a amostra analisada a necessidade da frequência de compras é semanal. Esta se deve principalmente pelos clientes da grande São Paulo e interior, já que a Marzo Vitorino encontra-se em São Paulo e tem caminhão de entrega todos os dias nestas regiões, facilitando o acesso e conferindo agilidade no recebimento, fazendo com que os clientes não tenham que aguardar o fechamento de cargas para o recebimento de seus produtos. Os 10% dos clientes que fazem seus pedidos quinzenalmente, são aqueles com menor volume de compras e os que fazem pedidos mensalmente, normalmente são clientes de fora do estado que esperam por maiores volumes de compras para composição de cargas e 71otler71ente redução dos custos de transporte e logística.

A tabela 29 a seguir, diz respeito à acessibilidade do representante comercial em caso de necessidade do cliente.

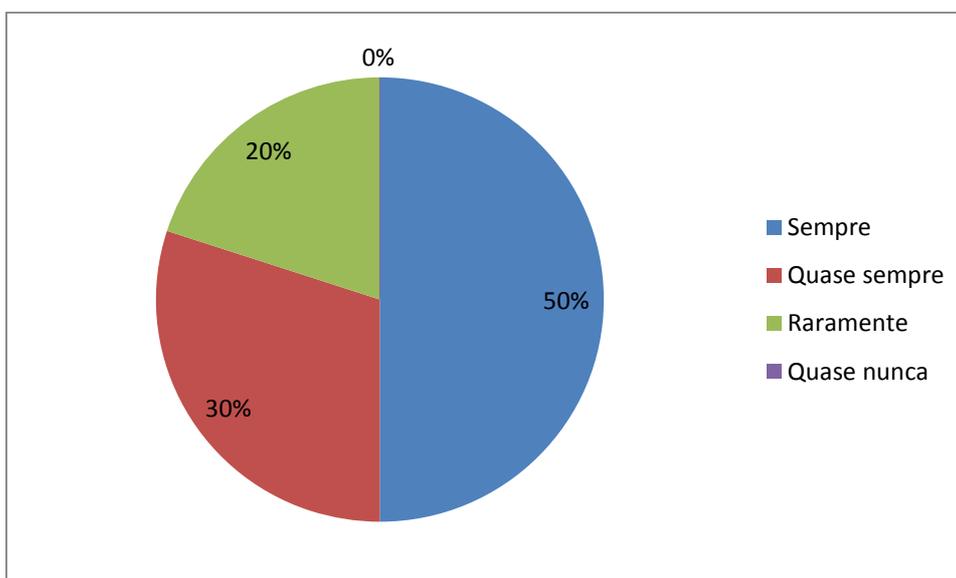
TABELA 29 – ACESSIBILIDADE DOS REPRESENTANTES COMERCIAIS

Sempre	Quase sempre	Raramente	Quase nunca
40	24	0	16

Fonte: Dados de pesquisa, 2013.

O gráfico 12 a seguir refere-se à Acessibilidade dos representantes comerciais em caso de necessidade dos clientes

GRÁFICO 12 – ACESSIBILIDADE DOS REPRESENTANTES



Fonte: Dados de pesquisa, 2013.

O gráfico 12 acima mostra que a metade dos representantes, 50% estão disponíveis em caso de necessidade do cliente, 30% quase sempre, porém, 20% raramente estão disponíveis quando a cliente precisa, demonstrando que os clientes estão insatisfeitos com estes representantes.

A tabela 30 a seguir, diz respeito à periodicidade de visitas dos representantes

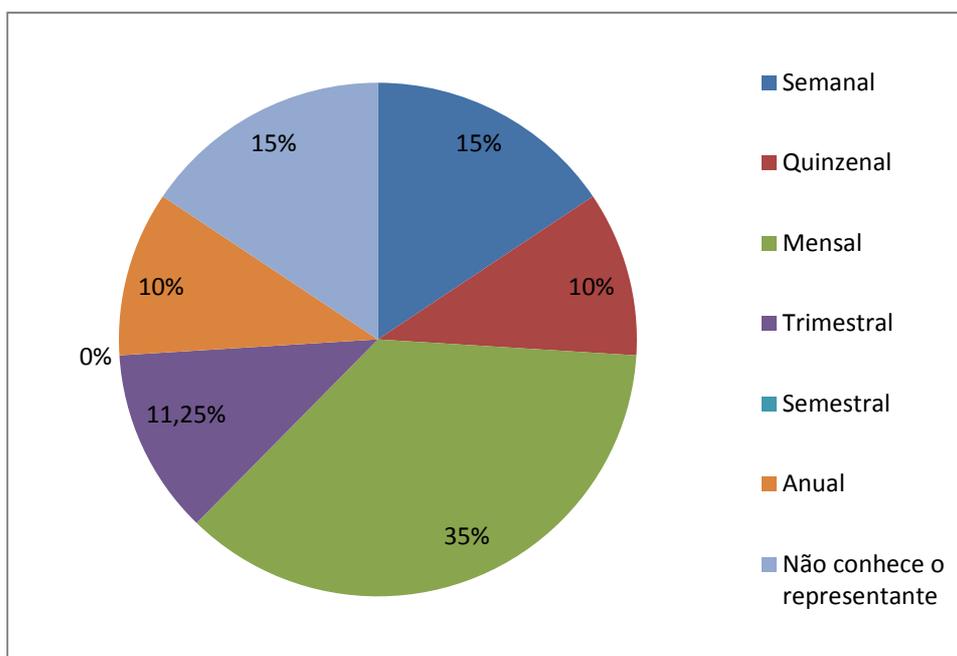
TABELA 30 – PERIODICIDADE DE VISITAS DOS REPRESENTANTES

Semanal	Quinzenal	Mensal	Trimestral	Semestral	Anual	Não conhece o representante
12	8	28	9	0	8	12

Fonte: Dados de pesquisa, 2013.

O gráfico 13 a seguir refere-se a respeito à periodicidade de visitas dos representantes

GRÁFICO 13 – PERIODICIDADE DAS VISITAS DOS REPRESENTANTES



Fonte: Dados de pesquisa, 2013.

O gráfico 13 acima mostra que 15% dos clientes analisados na amostra recebem a visita do representante semanalmente, 10% recebem visita quinzenal, 35% recebem visita mensal, 11,25% recebem visita trimestral, 10% recebem visita anual e 15% alegam não conhecer o representante.

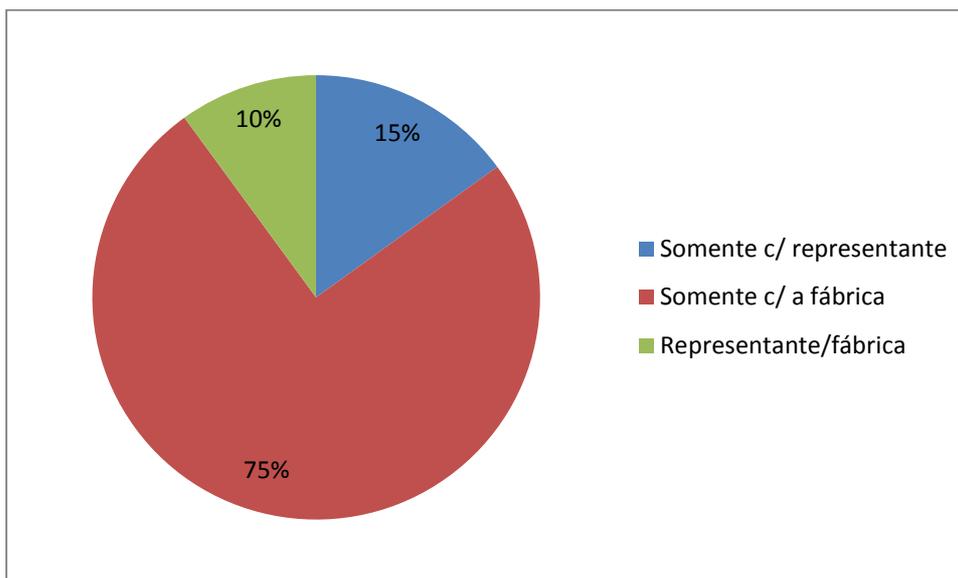
A tabela 31 a seguir, diz respeito ao contato do cliente ao fazer o pedido

TABELA 31 – CONTATO DO CLIENTE AO FAZER O PEDIDO

Somente c/ representante	Somente c/ a fábrica	Representante/fábrica
12	60	8

Fonte: Dados de pesquisa, 2013.

GRÁFICO 14 – CONTATO DO CLIENTE AO FAZER O PEDIDO



Fonte: Dados de pesquisa, 2013.

O gráfico 14 acima apresenta que 75% dos clientes têm o hábito de fazer o pedido diretamente na fábrica. Isto se deve principalmente pelo fator prazo de entrega. Como a Marzo Vitorino oferece o menor prazo de entrega do mercado, todo o processo relacionado à entrada, processamento e saída de pedidos precisa ser rápido. Com isso, a empresa desenvolveu um departamento interno com os atendentes de vendas para a realização dessas atividades dentro da empresa, já que os representantes não teriam condições de passar as informações com a agilidade necessária para a manutenção do prazo de entrega.

O gráfico apresenta ainda que 15% dos clientes fazem pedidos apenas com os representantes, estes são basicamente os clientes de fora do estado de São Paulo que já tem um prazo de entrega um pouco maior em virtude do tempo de

transporte até o seu estado e nestes casos o representante faz a recepção dos pedidos. Além disso, estes representantes possuem uma carteira menor de clientes, cujo volume de pedidos e tempo de compra entre um pedido e outro são maiores. Temos ainda a situação em que 10% da amostra de clientes analisada fazem o pedido para o representante ou para a fábrica. Nestas situações, o cliente acaba por fazer o pedido de acordo com a necessidade, hora acionando direto a fábrica hora acionando o departamento de vendas da empresa.

A tabela é referente ao fator de compra do cliente, levando em consideração o fator de compra mais importante em sua decisão. Os fatores analisados são: preço, produto, atendimento e prazo de entrega a seguir correspondem à média ponderada através da escala de Likert de 1 a 4, sendo classificadas como: menor importância (1) até a maior importância (4).

TABELA 32 – PESQUISA DO FATOR MAIS IMPORTANTE NA DECISÃO DE COMPRA DO CLIENTE

Pesquisa do fator mais importante na decisão de compra do cliente	Sem importância	De alguma importância	Importante	Muito importante	Extremamente importante	Nota média * (Amostra)
Preço	1	2	3	4	5	3,45
Produto	1	2	3	4	5	3,90
Atendimento	1	2	3	4	5	3,50
Entrega	1	2	3	4	5	3,80

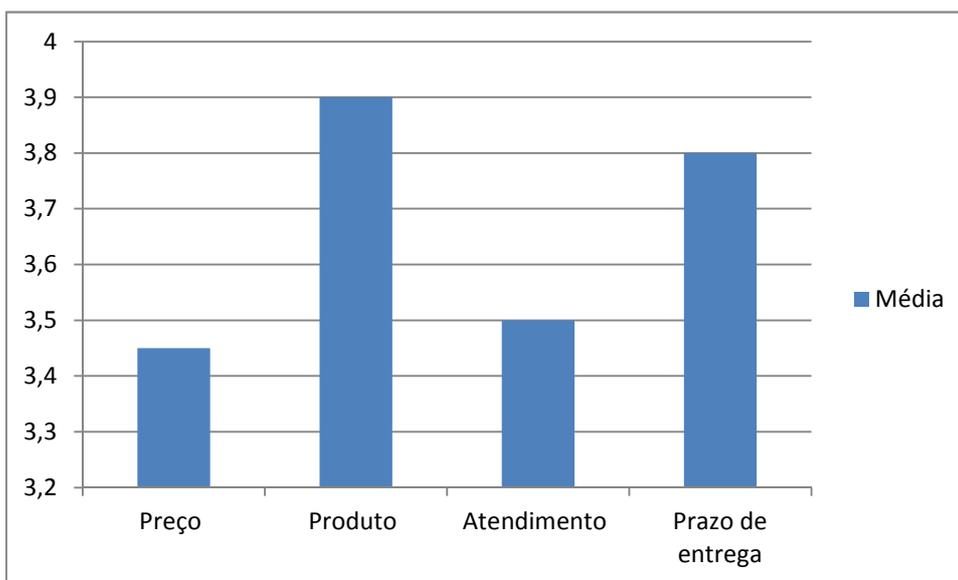
Fonte: Dados de pesquisa 2013.

(\*) A média é resultado do quociente entre a somatória de frequência x peso pela base total da amostra.

De acordo com a avaliação dos clientes da amostra selecionada, o fator mais importante na decisão de compra foi determinado pelo o produto, seguido pelo prazo de entrega, em terceira posição o fator atendimento e por último o preço, já que a Marzo Vitorino não possui uma estratégia de preço baixo, mas tem um enfoque agressivo para os fatores prazo de entrega (mantendo os menores prazos de entrega do mercado) bem como uma linha variada de produtos que podem atender vários nichos de mercado.

O gráfico 15 a seguir apresenta a comparação entre as médias analisadas na tabela anterior:

GRÁFICO 15 – COMPARATIVO ENTRE AS MÉDIAS PONDERADAS PESQUISA COM CLIENTES



Fonte: Dados de pesquisa, 2013.

O gráfico 15 acima apresenta que na avaliação dos clientes o principal fator na decisão de compra pela empresa é o produto (3,90), seguido do prazo de entrega (3,80), seguido do atendimento (3,50) e o preço com a menor média obtida (3,45).

A tabela 33 a seguir, corresponde à percepção dos clientes quanto à qualidade dos produtos.

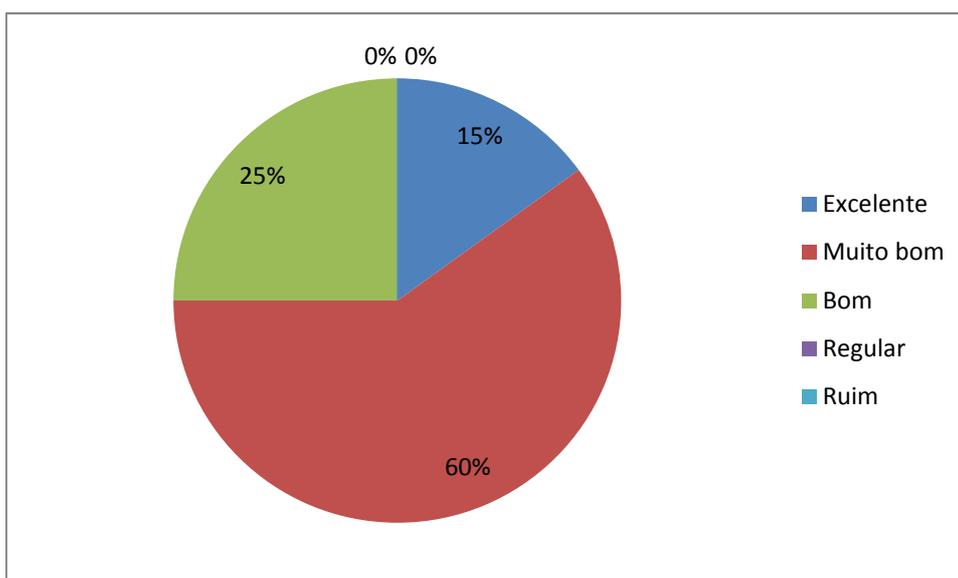
TABELA 33 – PERCEPÇÃO DOS CLIENTES QUANTO A QUALIDADE DO PRODUTO

Excelente	Muito bom	Bom	Regular	Ruim
12	48	20	0	0

Fonte: Dados de pesquisa, 2013.

O gráfico 16 a seguir apresenta a percepção dos clientes da Marzo Vitorino quanto à qualidade dos produtos.

GRÁFICO 16 – OPINIÃO DOS CLIENTES QUANTO A QUALIDADE DOS PRODUTOS



O gráfico 16 é referente à opinião dos clientes quanto à qualidade dos produtos mostra que a maioria dos clientes (75%) está satisfeito, pois, classificou os produtos como excelente (15%) ou muito bom (60%). Ainda 25% classificam o produto como bom e não houve índice de reprovação. No fator

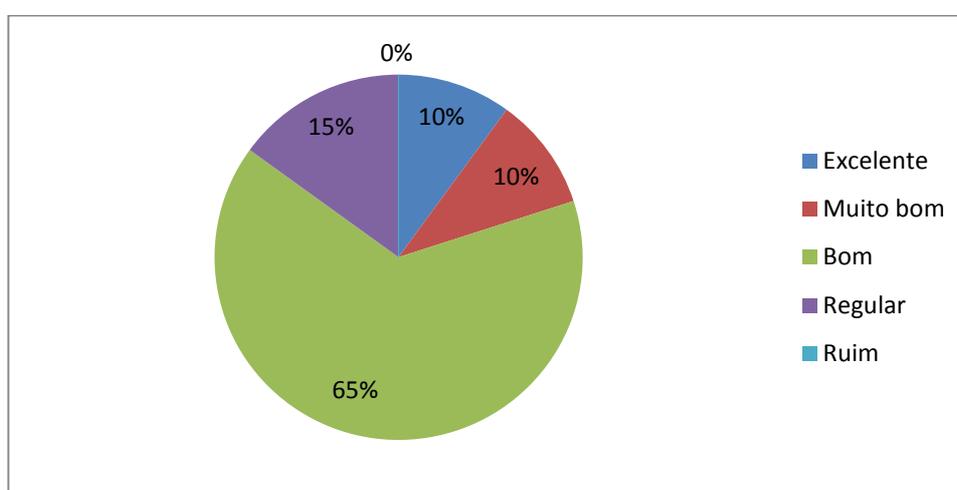
decisão de compra, o produto foi o item que obteve a maior média com 3,90 sendo o principal fator de motivação de clientes.

TABELA 34 – PERCEPÇÃO DO CLIENTE QUANTO A PREÇO

Excelente	Muito bom	Bom	Regular	Ruim
8	8	52	3	0

Fonte: Dados de pesquisa, 2013.

GRÁFICO 17 – PERCEPÇÃO DO CLIENTE QUANTO A PREÇO



Fonte: Dados de pesquisa, 2013.

O fator preço foi o item que teve menor média ponderada (3,45), classificado pelos clientes como o fator de menor importância (em comparação com os demais fatores pesquisados: produto, atendimento e prazo de entrega) conforme a tabela 45. Mesmo sendo considerado o último item a ser levado em consideração, o gráfico nos mostra que existe grande uma grande satisfação por parte dos clientes, já que 10% dos clientes acha que o preço é excelente, 10% acham que é muito bom e 65% acham que o preço é bom. Da amostra selecionada apenas 15% classificou os preços como regular.

A tabela 35 a seguir refere-se à qualidade do serviço, se o cliente considera a empresa confiável no fornecimento dos produtos:

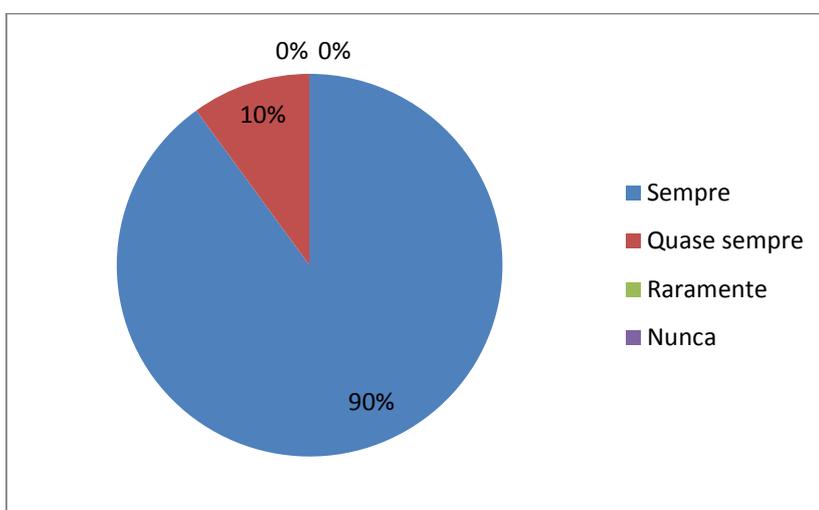
TABELA 35 – CONFIABILIDADE NO FORNECIMENTO DE PRODUTOS

Sempre	Quase sempre	Raramente	Nunca
72	8	0	0

Fonte: Dados de pesquisa, 2013.

O gráfico 18 a seguir apresenta quando o cliente considera a empresa confiável no fornecimento de produtos:

GRÁFICO 18 – CONFIABILIDADE NO FORNECIMENTO DE PRODUTOS



Fonte: Dados de pesquisa, 2013.

O gráfico 18 acima mostra que 90% dos clientes confiam no fornecimento de produtos, mostrando que a empresa tem credibilidade junto ao seu cliente e que cumpre o que promete. Apenas 10% dos clientes classificaram este quesito como quase sempre, sendo que as opções raramente e nunca não receberam nenhuma indicação.

A tabela 36 a seguir refere-se ao prazo de entrega, se a empresa cumpre as entregas no prazo prometido:

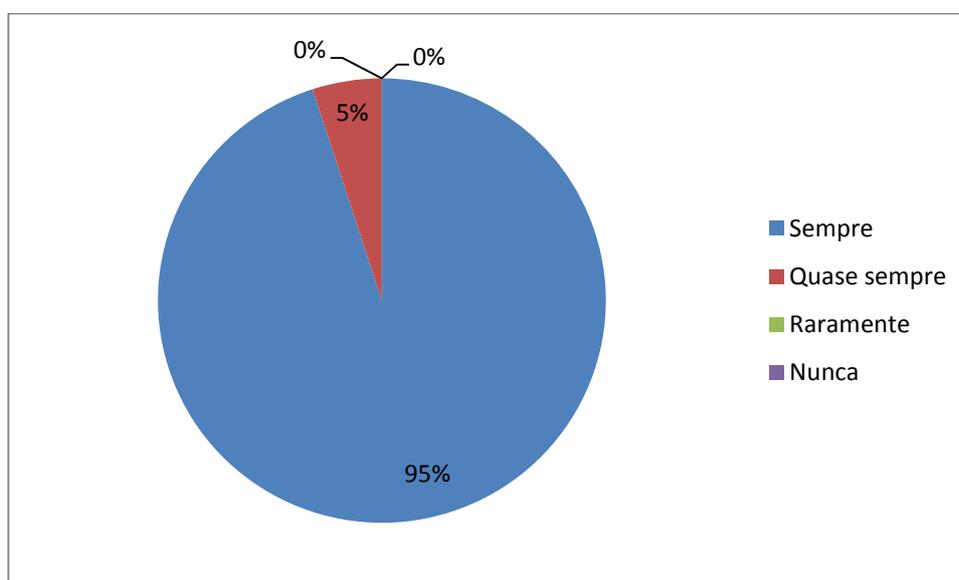
TABELA 36 – PRAZO DE ENTREGA

Sempre	Quase sempre	Raramente	Nunca
76	4	0	0

Fonte: Dados de pesquisa, 2013.

O gráfico 19 a seguir corresponde à entrega dos pedidos no prazo prometido pela empresa:

GRÁFICO 19 – ENTREGA DE PEDIDOS NO PRAZO SOLICITADO



De acordo com o gráfico 19 acima mostra que os clientes estão muito satisfeitos com os prazos de entrega prometidos e praticados pela Marzo Vitorino, já que 95% dos clientes da amostra consideram a empresa sempre cumpre o prazo no tempo prometido e 5% quase sempre. Este dado é muito importante, pois, de acordo com a tabela 44 o quesito prazo de entrega ficou com a segunda média mais alta (3,80) na questão do fator de escolha do cliente na decisão de compra do produto.

A tabela 37 a seguir, diz respeito às instalações físicas da Marzo Vitorino, o que o cliente considera delas:

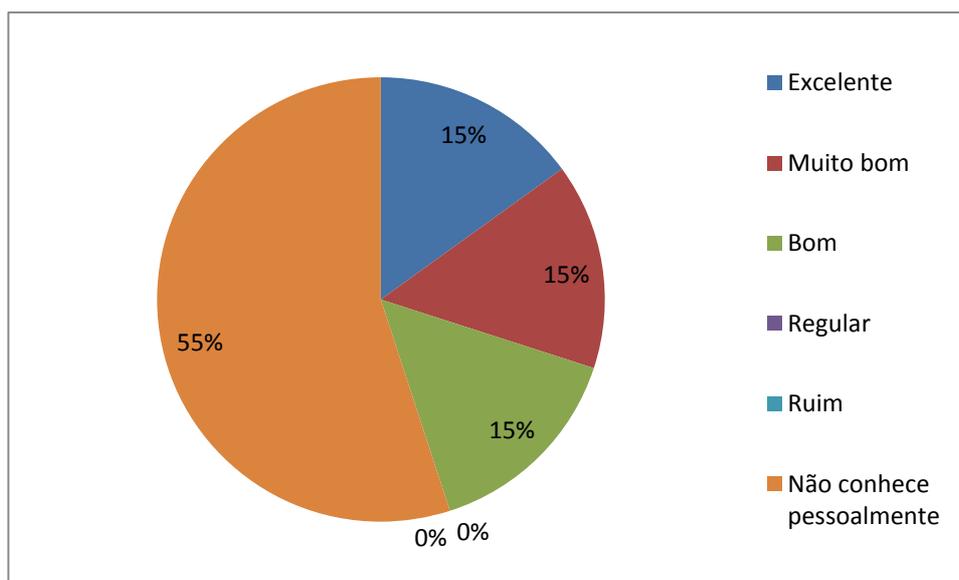
TABELA 37 – INSTALAÇÕES DA EMPRESA

Excelente	Muito bom	Bom	Regular	Ruim	Não conheço pessoalmente
12	12	12	0	0	44

Fonte: Dados de pesquisa, 2013.

O gráfico 20 a seguir apresenta como o cliente considera as instalações físicas da empresa:

GRÁFICO 20 – INSTALAÇÕES DA EMPRESA



Fonte: Dados de pesquisa, 2013.

De acordo com o gráfico 20, mais da metade dos clientes não conhece as instalações físicas da empresa pessoalmente, porém, a maior parte dos clientes que conhecem 15% considera as instalações excelentes, outros 15% reconhecem como sendo muito boa, 15% como boa e nenhum deles apontou as instalações como regular ou ruim, demonstrando que estão satisfeitos com a estrutura física da empresa.

A tabela 38 a seguir refere-se aos funcionários da empresa quanto a sua presteza e capacidade de fornecer pronto atendimento:

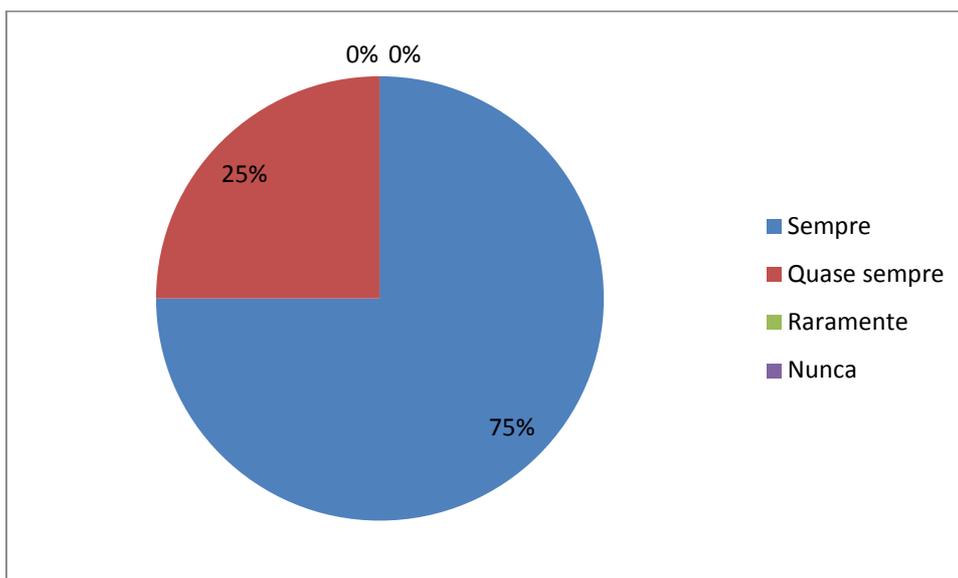
TABELA 38 – PRESTEZA E CAPACIDADE DE PRONTO ATENDIMENTO INTERNO

Sempre	Quase sempre	Raramente	Nunca
60	20	0	0

Fonte: Dados de pesquisa, 2013.

O gráfico 21 a seguir refere-se aos funcionários de vendas internos da empresa quanto à presteza e a capacidade de fornecer pronto atendimento:

GRÁFICO 21 – PRESTEZA E CAPACIDADE DE PRONTO ATENDIMENTO INTERNO



Fonte: Dados de pesquisa, 2013.

De acordo com o gráfico 21 acima, no quesito atendimento, a Marzo Vitorino apresenta alto grau de satisfação dos clientes onde 75% responderam que os funcionários internos do departamento de vendas sempre são prestativos e capacitados a fornecer um pronto atendimento, os outros 25% responderam que quase sempre são prestativos e capacitados a fornecer um pronto atendimento sendo que as opções raramente e nunca não receberam

nenhuma indicação. O quesito atendimento ficou com a terceira maior média (3,5) na tabela 45 que aponta o fator de decisão de compra do cliente.

A tabela 39 a seguir faz a abordagem quanto aos representantes, se eles são bem informados, educados, competentes e dignos de confiança:

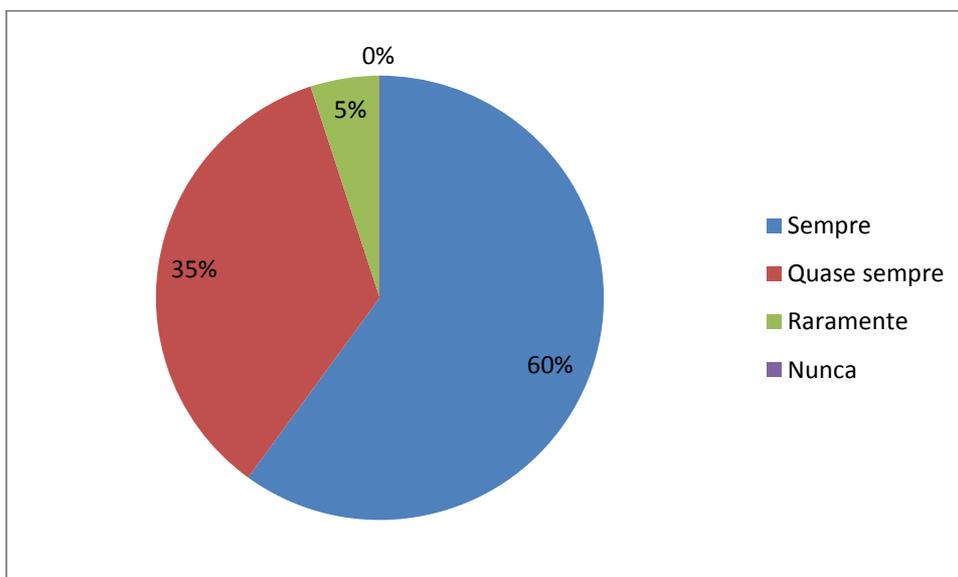
TABELA 39 – REPRESENTANTES BEM EDUCADOS, INFORMADOS E COMPETENTES

Sempre	Quase sempre	Raramente	Nunca
48	28	4	0

Fonte: Dados de pesquisa, 2013.

O gráfico 22, faz a abordagem quanto aos representantes, se eles são bem informados, educados, competentes e dignos de confiança:

GRÁFICO 22 – REPRESENTANTES BEM EDUCADOS, INFORMADOS E COMPETENTES.



Fonte: Dados de pesquisa, 2013.

De acordo com o gráfico 22, mesmo os representantes comerciais não tendo um programa de treinamento específico e sistemático, 60% dos clientes considera os representantes estão sempre bem informados, educados,

competentes e dignos de confiança. Porém existe uma faixa de clientes que se apresentaram insatisfeitos, pois, raramente encontram estas características e qualidades descritas acima em seu representante.

A tabela 40 a seguir refere-se à empatia (capacidade de se colocar no lugar do outro), da empresa com atenção cuidadosa e personalizada ao cliente:

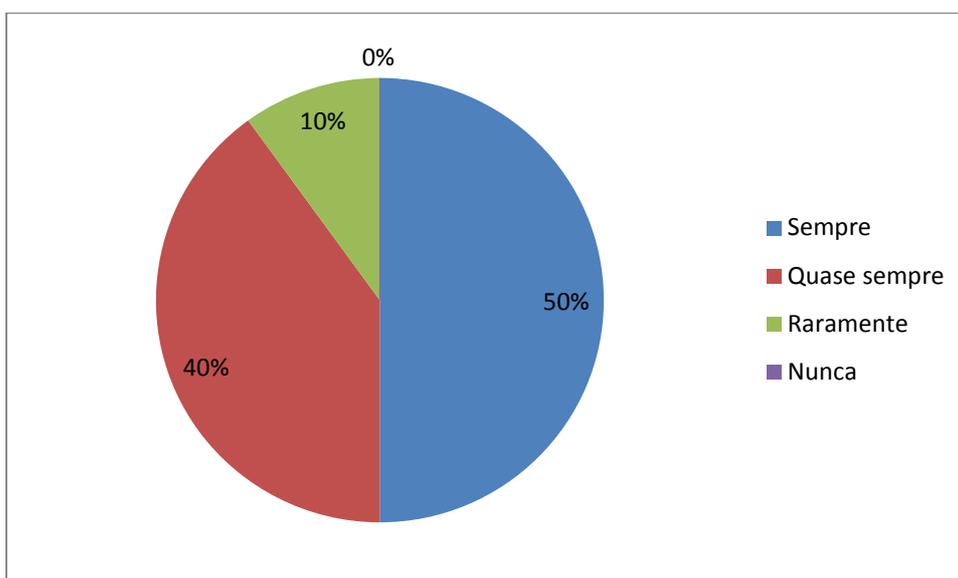
TABELA 40 – EMPATIA DA EMPRESA PERANTE O CLIENTE

<b>Sempre</b>	<b>Quase sempre</b>	<b>Raramente</b>	<b>Nunca</b>
40	32	8	0

Fonte: Dados de pesquisa, 2013.

O gráfico 23 abaixo apresenta a empatia (capacidade de se colocar no lugar do outro), da empresa com atenção cuidadosa e personalizada ao cliente:

GRÁFICO 23 – EMPATIA DA EMPRESA PERANTE O CLIENTE



Fonte: Dados de pesquisa, 2013.

O gráfico acima que finaliza esta pesquisa refere-se a empatia por parte da empresa perante aos clientes. De acordo com a amostra selecionada

metade dos clientes respondeu que a empresa sempre fornece a atenção necessária aos clientes atendendo-os com empatia e cuidado. Outros 40% respondeu que a empresa quase sempre fornece este tipo de atendimento com as características abordadas e ainda temos 10% que se mostraram insatisfeitos, pois, responderam que raramente encontram as qualidades abordadas nesta questão.

#### 4.5. Análises dos objetivos específicos relacionados à força de vendas

Os caminhos que permearam este estudo foram pautados na análise dos objetivos específicos relacionados à força de vendas da empresa e análise do seu ambiente organizacional. A necessidade de garantir a competitividade da empresa e evoluir para responder às mudanças e exigências do meio ambiente (condições econômicas, padrões de consumo e competição) obrigou-nos a analisar o desempenho organizacional e a identificar possíveis áreas de melhorias.

O ambiente organizacional é constituído por fatores ambientais, externos e internos, que influenciam a gestão das organizações em quatro pontos fundamentais (Johnston e Marshall, 2006). Estes são: identificação das oportunidades e ameaças (ambiente externo) e as forças e fraquezas (ambiente interno).

Enquanto as variáveis externas se referem aos clientes e ao mercado da organização, a cultura do país, aos concorrentes e a natureza do setor de atividade, as variáveis internas correspondem às competências essenciais para uma organização vencer na sua área de atuação (Overholt, 1997).

As tabelas 52 e 53 apresentam uma análise SWOT representando uma visão geral sobre as diferentes variáveis, externa e interna, segundo informações levantadas no decorrer deste estudo.

Segundo Kotler, (2000, p. 98) a análise SWOT consiste na avaliação global das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Em suma, esta análise

permite a organização conhecer e aproveitar os seus pontos fortes e oportunidades e oportunidades externas, eliminar ou adequar seus pontos fracos e evitar possíveis ameaças.

TABELA 41 – ANÁLISE SWOT

<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>
Projeção de crescimento nas vendas, levando-se em consideração: - aumento nas compras governamentais - aquecimento do setor imobiliário voltado para o setor corporativo - Brasil sendo palco de grandes eventos mundiais - mercado de móveis corporativos em expansão	Grande número de concorrentes que disputam os mesmos clientes com produtos e preços similares  Poucos fornecedores de matéria-prima

Fonte: Dados de pesquisa, 2013.

TABELA 42 – ANÁLISE SWOT

<b>Forças</b>	<b>Fraquezas</b>
Elevado padrão de qualidade no atendimento ao cliente Empresa conceituada no mercado com grande aceitação do produto pelo público alvo  Agilidade em toda a cadeia de processamento, desde a entrada do pedido na empresa até a expedição do mesmo, incluindo a assistência e pós venda.	Gestão inadequada e ineficiente do departamento comercial como um todo  Inexistência de um planejamento, métodos de controle e acompanhamento de desempenho para o departamento de vendas de um modo geral  Ineficiência da força de vendas externas
Menor prazo de entrega do mercado	Falta de um plano de remuneração e desenvolvimento para equipe de vendas externas
Localização da empresa próxima ao seu principal mercado consumidor: a grande São Paulo.	

Fonte: Dados de pesquisa, 2013.

#### 4.5.1. Recursos e processos da força de vendas

Na identificação dos recursos e processos da força de vendas, o estudo mostra que a empresa possui uma pequena carteira de representantes atendendo apenas alguns estados do território brasileiro. Não possui nenhum tipo de planejamento estruturado para metas e objetivos de vendas a ser seguido por eles. De acordo com Las Casas (1999) diz que os objetivos

formam a base para o planejamento, além disso, servem como instrumentos de controle e podem ser utilizados como parâmetros para ações corretivas. O seja a empresa precisa desenvolver uma postura de controle e auditoria mensal com a equipe de representantes divulgando a eles quais serão as metas e objetivos aplicados a cada um para posteriormente ter parâmetros para comparações e cobranças.

#### 4.5.1.1. Os motores que impulsionam o desenvolvimento da força de vendas

#### 4.5.1.2. A estratégia de vendas adotada pela empresa

A estratégia de vendas da empresa já está definida com uma força de vendas interna própria e uma força de vendas contratada, os representantes comerciais, que trabalham em campo. De acordo com Kotler (1998), uma vez que a empresa decidiu sobre a sua abordagem de vendas mais desejável ela pode usar a força de vendas própria ou contratada. Desta forma, a estratégia de vendas da empresa está bem definida. Porém, mesmo com esta estratégia definida, sua eficácia não é inteiramente compreendida nem universalmente aplicada na organização.

#### 4.5.1.3. A estrutura e o tamanho da força de vendas

A estrutura da força de vendas da empresa está dividida por regiões e atua com uma forma mista de trabalho. Existem os escritórios de representação em determinados estados ou regiões que atende a todos os tipos de clientes além da força de vendas interna. Alguns perfis de clientes tem maior poder de compra que outros e dependendo do seu foco de trabalho no setor corporativo, apresentam necessidades diferentes entre si, que vem se transformando no decorrer do tempo, com as várias mudanças impostas pelo mercado. Para tal torna-se necessário uma nova forma de trabalho que se ajuste a estas novas exigências.

A empresa deve combinar sua estrutura de força de vendas por cliente/região. Pois, de acordo com a fundamentação teórica de Kotler e Armstrong (2003), algumas empresas não tem condições de atuar no mercado utilizando uma única estrutura de força de vendas e optam por uma forma mista de trabalho. Porém, mesmo já atuando desta forma, a estrutura da força de vendas não está bem definida, a atual estratégia está ultrapassada e não serve mais para o ambiente atual.

Outro fator importante é sobre o tamanho da força de vendas que não está adequado para aproveitar as oportunidades do mercado com eficiência. Os representantes comerciais e vendedores internos da empresa estão sobrecarregados, não conseguindo dar atenção necessária ao cliente com a agilidade que ele espera e precisa. De acordo com Zoltners (2004, pag. 78) com uma organização de vendas do tamanho certo, os clientes efetivos e potenciais recebem a cobertura adequada, os produtos da empresa tem uma representação apropriada, a força de vendas se mantém ocupada, mas não sobrecarregada de trabalho, e a empresa faz um investimento adequado em seus recursos de vendas.

#### 4.5.1.4. Das habilidades, motivação, desenvolvimento e desempenho necessários para a atuação da força de vendas

Nas habilidades necessárias para a atuação da força de vendas, a aparência pessoal, o modo de se comportar e a empatia dos representantes foi levado muito em consideração. Porém falta para a empresa um treinamento adequado aos vendedores, que na maioria das vezes sabe se portar perante o cliente, mas deixa a desejar no conhecimento técnico dos produtos. A empresa deve investir nos treinamento de seus representantes, pois, a base da fundamentação teórica de acordo com Kotler (2003), diz que dessa forma a empresa estará beneficiando não somente o vendedor, como também seus principais interesses na busca de atingir suas metas.

Da motivação, desenvolvimento e desempenho necessários para a atuação da força de vendas, a principal questão levantada está basicamente reunida em um só fator definido pelos representantes, que seria na melhor atuação dos gestores do departamento na definição de metas, planos e ações para os representantes e projeções de vendas oficiais que fossem repassadas aos representantes comerciais. O acompanhamento desse desenvolvimento deve ser acompanhado pela supervisão. Cobra (1994) ressalta, que a supervisão e a gerencia de vendas precisam monitorar continuamente a melhoria de desempenho da força de vendas. A tarefa exige definições claras do que se espera do trabalho da equipe de vendas, além das revisões periódicas dos parâmetros inicialmente estabelecidos. Além disso, a motivação pode ser proporcionada por meio de reuniões, concursos, privilégios e comunicações formais e informais de reconhecimento e apreço pelo trabalho desenvolvido (Rodrigues, 1999).

Métodos de acompanhamento e mensuração do desempenho também devem ser estabelecidos para que os representantes comerciais tenham *feedback* de suas atividades, se estas estão encaminhadas corretamente ou se apresentaram desvios e será necessário fazer algum ajuste no caminho. De acordo com a base teórica, a administração do desempenho é uma função crucial da equipe de administração de vendas e pode vir a ser uma fonte de poder e força para a empresa (Zoltners, 2004).

#### 4.5.1.5. Da avaliação dos resultados da força de vendas

Na avaliação dos resultados da força de vendas, a empresa apresenta uma estagnação nas vendas apenas mantendo as médias de faturamento sem nenhum incremento no período analisado de 2 semestres. Pode-se observar que a média de vendas por região e por vendedor tiveram pouca oscilação no decorrer do período estudado. Além disso, foi possível verificar a baixa expressividade de vendas em algumas regiões do país que possuem um grande mercado consumidor com potencial de compra como é o caso do Rio de Janeiro, por exemplo. A empresa precisa planejar seu crescimento baseado nas perspectivas de crescimento de mercado e na

posição que deseja assumir nos próximos períodos. Pode-se constatar que dos seis escritórios de representação comercial da empresa, 2 são responsáveis por aproximadamente 37% das vendas mensais e os clientes de venda direta que são atendidos diretamente pela equipe de vendas interna da Marzo Vitorino são responsáveis por mais de 40% das vendas analisadas no período. Os demais representantes apresentaram índices muito baixos de vendas e devem ter seus procedimentos de vendas suas carteiras reavaliadas. De acordo com a base teórica (Justino, 2007) a atitude do vendedor, a gestão do tempo, o conhecimento técnico do produto e os traços de personalidade são os indicadores qualitativos mais frequentemente aplicados para avaliar as competências dos vendedores. Os resultados se mantiveram estáveis no decorrer do período do estudo, porém, a fábrica possui capacidade de produção ociosa e tem condições de aumentar as vendas.

#### 4.5.1.6. Na satisfação dos clientes quanto ao atendimento da empresa

O estudo mostrou que os clientes atribuem boa qualidade aos seus produtos, prazos de entrega e atendimento pessoal, sendo a empresa reconhecida no mercado por todos estes quesitos que são os mais importantes na influência da decisão de compra dos clientes (segundo entrevista da amostra estudada). Desta forma, a empresa encontra-se bem estruturada nestes aspectos. Segundo Gronroos (2003), deve-se lembrar que o que conta é a qualidade como percebida pelo cliente, e dentro da empresa é preciso definir qualidade do mesmo modo que os clientes a fazem.

A empresa precisa ficar atenta quanto à questão dos preços praticados, pois, este foi indicado como regular por quase todos os clientes entrevistados da amostra que se encontrava fora do estado de São Paulo. Demonstrando que estes clientes são mais sensíveis a preços, já que tem custos adicionais com fretes e estoques em função do maior prazo de recebimento de pedidos, além disso, outros aspectos que agregam valor ao produto como prazo de entrega e atendimento deixam de serem diferenciais relevantes para a decisão de compra. Este conjunto de fatos podem ser um

dos fatores relacionados a pouca expressividade das vendas nestes clientes, sendo necessária a criação de estratégias diferentes de vendas para estas regiões.

## 5. CONCLUSÃO

Com base no conhecimento teórico aqui aplicado e na descrição da forma de atuação da empresa a pesquisadora pode obter as seguintes conclusões:

A empresa possui uma estrutura de vendas interna e externa que junto com outros atributos apresentados pela empresa como grande capacidade de produção, o menor prazo de entrega do mercado, qualidade dos produtos e excelente atendimento, permitiu que a empresa apresentasse bons níveis de crescimento nos últimos anos (embora nos períodos analisados nesta pesquisa os níveis de vendas tenham apenas se mantido sem apresentar crescimento nem declínio). Pelo fato de não termos informações sobre o tamanho do mercado de móveis corporativos, não foi possível mensurar se a empresa manteve ou perdeu fatia de mercado no período compreendido por este estudo.

No entanto, os números e a estrutura de vendas apresentados pela empresa no decorrer do tempo da sua existência mostra de forma clara que a empresa cresceu rapidamente, porém, em função do seu principal diferencial de mercado que se tornou o seu prazo de entrega, os diretores deram prioridade ao desenvolvimento do parque industrial para rapidez e qualidade na fabricação dos produtos e na logística para a distribuição dos pedidos, deixando outras áreas estagnadas com a mesma estrutura inicial, como foi o caso do departamento comercial. A evolução das vendas foi ocorrendo de maneira gradativa, porém, o departamento de vendas não acompanhou esta evolução com a mesma agilidade e as novas necessidades impostas pelo mercado e pela evolução da carteira de clientes.

Desta forma, foi verificado que força de vendas da Marzo Vitorino precisa ser corretamente estruturada assegurando a implementação do processo de vendas adequado, individual e em equipe, para cada segmento-alvo do mercado. Para tanto, faz-se necessária à criação de um planejamento do território de vendas e redimensionando a força de vendas regionalmente, procurando adaptar preço e atributos necessários para as vendas em cada

região. Outro fator crucial para o melhor desempenho da equipe de vendas é o treinamento adotando-se programas profissionais, aplicados de maneira consistente, onde as necessidades de treinamento são reavaliadas continuamente, e o conteúdo e os métodos do programa são adaptados de acordo com as necessidades coletivas e individuais demonstradas. Além disso, é importante também deixar a disposição da equipe de vendas, instrumentos como bancos de dados para tarefas como identificar as necessidades do cliente, definir o público-alvo e administrar o tempo com eficiência, proporcionando assim, serviços com valor agregado ao cliente.

De um modo geral, o estudo realizado para avaliar a força de vendas da empresa Marzo Vitorino, mostra que atualmente a principal deficiência na área comercial está centralizada na falta de um planejamento interno de vendas que identifique a todos os colaboradores da área, quais os objetivos comerciais da empresa, desde a identificação dos recursos e processos da força de vendas até a avaliação dos resultados, com a criação de um programa bem definido e difundido para o departamento para que todos trabalhem em prol dos mesmos objetivos.

Existe a necessidade de melhor coordenar a força de vendas com o intuito de torna-la mais eficiente, mais competitiva e motivada no desempenho de suas funções para promover a criação de valor para os clientes que sejam percebidas por estes e utilizada como um diferencial estratégico e competitivo.

## 6. REFERÊNCIAS

CHALLAGALLA, G. e SHERVANI, T. “**Dimensions and Types of Supervisory Control: Effects on Salesperson Performance and Satisfaction**”, Journal of Marketing, January. Pp 89. Vol 60, 1996.

COBRA, M. **Administração de vendas**. 3º Edição. São Paulo: Atlas S/A, 1994.

COBRA, M. **Administração de vendas**. 4º Edição. São Paulo: Atlas S/A, 1986.

DESS, G; Miller A. “**Strategic Management: Mission and General Enviroment**” in Hickman, G. R. editor, California, 1998.

DUBISNKY, A. J., MEHTA, R. e ANDERSON, R. “**Satisfaction With Sales Manager Training Design and Implementation**”. European Journal of Marketing. Vol. 35, 2001.

FERREIRA, M. J. B.; et. al. **Estudo da estrutura de mercado do segmento de móveis no estado do Paraná**. Campinas: ABDI, 2008.

FUTREL, Charles M. **Vendas – Fundamentos e Novas Práticas de Gestão**. 7º Edição. São Paulo, 2003.

GIL, A C. **Administração de Recursos Humanos: um enfoque profissional**. São Paulo: Atlas, 1994.

GRONROONS, C. **Marketing – Gerenciamentos e Serviços**. 2º Edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

HARGREAVES, C. **Como liderar uma Equipe de Vendas com a PNL**. Lisboa: Editora ACD, 2009.

HARTLINE, M. D. e Ferrel, **The Management of Customer- contact Service Employees: An Empirical Investigation**, Journal of Marketing. Vol. 60, pp. 52, 1996.

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. IBGE, 2012. Disponível em <<http://www.ibge.org.br>> Acesso em 18.12.2013

IEMI, Instituto de Estudos e Marketing Industrial Ltda. Relatório Setorial da Indústria moveleira. São Paulo: IEMI, 2012

JOHNSTON, M. W. e Marshall, G. W. **Sales Force Management**. 8º edition, Boston: McGraw-Hill, 2006.

- JUSTINO, L. **Direção Comercial**. Lisboa: Editora Lidel, 2007.
- KOTLER, P. **Administração de Marketing – Análise, Planejamento, Implementação e Controle**. 5º Edição. São Paulo: Editora Atlas S/A, 1998.
- KOTLER, P. **Administração de Marketing**. 4º Edição. São Paulo: Editora Atlas S/A, 1995.
- KOTLER, P. **Princípios de Marketing**. 5º Edição. Rio de Janeiro: Prentice-hall do Brasil Ltda, 1993.
- LAS CASAS, A L. **Administração de Vendas**. 5º Edição. São Paulo: Editora Atlas S/A, 1999.
- MAGALDI, S. **Vendas 3.0 – Uma Nova Visão para Crescer na Era das Idéias**. 1º Edição. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2009.
- MALHOTRA, N K. **Pesquisa de Marketing – uma orientação aplicada**. 3º Edição. Porto Alegre: Editora Bookman, 2001.
- MINTZBERG, H. e Quinn, J. B. **O Processo da Estratégia**. 3º Edição. Porto Alegre: Editora Bookman, 2001.
- MOREIRA, J.C.T. **Administração de Vendas**. São Paulo: Editora Saraiva, 2000.
- OLIVEIRA, D P. R. **Planejamentos Estratégicos**. 12º Edição. São Paulo: Editora Atlas S/A, 1998.
- OVERHOLT, M. H. “**Flexible Organizations: Using Organizational Design as a Competitive Advantage**”, Human Resource Planning, Vol. 20, 1997.
- RODRIGUES, D. **Gestão de Vendas na Ótica de Marketing**. Lisboa: Edições Sílabo, 1999.
- ROESCH, S M A, **Projetos de Estágios ao Curso de Administração**. 1º Edição. São Paulo: Editora Atlas S/A, 1996.
- YAMNILL, S. ; Mclean, G.N., “**Theories Supporting Transfer of Training**”, *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 12, nº 2, 2001.
- ZOLTNERS, Andris A. **Manual Completo para Acelerar o Desempenho da Força de Vendas**. 1º Edição. São Paulo: Editora Cultrix, 2004.

## 7. ANEXO

### Questionário aplicado aos clientes

Questionário aplicado aos clientes que foram selecionados através de amostragem por julgamento, onde levou-se em consideração os principais clientes da empresa em potencial de compras. Serão abordados para esta pesquisa:

1 – Há quanto tempo você é cliente da Marzo Vitorino?

- |                                 |   |
|---------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> 1 ano  | <input type="checkbox"/> 4 anos         |
| <input type="checkbox"/> 2 anos | <input type="checkbox"/> 5 anos ou mais |
| <input type="checkbox"/> 3 anos |   |

2 – Como você teve conhecimento da empresa?

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> através de representante | <input type="checkbox"/> Site/internet |
| <input type="checkbox"/> através do concorrente   | <input type="checkbox"/> outros _____  |

3 – Em que estado está localizado o seu estabelecimento?

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> São Paulo      | <input type="checkbox"/> Rio Grande do Norte |
| <input type="checkbox"/> Rio de Janeiro | <input type="checkbox"/> Pernambuco          |
| <input type="checkbox"/> Espírito Santo | <input type="checkbox"/> Sergipe             |
| <input type="checkbox"/> Bahia          | <input type="checkbox"/> Alagoas             |
| <input type="checkbox"/> Ceará          |  |

4 – Com que frequência você compra os produtos da Marzo Vitorino?

- |                                    |                                     |
|------------------------------------|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> semanal   | <input type="checkbox"/> trimestral |
| <input type="checkbox"/> quinzenal | <input type="checkbox"/> semestral  |
| <input type="checkbox"/> mensal    | <input type="checkbox"/> anual      |

5 – O representante da sua região está acessível quando você precisa?

- |                                       |                                      |
|---------------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> sempre       | <input type="checkbox"/> raramente   |
| <input type="checkbox"/> quase sempre | <input type="checkbox"/> quase nunca |

6 – O representante faz visita com que periodicidade?

- |                                     |  |
|-------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> semanal    | <input type="checkbox"/> semestral                   |
| <input type="checkbox"/> quinzenal  | <input type="checkbox"/> anual                       |
| <input type="checkbox"/> mensal     | <input type="checkbox"/> não conhece o representante |
| <input type="checkbox"/> trimestral |  |

7 – Quando há necessidade de fazer pedido a sua empresa faz contato:

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> somente com o representante | <input type="checkbox"/> Representante/fábrica |
| <input type="checkbox"/> somente com a fábrica       |  |

8- Quanto ao fator de decisão para a compra dos produtos você considera:

- |                  |   |                                     |   |                                      |
|------------------|---|-------------------------------------|---|--------------------------------------|
| Preço            | <input type="checkbox"/> muito importante | <input type="checkbox"/> Importante | <input type="checkbox"/> Pouco importante | <input type="checkbox"/> Indiferente |
| Produto          | <input type="checkbox"/> muito importante | <input type="checkbox"/> Importante | <input type="checkbox"/> Pouco importante | <input type="checkbox"/> Indiferente |
| Atendimento      | <input type="checkbox"/> muito importante | <input type="checkbox"/> Importante | <input type="checkbox"/> Pouco importante | <input type="checkbox"/> Indiferente |
| Prazo de entrega | <input type="checkbox"/> muito importante | <input type="checkbox"/> Importante | <input type="checkbox"/> Pouco importante | <input type="checkbox"/> Indiferente |

9 – Como você considera a qualidade dos produtos da Marzo Vitorino?

- |                                    |                                  |
|------------------------------------|----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Excelente | <input type="checkbox"/> Bom     |
| <input type="checkbox"/> Muito bom | <input type="checkbox"/> Regular |

( ) Ruim

10 – Quanto aos preços, como você classifica?

- ( ) Excelente ( ) Regular  
( ) Muito bom ( ) Ruim  
( ) Bom

11 – Quanto à qualidade do serviço, você considera a Marzo Vitorino confiável no fornecimento de produtos?

- ( ) sempre ( ) raramente  
( ) quase sempre ( ) nunca

12 – Os pedidos são entregues conforme prometido no curso de tempo?

- ( ) sempre ( ) raramente  
( ) quase sempre ( ) nunca

13 – Quanto às instalações físicas e equipamentos da empresa como você considera?

- ( ) Excelente ( ) Regular  
( ) Muito bom ( ) Ruim  
( ) Bom ( ) não conheço pessoalmente

14- Quanto aos funcionários do departamento de vendas, eles são prestativos e capazes de fornecer pronto atendimento?

- ( ) sempre ( ) raramente  
( ) quase sempre ( ) nunca

15- Quanto aos representantes, são bem informados, educados, competentes e dignos de confiança?

- ( ) sempre ( ) raramente  
( ) quase sempre ( ) nunca

16- Quanto à empatia (capacidade de se colocar no lugar do outro) a empresa fornece atenção cuidadosa e personalizada?

- ( ) sempre  
( ) quase sempre  
( ) raramente  
( ) nunca

QUADRO 1 – QUESTIONÁRIO SOBRE A EFICÁCIA DA FORÇA DE VENDAS

<b>Motor da produtividade</b>	<b>C</b>	<b>B</b>	<b>A</b>	<b>Seu grau</b>
<b>Necessidades do cliente, definição do processo de compra</b>	As necessidades do cliente são compreendidos num nível intuitivo	As necessidades do cliente são pesquisadas e estudadas periodicamente	A parceria com o cliente possibilita uma avaliação contínua das necessidades do cliente e uma definição da melhor maneira de atendê-las	C
<b>Segmentação do mercado</b>	Não se faz nenhuma segmentação formal do mercado	Há uma segmentação geral especificada, mas não se fundamenta em pesquisas	Foi desenvolvida uma segmentação precisa do mercado, com sólidas bases em pesquisas	B
<b>Estratégia de canais</b>	A atual estratégia de canais pode ter sido adequada no passado, mas não serve mais para o ambiente atual	Reconhece-se uma necessidade de desenvolver uma estratégia de canais que atenda às necessidades do mercado; há um trabalho em curso neste sentido	Foi desenvolvida uma estratégia de canais clara e adequada para cada segmento de mercado	C
<b>Estratégia da força de vendas</b>	A estratégia é imprecisa; a força de vendas é deixada livre para vender como puder	As estratégias de vendas estão definidas, mas sua eficácia não é inteiramente compreendida nem universalmente aplicada	Há estratégias eficazes e já testadas de atração e retenção do cliente aplicadas em caráter universal	B
<b>Estrutura</b>	A atual estrutura da força de	Reconhece-se a necessidade de	A estrutura da força de vendas	C

<b>organizacional da força de vendas</b>	vendas pode ter sido adequada no passado, mas não serve mais para o ambiente atual	desenvolver uma nova estrutura para a força de vendas que atenda melhor às necessidades do mercado e seja coerente com a estratégia da força de vendas; há um trabalho em curso neste sentido	atende clara e adequadamente às exigências do mercado e da empresa	
<b>Tamanho da força de vendas</b>	A administração da força de vendas não está consciente de que a força de vendas não tem o tamanho adequado para aproveitar as oportunidades do mercado com eficiência em custos	Prevê-se um upsizing ou downsizing	A força de vendas está no tamanho certo; a análise da cobertura e da lucratividade demonstraram que o tamanho atual é necessário	C
<b>Contratação</b>	O processo de contratação se baseia exclusivamente em entrevistas improvisadas com o gerente de linha e o supervisor de vendas	O processo de contratação incorpora diversos métodos de aprimoramento da eficácia, como entrevistas comportamentais ou testes de candidatos	O processo de contratação adota um sistema formalizado e bem fundamentado, incluindo definição do perfil do candidato adequado, processos eficazes de seleção de candidatos e esquema de atração eficazes	C

<b>Treinamento</b>	O treinamento consiste, em sua maior parte, em métodos improvisados implementados pelo gerente de linha	Existem alguns bons programas de treinamento, mas não são aplicados de maneira consistente	Adotam-se programas profissionais, aplicados de maneira consistente; as necessidades de treinamento são reavaliadas continuamente, e o conteúdo e os métodos do programa são adaptados de acordo	B
<b>Gerente de vendas</b>	O gerente de vendas é veterano selecionado por meio de um processo improvisado; o gerente recebe pouco ou nenhum treinamento para o seu desenvolvimento profissional	O processo de seleção do gerente de vendas incorpora diversos conceitos eficazes	Há um processo de seleção bem desenvolvido, produzindo um gerente de sucesso; o gerente está sempre estudando e crescendo profissionalmente; o papel do gerente de vendas evolui à medida que vão mudando as condições do mercado	B
<b>Remuneração</b>	O plano de remuneração adotado não é satisfatório para os vendedores	O plano adotado atende a certos critérios relativos à empresa e ao vendedor, mas é necessário algum aperfeiçoamento;	O plano é simples e coerente com a estratégia de marketing, assegura o tratamento adequado ao cliente, é justo e recompensa os vendedores de alto desempenho	B
<b>Instrumentos e</b>	Há poucos dados	Há bancos de dados em	Há instrumentos econômicos de	C

<b>dados para a força de vendas</b>	disponíveis, a maioria dos vendedores mais modernos utiliza seus próprios computadores e a força de vendas é deixada livre para atender como puder	desenvolvimento; as informações sobre os clientes são transmitidas sempre que um vendedor novo entra no emprego	bancos de dados a disposição para tarefas como identificar as necessidades do cliente, definir o público-alvo, administrar o tempo com eficiência, avaliar o desempenho e proporcionar serviços com valor agregado aos clientes	
<b>Produtividade total da força de vendas</b>	Iniciam-se estudos reativos dos motores da produtividade sempre que os resultados das vendas ficam abaixo das expectativas	Não há nenhum programa para a avaliação da produtividade da força de vendas	Os motores da produtividade são avaliados continuamente, as áreas de aperfeiçoamento são identificadas, as melhores práticas são pesquisadas e comunicadas, e o programa de aperfeiçoamento contínuo já se tornou parte da cultura da organização	B

Fonte: Retirado de Zoltners 2004.