

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

GUILHERME FERREIRA DA SILVA

MODELOS DE PLANEJAMENTOS E GESTÃO DE VENDAS
PARA CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO DE INSUMOS AGRÍCOLAS:
UM ESTUDO DE REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

CURITIBA
2017

GUILHERME FERREIRA DA SILVA

**MODELOS DE PLANEJAMENTOS E GESTÃO DE VENDAS
PARA CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO DE INSUMOS AGRÍCOLAS:
UM ESTUDO DE REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial à obtenção do título de MBA em Gestão do Agronegócio no curso de MBA em Gestão do Agronegócio EAD da Universidade Federal do Paraná.

Orientadora: Melissa Watanabe

**CURITIBA
2017**

*Aos meus pais Maria Guilhermina Ferreira da Silva e Joaquim Marques da Silva,
irmãs Denise Ferreira da Silva e Sabrina Ferreira da Silva,
namorada Daiane Alves Viana
que foram grandes incentivadores e que sempre acreditaram na realização dos meus sonhos.*

AGRADECIMENTOS

Ao Curso de MBA em Gestão do Agronegócio EAD da Universidade Federal do Paraná, na pessoa da coordenadora Professora Melissa Watanabe, pelo apoio recebido.

O agradecimento especial à Rosana Aleixo, e estendo a todos que direta ou indiretamente contribuíram para a realização deste trabalho.

*“Somente um líder humilde pode construir uma equipe cooperativa e
levá-la a um sucesso harmonioso a longo prazo.”*

(Kazuo Inamori)

RESUMO

Gestão de vendas tem um papel fundamental de gerenciar o processo de comunicação de vendas planejado pelos canais de distribuição, para que possa disponibilizar o produto e/ou serviço de forma eficiente e eficaz, satisfazendo os clientes. O objetivo deste trabalho é, através de revisão bibliográfica, analisar o canal de distribuição de insumos agrícolas apresentando uma visão geral dos principais processos desenvolvidos na gestão de vendas. Adotando os princípios do estudo exploratório, por meio de uma pesquisa bibliográfica foi realizada uma revisão da literatura para compreensão dos temas de vendas e dos modelos selecionados de planejamento e gestão de vendas, selecionados pela relevância, em termos de frequência, nas citações de literatura da área. A análise foi sobre os seguintes Modelos de Gestão de Vendas: Churchill *et al.*, 2000 (surgimento em 1981); Ingram e La Foge *et al.*, 1992 (surgimento em 1989); Dalrymple e Cron *et al.* 1995 (surgimento em 1982); Ryans e Weinberg, 1981 (surgimento em 1981); e Chonko *et al.*, 1992 (surgimento em 1992). O Modelo de Gestão de Vendas deve ter uma liderança comprometida, buscando sempre a excelência dos seus serviços. Verificou-se que o modelo de gestão ideal não possui uma descrição exata de como deve ser implementado, com uma solução única que resolva todos os problemas dos canais de distribuição de insumos agrícolas e garanta o sucesso. A equipe comercial deve conhecer as questões problemáticas da empresa e prezar por resolvê-las visando o futuro dos canais de distribuição de insumos agrícolas.

Palavras-Chave: Gestão de Vendas. Canais de Distribuição. Métodos de Planejamento de vendas. Insumos Agrícolas.

ABSTRACT

Sales management has a key role in managing the sales communication process planned by the distribution channels, so that it can make the product and / or service available efficiently and effectively, satisfying customers. The objective of this work is, through a bibliographic review, to analyze the distribution channel of agricultural inputs presenting an overview of the main processes developed in sales management. Adopting the principles of the exploratory study, a literature review was carried out to review the literature for understanding sales themes and selected sales planning and management models, selected for relevance in terms of frequency in the literature citations of the literature. area. The analysis was based on the following Sales Management Models: Churchill et al., 2000 (emergence in 1981); Ingram and La Foge et al., 1992 (emergence in 1989); Dalrymple and Cron et al. 1995 (emergence in 1982); Ryans and Weinberg, 1981 (emergence in 1981); And Chonko et al., 1992 (which appeared in 1992). The Sales Management Model must have a committed leadership, always seeking the excellence of its services. It was found that the ideal management model does not have an exact description of how it should be implemented, with a single solution that solves all the problems of agricultural input distribution channels and guarantees success. The commercial team must know the problematic issues of the company and appreciate to solve them for the future of the channels of distribution of agricultural inputs.

Keywords: Sales Management. Distribution Channels. Sales Planning Methods. Agricultural inputs.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1. O SISTEMA DE DISTRIBUIÇÃO DE INSUMOS	7
FIGURA 2. ETAPAS DO PROCESSO DE VENDAS.....	11
QUADRO 1. AGRUPAMENTO DE DIFERENTES TEMAS EM ADMINISTRAÇÃO DE VENDAS	9
QUADRO 2. ETAPAS DO PROCESSO DE VENDAS	10
QUADRO 3. DESCRIÇÃO, VANTAGENS E DESVANTAGENS DE ALGUNS MÉTODOS SUBJETIVOS DE ESTIMATIVA DE DEMANDAS	17
QUADRO 4. DESCRIÇÃO, VANTAGENS E DESVANTAGENS DE ALGUNS MÉTODOS OBJETIVOS DE ESTIMATIVA DE DEMANDAS.....	18
QUADRO 5. MODELOS DE PLANEJAMENTOS E GESTÃO DE VENDAS E SUAS ETAPAS.....	22
FIGURA 3. MODELO PROPOSTO POR CHURCHILL ET AL. (2000).....	23
FIGURA 4. MODELO PROPOSTO POR INGRAM E LAFORGE (1992).	24
FIGURA 5. MODELO PROPOSTO POR DALRYMPLE E CRON (1995).....	25
FIGURA 6. MODELO PROPOSTO POR RYANS E WEINBERG (1981).....	26
FIGURA 7. MODELO PROPOSTO POR CHONKO (1992).	27
QUADRO 6. ANÁLISE PRELIMINAR DOS MÉTODOS SELECIONADOS	28

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	1
2 OBJETIVOS	2
2.1 Objetivo Geral	2
2.1 Objetivos Específicos	2
3 MATERIAL E MÉTODO	3
4 REFERENCIAL TEÓRICO	4
4.1 Marketing e Gestão de Vendas	4
4.2 Visão geral do Agronegócio Brasileiro	5
4.3 Canais de Distribuição	6
4.4 Administração de Vendas	8
4.5 Processo de Vendas	10
4.6 Importância da liderança no progresso da equipe	12
4.7 Novo papel do vendedor	13
4.8 Comportamento de compra	14
4.9 Estimativa de demanda	16
4.10 Especialização ou estruturação da força de vendas	19
6 RESULTADOS E DISCUSSÕES	22
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	30
REFERÊNCIAS	31

1 INTRODUÇÃO

O mercado agrícola vem exigindo mudanças estruturais das revendas (canais) de distribuição de insumos agrícolas que precisam atender todas as necessidades e desejos dos seus consumidores. Para manter-se no mercado agrícola é necessário ser ágil e ter um diferencial competitivo, visando à fidelização dos consumidores e um aumento na rentabilidade dos negócios.

Canais de distribuição ou canais de *marketing* são definidos como: “um conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de disponibilizar um produto ou serviço para uso ou consumo” (COUGHLAN *et al.*, 2002, p.20). Através desta definição nota-se que canais de distribuição são um conjunto de organizações interdependentes, sendo que cada membro do canal depende dos demais para desempenhar as suas funções corretamente e, deste modo disponibilizar o produto e/ou serviço de forma eficiente e eficaz, isto é, satisfazer os clientes de forma lucrativa.

A equipe de vendas precisa utilizar métodos específicos para atrair seus clientes, considerando que a atividade de vendas tem sido cada vez mais valorizada no mercado agrícola.

Em todo esse processo verificam-se poucas estruturas formalizadas dentro do processo de vendas e monitoramento que deverá ser executado pela equipe comercial no canal de distribuição de insumos agrícolas.

Essa visão é fundamental para que os objetivos do canal de distribuição de insumos sejam atingidos.

O planejamento do canal de distribuição de insumos agrícolas tem função dentro do contexto do agronegócio, sendo as principais atividades dos gestores nas revendas de insumos, tornando-os cada vez mais relevante no processo de vendas, de maneira a orientar a atuação dos vendedores. Deste modo é necessário que efetivamente sejam aplicados os conceitos e as ferramentas que possibilitem melhor aproveitamento dos processos aplicados.

Dentre as principais atividades os gestores devem se atentar, pelo planejamento e organização da força de venda, entendimento ao cliente, e análise de mercado, definição de potencial de metas de vendas, definição de território e dimensionamento da equipe definição de formas de remuneração.

2 OBJETIVOS

2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral deste trabalho é, através de revisão bibliográfica, levantar os modelos de planejamento e gestão de vendas que podem ser utilizados nos canais de distribuição de insumos agrícolas apresentando uma visão geral dos mesmos.

2.1 Objetivos Específicos

- Comparar com base na literatura os modelos de planejamento de vendas;
- Elencar alguns aspectos críticos de planejamento e administração de vendas das empresas de insumos agrícolas no Brasil;
- Consolidar e apresentar dados referentes aos processos de gestão vendas da equipe comercial do canal de distribuição de insumos

3 MATERIAL E MÉTODO

Trata-se de uma revisão bibliográfica voltada área de vendas dentro dos canais de distribuição de insumos agrícolas.

O presente trabalho adotou os princípios do estudo exploratório, por meio de uma pesquisa bibliográfica, que, sob a ótica de Gil (1999), “é desenvolvida através de material já elaborado, constituído de livros e artigos científicos”.

Os materiais foram levantados através de bases de dados publicados na internet, utilizando os seguintes descritores Modelo de Gestão de vendas, canais de distribuição de vendas, métodos de planejamento de vendas e insumos agrícolas, além de acervo bibliográfico.

Os procedimentos metodológicos para a elaboração deste trabalho foram compostos de três partes: referencial teórico; revisão da literatura dos métodos de planejamento de vendas; e apresentação do modelo de gestão de venda aplicado nos canais de distribuição de insumos agrícolas.

O referencial teórico e revisão da literatura têm relação com a necessidade de se compreender os temas de vendas e os modelos selecionados de planejamento e gestão de vendas.

Os modelos de planejamento e gestão de vendas analisados foram selecionados pela relevância, em termos de frequência, nas citações de literatura da área.

4 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste tópico são abordados assuntos referentes à: marketing e gestão de vendas, visão geral do agronegócio brasileiro, canais de distribuição, administração de vendas, processo de vendas, importância da liderança no progresso da equipe, novo papel do vendedor, comportamento de compra, estimativa de demanda e especialização ou estruturação da força de vendas. Estes assuntos servirão de embasamento teórico para a construção de um raciocínio coerente, que permite chegar, mediante os objetivos traçados, às conclusões apontadas ao final deste estudo.

4.1 Marketing e Gestão de Vendas

Para Kotler (1998, p.27), *Marketing* é “um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos e valores e com outros”.

Seguindo a mesma linha Kotler (2000, p.59) define que:

A chave para se gerar um grande nível de fidelidade é entregar um alto valor para o cliente. [...] O sistema de valor inclui todas as experiências de comunicação e canais que o cliente terá a caminho da obtenção da oferta. [...] Para empresas centradas no cliente, a satisfação de clientes é ao mesmo tempo uma meta e uma ferramenta de marketing.

O marketing busca atender as necessidades e desejos dos consumidores, através de produtos e/ou serviços deixando assim os clientes satisfeitos, através de um processo bastante complexo – vender.

De acordo com Vaz (2003, p. 8):

Vender é uma das profissões mais antigas do mundo e a venda pessoal é um elemento de extrema importância do composto da promoção em *marketing*. [...] a equipe de vendas ouve cada um dos clientes, avaliando suas necessidades e, apresentado os produtos, constroem e orientam os esforços da empresa, atuando como defensora dos interesses de seus clientes, para solucionar os problemas e satisfazer as necessidades de cada um deles, agregando um maior valor.

Nos dias atuais, a atividade de vendas vem assumindo papel fundamental de prestação de serviços, sendo valorizada e apta no mercado, para a promoção de grandes negócios, dando prioridade ao comprometimento com a satisfação dos clientes. Neste sentido Las Casas (2009, p. 63):

O ideal, entretanto, é que haja sempre planejamento formal, uma vez que, através de um plano bem elaborado, a empresa obtém maior alocação de recursos maior eficiência e, conseqüentemente, redução de custos, além de ajustar a manter informados os executivos, facilitando a determinação de melhores oportunidades de negócios no mercado.

As definições de vendas mostram que vendas é um processo de comunicação, deste modo, a gestão de vendas tem um papel fundamental de gerenciar esta comunicação.

4.2 Visão geral do Agronegócio Brasileiro

O conceito de agronegócio foi dado a partir de dois autores norte-americanos, John Davis e Ray Goldberg, em 1957, quando lançaram o termo conhecido como *agribusiness* nos EUA. Eles apresentaram o agronegócio de forma sistêmica. No Brasil, o agronegócio passou a ter maior importância com a influência da abertura econômica vigente no país na década de 1980 (BATALHA; SILVA, 2007).

Agronegócio significa a soma de todas as atividades para a produção e distribuição de fibras e alimentos, desde o fornecimento de insumos para os produtores rurais, passando pela agroindústria processadora, indústria de alimentos, distribuidores atacadistas, varejistas e serviços de alimentação até consumidor final (ZYLBERSZTAJN; NEVES, 2000).

O agronegócio é caracterizado como uma das principais atividades econômicas do Brasil e nos últimos anos tem favorecido o avanço da economia brasileira em nível mundial, colocando o Brasil como um dos maiores produtores e exportadores do mundo, em especial na produção e exportação de alimentos (CEPEA-USP, 2016).

O Brasil tem tido um crescimento na produção e exportação do agronegócio. De 1995 a 2015 o agronegócio brasileiro cresceu 10% ao ano e representou um PIB, cerca de 33%, do PIB Brasileiro (CEPEA-USP, 2016).

As empresas de insumos têm tido um papel importante, no cenário de potencialidade e necessidade de ajustes estruturais, pois tem trazido ou desenvolvido as tecnologias mais inovadoras na área agrícola, permitindo ganho de produtividade e desenvolvimento do setor (NEVES, 2004).

A influência da força de vendas para o setor de insumos agrícolas é bem nítida, visto que são os principais agentes responsáveis em interagir, disponibilizar, instituir e prover serviço aos produtores, sendo assim, o principal canal de comunicação e distribuição para chegar aos produtores rurais.

4.3 Canais de Distribuição

De acordo com Stern *et al.*, (1996, p. 1), Canais de Distribuições podem ser vistos como “um conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de tornar o produto ou serviço disponível para consumo ou uso”. É através da distribuição que produtos e serviços públicos e privados se tornam disponíveis aos consumidores.

Para Berman (1996, p. 5), canais de distribuição é “uma rede organizada de agências e instituições combinadas que desempenham as atividades mercadológicas necessárias para ligar produtores a usuários”. Esta rede organizada refere-se às necessidades dos participantes atuarem em conjunto, deste modo compartilhando os objetivos que lhes são comuns no que se refere aos produtos /ou serviços oferecidos.

Já a definição usada por Rosembloon (1999, p. 5) está centrada no processo de tomada de decisão em que conceitua canais como “a organização contatual externa que a gestão utiliza para atingir seus objetivos de distribuição”. Onde o termo externa se refere a uma função de fora da empresa, que não faz parte da estrutura organizacional interna; o termo organização contatual é referente às empresas envolvidas na negociação do produto, como compra, venda, transferência; e o termo operam faz referência ao processo gerencial, desde a concepção da estrutura do canal até a gestão diária de suas atividades, visando aos objetivos da distribuição.

Pelton *et al.* (1997, p.11) conceituam canais de distribuição como “um conjunto de relacionamentos de troca que criam valor ao consumidor na aquisição, consumo e disposição de produtos e serviços”. Conceitos que vão de encontro com a definição de Coughlan *et al.* (2002, p.20), onde canais de distribuição ou canais de *marketing* são definidos como: “um conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de disponibilizar um produto ou serviço para uso ou consumo”.

Através destas definições nota-se que canais de distribuição são um conjunto de organizações interdependentes, sendo que cada membro do canal depende dos demais para desempenhar as suas funções corretamente e, deste modo disponibilizar o produto e/ou serviço de forma eficiente e eficaz, isto é, satisfazer os clientes de forma lucrativa.

Deste modo os agentes dos canais devem adaptar-se, ajustando suas organizações e programa às mudanças do ambiente que impactam a estrutura da distribuição, assim, a evolução dos canais de distribuição “é uma adaptação das organizações às forças econômicas, tecnológicas, culturais e sociopolíticas, dentro e fora do ambiente” (STERN *et al.*, 1996, p. 16)

A associação deste tema com os sistemas agroalimentares é nitidamente percebida, pois, após a saída do produto da indústria, até que chegue ao consumidor final, há diversos canais de distribuição (STERN *et al.*, 1996). Esta associação também é percebida na interface entre empresas de insumos agrícolas (NEVES; CASTRO; BOMBIG, 2001).

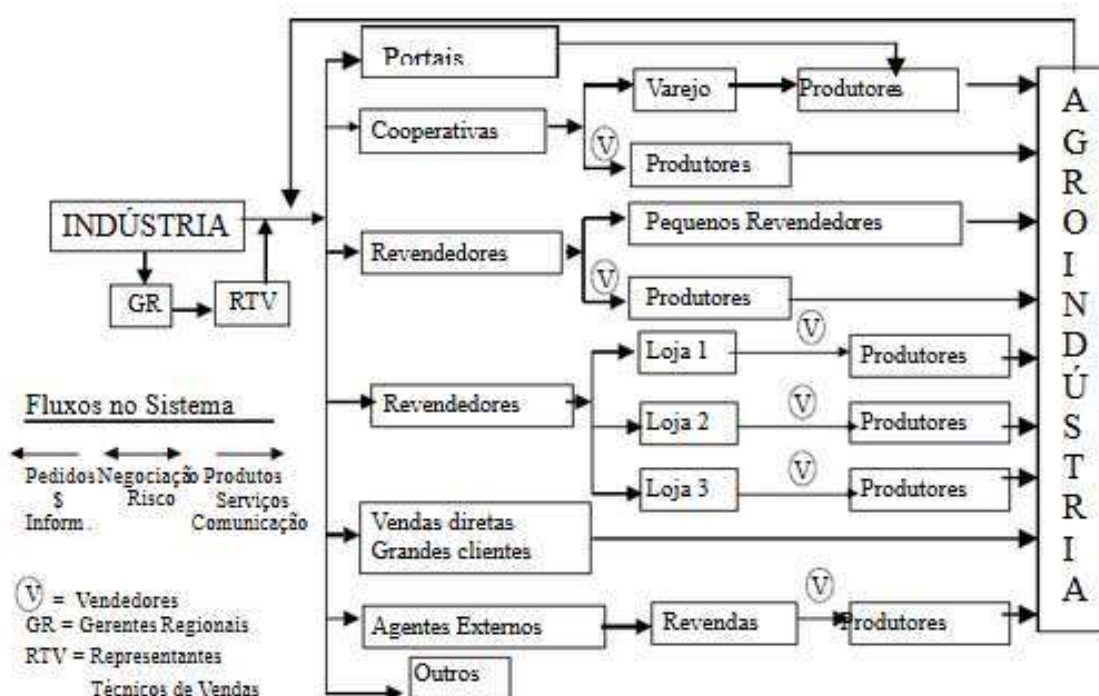


FIGURA 1. O SISTEMA DE DISTRIBUIÇÃO DE INSUMOS
FONTE: Neves; Castro; Bombig (2001).

A figura 1 mostra os canais de distribuição de insumos, baseado no trabalho de Neves, Castro e Bombig (2001), passando pela produção agropecuária e

terminando na agroindústria. A estrutura de canais de distribuição é a mais usada pela indústria de insumos agrícolas para chegar ao produtor rural. Esses canais são, por exemplo, as cooperativas e os revendedores.

Castro e Neves (2006) menciona que o setor de insumos agropecuários no Brasil é um setor crescente e existem algumas mudanças ambientais importantes que podem ser destacadas e pressionam a administração de vendas das empresas.

4.4 Administração de Vendas

É o planejamento, direção e controle de venda pessoal, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, delegação, determinação de rotas, supervisão, pagamento e motivação, à medida que estas tarefas se aplicam à força de vendas (OLIVEIRA, 2016).

Segundo Las Casas (2010, p. 409) “a administração de vendas se ocupa com inovação, pesquisa, planejamento, orçamento, preço, canais, promoção, produção e até localização das fábricas”.

A administração de vendas deve funcionar de forma efetiva, exigindo integração de todas as partes envolvidas passando segurança ao cliente no ato da compra (CHIAVENATO, 2005).

De acordo com Oliveira (2016) são elementos da Administração de Vendas:

- Descrição das funções de venda pessoal
- Substituição do tomador de pedidos pelo consultor de vendas
- Definição do papel estratégico da função de vendas
- Dar sequência às estratégias de marketing e de vendas
- Configuração da organização de vendas
- Definir critérios para a estruturação da força de vendas
- Desenvolvimento da força de vendas
- Definição do perfil do vendedor e de um programa de treinamento
- Direcionamento da força de vendas
- Definição de objetivos e metas de vendas.
- Uso de teorias de motivação, técnicas de liderança e de marketing de incentivo

- Determinação do modelo de avaliação de desempenho da força de vendas
- Realização periódica de auditoria de vendas, para se medir a eficácia da área de vendas como um todo.

Pela vasta gama de temas relacionados à Administração de Vendas, foram elencados por Castro e Neves (2006) os principais temas geralmente trabalhados na literatura, separados em cinco grandes grupos, conforme quadro a seguir:

QUADRO 1. AGRUPAMENTO DE DIFERENTES TEMAS EM ADMINISTRAÇÃO DE VENDAS

1. TEMAS INTRODUTÓRIOS
1. Tarefas e tipos de vendedores 2. Novo papel do vendedor 3. Comportamento de compra 4. O Processo de vendas eficaz 5. Estimativa de demanda 6. Organização do esforço de vendas
2. ORGANIZAÇÃO
1. Análise representante <i>versus</i> vendedor contratado 2. Especialização ou estruturação da força de vendas 3. Definição do número de vendedores 4. Definição e alinhamento de território de vendas 5. Alinhamento do esforço de vendas com a estratégia da empresa e de marketing 6. Estabelecimento de níveis hierárquicos e amplitude de controle gerencial em vendas 7. O papel do gerente de vendas 8. Determinação de quotas de vendas
3. RECURSOS HUMANOS
1. Recrutamento e seleção de vendedores 2. Treinamento de vendas 3. Motivação 4. Desenho de planos de remuneração e incentivo
4. CONTROLE
1. Avaliação e controle de resultados de vendas 2. Auditoria em vendas
5. INFORMAÇÃO E TECNOLOGIA
1. Tecnologia de Informação em Vendas 2. Sistemas de Automação em Vendas 3. Programas de CRM

FONTE: Elaborada pelo autor com base em Castro e Neves (2006).

4.5 Processo de Vendas

Castro e Neves (2006, p. 27) define Processo de Vendas como “uma sequencia de passos através do qual os vendedores realizam a venda”. Originada por Dubinsky em 1980, esta sequência de passos pode ser aplicada a diferentes setores em diferentes cenários.

Conforme Castro e Neves (2006) são sete passos geralmente reconhecidos como formadores do processo de vendas.

Dentro de cada uma dessas etapas existe uma grande quantidade de técnicas e ferramentas para tornar o processo de vendas mais eficiente e eficaz (CASTRO e NEVES, 2006, p.28).

QUADRO 2. ETAPAS DO PROCESSO DE VENDAS

PROCESSO DE VENDAS	
1. Prospecção:	consiste em analisar e estudar os potenciais clientes para o produto/serviço, onde moram e quais suas características.
2. Apresentação:	nessa etapa o vendedor se apresenta em nome da empresa. É nesse momento que ocorre o primeiro contato com o cliente
3. Abordagem:	a etapa que explica o motivo do contato sobre o que se trata da venda de um produto/serviço.
4. Sondagem:	etapa onde serão extraídas informações do cliente durante a conversa, para que assim possa haver um direcionamento das vantagens certas do produto/serviço e, conseqüentemente um melhor resultado.
5. Negociação:	aqui ocorre a apresentação da proposta, é nesta etapa que o profissional de vendas expõe os benefícios do produto ao cliente, tira as dúvidas e rebate as objeções.
6. Fechamento:	etapa de realização de transação e onde são esclarecidas quaisquer dúvidas finais sobre o produto.
7. Pós-Venda:	é uma técnica que todo profissional de vendas usa para fidelizar seus clientes a empresa e assim continuar comprando dela.

FONTE: Elaborada pelo autor com base em Castro e Neves (2006).

Apesar de muitos fatores poderem influenciar a forma como o profissional de vendas realiza sua apresentação numa determinada situação, existe uma sequência lógica de ações que devem ser seguidas que podem aumentar a chance e fechar a venda. Para Futrell (2003) diz que esse processo de vendas é composto por dez etapas conforme a figura abaixo:

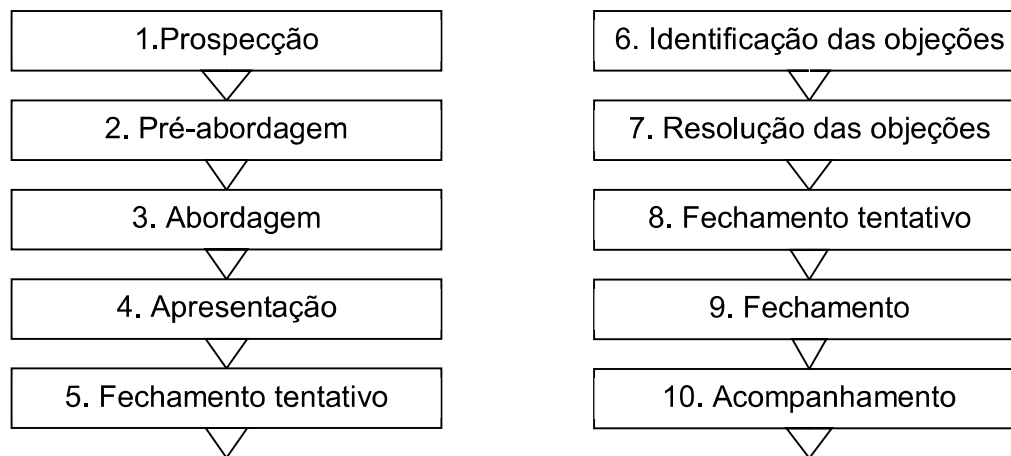


FIGURA 2. ETAPAS DO PROCESSO DE VENDAS
FONTE: Futrell (2003).

A técnica de vendas, segundo Las Casas (2010, p. 168), “é determinada na formação de imagem da empresa.” Por essa e outras razões, que os vendedores devem ter motivado para as situações do dia a dia.

A importância das vendas desempenha uma relevante obtenção de receita para a empresa, sendo que sua sobrevivência irá depender do êxito no desenvolvimento e da comercialização do produto e/ou serviço oferecido. Com isso Las Casas (2006, p. 17) conclui que:

as vendas contribuem para a sociedade, ressaltando a economia, pois com mais vendas, há um aumento na produção, maior nível empregatício, mais investimentos e produtos inovadores e de qualidade para os consumidores e, conseqüentemente melhorando o padrão de vida dos mesmos. E, portanto, os vendedores são fundamentais para divulgarem o produto e trazerem recursos para suprir as despesas e gerar lucro nas empresas. Onde estas deverão buscar desenvolver profissionais, grandes vendedores, com potencial para assumirem o cargo, sendo flexível, comunicativo, mantendo um convívio social, para assim, atender e entender seu cliente com total desempenho da sua função na organização. Para realizar uma boa venda, é necessário o uso de uma tática de venda, e ela sendo bem colocada, fica claro o seu propósito e atinge diretamente seu publico alvo.

4.6 Importância da liderança no progresso da equipe

A liderança e equipes caminham juntos, onde houver uma equipe terá um líder que promova o progresso da mesma, e quando estas equipes alcançarem a alta performance seu trabalho não estará encerrado, o líder será um facilitador e ajudará a equipe quando necessário, pois enquanto orienta o processo é internalizado e os resultados são evidentes.

Liderança é o gerenciamento da motivação. Executivos de organizações com elevado desempenho de vendas enxergam como um conceito que vai muito além de recompensas e punições, promoções e castigos, dinheiro e cotas. Eles veem a motivação como uma coletânea de atividades, valores e condições que permeiam a organização, desde os mais altos níveis de tomadas de decisões aos mais baixos. Eles consideram a liderança, que é o gerenciamento de motivação, como a sua mais importante responsabilidade. (NEWTON, 1997 apud ANDRADE; BRITO, 2014).

Rocha e Christensen (2002), apresentam um estudo da liderança, cujo qual, identificou duas formas de comportamento que os líderes podem usar para influenciar seus profissionais de vendas, um deles refere-se ao comportamento voltado para tarefas no qual envolve o líder na descrição das funções e responsabilidades de um indivíduo ou grupo, isso inclui dizer às pessoas o que fazer, como fazer e quem deve fazer.

Outro comportamento é voltado para relacionamentos, que pode mostrar um grau de delegação de autoridade e responsabilidade para os profissionais de vendas no desenvolvimento de suas próprias metas e em como eles irão alcançar essas metas (ANDRADE; BRITO, 2014).

Algumas pessoas acreditam que os líderes possuem certas características pessoais que lhes permitem tornarem-se líderes em qualquer tipo de situação. Uma lista típica de tais características poderia incluir coragem, determinação, adaptabilidade mental, conhecimento e integridade, algumas pessoas acrescentam habilidades técnicas à sua lista, pois a liderança além de nata também pode ser aprendida (NEWTON, 1997 apud ANDRADE; BRITO, 2014).

Um líder tem de saber como formar equipes, e para liderar uma equipe é necessário deixar bem claro os rumos do negócio e enxergar o potencial do grupo. Um trabalho em equipe se dá por pessoas motivadas e Qualificadas (ANDRADE; BRITO, 2014).

4.7 Novo papel do vendedor

Em meio ao ambiente globalizado em que estamos vivendo, de constantes mudanças, o profissional de vendas passou a ser visto com maior importância dentro da empresa, pois este ajuda a formar a imagem que a empresa deseja projetar para o seu público.

Las Casas (2009, p.190) destaca que:

O vendedor deve ser um profissional dinâmico, versátil e conhecer o seu ramo de atividade e as várias necessidades de seus clientes para que tenha condições de sugerir negócios adequados. Deve ser um profissional que busca constantemente informações não só do mercado, como também a respeito de acontecimentos gerais através de leituras de jornais, revistas etc. [...] A sua personalidade será tal que procurará constantemente conquistar a confiança de seu cliente. Até mesmo nos pequenos detalhes ele deve cumprir aquilo que promete e ser mais eficiente possível na execução das tarefas. Além disso, deve ser um profissional de responsabilidade e determinação, assim como um administrador que toma muitas decisões, como principalmente, administrar seu próprio tempo. O conhecimento profissional é uma necessidade para o vendedor. Para tornar-se competente, é preciso que conheça seus produtos, sua empresa e seu concorrente.

Costa (2009) destaca atribuições ao Profissional de vendas, como: Prospectar, visitar, tirar pedidos, coordenar a entrega e instalação de produtos, ensinar o cliente a usar os produtos, solucionar reclamações e devolução dos produtos com defeitos, elaborar relatórios, elaborar plano de vendas, pós-venda, participar de treinamentos e palestras, sugerir como apresentar os produtos e apresentar os materiais promocionais. Afirma que o vendedor mostra as várias características do produto e utiliza vários termos técnicos e que a maioria dos clientes está interessada em soluções e benefícios. Também menciona que o profissional de vendas deve conhecer as características, transformá-las em benefícios e satisfazer a necessidade do cliente, lembrando que são os benefícios que levam ao fechamento da venda (COSTA, 2009).

De acordo com Kotler (1998) o conceito de vendas assume que os consumidores, se deixados sozinhos, não comprarão o suficiente dos produtos da organização, estes precisam dos vendedores.

Deste modo, destacasse que importantes mudanças levaram a área de vendas a repensar suas atividades e redefinir o novo papel do vendedor: tendências como aumento da educação e informação dos consumidores, aumento da exigência do consumidor sobre as empresas, aumento da concorrência, multiplicidade de canais de comunicação e distribuição disponíveis, tecnologia da informação e concentração em diversos setores (INGRAM *et al.*, 2002; CRAVENS, 1995; HONEYCUTT, 2002).

4.8 Comportamento de compra

Na literatura da área de *marketing* é muito vasta no que diz respeito ao comportamento de compra e comportamento do consumidor.

Para a administração de vendas, entender o comportamento do consumidor é especialmente importante porque lida diretamente com ele e necessita entender, detalhadamente, as etapas do processo de compra e suas características para que seja possível modelar eficazmente, por outro lado, o processo de vendas (LEVY; WEITZ, 2001).

De acordo com Robinson *et al.*(1967) *apud* Castro e Neves (2006) os participantes do processo de compra organizacional são:

- **Iniciadores:** geralmente são as pessoas que percebem o problema ou oportunidade e requerem a compra de um novo produto ou serviço. Pode ser qualquer pessoa em qualquer nível hierárquico na organização;
- **Usuários:** são as pessoas na organização que devem utilizar ou trabalhar com o produto comprado; geralmente têm influência sobre a decisão de compra;
- **Influenciadores:** eles dão informações a respeito de produtos e fornecedores alternativos e frequentemente têm um papel fundamental na decisão de compra ao determinar critérios a serem usados e especificações;
- **Possuidores de informações (*gatekeepers*):** Os *gatekeepers* controlam o fluxo de informação para outras pessoas envolvidas no processo de compra. Podem estar envolvidos na função um agente de compra da empresa ou

vendedores e mesmo vendedores de fornecedores. Eles controlam o montante de informação que alcança os tomadores de decisão;

- **Compradores:** geralmente são compradores na empresa ou gerentes de compras e têm a autoridade de contatar e negociar com compradores;

- **Decisores:** os decisores são aqueles que têm a palavra final sobre um processo de compra. Quando se trata de compras muito importantes, os decisores podem ser da alta administração, como o presidente da empresa, ou mesmo o conselho da diretoria.

Deste modo, entender os influenciadores passa a ser importante em função de o vendedor precisar identificar esses participantes e saber exercer a influência correta sobre eles. Mapear as pessoas envolvidas deve ser um dos primeiros passos na atuação do vendedor.

Castro e Neves (2006) também descreve o modelo de Robinson *et al.* (1967) sobre o processo de compra organizacional, definindo-o em sete etapas, sendo elas:

1. **Antecipação ou reconhecimento de um problema:** quando alguém na organização identifica a necessidade de um produto, pode ser um produto para operação diária, manutenção, entre diversas outras;

2. **Determinação e descrição das características e quantidades do item a ser comprado:** após a identificação da necessidade existe a especificação detalhada do que será comprado e sua quantidade. Dependendo do que será comprado, existe o envolvimento de técnicos da empresa;

3. **Procura e qualificação de fornecedores:** é gerada uma lista grande de potenciais fornecedores e faz-se uma pré-seleção de acordo com alguns critérios estabelecidos;

4. **Requisição de propostas:** são pedidas propostas para um grupo reduzido de fornecedores;

5. **Avaliação de propostas e seleção de fornecedores:** as propostas são avaliadas pelos departamentos de compra e por todos os participantes no processo de compra caracterizado;

6. **Rotina de compra:** recebimento, inspeção, pagamento, cadastro em sistema de estoques são atividades geralmente feitas pelas empresas;

7. Avaliação de desempenho e retorno: após todas as atividades de compra terem sido realizadas é feita a avaliação do produto e do fornecedor. Se a experiência de compra foi positiva, existe grande chance de a compra se repetir.

O vendedor deve entender como se dá cada uma das etapas de compra de seus clientes para saber desenvolver atividades que possam trabalhar sobre a identificação da necessidade de compra de uma empresa, como se tornar e se manter um fornecedor qualificado pela empresa para compras, como realizar serviço pós-venda para atender o comportamento do comprador após a realização da compra.

4.9 Estimativa de demanda

O potencial de mercado é capacidade que o mercado tem para absorver o produto em uma situação econômica, esse potencial deverá ser determinado pela empresa. A demanda é o volume total de produto que o mercado está absorvendo, ou seja, é todo o esforço da empresa para a venda dos produtos (LAS CASAS, 2009).

Depois de determinado o segmento de mercado em que a empresa atuará, Las Casas (2009), determina que deve ser realizada uma análise do potencial e possibilidades de vendas (demanda).

Estimar a demanda é uma das principais tarefas administrativas, sendo à base do planejamento empresarial, pois ela fornece informações para a área de produção, sobre o volume de compras.

A empresa também deverá calcular a sua participação de mercado e a partir desse dado calcular o investimento que será realizado no MIX de Marketing, principalmente em Propaganda (LAS CASAS, 2009).

Nos quadros a seguir são apresentados cinco métodos subjetivos e três métodos objetivos para a previsão de demanda.

QUADRO 3. DESCRIÇÃO, VANTAGENS E DESVANTAGENS DE ALGUNS MÉTODOS SUBJETIVOS DE ESTIMATIVA DE DEMANDAS

MÉTODO	DESCRIÇÃO	VANTAGENS	DESVANTAGENS
Expectativa de Compra do Consumidor Final	Clientes são questionados sobre a intenção de compra futura e a partir disso as projeções são construídas.	Estimativas de vendas são obtidas diretamente dos compradores. Informações sobre o uso projetado dos produtos podem ser muito bem detalhadas. Informações colhidas durante o processo podem também ajudar no planejamento de <i>marketing</i> . Útil para previsão de vendas de novos produtos	Consumidores potenciais necessariamente devem ser poucos e bem definidos. Não funciona bem para produtos de consumo. Depende da previsão das estimativas dos clientes. Caro, leva muito tempo e é intensivo em mão-de-obra. Consumidores podem ser influenciados.
Opinião da Força de Vendas	Vendedores e gerentes de venda constroem as projeções com base nas expectativas de venda.	Envolve os vendedores que exatamente terão responsabilidade pelos resultados. Possui boa precisão. Ajuda no controle e direcionamento dos esforços de venda. Apresenta menores custos.	Como os vendedores têm grande interesse neste número podem existir grandes vieses. Alguns procedimentos extras podem ser necessários para eliminar o viés da pesquisa como os vendedores. Em caso de erro, o processo para correção pode ser caro.
Opinião do Distribuidor Contratado (Franqueado, revendedor ou outro formato)	É pedido aos distribuidores, a estimativa de venda da região que atuam, e a estimativa são feita através da agregação de valores dos diferentes distribuidores.	Conta com o conhecimento especializado na região de atuação e insere movimentos de mercados específicos.	Pode inserir tendências (maior ou menor previsão) seguindo o interesse específico de um distribuidor.
Opinião de Comitê de Especialistas	Membros da alta administração ou possuidores de conhecimento de mercado se reúnem para chegar a um acordo sobre a previsão de vendas do próximo período.	Facilmente feito, rápido. Não requer estatística elaborada. Utiliza a “sabedoria coletiva” de pessoas na alta administração. Útil para novos produtos.	Produce uma previsão consolidada que é difícil depois dividir por território, produto, e assim por diante. Pode ser caro, por tomar tempo de pessoas caras. A responsabilidade sobre a previsão fica mal definida e a cobrança se torna difícil sobre seu grau de acerto. Efeito de grupo: Pessoas com maior habilidade de discussão em grupo ou maior hierarquia podem desviar em suas direções as tendências.
Técnica Delphi	Esta técnica é complementar ao método acima. Ela consiste no uso de um coordenador de grupo que coleta projeções individuais e as combina, fazendo médias e questionando as pessoas que ficaram muito fora do intervalo sobre suas crenças. Novas estimativas são feitas, considerando as divergências para se chegar a um consenso.	Evita o efeito de grupo, já que evita a discussão e utiliza um coordenador. Pode utilizar informação estatística. Também pode ser rápida.	Pode ser caro e demorado

FONTE: Elaborada pelo autor com base em Castro e Neves (2006).

QUADRO 4. DESCRIÇÃO, VANTAGENS E DESVANTAGENS DE ALGUNS MÉTODOS OBJETIVOS DE ESTIMATIVA DE DEMANDAS

MÉTODO	DESCRIÇÃO	VANTAGENS	DESVANTAGENS
Teste de Mercado	Usado para novos produtos. Consiste na seleção de uma área teste onde os esforços de lançamento de um produto são feitos e os resultados são medidos, possibilitando a inferência do resultado numa área real.	É um teste real sobre as reações dos consumidores em relação aos produtos. Permite saber sobre a eficiência do programa de <i>marketing</i> . Útil para novos produtos.	Permite a concorrência saber sobre inovações. Convida à reação competitiva. Caro e demorado. Pode tomar muito tempo para a checagem sobre a demanda inicial e repetida.
Análise Temporal de Séries	Se consiste no uso de série histórica de dados sobre vendas e constrói a partir disso as projeções. Ela pode ser feita através de médias ponderadas (média móvel ponderada) ou a decomposição que tem como objetivo eliminar efeitos como a sazonalidade.	Utiliza dados históricos. É um método objetivo relativamente barato.	Não é útil para novos produtos (já que não se tem dados). Tendência, ciclos e sazonalidade, além dos estágios de vida do produto devem ser considerados. Estimativa final (se feita para toda empresa) é difícil de ser dividida em territórios. Ignora o plano de <i>marketing</i> do produto.
Análise estatística da Demanda	Através da regressão de alguns fatores (relacionados ao volume de demanda) chega-se a uma definição de uma função previsora da demanda, ou seja, ao se estimar as variáveis independentemente que explicam o comportamento da demanda, tem-se o volume de vendas esperado.	Grande apelo intuitivo. Requer a quantificação de fatores que explicam a demanda. Permite que a administração cheque os resultados. Mostra fatores escondidos afetando as vendas. Método é objetivo.	Atores que afetam as vendas devem ser constantes e precisamente identificados para produzir estimativas precisas. Requer habilidade técnica e <i>expenise</i> . Relutância em usar o método devido à sua sofisticação.

FONTE: Elaborada pelo autor com base em Castro e Neves (2006).

4.10 Especialização ou estruturação da força de vendas

Para Cobra (1994, p.46) a estruturação da força de vendas divide-se em quatro funções da administração: “planejamento, organização, direção e controle”.

Os conceitos citados pelo autor são:

1. Planejamento: A administração da força de vendas deve estar apoiada numa avaliação das oportunidades de mercado, ou seja, na estimativa da demanda de mercado para os produtos ou serviços da empresa. Fazem parte ainda do planejamento da administração da força de vendas a determinação do potencial de mercado, a previsão de vendas e o orçamento de vendas. Em sequência de planejamento, vem o estudo de segmentação de mercado e a seleção de vias de distribuição.

2. Organização: A organização do sistema de vendas, partindo do planejamento, é constituída de administração, zoneamento, roteiro de visitação, estruturação da força de vendas, de um lado, e, de outro, organização da força de vendas pelo traçado do perfil do vendedor, pelo recrutamento e seleção de vendedores, pelo treinamento e pelos sistemas de incentivo e remuneração, pela avaliação de desempenho, pelo plano de carreira para a força de vendas e, por fim, pela Supervisão de Vendas.

3. Direção: Metas e Estratégias. A direção dos esforços de vendas é traçada por: quotas de vendas, quotas de atividades e de lucro. Essas quotas partem das estratégias gerais de marketing e de vendas e seus respectivos programas de ação.

4. Controle: O controle de esforço de vendas é exercido através de instrumento, tais como: análise de vendas por produto, cliente e região; auditoria de vendas; análise de desempenho financeiro; análise de participação de mercado; e avaliação quantitativa de desempenho de vendas por vendedor.

Kotler (2000, p.638) menciona que “os vendedores servem de elo pessoal da empresa com os clientes e o profissional de vendas é a empresa para muitos dos clientes dela”, é ele quem traz as tão necessárias informações sobre o cliente, por isso, a empresa precisa considerar cuidadosamente alguns pontos que está na configuração da força de vendas, especialmente o desenvolvimento de objetivos, estratégias, estrutura, tamanho e remuneração.

Para estruturar a força de vendas o empreendedor define como serão determinados os objetivos da equipe de vendas, além de definir as estratégias para a própria formação da equipe de vendas, como: recrutamento, seleção, remuneração, treinamento, gerenciamento da força de vendas, motivação e avaliação do desempenho dos vendedores. Rocha e Christensen (1999, p.76), destacam seu posicionamento sobre a estruturação da força de vendas em uma empresa:

A definição do trabalho de vendas realizado por uma empresa se origina de dois aspectos básicos: a natureza dos produtos e serviços que a empresa oferece no mercado e os objetivos da empresa. Com base no trabalho de vendas, definem-se então o perfil do vendedor e os mecanismos a serem utilizados para sua motivação, remuneração e controle (...). O planejamento de vendas engloba a determinação dos objetivos de vendas, do plano de atendimento aos clientes, do tamanho da força de vendas, dos territórios e quotas de vendedores, das visitas e rotas de vendas, dos custos de vendas e dos sistemas de avaliação e controle de vendas.

Kotler (2000) cita cinco etapas envolvidas na estruturação da Força de Vendas, conforme elencadas a seguir:

1. Recrutar e selecionar os vendedores;
2. Treina-los em técnicas de vendas, nos produtos e políticas da empresa e na orientação para a satisfação do cliente;
3. Supervisionar a equipe de vendas, auxiliar os vendedores a utilizar seu tempo com eficiência;
4. Motivar a força de vendas, equilibrar as quotas, conceder prêmios monetários e outras formas de motivação;
5. Avaliar o desempenho individual e coletivo dos vendedores.

O vendedor funciona como uma ligação da organização com o seu cliente. Para muitos clientes o vendedor é a organização, por essa razão deve ser dada importância a estruturação da força de vendas, assim como, objetivos e estratégias bem traçadas. Um profissional de vendas trabalha em conjunto com seus clientes, buscando informações dos mesmos, examinando suas necessidades e sugerindo produtos adequados as necessidades detectadas e oferecendo um serviço de pós-venda que renda a satisfação desejada. A importância da força de vendas se dá em qualquer organização, seja ela de grande, médio ou pequeno porte. Os profissionais de vendas constituem a força dinâmica do mundo dos negócios atuais. A eles, podemos atribuir o sucesso de novos produtos, a manutenção dos atuais produtos e a base para surgimento de novas tendências com base em informações extraídas dos clientes finais. (SANTÂNGELO 2009)

De acordo com Castro e Neves (2006) estruturar a força de vendas significa especializar a função em cinco possíveis variáveis:

1. Territórios: onde uma determinada área pe dividida em territórios de vendas;

2. Produtos: Força de vendas trabalha separadamente com uma linha de produto;

3. Clientes: Equipes especializadas em diferentes clientes;

4. Atividade de vendas: Cada grupo se especializa em uma das tarefas, por exemplo em prospecção de mercado ou visita a clientes;

5. Híbrida: O mais comum dessa estrutura é a combinação da forma geográfica com alguma outra variável.

6 RESULTADOS E DISCUSSÕES

É apresentada neste tópico a revisão da literatura dos Modelos selecionados de Planejamento e Gestão de Vendas, pela relevância, em termos de frequência, nas citações de literatura da área, conforme Quadro 5:

QUADRO 5. MODELOS DE PLANEJAMENTOS E GESTÃO DE VENDAS E SUAS ETAPAS

Etapas	Churchill <i>et al.</i>, 2000 (surgimento em 1981)	Ingram e La Foge <i>et al.</i>, 1992 (surgimento em 1989)	Dalrymple e Cron <i>et al.</i> 1995 (surgimento em 1982)	Ryans e Weinberg, 1981 (surgimento em 1981)	Chonko <i>et al.</i>, 1992 (surgimento em 1992)
1	Análise ambiental	Compreensão completa da função Vendas	Plano de Negócio	Análise Situacional: ambiente interno e externo	Análise do Ambiente de Vendas
2	Definição da estratégia de marketing	Definição do papel e estratégia	Plano de <i>marketing</i>	Estratégia de <i>marketing</i> e planos de ação	Planejamento de <i>marketing</i>
3	Definição das atividades de administração de vendas	Desenho da organização de vendas	Plano de vendas	Definição do papel desejado em vendas pessoais	Planejamento de vendas
4	Compreensão dos determinantes do desempenho do vendedor	Desenvolvimento da força de vendas	Resultados alcançados em lucros e satisfação do consumidor	Organização, políticas e procedimentos de venda	Recursos humanos em vendas
5	Resultados	Direcionamento da força de vendas	Avaliação de vendas	Implementação do gerente territorial de vendas	Implementação das atividades de venda
6	Controle	Determinação da eficácia e desempenho da força de vendas	Retorno sobre os desempenhos	Interação comprador-vendedor	Controle das atividades de venda
7				Resultados	

FONTE: Elaborada pelo autor com base em Castro e Neves (2006).

Na figura 3 é apresentado o modelo proposto por Churchill *et. al.* (2000), este modelo é fundamentado em três fases: 1º fase Desenvolvimento de um programa estratégico de vendas; 2º fase Implementação do programa de vendas; e 3º fase Avaliação de controle e desempenho de vendas.

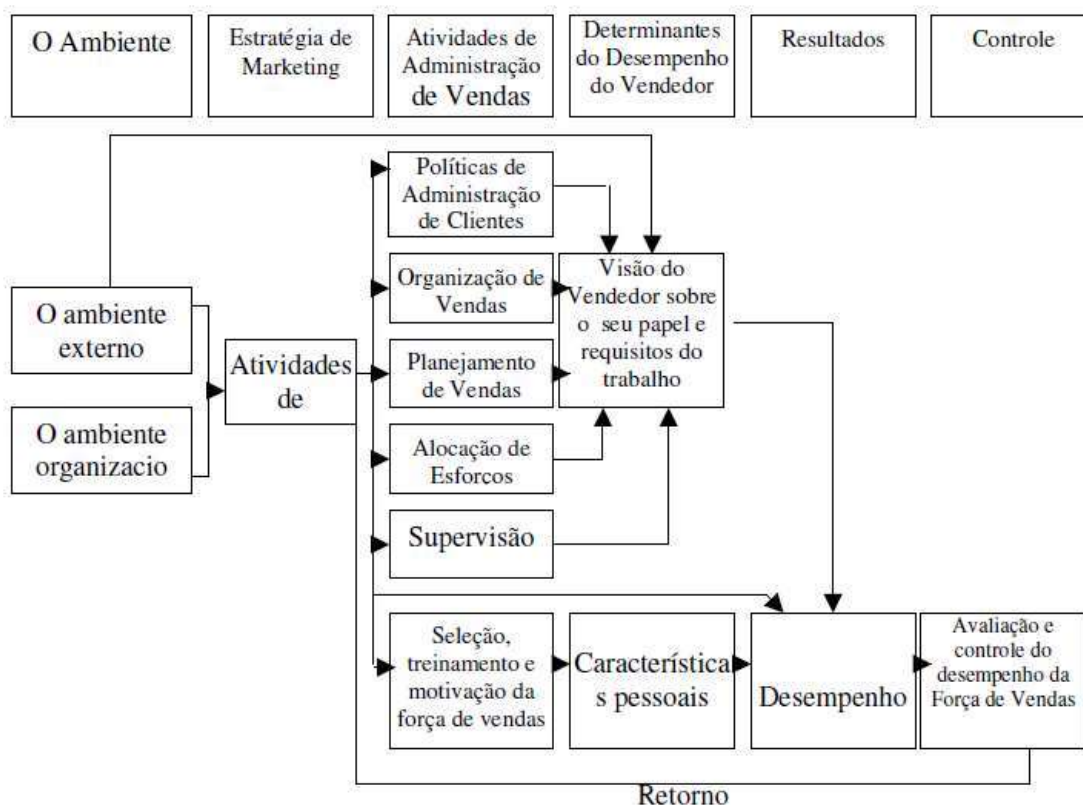


FIGURA 3. MODELO PROPOSTO POR CHURCHILL ET AL. (2000).
FONTE: Castro e Neves, 2006.

O modelo proposto por Ingram e Laforge (1992), apresenta a proposta de um modelo com maior linearidade, composta por 6 fases, são elas: 1º fase Descrição da Função de vendas; 2º fase – Papel Estratégico da função de vendas; 3º fase – Desenho da Organização de Vendas; 4º fase – Desenvolvimento da Força de Vendas; 5º fase – Direcionamento da força de vendas; e 6º fase – Desempenho da Força de Vendas, conforme demonstrado na figura 4.

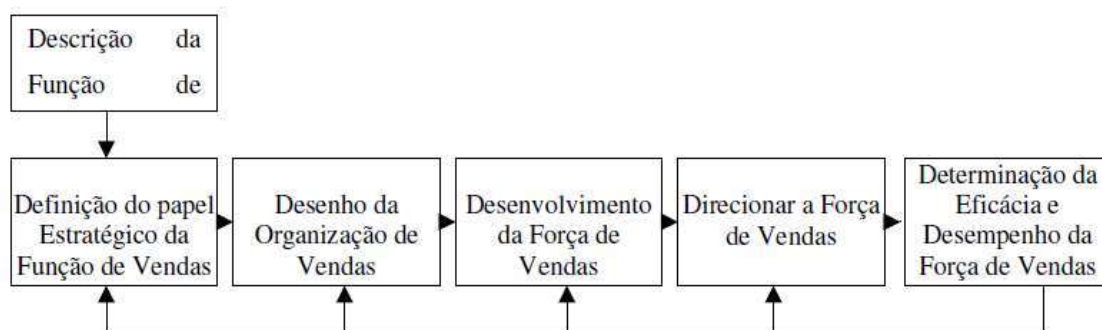


FIGURA 4. MODELO PROPOSTO POR INGRAM E LAFORGE (1992).
FONTE: Castro e Neves, 2006.

Já os autores Dalrymple e Cron (1995), em seu modelo difere do modelo proposto por Churchill *et al.* (2000) e Ingram e La forge (1992), e desenvolveram uma proposta de um modelo, composta por 5 fases, apresentadas na figura 5, são elas:

1° Fase – Plano de Negócios; 2° Fase – Composição de Atividades de Administração de Vendas; 3° Fase – Relação entre Cliente, Vendedor e Empresa; 4° Fase – Resultados; e 5° Fase – Avaliação dos Vendedores.

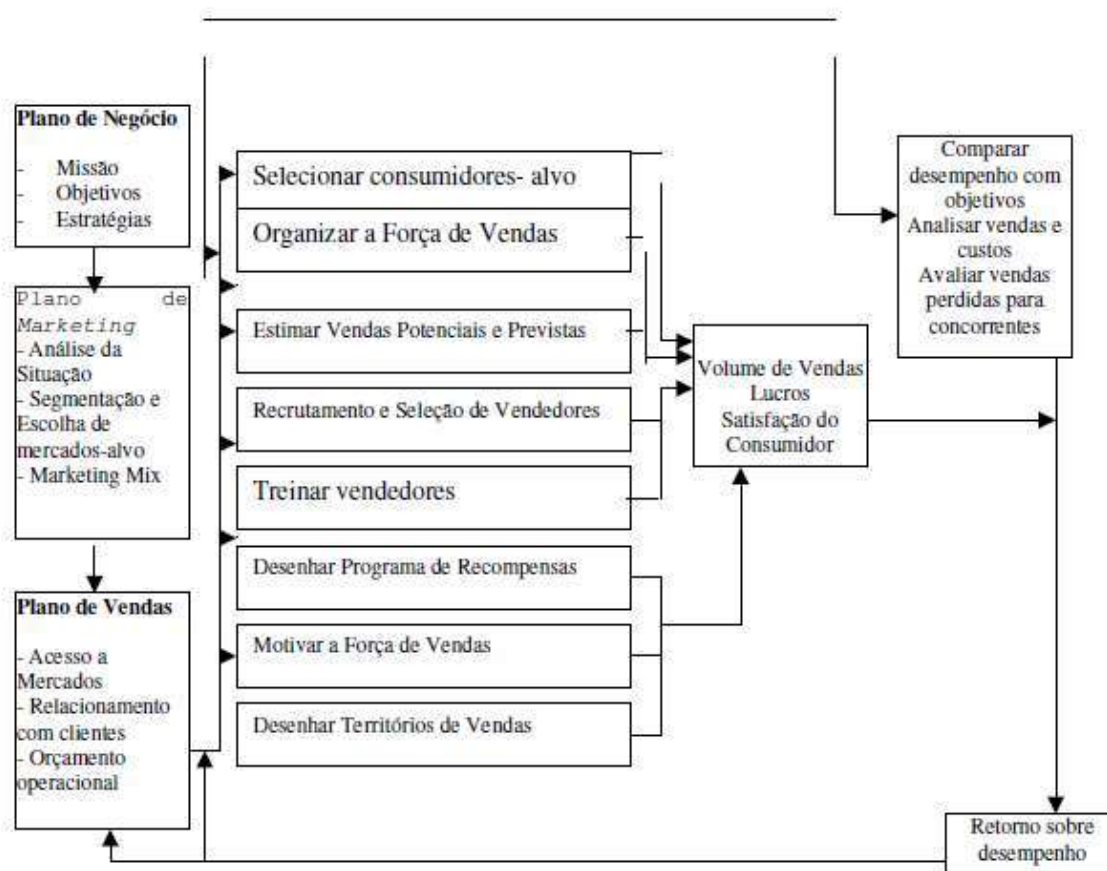


FIGURA 5. MODELO PROPOSTO POR DALRYMPLE E CRON (1995).

FONTE: Castro e Neves, 2006.

O Modelo de Ryans e Weinberg (1981) é bem amplo, didático e ajuda os administradores de venda a organizarem as suas tarefas e entenderem quais são os diversos níveis de relacionamento em diversas decisões que precisam ser tomadas, conforme apresentado na figura 6.

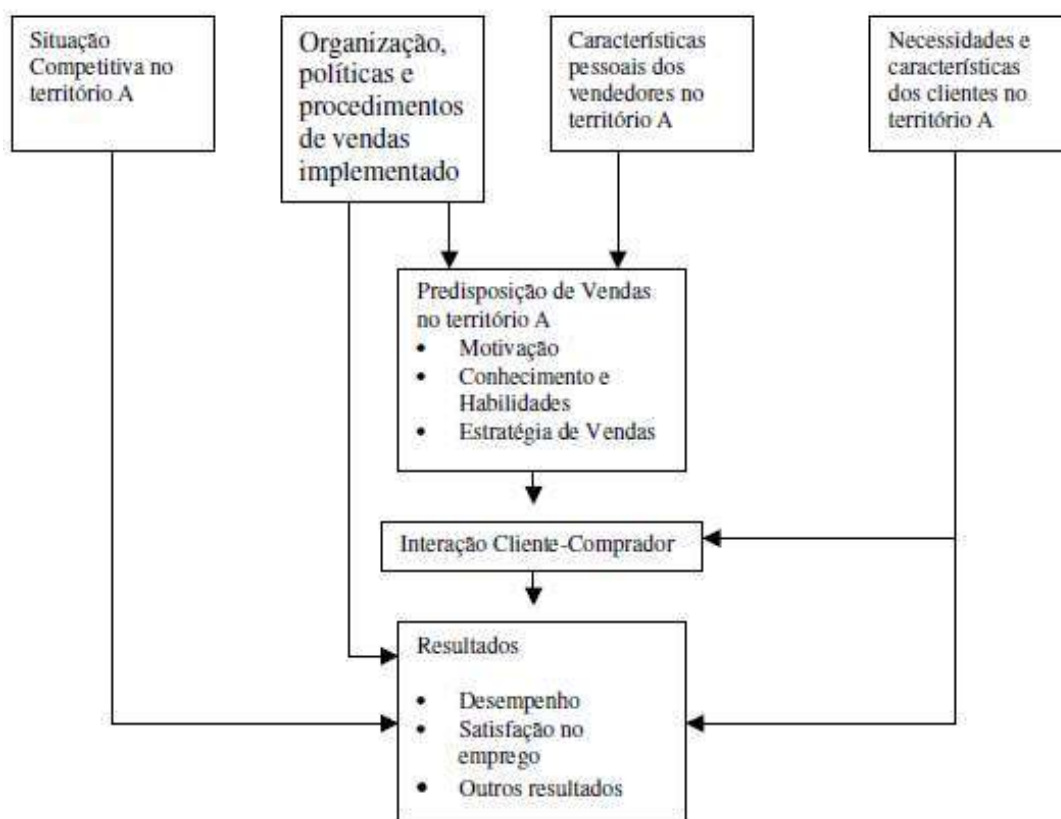


FIGURA 6. MODELO PROPOSTO POR RYANS E WEINBERG (1981).
FONTE: Castro e Neves, 2006.

O modelo de Chonko *et al.* (1992) coloca o planejamento de vendas como decorrente do planejamento de *marketing* e estratégico da empresa, indicando sua integração com as metas mais amplas da empresa e da área de *marketing*, como pode ser visto na figura 7.

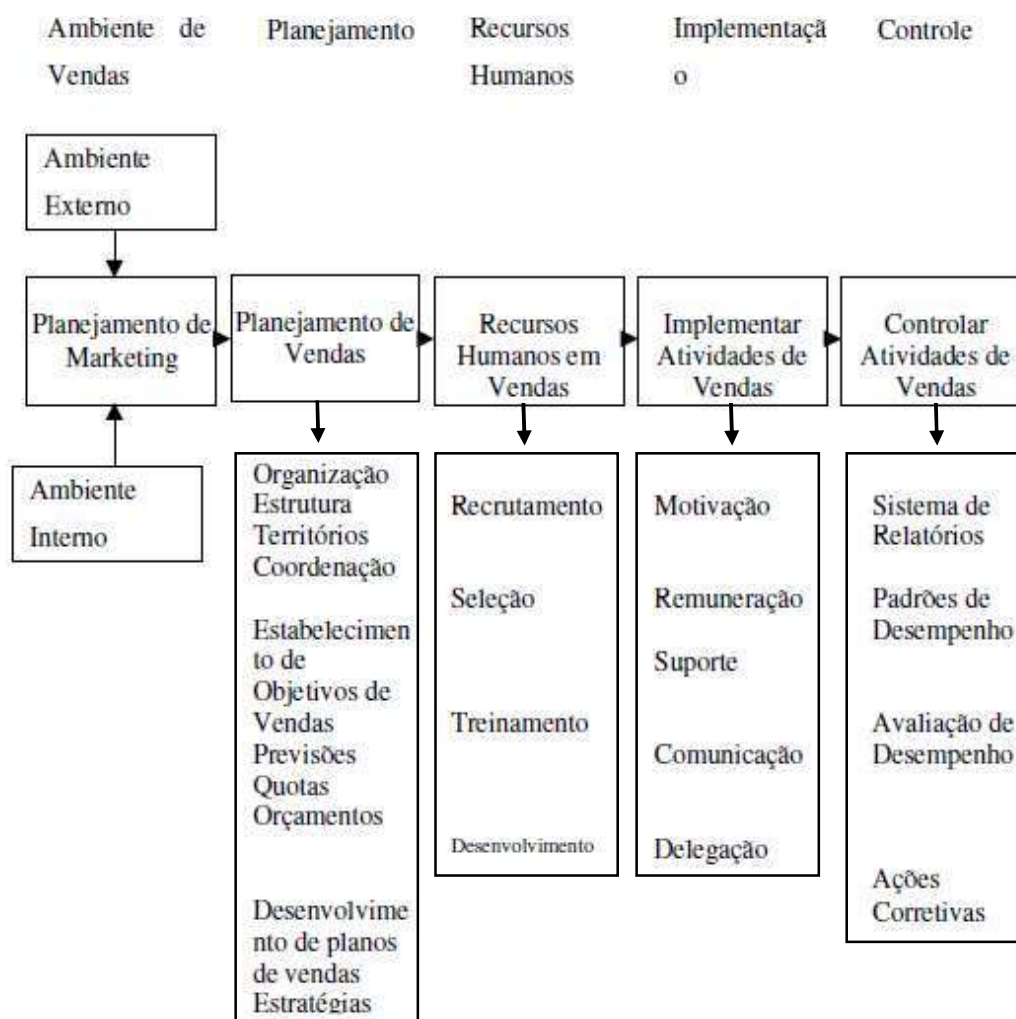


FIGURA 7. MODELO PROPOSTO POR CHONKO (1992).

FONTE: Castro e Neves, 2006.

Cada um desses métodos apresentam aspectos considerados como favoráveis e desfavoráveis, o Quadro 6 apresenta o resumo destes aspectos.

QUADRO 6. ANÁLISE PRELIMINAR DOS MÉTODOS SELECIONADOS

MODELO	ASPECTOS FAVORÁVEIS	ASPECTOS DESFAVORÁVEIS (Possibilidades de melhoria)
Método de Churchill <i>et al.</i>	Mais citado e tradicional em administração de vendas. Abrangente.	Foi desenvolvido com enfoque sobre determinantes do desempenho de um vendedor. Abordagem comportamental. Agrupa as decisões de organização de vendas em uma decisão.
Método de Ingram e LaForge	Inserir o papel estratégico no início, relacionado a canais múltiplos. Fase final une previsão, resultados e quotas.	Muito simples. Agrupa as decisões de organização de vendas em uma decisão. Primeira etapa está desconectada do modelo. Enfoque em recursos humanos.
Método de Dalrymple e Cron	Fase inicial coloca a decisão sobre nível de relacionamento e plano de distribuição. Inserir variáveis de desempenho e detalha controle. Destaca hierarquia de estratégias.	Agrupa as decisões de organização de vendas em uma decisão. Modelo é confuso em termos gerenciais. Não aparece explicitamente o ambiente externo.
Método de Ryans e Weinberg	Diferentes níveis de ação: estratégico, tático e operacional. Destaca o papel do gerente de vendas, traduzindo ações estratégicas em ações táticas e operacionais. Inserir o "papel desejado do vendedor".	Não lida com itens como comunicação e informação. Agrupa as decisões de organização de vendas em um fator e não vê a questão de comprar ou fazer.
Método de Chonko <i>et al.</i>	Completo Bem organizado gerencialmente. Inserir questões de suporte a vendas, informações e comunicações e relacionamentos.	Agrupa as decisões de organização de vendas em um fator.

FONTE: Elaborada pelo autor com base em Castro e Neves (2006).

Os modelos de planejamento e gestão de vendas auxiliam as organizações a obter a orientação de como geralmente é composto a estrutura de vendas incluindo as áreas de apoio, as atividades e responsabilidades inerentes a cada elemento da estrutura. A gestão de vendas é essencial para o acompanhamento do atendimento das expectativas e metas planejadas.

A organização para obter sucesso no planejamento e praticar a gestão de vendas, precisa praticar a avaliação de controle e desempenho, comparar o que foi planejado contra o que está sendo realizado, com o auxílio de ferramentas de análise de resultados. Segundo Churchill *et. al* (2000), esta avaliação é composta por 3 elementos, além da combinação entre eles: 1. Análise de vendas, 2. Análise de custos, 3. Análise de comportamento, o resultado deve fomentar as novas rotinas de administração de vendas.

Todo empreendedor busca pelo melhor modelo de gestão para sua empresa, pois é, através dele que se pode obter lucros e expandir sua atuação no mercado de trabalho. Pode-se observar com este estudo que são diversos os modelos de gestão que podem ser implementados na revenda de insumos agrícolas, mas cada revenda de insumos agrícolas é específica e precisa passar por uma análise e um estudo detalhado antes da implementação do modelo de gestão.

O modelo de gestão deve ter uma liderança comprometida, buscando sempre a excelência dos seus serviços, pois os produtos de qualidade levam o produtor rural a confiar na revenda, fazendo com que ela se destaque e possua qualidades que os concorrentes não possuem. Assim, é importante que essa liderança seja capaz de direcionar com eficácia a revenda de insumos agrícolas, sem deixar de levar em consideração a sustentabilidade e a satisfação do produtor rural, que garantem a sobrevivência da mesma.

Por outro lado, a gestão da revenda de insumos agrícolas deve sempre estar atenta às mudanças que ocorrem no mercado consumidor, procurando por conhecimentos e informações que possam orientar a equipe comercial nas tomadas de decisão. Diante disso, a revenda mostrará como as tarefas devem ser realizadas, garantindo que os funcionários realizem suas funções corretamente.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Verificou-se através da revisão bibliográfica e analisando, especificamente o que se refere à gestão de vendas de insumos agrícolas que o modelo de gestão ideal não possui uma descrição exata de como deve ser implementado, com uma solução única de como resolver os problemas da revenda de insumos agrícolas e atingir o sucesso.

Não é possível, aliás, encontrar uma única forma para os problemas de uma empresa, pois tudo depende da complexidade do problema. Somente conhecendo-se a questão, a gestão poderá utilizar técnicas e estratégias para encontrar a melhor solução possível, levando sempre em consideração a sobrevivência da sua revenda de insumos agrícolas e a satisfação do produtor rural.

Deste modo, não há um modelo único e ideal de gestão que resolva todos os problemas dos canais de distribuição de insumos agrícolas e garanta o sucesso. A equipe comercial deve conhecer as questões problemáticas da empresa e prezar por resolvê-las visando o futuro dos canais de distribuição de insumos agrícolas. Através dessa avaliação é possível identificar o que a gestão da empresa poderá fazer para melhorar o desenvolvimento da equipe comercial, procurando estabelecer uma visão abrangente e global da gestão de vendas, no sentido do que pode e pretende alcançar.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, D.C.; BRITO, Í. S. **Motivação organizacional: força de vendas**. 19p. Trabalho de Conclusão de Curso; (Graduação em Administração) - Faculdade Independente do Nordeste, 2014.

BATALHA, M. O.; SILVA, A. L. **Gerenciamento de sistemas agroindustriais: definições, especificidades e correntes metodológicas**. In: BATALHA, M. O. (Coord.) *Gestão agroindustrial: GEPAI: Grupo de estudos e pesquisas agroindustriais* – 3. ed. – São Paulo: Atlas, 2007. p. 1-60.

BERMAN, B. **Marketing channels**. New York: John Willey & Sons, 1996. 663p.

CASTRO, L. T.; NEVES, M. F. **Administração de Vendas: Planejamento, Estratégia e Gestão**. São Paulo, Atlas, 2006.

CEPEA-USP. Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada – Universidade de São Paulo. 2016. **Taxas mensais de crescimento, Valores do PIB Agro (por segmento) e sua participação no PIB do Brasil (agregado e por segmento, entre 1995 e 2015)**. Disponível em: <<http://www.cepea.esalq.usp.br/br/pib-do-agronegocio-brasileiro.aspx>>. Acesso em 18 fev 2017.

CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos**. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

CHONKO, L. B.; ENIS, B. M.; TANNER, J. F. **Managing Salespeople**. Massachusetts: Allyn and Bacon, 732p., 1992.

CHURCHILL, A. G.; FORD, N. M.; WALKER, O. C.; HOHNSTON, M. W.; TANNER, J. F. **Sales Force Management**. Boston: Irwin McGraw-Hill, 6. ed, 727p. 2000.

COSTA, C. **O Profissional de Vendas no Mundo de Hoje**. 2009. Disponível em: <<http://www.artigos.com/artigos/sociais/administracao/vendas/vendas:-oprofissional-de-vendas-no-mundo-de-hoje-473/artigo/>>. Acesso em: 18 fev. 2017.

COUGHLAN, A. T.; ANDERSON, E.; STERN, L. W.; EL-ANSARY, A. I. **Canais de marketing e distribuição**. 6.ed. Porto Alegre: Bookman, 2002. 461p.

CRAVENS, D. W. **The Changing Role of the Sales Force**. Marketing Management. Vol. 4, n. 2, p. 49-57, 1995.

DALRYMPLE, D. J. CRON, W. L. **Sale Management: Concepts and Cases.** New York: John Wiley & Sons. 5. ed 798p., 1995.

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

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

HONEYCUTT, E. D. **Sale management in the new millennium: an introduction.** Industrial Marketing Management.. Vol. 31, p. 555-558, 2002.

INGRAM. T. N.; LAFORGE, R. W. **Sale Management – Analysis and Decision Making.** Orlando: HBJ, 2. ed 632p.1992.

INGRAM. T. N.; LAFORGE, R. W.; LEIGH, T. W. **Selling in the new millennium: a joint agenda.** Industrial Marketing Management, vol.31, p. 559-567, 2002.

KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

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

LAS CASAS, A. L. **Marketing. Conceitos, Exercícios e casos.** 8. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

LAS CASAS, A. L. **Administração de marketing: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira.** São Paulo: Atlas, 2010.

LAS CASAS, A. L. **Administração de Vendas.** 9. ed. São Paulo, Atlas, 2006.

LEVY, M.; WEITZ, B. A. **Administração de Varejo.** São Paulo: Atlas, 2001.

NEVES, M.F.; CASTRO, L.T.; BOMBIG, R.T. **Mudanças no ambiente de vendas de insumos agropecuários.** In: CONGRESSO DA SOBER – SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA RURAL, 39., 2001, Recife. Anais... Recife: Sober, jul. 2001.

NEVES, M. F. **A Década do Agronegócio.** Jornal O Estado de São Paulo, p.3, Jan. 2004.

OLIVEIRA, B.E.M. 2016. **Administração de Vendas**. IESP. Disponível em: <http://www.cairu.br/biblioteca/arquivos/Marketing/Administracao_Vendas.pdf>. Acesso em 18 fev. 2017.

PELTON, L.E.; STRUTTON, D.; LUMPKIN, J.R. **Marketing channels: a relationship management approach**. Boston: McGraw-Hill, 1997. 728p.

ROCHA, A.; CHRISTENSEN, C. H. **Como as empresas exportam: revisão dos estudos sobre exportação (1978-1990)**. In: ROCHA, A. (Org.). A internacionalização das empresas brasileiras: estudos de gestão internacional. Rio de Janeiro: Mauad, 2002. p. 85-118.

ROSEMBLOON, B. **Marketing Channels**. The Dryden Press, 6ª. Edição, 1999, 688p.

RYANS, A. B.; WEINBERG, C. B. **Sale Force Management: Integrating Research Advances**. vol. XXIV, n. 1, p. 75-89, 1981.

SANTÂNGELO, C.C.F. 2009. **A importância da área de vendas para as empresas**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/a-importancia-daarea-de-vendas-para-as-empresas/31413/>> Acesso em: 21 fev. 2017.

STERN, L.; EL-ANSARY, A., COUGHLAN, A. **Marketing Channels**. Prentice Hall, 5. ed. 1996, 576p.

VAZ, G. N. **Marketing institucional: o mercado de ideias e imagens**. 2. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M. F. (org). **Economia e Gestão dos Negócios Agroalimentares**. São Paulo: Pioneira, 2000. 361p.