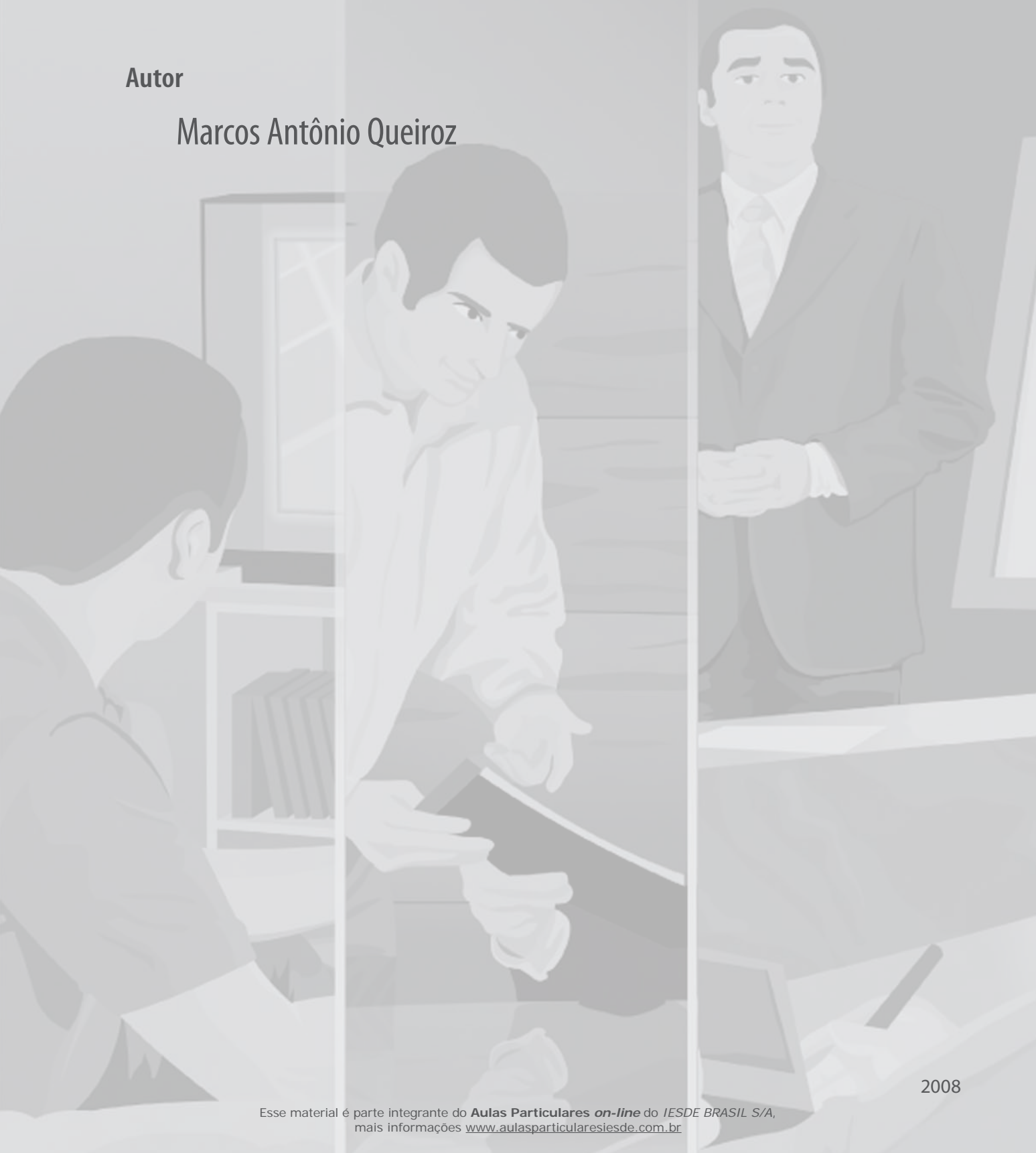


Gestão Comercial

Autor

Marcos Antônio Queiroz



2008

Q3 Queiroz, Marcos Antônio. / Gestão Comercial./ Marcos Antônio
Queiroz. — Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2008.
76 p.

ISBN: 978-85-387-0117-0

1. Estratégia de marketing. 2. Gestão Comercial. 3. Logística.
4. Varejo. 5. Vendas. I. Título.

CDD 658.8

P A D R ã O



Excelência no Ensino

Todos os direitos reservados.

IESDE Brasil S.A.

Al. Dr. Carlos de Carvalho, 1.482 • Batel

80730-200 • Curitiba • PR

www.iesde.com.br

Sumário

Gestão Comercial Empreendedora | 7

Conceitos introdutórios | 7

Noções de direito do consumidor | 12

Estrutura da atividade comercial | 17

Prestação de serviço ao consumidor como diferencial competitivo | 17

Formas organizacionais da atividade comercial | 18

Três níveis de distribuição | 20

Canais de níveis, canal de distribuição ou níveis de distribuição | 20

Logística, Gestão da cadeia de demanda, Gestão da cadeia de

suprimentos ou Gerenciamento da rede de suprimentos (*supply chain management*) | 21

Trade marketing | 22

O que é *merchandising*? | 22

Estratégia e planejamento de marketing | 25

Premissa básica: marketing é sobre a natureza humana | 29

A empresa e o ambiente | 30

Plano de ação ou planejamento de marketing | 30

Conceitos de comercialização | 37

Conceitos da Gestão de Atividade Comercial (marketing ou vendas) | 37

Características e tendências do comércio varejista | 38

Planejamento do composto de marketing – 4 “Ps” (marketing-mix) | 41

Análise do composto de produto | 42

Análise do composto de preço | 45

Praça, pontos-de-venda ou composto de localização | 48

Análise do composto promocional | 48

Planejamento de vendas ou plano de ação de vendas | 53

Dimensionando a força de vendas | 54

Preparando equipes de vendas | 54

Organizando a força de vendas | 55

Formas de incentivos em vendas | 56

Técnicas e estratégias de vendas | 57

Gabarito | 65

Referências | 69

Anotações | 73

Apresentação

A nova realidade econômica, com sua grande concorrência, exige de qualquer empresário uma busca constante de técnicas comerciais para sua sobrevivência e crescimento. Devido à natureza de sua área, o empreendedor enfrenta a desconfiança do mercado, o primeiro contato com o cliente, o primeiro fornecedor a lhe dar prazo e crédito, bem como procura levar todos ao seu redor a engajarem-se na concretização do seu sonho, superando os obstáculos ao objetivo planejado.

É nesse ambiente que ele se esforça para responder algumas questões: como posso me diferenciar para crescer em um ambiente tão competitivo? Quais os meios que me ajudarão a apresentar ao cliente uma organização em que se pode confiar? Como desenvolver ferramentas eficientes e eficazes para que meu consumidor permaneça satisfeito com meu trabalho? Enfim, muitas questões para quem busca estar habilitado no mercado.

Temos visto que vender em uma sociedade dinâmica na qual há rompimentos com o tradicional, novidades de linguagem e de conceitos sobre o modo de fazermos as coisas não é mais atividade de músculo e sim de cérebro.

Este livro não tem a pretensão de repetir teorias já escritas, mas compartilhar um conhecimento prático e teórico, de forma simples e objetiva, que o autor possui de sua experiência, primeiro profissional e depois acadêmica, com o fim de colaborar para o crescimento do leitor no gerenciamento de ferramentas comerciais em sua gestão empresarial.

Esses apontamentos foram dispostos de forma crescente, partindo do ambiente global e seus efeitos no mercado local, das condições naturais do empreendedor à sua preparação para uma arena competitiva. Seu desempenho dependerá

muito do equilíbrio que desenvolverá na relação entre estratégias e a realidade que o cerca.

Ao final dessa disciplina, o leitor terá uma compreensão geral dos atuais conceitos mercadológicos, da aplicação de estratégias de marketing para maximização de resultados, do planejamento estratégico na gestão comercial, da aplicação dos princípios de Administração e técnica de vendas. Poderá também melhorar sua performance e da sua equipe, na luta diária pelo crescimento sustentado em um mercado competitivo.

Marcos Antônio Queiroz

Estrutura da atividade comercial

Toda e qualquer ação na criação e desenvolvimento de uma atividade comercial tem como base a plena satisfação do público-alvo a que se direciona, por isso, qualquer organização, instituição ou formas de negócios, formal ou informal, deve tomar como prática a excelência da prestação de serviço como norma, no modo, lugar, estrutural e operacionalmente, caso queira sobreviver em um ambiente competitivo. Lembre-se, o consumidor pode mudar e o cliente tem poder de escolha.

Pela experiência prática pode-se dizer que serviço ao cliente é a execução de todos os meios possíveis em dar satisfação ao consumidor, oferecendo *tantas facilidades* quanto possível a fim de que ele adquira o bem ofertado, e *tantas satisfações* quanto possível em função do bem adquirido. Nesse raciocínio, a ação de pós-venda é tão ou mais importante que uma atuação pré-venda. Ex.: troca de produtos com defeitos em curto prazo é tão importante quanto a própria venda em si, pois aos olhos do consumidor o relacionamento de confiança com a organização não termina quando ele tira o produto do mercado, mas quando obtém a certeza de que fez negócios com pessoas sérias e comprometidas com seu sucesso ou com pessoas em quem pode confiar, que lhe darão suporte, seja através da troca, do suporte técnico, do treinamento de usuários, na entrega em domicílio etc.

Prestação de serviço ao consumidor como diferencial competitivo

A gestão de prestação de serviço é uma atividade do marketing feito para o consumidor, na qual encontrar o produto certo, no tempo certo e no lugar que espera, torna-se significativo. O interesse principal é fornecer valor agregado de maneira eficiente em termos de custo e eficaz em termos de atendimento. Aqui a competência da gestão da cadeia de suprimentos (logística) está em mapear e priorizar o que é relevante para o consumidor com base em três itens:

- :: disponibilidade – ter o produto no momento em que o consumidor deseja (isto envolve logística, previsão de vendas, controle de estoque, transporte etc.);
- :: operacionalidade – gerenciamento do ciclo de suprimento e distribuição, com a velocidade e flexibilidade (lidar com imprevistos) necessária dentro de um período de tempo aceitável;
- :: informação – da forma mais precisa possível, dentro do tempo esperado, a fim de evitar problemas de atrasos e não-cumprimento do proposto.

Para conquistar a lealdade do consumidor e atender às expectativas dos clientes, uma prestação de serviço exemplar é tão importante quanto o próprio produto em si, isso implica em ação de comprometimento desde a entrada do pedido até a entrega do produto. Essa prestação de serviço torna intrínseco (o valor agregado) ao produto, isto de fato é de grande valia.

Essa prática confirma a atual definição do *Council of Logistics Management* (CLM) como a parte do processo da cadeia de suprimento que planeja, implementa e controla o eficiente e efetivo fluxo e estocagem de bens, serviços e informações relacionadas, do ponto de origem ao ponto de consumo, visando a atender aos requisitos dos consumidores.

Com a definição de prestação de serviço acima exposta, podemos contemplar a função da gestão de varejo, como uma ação comercial que visa a cumprir o propósito de canal de bens desde o nascedouro (produtor) até o consumidor final. E esse desafio tem como base três grandes áreas:

- :: gestão da cadeia de demanda – tem como premissa sincronizar as funções logísticas desde sua origem com classificação, transporte, estoque, tempo de reposição, até a organização final nas prateleiras e gôndolas dos supermercados;
- :: gestão da negociação – envolve desde a escolha do melhor canal de distribuição a compras e vendas, com o fim de maximizar o atendimento de uma demanda específica;
- :: gestão operacional – são as propostas da organização para facilitar relacionamentos com o varejista quanto à garantia, seguro, financiamentos, transporte, suporte técnico, reposição, serviços ao consumidor etc.

Formas organizacionais da atividade comercial

As formas organizacionais sempre existiram de maneira artesanal e familiar, mas tornaram-se claras com o advento da Administração Científica na qual os grupos buscavam maximizar seu potencial de trabalho a fim de atender à demanda sempre crescente de produtos e serviços. As estruturas hierarquizadas normalmente seguiam o padrão militar, de forma linear, em que um diretor executivo ditava regras de condutas e imprimia sua visão empreendedora.

Na atual conjuntura mercadológica a estrutura de uma organização demonstra como a empresa compartilha suas crenças e valores, como organiza sua cadeia de comando, sua forma de relacionamento com sua equipe de vendas a fim de alcançar os objetivos propostos. Conforme Levy e Weitz (2000, p. 43):

Para desenvolver e implementar uma estratégia de varejo você precisa compreender a natureza da concorrência no mercado de varejo. [...] elas diferem em termos de tipos de mercadorias e serviços oferecidos aos clientes, da natureza dos compostos de varejos usados para satisfazer as necessidades dos clientes, do grau em que suas ofertas enfatizam os serviços em vez de mercadorias e da propriedade da empresa.

Algumas estruturas organizacionais são mais adequadas que outras dependendo do mercado e da variedade do produto. Ou seja, uma estrutura voltada para o mercado (industrial ou residencial) ou uma estrutura voltada para o produto (atendimento por segmento social, especialidade, área geográfica ou a combinação deles), são as características de cada uma que determinam o modelo. É na análise de custo-benefício que o empresário desenvolverá sua opção. Ex.: a empresa Natura, do ramo de cosméticos, desenvolve sua estrutura escoando seus produtos de porta em porta. O Boticário, do mesmo ramo, apresenta os seus produtos em lojas.

Alguns autores classificam em suas literaturas as estruturas de empresas varejistas por critério físico (varejista com loja ou varejista sem loja) na sua relação com os consumidores. De acordo com Parente (2006, p. 25), a identificação pode ser por:

- :: Propriedade:
 - :: independentes (e.g.¹ pequena empresa familiar, com uma loja).
 - :: redes (e.g. C&A e Carrefour, com mais de uma loja e mesma direção).
 - :: franquias (e.g. MacDonald's, caracteriza-se por pagamento de *royalties* e uso de marca).
 - :: departamentos alugados (e.g. lojas dentro de supermercados – floriculturas etc.).
 - :: sistemas verticais de marketing (e.g. indústrias com cadeias próprias de fornecimento).
- :: Varejista com loja:
 - :: alimentícias (e.g. bares, mercearias, padarias, minimercados, lojas de conveniência, supermercados etc.).
 - :: não alimentícias (e.g. lojas especializadas, lojas de departamentos, lojas de descontos e lojas de fábrica etc.).
 - :: serviços (e.g. atividade principal consiste na prestação de serviços que são desempenhados em lojas etc.).
- :: Varejista sem loja:
 - :: marketing direto (e.g. catálogo, telemarketing, reembolso postal etc.).
 - :: venda direta.
 - :: máquinas automáticas.
 - :: varejo virtual.

¹ Observe: e.g. é um termo latino (*exempligratia*) e assemelha-se a “por exemplo”.

Três níveis de distribuição

De acordo com Dias (2003, p. 136-138) a distribuição consiste “no fluxo de bens e/ou serviços de um produtor a um consumidor ou usuário final. Levando em conta a Utilidade de tempo, Utilidade do lugar e Utilidade de Posse”. São divididas de forma:

1.º – Exclusiva – trabalha para um único intermediário, selecionado, com perfil próprio para venda de bens de alto valor e que demande recursos ou posicionamento especiais, em uma área específica de mercado. Por exemplo: distribuir bens de luxo com eficiência, tais como carros Audi, Rolex etc.

2.º – Seletiva – trabalha em íntima associação com mais de um intermediário, que satisfaçam certos critérios; distribuindo produtos de compra comparada com eficiência, levando em conta qualidade, marca, preço. Nessa estrutura o varejista deve agregar valor na forma de serviços, como facilidades de créditos, vendedores especializados para demonstração, assistência técnica etc. Exemplo: cosméticos vendidos apenas em salão de beleza, computadores Compaq, Itautec etc.

3.º – Intensiva – dar suporte à venda de massa; distribuir bens de conveniência, baixo valor agregado com eficiência por meio de tantos intermediários quanto possível. Exemplos: creme dental, Coca-Cola, canetas Bic etc. Número de intermediários – muitos.

Tal informação está coerente com a descrição feita por Churchill (2000, p. 382-389), em que afirma: “Há três níveis de cobertura de mercado: distribuição exclusiva, seletiva e intensiva”. A escolha certamente envolve uma pré-análise dos custos–benefícios envolvidos, a área de cobertura e do controle planejado, como também do nicho de mercado onde se atua, perfil dos clientes, tipo de negócio, para avaliar se a melhor opção é canal direto ou indireto.

Canais de níveis, canal de distribuição ou níveis de distribuição

Segundo Sandhusen (1998, p. 337-349), “os canais de distribuição são definidos como indivíduos e organizações, chamados de intermediários, usados para que os produtos cheguem do produtor ao consumidor”. São assim definidos:

- (0, 1, 2,...) – São organizações intermediárias entre o fabricante e o consumidor final.
- :: Canal zero = canal direto – não possui intermediários (venda de porta em porta, mala direta).
- :: Canal 1 ou mais = canal indireto – possui um ou mais intermediários (atacadista, representantes, varejista).

Existem ainda as chamadas:

- :: distribuição dual: é o uso de mais de um tipo de canais de distribuição para fornecer o mesmo produto básico a dois ou mais mercados-alvo da organização;
- :: canal reverso: é o canal de distribuição que move bens do usuário final para o produtor. Ex.: peças de computadores, empresas de reciclagem etc.;

Logística, Gestão da cadeia de demanda, Gestão da cadeia de suprimentos ou Gerenciamento da rede de suprimentos (*supply chain management*)

Ballou (2001), contextualizando a gestão da cadeia de demanda, afirma que esta tem como função básica alinhar todas as atividades de produção de forma sincronizada, para reduzir custos, minimizar ciclos e aumentar o valor percebido pelo cliente final. É um sistema que envolve todos os elementos de uma cadeia de produção, do fornecedor de matéria-prima até a entrega do produto (ou serviço) pelo comércio varejista ao consumidor final, visando a maximizar a cadeia de valores como um todo.

Essa filosofia compreende uma maior união entre os subsistemas – suprimentos, produção e distribuição, reduzindo os riscos individuais, melhorando a eficiência do processo logístico, eliminando perdas e esforços desnecessários, através de um sistema único de informação. A escolha de canais inadequados de distribuição pode trazer sérios riscos para ação dos objetivos de vendas, que busca flexibilidade e sincronismo no planejamento e controle da produção através da previsão de demanda dos seguintes itens:

- :: estoques
- :: armazenagem
- :: movimentação
- :: administração de compras
- :: canais de distribuição
- :: tipos de transporte

Não basta ter um bom produto e desenvolver uma boa campanha promocional na mídia se, quando o consumidor desejar adquirir o produto, ele não o encontrar no lugar e no momento em que esperava. Isso representa ineficiência pela percepção do cliente. Independente se o problema foi atraso na entrega, o caminhão demorou, o distribuidor falhou, a logística de distribuição assume extrema importância operacional, sendo a eficácia da distribuição muito importante em todas as etapas do processo de venda.

O marketing moderno considera a distribuição como uma das fases mais críticas dos negócios. Dela depende parte importante da qualidade percebida pelo cliente, isto é, o que ele sente ao comparar sua satisfação com suas expectativas. A confiabilidade de entrega é fruto do recebimento da mercadoria no prazo correto, com a embalagem correta, sem danos causados pelo transporte e erros no faturamento, e com o suporte de um serviço de atendimento ao cliente que resolva seus problemas com presteza [...]. (MARTINS, 2004, p. 312)

Essa realidade trouxe grande impacto sobre as organizações. A prática de gestão comercial ganha novos horizontes e somente um excelente controle dos fluxos de materiais, do fornecedor ao consumidor, sem falhas, proporcionará satisfação ao consumidor e lucro à organização.

Independente da forma da estrutura ou atividade varejista a ser utilizada, o que determina o sucesso não é uma ação isolada, mas um sistema operacional voltado para o consumidor, que funcione com uma estratégia bem definida, um gerenciamento competente, com uma estrutura bem organizada, articulada e uma equipe de trabalho bem preparada. Isso permite que o produto passe das gôndolas ao

carrinho do consumidor, com o menor custo possível, satisfazendo suas necessidades de forma segura e contínua. Se todos os envolvidos no processo (produtores, representantes, atacadistas, varejistas, transportadores, atendentes) fizerem sua parte de forma sincronizada nesse fluxo de bens e serviços, teremos uma estrutura de atividade comercial eficiente e eficaz, que naturalmente gerará lucro.

Trade marketing

O trade marketing surgiu com o objetivo de melhorar a relação entre produtor e distribuidor, numa constante busca de soluções através de trocas de informações essenciais e necessárias a ambos, com o intuito claro de melhor atender às necessidades do consumidor. As indústrias (produtor) perceberam que sua área de ação não encerrava na entrega do produto, no estoque do supermercado (distribuidor), mas que era necessário um gerenciamento mais personalizado no momento de decisão de compra (do consumidor), aprendendo e agindo de forma preventiva na análise de ocorrências diárias, favorecendo assim seu produto ou marca. Essa parceria com o consumidor vai além de uma negociação impessoal, mas um exercício de prática de qualidade na ação de compra. A discussão desse tema tem tomado forma na apresentação de artigos como o publicado pelo Prof. Dr. Francisco J.S.M. Alvarez no Encontro de Marketing da ANPAD (EMA), com o título de *A Aplicação das Variáveis do Trade Marketing Mix nas Empresas de Produtos de Consumo no Brasil: um estudo da frequência de aplicação*².

Diante da diversidade de opções ao seu dispor (marcas, produtos, mercados etc.) e da correria do dia-a-dia, alguns fatores influenciam a escolha de determinadas marcas em detrimento de outras. Portanto, o trade marketing vem gerenciar o ponto de venda, pesquisando os hábitos e atitudes dos consumidores nesse local, percebendo maneiras de comportamento nos mais diferentes lugares de venda, a capacitação dos expositores e equipes de vendas, a disposição dos produtos, o *layout*, a visibilidade dos produtos, a facilidade do seu manuseio para o público específico a que se destina, a agilidade no atendimento e no tempo de reposição de um produto, a experimentação e conhecimento de produtos novos. São ações específicas, práticas e objetivas que levam um produto direto da gôndola para o carrinho do consumidor. Pode-se dizer que esse é o verdadeiro *marketing das gôndolas*.

O que é merchandising?

Segundo Blessa (2003), é qualquer técnica, ação ou material promocional usado no ponto de venda que proporcione informação e melhor visibilidade a produtos, marcas e serviços com o propósito de motivar e influenciar as decisões de compra dos consumidores e aumentar o giro de produtos.

As estratégias mais utilizadas são:

- :: conhecer o consumidor (estudo cliente) na ação de compra.
- :: perceber oportunidades futuras a serem trabalhadas.
- :: inovação de produtos com pesquisa e desenvolvimento.

² Disponível em : <www.trademarketing.com.br/index/teses.php>.

- :: estratégia de qualidade (demonstrar qualidade dos produtos).
- :: ampliação da linha de produtos (tamanhos e formatos).
- :: ampliação da marca (marcas usadas na vinculação de novos produtos).

Ações a serem desenvolvidas, conforme indicação de Silva (1990), são:

- :: otimização da marca própria.
- :: divulgação da qualidade do produto.
- :: oferecer ao cliente um comparativo com outras marcas (resultado ou preço).
- :: correlação positiva entre fornecedor e produto.
- :: promoção de vendas eficaz.
- :: estratégia de rebaixe de preços para alavancar as vendas.

São exemplos de ações: lançamentos (amostras grátis, abordagem aos clientes, apresentação da eficácia do produto); divulgação, mídia (surpresa, campanhas, degustação); exposição (destaque na gôndola/vitrine, pontos extras).

Dicas de estudo

Livros:

- :: PARENTE, J. **Varejo no Brasil**: gestão e estratégia. São Paulo: Atlas, 2006.
- :: LAS CASAS, Alexandre L. **Administração de Vendas**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- :: DENTON, D. K. **Qualidade em Serviços**: o atendimento ao cliente como fator de vantagem competitiva. São Paulo: Makron, 1991.

Revistas:

- :: "Revista Venda Mais", publicação mensal Venda Mais.
- :: "Revista do Varejo", editora empreendedora.

Sites de pesquisa (tudo sobre varejo, canais de distribuição, logística, trade marketing):

<http://www.abrasnet.com.br/>

<http://www.provar.org/>

<http://www.ecrbrasil.com.br/>

<http://www.pARENTEconsultores.com.br/>

<http://www.abevd.org.br>

<http://www.revistapronews.com.br>

<http://www.trademarketing.com.br/>

<http://www.aprovare.com.br/publicacoes.html> (Site sobre últimas publicações de livro de Varejo)

Atividades

1. Navegue nos sites anteriormente citados, conheça tudo sobre as diferentes formas de canais de distribuição e tome o desafio em desenhar uma forma inovadora de canal para os dias atuais.

2. Sabendo que o trabalho da indústria não termina na simples entrega do produto a um estabelecimento, descubra como, na sua região, as empresas praticam trade marketing.

3. Descubram quais os erros mais comuns praticados por lojistas quando ignoram o *merchandising* no ponto-de-venda.

Gabarito

Estrutura da atividade comercial

1. As respostas seguirão o exposto nas páginas sobre canal zero, canal um com distribuição exclusiva, seletiva ou intensiva.
2. Verificar no local (dentro de supermercados) como os representantes das indústrias gerenciam o ponto-de-venda.
3. São ações que não são desenvolvidas, conforme indicação de Silva (1990).

