



**LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE**  
**CENTRO UNIVERSITÁRIO DO RIO GRANDE DO NORTE**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**EMANUEL DE OLIVEIRA GONÇALVES**

**REDIMENSIONAMENTO COMERCIAL DA EMPRESAFLORA NATURAL  
COSMÉTICOS LTDA EPP COM BASE NO ZONEAMENTO DE VENDAS**

Natal – RN

2017

EMANUEL DE OLIVEIRA GONÇALVES

**REDIMENSIONAMENTO COMERCIAL DA EMPRESA FLORA NATURAL  
COSMÉTICOS LTDA EPP COM BASE NO ZONEAMENTO DE VENDAS**

Projeto de TCC I apresentado ao  
Curso de Graduação em  
Administração do Centro Universitário  
do Rio Grande do Norte, como  
requisito parcial para obtenção do  
grau de Bacharel em Administração.

**Orientador (a):**

Flávio Emílio M. Cavalcanti, M.Sc

Natal - RN

2017

EMANUEL DE OLIVEIRA GONÇALVES

**REDIMENSIONAMENTO COMERCIAL DA EMPRESA FLORA NATURAL  
COSMÉTICOS LTDA EPP COM BASE NO ZONEAMENTO DE VENDAS**

Projeto de TCC I apresentado e aprovado em \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2017, pela  
Banca Examinadora composta pelos seguintes membros:

---

Profº. M.Sc. Flávio Emílio M. Cavalcanti

Orientador (a)

---

Profº. M.Sc. Adriano Macedo dos Santos

Membro Examinador

---

Profº. M.Sc. Marcelo Santos Arcanjo

Membro Examinador

## **RESUMO**

O presente artigo tem por objetivo analisar a da estrutura da força de vendas da empresa Flora Natural Cosméticos LTDA, com a finalidade de propor melhorias na organização desse departamento. Através desse estudo, a organização poderá considerar sobre a administração de vendas e a relevância desta, para a sua manutenção e consequente sucesso. Trilhando as premissas que norteiam os métodos operacionais da administração da força de vendas, a característica das propostas de valor, associado aos conceitos de marketing e os zoneamentos de vendas pode se desenvolver uma proposta de novos métodos para a administração de vendas ajustadas ao cenário atual, buscando possibilitar a companhia, incremento, melhor posituação e desenvolvimento do potencial de vendas. Tal artigo, conforme sua metodologia se deu como qualitativa, já que retrata como está sedimentada a organização da força de vendas. Avaliando suas virtudes e deficiências possibilitará desenvolver métodos para o departamento de vendas, os quais adequados ao cenário atual e da empresa podem ser desenvolvidos pela companhia.

**PALAVRAS CHAVE:** administração de vendas, força de vendas, avaliação.

## **ABSTRACT**

The purpose of this article is to analyze the structure of the sales force of Flora Natural Cosméticos LTDA, with the purpose of proposing improvements in the organization of this department. Through this study, the organization can consider the sales administration and the relevance of this, for its maintenance and consequent success. By tracing the assumptions that guide the operational methods of sales force management, the value proposition characteristic associated with marketing concepts and sales zoning may evolve a proposal for new methods for managing sales adjusted to the current scenario, Seeking to enable the company, increase, better positivation and development of sales potential. Such article, according to its methodology was given as qualitative, since it portrays how the organization of the sales force is consolidated. Evaluating its strengths and shortcomings will allow the development of methods for the sales department, which can be developed by the company.

**KEY WORDS:** sales administration, sales force, evaluation.

## SUMÁRIO

|          |                                                                                       |           |
|----------|---------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1</b> | <b>INTRODUÇÃO .....</b>                                                               | <b>8</b>  |
| 1.1      | CONTEXTO E COLOCAÇÃO DO PROBLEMA.....                                                 | 8         |
| 1.2      | CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO .....                                                   | 9         |
| 1.3      | OBJETIVOS.....                                                                        | 11        |
| 1.3.1    | Objetivo Geral .....                                                                  | 11        |
| 1.3.2    | Objetivos Específicos .....                                                           | 11        |
| 1.4      | RELEVÂNCIA DO ESTUDO .....                                                            | 11        |
| 1.4.1    | Importância.....                                                                      | 11        |
| 1.4.2    | Oportunidade .....                                                                    | 11        |
| 1.4.3    | Viabilidade .....                                                                     | 12        |
| <b>2</b> | <b>REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>                                                      | <b>12</b> |
| 2.1      | O VALOR NA ÓTICA DOS DEMANDANTES.....                                                 | 12        |
| 2.2      | ZONEAMENTO DE VENDAS.....                                                             | 14        |
| 2.3      | ZONEAMENTO DE VENDAS COM BASE NO POTENCIAL DE MERCADO E<br>NACARGA DE VISITAÇÃO ..... | 16        |
| 2.4      | ESTRUTURAÇÃO DA FORÇA DE VENDAS .....                                                 | 18        |
| <b>3</b> | <b>DIAGNÓSTICO .....</b>                                                              | <b>21</b> |
| 3.1      | CENÁRIO ATUAL.....                                                                    | 21        |
| 3.2      | MODELO DE ZONEAMENTO ATUAL .....                                                      | 21        |
| 3.3      | BENEFÍCIOS .....                                                                      | 23        |
| 3.4      | RISCOS .....                                                                          | 23        |
| <b>4</b> | <b>METODOLOGIA .....</b>                                                              | <b>24</b> |
| 4.1      | TIPO DE ESTUDO .....                                                                  | 24        |
| 4.2      | ÁREA DE ABRANGÊNCIA.....                                                              | 24        |
| 4.3      | TÉCNICA DE COLETA DE DADOS .....                                                      | 25        |
| 4.4      | TRATAMENTO DOS DADOS.....                                                             | 25        |
| <b>5</b> | <b>DIAGNÓSTICO .....</b>                                                              | <b>26</b> |
| 5.1      | FORÇAS .....                                                                          | 30        |
| 5.2      | FRAQUEZAS .....                                                                       | 30        |
| 5.3      | OPORTUNIDADES .....                                                                   | 30        |
| 5.4      | AMEAÇAS .....                                                                         | 31        |

|          |                                                                 |           |
|----------|-----------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>6</b> | <b>PROPOSTAS .....</b>                                          | <b>31</b> |
| 6.1      | REDIMENSIONAMENTO COMERCIAL .....                               | 31        |
| 6.2      | DESENVOLVIMENTO DOS RECURSOS HUMANOS.....                       | 32        |
| 6.3      | NOVO MÉTODO DE REMUNERAÇÃO .....                                | 33        |
| 6.4      | ADOÇÃO DE NOVOS CRITÉRIOS DE REMUNERAÇÃO POR METAS.....         | 33        |
| 6.5      | GERENCIAMENTO DOS RESULTADOS.....                               | 34        |
| 6.6      | INVESTIMENTOS EM MARKETING .....                                | 35        |
| 6.7      | QUADRO SÍNTESE COMPOSIÇÃO SALARIAL – CONSULTORES DE VENDAS..... | 35        |
| <b>7</b> | <b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>                                | <b>36</b> |
| <b>8</b> | <b>ANEXOS.....</b>                                              | <b>37</b> |
| 8.1      | ZONEAMENTOS DE VENDAS.....                                      | 37        |
| 8.2      | AGRESTE 1 .....                                                 | 37        |
| 8.3      | AGRESTE 2 .....                                                 | 38        |
| 8.4      | TRAIRÍ/POTENGI.....                                             | 38        |
| 8.5      | MATO GRANDE.....                                                | 39        |
| 8.6      | METROPOLITANA .....                                             | 39        |
| 8.7      | PARNAMIRIM .....                                                | 40        |
| 8.8      | NATAL – ZONA SUL, LESTE E OESTE .....                           | 41        |
| 8.9      | NATAL – ZONA NORTE .....                                        | 41        |
|          | <b>REFERÊNCIAS .....</b>                                        | <b>42</b> |

## 1 INTRODUÇÃO

### 1.1 Contexto e Colocação do Problema

Por estar presente em um segmento de produtos de valor agregado e constante inovação, a Bio Extratus define seu mercado consumidor como demandantes de alta frequência, os quais visam à qualidade, atendimento, a beleza e interessados em valor.

O público alvo da distribuidora é formado por mulheres de 15 a 59 anos, das classes A, B e C.

A área de atuação da Flora Natural Cosméticos LTDA EPP se restringe a 74 cidades divididas em suas microregiões, as quais são Trairí, Mato Grande, Agreste e Grande Natal.

Entre os anos de 2011 e 2013, a empresa atravessou um período de estagnação comercial, onde seu crescimento mediante as metas impostas pela fábrica se tornou inatingíveis. Tal estagnação pode ser explicada pela falha do setor estratégico para com o comercial. Durante esses anos, a empresa possuía apenas 4 consultores de vendas para uma área de mais de um milhão e novecentos mil habitantes.

Somente um destes vendedores exercia consultoria para as microregiões do Agreste, Mato Grande e Trairí, ou seja, 68 cidades e aproximadamente 800 mil habitantes.

Devido a esse superdimensionamento populacional e de cidades, o percentual de positivação, qualidade do atendimento ao cliente, prospecção de novos clientes, número de pedidos tirados, aproveitamento das cidades e o baixo volume das vendas atingiu níveis inviáveis para a organização.

O foco em salões de beleza passou a não ser interessante no aspecto da expansão comercial, portanto, a entrada no segmento supermercadista fez-se necessário a partir de 2011. Porém, tal segmento exige maior aporte comercial por parte da distribuidora, devido ao imenso poder de barganha destes.

Portanto, visto a necessidade do crescimento das vendas e mediante aos indicadores descritos acima faz-se necessário o redimensionamento comercial para as áreas de atuação da distribuidora Flora Natural Cosméticos LTDA?

## 1.2 Caracterização da Organização

Há 17 anos no mercado estadual de beleza, a Bio Extratus Cosméticos Naturais tem como principal característica a utilização de ativos naturais, priorizando a qualidade e inovação em seus produtos.

Com o desejo de crescimento, a marca tem como principal foco priorizar seus padrões de qualidade e respeito ao meio ambiente, além de manter um bom relacionamento com o público formador de opinião do mercado: os cabeleireiros.

No estado do Rio Grande do Norte, a distribuidora Flora Natural Cosméticos LTDA EPP, usando o nome fantasia de Flora Natural representa a marca em 74 cidades potiguares que compõe as microrregiões do Trairí/Potengi, Mato Grande, Agreste e Grande Natal. O centro de distribuição encontra-se localizada na região metropolitana da cidade de Natal, funciona de segunda à sexta, das 8h às 18h, possui 22 empregados divididos em três setores, Comercial, Administrativo e Operacional.



Figura 1 – Área de Atuação da Flora Natural Cosméticos LTDA EPP  
 Fonte: Gerência Administrativa Flora Natural Cosméticos LTDA EPP / Março / 2017

Durante a primeira década de existência, a distribuidora manteve o foco em salões de beleza, público formador de opinião, priorizando o contato e a venda com os cabeleireiros, todavia, com o passar desses anos, a empresa migrou para outros nichos de mercado, como: as empresas especializadas em cosméticos, supermercados e empreendimentos farmacêuticos.

Com o decorrer dos anos e como consequência de sua forte atuação, a distribuidora foi premiada diversas vezes pela fábrica matriz como destaque de atuação no mercado potiguar devido ao crescimento nas vendas e por apresentar-se como destaque empresarial regional.

### 1.3 Objetivos

#### 1.3.1 Objetivo Geral

Sugerir o redimensionamento a área comercial da distribuidora Flora Natural Cosméticos LTDA com base no zoneamento de vendas.

#### 1.3.2 Objetivos Específicos

- Identificar o potencial de mercado de cada área de atuação da organização.
- Desenvolver a média mensal de venda, número de pedidos realizados e ticket médio de cada área.
- Investigar potenciais e os principais segmentos de vendas de cada área.
- Apresentar sugestões para redimensionar e expandir as áreas de atuação comercial da organização.

### 1.4 Relevância do Estudo

#### 1.4.1 Importância

Levando em consideração o competitivo e sazonal mercado da beleza, o qual a distribuidora está inserido, fazendo menção ao período de estagnação comercial que a organização apresentou nos últimos anos, esta eventual redimensionamento comercial apresentaria o intuito de promover expansão comercial e possíveis aumentos de outros indicadores da empresa.

#### 1.4.2 Oportunidade

Devido ao grande número de concorrentes diretos chegando ao mercado da beleza do Rio Grande do Norte, a Flora Natural Cosméticos LTDA tem trabalhado com o intuito de continuar promovendo um bom relacionamento entre distribuidora e cliente, focando na excelência para com o atendimento. Assim, com o redimensionamento comercial, a ampliação da proximidade com o cliente, aliado a qualidade do produto e com outras ferramentas na área de marketing e propaganda que auxilie a equipe de vendas é visto como uma oportunidade para alcançar os

objetivos principais do redimensionamento comercial, o aumento no volume das vendas.

#### 1.4.3 Viabilidade

Essa atitude é viável para a organização, pois ela procura desenvolver o relacionamento já existente com os clientes, a positivação e prospecção de novos pontos de vendas, o número de pedidos realizados, ticket médio, consequentemente, viabilizando o aumento do volume das vendas da distribuidora.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 O Valor na Ótica dos Demandantes

No cenário mercadológico atual a perspectiva de valor pode ser entendida da maneira que os clientes não procuram por produtos e serviços, e sim de que maneira esses produtos e serviços podem ser úteis a eles. Numa atualidade de extrema competição tal compreensão se faz necessária, pois quem agrega maior valor ao seu produto e ou serviço possuem mais chances de prosperar, ao contrário dos demais que podem morrer pelo caminho. Esse trecho retrata ao *qualityprogress* - traduzido por “progresso da qualidade”. BROOKS, Ian (2006, p. 54) interpreta tal abordagem da seguinte maneira:

“As empresas que conseguem ofertar valor extra para os clientes têm uma média demargem de lucro, decorrente das vendas, três vezes superior àquelas que têm uma oferta de valor inferior. Pesquisas relevam que valorizar aquilo que o cliente deseja tem impacto direto nos resultados financeiros de uma empresa”.

Esta abordagem, porém, prioriza objetivar a perspectiva dos clientes, haja vista que seu alvo visa estudar os desejos e os anseios dos consumidores para com suas aquisições e consequentemente seus usos. A ótica do demandante tratada

neste estudo é o valor para o usuário final.

Valor na visão do cliente é uma matemática feita de forma objetiva ou perceptiva. De um lado, ele pode enxergar vantagens e benefícios, como a força da marca, produto disponibilizado, prestação de serviços e o valor daqueles que comercializam os produtos ou disponibilizam os serviços. Kotler (2000) define que o produto ou oferta somente alcançará êxito se proporcionar valor e satisfação ao comprador alvo. O comprador escolhe entre diferentes ofertas com base naquilo que parece proporcionar o maior valor.

Para Brooks (2006, p.57) “Valor, obviamente, é um conceito subjetivo e, em última instância, somente pode ser determinado pelo cliente. Idade, sexo, posição financeira vão condicionar o sentido de valor, do mesmo modo que as experiências anteriores ou aquilo que as pessoas têm escutado os outros falarem”. Entretanto, esses demandantes são seres humanos, os quais não são tão diferentes como muitos pensam. De fato, são mais numerosas as semelhanças entre si do que as diferenciações.

Já Kotler (2000) conceitua valor como a razão entre o que o cliente recebe e o que ele dá. O cliente recebe benefícios e assume custos. Os benefícios incluem vantagens funcionais e emocionais, ou seja, a funcionalidade do produto ou serviço para com a sensação de realização ou frustração. Os custos incluem custos monetários, de tempo, de energia e psicológicos. De maneira genérica,  $\text{valor} = \text{vantagem} - \text{custo}$ .

Após essas definições, deve-se salientar o entendimento de Brooks (2006), o qual bem definiu o entendimento de valor percebido e pôde exemplificar as organizações que provêm o consumo, os anseios sob a ótica dos demandantes, além de promover uma correlação para com outros conceitos, tais como o planejamento estratégico e a fixação de preços.

Brooks (2006) buscou promover ao empresariado a importância de saber a que o cliente dá valor. O autor deixa claro na sua obra que criar valor para o cliente não é apenas importante para o negócio, é o próprio negócio. O autor propõe que os consumidores não querem ouvir a palavra “não”, já que esses vão às compras ou utilizam os serviços devido a uma necessidade (problema), e, portanto buscam uma

solução, a qual resolvendo essa problemática do cliente é considerada uma vantagem. Caso o cliente não tenha seu problema resolvido, essa característica é considerada um desperdício. Independente do gasto do cliente seja dinheiro, tempo ou propriamente esforço físico, isso será encarado como custo. Por fim, a função positiva será entendida se o cliente encontrar valor e comprá-lo, caso achem que as vantagens superam os custos. Esses agentes demandantes atuam com base nessa expectativa de valor, escolhendo a empresa que, de acordo com sua percepção, oferece o maior valor, mesmo que nos mínimos detalhes, até quando os ajudam a compreender o problema que estão tentando resolver. Sendo assim, a partir desse viés, o chamado valor percebido pode ser definido como o raciocínio da diferença positiva entre o que se é beneficiado e a diferença negativa do que é sacrificado.

## 2.2 Zoneamento de Vendas

A segmentação geográfica mercadológica é um dos instrumentos mais antigos entre as maneiras de redimensionamento comercial, em inúmeros casos, essa forma busca à solução e compreensão do alcance mercadológico. Tal prática visa criar condições para o agrupamento dos clientes dentro das áreas geográficas, para determinar com coesão a quantidade de indivíduos que poderão participar do processo de distribuição, a remuneração, supervisão e apoio desse pessoal, o controle para com os depósitos e suas mercadorias, transporte entre fábrica, distribuidor e clientes regionais, além das avaliações e suportes em função das segmentações de clientes, da concorrência e das tendências da demanda local.

De fato, essa segmentação é um valioso método de controle e adequação dos custos mercadológicos, principalmente àquelas empresas que dependem da produtividade de uma equipe de consultores. Pois esse zoneamento permite uma cobertura intensa da área. Para Cobra(2005, p.179) "O vendedor pode explorar da melhor maneira possível às potencialidades e destinar o seu tempo de vendas entre os clientes da forma que cubra intensivamente a zona, assim, permitindo uma redução de custos".

Esse mecanismo facilita a criação do conceito de gerente de território ao vendedor, já que esse passa a se responsabilizar por todas as tarefas relacionadas as vendas, tais como promoção, abertura, concessão de crédito e de cobrança aos

clientes. Sendo assim, o profissional de vendas passa a ser estimulado a se preocupar com os aspectos qualitativos da sua venda. Outro ponto positivo é para com o controle e a avaliação das atividades dos consultores. Esse zoneamento concede à administração de vendas estabelecer medidas de execução para com a sua respectiva área. Por fim, visa incrementar uma relação mais próxima com os clientes. A empresa pode alcançar um melhor relacionamento com o cliente através da pessoa do vendedor. Essa melhora é em virtude do profundo conhecimento dos costumes, hábitos e preferências dos demandantes. Muito disso devido à contínua presença a eles em função do seu potencial de consumo.

Cobra (2005) conceitua como a premissa fundamental ao se zonear é possuir territórios mercadológicos que possuam igual potencial, ciclos de visitação e semelhante dimensão geográfica. Por outro lado, na prática, a junção desses critérios não são tarefas comuns ou homogêneas, então, o que se procura é equilibrar as diferenças entre as áreas de vendas de modo que agrupem os clientes de maior potencial, analisando os limites dos territórios e a carga de visitação de acordo com essa área, além de definir e estabelecer um roteiro de visitação por consultor.

Na análise das premissas para definição dos limites dos territórios da força de vendas, a organização pode implantar a estruturação por produtos, por clientes, por território ou uma maneira em que todas essas situações possam ser encontradas.

Kotler (2003) conceitua a estrutura da força de vendas por território como base a divisão geográfica exclusiva, a cada consultor residente em uma cidade polo da área de atuação, onde este comercializa o mix de produtos da empresa aos clientes desse território. As vantagens do modelo de vendas por território são entendidas pelos contatos dos vendedores, percepção das responsabilidades, redução dos custos para com as visitas e maior flexibilidade para com horários. Já no modelo de vendas por clientes, busca organizar a força de vendas para que esta se torne mais focada no cliente e conseqüentemente ajude a empresa a construir relacionamento mais estreito com clientes estratégicos. Esse modelo é

evidenciado em situações onde a organização labora em um cenário onde os clientes apresentam diversificadas necessidades de demanda. Essa divisão pode ser feita por tamanho, praça e mix de produtos.

### 2.3 Zoneamento de Vendas com Base no Potencial de Mercado e na Carga de Visitação

Potencial de mercado pode ser entendido como quanto certo segmento do mercado tende a demandar para com um produto ou serviço, ou melhor, é quanto capital os clientes potenciais possuem para adquirir um produto ou serviço específico. Tal tipo de estudo é realizado quando se analisa a viabilidade de abrir, desenvolver ou expandir um negócio.

De acordo com Kotler (2004), no atual cenário de extrema competição, faz-se valer a busca por informações mercadológicas como outrora. O autor ainda defende que as organizações precisam sustentar a continuidade da coleta de dados de marketing, as quais visam à busca da manutenção do sucesso no mercado. A argumentação do autor menciona que a medição da demanda é uma premissa básica de planejamento, importante para a previsão da oferta e controle de modelos de gestão da demanda.

Cobra (1994) afirma que, a partir do momento que uma empresa pretende desenvolver ou iniciar uma atividade, essa precisará empunhar um propósito para com os mercados que vislumbra prospectar. Sendo assim, necessita estabelecer parâmetros à avaliação desse negócio. O autor recomenda que a organização interprete também a influência do mercado quanto à evolução e a estimativa de rentabilidade, e sua eficiência de assistência às exigências dessa procura, além da habilidade em tornar o negócio mais lucrativo.

O estabelecimento de áreas de vendas depende bastante do potencial de vendas e mercado da empresa, além das cargas de visitação necessárias dos vendedores. Há também certos fatores de influências que precisam ser mencionados como: a natureza do trabalho -onde o vendedor executa atividades além da venda propriamente dita, o consultor precisa especificar o produto, orientar o cliente, realizar promoções e buscar informações econômico-financeiras acerca

dos clientes e da região.

A natureza do produto – onde o tipo de produto tem influência direta na capacidade de visita de um vendedor. Produtos de alto giro permitem uma carga de visitação maior, já vendas de produtos de baixo giro, como bens de capital exigem visitas mais espaçadas.

Concorrência – exige do vendedor maior frequência nas visitas aos clientes e também maior disponibilidade em cada atendimento.

Os meios e as condições de locomoção do vendedor – o meio de transporte do vendedor, as condições de trânsito de cada área geográfica ficam amarradas à concentração e ao potencial de clientes, podem determinar o número e o tamanho das áreas de vendas.

Habilidade do vendedor – as particularidades de cada vendedor para com o conhecimento de produtos e do mercado, e seus atributos para romper objeções e indagações dos clientes mostram formas diferenciadas de cobertura dos territórios.

Segundo Cobra (2014), a análise de cargas de visitação em conjunto ao uso do potencial de mercado permite mensurar a quantidade de territórios e o número de vendedores satisfatórios em cada zona de vendas. Para isso, o uso da chamada curva ABC de clientes auxilia na determinação do tamanho, ou perfil dos clientes, baseado no seu histórico e potencial de compras. Esse potencial de compras é entendido como a capacidade de aquisição e estocagem do cliente dos produtos da empresa e da concorrência. Essa pesquisa da quantidade de clientes por classes e sua respectiva localização, ajuda a calcular a carga de visitação necessária dentro de uma área de vendas e o tempo de cobertura. Com base nisso, é possível dividir um território em áreas de vendas e estipular o número de consultores necessários, além da frequência de visitas por classes de clientes, determinar o número de clientes por vendedor, estipular a cota de vendas por consultor, e estabelecer a quantidade de áreas de vendas necessárias.

Assim, esse zoneamento é fundamental junto à análise de recursos humanos, naturais e financeiros. Essa divisão de áreas é baseada em parâmetros de segmentação mercadológica e baseia-se no potencial de mercado e no aprendizado de polarização de centros urbanos. A divisão é o encorajamento do

esforço concentrado e permite uma análise plausível do desempenho de cada vendedor.

## 2.4 Estruturação da Força de Vendas

A principal dúvida das empresas habita em que forma estabelecer um time de vendas que potencialize seus valores de vendas e marketing. Há de se conceituar que os consultores de vendas são as principais ligações das organizações com seus clientes. O profissional de vendas é a companhia para muitos dos clientes, e esse profissional é o responsável por levar dados e informações substanciais para dentro da firma.

De acordo com Kotler e Armstrong (2003) “Nenhuma das estruturas é a melhor para todas as empresas e situações. Cada empresa escolhe a estrutura de vendas que melhor atenda as necessidades de seus clientes e que melhor se ajuste a sua estratégia geral de marketing”. No que tange ao planejamento, a estrutura para desenvolver a força de vendas salienta que é importante focar não somente no time de vendas, entretanto no âmbito geral, no que diz respeito aos clientes e a atuação da empresa no mercado. Muito se discute sobre a implantação de equipes próprias ou de representantes específicos, nem quanto ao número de pessoas de cada time. Todavia, há situações em que uma equipe de representantes se torna mais “econômica” à empresa, já que não acarreta custos fixos, ou seja, só recebe a comissão, caso ocorra à venda. Mas, em certas situações, as companhias precisam de uma equipe própria para desenvolver categoricamente determinados tipos de mercado. Sendo assim, a premissa básica voltada à estruturação da força de vendas são os desafios do mercado e os custos operacionais, ou seja, equilibrá-los é a grande virtude da gestão de vendas.

Cobra (2014) afirma que a estrutura do setor de vendas pode ser atendida por duas premissas básicas: Força de vendas direta – a organização utiliza com exclusividade os consultores próprios que visitarão diretamente a carteira de clientes da empresa. Força de vendas indireta – a companhia utiliza consultores dos seus representantes ou vendedores autônomos, os quais não possuem vínculo empregatício.

As vantagens ao adotar representantes de vendas ou vendedores autônomos passam pelo tamanho da empresa, já que uma equipe própria acarreta sempre um custo fixo e com encargos sociais fixo, a remuneração dos representantes é à base de comissão, não há salários nem encargos fixos e o bom relacionamento dos representantes para com a clientela resultará sempre em uma dúvida: os clientes são da empresa ou dos representantes? Optando por equipe própria, a empresa poderá controlar com mais facilidade seus vendedores, o custo da equipe tende a ser menor quando há atendimento para com um grande cliente já que sempre terá uma comissão fixa sobre as vendas, e por fim, possuem regiões em que é difícil encontrar representantes.

Já Moreira (2000) conceitua que o enquadramento dos vendedores pode ser organizado por área geográfica ou região, por produtos, por clientes e por missões.

A estrutura de venda por região é atribuído um determinado território exclusivo para cada consultor, o qual comercializa o portfólio de produtos ou serviços da companhia aos clientes daquela região. A clara definição das tarefas do vendedor, e como, apenas um consultor trabalha na região, o qual compreende os prós e contras do comércio local e ou regional. Esse tipo de abordagem é mais interessante quando uma companhia possui uma área de atuação bastante abrangente, e seus clientes são espalhados ao longo da região.

Quando a estrutura de venda é por produto, os consultores precisam conhecer seu portfólio, em especial quando a linha de produtos é extensa. Esse tipo de organização cria no empregado a obrigação de estudar, conhecer e especializar-se nos seus produtos, pois assim, adquirindo os conhecimentos necessários sobre eles, os vendedores terão muito mais segurança quando solicitados para uma abordagem e oferecimento de um produto.

Na estrutura voltada para clientes, o foco da empresa é possuir um âmbito especial para cada mercado atendido pela organização. Essa divisão pode ser feita por classe de cliente ou pelo tamanho deste, não levando em conta a localização. O perfil do vendedor dessa estrutura é de extremo conhecedor do segmento de atuação do seu cliente, um especialista. Ainda há casos, onde no departamento de

vendas montam setores distintos, um para atender clientes ativos, e outro para prospectos ou clientes inativos.

Quanto à estrutura de venda por missões, o vendedor desse tipo de venda normalmente não aceita pedido. O seu foco é impulsionar a demanda e oferecer suporte ao departamento de vendas. Esse consultor é bastante empregado no marketing industrial como um técnico.

Definida a estratégia e a estrutura de sua força de vendas, qualquer organização está pronta para ponderar o porte da sua força de vendas.

As maneiras utilizadas na fundamentação de uma força de vendas são bem variáveis de uma empresa para outra.

De acordo com Cobra (2014, p. 206), “existem vários métodos de determinação do tamanho da força de vendas ou cálculo do número ótimo de vendedores, porém a maioria quantifica apenas alguns dos fatores que precisam ser considerados na decisão de como devem ser vendidos os produtos da empresa”. Em suma, o parecer quanto à estruturação da força de vendas é baseado em elementos qualitativos, não objetivando explicitar como outras opções afetariam a rentabilidade operacional de uma companhia. A forma que virá a ser eleita pela firma precisa analisar as diversas opções de dimensionamento da força de vendas para alcançar uma condição que potencialize a margem da operação. Avaliações contínuas acerca das conjunturas mercadológicas são imprescindíveis para a melhor tomada de decisão quanto ao tamanho da força de vendas e da estimativa de gastos das vendas.

Porém, com o passar dos anos o tamanho da força de vendas passou a diminuir. O avanço tecnológico em vendas, através de softwares de gerenciamento em vendas mais modernos e a expansão do e-commerce, tanto ajudam a aperfeiçoar o resultado dos vendedores quanto passam a substituí-los por completo.

O ponto de partida para determinar quantos profissionais a força de vendas deve possuir é a criação de áreas de vendas. Por isso, é plausível observar certas questões sobre o dimensionamento desejável ou ideal para a força de vendas, as quais podem ser a igual carga de visitação dos vendedores, o potencial

de vendas das áreas, quantidade e o porte de clientes e a localização dos clientes no mercado.

Após a coleta dessas informações, a gestão de vendas deve identificar os possíveis clientes e elucidar o potencial de vendas para com esses. O tempo e o número de visitas que cada vendedor irá necessitar, levando em conta que quando a empresa já possui certa carteira de clientes ativos, o tempo de visita é menor do que quando se está prospectando novos ou apresentando novos produtos aos clientes. Para com os clientes de pequeno porte em termos de potencial de compras, o número e a duração das visitas também é menor do que aqueles com grandes volumes de vendas e extenso mix de produtos.

Estabelecer a estrutura equilibrada de vendas anseia com relação ao tipo, anseia com relação ao número de pessoal, é um desafio quase que interminável. As práticas do mercado são cíclicas e a estrutura inclina-se a ser fixa e não em constante mudança, e talvez por isso, as organizações mais dinâmicas e versáteis conseguem adequar a sua força de vendas às determinações do sistema.

### **3 DIAGNÓSTICO**

#### **3.1 Cenário Atual**

O atual cenário da empresa em análise é de completa estagnação. A distribuidora vem enfrentando dificuldades para objetivar o crescimento das vendas. A forte seca que assola as regiões mercadológicas da empresa e o baixo poder de mercado das cidades que compõe essas áreas, associado a uma defasagem de pessoal para com a força de vendas da organização têm impossibilitado o crescimento das vendas.

#### **3.2 Modelode Zoneamento Atual**

Atualmente a força de vendas da distribuidora é composta por 4 vendedores, onde apenas um consultor atua nas regiões 1 ou Agreste, 3 ou Mato Grande e 5 ou Trairí/Potengi. Outro consultor atual na área denominada região metropolitana, e outros dois vendedores laboram na capital Natal, sendo um desses



responsáveis por captar clientes potenciais. Vide figura abaixo para maior esclarecimento.

Figura 2 – Área de Atuação da Flora Natural Cosméticos LTDA EPP  
Fonte: Gerência Administrativa Flora Natural Cosméticos LTDA EPP / Março / 2017

As regiões Agreste, Trairí/Potengi e Mato Grande possuem apenas um vendedor para atendê-las, essas áreas juntas somadas totalizam 68 cidades, as quais demandam em torno de 3 semanas para serem atendidas, exatamente, uma semana por área, não restando ao colaborador da área tempo livre para missões nem para visitas de prospecção de novos clientes, ou seja, não há expectativa de crescimento para essas regiões, visto que a estrutura de vendas delas está em completa defasagem de pessoal.

A região Metropolitana composta por 5 cidades, as quais são Ceará-Mirim, Extremoz, Macaíba, Parnamirim e São Gonçalo do Amarante, possui apenas um vendedor para uma população superior a 450 mil habitantes, segundo fonte do senso IBGE de 2014. Só a cidade de Parnamirim, possui população superior a 200

mil habitantes, com isso, demanda maior atenção do consultor dessa área de atuação, e por possuir o maior mercado e consequente retorno financeiro, resulta em certa resistência quanto ao atendimento das demais cidades, ainda que essas possuam, de fato, um poder mercadológico inferior.

Outra área desenvolvida é da capital Natal, nessa região atuam dois vendedores, divididos na estrutura por clientes já que a cidade possui população superior a 800 mil habitantes. Um vendedor mais antigo atende a carteira de clientes já ativos, o outro busca atender novos e potenciais clientes da empresa. É evidente que em um negócio, o qual visa atender 4 segmentos específicos de mercado, dois consultores para uma área de tamanha extensão territorial, populacional e consequentemente vasta carteira de clientes, dificilmente irá atingir níveis ou performances satisfatórias.

### 3.3 Benefícios

Se há algum benefício para essa estrutura, esse sem dúvida é quanto ao baixo custo fixo operacional para com a força de venda, já que esta não possui muitos participantes. Outra vantagem da atual estrutura pode ser entendida pelo controle para com a equipe, visto que com o tamanho do time, a gestão de vendas pode prestar um suporte mais efetivo para com eles, além de que com essa estrutura é praticamente impossível ocorrer invasões de um vendedor na área de outro.

### 3.4 Riscos

Certamente com o cenário em que essa organização se encontra, há mais riscos do que vantagens. Há riscos quanto à concorrência, uma vez que a prestação de serviços, a frequência de visitas, o tempo “dado” ao cliente e a diferenciação de atendimento para com cada classe de cliente é insatisfatória ou simplesmente não existe. Não há como estabelecer previsões otimistas de crescimento de vendas, já que não se possui tempo hábil para a prospecção de novos clientes, ou simplesmente para o oferecimento do mix de produtos para desenvolver as vendas junto a carteira de clientes ativos da companhia. Outro fator preocupante para com a atual estrutura da força de vendas dessa distribuidora é a não mensuração do potencial de compra de cada área e cliente, uma vez que o vendedor não capta nem

desenvolve informações importantes que possam ser compartilhadas junto à gestão de vendas.

## **4 METODOLOGIA**

Esta fase do artigo define os artifícios metodológicos adotados para abordar os objetivos propostos no estudo, à característica do tipo de estudo, a área de abrangência, a coleta e a análise dos dados.

### **4.1 Tipo de Estudo**

O artigo tem como objetivo angariar dados, os quais são referentes à estrutura do departamento comercial da empresa Flora Natural Cosméticos LTDA, ao ponto que analise a sistematização da força de vendas.

Apresentado como um estudo de caso, o qual segundo Yin (2010) oportuno no momento em que planeja compreender eventos individuais, sociais, políticos e organizacionais. O autor ainda afirma que esse método é plausível, o qual possa ser aproveitado em momentos que acontecem eventos abrangentes que não são operados pelo observador, particularmente quando as fronteiras entre o evento e as circunstâncias não estão bem definidas. Caracterizado como uma avaliação formativa, a qual deve ser entendida como um direcionamento, não sendo resumida a notas, e sim por comentários.

Para buscar informações, as quais são necessárias à realização do proposto, adotou-se o uso da prática de pesquisa qualitativa. Segundo Oliveira (1999), esse tipo de pesquisa consegue descrever facilmente o quão complexa é uma determinada situação, pois consegue analisar as entradas de certas variáveis, além de classificar e compreender os interesses da sociedade, apontando possíveis soluções em processos de mudanças, desenvolvimento e formação de conceitos dos indivíduos.

### **4.2 Área de Abrangência**

A amostra do presente estudo se dá pela área de atuação da distribuidora Flora Natural Cosméticos LTDA, a qual é composta por 74 cidades. Segundo

Roesch (1996), o conceito de amostragem é entendido por um certo grupo de pessoas ou empresas, os quais predispõe a dialogar para um estudo em questão.

A pesquisa considerou o vendedor, o qual é o responsável pelas relações comerciais da região em que atua, conforme quadro1.

| REPRESENTANTE  | REGIÃO/REGIÕES                 | Nº CIDADES |
|----------------|--------------------------------|------------|
| JOSÉ EDILBERTO | AGRESTE/ TRAIRÍ / MATO GRANDE  | 68 CIDADES |
| LUIS ANTÔNIO   | METROPOLITANA                  | 5 CIDADES  |
| MARIJARA       | NATAL ZONAS SUL, LESTE E OESTE | 1 CIDADE   |
| SANDERVAN      | NATAL ZONA NORTE               | 1 CIDADE   |

Quadro 1: Representantes Responsáveis

Fonte: Gerência Administrativa Flora Natural Cosméticos LTDA EPP / Março / 2017

#### 4.3 Técnica de Coleta de Dados

Os dados são classificados como primários e secundários. Roesch (1996) conceitua dados primários como aqueles que jamais foram reunidos, e os dados secundários, são entendidos como as informações que a empresa já possui na forma de relatórios, arquivos, banco de dados ou índices. A chamada análise documental.

Também foi utilizada a técnica através de observação, a qual segundo Roesch (1996) vem sendo utilizada em companhias de duas maneiras, encoberta e aberta. Na maneira encoberta, o pesquisador se torna um colaborador da organização e na característica aberta o estudioso é convidado a participar, observar e entrevistar para com o âmbito em questão.

#### 4.4 Tratamento dos Dados

Para Gil (1994), o objetivo da análise dos dados é de organizar as informações levantadas para que essas venham a auxiliar para com as respostas ao obstáculo em questão, diferentemente da interpretação, a qual possui carácter mais subjetivo as resoluções.

Os dados angariados foram desenvolvidos de maneira qualitativa, fazendo valer de relatórios e documentos internos, ficando a cargo do pesquisador a

interpretação e explicação das conclusões. Essa análise de dados foi desenvolvida via análise de conteúdo, a qual pode ser entendida como procedimentos ou métodos para estabelecer conclusões verdadeiras a partir de um estudo procurando estabelecer suas peças-chaves em níveis de conceitos.

## **5 DIAGNÓSTICO**

Com o desejo de crescimento, a distribuidora segue as diretrizes da fábrica onde mantém como foco principal priorizar seus padrões de qualidade e respeito ao meio ambiente, além de manter um bom relacionamento com o público formador de opinião do mercado: os cabeleireiros.

O organograma da empresa como ser constado na figura abaixo, é uma estrutura de linha e assessoria. Esse tipo estrutural, como o próprio nome já diz, é caracterizado pela presença de setores que assessoram os responsáveis pelas gerências de linha. Frente às atribuições associadas a cada setor para o devido funcionamento das atividades da organização, tal estrutura possibilita uma maior eficiência dos processos, pois é facilmente adaptável às necessidades operacionais.

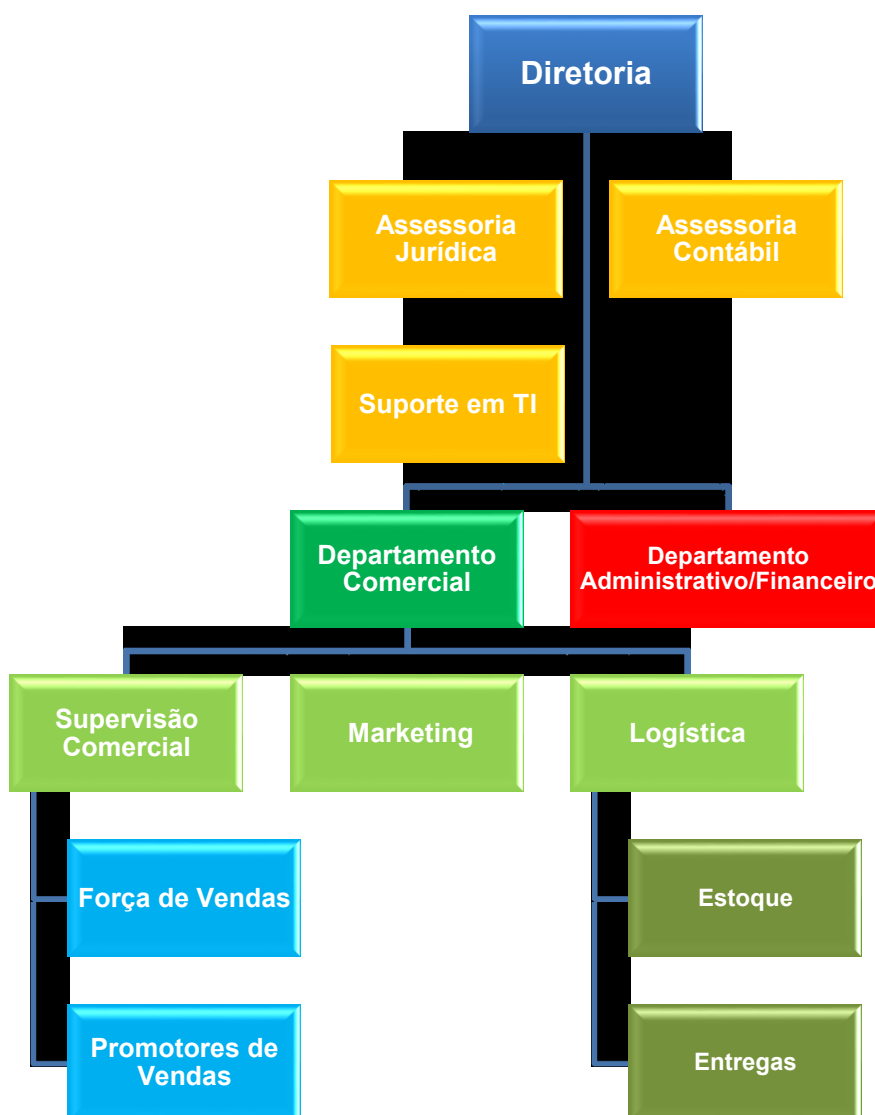
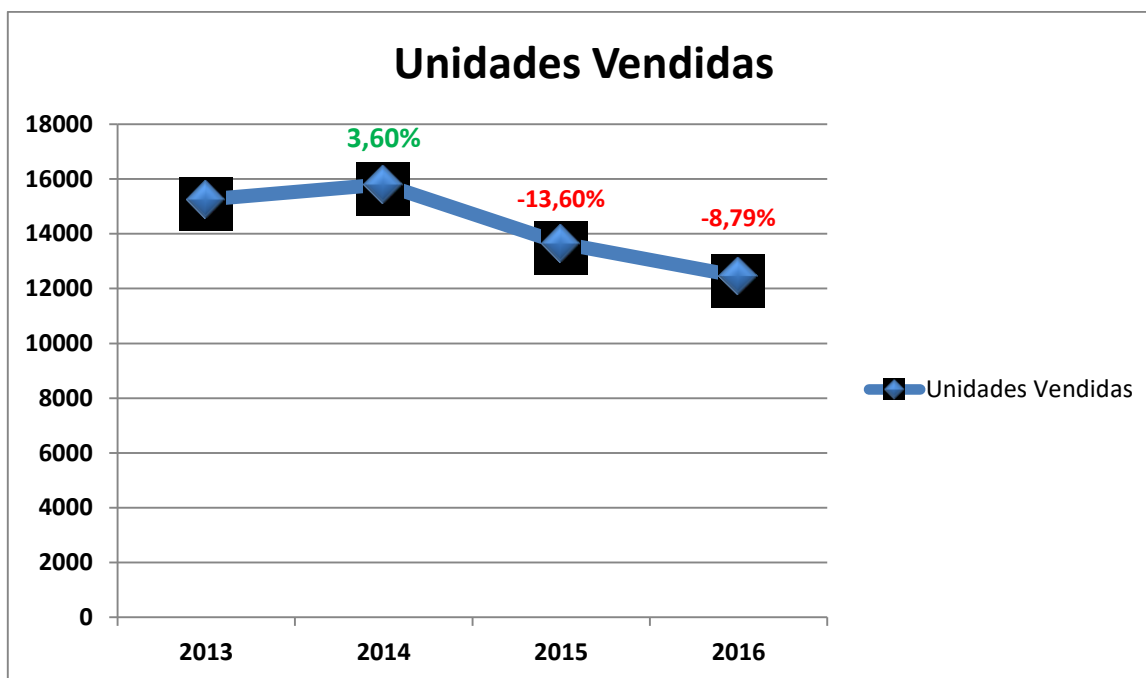


Figura 3 – Organograma da Flora Natural Cosméticos LTDA EPP  
 Fonte: Gerência Administrativa Flora Natural Cosméticos LTDA EPP / Março / 2017

Conforme explanação anterior, a empresa vivencia um cenário comercial de estagnação e de resultados aquém dos alcançados pela fábrica. O momento atual de longe lembra anos anteriores, onde a distribuidora foi premiada diversas vezes pela matriz como destaque de atuação no mercado potiguar devido ao crescimento nas vendas.

Uma análise inicial em relação à previsão de vendas detectou que a distribuidora Bio Extratus Natal trabalha com o sistema de metas mensuradas e embasadas pela meta de objetivos por cidades desenvolvidas pela fábrica. Em 2016, a distribuidora alcançou 43% da meta de vendas estipulada pela matriz.

Utilizando o gráfico de análise anual, é possível acompanhar as vendas em unidades ao passar dos últimos anos.



Fonte: Gerência Administrativa Flora Natural Cosméticos LTDA EPP / Março / 2017

A partir dos dados acima, é cabível revelar ainda que a empresa apresentou uma queda acumulada em vendas por unidades de aproximadamente 21,20% nos últimos dois anos.

Após as análises iniciais, pode-se prosseguir com uma análise estratégica. Assim, pôde-se realizar a construção da matriz SWOT (Figura 4).

| FORÇAS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | FRAQUEZAS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Produtos de qualidade;</li> <li>• Relação estreita com seus clientes;</li> <li>• Suporte Comercial;</li> <li>• Marca reconhecida nacionalmente;</li> <li>• Marketing Regional;</li> <li>• Distribuidor Exclusivo;</li> <li>• Preços competitivos;</li> <li>• Capacitação rotineira da equipe de vendas;</li> <li>• Logística Própria e Programada;</li> <li>• Bom relacionamento para com colaboradores;</li> <li>• Não possui endividamento;</li> <li>• Contrapartida Fábrica para com investimentos em marketing institucional;</li> <li>• Lançamentos anualmente;</li> <li>• Produtos que não causam danos ao meio ambiente.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Espaço Físico;</li> <li>• Distância territorial da fábrica;</li> <li>• Marketing digital defasado (mídias sociais);</li> <li>• Sentimento Paternalista e resistência a mudanças;</li> <li>• Extensa área de vendas para o quadro de vendedores;</li> <li>• Mão de obra desqualificada;</li> <li>• Sistema de gestão com fraco suporte técnico;</li> <li>• Distanciamento da meta imposta pela fábrica;</li> <li>• Poder de barganha com clientes estratégicos.</li> <li>• Dificuldade para com negociações envolvendo preços e prazos.</li> </ul> |
| ANÁLISE EXTERNA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| OPORTUNIDADES                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | AMEAÇAS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercado amplo e em expansão;</li> <li>• Mercado global com tendência do culto ao corpo;</li> <li>• Investimento em estrutura física.</li> <li>• Surgimento de novos canais de comercialização;</li> <li>• Mercado de tintura capilar;</li> <li>• Aquisição de um novo sistema de gestão;</li> <li>• Investimento em marketing digital.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilidade de entrada de novas marcas;</li> <li>• Mercado prostituído;</li> <li>• Produtos Importados;</li> <li>• Surgimento de novos canais de distribuição;</li> <li>• Possibilidade de perda de área por baixo desempenho;</li> <li>• Existência de marcas e cadeias de distribuição mais desenvolvidas;</li> <li>• Preço considerado elevado nas pequenas cidades da área de atuação, mesmo sendo considerado um produto de alta qualidade;</li> <li>• Mercado local desaquecido e dominado por uma rede de lojas especializadas.</li> </ul>  |

Quadro 2: Matriz Swot

Fonte: Elaboração Própria

### 5.1 Forças

Por ser o distribuidor exclusivo da região de maior renda e poder de consumo do estado do Rio Grande do Norte, o distribuidor em questão pode consolidar suas forças através do estreito relacionamento, já existente, para com seus clientes mantendo o marketing regional de ações em pontos de vendas das áreas de atuações, aproveitando dos seus produtos de qualidade, dos preços competitivos e da sua logística própria e facilitada. Destaca-se também a frequente capacitação das demonstradoras de vendas, as quais atuam nos pontos de vendas. Mensalmente, elas recebem treinamento técnico de linhas e produtos, e de abordagem a clientes.

### 5.2 Fraquezas

Por estar localizada no centro da capital Natal, em uma antiga residência transformada em centro de distribuição, numa rua estreita e de constante movimentação de veículos, a estrutura física é aquém da necessária para o negócio. Distante mais de 2400km da fábrica, a mercadoria solicitada para com a matriz costuma ser entregue na organização 7 dias após ser carregada e faturada na Bio Extratus, em Alvinópolis, Minas Gerais. Por ser um meio de comunicação e de propaganda rápido, ágil e moderno, o marketing digital é ainda muito pouco explorado pela empresa em questão. Possui um sistema de gestão bastante complexo e com suporte não satisfatório para as demandas da Floral Natural Cosméticos LTDA e para seus colaboradores, os quais não possuem mão de obra especializada. Sofre forte influência do cliente, Sacolão, loja especializada em produtos de beleza. A organização através da política de sua diretoria encontra dificuldades em negociações, as quais envolvam redução de preços e maiores prazos, isso pode ser considerado um fator para o distanciamento da meta fábrica.

### 5.3 Oportunidades

Mesmo com o cenário econômico nacional não propício para produtos de segunda e ou terceira necessidade, o mercado da beleza continua apresentando números positivos com o passar dos anos. A busca pelo corpo perfeito ou pela aparência ideal é algo que motiva o consumidor a adquirir tais produtos. Com os constantes lançamentos da marca, a necessidade de uma maior e melhor estrutura

física vai ficando evidente ano após ano. Há a possibilidade da Bio Extratus se inserir no mercado de tintura capilar, o qual ainda não faz parte. Vale lembrar que não há outro nicho de mercado maior do que o de tintura capilar no segmento de cosméticos para cabelos. Necessidade da procura por novos nichos de comercialização dos produtos Bio Extratus. A aquisição de um novo sistema de gestão, o qual possa gerar mais praticidade aos consultores de vendas para com os lançamentos dos pedidos e consultas de dados comerciais, e para o controle da estocagem. Tendência mundial para com o marketing digital através das mídias sociais, o qual pode resultar em retorno em vendas. O aproveitamento dessas oportunidades pode ser benéfico à organização, e assim resultar em melhores números de atuação.

#### 5.4 Ameaças

Para com um mercado extremamente prostituído, e com a entrada de novas marcas e produtos, seja nacional ou importado, tanto o distribuidor quanto a fábrica não podem se tornar refém de um ou poucos clientes, entretanto, nos demais clientes há a necessidade de examinar quais tipos de linhas de produtos devem ser inseridos para não ocasionar prejuízos para com produtos vencidos ou avariados. A proteção contra as ameaças supracitadas são de muita importância para a manutenção da força da marca e do trabalho de distribuição local.

## 6 PROPOSTAS

### 6.1 Redimensionamento Comercial

Sugestão de divisão em 8 áreas comerciais para com a força de vendas, conforme quadro 2.

| REPRESENTANTE  | REGIÃO/REGIÕES | Nº CIDADES | POPULAÇÃO          |
|----------------|----------------|------------|--------------------|
| José Edilberto | Agreste 1      | 14 Cidades | 185.000 habitantes |
| A contratar    | Agreste 2      | 14 Cidades | 179.000 habitantes |
| A contratar    | Trairi/Potengi | 23 Cidades | 196.000 habitantes |
| A contratar    | Mato Grande    | 18 Cidades | 232.000 habitantes |
| Sandervan      | Metropolitana  | 3 Cidades  | 182.000 habitantes |
| A contratar    | Parnamirim     | 1 Cidade   | 203.000 habitantes |

|             |                                    |          |                    |
|-------------|------------------------------------|----------|--------------------|
| Marijara    | Natal – Zona Sul,<br>Leste e Oeste | 1 Cidade | 200.000 habitantes |
| LuisAntonio | Natal – Zona Norte                 | 1 Cidade | 200.000 habitantes |

Quadro 2: Novo Redimensionamento Comercial

Fonte: Gerência Administrativa Flora Natural Cosméticos LTDA EPP / Março / 2017

A sugestão de redimensionamento comercial determinou uma média de aproximadamente 200.000 habitantes para cada vendedor, e para com as áreas do interior, ficou determinada uma média de 17 cidades para cada vendedor levando em consideração o aspecto geográfico para formação de rotas logísticas e o potencial das cidades que compõe essas áreas. A média de habitantes por consultor de vendas foi parametrizada de acordo com métodos já adotados por outras Distribuidoras Bio Extratus no país, como exemplo, cita-se a Distribuidora Bio Extratus de Ipu-CE, a qual utiliza médias semelhantes a sugeridas para a Distribuidora Bio Extratus Natal-RN. Fica evidente que o número de habitantes das regiões Natal - Zona Sul, Leste e Oeste, e Natal – Zona Norte não condizem com o número real de fato, entretanto, esse número de habitantes encontrado por cada área, se baseia na influência das vendas de uma determinada rede de lojas, a qual é atendida pela direção da empresa. Essa rede de lojas possui pontos de vendas nas quatro regiões da cidade, e exerce influência para com as metas e população das quatro regiões da capital potiguar.

## 6.2 Desenvolvimento dos Recursos Humanos

Como forma de alcançar novos e melhores números, é necessário reoxigenar a força de vendas e capacitar àqueles que mostram condições de permanecer na equipe assim como os que devem ser contratados, entretanto, tanto a os que permanecerão quanto os colaboradores entrantes devem compreender e praticar a filosofia da distribuidora e da marca representada. A equipe atual demonstra uma inércia atitudinal e bastante aquém das necessidades que o mercado exige, portanto, se faz mais do que necessário o investimento em treinamentos acerca da marca Bio Extratus e das mudanças comerciais que o segmento vem apresentando. Um melhor e mais frequente investimento em capacitação técnica para com produtos, utilizando a figura do supervisor de merchandising, o qual possui muito conhecimento técnico sobre os produtos da

marca, treinamento de comunicação em vendas e treinamento de negociações deve ser adotado pela organização, a fábrica Bio Extratus disponibiliza aos distribuidores por pelo menos uma vez ao ano, um profissional para ministrar cursos voltados para essas atividades. Pela extensão da área de atuação e consequente população faz-se necessário a contratação de pelo menos 4 novos consultores de vendas. Aliado a cada consultor de vendas, é prudente considerar a contratação de um promotor de vendas para cada área, onde esse promotor será o estímulo ao giro do produto e ao layout de gôndolas. Por fim, é aconselhável a redução nos sentimentos paternalistas adotados pela empresa quanto à força de vendas, a direção da empresa apresenta uma grande resistência quanto à mudanças estratégicas e de colaboradores, já que muitos dos seus colaboradores estão na instituição desde a fundação da distribuidora. A organização demonstra uma morosidade considerável quanto aos resultados entregues por sua força de vendas.

### 6.3 Novo Método de Remuneração

A distribuidora passaria a adotar a remuneração de salário fixo comercial, ajuda de custo proporcional a área de atuação, mais comissão variável de 1,5% a 3,5%, eliminando assim, a comissão bruta sobre o total das vendas. O consultor que alcançar vendas inferiores a 70% da meta de volume de vendas mensal alcançaria uma comissão de 1,5%. O vendedor que alcançar vendas superiores a 70% da meta de volume de vendas mensal atingiria uma comissão de 3,5%. Esse método de remuneração já é praticado pela Distribuidora Bio Extratus Divinópolis-MG, a qual recebeu em 2017 pela 22ª vez consecutiva, o prêmio de atuação no mercado, e pela Distribuidora Bio Extratus Salgueiro-PE, a qual com apenas dois anos de mercado já alcançou consecutivamente a premiação de crescimento em vendas. Ambas as premiações são concedidas pela fábrica Bio Extratus.

### 6.4 Adoção de Novos Critérios de Remuneração por Metas

- Meta por Positivização de Clientes – Consiste na positivação de 65% ou mais dos clientes ativos com venda mínima em R\$ 400,00 por cliente. Caso alcançado o consultor adicionaria 0,5% a sua comissão.
- Meta Mensal por Volume de Vendas – Consiste na consecução do valor estipulado como objetivo, entretanto, com os novos métodos, essa forma de

meta teria um peso menor, para evitar transtornos futuros e instigar o consultor a estar mais presente nos clientes. Caso alcançado o consultor adicionaria 0,5% a sua comissão

- Meta 1ª Quinzena por Volume de Vendas – Consiste na divisão da meta mensal para com as rotas de vendas. Onde a meta da primeira quinzena teria um peso maior, em função, das obrigações financeiras da organização, da maior estrutura logística alocada e do aquecimento do mercado para com esse período. Caso alcançado o consultor adicionaria 0,3% a sua comissão.
- Meta 2ª Quinzena por Volume de Vendas – Consiste na divisão da meta mensal para com as rotas de vendas. Onde a meta da segunda quinzena teria um peso menor, em função do desaquecimento do mercado para com esse período. Caso alcançado o consultor adicionaria 0,2% a sua comissão.
- Meta por Menor Índice de Inadimplência – Consiste na premiação ao consultor que apresentar um percentual de inadimplência inferior a 2% do volume de vendas total mensal superior a 70% da meta. Caso alcançado o consultor adicionaria 0,5% a sua comissão.
- Meta por Abertura de Novos Clientes e Reativação de Clientes – Consiste na premiação ao consultor que prospectar novos clientes ou reativar clientes inativos. O consultor deve entre novos e clientes inativos alcançar um percentual mínimo de 5% do total da carteira de clientes ativos referente à área em que este atua. Caso alcançado o consultor adicionaria 0,5% a sua comissão.
- Meta por Positivização de Cidades – Consiste na premiação ao consultor que positivar pelo menos 75% das cidades da sua área de atuação em pelo menos 70% da meta mensal da cidade. Caso alcançado o consultor adicionaria 0,5% a sua comissão.
- Meta por Pedidos Realizados – Consiste na premiação ao consultor por quantidade mínima com um valor mínimo de R\$ 400,00 por pedidos realizados. Essa quantidade pode ser definida de maneira semanal ou quinzenal, ou de acordo com a logística de entrega da área de atuação do consultor. Caso alcançado o consultor adicionaria 0,5% a sua comissão.

## 6.5 Gerenciamento dos Resultados

Acompanhar os resultados apresentados por cada área, desenvolver o ticket médio, montar a curva ABC de clientes por região, podendo assim regionalizar o atendimento, compreendendo e esmiuçando o mercado e o potencial das cidades de cada área, para se entender onde se devem alocar mais serviços de ponto de venda. Através do levantamento desses dados, pode-se também, montar estratégias para campanhas comerciais, elucidação de melhores preços e prazos, e estudos quanto à eliminação das dependências para com alguns clientes.

#### 6.6 Investimentos em Marketing

Implantar o marketing digital, através da parceria com formadores de opinião como blogueiros e personalidades que possam alavancar e fortalecer a marca Bio Extratus na região. Entretanto, para esse marketing digital vir a se tornar bem sucedido é necessário contratar ou capacitar algum colaborador da distribuidora, já que essa função demanda habilidade para manusear as ferramentas digitais, e desenvoltura quanto à comunicação com os formadores de opinião e o público em geral. É de suma importância a continuidade da publicidade e da propaganda no rádio. Esse meio de comunicação fortaleceu bastante a marca representada nos últimos anos, e possui custo acessível e grande propagação.

#### 6.7 Quadro Síntese Composição Salarial – Consultores de Vendas

| Salário / Meta                      | Observações                                                               | R\$ ou %   |
|-------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|------------|
| Salário                             | Salário Comercial.                                                        | R\$ 985,00 |
| Comissão Escalonada                 | Venda < 70% da Meta.                                                      | 1,5%       |
| Comissão Escalonada                 | Venda > 70% da Meta.                                                      | 3,5%       |
| Meta Positivação de Clientes Vendas | Venda em mais de 65% dos clientes ativos com venda superior a R\$ 400,00. | 0,5%       |
| Meta por Volume de Vendas           | Volume de Vendas.                                                         | 0,5%       |
| Meta 1ª Quinzena                    | Volume de Vendas – 1ª Quinzena.                                           | 0,3%       |
| Meta 2ª Quinzena                    | Volume de Vendas – 2ª Quinzena.                                           | 0,2%       |

|                                  |                                                                                                         |                                                                           |
|----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| Meta Inadimplência               | Inadimplência < 2% Venda Total Mensal Superior a 70% Meta.                                              | 0,5%                                                                      |
| Meta Novos Clientes / Reativação | Abertura Novos Clientes ou Reativação de Clientes – 5% da cartela de clientes ativos.                   | 0,5%                                                                      |
| Meta Positivção de Cidades       | Cobertura de 75% das cidades com venda superior a 70% da meta de cada cidade.                           | 0,5%                                                                      |
| Meta por Pedidos Realizados      | Quantidade de pedidos mínimos por semana ou quinzena a partir de R\$400,00 por pedido, não acumulativo. | 0,5%                                                                      |
| Remuneração Total                | Salário Comercial;<br>+ Ajuda de Custo proporcional a área;<br>+ Comissões;<br>+ Premiações por Metas.  | R\$ 985,00;<br>+ R\$ 250,00 a R\$ 450,00;<br>+ 1,5% ou 3,5%;<br>até 3,5%. |

Quadro 3: Síntese Composição Salarial – Consultores de Vendas

Fonte: Elaboração Própria

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo foi desenvolvido com o foco principal na análise da estrutura de vendas da empresa Flora Natural Cosméticos LTDA. Ao período do presente artigo, realizou-se observações de caráter teórico e prático como modo de se atingir as metas previamente estabelecidas. Para com sua conclusão pode-se dizer que este obteve êxito, já que foi capaz de detectar como são compreendidas as rotinas pela organização.

No tocante ao zoneamento de vendas, conclui-se que as áreas estudadas estão superdimensionadas para com o atual quadro de vendedores, assim a organização deveria fazer maior uso das informações de sua análise documental e da técnica de observação, de modo que essas informações possam ajudar na

elaboração de novas estratégias de vendas. É possível observar as definições das novas áreas de atuação comercial da distribuidora, em anexos, página 38.

Quanto à gestão da força de vendas é viável concluir, que a instituição dispõe de um planejamento de vendas ineficiente, entretanto, seu sistema possui informações mais do que necessárias para definir o tamanho necessário da sua força de vendas, o que auxilia na melhor avaliação das oportunidades e dificuldades de cada mercado. Portanto, sugere-se avaliar o total de vendedores, assim como as potencialidades de seus mercados.

Ficou evidente que não há um projeto consistente de incentivo motivacional e financeiro aos vendedores, portanto, propõe-se que os incentive através de prêmios que são convertidos em aumentos no percentual da comissão aqueles consultores que alcancem ou superem seus objetivos, adicionado a isso, é de suma importância informar a força de vendas através de relatórios semanais e ou quinzenais o seu desempenho de vendas.

Foi possível detectar uma deficiência para com o acesso dos vendedores a informações, portanto, sugere à utilização de um modo mais eficiente a equipe, objetivando uma melhor análise sobre o desempenho das vendas e seus representantes.

Também ficou evidente que os vendedores trabalham o clipe da venda pessoal como prática corriqueira, assim, os consultores convertem-se em consultores dos clientes, e informantes do mercado à organização, portanto, sugere-se padronizar os procedimentos e estimular nos representantes a venda pessoal.

Pela análise e discussão das informações coletadas para com o raciocínio compreendido, o estudo disponibilizou a empresa novas estratégias mais adequadas a serem utilizadas para com a força de vendas, com o objetivo de sugerir processos, os quais contribuam na administração de vendas.

## **8 ANEXOS**

### **8.1 Zoneamentos de Vendas**

### **8.2 Agreste 1**



Figura 3: Área Comercial Agreste 1 – Cidades: Arês, Brejinho, Jundiá, Lagoa de Pedras, Lagoa Salgada, Monte Alegre, Nísia Floresta, Passagem, São José de Mipibu, Senador Georgino Avelino, Serrinha, Tibau do Sul e Vera Cruz.

Fonte: Elaboração Própria.

### 8.3 Agreste 2



Figura 4: Área Comercial Agreste 2 – Cidades: Baía Formosa, Canguaretama, Espírito Santo, Lagoa D'anta, Montanhas, Monte das Gameleiras, Nova Cruz, Passa e Fica, Pedro Velho, Santo Antônio, São José do Campestre, Serra de São Bento, Várzea e Vila Flor.

### 8.4 Trairí/Potengi



Figura 5: Área Comercial Trairí/Potengi – Cidades: Barcelona, Boa Saúde, Bom Jesus, Caiçara do Rio do Vento, Ilmo Marinho, Jaçanã, Japi, Lagoa de Velhos, Lajes Pintadas, Riachuelo, Ruy Barbosa, Santa Cruz, Santa Maria, São bento do Trairí, São Paulo do Potengi, São Pedro, São Tomé, Senador Elói de Souza, Serra Caiada, Sítio Novo e Tangará.  
Fonte: Elaboração Própria.

## 8.5 Mato Grande



Figura 6: Área Comercial Mato Grande – Cidades: Bento Fernandes, Caiçara do Norte, Ceará-Mirim, Galinhos, Jandaíra, Jardim de Angicos, João Câmara, Maxaranguape, Parazinho, Pedra Grande, Pedra Preta, Poço Branco, Pureza, Rio do Fogo, São Bento do Norte, São Miguel do Gostoso, Taipu e Touros.

Fonte: Elaboração Própria.

## 8.6 Metropolitana



## 8.8 Natal – Zona Sul, Leste e Oeste



Figura 9: Área Comercial Natal – Cidade: Natal - Zonas: Sul, Leste e Oeste.  
Fonte: Elaboração Própria.

## 8.9 Natal – Zona Norte



Figura 10: Área Comercial Natal – Cidade: Natal - Zona: Norte.  
Fonte: Elaboração Própria.

## REFERÊNCIAS

- BROOKS, Ian. **Seu Cliente Pode Pagar Mais**. São Paulo: Editora Fundamento, 2006.
- COBRA, Marcos. **Administração de Marketing no Brasil**. 1ª edição. São Paulo: Atlas, 2005.
- \_\_\_\_\_. **Administração de Vendas**. 4ª edição. São Paulo: Atlas, 1994.
- \_\_\_\_\_. **Administração de Vendas**. 5ª edição. São Paulo: Atlas, 2014.
- GIL, Antonio Carlos. **Administração de Recursos Humanos: um enfoque profissional**. São Paulo: Atlas, 1994.
- KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: a edição do novo milênio**. 10ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- \_\_\_\_\_. **Dez Pecados Mortais do Marketing**. 1ª Edição. São Paulo: Campus, 2004.
- KOTLER, Philip.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. 9ª Edição, São Paulo: Editora Prentice Hall, 2003.
- MOREIRA, J.C.T. **Administração de vendas**. São Paulo: Editora Saraiva, 2000.
- OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de Metodologia Científica**. São Paulo: Pioneira: 1999.
- ROESCH, Sylvia M.A. **Projetos de Estágio do Curso de Administração. Guia para Pesquisas, Projetos, Estágio e Trabalho de Conclusão de Curso**. São Paulo: Atlas, 1996.
- YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 4ª Ed. Porto Alegre. Bookman, 2010.