



**ANTONIO MENEGHETTI FACULDADE  
MBA BUSINESS INTUITION – IDENTIDADE EMPRESARIAL  
(PÓS GRADUAÇÃO – ESPECIALIZAÇÃO LATO SENSU)**

**CARLOS CRISTIANO HOFFMEISTER**

**GEOVISÃO: GERAÇÃO DE INFORMAÇÕES PARA  
RENTABILIZAÇÃO DAS OPORTUNIDADES DE MERCADO COM  
FOCO NO AUMENTO DAS VENDAS.**

**RESTINGA SECA – RS**

**2018**



**CARLOS CRISTIANO HOFFMEISTER**

**GEOVISÃO: GERAÇÃO DE INFORMAÇÕES PARA RENTABILIZAÇÃO  
DAS OPORTUNIDADES DE MERCADO COM FOCO NO AUMENTO DAS  
VENDAS.**

Trabalho de Conclusão de apresentado ao  
Curso de MBA Identidade Empresarial  
como requisito parcial para obtenção do  
título de Especialista.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>.Dr<sup>a</sup>. Ana Marli Bulegon.

**RESTINGA SECA – RS**

**2018**

## RESUMO

HOFFMEISTER, Carlos Cristiano. **GEOVISÃO: GERAÇÃO DE INFORMAÇÕES PARA RENTABILIZAÇÃO DAS OPORTUNIDADES DE MERCADO COM FOCO NO AUMENTO DAS VENDAS.** 2018. 39 páginas. Trabalho de conclusão de MBA Identidade Empresarial como requisito parcial para a obtenção do grau Especialista. Faculdade Antonio Meneghetti. Curso de MBA Identidade Empresarial, Recanto Maestro-Restinga Seca/RS, 2018. Este estudo analisou a criação de um sistema para geração de informações relevantes de mercado, baseado nas vendas efetuadas por uma equipe de representantes comerciais de uma determinada indústria de calçados. Neste trabalho foram analisados como o sistema pode orientar o trabalho e esforços de uma equipe, baseado nas informações de potenciais e oportunidades apresentadas em cada microrregião do território nacional atendidas por estas empresas de representação. Nesse sentido, o trabalho teve como problema: Como gerar informações precisas e úteis para conquistar um melhor desempenho de vendas e um maior domínio de distribuição e dos pontos de venda? Buscamos uma solução prática, onde pudesse ser apresentada de forma real, às empresas de representação, caminhos a serem seguidos na busca de uma melhor performance em seu trabalho diário de atendimento aos clientes; sempre com foco em maior eficiência comercial para a conquista de cada oportunidade, assim como explorar o real potencial de consumo existente em cada localidade e cliente atendido. Buscou-se com o estudo, demonstrar a capacidade real do sistema elaborado, para que a empresa consiga um ganho contínuo de mercado, crescimento em vendas, domínio dos pontos de venda e aumento do número de produtos de suas marcas em cada um deles.

**Palavras-chave:** Informação. Orientação. Desempenho. Venda.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Maiores e Melhores empresas do setor têxtil de 2017. ....	09
Figura 2: Maiores e Melhores empresas do setor têxtil de 2018.....	10
Figura 3: Dados do Setor industrial Calçadista Brasileiro.....	15
Figura 4: Mapa de Indicadores Comercias das Empresas de Representação Comercial .....	22
Figura 5: Telas de Entrada para o Sistema.....	26
Figura 6: Exemplo de Microrregião de uma Empresa de Representação Comercial .....	27
Figura 7: Exemplo de Formação de uma Região.....	28
Figura 8: Exemplo de Visualização do Mapa de Vendas.....	29
Figura 9: Exemplo de Relatório.....	30
Figura 10: Exemplo de Mapa com Clientes Sem Compra.....	31
Figura 11: Comparativo de Vendas em Dois Períodos.....	34
Figura 12: Comparativo de Vendas de Duas Marcas Diferentes.....	34

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Realizado de Clientes Atendidos – janeiro de 2019.....	35
Tabela 2: Realizado de Cidades Atendidas – janeiro de 2019.....	36

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>7</b>
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA .....	8
1.2 OBJETIVO GERAL.....	8
1.2.1OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	8
1.2 JUSTIFICATIVA .....	8
<b>2 METODOLOGIA</b> .....	<b>12</b>
2.1 ABORDAGEM DE PESQUISA.....	12
2.2 CONTEXTO DA PESQUISA .....	13
<b>3 ABORDAGEM TEÓRICA</b> .....	<b>14</b>
3.1 O MERCADO CALÇADISTA BRASILEIRO .....	14
3.2 OS PROFISSIONAIS DE VENDAS.....	15
3.3 O PROFISSIONAL DE VENDAS E A COMUNICAÇÃO .....	18
3.4 ACOMPANHANDO OS RESULTADOS DESTES PROFISSIONAIS.....	20
3.5 GERAÇÃO DE INFORMAÇÕES.....	21
3.6 GEOVISÃO: O QUE É?.....	23
<b>4 RESULTADOS E DISCUSSÕES</b> .....	<b>25</b>
4.1 A CONSTRUÇÃO PRÁTICA DO SISTEMA – Programa Geovisão .....	25
4.2 OPORTUNIDADES POR MEIO DE INFORMAÇÕES EXTERNAS .....	31
4.3 COMPARTILHAMENTO COM O GESTOR .....	32
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>37</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>39</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O mercado se demonstra bastante desafiador nos dias atuais, uma vez que não há nos últimos anos crescimento nos volumes de consumo no Brasil e nem a ampliação de novos pontos de vendas, ao contrário, há, sim, uma redução no número de lojas ou comércios diversos que sejam vendedores de calçados.

Conhecer as oportunidades faz-se necessário para a ampliação dos resultados da venda diária e a manutenção do crescimento nas vendas, além de uma melhor performance na captação de espaço nos pontos de vendas e domínio na distribuição dos produtos.

Neste momento as oportunidades que são apresentadas às empresas não estão na abertura de novas lojas ou clientes, mas sim em torná-las mais eficientes e vender mais e de forma mais acertada aos bons clientes, que estão presentes no mercado e na carteira atual, pois já são parceiros sólidos de longa data.

A forma de atendimento aos clientes do mercado calçadista no Brasil se dá por meio de empresas de representação comercial, compostas por vendedores que diariamente realizam o trabalho de visitação presencial aos pontos de vendas ou escritórios de compra de lojistas cadastrados como clientes da indústria. Nesta visitação são apresentadas fisicamente as coleções de calçados produzidas para aquela estação.

Estas empresas de representação possuem territórios regionais fechados, onde atendem cidades especificadas em contrato. Neste território não há a atuação de outro profissional da mesma empresa ou da mesma marca, portanto, o desempenho da empresa naquela região é único e os resultados obtidos dependem basicamente do desempenho deste profissional. Orientar este profissional e seu trabalho é fundamental para o sucesso da empresa e marca.

Gerar informações, relatórios e imagens úteis, para auxiliar os gestores regionais da empresa objeto de estudo e suas equipes de vendas na busca da eficiência do tempo e na assertividade no atendimento de cidades e clientes que realmente apresentem uma oportunidade real de negócio e cobertura da carteira de clientes e territórios pode ser um grande diferencial competitivo.

Com isto, se faz necessária a criação de um sistema que possa cruzar informações úteis e pertinentes, e que possam orientar a equipe de vendas em seu empenho diário pela a melhor performance e otimização de seu tempo.

Há alguns anos a empresa Calçados Beira Rio S.A vem obtendo resultados bastante relevantes de crescimento. Resultados que expõem números bem acima dos apresentados pelo setor ou por empresas concorrentes do mercado nacional.

Para que estes números continuem crescendo em vendas, sem criar novas marcas ou novos negócios, cada ano é mais desafiador que o último. Se deparando com esse cenário, a área comercial precisa cada vez mais buscar eficiência e ampliação das parcerias com o máximo de clientes presentes em sua carteira ativa.

Diante disso, temos o seguinte questionamento:

### 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Como gerar informações precisas e úteis para conquistar melhor desempenho de vendas e maior domínio da distribuição e dos pontos de venda?

### 1.2 OBJETIVO GERAL

Apresentar o processo de criação de um sistema que visa agregar informações relevantes para análise de vendas e potencial de mercado, para que essas possam auxiliar na ampliação dos resultados no mercado que estão inseridos.

#### 1.2.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Em relação aos objetivos específicos, estabelecemos o que segue:

1. Buscar quais informações são relevantes e que possam ser utilizadas pela força de vendas da empresa calçadista analisada.
2. Estruturar de forma clara, prática e visual estas informações, para que possam ser estudadas e utilizadas em um plano de ação prático.
3. Desenvolver no sistema de tecnologia uma forma de comparar os resultados obtidos e utilização destas informações no desempenho de vendas.

#### 1.2 JUSTIFICATIVA

A empresa calçadista em questão é líder de mercado (Figura 1 e 2) nos segmentos de calçados femininos e infantis, tendo recebido esse destaque na revista exame, edição especial “Maiores e Melhores” nos anos de 2017 e 2018, empresa que possui seis marcas, atuando em diferentes nichos de público.

Figura 1: Maiores e Melhores empresas do setor têxtil de 2017

**AS MELHORES** Classificação das empresas por pontos obtidos

ORDEM 2016	PONTOS	EMPRESA/SEDE	VENDAS LÍQUIDAS		LUCRO LÍQUIDO AJUSTADO (em US\$ milhões)	PATRIMÔNIO LÍQUIDO AJUSTADO (em US\$ milhões)	MARGEM DAS VENDAS (em %)	GIRO (em nº índice)	RIQUEZA CRIADA POR EMPREGADO (em US\$ mil)	NÚMERO DE EMPREGADOS	NEGÓCIO EM BOLSA	CONTROLE ACIONÁRIO
			(em milhões de reais)	(em US\$ milhões)								
1	790	Beira Rio <sup>10</sup> , RS	2 040,8	626,2	68,4	291,6	10,9	1,35	44,5	9 951	Não	Brasileiro
2	665	Grendene <sup>36</sup> , CE	2 057,1	631,2	166,6	902,1	26,4	0,63	16,9	20 198	Sim	Brasileiro
3	650	Alpargatas <sup>14</sup> , SP	2 768,6	849,5	96,1	615,5	11,3	0,86	34,7	16 781	Sim	Brasileiro
4	600	Arezzo&Co <sup>34</sup> , MG	1 039,0	318,8	28,7	206,5	9,0	1,24	89,3	794	Sim	Brasileiro
5	515	Hering <sup>19</sup> , SC	1 502,8	461,1	52,0	377,2	11,3	0,96	26,4	7 195	Sim	Pulverizado
6	470	Vulcabras / Azaleia-CE <sup>34</sup> , CE	757,1	232,3	15,5	45,5	6,7	0,77	18,9	8 080	Não	Brasileiro
7	460	Dass Nordeste <sup>34</sup> , CE	762,3	233,9	46,5	156,3	19,9	0,77	11,8	15 859	Não	Brasileiro
8	435	Lupo <sup>34</sup> , SP	561,2	172,2	11,5	181,7	6,7	0,78	23,8	4 321	Não	Brasileiro
9	370	Vicunha <sup>14</sup> , CE	1 236,2	379,3	18,8	379,6	5,0	0,55	23,5	6 248	Não	Brasileiro
10	330	Guararapes <sup>34</sup> , RN	1 061,5	325,7	61,4	1 117,2	18,8	0,25	18,7	12 811	Sim	Brasileiro
11	240	Coteminas <sup>34B</sup> , MG	1 086,3	333,3	-24,1	302,2	-7,2	0,53	17,3	8 304	Não	Brasileiro
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Fonte: Revista Exame 2017, edição especial Maiores e Melhores.

Como se pode verificar na Figura 1, em 2017 a empresa teve um volume de vendas superior a dois bilhões de reais, sendo uma das três maiores do setor têxtil no Brasil. Os indicadores mencionados foram base para que a empresa fosse eleita na premiação anual da revista Exame como melhor empresa do setor têxtil no Brasil.

Figura 2: Maiores e Melhores empresas do setor têxtil de 2018

**AS MELHORES** Classificação das empresas por pontos obtidos

ORDEM 2017	PONTOS	EMPRESA/SEDE	VENDAS LÍQUIDAS		LUCRO LÍQUIDO AJUSTADO (em US\$ milhões)	PATRIMÔNIO LÍQUIDO AJUSTADO (em US\$ milhões)	MARGEM DAS VENDAS (em %)	GIRO (em nº índice)	RIQUEZA CRIADA POR EMPREGADO (em US\$ mil)	NÚMERO DE EMPREGADOS	NEGÓCIO EM BOLSA	CONTROLE ACIONÁRIO
			(em milhões de reais)	(em US\$ milhões)								
1	870	Beira Rio <sup>10</sup> , RS	2 367,5	715,7	89,7	349,4	12,5	1,31	48,2	10 495	Não	Brasileiro
2	735	Grendene <sup>34</sup> , CE	2 253,4	681,2	185,1	975,3	27,2	0,63	18,6	20 852	Sim	Brasileiro
3	635	Hering <sup>19</sup> , SC	1 582,5	478,4	75,2	375,4	15,7	1,02	31,0	7 014	Sim	Pulverizado
4	560	Alpargatas <sup>14</sup> , SP	2 526,3	763,7	101,9	665,1	13,3	0,78	27,9	15 447	Sim	Brasileiro
5	550	Arezzo&Co <sup>34</sup> , MG	1 086,7	328,5	43,1	201,4	13,1	1,05	89,4	987	Sim	Brasileiro
6	500	Dass <sup>10</sup> , CE	960,6	290,4	70,3	206,3	24,2	0,85	15,3	11 111	Não	Brasileiro
7	485	Vulcabras / Azaleia-CE <sup>34</sup> , CE	797,6	241,1	57,2	237,9	23,7	0,81	20,1	9 530	Não	Brasileiro
8	460	Lupo <sup>34</sup> , SP	638,8	193,1	25,9	191,4	13,4	0,80	27,2	4 707	Não	Brasileiro
9	250	Guararapes <sup>34</sup> , RN	862,1	260,6	154,7	1 220,2	59,3	0,18	14,1	12 991	Sim	Brasileiro
10	245	Vicunha <sup>14</sup> , CE	1 265,6	382,6	26,9	352,7	7,0	0,58	24,1	6 362	Não	Brasileiro
11	235	Coteminas <sup>34B</sup> , MG	1 117,4	337,8	-15,2	309,1	-4,5	0,51	17,1	8 105	Não	Brasileiro
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Fonte: Revista Exame 2018, edição especial Maiores e Melhores.

A Figura 2 nos mostra que os resultados em vendas líquidas da empresa pesquisada em 2018 cresceram 16,01% em relação ao ano de 2017, o que fez melhorar seu desempenho e, com isto, ser premiada mais uma vez, e pelo segundo ano consecutivo, como melhor empresa do ramo têxtil no Brasil.

Apresenta uma estrutura comercial amplamente diferenciada das empresas concorrentes devido ao seu tamanho, volume de produção diário e pela característica diferenciada em realizar atendimentos diretamente à cadeia varejista brasileira, evitando o que fazem outras empresas do setor, que buscam distribuidores ou atacadistas para terceirizar esta distribuição.

A empresa em questão está sempre inovando em relação à produtos e às tecnologias empregas nestes produtos, estando sempre na vanguarda do que é mais presente em termos de tendências de moda e estilo. Suas marcas estão sempre encantando o mercado calçadista. Primeiramente aos lojistas, que efetuam a compra dos produtos, posteriormente aos consumidores que buscam estes produtos nas lojas de todo o Brasil, impulsionadas pelas ações de marketing realizadas pela empresa e pelos diferenciais que os produtos apresentam, como moda, beleza e preço competitivo.

Todos estes fatores acabam chamando a atenção da concorrência e gerando uma própria concorrência interna entre suas marcas. Nesse ponto cabe salientar que cada marca desta empresa possui uma equipe de representantes comerciais separada. Em campo, essa separação das marcas entre as equipes de representação comercial faz das equipes de cada marca concorrentes uma das outras.

Como estas empresas de representação comercial enfrentam concorrentes internos e externos, é sempre necessário dizer que, assim como todas as áreas internas da empresa precisam ser sempre muito eficientes, as equipes externas de vendas precisam de agilidade e muito empenho para a busca de seus resultados e crescimento.

Este tema foi escolhido, pois as equipes externas de vendas são formadas por doze gestores regionais e mais de trezentos e cinquenta empresas de representação comercial, as quais apresentam diversos perfis profissionais e atuam em todos os estados e praticamente todas as cidades da federação, possuindo bastante autonomia de atuação. Porém, além dos indicadores mensais que todos precisam entregar à indústria, ajudá-los na sua organização diária pela melhor otimização de seus esforços é necessário.

A pesquisa busca mostrar o quanto uma ferramenta de gestão de territórios e carteira de clientes poderá ser eficaz na busca por resultados ainda mais amplos de vendas, evitando perder espaço para empresas concorrentes e rentabilizando ao máximo a coleção de produtos que cada profissional possui à sua disposição, para

melhor atender aos lojistas e conseqüentemente consumidoras residentes em sua região de atuação.

Esse olhar para o resultado e perspectivas de evolução é apontado por Meneghetti (2013, p. 28), que nos diz: “A intensidade da mudança, exigida das empresas, para serem competitivas, o *gap*<sup>1</sup> em contínuo aumento entre a evolução tecnológica e aquele do saber oficial, tornam indispensável o recurso a um tipo de formação inovadora.”

Neste sentido, este trabalho apresenta a forma como se desenvolve a construção de um novo sistema, que busca mostrar as oportunidades apresentadas pelo mercado, utilizando a tecnologia como aliada na continuidade do crescimento e ampliação na participação de mercado

---

<sup>1</sup> Gap – quebra de continuidade. Atraso relativo, descompasso ou disparidade entre coisas, países, pessoas, níveis financeiros, mentalidades etc.

## 2 METODOLOGIA

Este capítulo é dedicado ao método utilizado na aplicação deste trabalho para atingir os objetivos propostos.

### 2.1 ABORDAGEM DE PESQUISA

O presente trabalho caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa, quanto a abordagem, pois a análise dos resultados discorre, apesar de numericamente, sobre o comportamento de seus colaboradores e essa análise necessita do profundo conhecimento de um grupo ou organização (GERHARDT; SILVEIRA, 2009).

De acordo com Prodanov e Freitas (2013, p. 81), a pesquisa qualitativa:

[...] não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave. Tal pesquisa é descritiva. Os pesquisadores tendem a analisar seus dados indutivamente. O processo e seu significado são os focos principais de abordagem.

Por tratar-se do estudo de uma empresa em específico, essa pesquisa será um estudo de caso, pois busca analisar os resultados obtidos por uma empresa após uma intervenção de capacitação de seus colaboradores.

Para Prodanov e Freitas (2013), o estudo de caso é definido como uma pesquisa que envolve uma investigação aprofundada, exigindo do pesquisador severidade, objetividade, originalidade e coerência.

Para o desenvolvimento desta pesquisa foram utilizadas análises de campo, estando presente com analistas de mercado e empresas de representação comercial, da empresa pesquisada. Também foram realizadas diversas reuniões internas na empresa que norteariam um planejamento e um entendimento de forma clara, de quais informações poderiam trazer uma real qualidade e diferenciação a serem incluídos no sistema, pois para a criação do mesmo, o foco principal seria a geração de informações reais, práticas e de fácil entendimento para o uso posterior de forma extremamente objetiva e direta por parte da equipe comercial no campo.

A análise de todos os indicadores já existentes e mensuração de sua importância também fez parte deste entendimento do que hoje é importante como resultado e controle para a empresa.

Após a organização e priorização dos pontos a serem mais relevantes para a geração de informação no sistema, também foi importante a realização de reuniões

com a área de tecnologia da informação da empresa, a fim de discutir como seria a construção do sistema baseado nos dados de relevância encontrados na pesquisa, assim como, também, a definição de um parceiro fornecedor externo, pois chegou-se à conclusão de que seriam necessárias a utilização de tecnologias não existentes na empresa.

## 2.2 CONTEXTO DA PESQUISA

Esta pesquisa foi desenvolvida durante o ano de 2018, em uma empresa do ramo calçadista, instalada no interior do Rio Grande do Sul, buscando identificar o desenvolvimento de um sistema de informações.

Esse sistema é de fácil acesso, está instalado em uma página na internet e apresentará a coleta de dados de todas as vendas realizadas nas regiões de atuação da empresa pesquisada, do mercado interno nacional. Esse sistema tem por objetivo apresentar os dados atuais do setor de vendas e fazer uso deles como ferramenta para a busca da ampliação e do desenvolvimento da venda e distribuição de calçados.

### 3 ABORDAGEM TEÓRICA

#### 3.1 O MERCADO CALÇADISTA BRASILEIRO

Importante setor industrial brasileiro, a indústria calçadista do Brasil iniciou suas atividades nas últimas décadas do século XIX, especialmente após a Guerra do Paraguai. Em sua formação foi decisiva a contribuição dos imigrantes alemães e italianos estabelecidos no sul e no sudeste do país.

A chegada dos imigrantes alemães, instalados no Vale do Rio dos Sinos, em 1824, é considerada o capítulo inicial da história. Hábeis no artesanato de couro, os imigrantes começaram a produzir em escala industrial seus calçados em meio a outros produtos, em especial arreios de montaria para o exército.

Outro capítulo importante se desdobra em São Paulo, por volta de 1850, com a chegada de imigrantes italianos ao oeste paulista, que aproveitaram a expansão do café para fixar moradia em Franca, logo desenvolvendo sua habilidade na produção calçadista.

A partir da década de 1870, com a criação da máquina de costura, surgiram as primeiras fábricas. Inicialmente em pequena escala, a produção de calçados era constituída quase que exclusivamente por artesões que utilizavam o couro processado nos curtumes.

A maior concentração de curtumes ocorreu na região do Vale dos Sinos (RS). Outra região de destaque da indústria foi a da cidade de Franca (SP). Em ambos os locais, muitos curtumes aproveitavam a grande oferta de matéria-prima, o couro cru.

Os avanços tecnológicos importados da Europa no final do século XIX transformaram a produção de calçados, que sofreu uma transição, passando de um empreendimento basicamente artesanal para uma atividade fabril.

Entre as décadas de 1920 e 1960 o setor experimentou uma fase de relativa estagnação, embora o início do processo de exportação ocorra justamente nessa época. Depois de 1960 o setor voltou a crescer impulsionado pelo comércio com os EUA. A região do Vale dos Sinos (RS) se concentrou na produção de calçados femininos, enquanto a região de Franca (SP), fornecia calçados masculinos.

A produção nacional, naquela década, foi de 80 milhões de pares anuais, e novos mercados surgiam no exterior. As empresas faziam os contatos internacionais e trabalhavam diretamente com os responsáveis pela criação dos modelos.

Atualmente, após quase um século de existência, a indústria nacional está bastante difundida e empenhada em abastecer o grande mercado interno com mais de 208 milhões de habitantes e consumidores, assim como também buscar cada vez mais novos mercados. A Figura 3 apresenta alguns dados atuais deste segmento, extraído do relatório anual da ABICALÇADOS. (Associação Brasileira das Indústrias de Calçados)

Figura 3: Dados do Setor industrial Calçadista Brasileiro



Fonte: ABICALÇADOS

### 3.2 OS PROFISSIONAIS DE VENDAS

Assim como na grande maioria das indústrias, as empresas do setor calçadista possuem sua área comercial estruturada internamente, onde efetuam o planejamento e controle de vendas. Porém, para este mercado, que está relacionado a moda, e com ciclos bastante definidos em relação ao tempo de vida útil dos produtos lançados, existem características bastante peculiares no que diz respeito a forma de apresentação e negociação com seus clientes.

Além de todas as ferramentas mais diversas de apresentação, como: sites, catálogos, encartes, lâminas, etc.; faz-se necessário como ferramenta de vendas a apresentação dos produtos presencialmente a todos os clientes.

Este trabalho é feito no estabelecimento ou central de compras do cliente, por meio da apresentação de amostras físicas dos modelos de calçados criados e produzidos por cada indústria.

Para possibilitar tal ação, de apresentação presencial, praticamente todas as empresas do setor possuem equipes de vendas externas, compostas por empresas de representação comercial, as quais recebem como campo de atuação um determinado território composto por cidades vizinhas e desenvolvem junto aos varejistas destas cidades em que atuam o trabalho de apresentação, negociação e relacionamento.

As principais atribuições dos representantes comerciais são: efetuar vendas, orientar a compra da coleção de produtos mais apropriada para aquele tipo de varejo, efetuar ações de marketing ou de cooperação de marketing junto ao ponto de venda ou mercado do lojista, realizar, sempre que possível, treinamentos com os vendedores de loja e dar suporte de pós-venda para possíveis questões que tenham necessidade corretiva junto ao cliente. (Equívocos de entregas, devoluções, defeitos, discrepâncias no pedido).

Para desempenhar essas atribuições espera-se que os representantes comerciais tenham as seguintes características:

- Bom relacionamento interpessoal;
- Conhecimento sobre o mercado de atuação;
- Ser um bom negociador;
- Estar bem informado sobre os produtos, lojistas e mercado;
- Autoconfiança;
- Administrar bem o seu tempo;
- Perfil empreendedor, afinal, ele é um empresário;
- Resiliência e determinação.

A empresa calçadista em questão, por atuar em todo o território nacional, possui aproximadamente trezentos e cinquenta empresas de representação comercial contratadas, cujos profissionais destas empresas estão divididos em regionais de vendas, atuando ligados cada um a uma marca diferente. Esse formato faz com que não haja interferência de um representante comercial no território, carteira e marca de outro.

Estes representantes possuem contratos de prestação de serviço, pois cada um possui sua própria empresa, e não atua como funcionário da indústria. Esse é o formato na grande maioria das empresas deste segmento.

Este profissional exerce um papel bastante importante no processo comercial, pois sem eles seria muito difícil comercializar as seis marcas que a empresa possui, assim também como seria bastante complexo apresentar ao mercado todos os produtos lançados por esta indústria, uma vez que como líder de mercado e lançadora de moda que é, a empresa em estudo oferta a seus clientes lançamentos quinzenais em todas as suas marcas. Entretanto, conforme menciona Meneghetti (2013, p. 73),

A ação individual consente mais liberdade, mais elasticidade, mais inteligência, mas o indivíduo deve ser capaz, preparado, inteligente, deve conhecer um pouco de tudo em geral, de modo a poder recorrer no momento oportuno ao técnico preciso (contador, advogado, químico, etc.).

Os clientes deste setor de mercado necessitam desse formato de vendas, como característica histórica. Mas, além disso, também é identificada a necessidade de análise presencial dos produtos, pois em uma coleção de calçados há diversos tipos de estruturas de produtos, de saltos, alturas de saltos e solados, materiais de composição de sola, matérias e padrões de cores dos mais diversos possíveis relacionados a conceitos diferentes de calçados, variedades para os mais diversos momentos da vida e do dia a dia do consumidor.

Tendo isto como característica, a apresentação da coleção na empresa do cliente é realmente uma necessidade prática. Efetuando esta visitação, as empresas de representação buscam efetuar a venda por linha de produto, além de desenvolver um trabalho de suporte de marketing na loja, observando possibilidades e fechando parcerias para melhor divulgação e exposição das coleções da marca a todas as consumidoras finais, buscando a maior venda possível no menor espaço de tempo.

Substancialmente, deve-se ter conhecimento prático do próprio produto, como apresenta-lo em toda a área daquele mercado que se quer ocupar para ter o seu primado. Deve-se ser especialista em uma análise do mercado em referência ao específico do próprio produto, da própria ação e da própria personalidade e relações. Deve-se saber sempre permanecer primeiro inovando no interior do mercado no qual se quer operar. (MENEGHETTI, 2013, p. 433).

Diante disso, para a execução deste trabalho de apresentação dos produtos aos clientes varejistas, utiliza-se a figura do representante comercial. Estes

profissionais de vendas atuam na comercialização dos calçados de uma marca específica da indústria, efetuando visitas presenciais nas empresas varejistas contidas dentro de microrregiões delimitadas.

Este profissional é a pessoa que leva ao lojista todas as informações e executa o planejamento de vendas realizado, discorre ao varejista as informações que recebeu da indústria anteriormente sobre as características, tendências e qualidades contidas nos produtos da coleção atual.

Para isto é necessário que ele esteja preparado para tal ação e tenha determinadas qualidades profissionais.

### 3.3 O PROFISSIONAL DE VENDAS E A COMUNICAÇÃO

Saber comunicar bem ao cliente todas as informações sobre os produtos e seus diferenciais, torna o profissional de vendas um agente diferenciado no processo comercial, realizando, assim, um desempenho dentro ou acima do esperado pela empresa.

Para esta boa comunicação, é necessário que o profissional de vendas tenha empenho em estudar tudo sobre os produtos que irá apresentar, assim como todas as informações e toda realidade que a empresa deseja passar à consumidora por meio de seus produtos.

Entretanto, ao estudar a ciência Ontopsicológica, verificamos que o nosso corpo “fala”, ou seja, por meio dele podemos comunicar muitas informações. Neste sentido, este profissional poderá descobrir formas diferentes de transmitir ou receber tais informações.

De acordo com essa ciência, podemos transmitir ou receber informações por meio do Campo semântico. Este, conforme Meneghetti (2013), “[...] é aquela informação percebida antes da fisionômica, científica do sistema, das pessoas, é uma informação radical a todas as situações e coisas que nos contatam. O campo semântico informa sobre a realidade do informante e da informação. ”

O termo “campo” deve ser entendido em sentido energético, “semântico” indica a existencialidade ativante através de uma imagem com direção específica aquela pessoa, aquele ponto ou aquele contexto. É portanto, uma informação com destinatário exato, movida, acionada pelo jogo infinito das pelo qual “neste momento é assim”, mas no instante sucessivo já tem a sua variável que, porém, não é segmentada, separada ou descontínua em relação ao instante atual. (MENEGETTI, 2013, p.369).

Ainda para Meneghetti (2013, p. 370):

“[...] o campo semântico, é um transferidor de informações, como imagens que constituem lugares, pessoas, etc., sem transporte de energia, caso não haja reação consciente ou inconsciente do receptor. Ele é um transdutor informático sem deslocamento de energia.”

Tudo o que envolve uma determinada situação, em um lugar, momento, com uma pessoa, apresenta um resultado favorável ou desfavorável, e o contexto da situação mostra se há ou não um vetor dominante. Este pode ser destrutivo ou base de sucesso. É uma informação que se dá no interior, no intrínseco das leis da natureza viva.

Cada um de nós faz parte do ato integral ou global do campo semântico, de como a vida se comunica entre indivíduo e indivíduo, entre lugar e lugar de si mesmo. O campo semântico informa sobre a realidade da informação, mas também sobre o informante e o porquê esse informante é ou não real e vencedor. Dá a etiologia global da situação e dos particulares, portanto, cabe ao operador filtrar as informações que podem ou não ser eficientes ao sucesso e escopo do negócio.

Diante disso, ter o conhecimento sobre “campo semântico” mostra-se fundamental para os profissionais de vendas, pois poderão compreender sobre a informação que tem a capacidade de ser íntima a tudo o que é existência.

Além desse conhecimento, segundo Meneghetti (2013), para se fazer intencionalidade de negócio autêntico, deve-se continuamente fazer autóctise viva, ou seja, conhecer o seu próprio Eu, identificar as características e ações do Monitor de Deflexão (complexos, estereótipos, etc.) e saber ler as informações por meio do campo semântico. A administração racional destes três elementos são determinantes para o sucesso, junto com toda a burocracia da sociedade, do negócio.

Na medida em que se toma conhecimento dessas causas, é possível individualizar a informação base que a vida usa entre as individualizações e verificar o quanto ela é ou não favorável ao negócio que se está por realizar. Possuir esse conhecimento é ter intuição. Para Meneghetti (2013, p. 24), “[...] a intuição significa ‘o íntimo da ação’, ‘agir de dentro’”. Possuir intuição significa, portanto, ser capaz de conscientizar como o ser se circunstancia naquela situação em que se tipifica e individualiza. A Ontopsicologia, ao fornecer a racionalidade instrumental, constatou que nos vários conhecimentos em relação a toda economia, falta a racionalidade para chegar a precisão última. Para o profissional de vendas transmitir as informações de

forma correta e positiva, e transmitir a outra pessoa toda a intencionalidade e desejo de sucesso, beleza e bem-estar que foi criado e colocado em cada produto.

### 3.4 ACOMPANHANDO OS RESULTADOS DESTES PROFISSIONAIS.

Assim como na grande maioria das indústrias do setor, a empresa em questão mede diariamente as vendas efetuadas, gerindo, assim, o desempenho de vendas de sua equipe comercial em campo.

Nesta empresa calçadista, além do simples controle de pares de calçados vendidos pela equipe, foram criados ao longo do tempo diversos indicadores relevantes à operação de vendas e controle do desempenho no varejo, porém, através de um programa de qualidade existente em todos os setores da empresa denominado Conquistando a Perfeição, foram tabulados e organizados todos os indicadores relevantes ao desempenho dos profissionais da área comercial, incluindo as empresas de representação.

Estes resultados podem ser acompanhados pela própria empresa de representação, assim como pelo analista de mercado, figura esta que gerencia e analisa o desempenho de uma equipe de representantes atuantes em um mesmo estado e ligados a uma regional de vendas.

Além disto, estes resultados obtidos pelas empresas de representação são apresentados por elas próprias em reuniões mensais, onde cada um demonstra seus indicadores e resultados obtidos para as demais empresas de representação da regional, e ao analista de mercado.

Os principais indicadores são: venda em pares; venda em reais; venda de estoques (da indústria); número de linhas por cliente; quantidade de clientes atendidos; ações de marketing realizadas, entre outras.

Estes indicadores tornam o resultado do trabalho realizado bastante visível a todos, assim como também serve para uma grande troca de experiências positivas de ações práticas realizadas em campo, onde de forma muito direta podem ser seguidas pelas demais empresas de representação na busca de seus resultados e um melhor desempenho dos produtos na loja.

No caso da empresa pesquisada o mapa de indicadores é apresentado na Figura 4.

Figura 4: Mapa de Indicadores Comerciais das empresas de Representação

491 - MVLACA REPRES. COM. LTDA-ME Geração: 15/12/2018 06:06:59

Dados: 15/12/2018  
MOLECA  
SANTA CATARINA  
DIAS ÚTEIS: 20  
Período: 01/12/2018 até 31/12/2018

**Mapa Gerencial para Empresas de Representação**  
**moleca**

VENDA EM PARES					VENDA EM PARES ACUMULADO						
PREVISTO	REALIZADO	PREV. X REAL	PERÍODO ANTERIOR	VARIÇÃO	PREVISTO	REALIZADO	PREV. X REAL	PERÍODO ANTERIOR	VARIÇÃO		
20.432	10.726	52,5 %	19.905	-46,11 %	283.789	250.680	88,33 %	242.145	3,52 %		
VENDA EM VALOR					VENDA EM VALOR ACUMULADO						
PREVISTO	REALIZADO	PREV. X REAL	PERÍODO ANTERIOR	VARIÇÃO	PREVISTO	REALIZADO	PREV. X REAL	PERÍODO ANTERIOR	VARIÇÃO		
715.000,00	338.362,51	47,33 %	709.976,87	-52,34 %	8.420.000,00	7.864.616,10	93,4 %	7.866.838,02	-0,07 %		
VENDA COMPRA RÁPIDA			VENDA COMPRA RÁPIDA ACUMULADO								
PREVISTO	REALIZADO	PREV. X REAL	PREVISTO	REALIZADO	PREV. X REAL						
137.731,95	23.853,36	17,32 %	2.075.372,60	1.258.743,49	60,65 %						
DEVOLUÇÕES		INADIMPLÊNCIA		AÇÕES COOPERADAS							
PARES	VENCIDO	%	MÊS	ACUMULADO							
0	37,377	1,76 %	5	79							
CLIENTES ATENDIDOS						LINHAS PDV					
MÊS			ACUMULADO			MÊS			ACUMULADO		
PERÍODO ANTERIOR	PERÍODO ATUAL	VARIÇÃO	PERÍODO ANTERIOR	PERÍODO ATUAL	VARIÇÃO	PERÍODO ANTERIOR	PERÍODO ATUAL	VARIÇÃO	PERÍODO ANTERIOR	PERÍODO ATUAL	VARIÇÃO
46	23	-50 %	221	232	4,98 %	7,43	7,43	0 %	21,88	20,38	-9,88 %
MÉDIA DE ATENDIMENTOS/DIA		1,15									

Fonte: Empresa calçadista pesquisada.

Estes indicadores podem ser acompanhados diariamente e são fechados e analisados mensalmente pela empresa, para fins de acompanhamento do resultado de cada empresa de representação, assim como o seu resultado na microrregião.

Porém, com o passar do tempo, além de todos estes importantes indicadores presentes, a empresa vislumbrou a necessidade de uma maior apuração destes resultados, necessidade, esta, de ter informações mais detalhadas de cada cidade, e de como está a cobertura de atuação de cada marca nestas cidades. Ou seja, ir na apuração do detalhe do resultado obtido na distribuição das marcas e produtos.

### 3.5 GERAÇÃO DE INFORMAÇÕES

Atualmente, o sucesso das empresas está vinculado à velocidade em que as informações são assimiladas e pela rapidez em que são tomadas as decisões. Gerar informações consistentes e eficientes que auxiliem nessas decisões torna-se um diferencial competitivo no mercado atual.

A tecnologia é fundamental no processo de geração de informações, ferramenta essencial para a busca de soluções inovadoras que objetivem otimizar

processos e gerar conteúdo para as organizações. É indispensável que seja relevante o investimento desse setor nas empresas.

O setor de Tecnologia da Informação (TI) se estabeleceu completa e definitivamente nas empresas, não importando o segmento de atuação ou a finalidade das empresas. O sistema de informações serve como apoio à gestão e está aliado ao setor de informática da empresa.

A informação atualmente é um dos principais fatores na promoção de mudanças e busca por inovações. Com os atuais recursos de telecomunicações e processamento de dados, a informação tornou-se disponível praticamente para todos, introduzindo drásticas alterações nas relações de poder. A comunicação é responsável por transmitir mensagens claras, com o objetivo de aprimorar a rotina de trabalho. A comunicação é uma ferramenta crucial em todas as suas faces, é através dela que iremos poder desenvolver uma boa avaliação de desempenho.

A tecnologia da informação, aliada à comunicação, tem sido assunto de diversos estudiosos ao longo dos últimos anos, devido à importância no meio organizacional. Segundo Chiavenato (2006, p. 52) “A tecnologia representa todo o conjunto de conhecimentos utilizáveis para alcançar determinados objetivos da organização.” e “A tecnologia traz conforto, redução do esforço e economicidade de tempo, [...]” (CHIAVENATO, 2006, p. 53.), além de ser primordial nas empresas.

No caso do programa objeto de estudo deste trabalho, as necessidades da gestão comercial foram traduzidas pela empresa responsável pelo desenvolvimento do programa em conjunto com o setor de informática da empresa.

Segundo Oliveira (2008, p. 31) “pode-se afirmar que o Sistema de Informações Gerenciais, sob determinadas condições, proporciona os seguintes benefícios para as empresas”:

- a) Redução dos custos das operações;
- b) Melhoria no acesso às informações, propiciando relatórios mais precisos e rápidos, com menor esforço;
- c) Melhoria na produtividade, tanto setorial quanto global;
- d) Melhoria na tomada de decisões, através do fornecimento de informações mais rápidas e precisas;
- e) Estímulo de maior interação entre os tomadores de decisão;
- f) Melhoria na estrutura organizacional, por facilitar o fluxo de informações;

- g) Redução do grau de centralização das decisões na empresa;
- h) Melhoria na adaptação da empresa para enfrentar os acontecimentos não previstos, a partir das constantes mutações nos fatores ambientais ou externos;
- i) Melhoria nas atitudes e nas atividades dos profissionais da empresa;
- j) Redução de funcionários em atividades burocráticas.

Além de informações relacionadas às vendas da equipe de representação, também é possível auxiliar na formação de roteiros mais inteligentes e eficientes e comparar as vendas a indicadores externos do mercado em que atuam.

### 3.6 GEOVISÃO: O QUE É?

Geovisão está relacionado ao planejamento e acompanhamento dos resultados de vendas obtidos a partir da estrutura comercial existente, bem como com a busca do aperfeiçoamento da melhor formatação das microrregiões atuais para uma cobertura e presença de mercado, atingindo vendas cada vez mais efetivas e assertivas.

Uma das maiores dificuldades de gestores de vendas e vendedores é a otimização do tempo destinado a visitas em clientes. Isto acontece principalmente em empresas que possuem uma base muito dispersa geograficamente e quando não se há um território de vendas bem definido, pois, a equipe comercial tende a perder muito tempo em trânsito, conseguindo atender poucos clientes em um único dia, desperdiçando a oportunidade de gerar novas receitas e aumentando as despesas com deslocamento.

Um planejamento de território de vendas tem, justamente, o objetivo de quantificar o número necessário de vendedores e otimizar as respectivas agendas diárias de visitas, levando em consideração critérios como:

- A localização dos clientes e dos vendedores;
- A frequência e o tempo de visita de cada cliente ou grupo de clientes;
- Os critérios de segmentação do território;
- As metas de faturamento, abertura de novos clientes, positividade de vendas;

- Viabilidade das rotas de venda com base na análise do custo da rota x resultado planejado;
- Esse planejamento bem feito resulta em redução de custos e aumento de eficiência nas vendas.

O planejamento de territórios de vendas ou divisões geográficas de áreas de vendas por vendedor ou equipes de vendas não é um tema novo. Diversas empresas de grande e médio porte realizam suas divisões e planejamentos de vendas, além da estruturação de suas equipes, de acordo com seus históricos de venda ou número de clientes existentes em cada região.

Para Menegehtti (2013, p. 36), “O trabalhador de amanhã será cada vez mais um tipo de profissional liberal que irá gerir, mais individualmente que em nível de categoria, as próprias relações com a empresa. ”

Porém, a existência de um sistema que identifique e principalmente mostre graficamente o desempenho realizado em cada uma destas regiões é que se apresenta bastante novo. Em pesquisas realizadas no mercado encontrou-se apenas uma empresa que apresentava um sistema similar ao desenvolvido, mas que não atendia as particularidades e visões mercadológicas desejadas.

Portanto, o sistema foi criado a partir da necessidade e ideias internas que o formataram, de forma a atender as demandas de informação da empresa e dos gestores da área comercial, tornando-se uma ferramenta única e muito útil para a análise e tomada de decisão da gestão comercial.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

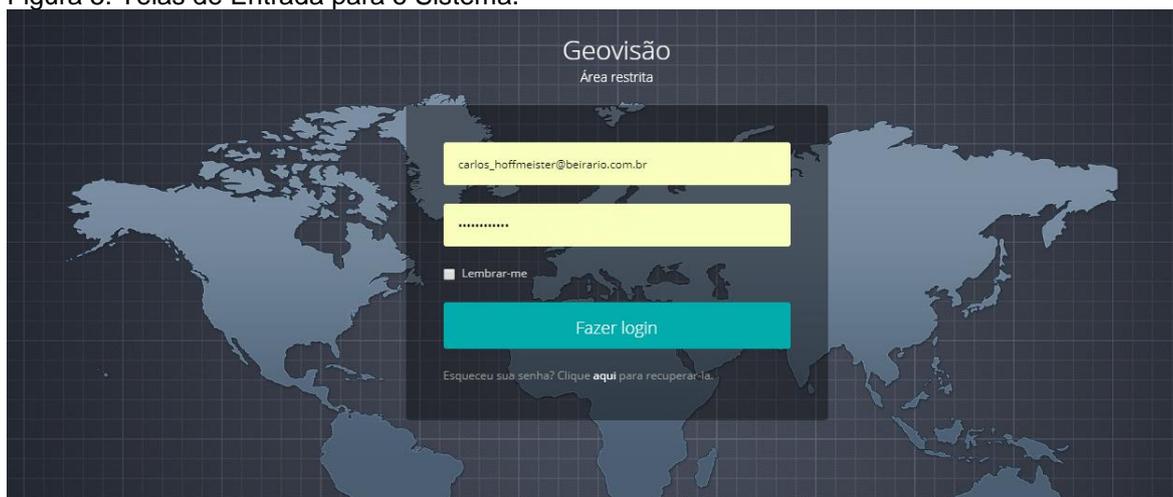
### 4.1 A CONSTRUÇÃO PRÁTICA DO SISTEMA – PROGRAMA GEOVISÃO

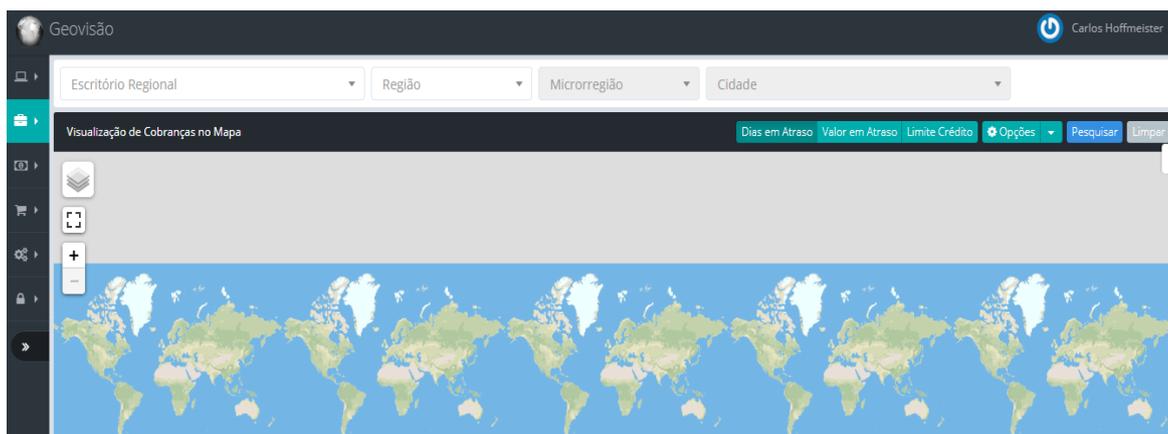
O programa Geovisão é um software e foi desenvolvido de acordo com a realidade do mercado em que a empresa atua. Possui informações relevantes para análise de vendas e potencial de mercado. O software teve seu conceito concebido dentro da área comercial e foi desenvolvido pela área de TI, em parceria com um fornecedor externo que possuía as ferramentas necessárias.

O primeiro passo foi buscar, junto a um fornecedor parceiro de software, a criação do zero de uma ideia, tanto de conceito, como o desenvolvimento visual do que se buscava, em um sistema de informações complementares as já existentes e com características bastante peculiares em relação a cada região e marca, comparando com demais desempenhos existentes na mesma região.

Após os estudos realizados, o planejamento de toda a elaboração visual e o levantamento dos dados a serem utilizados, tendo como base toda a necessidade de informações e análises de desempenho mais aprofundada, de toda a venda realizada e a abrangência conquistada pela equipe de vendas, chegou-se ao resultado esperado para o sistema Geovisão, apresentado a seguir. A figura 5 mostra a tela de entrada do sistema criado para a empresa pesquisada.

Figura 5: Telas de Entrada para o Sistema.





Fonte: dados da pesquisa.

O segundo passo foi cadastrar todas as empresas de representação comercial e lhes atribuir uma microrregião de atendimento, já estipulada pelos analistas de mercado. Conforme exemplo visual a seguir (Figura 6).

Figura 6: Exemplo de Microrregião de uma Empresa de Representação Comercial



Fonte: dados da empresa pesquisada

As microrregiões compõem a região de atuação dos escritórios. Atualmente a empresa pesquisada possui 12 escritórios pelo país: Novo Hamburgo/RS, Florianópolis/SC, Curitiba/PR, São Paulo/SP, Campinas/SP, Salvo/BA, Belo



que compõem esta regional. Efetuamos um mapa para cada marca que a empresa possui.

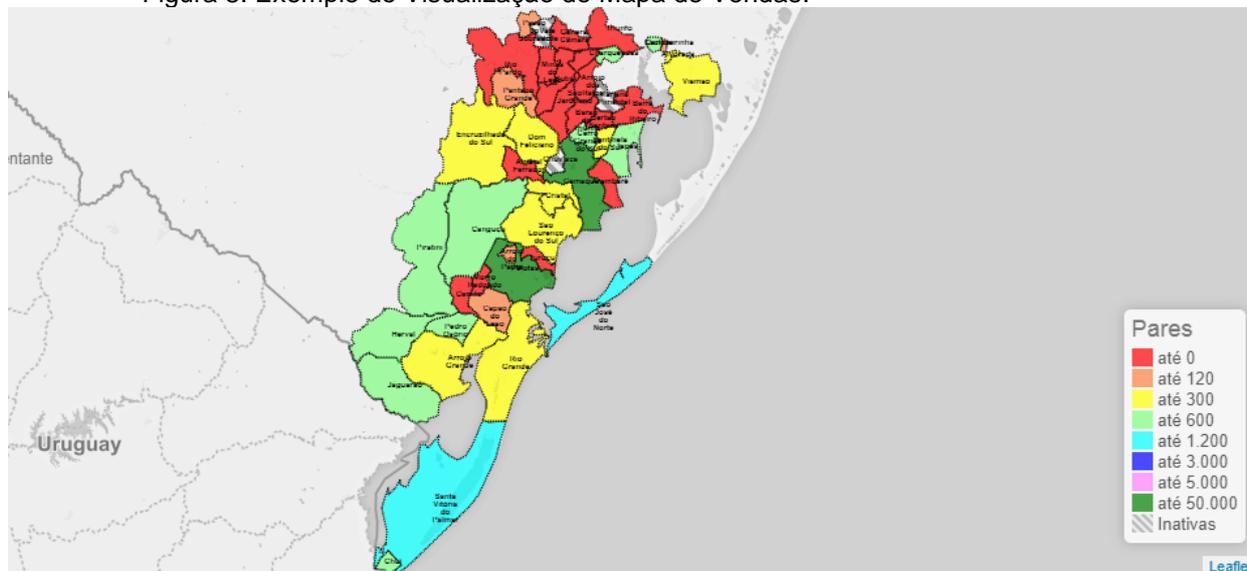
A partir dessas informações se criou, também, relatórios para análises das performances das empresas de representação comercial em suas respectivas microrregiões. Vale ressaltar que hoje o programa é utilizado apenas para o mercado interno.

Os relatórios foram divididos de forma que contemplassem as informações necessárias e relevantes para análise em diferentes módulos de pesquisa:

- Vendas, mostra as vendas realizadas na microrregião do representante;
- Representante informa as vendas desse, independente da microrregião de atendimento;
- Escritórios Regionais, para uma visão geral de vendas da região;
- Comparativo, sendo possível analisar períodos diferentes e até o desempenho de marcas diferentes na mesma microrregião;
- E por fim uma aba sobre Produtos, local em que é possível visualizar a performance de determinado produto em regiões específicas.

Todas as informações são visualizadas por meio de um mapa, que tem suas legendas configuradas conforme a opção do usuário, podendo ser modificada de acordo com a análise desejada para o momento. Um exemplo desse mapa é o que consta na Figura 8.

Figura 8: Exemplo de Visualização do Mapa de Vendas.



Fonte: dados da empresa pesquisada.

As mesmas informações ficam disponíveis nas versões PDF e CSV para facilitar a análise dos resultados, o usuário, após ter uma visão gráfica de mapa da pesquisa efetuada, pode gerar em forma de relatório com dados descritivos e numéricos, as mesmas informações contidas nos mapas (Figura 9).

Figura 9: Exemplo de Relatório

Geovisão - Calçados Beira Rio										24/02/2019 21:58
Visualização de Vendas por Representante										
Representante: 1257 - RAUBER E RAUBER REPRESENTACOES LTDA										
Marca: BEIRA RIO CONFORTO										
Cidade:										
Período: 01/01/2019 até 24/02/2019										
UF	Cidade	População	Valor Total	Pares	Clientes (Compra)	Clientes (Ativos)	(%) IPC	(%) Participação de IPC	(R\$) Valor Potencial Consumo	
RS	Camaquã	66.383	324.019,06	6.170	5	9	0,02868	2.61%	7.214.800,00	
RS	Pelotas	345.037	177.942,14	5.087	24	45	0,18554	16.9%	52.753.815,00	
RS	Santa Vitória do Palmar	31.189	50.870,11	1.020	5	10	0,01438	1.31%	3.683.895,00	
RS	São José do Norte	27.311	31.186,57	668	7	13	0,01002	0.91%	2.216.472,00	
RS	Tapes	17.456	25.698,19	524	4	6	0,00799	0.73%	2.113.676,00	
RS	Chuí	6.498	26.281,15	508	3	9	0,00273	0.25%	776.563,00	
RS	Jaguarão	28.075	23.080,25	494	2	5	0,01408	1.28%	3.947.699,00	
RS	Canoas	344.993	15.966,90	480	1	33	0,18644	16.98%	56.395.317,00	
RS	Piratini	20.836	21.714,90	420	2	4	0,00853	0.78%	1.772.891,00	
RS	Pedro Osório	7.991	20.809,22	408	3	4	0,00375	0.34%	1.070.452,00	
RS	Canguçu	56.237	18.913,08	384	3	6	0,02100	1.91%	3.099.218,00	
RS	Charqueadas	39.192	14.509,22	378	2	3	0,02086	1.9%	6.314.455,00	
RS	Cerro Grande do Sul	11.593	14.449,01	336	4	5	0,00378	0.34%	406.868,00	
RS	Herval	6.980	16.663,77	320	3	3	0,00284	0.26%	667.901,00	
RS	Dom Feliciano	15.330	11.266,29	288	2	6	0,00485	0.44%	520.012,00	

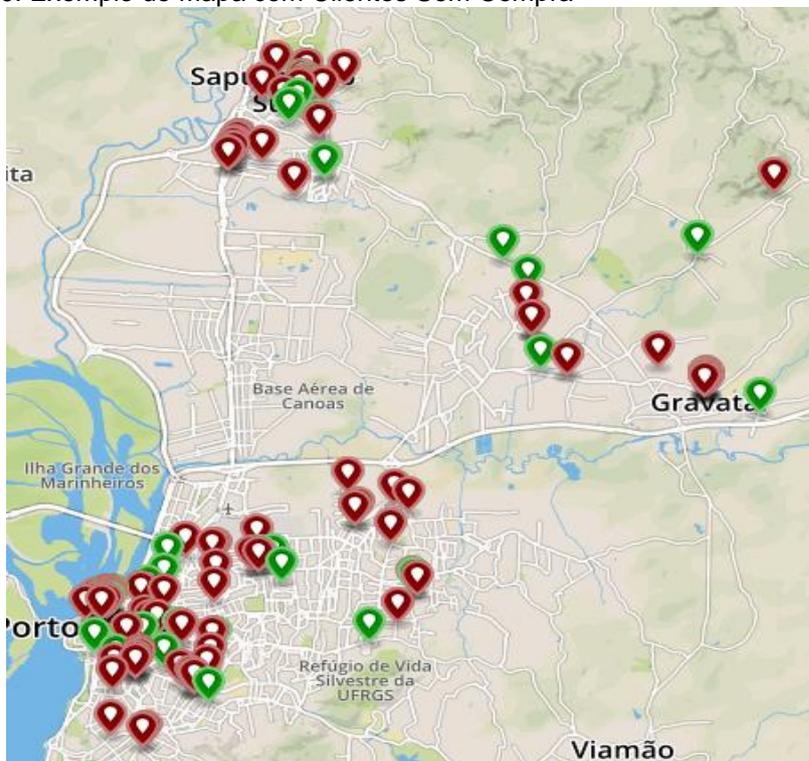
Fonte: dados da empresa pesquisada

O relatório torna-se, algumas vezes, mais relevante para análise do que o mapa – este com recurso gráfico em que é fácil de identificar visualmente o desempenho – porque o mapa não traz informações mais contundentes como no relatório, em que todos os dados numéricos estão expostos.

No relatório é possível identificar a população da cidade, quanto foi vendido em valores e pares, quantos clientes compraram e quantos clientes estão ativos e aptos a comprar, mas que não realizaram compras no período selecionado. A partir da necessidade de se conhecer melhor o mercado, foram incrementadas informações de IPC (Índice de potencial de consumo), a participação dessa cidade no IPC e o valor de potencial de consumo que essa cidade possui. Esses dados foram fornecidos por uma empresa especializada em coletar essas informações junto ao IBGE.

Uma outra opção é mostrar quem são os clientes cadastrados na empresa que não efetuaram compras, para que esta informação possa ser a utilizada pelo representante comercial, o que influencia diretamente no incremento de vendas. O mapa de vendas sinaliza com um ponto vermelho estes clientes (Figura 10):

Figura 10: Exemplo de Mapa com Clientes Sem Compra



Fonte: dados da empresa pesquisada

De acordo com a figura 10, os gestores de nossos escritórios regionais possuem as informações necessárias para auxiliá-los no processo de tomada de decisões, que, como já mencionado anteriormente, exige que seja cada vez mais ágil e assertivo em um mercado cada vez mais competitivo.

O sistema, em seu início, demandou muito trabalho de cadastramento de todas as marcas, regionais, regiões, microrregiões e empresas de representação comercial, sendo ligadas a cada município brasileiro. Uma vez abastecido com tais informações, começamos a alimentar o mesmo com as informações históricas de vendas diárias. E posterior a este alinhamento de banco de dados, começamos a passar para o sistema de forma diária toda a venda realizada.

Superados alguns testes, começou-se a disponibilização do sistema de Geovisão para utilização dos gestores regionais e dos profissionais que trabalham nos escritórios regionais de vendas, para que pudessem realizar seus estudos e análises, baseado no que o sistema lhes apresentava. Aos profissionais regionais que utilizaram o sistema foi solicitado um feedback sobre a ferramenta e suas possíveis dúvidas ou sugestões de aperfeiçoamento.

Os retornos obtidos foram bastante positivos, o que permitiu a evolução de algumas telas e relatórios, assim como a geração da necessidade de informações externas, além das já existentes, nas quais mostravam-se apenas históricos de vendas da própria indústria em questão. Então buscou-se os dados de IPC dos municípios.

## 4.2 OPORTUNIDADES POR MEIO DE INFORMAÇÕES EXTERNAS

Com o início da utilização do Geovisão algumas necessidades foram surgindo, sendo por parte dos gestores ou até mesmo pela equipe de representação, que passou a receber seus relatórios e mapas quinzenalmente. O que tínhamos era um sistema que nos mostrava o local em que estávamos vendendo, quanto e o que. A partir disso, sentiu-se a necessidade de saber para quem não estávamos vendendo e para onde poderíamos ir? Para onde crescer mais?

Para atender essas expectativas, passou-se a buscar no mercado de informações, números e informações externas de mercado que fossem relevantes ao

nosso sistema. Assim o IPC<sup>2</sup> passou a integrar nossos relatórios trazendo essas informações.

Esse indicador possibilita uma análise da empresa para conhecer o consumo de uma determinada cidade ou região, possibilitando que as ações da equipe de vendas sejam mais objetivas e com maiores chances de retorno nas vendas, são informações fundamentais para os gestores, principalmente da área de marketing e comercial.

A empresa construiu, ao longo de anos, bons controles e, baseado nestes, emergiram indicadores que norteiam com competência e precisão o trabalho de cada profissional. Mas olhar um pouco mais para o mercado e os números relacionados aos potenciais que possui se fez necessário para a criação de uma nova visão de como a empresa poderia comparar seus desempenhos com os indicadores econômicos existentes no país.

Comparar os resultados obtidos com a realidade econômica das cidades e regiões brasileiras, traz uma nova e importante gama de possibilidades para que cada gestor em conjunto com sua equipe comercial possa analisar os dados e traçar novas estratégias de busca e desenvolvimento de cada mercado.

#### 4.3 COMPARTILHAMENTO COM O GESTOR

Uma vez o sistema implantado, todas as microrregiões foram cadastradas e compuseram as regionais de vendas. Com esta etapa vencida, todos os dados de vendas realizadas diariamente por toda a equipe são coletadas e alimentam o sistema Geovisão.

Estas informações passaram a ser compartilhadas quinzenalmente com as empresas de representação comercial para que tenham uma visão mais ampla do trabalho realizado em campo e, também, com o analista de mercado (das regionais), que é o gestor da regional de vendas.

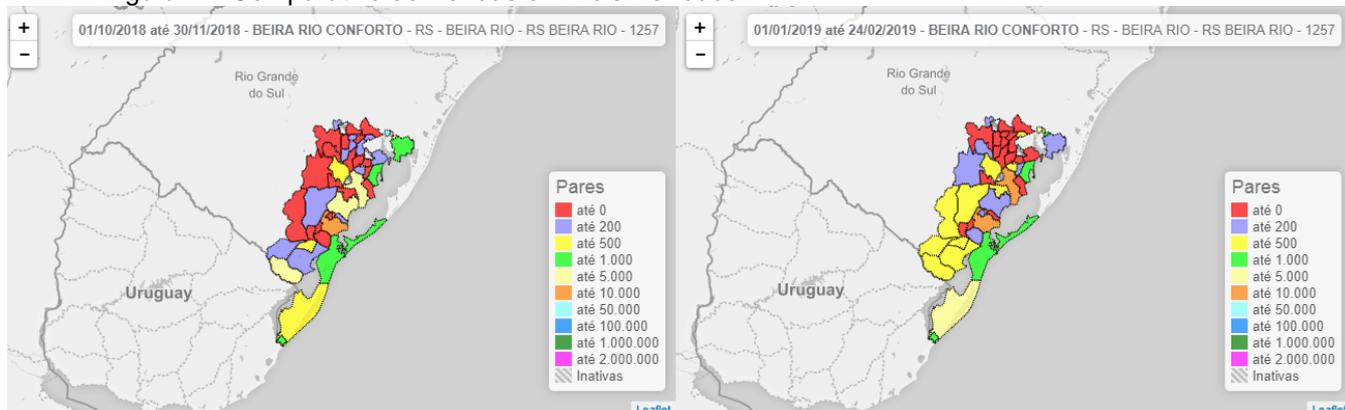
Este analista de mercado poderá tanto acompanhar o desempenho dos representantes comerciais individualmente, como também poderá comparar o desempenho deste profissional em dois períodos de tempo diferentes e o mesmo

---

<sup>2</sup> IPC - IPC (Índice de Potencial de Consumo) é uma informação divulgada pelo IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – que tem sua formação através de dados como renda, POF (Pesquisa de Orçamento Familiares) e PNAD (Pesquisa Nacional por Amostra e Domicílios, considerando também o PIB dos municípios. Ele identifica a partir do todo quanto cada região representa em termos de consumo, podendo ser categorizado por produto.

período em anos diferentes. A Figura 11 representa um exemplo visual do desempenho de vendas dos representantes comerciais.

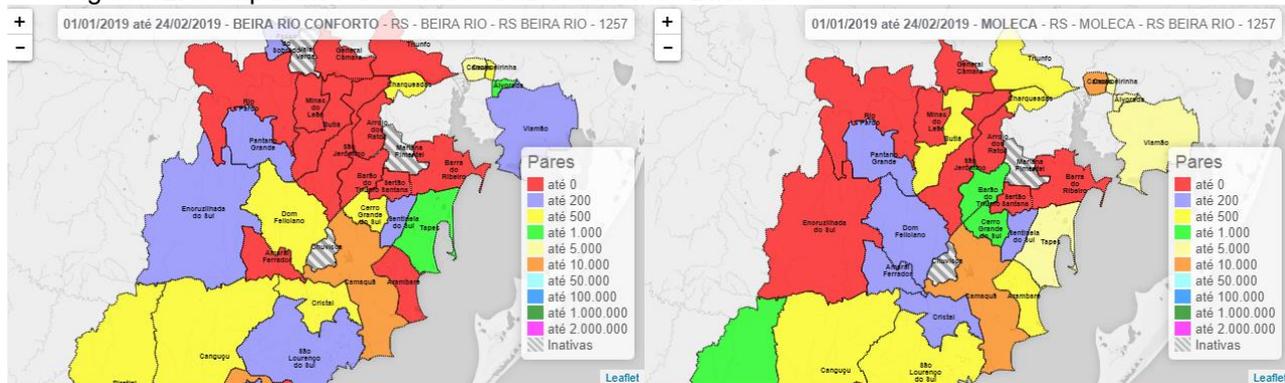
Figura 11: Comparativo de Vendas em Dois Períodos.



Fonte: dados da empresa pesquisada

Esses mapas permitem que o analista de mercado possa ter a informação de uma determinada microrregião de vendas, expondo lado a lado o desempenho de duas empresas de representação comercial que atuam na mesma região geográfica, porém, com marcas diferentes (Figura 12).

Figura 12: Comparativo de Vendas de Duas Marcas Diferentes.



Fonte: dados da empresa pesquisada

Em seus trabalhos diários, o analista de mercado (gerente regional) poderá não só acompanhar os resultados, como elaborar planos de ação e estratégias mercadológicas para auxiliar cada representante em sua busca diária pelo melhor resultado de vendas, assim como também poderá efetuar análises mais profundas sobre o “desenho” de cada microrregião. Desta forma é possível modificar as cidades

que compõem cada microrregião, ou até mesmo criar novas regiões, modificando o desenho e tamanho da equipe.

Conseguiu-se, com isto, uma verificação e análise mais aprofundada do trabalho já realizado, assim como também se projetou as possibilidades existentes no mercado, a serem desenvolvidas. O Geovisão abriu os horizontes aos profissionais de vendas, possibilitando a eles a superação de seus próprios desempenhos passados e mostrou claramente onde o trabalho realizado poderia ser melhorado.

Com isto, ao iniciarmos a utilização deste sistema na prática, pudemos constatar resultados numéricos efetivos e práticos da eficiência que o sistema trouxe ao desempenho comercial da indústria. A Tabela 1, a seguir, mostra um exemplo real de comparativo de desempenho atingido após o início da utilização do sistema.

Tabela 1: Realizado de Clientes Atendidos – janeiro de 2019.

<b>DESEMPENHO DE VENDAS - CLIENTES ATENDIDOS</b>				
<b>JANEIRO 2018</b>		<b>JANEIRO 2019</b>		
Regional	Cliente	Regional	Cliente	
BAHIA	900	BAHIA	932	
CENTRO OESTE	1.225	CENTRO OESTE	1.382	
MINAS GERAIS	1.660	MINAS GERAIS	1.826	
NORDESTE	466	NORDESTE	526	
NOROESTE	418	NOROESTE	508	
NORTE	684	NORTE	706	
PARANA	1.297	PARANA	1.410	
RIO DE JANEIRO	1.153	RIO DE JANEIRO	1.216	
RIO GRANDE DO SUL	911	RIO GRANDE DO SUL	974	
SANTA CATARINA	846	SANTA CATARINA	874	
SAO PAULO - CAPITAL	1.279	SAO PAULO - CAPITAL	1.405	
SAO PAULO - INTERIOR	1.290	SAO PAULO - INTERIOR	1.306	
	<b>12.129</b>		<b>13.065</b>	<b>Variação</b>
				<b>7,72%</b>

Fonte: dados da pesquisa

Conforme expresso na tabela 1, a variação no desempenho do indicador clientes atendidos, comparando os meses de janeiro dos dois últimos anos, mostrou uma evolução de 7,72%, aumentando assim o desempenho na distribuição das vendas perante a carteira de clientes atual, uma vez que o número de novos clientes não tem crescido.

Outro número bastante relevante e este, talvez mais do que o do indicador clientes atendidos, seja o de número de municípios brasileiros com venda no mesmo período, onde a tabela 2 demonstra o expressivo resultado obtido, quando também comparamos o mês de janeiro dos dois últimos anos.

Tabela 2: Realizado de Cidades Atendidas – janeiro de 2019.

<b>DESEMPENHO DE VENDAS - CIDADES ATENDIDAS</b>				
<b>JANEIRO 2018</b>		<b>JANEIRO 2019</b>		
Regional	Cidade	Regional	Cidades	
BAHIA	300	BAHIA	313	
CENTRO OESTE	414	CENTRO OESTE	432	
MINAS GERAIS	460	MINAS GERAIS	500	
NORDESTE	221	NORDESTE	237	
NOROESTE	200	NOROESTE	210	
NORTE	209	NORTE	216	
PARANA	303	PARANA	324	
RIO DE JANEIRO	187	RIO DE JANEIRO	170	
RIO GRANDE DO SUL	274	RIO GRANDE DO SUL	300	
SANTA CATARINA	218	SANTA CATARINA	227	
SAO PAULO - CAPITAL	174	SAO PAULO - CAPITAL	186	
SAO PAULO - INTERIOR	344	SAO PAULO - INTERIOR	359	
	<b>3.304</b>		<b>3.474</b>	<b>Variação</b>
				<b>5,15%</b>

Fonte: dados da pesquisa

Já nesta tabela podemos observar um crescimento de 5,15% em número de cidades atendidas a mais do que no mesmo período no ano anterior. Porém, mesmo com este resultado, que influi diretamente no crescimento de vendas, pois a maior ramificação e ampliação de vendas traz um resultado efetivo em venda de pares e reais, podemos observar que tal desempenho não é igual em todas as regionais.

Mesmo que todas as regionais de vendas já possuam acesso à ferramenta, algumas não conseguiram transformar a utilização das informações em resultado. Como exemplo, trago a regional Rio de Janeiro, que mesmo tendo obtido um maior número de clientes atendidos, não conseguiu utilizar favoravelmente as informações na questão cidades atendidas, tendo um decréscimo de 9,09% no número de municípios com venda.

Cabe aqui a discussão de que mesmo a construção de um sistema de informações, que aponte possíveis roteiros e estratégias a serem seguidos pela equipe comercial para o atingimento de uma maior cobertura de vendas e uma maior assertividade de onde investir tempo e energia de atendimento, as pessoas ainda são um fator determinante na obtenção do resultado final.

Por este motivo, foi, de certa forma, aprofundado o item que fala sobre o papel e importância da dinâmica das empresas de representação comercial, pois no final, para o resultado, parte é responsabilidade da ação dos profissionais envolvidos no trabalho. É preciso que as empresas invistam, sim, em tecnologia da informação para que todas as estruturas nela existentes possam evoluir e seus profissionais possam ampliar suas visões do negócio.

Mas é preciso também investir nas pessoas e em seu treinamento, tanto para que evoluam como profissionais, mas também para que sejam cada vez mais fiéis às ideias e propósitos da empresa. Assim como também estejam preparadas para andarem juntas na direção para a qual a empresa deseja seguir.

Oportunizar a utilização do sistema é muito importante, mas é preciso demonstrar à equipe comercial a importância e o potencial ali disponibilizado pela empresa a todos. Por que para Meneghetti (2011, p. 269):

Tudo é força de vontade, mas na vida a força de vontade não basta, é necessário a inteligência. Eu nunca falo de força de vontade, mas de intencionalidade. Se a vontade está ligada a inteligência, é maravilhosa, mas se está ligada a uma situação pouco inteligente, leva à autodestruição; porque tanto o garoto que não quer estudar na escola, quanto aquele que se revela inteligente têm força de vontade. É necessário saber a direção, o escopo funcional, vencedor. Uma vez que alguém sabe, pode colocar toda força de vontade naquela situação. "Vontade" significa "a ação que quer".

É preciso o conhecimento aliado à disciplina em desempenhar os caminhos mostrados pela empresa, seja em suas diretrizes, seja nas oportunidades apontadas por um sistema ou pelo caminho apontado por seu gestor mais próximo. Decidir sobre usar ou não uma ferramenta como a desse estudo, permite que todos ganhem (representantes comerciais e empresa), e este entendimento também é psicológico.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Continuar no caminho do crescimento de vendas é um desafio para qualquer empresa de qualquer setor. Mais ainda para uma empresa que cresceu com resultados bastante expressivos durante os últimos dez anos de sua história.

Mesmo sendo uma líder de mercado e estando entre as três maiores empresas do país no segmento em que atua, e mesmo possuindo poder econômico para evoluir e se aprimorar tecnologicamente, estar inserida em um país onde a economia não acompanha esta evolução é desafiador.

É preciso evoluir e se aprimorar constantemente, possuir uma presença de mercado efetiva e, assim, de forma direta, tomar espaço no mercado dos concorrentes diretos e até mesmo indiretos.

O desenvolvimento deste sistema demonstrou as possibilidades que uma ferramenta pode trazer para uma equipe de vendas, quando esta acredita que já está com seu trabalho de distribuição e domínio de mercado próximo da excelência. A fácil apresentação dos resultados de mostra de forma clara o quanto ainda é possível fazer, e o quanto ainda existe de possibilidades na ampliação do trabalho no mercado.

Resultados iniciais demonstraram ainda nos primeiros meses um crescimento de 7% no número de clientes positivados com venda, e também representaram um aumento de 5% no número de cidades atendidas em comparação com o mesmo período no ano anterior. Demonstrando que com informação e elaborando planos de ação, rotas e aumento de equipe é possível sim evoluir nos resultados em campo.

Estes foram os objetivos deste estudo, buscando mostrar e estruturar de forma mais clara e eficiente como este sistema poderá apoiar a área comercial, quais as dificuldades que sua implantação poderá sofrer e como o resultado pode impactar positivamente na empresa; assim como a autossabotagem exercida pelos profissionais que não entenderem a sua importância e potencial para a companhia.

A realização deste estudo contribuiu de forma importante na construção do sistema tecnológico, levando a utilização e análise de como formatá-lo na busca do melhor resultado. Contribuiu, principalmente, para que não se tornasse uma ferramenta complexa, de difícil utilização e principalmente que a compreensão dos resultados demonstrados por ele pudessem ser iguais e diretas a todos, pois informação sem ação não nos leva a nada.

A busca pela descrição do projeto para que pessoas não envolvidas diretamente em sua construção pudessem ter a compreensão de sua importância e funcionalidade, levaram também, além da elaboração do sistema em si, à criação de um manual que pudesse explicar a todo novo usuário como operar e os objetivos foco da criação do sistema.

A partir da iniciação da utilização do software pela equipe comercial, já podemos observar o desejo de cada vez mais receberem informações relevantes, que ajudam no balizamento de suas ações, roteiros e estratégias. E pela busca se superarem em resultados ainda mais efetivos, com real ganho econômico para todas as partes.

Também, neste estudo, pode-se questionar pontos de melhoria para o sistema, assim como, com ele, foi possível uma ampliação em mais duas áreas de atuação dentro da empresa. Hoje o setor de cobrança da empresa utiliza o mesmo sistema, que tem ajudado a identificar roteiros e regiões com problemas de liquidez das obrigações financeiras por parte dos clientes.

O outro setor beneficiado pelo sistema tecnológico desenvolvido foi a área de marketing, a qual efetua um estudo para saber se os investimentos em mídias de pontos de vendas, o que na empresa chamamos de “ações cooperadas de marketing”, estão acompanhando o resultado de vendas realizadas, analisando, desta forma, se os investimentos de marketing acompanham os resultados realizados de venda.

Acredito que as potencialidades do sistema não param aí e poderão ter maiores desdobramentos ou evolução futura.

## REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, I. **Princípios da administração**: o essencial em teoria geral da administração. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2006.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier Brasil, 2008.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. Métodos de pesquisa. [2009]. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>>. Acessado em: 09 jun. 2018.

KOTLER, P. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. São Paulo: Atlas, 2011.

MENEGHETTI, A. **Psicologia Empresarial** São Paulo: FOIL, 2013.

MENEGHETTI, A. **A psicologia do líder**. Recanto Maestro: por Ontopsicologica Editrice, 2008.

MENEGHETTI, A. **Projeto Homem**. Recanto Maestro: por Psicologica Editrice, 2011.

OLIVEIRA, D. de P.R. **Sistemas de Informações Gerenciais**. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2008

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico – Novo Hamburgo: Feevale, 2013.