

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS - UNICAMP
INSTITUTO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS - IFCH
DEPARTAMENTO DE ECONOMIA E PLANEJAMENTO ECONÔMICO - DEPE
CENTRO TÉCNICO ECONÔMICO DE ASSESSORIA EMPRESARIAL - CTAE**

INTRODUÇÃO AOS PRINCÍPIOS E FUNÇÕES DA ADMINISTRAÇÃO DE VENDAS

**Éolo Marques Pagnani
Leonel Mazzali**

Material de uso exclusivo dos cursos do DEPE

M².12-8.74-300/18

1) INTRODUÇÃO

A administração de vendas compreende todas as funções objetivando-se uma maior eficiência na força de vendas.

A identificação das condições do mercado local e sobre elas estabelecer uma estratégia de vendas constitui-se um outro aspecto de suma importância para a administração de vendas.

A função do administrador de vendas na empresa moderna é essencial, e sua importância não varia, quer se trate de suas relações com um fabricante, uma organização de serviços ou uma distribuidora.

2) ORGANIZAÇÃO DE VENDAS

Tendo como objetivo fazer uso efetivo de suas forças de venda, a estrutura organizacional deve levar em consideração, principalmente, o número de vendedores a controlar, assim como o nível de controle e da estrutura administrativa a ser implantada. Uma sólida organização de vendas se constitui para uma empresa, em regime de concorrência, no melhor elemento para sua evolução qualitativa e quantitativa.

Em seguida, analisam-se algumas funções importantes da organização de vendas, juntamente com características decisórias que estas funções envolvem e que vão influenciar no método de estruturação comercial da empresa industrial.

2.1) Estrutura dos Recursos Humanos

A avaliação quantitativa de uma organização de vendas muito tem a ver com a formação dos recursos humanos para este setor da empresa. A seleção, treinamento, formação técnica e avaliação de seu desempenho e estruturação funcional dos recursos humanos, constituem elementos fundamentais, determinantes da eficiência da organização de vendas.

2.2) Estrutura dos Canais de Distribuição

As empresas podem vender diretamente através de seu próprio pessoal ou indiretamente, através de distribuidores, agentes ou varejistas independentes.

O tamanho da empresa não é suficiente para determinar o canal de ação, das características de mercado e do produto. Quanto mais extenso for o mercado tanto mais provável que as empresas utilizem distribuidores independentes. Quanto mais especializado e técnico o produto tanto mais provável que as empresas utilizem seu próprio pessoal.

2.3) Estratégia Comercial

Por estratégia comercial se define o conjunto de:

- grau de responsabilidade e autoridade que se delega ao chefe comercial. Esse grau reflete a filosofia operativa da alta direção, com respeito à estrutura organizacional da administração de vendas.
- grau de independência garantido aos chefes de venda, pode basear-se em considerações tais como: mercado, produto ou limitações de autoridade, ou pode simplesmente refletir alguma atitude executiva não “razonada”, mas tradicional.
- as filosofias fundamentais de direção evidenciam, ainda mais, o grau em que se utiliza o “staff” de vendas para completar ou apoiar as atividades de “staff” de vendas são: seleção e treinamento de vendedores, investigações de mercado, a contabilidade e as atividades de planificação do produto (numa organização mais complexa).

2.4) Táticas de Cobertura Territorial

Algumas empresas se organizam geograficamente, outras sobre um produto ou base funcional. A alternativa geográfica se caracteriza pelo chefe de vendas ser responsável por toda a gama de produtos finais, e levar a cabo uma ampla escala de funções de direção dentro de um certo território.

A alternativa de base funcional se caracteriza pela designação de diferentes gerentes ou responsáveis, por grupos de produtos.

2.5) Estrutura de Controle Administrativo

As pequenas e médias indústrias encontram obstáculos grandes na estruturação sólida de uma boa organização de vendas. A compreensão, pois, dos principais e fundamentais controles que seu departamento de vendas deve possuir

são ressaltados abaixo. Muitas vezes, para o estudo de uma nova estratégia de venda, a empresa não possui sequer elementos analíticos para julgar a sua estratégia ou método anterior por carecer de dados e informações mínimas.

2.5.1) Fixação de objetivos mínimos a serem atingidos (quotas).

2.5.2) Estabelecer a freqüência dos contatos com o distribuidor.

2.5.3) Manter um sistema de registro para obter uma rápida análise da situação de cada vendedor.

2.5.4) Avaliar os registros e criar condições administrativas para que os dados sejam confrontados historicamente.

2.5.5) Revisar constantemente os registros do distrito ou região como conjunto, e de cada vendedor em relação a ele.

2.5.6) Determinar em que regiões (zonas ou distritos) os registros analisados estão de acordo com os planos estabelecidos para a região.

2.5.7) Investigar as causas das falhas em relação aos planos, no que diz respeito ao desempenho dos vendedores e das regiões de venda.

3) PLANEJAMENTO DO SETOR DE VENDAS

3.1) Objetivos e Políticas da Empresa

Os objetivos do setor de vendas, bem como das divisões, distritos, regiões ou outra qualquer unidade de controle devem ser os primeiros elementos da estratégia comercial, e, portanto, devem subordinar-se aos objetivos fixados pelos níveis mais altos da direção, e também para a organização de vendas como um conjunto, em função dos recursos disponíveis pela empresa.

O gerente de vendas deve e pode participar dos planos globais, no entanto, após serem os objetivos fixados e estabelecidos, cabe a ele a função de traduzir tais planos em programas de ação para sua própria organização divisional, vendedor por vendedor e zona por zona.

Existem, ainda, certas “ regras gerais ” (políticas) características da empresa, que no caso da organização comercial específica, freqüentemente, os canais de distribuição, certos procedimentos a serem seguidos pelos vendedores e suas relações com os clientes. Essas políticas atingem outras áreas como: recrutamento,

salários, incentivos, preços, crédito, informações e uso dos bens e serviços da empresa.

3.2) O Papel da Administração de Vendas

A crescente aplicação da investigação sistemática de mercado, vem facilitar sobremaneira a planificação do setor de vendas, fornecendo elementos para determinar territórios e zonas de venda e daí traçar a estrutura territorial, estabelecendo objetivos de volume de vendas e lucro por zona e orçamento de gastos também por zona.

São os seguintes os principais planos desenvolvidos pelo gerente de vendas:

3.2.1) Previsão de venda da zona

Em termos simples previsão de vendas é a determinação de um volume de vendas para um período futuro.

O método que abaixo vamos descrever se constitui em um dos mais simples e seguro, sendo de fácil utilização pelas pequenas e médias indústrias, pois se fundamenta em informações geralmente internas à organização.

Fontes de dados para previsões

- Registro das vendas dos últimos anos da zona, território, etc, em unidades monetárias e físicas;
- Informações das forças e debilidades da concorrência local, por parte de informações de vendedores, revendedores, ou agentes de venda;
- Conhecimento das condições locais que afetam a expectativa de vendas;
- Conhecimento dos planos atuais dos principais clientes.

Outras informações básicas

- o clima econômico geral nas indústrias ou mercados nos quais atua ou vai atuar,
- a influência das atividades da concorrência,
- os planos da empresa para novos produtos ou modificação dos antigos,
- a quantidade de publicidade, promoção de vendas e outros meios da estratégia mercadológica que apóiam as vendas e vendedores.

3.2.2) A previsão da conta de clientes (ou comportamento quantitativo do cliente)

Consiste em:

- Estimar as vendas de cada cliente
- Estimar os novos negócios esperados

Com este método alcança-se uma previsão mais realista por unidade de vendas de toda a zona, tabulando estas estimativas de cada cliente e território, fazendo ajustes apropriados dos novos negócios esperados e daqueles que se acredita perder.

Em muitas empresas este procedimento pode encontrar grande auxílio por parte dos próprios vendedores, cada um dos quais pode preparar uma conta futura de clientes para seu próprio território (Veja Anexo I).

3.3) Planejamento da Distribuição Territorial

A criação de uma estrutura territorial de vendas é uma função básica para um planejamento de vendas, a qual se insere dentre as atribuições fundamentais da administração de vendas. A eficiência no vender, os gastos de vendas, o serviço ao cliente e o cumprimento dos objetivos estão fortemente afetados pela forma como se distribuem os territórios de venda.

Alguns Princípios Básicos

- A central de cada território deve localizar-se no ponto de máxima concentração de clientes (ou clientes potenciais). Os vendedores gastarão a maior parte de seu tempo onde estiver a maior parte de seus clientes, portanto, o tempo de viagem será menor se a central estiver localizada num ponto de máxima concentração.
- Os territórios devem ser designados no intuito de minimizar tempo e gastos de viagem, estabelecidos de tal forma que permitam rotas de viagem racionais, que incluam visitas tanto na ida como na volta. Idealmente deveria ser possível cobrir os pontos mais distantes da central em uma viagem circular de cinco dias, facilitando pois a necessidade de ter um controle de

gastos semanais. Deve-se sempre que possível eliminar a possibilidade de um vendedor fazer uma viagem longa para visitar somente a um cliente.

- Os territórios deveriam distribuir-se de tal forma que permitam aos vendedores dedicar uma quantidade de tempo em uma área determinada em proporção com seu potencial de vendas.
- Para distribuir eqüitativamente a carga de trabalho e as possibilidades de ganho, dentro das possibilidades, tentar igualar o volume de vendas (reais ou potenciais) de todos os territórios (desde que não prejudique a eficiência de venda).
- Se for possível cada território deveria incluir algumas “áreas subdesenvolvidas” de forma que cada vendedor tenha uma responsabilidade de desenvolver novos negócios.
- Ter em conta a freqüência desejável de visitas a cada tipos de território, a freqüência prevista das repetições necessárias (em função do produto, do cliente, etc,) a ser efetuada pelo vendedor.

Anexo I

Empresa X.Y.Z
Previsão de Vendas por Cliente
Território no. _____

Nome do vendedor _____ Data _____

Nome e cidade do cliente		Produtos			Total
		A	B	C	
	P S F				
	P S F				
	P S F				
	P S F				

P - potencial total do cliente (vol.de compras atual ou previsto)

S - as vendas do último ano ao cliente (dados a serem fornecidos pela administração de vendas)

F – previsão de vendas para o ano atual

- A capacidade de trabalho de cada vendedor se determinaria pela análise cuidadosa, que incluiria, inclusive, a previsão apropriada das diversas atividades de não venda, que se vê obrigado a realizar.

4) CONTROLE DOS GASTOS COMERCIAIS

Todo planejamento das decisões mercadológicas terá por base uma estrutura de custos. Qualquer decisão no âmbito do planejamento de vendas encontrará nos levantamentos de custos elementos importantes para decisões sobre o rendimento dos recursos aplicados no esforço de vendas.

Desta forma, na medida em que uma pequena e média indústria adquire uma estrutura mais complexa, o controle dos custos comerciais pode ser detalhado a um certo nível de sofisticação, a fim de obter avaliações mais precisas dos custos por produtos (de linha de produtos). O estabelecimento de um Plano de Contas Comercial deverá levar em consideração:

- Gastos da mão-de-obra (salários indiretos de administração de vendas, comissões, salários, custos sociais da remuneração, etc.);
- Gastos de viagens (deslocamento de pessoal de vendas, refeições, estadias, etc.);
- Custos e gastos de transportes (todos os custos operacionais de distribuição);
- Gastos administrativos (telefones, material de escritório, etc.);
- Custos mercadológicos (apropriação aos produtos finais dos gastos e custos imputados pela pesquisa mercadológica, propaganda, desenvolvimento do produto, etc.);
- Custo cliente - os gastos e custos por unidade compradora (por território, zona, área comercial e às vezes por cliente) dependendo do detalhe desejado nos custos.

A contabilidade Mercantil, portanto, pode ser elaborada segundo um plano de contas específico, que torne possível a apuração dos custos especificados acima. Ressalta-se, que prioritário se torna à execução de um estudo de viabilidade

econômica de implantação de tal controle, em função da escala de negócios da empresa.

Tal assunto, óbvio, elimina a possibilidade de pequenas e média indústrias terem acesso a controles considerados sofisticados, mas importante para uma organização de vendas mais complexa.

5) CONTROLE DOS GASTOS COMERCIAIS

Uma das principais funções da Administração de Vendas se encontra no Programa de Vendas, também denominado Programa de Ação. O Programa de Ação consiste na determinação dos pré-requisitos que qualificam o consumidor, ou a quem o corpo de vendas vai entender na sua atividade, em função do produto, ou serviço a ser comercializado.

Principais análises para o estabelecimento de um Programa de Ação:

5.1 – Definição do Cliente – é o estudo, análise e classificação do cliente quanto à sua localização e possibilidade de compra, ou seja, determinação dos clientes potenciais.

5.2 – Classificação do Cliente – determinação da ordem de necessidades dos clientes, em produtos, ou serviços da empresa, fornecendo alguns elementos de gradação dos esforços de vendas a serem exigidos pelos clientes de cada classe.

5.3 – Qualificação de Vendas – determinação da ordem de grandeza, por produtos ou serviços oferecidos, ao consumo de cada cliente, sua presumível rotatividade de estoques, em função das peculiaridades e características da política administrativa de cada empresa cliente.

5.4 – Atividade em Novos Negócios – o incremento de novos consumidores, a ampliação qualitativa das vendas da empresa, exige um certo tempo e esforço, que deve ser avaliado pela empresa. O desenvolvimento dos negócios muitas vezes, depende fundamentalmente dessas atividades.

6) CONTROLE NA ADMINISTRAÇÃO DE VENDAS E O PLANEJAMENTO DAS VENDAS

A função de Controle na Administração de vendas já foi ressaltada anteriormente, como elemento fundamental para acompanhamento, comparação e reorientação das atividades comerciais, em função dos objetivos pré-fixados por um planejamento de vendas. Além disso, o Controle na administração de Vendas, deve permitir descobrir as causas das distorções, assim como, permitir a ação corretiva no plano de ação das vendas.

Desta forma, a seguir abordam-se mais especificamente alguns itens importantes de controle:

6.1 – Volume de Vendas – total de vendas (\$) e física) por cliente, território, zona ou revendedor.

6.2 – Controle de Quotas – a determinação de quotas de vendas é uma tarefa útil, mas quase sempre incerta para certas empresas, principalmente em mercados que sofrem interferências constantes de controles de política-econômica (anti-inflacionária, por ex. , como no caso brasileiro). Entretanto, a seguir detalham-se alguns métodos mais conhecidos de determinação de quotas por mercado, zonas ou territórios.

a) **Índice-composto**

Este método se baseia em vários índices escolhidos oportunamente segundo o ramo de negócios, cada índice composto se obtém de uns tantos índices, p. ex: 1) população 2) vendas ao varejo 3) veículos automotivos.

O índice de população mede a dimensão do mercado, o de vendas a varejo reflete o grau de poder aquisitivo geral e o número de proprietários de automóveis indica o nível econômico-social das distintas circunscrições.

Naturalmente a escolha de elementos para compor o índice composto é diferente segundo os produtos que se vá vender (bens de consumo ou produtos industriais).

b)

Vendas de Exercícios Passados

Outro método bastante usado é aquele que se baseia na soma dos negócios efetuados no ano anterior ou numa média dos anos precedentes (2, 3 ou 5 anos).

c) Quotas Diretas

Consiste em designar a cada território uma quota proporcional à relação de potencialidade entre a empresa e a concorrência, no mesmo artigo, sobre o total nacional. Se uma empresa sabe que no seu ramo comercial ela representa 10% do mercado total e sabe que no ano anterior no território X_1 venderam-se no total 2.500 unidades de certo produto, calculará que seu agente em dito território deverá vender 250 unidades. Este sistema requer o conhecimento de todas as vendas efetuadas em cada mercado, dados estes que se dispõem em pouquíssimos casos (automóveis por ex.).

d) Índice Único

Em alguns casos se presta bastante bem a utilização de um índice único, que pode ser simplesmente o da população ou o das famílias, quando se trata de vender artigos populares.

Como índice único se pode utilizar, por exemplo, o dos automóveis em circulação, quando se trata de vender acessórios para automóveis. Quando os dados o permitissem este índice poderia dar idéia da distribuição de automóveis dos diferentes modelos e especialmente da idade dos mesmos.

e) Estimação dos Agentes

Algumas empresas, se atêm as previsões formuladas por seus próprios agentes de vendas. Eles são os que comunicam à direção da empresa a cifra de vendas que esperam poder efetuar durante o próximo ano. Pode-se presumir que o agente não queira ficar em má posição ao indicar a quantidade de trabalho que tentará efetuar, e que, uma vez assinalada a cifra, fará todo o possível para alcançá-la. A experiência tem demonstrado que acontece infra-valorização da cifra, por se tratar de um procedimento subjetivo.

f) Correlação Múltipla

A teoria estatística conseguiu sensíveis progressos no estudo das correlações múltiplas, podendo ser empregada para determinar o poder de absorção dos mercados territoriais, e, portanto, para designar quotas aos agentes e representantes. Para a aplicação deste método é preciso dispor de numerosas

séries estatísticas com o objetivo de poder combiná-las de modo diverso, a fim de encontrar à relação mais adequadas entre elas.

A aplicabilidade deste método é dependente de estudos sofisticados, e disponibilidade muito grande de dados históricos, de fontes estatísticas fidedignas.

Conclusão

Observa-se que a designação de quotas é um problema que deve ser resolvido, caso por caso, com auxílio da estatística, não separando os conhecimentos empíricos das elaborações técnicas, em vista das adaptações necessárias.

Outro aspecto a considerar é que estabelecidas as quotas anuais de venda para cada território é sempre oportuno considerar as variações mensais e as que devam imputar-se ao movimento da conjuntura de negócios.

O desmembramento das quotas anuais em cifras mensais se efetua facilmente sobre a base do movimento estacional verificado em anos precedentes.

Mais difícil é a tarefa de modificar o volume de vendas em relação com as variáveis econômicas fundamentando as previsões nos movimentos estruturais, nas oscilações cíclicas, a evolução dos preços, os progressos técnicos e a conjuntura da empresa em particular.

Este tipo de variável nas previsões de quotas é intuitiva em qualquer previsão, sem que, entretanto, se consiga quantificá-la com precisão razoável.

6.3 – Gastos de Viagem

Mensalmente deveriam ser revisadas as somas de gastos de viagem (gastos de transporte, alimentação, alojamento e vários) e comparadas com o previsto.

Se não se usa a previsão de gastos, deve ser comparado com algum outro “standard”, como por exemplo: gastos de viagem por volume de vendas ou gastos por entrevista.

6.4 – Cobertura Territorial e Entrevistas

É essencial ter alguns meios de medir o número de entrevistas por período e determinar se o esforço de vendas se faz em proporção adequada com o potencial de vendas de clientes individuais ou de mercado. Os controles periódicos do número

de entrevistas feitas por semana ou por mês indicarão normalmente as principais variações neste ponto.

6.5 – Estatísticas Empresariais Mais Comuns

Apresentamos abaixo algumas estatísticas que a própria empresa pode fornecer e que são fundamentais para uma eficiente avaliação e controle da eficiência de vendas.

a) Cadastro de Clientes

1 – clientes úteis à empresa; 2 – clientes fieis; 3 – clientes novos; 4 – clientes potenciais, etc. Para cada categoria de clientes e de produtos poderá ser interessante dispor uma distribuição territorial (região, cidade, campo, etc.). Se tratar-se de bens de consumo será oportuno distinguir os clientes segundo sexo, idade, e condições econômico-sociais, se tratar-se de bens industriais, classifica-los segundo os diferentes setores da indústria e a importância dos pedidos. Podem ser considerados clientes do tipo profissionais autônomos (médicos professores, advogados, dentistas, etc.).

b) Estatística dos Pedidos

Por produtos (quantidade e valor); por categorias de clientes, distribuição territorial periodicidade; pedidos anulados (motivos).

c) Estatística de Vendas

Recompilar dados por quantidade e valor, varejistas, intermediários profissionais (médicos, dentistas), comunidades (hospitais, colégios, quartéis), consumidores finais. O volume de vendas deverá figurar seja por meses ou períodos dentro do mês.

d) Estatísticas dos Preços de Venda

Preço de catálogo, desconto, preço líquido para cada um dos artigos, por região, cliente, ou zona de vendas.

e) Estatísticas das Reclamações

Número de reclamações, restituições ou trocas de mercadorias – diferenciar motivos.

f) Estatísticas de Estoques

Segundo os produtos existentes na fábrica, nos armazéns dos atacadistas e dos varejistas, como medida auxiliar na seletividade de prazos de entregas para clientes.

g) Estatísticas do Custo de Novos Clientes

Custo para obter e manter novos clientes, para criar novos pontos de venda, para lançar novos produtos. Comparar as vendas e os custos dos produtos novos com respeito aos produtos mais antigos.

h).Estatísticas da Concorrência

Quantos são os concorrentes, como se distribuem territorialmente e suas categorias.

i) Estatísticas Mercadológicas

Gastos por mês, por produtos, clientes, rendimentos correspondentes às formas de publicidade: propaganda, promoções etc.

6.4 – Organização de Zonas de Venda

A palavra “território” ou “zona” usada como referência às atividades dos vendedores, tem tradicionalmente uma referência geográfica, mas por razões de venda sobre bases geográficas. Pode ocorrer de algumas empresas utilizarem vendedores, cada um dos quais responsáveis por uma classe de clientes sem olhar limites geográficos.

Deste modo podemos definir uma zona como um grupo de clientes, designados a um só vendedor, estejam ou não estes clientes localizados em uma dada área geográfica.

Princípios Básicos para a Determinação de Zonas de Venda

a) Determinar quantos grupos de clientes existem e os prazos de freqüência nas visitas (tendo em conta que nem todos os clientes produzem os mesmos lucros e têm o mesmo coeficiente de rotação de estoques em função do mercado que atingem e da política de seus administradores) uma vez que existem diferenças de freqüência acentuadas, principalmente em mercados regionais (condições sócio-econômicas diferenciadas).

b) Analisar o potencial de cada cliente, agrupando-se segundo os roteiros a serem obedecidos, localização geográfica (acesso), para determinação de equilíbrio de disponibilidade de ganhos e gastos dos vendedores.

c) Indicar a capacidade de visita total de cada vendedor e designar as zonas de acordo com o volume de trabalho, capacidade do vendedor e localização da base de vendas.

A seguir mostramos alguns exemplos:

1º.) Como Penetrar de Modo Eficiente no Mercado

Uma empresa ao tentar penetrar em um mercado, deve antes de tudo, conhecê-lo razoavelmente. Suponhamos que uma empresa quer introduzir um novo produto e que o mercado varejista se presta à sua distribuição.

Suponhamos ainda que as vendas totais que o mercado pode comportar (incluindo as vendas da empresa), são da ordem de Cr\$ 20.000.000,00 ou que essas vendas se fazem através de 6.000 comerciantes distribuídos nas regiões.

Supõe-se também que a empresa com o pessoal de vendas que dispõe, poderá fazer visitas a 2.400 dos 6.000 comerciantes.

Vejamos o que pode ocorrer se a empresa age desconhecendo as informações relativas a distribuição, concentração e localização dos comerciantes.

A empresa decidiu visitar 2.400 comerciantes dos 4.800 maiores. Desta forma, ela entrará em contato com metade dos varejistas que são, ao todo, responsáveis por 98% das vendas totais. As suas chances são acercar-se dos responsáveis por 50% de 98% das vendas totais, ou seja, Cr\$ 9.800.000,00.

Suponhamos que a empresa, de posse dos endereços dos varejistas, decidiu visitar, não aleatoriamente, mas somente aqueles varejistas maiores em número igual ao de suas visitas. Isto é, ela decidiu visitar exatamente os 2.400 maiores varejistas e não, como antes, 2.400 entre os 4.800 maiores. Os dados revelam que esses 2.400 varejistas são 40% do total e vendem 70% das vendas totais. As chances da empresa agora são de contatar os responsáveis por 70% das vendas, ou seja, Cr\$ 14.000.000,00.

Essa segunda decisão é bem mais vantajosa. É de se notar ainda, que os custos da empresa permanecem os mesmos, pois as visitas não aumentaram, apenas foram bem planejadas.

2º.) A Freqüência de Visitas

A freqüência de visitas é o número de vezes que um comerciante é visitado por um vendedor durante 1 (um) ano.

Existe uma certa relação entre a freqüência de visitas e as vendas. Em geral, aumentando-se a freqüência de visitas, aumentam-se as vendas, mas isto só até um certo ponto. A partir daí, o aumento da freqüência não acarreta um aumento compensador nas vendas.

3º.) Os Custos Diretos por Visita

É importante para a empresa saber o custo direto por visita de cada um dos vendedores. Isso é conseguido, dividindo-se os custos diretos totais do vendedor em um período, pelo número de visitas por ele efetuadas em um período. O conhecimento desse dado serve como um ótimo instrumento de avaliação do desempenho do vendedor, e de comparação entre eles. Eis um exemplo:

Empresa K – Ano 1969

Vendedor:	Salários e encargos	Cr\$ 18.000,00
	Custo do automóvel	Cr\$ 9.000,00
	Outras despesas de viagem	Cr\$ 2.000,00
	Despesas diversas	<u>Cr\$ 1.000,00</u>
	T O T A L	Cr\$ 30.000,00
	Número de visitas	5
	Número de visitas por ano (240 dias)	1.200
	CUSTO POR VISITA: $\frac{30.000}{1.200}$	Cr\$ 25,00

4º.) A Organização dos Territórios de Venda

Algumas vezes as práticas antigas de territórios de venda levam a um certo número de viagens desnecessárias e, conseqüentemente, a um maior número de vendedores e maiores custos de vendas. Além disso, ocorre geralmente a ociosidade de alguns dos vendedores.

Uma maneira de atacar o problema é criar territórios de venda que determinem para cada vendedor, mais ou menos a mesma carga de trabalho. Eis um exemplo:

Empresa Z – Ano 1969

A empresa Z deseja visitar 3.000 endereços cada um com uma freqüência de visitas igual a 8. A capacidade de cada vendedor é de 8 visitas por dia. Determinar o número de vendedores necessários.

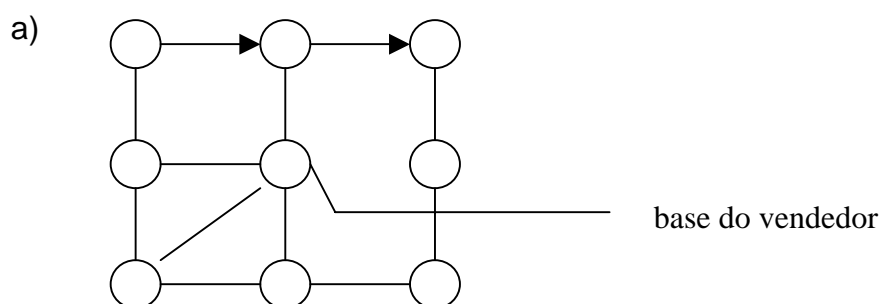
Visitas por ano	24.000
No. de visitas anuais de um vendedor (8 x 240)	1.920
No. de vendedores = $\frac{24.000}{1.920} =$	12,50

A empresa pode escolher em contratar 12 ou 13 vendedores.

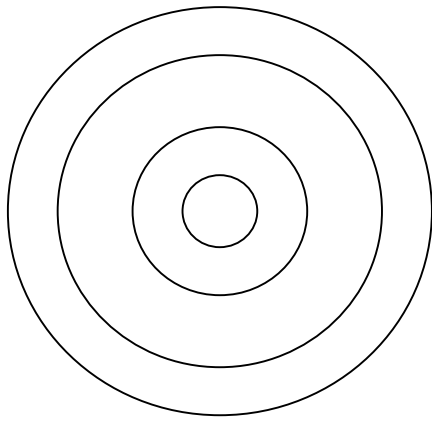
O problema que se coloca para empresa, logo depois do anterior, é o de estabelecer seus territórios de venda com seus vendedores, de tal forma que a responsabilidade de cada um esteja à altura de sua capacidade de visitas. Isto se obtém calculando-se o número de visitas anuais em regiões pequenas, geralmente menores que a capacidade de cada vendedor. Feito isso, vão-se juntando os totais das regiões mais próximas umas das outras, de forma a delimitar-se a região de cada um dos vendedores.

Não se deve esquecer, para cada vendedor, seu roteiro de viagem normal, onde se procurará encontrar o caminho mais curto a ser percorrido pelo vendedor em seu trabalho.

Os gráficos a seguir mostram exemplos simplificados desses roteiros.

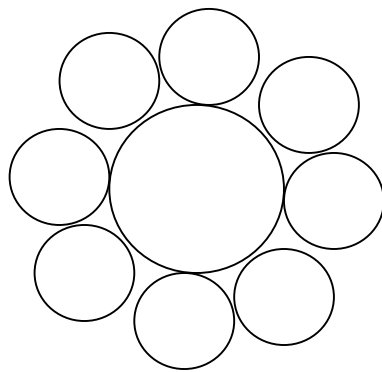


b)



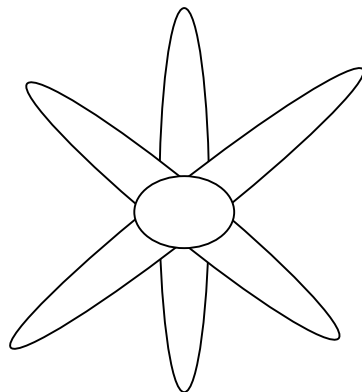
base do vendedor

c)



bases dos vendedores

d)



base do vendedor

Bibliografia

- “La Direccion de Vendas”- Sua função na empresa moderna – A.M.A. Ed Deusto-Bilbao (Espanha) – 2ª. Edição – 1969.
- “Tecnica y Praticca de las Investigaciones de Mercado”- Guglielmo Tagliacarne – Barcelona (Espanha) – 2ª. Edição, 1968.
- Sudene – Apostila do Núcleo de Assistência Industrial e Pequena e Média Indústria – 1971 – Recife.
- Universidade de Delf – Apostila sobre Administração de Vendas – FCEAUSP – 1967, São Paulo.