

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS

MBA MARKETING E VENDAS

LUCAS DI BENEDETTO FEDRIZZI

**ANÁLISE DA ÁREA DE VENDAS DE UMA EMPRESA DE PRODUTOS
QUÍMICOS**

PORTO ALEGRE

2011

LUCAS DI BENEDETTO FEDRIZZI

ANÁLISE DA ÁREA DE VENDAS DE UMA EMPRESA DE PRODUTOS QUÍMICOS

Trabalho de conclusão do curso de especialização apresentado à Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS) como requisito para a obtenção do título de especialista em marketing e vendas, pelo curso de especialização MBA em Marketing e Vendas.

Orientador: Prof. Ms. Jorge Unterleider

Porto Alegre

2011

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	4
	1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	5
	1.2 OBJETIVOS	6
	1.2.1 Objetivo Geral	6
	1.2.2 Objetivos Específicos	6
	1.3 JUSTIFICATIVA	6
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	8
	2.1 VENDAS	8
	2.2 PAPÉIS DESEMPENHADOS POR VENDAS NAS ORGANIZAÇÕES.	11
	2.3 INTELIGÊNCIA DE MERCADO.....	12
3	MÉTODOS E PROCEDIMENTOS	16
	3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA	16
	3.2 FONTES E COLETA DE DADOS	16
4	ANÁLISE DOS DADOS	18
	4.1 INFORMAÇÕES DE MERCADO NA PRODUTOS QUÍMICOS LTDA	18
	4.1.1 Etapas da Inteligências de Mercado	19
	4.2 ESTRUTURA DA ÁREA DE VENDAS.....	20
	4.2.1 Modelo de Estrutura de Vendas	20
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	23
	REFERÊNCIAS	25

1 INTRODUÇÃO

Tendo em vista as novas tecnologias, a grande exigência do mercado e a crescente competitividade do cenário atual, as pequenas e médias empresas precisam se preocupar ainda mais com a diferenciação. Elas devem, além de competir com os grandes concorrentes, conhecer o mercado em que atuam para gerar novos negócios.

Segundo pesquisas, o Brasil é hoje a 9ª economia do mundo, à frente até mesmo do Canadá. Ainda assim, algumas empresas calçadistas estão optando por abrir filiais no exterior, uma ameaça para o setor. Um projeto realizado pela Câmara Americana de Comércio para o Brasil mostra que são quatro os principais gargalos que comprometem uma maior competitividade brasileira: déficit de mão de obra técnica, deficiência de infraestrutura, excesso de burocracia e baixa eficiência do Estado (AMERICAN CHAMBER OF COMMERCE, 2011).

Recentemente, a maior fabricante de calçados do país, a Vulcabras fechou a compra de uma fábrica de tênis na Índia, o que resultará em 60% da produção dos cabedais – parte superior do tênis feita de couro. A Vulcabras não é a única a tomar decisões como estas, e os principais motivos são: real forte, carga tributária, custo trabalhista, burocracia e deficiências logísticas (AMERICAN..., 2011).

Por sua vez, o governo brasileiro, visando valorizar e apoiar as empresas nacionais aprovou uma sobretaxa para o sapato chinês. Com esta medida, o mercado brasileiro acaba se tornando mais protegido de alguns competidores estrangeiros. O setor de calçados é muito sensível ao preço, tornando os insumos para produção quase commodities.

Segundo a Associação Brasileira das Indústrias de Calçados (Abicalçados, 2009), em uma pesquisa realizada, o Rio Grande do Sul possui 2762 empresas produtoras de calçado. O Estado é um dos principais polos calçadistas do Brasil. A intensa produção de calçados e artigos de couro, aliada à oferta de componentes, máquinas e instituições de ensino e de desenvolvimento, fez com que o Rio Grande do Sul seja considerado o maior cluster calçadista do mundo. Estima-se que abriga em torno de 60% das indústrias de componentes e 80% da indústria brasileira de máquinas para couros e calçados.

Com base neste cenário, este trabalho tem como objetivo verificar como uma indústria de produtos químicos para calçados utiliza a inteligência de mercado. Por decisão dos gestores, o nome da empresa não será divulgado, e neste trabalho será adotado o nome fictício de Produtos Químicos Ltda.

A Produtos Químicos Ltda, baseada no Vale do Rio dos Sinos, na cidade de São Leopoldo, é uma empresa familiar que está há 18 anos no mercado e conta com 30 funcionários, sendo 6 na área de vendas.

Os produtos da empresa são classificados da seguinte forma: adesivo para calçados de poliuretano e policloropene, adesivos de poliuretano à base d'água e solventes. Em sua carteira de clientes estão cadastradas 105 empresas situadas principalmente na região do Vale do Rio dos Sinos.

No quadro societário da empresa atuam dois sócios, um responsável pelas vendas e relacionamento com clientes e o outro pelas finanças e jurídico. Os gestores não analisam o mercado nem a concorrência, os novos clientes da Produtos Químicos Ltda conhecem seus produtos através de indicação de outros clientes satisfeitos.

1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Segundo o economista Franklin (2011), a inteligência de mercado serve para antecipar cenários futuros, afim de que a empresa tome decisões. As empresas precisam coletar informações, analisar o que elas significam em termos de negócios e transformá-las em inteligência, em planejamento estratégico.

Ainda segundo Franklin (2011), para se manter em uma posição de destaque a empresa precisa ficar atenta ao que acontece ao seu redor, com o excesso de informações é necessário saber separar o que realmente influenciará a empresa. Devido a isto, a área de inteligência de mercado torna-se cada vez mais importante.

Ainda que os gestores da Produtos Químicos Ltda acreditem na importância da área de inteligência de mercado, a empresa não conta com esta área em seu organograma. As informações do mercado são coletadas por todos os funcionários da empresa, em reuniões comerciais, eventos de fornecedores, televisão, assinaturas de jornais, internet e mídia em geral.

De alguma forma estas informações auxiliam os gestores, porém são básicas e sem filtro algum. Muitas vezes elas se perdem em meio a emails antigos e pastas de arquivos e nunca mais acessadas. A Produtos Químicos Ltda pode estar deixando de conquistar novos

clientes, e sua força de vendas perdendo negociações com concorrentes por falta de informações.

Diante desta questão, o problema presente neste trabalho é verificar como a empresa em destaque vem utilizando a inteligência de mercado no seu modelo de negócio.

1.2 OBJETIVOS

Os objetivos deste trabalho estão subdivididos em geral e específicos, conforme segue abaixo.

1.2.1 Objetivo Geral

Verificar como a Produtos Químicos Ltda utiliza na prática os conceitos de inteligência de mercado.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar conceitos relacionados à inteligência do mercado aplicados pela empresa;
- b) Descrever a estrutura de vendas adotada pela empresa;

1.3 JUSTIFICATIVA

O mercado em que a Produtos Químicos Ltda atua está aquecido. Em 2010, a empresa teve um crescimento de 22% em seu faturamento, segundo dados levantados do balanço social, fornecido pelos sócios.

Apostando nesse cenário de crescimento, acredita-se que o estudo de inteligência de mercado nas vendas abordado neste trabalho, possa auxiliar a empresa a crescer mais, estando preparada para rápidas mudanças no ambiente competitivo e na conquista de novos clientes.

As informações serão facilmente acessadas para a realização desse estudo de caso, devido ao fato do autor pertencer à família de um dos sócios da empresa. Os resultados obtidos serão benéficos não somente para a competitividade da empresa, mas também para o autor, que no futuro participará do processo de sucessão.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo tem como objetivo apresentar conceitos e teorias para apoiar a compreensão dos temas abordados no trabalho. Inicia-se pelo conceito de vendas, seguindo pelo papel desempenhado por esta área nas empresas e finalizando com os conceitos de inteligência de mercado.

2.1 VENDAS

Na visão de Kotler (1998), o conceito de vendas admite que os consumidores, se deixados sozinhos, normalmente não comprarão a quantidade suficiente dos produtos da organização; necessita-se, assim, que a organização empregue um esforço agressivo de venda e de promoção.

Para Kotler (2000) o processo de vendas se inicia com a identificação dos clientes potenciais. Os vendedores podem qualificar os clientes potenciais por meio do exame de sua situação financeira, volume de negócios, exigências especiais e em termos de sua probabilidade de continuidade no mercado. Os vendedores devem ser capazes de desenvolver suas próprias indicações para reconhecimento dos clientes potenciais.

Cobra (1994) destaca que, tão importante quanto vender, é administrar a venda, pois até que o cliente receba a mercadoria, seu pedido é apenas um compromisso de compra.

Ao profissional de vendas, como aponta Gobe et al (2005), atribuem-se habilidades interpessoais, naturalidade, visão, obstinação, identificação com o trabalho, sensibilidade para ouvir o cliente, prestatividade, flexibilidade/adaptabilidade, preparação, aparência que inspire confiança, pró-atividade e energia.

De acordo com Las Casas (1987), a venda pessoal é uma das mais eficientes ferramentas de comunicação em marketing. Consiste na comunicação direta com seus clientes através dos vendedores. Exatamente por ser pessoal, esta forma de comunicação apresenta algumas vantagens. Entre elas, o vendedor adapta a mensagem e personaliza o produto com a necessidade da situação. Também pode receber imediata realimentação do processo e corrigi-lo ainda a tempo, se necessário.

Ainda segundo o Las Casas (1987), na venda pessoal as dúvidas e dificuldades podem ser esclarecidas no momento em que aparecem, ajudando assim, a despertar no consumidor o desejo pela compra do produto. A conversa direta com opiniões, sugestões e possibilidade de analisar as reações é um outro propiciador ao fechamento das vendas.

Apesar das vantagens, o autor destaca que a venda pessoal é uma das formas mais caras de comunicação, uma vez que a manutenção de uma equipe de vendas exige treinamento, controle, gasto em transportes, tempo de espera, entre outros.

O autor Pacheco (2009) afirma que vendas é um processo de comunicação interativo que permite ao vendedor flexibilizar as suas mensagens de acordo com as necessidades dos consumidores.

Segundo Las Casas (2010), o departamento de vendas pode ser estruturado, basicamente: por território, por produto, por mercado ou combinada.

- a) **Por território:** cada profissional de vendas é designado para um território exclusivo. Essa estrutura de vendas tem suas vantagens. Em primeiro lugar, fornece uma definição clara das responsabilidades do vendedor. Em segundo lugar, a responsabilidade territorial aumenta o incentivo do vendedor para cultivar negócios locais e ligações pessoais. Em terceiro lugar, as despesas com viagens são relativamente pequenas, pois cada vendedor viaja dentro de uma pequena área.
- b) **Por produto:** a importância de os vendedores conhecerem seus produtos, somada ao desenvolvimento de divisões de desenvolvimento e gerência de produtos, levou muitas empresas a estruturar suas forças de vendas de acordo com suas linhas de produtos. A especialização nos produtos justifica-se, particularmente, quando estes são tecnicamente complexos, pouco relacionados entre si ou muito numerosos.
- c) **Por mercado:** as empresas, muitas vezes, especializam suas forças de vendas de acordo com um setor ou um grupo de clientes. A IBM (Empresa americana de máquinas e *software*) montou um escritório de vendas para clientes da área financeira e de corretagem em Nova York, outra para GM (Empresa americana de automobilismo “General Motors”) em Detroit, e ainda outra para a Ford

(Empresa americana de automobilismo “Ford Motors Company”), nos arredores de Dearbon. A vantagem da especialização de mercado é que cada força de vendas pode conhecer as necessidades específicas dos clientes. A maior desvantagem é que os clientes estão espalhados por todo o país, exigindo muitas viagens para tendê-los.

- d) **Combinada:** Quando uma empresa vende uma grande variedade de produtos para muitos tipos de clientes, distribuídos em uma extensa área geográfica, ela quase sempre combina várias estruturas de força de vendas. Os vendedores podem ser direcionados para territórios-produto, territórios-mercado, produto-mercado e assim por diante. Um profissional de vendas pode ter que se reportar a mais de um gerente de linha ou de pessoal.

Kotler (2000) afirma que os clientes devem ser estudados o máximo possível (quais as suas necessidades, quem está envolvido na decisão da compra) para decidir a melhor abordagem a ser empregada. Deve-se considerar também o melhor momento para a abordagem, pois muitos clientes estão ocupados em certas ocasiões.

Uma empresa só deve modificar seu perfil de atuação comercial quando houver uma convicção clara de seus executivos no sentido de que se diferenciará dos concorrentes e assim manterá ou aumentará sua competitividade (MAGALDI, 2009).

Michaelson (2005) argumenta que a preparação inteligente é tudo, vendas bem-sucedidas requerem uma vida inteira de aprendizado sobre consumidores, produtos, serviços, setor, arte e ciência das vendas.

A força de vendas é vital para a sobrevivência e para o crescimento de uma organização, tornando-se um elo entre ela e seus clientes, além de ter a capacidade de recolher informações detalhadas acerca de necessidades e desejos de clientes das ações da concorrência e das tendências do mercado (JUSTINO, 2007).

2.2 PAPÉIS DESEMPENHADOS POR VENDAS NAS ORGANIZAÇÕES

Não é difícil perceber que o departamento de vendas ocupa posição importante nas empresas, sendo um instrumento de comunicação com o mercado, com o qual as organizações contam com a geração de recursos (LAS CASAS, 2010).

Hoje, a administração de vendas não é somente a força de vendas da empresa, mas também se preocupa com inovação, pesquisa, planejamento, orçamento, preço, canais, promoção, produção e até localização das fábricas. No modelo de mercado atual, a visão sistêmica é de extrema importância dentro das empresas. Ao tomar uma decisão estratégica, todas as áreas são envolvidas.

Conforme Moreira (2000), os principais objetivos de um profissional de vendas em uma organização são:

- a) Prospecção de mercado;
- b) Definição do alvo;
- c) Comunicação com o mercado;
- d) Venda propriamente dita;
- e) Coleta de informações;
- f) Fidelização do cliente.

O SEBRAE de São Paulo (2005) afirma que as funções de vendas são as seguintes: realizar regularmente visitas aos clientes; vender a linha de produtos; introduzir produtos novos; responder às indagações; superar as objeções; verificar o estoque dos clientes; interpretar os produtos para os clientes; obter pedidos; advogar sobre preços, condições de pagamento, crédito, cobrança; assegurar o atingimento de cotas.

Em geral, nas empresas de pequeno porte, existe a crença de que basta ter um objetivo (metas comerciais) e recursos determinados para que o vendedor esteja pronto para ir a campo. Não é percebida, com frequência, uma análise estruturada de modelos e padrões comerciais mais adequados visando a execução da estratégia de forma efetiva.

Para Oliveira (1998), a estratégia é um dos níveis mais altos da empresa, e diz respeito tanto à formulação de objetivos/metaspes quanto à seleção dos cursos de ação a serem seguidos, levando em conta as condições internas e externas à empresa e sua evolução esperada.

Segundo o autor Pacheco (2009), existem alguns métodos que podem ser adotados pela área de vendas das empresas.

- a) Venda tradicional: onde o vendedor simplesmente busca atender às necessidades do cliente.
- b) Venda criativa: onde o vendedor busca meios criativos para atender às necessidades do cliente.
- c) Venda consultiva: onde o vendedor foca no lucro do cliente.
- d) Venda personalizada: onde o vendedor cria uma estratégia de venda específica para cada cliente.
- e) Venda em equipe: onde uma equipe trabalha em conjunto para demonstrar a solução ao cliente.

2.3 INTELIGÊNCIA DE MERCADO

Gomes e Braga (2004) definem a inteligência competitiva ou de mercado como sendo o resultado da análise de dados e informações coletadas do ambiente competitivo da empresa que embasam a tomada de decisão, pois gera recomendações que consideram eventos futuros, e não somente relatórios para justificar decisões passadas.

Segundo Kotler (1998), com a globalização e o poder do cliente cada vez maior nas negociações, a competitividade entre as empresas exige que elas conheçam melhor o mercado do que os concorrentes. Contudo, inúmeras oportunidades desse mercado emergem do macro ambiente em constante mutação e as empresas devem ser hábeis na identificação de tendências.

A inteligência de mercado tem como objetivo acompanhar a evolução do mercado e disponibilizar aos tomadores de decisão o constante entendimento do cenário em que a empresa está inserida. Dessa forma, a organização pode agir e não apenas reagir frente às exigências do crescente aumento da concorrência.

Moura (2009) diferencia essas formas de interação com o mercado ao descrever que a análise do ambiente e a percepção dos cenários ajudam a evitar ameaças, identificar oportunidades e antecipar-se às tendências.

Segundo Miller (2002), inteligência é a informação filtrada, depurada, é o processo da coleta, análise e disseminação ética de inteligência acurada, relevante, específica, atualizada, visionária e viável com relação às implicações do ambiente dos negócios, dos concorrentes e da organização em si.

Ainda segundo Miller (2002), o processo de inteligência baseia-se no entendimento de que os gestores precisam estar sempre bem informados sobre questões fundamentais de negócios de maneira formal e sistemática. Inteligência é bem mais do que ler artigos de jornais, trata-se de desenvolver análises e perspectivas exclusivas relacionadas com o setor que atua a respectiva empresa.

Quanto à inteligência competitiva de mercado, trata-se de monitorar os sites do concorrente e as informações tomadas públicas, participação de eventos com profissionais do mesmo setor e, sobretudo, tomar decisões com base em dados que são levantados (STRAUFFER, 2004).

Segundo Leonard Fuld (1994), a inteligência fornece um grau de previsão das coisas que possam causar um impacto na organização. E segue colocando que a inteligência é a “informação analisada” e ajuda o gestor a tomar decisões de longo prazo.

O quadro a seguir relaciona os conceitos de inteligência competitiva, segundo Leonard Fuld:

O que é Inteligência Competitiva (IC)	O que não é Inteligência Competitiva
Inteligência que foi analisada a ponto de permitir a tomada de decisão.	Espionagem. Pois espionagem implica atividades ilegais ou antiéticas.
Ferramenta para alertar antecipadamente os executivos sobre oportunidades e ameaças.	Bola de cristal. Não existe uma verdadeira ferramenta de previsão do futuro.
Um meio de alcançar avaliações razoáveis. A IC oferece aproximações e melhores visões do mercado e dos concorrentes.	Banco de dados. Bancos de dados não realizam análises. Eles não substituem os humanos, que precisam tomar decisões analisando dados e aplicando bom senso, experiência, ferramentas analíticas e intuição.
Um meio para as empresas aumentarem seus lucros. Companhias como NutraSweet atribuíram muitos milhões de dólares do seu lucro ao uso de IC.	Papel. Prefira uma conversa pessoal ou um rápido telefonema a uma entrega de papel. Muitos executivos pensam que, gastando horas com slides, tabelas e gráficos, eles estão gerando inteligência, quando na verdade tudo que estão fazendo é atrasar a entrega de inteligência crítica.

Um modo de vida, um processo. Se a empresa utiliza IC corretamente, ela se torna um modo de vida para todos na organização – não apenas a equipe de planejamento estratégico ou marketing. As informações estão disponíveis para todos.	Um trabalho para uma pessoa. Uma pessoa pode ser nomeada como supervisora do processo de IC, mas não pode fazer tudo sozinha. Os gestores devem assegurar que outros na organização apliquem essa ferramenta em suas áreas.
Parte de todas as companhias de primeira classe. Empresas de alta qualidade aplicam IC consistentemente. O Malcolm Baldrige, o mais prestigioso prêmio de qualidade total para empresas americanas, inclui a síntese e o uso de informações sobre o mercado externo como uma de suas qualificações vencedoras.	Uma invenção do século XX. Inteligência competitiva existe há tanto tempo quanto os próprios negócios. Pode ter operado sob outro nome, ou sob nome nenhum, mas sempre esteve presente.
Dirigida da sala do executivo-chefe. Os melhores esforços de inteligência recebem diretrizes e apoio do executivo-chefe. Ele pode não ser responsável direto pelo programa, mas dedica-lhe orçamento e, mais importante, promove o uso.	<i>Software.</i> <i>Software</i> por si só não produz inteligência. Ele faz coletas e comparações, mas não análises.
Olhar para fora. Companhias que aplicam IC com sucesso ganham habilidade para olhar para fora dos seus limites. A IC acaba com o síndrome do “não inventado aqui”.	Uma história do noticiário. Se um executivo toma conhecimento de um evento relacionado à sua indústria por um jornal ou uma revista, há grandes chances de que outros na mesma indústria tenham ouvido a notícia por outros canais. A mídia nem sempre é ágil ou específica o suficiente para ajudar em decisões críticas de negócio.
De longo e curto prazo. Uma empresa pode usar a IC para muitas decisões imediatas, como preço de um produto ou a veiculação de um anúncio. Ao mesmo tempo, ela pode usar o mesmo conjunto de dados para decidir quanto ao desenvolvimento do produto no longo prazo e seu posicionamento no mercado.	Uma planilha. “Se não é um número, não é inteligência” – esta é uma frase não declarada, mas que frequentemente passa pela cabeça de muitos executivos. Inteligência vem em várias formas, e a planilha com resultados quantificados é apenas uma delas.

Fonte: Fuld & Company. *What Competitive Intelligence Is and Is Not.* <http://www.fuld.com>

A SCIP – *Society of Competitive Intelligence Professionals* acredita que a inteligência de mercado pode ser conduzida por empresas de todos os tamanhos, provendo aos executivos alertas antecipados sobre mudanças no cenário competitivo e permitindo que tomem decisões sobre diversas questões, desde marketing, P&D e táticas de investimento até estratégias de negócio de longo prazo.

A inteligência competitiva nas empresas vem das práticas e conhecimentos da inteligência Militar e governamental. Um dos clássicos que serve como exemplo é o SUN

TZU, militar chinês que viveu no século IV, considerado o “pai” da inteligência (MICHAELSON, 2005).

Seguindo nos pensamentos de Michaelson (2005), os conceitos da obra de SUN TZU (tratado sobre a arte da guerra) não mudaram e podemos buscar seus fundamentos e trazer sua simples sabedoria para os tempos modernos. Como o trecho a seguir:

Conhece teu inimigo e conhece-te a ti próprio; se tiveres cem combates a travar, cem vezes será vitorioso. Se ignoras teu inimigo, e conheces a ti mesmo, tuas chances de perder e de ganhar serão idênticas. Se ignoras ao mesmo tempo teu inimigo e a ti mesmo, só contarás teus combates por tuas derrotas (TZU, 2000, p.41).

De acordo com Gonzalez (2001), a inteligência competitiva ou de mercado também auxilia as empresas a se organizarem internamente. O autor afirma que as companhias recebem uma grande quantidade de informações que alimentam seu processo decisório, no entanto é comum que estas informações se encontrem dispersas pelas diversas áreas. Juntá-las, analisá-las e dar-lhes uma interpretação que contenha um caráter corporativo constitui o grande desafio do processo de inteligência corporativa.

3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O delineamento da pesquisa escolhida para a realização deste trabalho foi o estudo de caso. Como aponta Martins (2006): “O estudo de um caso é realizado porque se espera que o estudo aprofundado de um determinado fenômeno possa aumentar o entendimento sobre ele, facilitando a sua teorização”.

Stake (1994), por sua vez, afirma: “Não cabe ao pesquisador, mas ao leitor do relatório de pesquisa decidir se o caso é similar ao seu ou não e, portanto, se é generalizável para sua realidade”. Assim, a importância desse tipo de estudo está na possibilidade de, através dele, se apurar uma teoria e sugerir as complexidades do fenômeno que podem ser exploradas em investigações posteriores.

A estratégia de pesquisa escolhida para a realização deste trabalho teve como base os pressupostos da pesquisa exploratória, que segundo Malhotra (2008) tem o objetivo de explorar ou examinar um problema ou situação para proporcionar conhecimento e compreensão.

Na pesquisa exploratória tem-se como técnica a pesquisa qualitativa e quantitativa, a qualitativa proporciona melhor visão e compreensão do problema. Ela explora com poucas ideias preconcebidas sobre o resultado dessa investigação. Ela pode fornecer julgamentos antes e depois dos fatos, e é baseada em amostras pequenas e não-representativas, e os dados não são analisados estatisticamente. (MALHOTRA, 2008).

3.2 FONTES E COLETA DE DADOS

A escolha do caso se deu como base técnico/operacional, que é a possibilidade operacional de se acompanhar efetivamente o trabalho da empresa ao longo do estudo objetivando a coleta de dados.

Além da escolha do caso, era necessário também fazer escolhas sobre os documentos a analisar, pessoas a entrevistar e as situações e eventos a observar (MERRIAM, 1988; MILES; HUBERMAN, 1994; STAKE, 1994).

A primeira parte da pesquisa foi constituída por coleta de dados e documentos. Foram disponibilizados, pelos sócios, o organograma da empresa, as áreas e departamentos existentes, e a quantidade de funcionários. Foram coletadas, também, as informações de posicionamento, número de clientes e variedade de produtos.

Duas técnicas de coleta foram utilizadas na pesquisa. A primeira foi a análise das informações disponibilizadas que permitiram o conhecimento mais amplo da organização, o estudo do organograma, das políticas e processos adotados pela empresa e de outros documentos.

A segunda técnica de coleta de dados utilizada foram as entrevistas, segundo Mashall e Rossman (1995), entrevistas são conversas com propósitos definidos. Com elas se podem explorar alguns tópicos gerais, para ajudar a desvendar o significado da perspectiva apresentado pelo entrevistado sobre situações e eventos. Embora, de modo geral, se procura respeitar a maneira como o entrevistado apresenta e estrutura suas respostas.

Estas entrevistas foram realizadas em profundidade com o sócio e responsável pela área comercial, com o sócio e responsável pela área financeira e administrativa, com a gerente de pesquisa e desenvolvimento, e dois representantes da área comercial que trabalham na empresa há mais de quatro anos.

4 ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados é feita simultaneamente a sua coleta, permitindo que novos descobrimentos e hipóteses que virem a emergir neste processo possam ter a possibilidade de enriquecer a coleta em andamento (CRESWELL, 1994).

O método de análise utilizado é de união de dados, coleta e transcrição dos dados.

4.1 INFORMAÇÕES DE MERCADO NA PRODUTOS QUÍMICOS LTDA

Com base no levantamento das informações coletadas, é de comum acordo dos sócios que a empresa não apresenta um estudo aprofundado com informações de seus concorrentes, como preços praticados, praça e posicionamento. Segundo Las Casas (2010), informações desta natureza são muito importantes para tomada de decisão e rumo das companhias.

As informações de mercado obtidas pela empresa são coletadas por todos os funcionários, sem haver qualquer filtro ou análise prévia. Em sua maioria, são trazidas pela área de vendas que permanece a maior parte do tempo fora do escritório.

Todavia, os próprios profissionais da área comercial afirmam não ter total conhecimento das novidades do setor e muitas vezes pecam ao responder os questionamentos dos clientes. Consideram, ainda, que a empresa poderia desenvolver um canal para disseminar as informações de mercado.

Além dos vendedores as informações de mercado também são coletadas através de eventos de fornecedores, assinaturas de jornais, artigos, revistas especializadas, internet e mídia em massa. Na teoria, FULD (1994) afirma que, enquanto um executivo toma conhecimento de um evento relacionado à sua indústria por um jornal ou uma revista, há grandes chances de que outros na mesma indústria tenham ouvido a notícia por outros canais. A mídia nem sempre é ágil ou específica o suficiente para ajudar em decisões críticas de negócio.

O gerente de pesquisa e desenvolvimento, Fabiano, responsável pelos testes, criação e melhorias de produtos, afirma que algumas informações de mercado são encontradas por sua equipe, através da internet e de congressos que participam dentro e fora do Estado.

Porém, segundo o gerente, estas informações raramente são compartilhadas com os funcionários da empresa, pois sua área é muito exigida por melhorias de produtos e é composta apenas por profissionais da área química.

A coleta de informações de mercado, segundo FULD (1994) não deve ser um trabalho apenas das equipes de planejamento estratégico ou marketing, pelo contrário, deve ser um trabalho de todos os colaboradores da empresa, independente do nível hierárquico.

Além disso, estas informações não podem ficar apenas na posse dos gestores, elas devem estar disponíveis e circular de uma forma dinâmica para toda da empresa.

Gustavo, sócio-financeiro, aponta inúmeras vezes na conversa, a dificuldade de estabelecer metas de crescimento, pois faltam informações de mercado para tais decisões. Atualmente as metas são estabelecidas com base no resultado dos anos anteriores.

Os sócios comentam uma situação em que um fornecedor de fora do país ofereceu um produto inovador para fabricação de adesivos para calçados, mais econômico e sustentável. A empresa decidiu apostar no novo produto em algumas de suas linhas de adesivos, sem possuir informações do mercado. Para Gustavo, foi um “tiro no escuro” que, por sorte, deu certo.

Do ponto de vista dos vendedores que participaram das entrevistas, as informações de mercado são passadas informalmente durante as reuniões semanais, com a participação dos sócios, vendedores e assistentes técnicos. São tratados assuntos referentes a produtos comercializados, clientes que não estão comprando no período, promoções, metas e informações internas da empresa.

4.1.1 Etapas da Inteligência de Mercado

Os requisitos básicos para se produzir inteligência de mercado, segundo a CID - *Center for Innovations Development* (2001) são:

- a) Preparação: é preciso ter uma ideia sobre as necessidades de informação, ou seja, saber qual é o problema de inteligência.
- b) Exploração sistemática de fontes: desenvolver um plano para reunir informações e segui-lo, sempre tendo em mente o próximo passo.
- c) Flexibilidade: informações novas e circunstanciais desafiadoras inevitavelmente vão exigir alterações na abordagem. É inevitável que a metodologia de geração

de inteligência permaneça flexível à medida que se avança na procura de informações.

- d) Análise: desenvolver uma abordagem estruturada para processar a informação reunida.

É de comum acordo entre todas as áreas entrevistadas que faltam informações de mercado para uma maior competitividade da empresa. As etapas aqui citadas não são implementadas pela organização e é visível que as informações não são aproveitadas adequadamente, por não serem filtradas e coletadas de forma correta.

Percebe-se uma conscientização por parte dos gestores sobre a necessidade de estruturar uma área de inteligência de mercado para auxiliar a tomada de decisões, obter um melhor conhecimento de seu mercado, capacitar os profissionais de vendas, objetivando crescimento da organização.

4.2 ESTRUTURA DA ÁREA DE VENDAS

Quando iniciou suas atividades, em 1993, a empresa contava com apenas 18 clientes cadastrados e hoje este número já aumentou para 105. Por uma estratégia dos sócios a maior parcela de seus clientes são empresas de pequeno e médio porte e alguns de grande porte.

A área de vendas da Produtos Químicos Ltda é composta por seis funcionários, que são chamados de executivos de conta, ou seja, atendem apenas as empresas de sua carteira de clientes. Eles são responsáveis por realizar visitas periódicas, conhecer as necessidades dos clientes e construir um relacionamento de excelente qualidade.

Os profissionais desta área possuem uma meta de vendas mensal de cada tipo de produto oferecido pela empresa. A estratégia de vendas utilizada pela empresa é pessoal, que segundo o Las Casas (1987), na venda pessoal as dúvidas e dificuldades podem ser esclarecidas no momento em que aparecem, ajudando assim, a despertar no consumidor o desejo pela compra do produto.

4.2.1 Modelo de Estrutura de Vendas

O modelo de estrutura de vendas adotado na Produtos Químicos Ltda é por território, cada profissional é designado para uma região e responsável pela venda de todo o portfólio de produtos da empresa. Segundo Las Casas (2010), o principal benefício da responsabilidade territorial é de incentivar o vendedor a cultivar negócios locais e ligações pessoais.

Com base nas entrevistas realizadas, no ponto de vista dos gestores, o relacionamento com clientes é o fator mais importante para o sucesso nas vendas, por este motivo o método de vendas adotado é o consultivo, onde o vendedor foca no lucro do cliente.

Os clientes diretos da Produtos Químicos Ltda são as indústrias de calçados (*Business to Business*), porém observa-se que também há uma preocupação com as vendas das lojas ao consumidor final.

No método de vendas consultivas a empresa está disposta a pensar como o cliente, segundo Pacheco (2009) ela pode inclusive deixar de ganhar no curto prazo para render bons negócios no futuro.

Nas entrevistas realizadas, os vendedores reforçaram como ponto positivo da empresa a flexibilidade de negociações. Tendo em vista o porte enxuto, os sócios costumam liberar descontos para ganhar clientes e mantê-los fiéis à marca.

Por outro lado, os gestores da Produtos Químicos Ltda também acreditam na venda criativa, mesmo que este não seja o modelo utilizado atualmente. Marcelo, sócio responsável pela área comercial, acredita no conjunto dos dois métodos (consultivo e criativo), onde a empresa poderá pensar em novos formatos inovadores de aplicação da cola na linha de montagem dos sapatos, com custo reduzido e de fácil aprendizagem para os funcionários.

O modelo de venda por território e consultivo, segundo os sócios, é próximo ao ideal, pois os vendedores passam a maior parte do dia na rua, em contato com o mercado e conhecem as necessidades de seus clientes.

No que diz respeito a novos clientes a estrutura de vendas ainda pode melhorar muito. Os vendedores não são cobrados por metas de novos clientes adquiridos, apenas por meta de receita.

Marcelo explica que a aquisição de novos clientes na maioria das vezes ocorre por indicação, ou até mesmo por estarem insatisfeitas com os produtos da concorrência. No setor em que a Produtos Químicos Ltda atua todos os possíveis clientes já contam com um fornecedor de cola para sua linha de montagem, o que dificulta o trabalho dos vendedores.

Muitas vezes, afirma Gustavo, diretor administrativo, os clientes compram de mais de um fornecedor, utilizando os produtos concorrentes em variadas linhas de montagem.

Os vendedores entrevistados demonstram conhecer bem o mercado em que atuam, entendem as funcionalidades de cada um dos produtos oferecidos pela empresa e se dizem satisfeitos com a estrutura da área comercial.

Podemos exemplificar o processo de vendas da Produtos Químicos Ltda conforme o esquema abaixo:

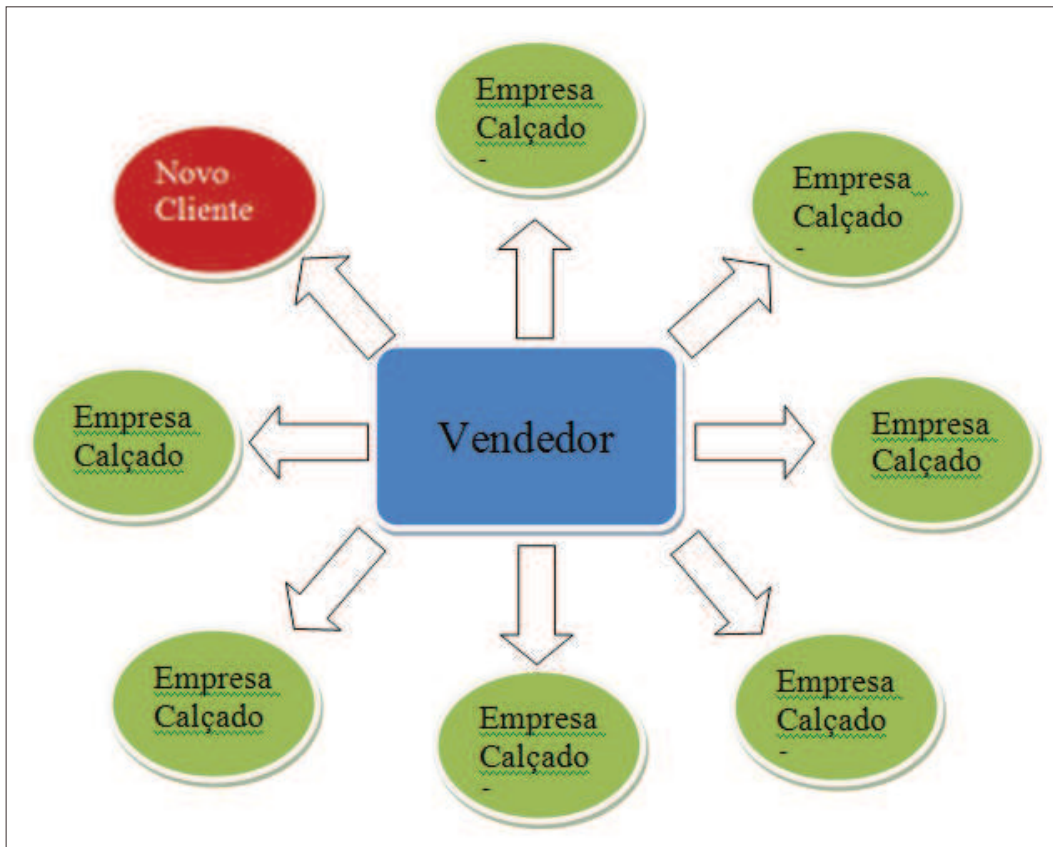


Figura 1: Carteira de clientes e relacionamento dos vendedores da Produtos Químicos Ltda.

Analisando a Figura 1, pode-se perceber que cada um dos vendedores possui uma carteira de empresas de calçados fixa, sendo responsável pelo faturamento e variedade de produtos comercializados.

Os vendedores também são responsáveis pela prospecção de novos clientes, mesmo não havendo meta estabelecida pela empresa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No estudo realizado na empresa de adesivos para calçados Produtos Químicos Ltda, constatou-se que não há um departamento responsável por inteligência de mercado.

O ponto forte da empresa é o estreito relacionamento que possui e desenvolve constantemente com o cliente, apostando na qualidade e presteza do atendimento, e este é conforme os gestores, o fator mais importante para o sucesso nas vendas. Já Moura (2009) afirma que a análise do ambiente e a percepção dos cenários ajudam a evitar ameaças, identificar oportunidades e antecipar-se às tendências.

De acordo com a fundamentação teórica, a inteligência de mercado auxilia os gestores na tomada de decisão, com base em dados e informações coletadas do ambiente em que a empresa está inserida (GOMES; BRAGA, 2004). Sobretudo, segundo as entrevistas realizadas, a Produtos Químicos Ltda não possui informações aprofundadas do mercado em que atua, podendo ser este um ponto fraco na gestão, conforme observações relatadas pelos seus dirigentes.

Considerando as afirmações de Miller (2002), que o maior resultado da inteligência competitiva é mostrar falhas internas decorrentes da força dos concorrentes, os gestores poderiam realizar uma análise dos pontos fortes e fracos (internos) e das ameaças e oportunidades do mercado (externo).

No que tange ao estabelecimento de metas e a tomada de decisões, fica muito claro que faltam informações para os gestores, como os próprios sócios indicaram nas entrevistas: “[. . .] a empresa não possui um estudo com informações de seus concorrentes, como preços, praça e posicionamento, informações desta natureza são muito importantes para tomada de decisão e rumo da companhia”.

Também segundo parecer da empresa, pode haver um ponto fraco na gestão por não aproveitar as informações de mercado, papel desempenhado por uma área de inteligência de mercado, segundo Strauffer (2004).

Por outro lado, a análise das entrevistas realizadas com os funcionários (área de vendas e pesquisa e desenvolvimento), mostrou que a empresa aposta na qualidade do atendimento, pois valoriza o relacionamento estreito que a área de vendas já conquistou com seus clientes.

Foi pensando em um melhor posicionamento de mercado da Produtos Químicos Ltda que este trabalho foi desenvolvido. Para tanto uma pesquisa exploratória foi realizada, onde dados primários foram obtidos através de entrevistas em profundidade com os sócios e funcionários da empresa. Através da análise destes dados foi possível verificar como a companhia utiliza as informações de mercado no seu negócio.

Dentre os principais pontos deste estudo de caso, destaca-se a oportunidade de melhorias nos negócios da Produtos Químicos Ltda. As informações de mercado podem ser melhor aproveitadas pelos sócios, auxiliando na tomada de decisões e qualificando seus funcionários.

Como afirma Strauffer (2004), praticar à inteligência competitiva de mercado também é participar de eventos com profissionais do mesmo setor. Então, a empresa poderia se associar a entidades de classe na sua região. Estas entidades promovem eventos de relacionamento e informação para o mercado, além de cursos de capacitação para funcionários de empresas associadas.

Por fim, a Produtos Químicos Ltda poderia investir na área de inteligência de mercado, inicialmente verificando aspectos internos da empresa e, em seguida, coletando informações de mercado de forma bem estruturada, conforme a teoria estudada neste trabalho.

REFERÊNCIAS

- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS DE CALÇADOS. **Pólos Produtores**. 2009. Disponível em: <<http://www.abicalcados.com.br/polos-produtores.html>>. Acesso em: 15 jun 2011.
- AMERICAN CHAMBER OF COMMERCE. **Câmara Americana de Comércio – Brasil: por um melhor ambiente de negócios**. Disponível em: <<http://www.amcham.com.br/quem-somos>>. Acesso em: 15 jun 2011.
- CID - *Center for Innovations Development*. **What is Competitive Intelligence?** 2001.
- CRESWELL, J. **Designing qualitative e quantitative approaches**. Thousand Oaks: Sage Publications, 1994.
- COBRA, Marcos. **Administração de Vendas**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- FULD, Leonard M. **The New Competitor Intelligence: the complete resource for finding, analyzing and using information about your competitors**. New York: John Wiley & Sons, 1994.
- FRANKLIN, Rodrigo. **Institucional Notícias: especialista mostra a importância da inteligência de mercado**. Belo Horizonte, 2011. Disponível em: <<http://www.osmelhorestreinos.com.br/htcbh/noticias.php?detalhe=77>>. Acesso em 19 set 2011.
- GOBE, Antônio Carlos et al. **Administração de Vendas**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- GONZALEZ, Bernardo Celso. **Inteligência Competitiva nas Empresas**. 2001.
- GOMES, Elisabeth; BRAGA, Fabiane. **Inteligência Competitiva: como transformar informação em um negócio lucrativo**. Rio de Janeiro: Campus, 2004. Disponível em: <<http://www.webartigos.com/articles/60996/1/O-DESENVOLVIMENTO-DA-INTELIGENCIA-COMPETITIVA-NA-ORGANIZACAO-COM-ENFASE-NA-INTELIGENCIA-DE-MERCADO-EM-COMPRAS/pagina1.html#ixzz1HoNxWkNK>>. Acesso em: 21 jul 2011.
- JUSTINO, L. **Direção Comercial**. Edições Lidel: Lisboa, 2007.
- KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- _____. **Administração de Marketing**. 10ed. São Paulo: Editora Prentice, 2000.

- LAS CASAS, Alexandre L. **Marketing: conceitos, exercício, casos.** São Paulo: Atlas, 1987.
- _____. **Administração de Vendas.** São Paulo: Atlas, 2010.
- MAGALDI, Sandro. **Vendas 3.0: uma nova visão para crescer na era das idéias.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- MALHOTRA, Naresh. **Introdução à pesquisa de marketing.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.
- MARSHALL, C.; ROSSMAN, G. *Designing qualitative research.* Thousand Oaks: Sage Publications, 1995.
- MARTINS, A. **Estudo de Caso: uma estratégia de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 2006.
- MICHAELSON, Gerald A. **Estratégias de Vendas.** São Paulo: M. Book do Brasil Editora, 2005.
- MILLER, Jerry. **O Milênio da Inteligência Competitiva.** Porto Alegre: Bookman, 2002.
- MILLES, M.; HUBERMAN, A. *Qualitative data analysis: an expended soucebook.* Thousand Oaks: Sage Publications, 1994.
- MOREIRA, J. C. T. **Administração de Vendas.** São Paulo: Saraiva, 2000.
- MOURA, M. **Inteligência de Mercado.** 2009. Disponível em: <<http://inteligencia-de-mercado.blogspot.com/search/label/intelig%3aancia%20de%20mercado>>. Acesso em: 20 jul. 2011.
- OLIVEIRA, Djalma de P. R. **Planejamento Estratégico.** 12. ed. São Paulo: Atlas 1998.
- SCIP - *Society of Competitive Intelligence Professionals.* Disponível em: <<http://www.scip.org>> , acessado em 19 set 2011.
- SEBRAE – SP – 2005, Artigo disponível em: <<http://www.sebraesp.com.br/principal/melhorando%20%seu%20negocio/orientacoes/merketing/equipe/definirfuncoesvendedor.aspx>>, acessado em 19 set 2011.
- STRAUFFER, David. Bem-Vindo ao Mundo da Inteligência Competitiva. **HSM Management Update**, São Paulo, n. 10, p. 5-7, 2004.
- STAKE, R. Case Studies. In: DENZIN, N.; LINCOLN, Y. **Handbook of Qualitative Research.** Thousand Oaks: Sage Publications, 1994.
- TZU, Sun. **A arte da Guerra.** L&PM, 2000.