

# GERÊNCIA DE VENDAS NA INDÚSTRIA DE COMPUTADORES

Sílvia Hauser\*  
Ângela da Rocha Schmidt\*\*  
Carl H. Christensen\*\*\*

Um dos mais importantes debates no campo do marketing, durante a última década, ocorreu entre os estudiosos da teoria e os que exercem a prática de marketing. A controvérsia diz respeito ao próprio conteúdo e âmbito do marketing. De um lado, "os práticos vêem os teóricos (isto é, os acadêmicos) como pensadores numa torre de marfim, pessoas que desconhecem a realidade do mercado, que 'nunca enfrentaram uma folha de pagamento', que ensinam porque não sabem praticar. Os teóricos respondem ao cumprimento, encarando os práticos como pessoas com a cabeça de concreto, que são excessivamente especializadas e incapazes de generalizar sua experiência, que querem saber 'como é que se faz', em vez de compreender porque a coisa funciona assim" (Levy 1981). Evitando-se os extremos, pode-se afirmar, porém, que é clara a necessidade de se desenvolverem estudos teóricos e empíricos que sejam, de fato, úteis à prática de marketing.

Entre todos os aspectos do marketing, a administração de vendas é, provavelmente, uma das áreas mais negligenciadas pelos teóricos e uma das mais importantes do ponto de vista prático. Esta afirmativa não necessita de justificativas: afinal, o vendedor, na maior parte das empresas, é aquele que a representa junto ao cliente e de quem depende, ao menos em parte, a imagem do produto e da própria empresa.

Além disso, embora a propaganda tenha recebido um lugar de destaque entre os elementos do *mix* de marketing, para a maior parte das empresas — principalmente as pequenas e médias — é a venda pessoal o principal meio de comunicação com os compradores. E ainda que não se disponha de estatísticas, pode-se afirmar seguramente que os gastos totais das empresas com venda pessoal superam, em muito, os gastos totais com propaganda e promoção.

Entre os vários aspectos da venda pessoal, a motivação e compensação do vendedor sobressaem pela sua relevância, já que é evidente que o vendedor motivado a realizar seu trabalho só poderá atuar no melhor interesse da empresa. Apesar disto, poucos são os estudos realizados sobre o tema, salientando-se os de Newton (1969), Smith (1975), Wotruba & Thurlow (1976) e Steinbrink (1979). Desconhecem-se, no Brasil, estudos sistemáticos sobre o tema, que sejam acessíveis ao público.

A pesquisa de que se trata a seguir buscou contribuir para o conhecimento de aspectos de venda pessoal no Brasil, selecionando-se como objetivo do estudo dezesseis empresas fabricantes de computadores. A escolha deste setor deveu-se fundamentalmente ao fato de se tratar de um tipo de negócio onde a venda pessoal assume papel importante no *mix* de marketing.

## O TRABALHO DE VENDA DE COMPUTADORES

O trabalho de venda — isto é, as funções exercidas pelo vendedor com vistas à realização dos objetivos da empresa relacionados com a venda pessoal — é um aspecto comumente negligenciado. No entanto, é fundamental que se conheçam os elementos do trabalho de venda para um melhor entendimento dos sistemas a serem utilizados no recrutamento, seleção, treinamento, controle e, sobretudo, motivação e compensação do vendedor.

No caso da venda de computadores, os seguintes elementos constituem o trabalho de vendas, nas dezesseis empresas estudadas:

- localizar clientes em potencial (14 empresas);
- realizar o contato inicial com o cliente (14 empresas);
- obter entrevista com o cliente (14 empresas);
- convencer o cliente a efetuar a compra (13 empresas);
- obter informações sobre o mercado e a concorrência (13 empresas);
- entregar o produto (3 empresas);
- receber pagamentos (1 empresa);
- orientar o cliente (12 empresas);
- prestar assistência técnica (2 empresas);
- tirar o pedido (15 empresas);
- desenvolver atividades promocionais (7 empresas);
- levar ao cliente conhecimentos técnicos (12 empresas);
- introduzir novos produtos (13 empresas).

Observa-se portanto que, contrariamente ao que ocorre em outros setores, como o de bens de consumo, o trabalho do vendedor de computadores está concentrado basicamente nas etapas iniciais do processo de venda. Isto se deverá, provavelmente, ao fato de que a venda de um computador requer um período longo de tempo, sendo a "pré-venda" — ou seja, a identificação do cliente e de suas necessidades e o esforço de persuasão — a etapa mais importante do processo.

## A ORGANIZAÇÃO DE VENDAS DOS FABRICANTES

A organização de vendas de uma empresa pode ser própria ou alheia, isto é, ela pode dispor de vendedores próprios ou utilizar representantes que tenham sua própria equipe de vendas. No primeiro caso, a empresa terá maior controle sobre a ação de vendas; no segundo, os custos serão provavelmente mais baixos. É a partir do balanceamento entre esses dois fatores que a empresa toma a decisão sobre a forma pela qual irá organizar sua força de vendas.

Entre os fabricantes de computadores há uma nítida preponderância do uso de vendedores próprios. Tal fato não é de forma alguma surpreendente, se se considera a importância da venda pessoal no composto de marketing deste produto e que a equipe própria permite um maior controle à empresa.

\* Gerente de Produto da International Assistance and Service Inc.; Mestre em Administração pela COPPEAD-UFRJ

\*\* Professora de Marketing e Mestre em Administração. COPPEAD-UFRJ; PhD pelo IESE-Universidade de Navarra

\*\*\* Professor da California State University, Northridge; Professor visitante da Fulbright Commission na COPPEAD-UFRJ

Em um produto cuja venda exige normalmente um longo período de tempo entre a primeira visita do vendedor e a decisão final de compra, em que o processo decisório do comprador tende a ser mais racional e estruturado, a venda pessoal desempenha um papel fundamental, sendo desejável um alto controle desta atividade. Assim, quinze entre as dezesseis empresas pesquisadas se utilizam de vendedores próprios, sendo que quatro delas também se utilizam de representantes.

Entre as razões indicadas pelos entrevistados para disporem de vendedores próprios encontram-se: a possibilidade de especialização do vendedor por área; o controle sobre os serviços prestados; a dedicação exclusiva do vendedor à empresa; e a diminuição dos custos de controle. O custo da equipe de vendas própria é, por outro lado, visto como a principal desvantagem associada a uma equipe própria.

Não se encontrou correlação entre o tipo de organização de vendas adotado pela empresa e sua origem, idade ou tamanho (Tabela 1).

TABELA 1  
Índices de Correlação de Spearman para a Organização de Vendas

Variáveis Independentes / Variáveis Dependentes	Origem do capital	Idade da empresa	Tamanho (nº empreg.)
Tipo de Organização de Vendas	-0.1636 SIG 0.272	-0.2619 SIG 0.164	-0.1904 SIG 0.240
Características da Organização de Vendas			
● especialização por produto	-0.2887 SIG 0.148	-0.1151 SIG 0.342	-0.3786 SIG 0.082
● especialização geográfica	-0.1066 SIG 0.353	-0.1093 SIG 0.349	-0.2971 SIG 0.141
● especialização por cliente	0.0000 SIG 0.500	0.2416 SIG 0.193	-0.4251 SIG 0.057

## CARACTERÍSTICAS DA ORGANIZAÇÃO DE VENDAS

É comum, nestas empresas, a alocação de vendedores específicos a determinadas linhas de produtos, áreas geográficas, ou tipos de clientes.

No que se refere à *especialização do vendedor por linha de produto*, encontraram-se cinco casos em que as empresas adotaram este procedimento. Por exemplo, as que comercializam produtos de automação bancária costumam utilizar vendedores exclusivos para esta linha. Também entre as empresas que vendem computadores e periféricos encontram-se exemplos deste procedimento, alocando-se os vendedores mais qualificados a computadores, e os menos, a periféricos.

Por outro lado, a *especialização por áreas geográficas* é, praticamente, uma imposição da própria extensão territorial do país, e das diversas diferenças regionais. Onze executivos utilizam equipes de vendas distintas em cada região. Para alguns, além da extensão geográfica do mercado outros fatores reforçam a especialização. Por exemplo, nos casos em que a empresa tem uma estratégia de penetração em uma determinada área geográfica, ou quando a pressão competitiva, em uma região, leva a temer a perda de clientes. A dimensão geo-

gráfica do mercado leva também, em alguns casos, ao uso de representantes, devido a problemas de distância e custos.

Ocorre, também, uma certa *especialização por tipo de clientes*. Neste caso, as empresas classificam seus clientes de forma variada, encontrando-se classificações quanto à atividade (indústria, comércio, governo, escolas etc); quanto ao grau de conhecimento do produto (clientes que já conhecem o produto ou que não o conhecem); quanto ao porte (grandes / pequenos) etc. Diferentes vendedores seriam alocados a estes diferentes tipos de clientes.

No que se refere à análise de correlação, os resultados apresentados na Tabela 1 não indicam a existência de correlação entre estas características da organização de vendas e a origem do capital, a idade ou o tamanho da empresa.

## CARACTERÍSTICAS DO SISTEMA DE COMPENSAÇÃO DE VENDEDORES

Steinbrink (1979) observou que a "motivação exige a criação de um clima no qual o vendedor pode motivar a si próprio com os incentivos proporcionados pela administração. Estes incentivos podem ser financeiros, não-financeiros ou uma combinação dos dois". Neste trabalho, procurou-se identificar tanto os objetivos financeiros como os não-financeiros adotados pelas empresas entrevistadas.

Inicialmente, procurou-se determinar de que forma a remuneração do vendedor se compararia a de outros cargos executivos na empresa. Verificou-se que a remuneração média do vendedor de computadores é geralmente inferior à do gerente de marketing; igual à do supervisor de vendas; e superior à do engenheiro de sistemas e à do analista de sistemas.

As correlações obtidas entre as variáveis idade e tamanho da empresa e o valor da remuneração comparativa (Tabela 2) indicam que: em empresas mais jovens, os vendedores são menos bem remunerados do que nas empresas mais antigas, comparativamente a outros cargos executivos na empresa; e que, em empresas maiores, os vendedores receberiam uma remuneração menor, comparativamente a outros cargos executivos, do que em empresas menores.

A correlação negativa obtida neste último caso pode ser explicada, ao menos em parte, pelo fato de que as organizações maiores são mais burocratizadas, enquanto nas organizações menores as principais responsabilidades executivas são exercidas pelo próprio dono. Assim, as organizações maiores necessitariam pagar mais caro por talento executivo mais qualificado. Desta forma, a remuneração dos vendedores se compararia menos favoravelmente nestas últimas, do que nas primeiras, com os outros cargos.

Algumas empresas determinam quotas de vendas a serem cumpridas pelos seus vendedores, isto é, um nível mínimo de vendas que estes são obrigados a alcançar. Destas quotas dependerá o nível de remuneração total do vendedor, ou seja, caso esta seja alcançada haverá prêmios, incentivos ou comissões maiores. Em caso contrário, pode ocorrer algum tipo de punição. Entre as empresas entrevistadas, onze seguem este procedimento. Algumas, porém, apesar de estipularem quotas, não cobram de seus vendedores seu cumprimento com qualquer tipo de punição.

Além dos prêmios associados ao sistema de quotas, cerca de metade das empresas entrevistadas utiliza prêmios em concurso de vendas. Os prêmios variam desde férias de uma semana, totalmente pagas pela empresa, até pagamentos em dinheiro.

Outras formas de compensação ao vendedor são constituídas por ajudas de custo (transporte, alimentação etc) e certos benefícios extraordinários, tais como assistência médica, hospitalar e dentária.

As ajudas de custo são prestadas por poucas empresas. O auxílio a transporte abrange desde o pagamento de passagens interestaduais, gasolina ou carro para o vendedor até o pagamento de 50% das despesas totais de transporte. O auxílio para alimentação compreende o pagamento de refeições dos vendedores com clientes ou simplesmente o "ticket-restaurant". A assistência médica, hospitalar e/ou dentária é oferecida por dez entre as empresas pesquisadas.

Um outro elemento, poucas vezes considerado como parte do sistema de compensação, é o apoio dado pela empresa para facilitar o trabalho do vendedor. Este apoio é, porém, um elemento muito importante em sua motivação, e uma forma indireta de compensação. Neste estudo, procurou-se identificar a existência de sete itens de apoio ao trabalho do vendedor: assistência técnica; material promocional para uso do vendedor; curso técnico para o vendedor; convenção de vendas; capacitação técnica do cliente; estoque para entrega rápida; propaganda cooperativa com os clientes.

Acusaram-se, ainda, outras formas de apoio ao vendedor como: participação em congressos e feiras; uso de agência de propaganda apoiando o trabalho de vendas de sua equipe; trabalho de pré-venda realizado por engenheiros de sistemas; informação sobre o mercado e a concorrência ao vendedor; prêmios e convenções de venda no exterior; seminários; promoções junto a *software houses*; suporte a eventos dos próprios clientes; e suporte a grupos de usuários.

O último elemento analisado no sistema de compensação foi a intensidade de treinamento do vendedor. Embora o treinamento tenha sido questionado no que se refere à melhoria da performance do vendedor (Levitt, 1974), não se pode contestar seu valor no que se refere à motivação do vendedor, aumentando sua produtividade e diminuindo a taxa de *turn-over*.

A forma de treinamento dada aos vendedores que mais se verificou foi o treinamento técnico, do tipo que visa ensinar ao vendedor o que é o objeto da venda e como pode ser usado, para que o mesmo possa responder a questões por parte dos clientes. A supervisão informal antes e após a entrada do vendedor em campo, a fim de identificar eventuais problemas, é a segunda modalidade de treinamento mais indicada pelos executivos. Já o treinamento prático em campo, acompanhado por um supervisor mais experimentado, a fim de identificar falhas no processo de vendas e o treinamento formal teórico em salas de aula sobre técnicas gerais de venda e específicas aparecem em terceiro lugar.

O item mais lembrado espontaneamente pelos executivos foi o treinamento quando da introdução de um produto novo ou de alterações no produto. "Desde que haja alguma modificação no equipamento, é feita uma reciclagem do vendedor, e um treinamento técnico, na forma de seminário, quando ocorre o lançamento de um produto novo", observou um executivo entrevistado.

Além dessas modalidades de treinamento foram citadas espontaneamente os "programas de estágio em várias áreas diferentes da empresa, a fim de que o vendedor conheça todas estas áreas" e, também, "o treinamento sobre *leasing* e

TABELA 2  
Índices de Correlação de Spearman para  
o Sistema de Compensação de Vendedores

Variáveis Independentes / Variáveis Dependentes	Origem do capital	Idade da empresa	Tamanho (nº de empreg.)	Tipo de organização de vendas
<i>Características do Sistema de Compensação</i>				
● valor da remuneração comparativa	0.4562 SIG 0.059	0.4841 SIG 0.047	-0.5798 SIG 0.019	-0.1597 SIG 0.301
● uso de quotas para remuneração	-0.2887 SIG 0.148	-0.3616 SIG 0.093	-0.3151 SIG 0.126	0.0000 SIG 0.500
● uso de concurso de vendas	-0.3780 SIG 0.082	-0.1776 SIG 0.263	0.0155 SIG 0.478	-0.3780 SIG 0.082
● uso de ajuda de custo	0.1890 SIG 0.250	0.0969 SIG 0.366	-0.4195 SIG 0.600	-0.3780 SIG 0.082
● uso de benefícios extraordinários	-0.1066 SIG 0.353	-0.2914 SIG 0.146	-0.4195 SIG 0.060	0.2366 SIG 0.223
● intensidade de apoio ao trabalho do vendedor	-0.1014 SIG 0.360	0.0732 SIG 0.398	0.3547 SIG 0.097	0.2366 SIG 0.198
● intensidade de treinamento do vendedor	0.4719 SIG 0.038	0.5202 SIG 0.023	-0.1685 SIG 0.274	-0.0663 SIG 0.407

suas variações”, sobre “tecnologia adaptadas à realidade” e sobre “como funcionam as *software-bouses*”.

A intensidade de treinamento do vendedor se mostrou positivamente correlacionada com a origem do capital e com a idade da empresa (Tabela 2). Interpretando-se estes resultados, verifica-se que as empresas multinacionais oferecem maior variedade de formas de treinamento a seus vendedores do que as empresas nacionais. Já a correlação entre idade e intensidade de treinamento pode se originar do fato de que a idade da empresa mostrou-se correlacionada com a origem do capital\*, o que prejudica a interpretação dos resultados obtidos, com relação a esta variável. Esta correlação se explica pelo fato de que as empresas nacionais ingressaram mais recentemente no mercado do que as multinacionais.

### SATISFAÇÃO COM A ORGANIZAÇÃO DE VENDAS E COM O SISTEMA DE COMPENSAÇÃO DE VENDEDORES

Procurou-se determinar até que ponto os executivos entrevistados estariam satisfeitos com a forma pela qual a organização de vendas existente na empresa estaria atendendo aos objetivos da empresa; às necessidades de controle dos vendedores/representantes; às necessidades de atendimento aos clientes; às necessidades de informação sobre o mercado; às restrições de custo da empresa.

Dentre esses cinco itens, apenas em um os executivos mostraram-se relativamente insatisfeitos. Trata-se da capacidade da organização de vendas de prestar um bom atendimento aos clientes, sem dúvida um dos aspectos principais na atuação do vendedor.

Obteve-se, também, uma medida global da satisfação dos executivos com a organização de vendas, medida esta que foi utilizada na análise de correlação (Tabela 3), obtendo-se uma correlação positiva e significativa entre o tipo de organização de vendas existente e a satisfação da empresa com a mesma: isto é, as empresas que utilizam somente vendedores estão

mais satisfeitos com sua organização de vendas do que as que utilizam vendedores e representantes.

No último elemento analisado, foi a satisfação com o sistema de compensação adotado pela empresa. Conforme se observa na Tabela 3, não se encontrou correlação entre esta variável e a origem, idade e tamanho das empresas.

TABELA 3

Índices de Correlação de Spearman para o grau de satisfação dos executivos

Variáveis Independentes \ Variáveis Dependentes	Origem do capital	Idade da empresa	Tamanho (nº de empreg.)	Tipo de organização de vendas
• satisfação com a organização de vendas	0.2992 SIG 0.139	0.1768 SIG 0.264	0.0125 SIG 0.477	0.5984 SIG 0.009
• satisfação com o sistema de compensação	-0.2000 SIG 0.237	-0.2562 SIG 0.178	0.3279 SIG 0.116	N.A.

N.A. = não se aplica.

Verificou-se ainda que o sistema de compensação, por ser um elemento-chave na motivação do vendedor, está sendo constantemente modificado e atualizado. Entre as mudanças recentes ocorridas, citam-se mudanças no percentual das comissões, na periodicidade dos prêmios, nos níveis salariais, e na composição do sistema de compensação.

Muitos executivos acreditam na necessidade de introduzir novas modificações nos sistemas atuais de remuneração e compensação dos vendedores de suas empresas. Este caráter dinâmico do sistema de compensação é decorrente de vários fatores: de um lado, as mudanças no mercado, pela entrada de novos concorrentes e o conseqüente aumento das pressões competitivas; de outro, a própria natureza da indústria, em crescimento, e a rápida mudança tecnológica. O sistema de compensação, é visto como o principal fator na motivação do vendedor, em um setor onde a venda pessoal é o elemento-chave no *mix* de marketing.

### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. HAUSER, Sílvia — “O sistema de compensação das equipes de vendas nas empresas brasileiras fabricantes de computadores”. Tese de Mestrado não-publicada. COPPEAD/UFRJ, Janeiro de 1984.
2. LEVITT, Theodore - *Marketing para o desenvolvimento de negócios*. Rio, Cultrix, 1974.
3. LEVY, Sidney J. — *Marketing 101 ou o domínio do Marketing*. Stuart H. Britt e Harper W. Boyd, ed. *Marketing: gerência e ação executiva*. São Paulo, McGraw-Hill do Brasil, 1981, p. 3-10.
4. NEWTON, Derek A. — Get the most out of your sales force. *Harvard Business Review*, September-October 1969, p. 130-143.
5. SMITH, Charles W. — Gearing salesmen's efforts to corporate profit objectives. *Harvard Business Review*, July-August 1975, p. 8-16.
6. STEINBRINK, J. — Como remunerar sua força de vendas. *Negócios em Exame*, 9 de maio de 1979, p. 35-46.
7. WOTRUBA, Thomas R & MICHAEL, L. Thurlow — Sales force participation in quota setting and sales forecasting. *Journal of Marketing*, April 1976, p. 36-42.

\* O índice de correlação de Spearman entre a origem do capital e a idade da empresa foi de 0.616, ao nível de significância de 0.004.