

**PLANO DE EXPANSÃO COMERCIAL NO MERCADO PAULISTA: O CASO DA INKOR
COM ABORDAGENS COMERCIAIS TRADICIONAIS E MODERNAS**

TIAGO COELHO NARCISO

UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ (UNIVALI)

JAILSON LANA

UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ (UNIVALI)

RAUL BEAL PARTYKA

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO (FGV-EAESP)

JOÃO ROBERTO ROCHA LEMOS

UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ (UNIVALI)

PLANO DE EXPANSÃO COMERCIAL NO MERCADO PAULISTA: O CASO DA INKOR COM ABORDAGENS COMERCIAIS TRADICIONAIS E MODERNAS

“CONFIEM EM MIM”

Em uma tarde de sexta-feira, no auge da pandemia da COVID-19, Luiz Gonzaga (conhecido como Zaga), diretor do grupo Inkor, reúne Lauro, gestor de controladoria, Liciane, gestora financeira e César, gestor comercial. Sem enrolação ele explica:

- *Gente, como vão? Precisamos antecipar nosso plano de entrar no estado de São Paulo. Quero participar do leilão para comprar uma empresa no distrito industrial de Rio Claro - SP e instalar nossa unidade lá, essa empresa tem muitos equipamentos que podemos utilizar e está localizada no meio de um dos maiores polos cerâmicos do país.*

- *Zaga, eu acho ótimo podermos dar esse grande passo. Só acredito ser um pouco arriscado comprometermos tanto caixa assim, já estaremos com duas fábricas sendo montadas no Paraná nos próximos 2 anos.* Argumenta Liciane.

- *Também acho uma ótima notícia! Só precisamos ter um certo cuidado nesse momento. Com a pandemia nossos custos com importação e volatilidade no fornecimento de insumos aumentaram muito. Não é melhor aguardarmos um pouco essa poeira baixar?* - Lauro complementa.

- *São Paulo tem um mercado potencial para ser nossa maior operação! Só precisamos discutir sobre quem enviar para lá para gerir o comercial, o desafio de entrar naquele mercado não é simples.* César comenta.

Após alguns momentos conversando todos concordaram que essa seria uma boa oportunidade para se instalar no estado por conta da possibilidade de adaptação da estrutura fabril da empresa a ser comprada e custo envolvido ser relativamente baixo em todo o contexto operacional.

Pessoal, confiem em mim. Vai dar tudo certo. Precisamos de um esforço de cada setor para trabalharmos do nosso jeito, enxutos e com sinergia. Assim que a fábrica estiver rodando e iniciarmos os trabalhos comerciais, as coisas ficarão mais fáceis. Zaga conclui.

A INKOR

Atualmente a empresa é posicionada como uma empresa brasileira que atua na produção de argamassas, impermeabilizantes, aditivos, saneantes e tintas destinadas ao setor imobiliário. A capacidade de produção de mais de 400.000 toneladas por ano se divide entre a matriz catarinense e uma filial em Osório, na grande Porto Alegre – RS. Conta ainda com as unidades fabris de Rio Claro, SP, Guaíra e Piê, PR.

Atualmente, em atividade da fase final de construção uma fábrica de injeção de polímeros para confecção de suas próprias embalagens e artigos complementares para construção civil, além de uma fábrica de Blocos Celulares – planejando uma estrutura para ter a maior capacidade produtiva desse item na América Latina. São mais de 700 SKUs diferentes que compõe os catálogos, o que possibilita a empresa atender uma extensa demanda dos mercados da construção, desde as fases mais primárias ao acabamento das obras podendo atender os diversos subsegmentos do varejo e engenharia.

É possível encontrar produtos da Inkor nos três estados da região sul do país, também em outros países, como Paraguai, Uruguai, Argentina, Jamaica e Caribe. A organização atua no mercado corporativo, com 10% da produção vendida para o mercado externo, outros 10% diretamente no canal de engenharia – as construtoras, escritórios e empreiteiras, e restante,

correspondente a 80% do volume produtivo, atende o varejo, com mais de 4.000 clientes só em Santa Catarina.

Como um dos diferenciais competitivos para conseguir atender oferta em larga escala e diminuir a volatilidade dos preços, a Inkor extrai e beneficia alguns dos insumos mais importantes de sua cadeia. Conta com uma jazida própria para extração mineral e reflorestamento para a madeira necessária na linha de produção. Para a produção, até 70% da energia consumida vêm dos painéis solares, utiliza água captada das chuvas, trata e reutiliza os seus efluentes no processo, recicla os pallets e similares, além de utilizar embalagens 100% recicláveis.

A empresa é detetora de quase 100% das etapas de produção, passando desde a extração e manipulação mineral, automação do trabalho chegando até a entrega para o lojista ou construção, por meio de freteiros e frota própria.

A linha de argamassas é responsável por grande parte do volume vendido, normalmente fornece uma margem de contribuição menor do que as outras linhas - por conta do valor percebido pelo mercado e estratégia de posicionamento da empresa. Para equilibrar a lucratividade é orientado inserir nas negociações outros produtos do portfólio com melhor margem. A empresa vem mantendo um crescimento médio de aproximadamente 30% ao ano nos últimos anos. Em 2020 mesmo com a pandemia, a Inkor fez grandes negociações com fornecedores, ampliou jazidas e abasteceu seus estoques, garantindo o abastecimento de seus clientes. A projeção é mais do que dobrar de tamanho até 2024.

E TUDO COMEÇOU

Inkor nasceu em 2004, porém pode-se dizer que ela é fruto do espírito empreendedor e perseverança do Zaga e sua família. Anos antes de entrar na indústria, a família era dona de um restaurante em Imbituba - SC que atendia boa parte dos colaboradores das empresas que movimentavam a cidade, como a ICC - Indústria Carboquímica Catarinense, a Indústria Cerâmica Imbituba S/A e o Porto de Imbituba. Posteriormente montaram um hotel para atender esse mesmo público. Tempos depois a família decidiu mudar de ramo, para transporte de cargas, tendo uma frota própria de caminhões. Tiveram uma rápida passagem pelo mercado de distribuição de bebidas e postos de combustíveis até que entraram no ramo de materiais para construção, com uma rede de lojas de varejo em Santa Catarina.

A rede foi expandindo e se tornou uma das maiores do estado de SC, atuando fortemente no litoral do estado. O faturamento mais expressivo da varejista era proveniente de revestimentos cerâmicos e agregados – pisos, porcelanatos, argamassas, rejuntas e etc. Dado a alta demanda de compostos arenosos e complementos para os revestimentos vendidos na rede, Zaga enxergou uma oportunidade para entrar na indústria. Começaram a produzir a própria argamassa para atender a demanda das lojas.

Ao longo do tempo os produtos produzidos pela Inkor começaram a ser vendidos até as lojas concorrentes. Passado algum tempo o grupo tomou a decisão de direcionar todos os esforços para a indústria, melhorando o controle de processos com a compra de jazidas e maquinário, ampliando as equipes e ganhando *market share* no sul do país.

Naquele momento, Zaga percebeu que investir na industrialização das argamassas foi uma decisão acertada, pois entendeu que conseguiria alcançar um nível de escalabilidade operacional e eficiência financeira.

- Liciane, precisamos vender, e muito! Esse mercado promete! Não podemos mais depender apenas da loja. Comenta informalmente, Zaga.

- E vamos vender! A nossa argamassa está ficando cada dia melhor. Mas precisamos de alguém para nos ajudar nas vendas. Liciane comenta.

- Precisamos encontrar um profissional no mercado. Alguém que seja "gente como a gente", que seja simples e goste de ir para o mercado.

Um certo dia, Zaga encontra o César em frente a um dos galpões da empresa e iniciam uma conversa despreziosa. Se demonstrando humilde e bastante interessado em conhecer tecnicamente o produto, mesmo vindo de outro segmento, chamou a atenção do Zaga.

O “Seu César” trabalhou na antiga Brahma e de outras empresas de distribuição, onde gerenciou equipes comerciais e consolidou sua carreira no ramo de bebidas que, historicamente, é extremamente pulverizado e agressivo comercialmente.

Após algumas conversas e negociações, Cesar aceitou a proposta e topou o desafio em um novo mercado, assumindo imediatamente a gestão comercial da Inkor.

Nos primeiros meses a operação logística funcionava de duas maneiras: Os clientes maiores compravam no modo “retira”, onde eles contratavam uma empresa para buscar a carga diretamente na empresa. A outra forma era atender o pequeno varejista entregando com a própria frota da empresa. O gerente César que, também possuía um pequeno caminhão, inclusive fazia as rotas, vendia e, por muitas vezes, ele mesmo entregava. Naturalmente o volume aumentando e a equipe comercial foi expandindo, onde representantes e supervisores foram sendo contratados.

Vendo oportunidades no mercado, criou-se a linha de rejuntas e algum tempo depois a de impermeabilizantes para construção civil. Com o portfólio aumentando criava-se mais condições de faturamento e negociações de preços mais agressivas. Era possível vender com maiores descontos um produto de alto giro como a argamassa, caso fosse vendidos outros SKUs do portfólio, que equalizavam a margem média do pedido.

Alguns anos depois foi a vez da implantação da linha de tintas imobiliárias e complementos. Inicialmente não foi fácil se consolidar no mercado, pois são produtos onde existe maior preferência por marcas específicas, lojas especializadas e uma concorrência mais agressiva.

Desde o início da gestão comercial, foram sendo formadas equipes comerciais em diferentes formatos e sistemas. Para chegar ao formato considerado ideal para cada momento, César, Zaga e os supervisores testaram, avaliaram e ajustaram o modelo trazendo a evolução da consciência da equipe comercial em buscar sempre a melhor experiência do consumidor através de *trade marketing* e alavancas de *sell out*, ou seja, exposição da marca, espaço em loja e ações comerciais criativas.

Meados de 2014, após a análise de alguns relatórios de trabalho e performance, Zaga questiona o gerente.

- O que acha de mudarmos a equipe de representantes para vendedores contratados, César? - Pergunta Zaga.

- Entendo que pode até funcionar. Mas o representante é remunerado exclusivamente pelo resultado, já o vendedor contratado recebe o salário mais encargos ele entregando valor ou não. Precisamos colocar “na ponta do lápis”.

- Certo. O que acha de fazermos um teste? Vamos colocar um vendedor CLT naquela região da grande Porto Alegre – RS, onde ainda não temos representante. Fornecemos um carro plotado para ele e pagamos as despesas com deslocamento mais um salário fixo. Zaga sugere.

- Ótimo, vamos fazer esse piloto. Mas precisamos ofertar uma remuneração variável para compor o salário. Assim premiamos o bom resultado e não deixamos o vendedor na zona de conforto.

Após seis meses, os gestores entenderam que o modelo CLT não entregou bons resultados, por se tratar de um investimento inicial muito alto. Um ponto já observado no recrutamento é que na maioria dos casos, os candidatos a vendedores CLT que concordaram com o salário, benefícios e condições propostas pela Inkor, ainda não possuíam relacionamento com os clientes da área delimitada. Assim o tempo para construção desse relacionamento e para prospecção de uma base consistente era maior se comparado com algum representante que já trabalhasse na região com outra pasta que atendesse o mesmo perfil de clientes B2B.

Com os resultados obtidos, a solução encontrada foi trabalhar de forma híbrida em alguns casos: até que o vendedor consiga criar um relacionamento no mercado e manter um volume de vendas linear considerável. Nesse caso, a Inkor mantinha o contrato de trabalho na forma de CLT arcando com os custos de transporte, alimentação e encargos. Após isso cessa o contrato e o vendedor se torna um representante comercial no contrato de CNPJ com registro no CORE (Conselho Regional dos Representantes Comerciais), onde ele passa a receber apenas a remuneração variável por comissão média de 2 a 7% sobre a liquidez do faturamento, similar ao que o mercado utiliza nesse ramo.

Buscando sempre a proximidade com o mercado, a cada 5 a 8 representantes um supervisor comercial era nomeado para liderar a sua equipe, para dar um suporte intensivo para o mercado e sua equipe. Neste caso, o trabalho do supervisor comercial consistia em treinar e acompanhar sua equipe no mercado, definir e monitorar metas em todas as linhas, auxiliar nas grandes negociações, acompanhar execução dos materiais de trade marketing e oferecer capacitação técnica para os profissionais e lojas de sua região.

A definição das carteiras de clientes de cada vendedor e o formato de atendimento seguem princípios muito similares ao varejo de bebidas: Cada representante/vendedor é responsável por uma área geográfica consideravelmente pequena (se comparada com um representante de louças sanitárias ou revestimentos cerâmicos, por exemplo) e atua com visitas no mínimo quinzenais. Assim o objetivo é atuar de forma mais assertiva na região delimitada, buscando o conceito de maior pulverização e prospecção, alcançando o maior número de pontos de venda possível, resultando em capilaridade e acessibilidade, em um formato de venda intensiva. Na visão da empresa, uma área enxuta possibilitava também que, os custos logísticos do representante e da empresa sejam reduzidos por conta de tempo e distância de deslocamento. Devido à proximidade também era possível melhorar o relacionamento com os clientes e consumidores finais, além de poder oferecer um melhor nível de serviço.

SÃO PAULO, AÍ VAMOS NÓS!

Boa parte dos ocupantes dos cargos de liderança da empresa é formada na própria empresa e todos têm orgulho disso. A maioria dos gerentes e encarregados iniciaram na empresa em cargos operacionais e como auxiliares, por isso conhecem os processos de ponta a ponta.

Mas com a expansão da Cia em ritmo acelerado contratações foram sendo feitas em todas as áreas. Pessoas de outros segmentos industriais e comerciais foram entrando para contribuir para o aprimoramento dos processos e resultados criando uma liderança mais diversa.

Após compradas as instalações de Rio Claro – SP, começou a força-tarefa de envio das equipes próprias de metalurgia, manutenção, elétrica e automação. Foram alguns meses para adaptação dos silos e dutos, instalação dos novos motores e sistemas de automação e integração. Além de inúmeras reformas estruturais e estéticas.

E o “xadrez” das pessoas da gestão comercial? Foi decidido movimentar Gabriel, um supervisor que já trabalhou nos três estados do Sul e detém conhecimento das linhas de produtos, aplicações e marketing da Inkor. Para a condução desse movimento, decidiram trazer um gerente comercial do mercado, Tiago advindo de uma grande cervejaria do país, para gerir a execução e estruturação das estratégias da expansão comercial, além de um gerente fabril também externo, o Cleyton, vindo de uma grande concreteira do país. A ideia era a empresa

usar a experiência dessas duas pessoas em outras grandes companhias sem perder a essência do trabalho da Inkor.

O prazo para iniciar as vendas no estado era curto, poucos meses e Tiago, foi gerente de nível de serviço na Ambev, além de ter passado por cargos de inteligência comercial e liderança de equipes, passou algumas semanas fazendo rotas em todas as regiões com todos os supervisores da empresa e na sequência foi para Rio Claro iniciar os trabalhos juntamente com Gabriel.

Falando de políticas comerciais, a estratégia inicial foi replicar o modelo de trabalho do sul da forma mais rápida e organizada possível, respeitando e se adaptando às particularidades locais. Contratar e capacitar uma equipe inicial para começar as vendas e escoamento dos primeiros estoques foi o trabalho extensivo do primeiro mês de operação. Em seguida expandir o raio de prospecção de representantes e irem formando as próximas turmas para operarem no mercado. As plataformas para conseguir bons nomes para entrevistar foram as mais diversas: Redes Sociais, visitas aos clientes para conseguir indicações, visitas nas indústrias que atendiam o mercado de construção e até uma pesquisa paga para encontrar os CNPJs com CNAE de *Representantes comerciais e agentes do comércio de madeira, material de construção e ferragens*.

A definição inicial das regiões de atuação de cada representante a ser contratado foi baseada em densidade demográfica, PIB das cidades, quantidade de possíveis clientes mapeados e proximidade geográfica entre as cidades e a fábrica. Depois de entrevistadas e escolhidas as pessoas que tenham um perfil comercial e um método de trabalho similar à Inkor, verificou-se as cidades atendidas e as encaixou nas áreas disponibilizadas procurando adequar as cidades de uma área para outra quando necessário. E em todos os casos foi preciso alguma readequação das cidades de cada microrregião antes de fazer os contratos de contratação, pois cada representante alegava ter carteira importante de clientes em cidades que correspondiam a microrregiões antes destinadas a outra pessoa. Empasses eram enfrentados com maior frequência ao se fazer a separação dos territórios e escolha das pessoas para áreas de alta densidade demográfica e clientes potenciais, como os grandes centros de Sorocaba, Campinas, São Paulo capital etc.

Com a primeira leva de contratados definida, foi o momento de treinar as pessoas e ir para o mercado. Todos os recém-contratados foram levados para unidade fabril para a integração. Passaram por treinamentos de todas as linhas de produtos, políticas comerciais, faturamento de pedidos e aplicativos da empresa e, ao final, acompanharam todo o processo de produção desde os misturadores à expedição. Nas semanas seguintes, foram para o mercado acompanhados de um supervisor ou gerente para auxiliar no fechamento das primeiras negociações e reforçar os conhecimentos.

COM ESSES RESULTADOS, PRECISAMOS ACELERAR!

Após alguns meses de trabalho e analisando os processos e resultados de operações e faturamento Tiago a Zaga tiveram uma primeira reunião de alinhamento sobre a nova região.

- Fizemos tudo nos conformes, Seu Zaga. Do ponto de vista do processo, está tudo sendo bem executado, as diretrizes corretas, o setor está bem-organizado, temos estrutura de vendas montada, territórios e rotas, políticas, orçamentação, metas e objetivos definidos, nosso modelo de field sales está acontecendo. Temos realmente gestão de vendas aqui em São Paulo, pessoas e processos bem-organizados e definidos e o resultado está aparecendo.

- O volume até que está vindo! Acima do que havíamos esperado para o início. Porém o resultado do caixa está apertado, o financeiro está me pressionando. Vamos pensar em uma forma de melhorar nosso alcance a novos PDVs e o faturamento. Se esperarmos só pelas novas contratações de representantes, vamos evoluir devagar. Zaga comenta com Tiago.

- O senhor quer que mudemos o que vem sendo feito? Quer que organizemos o setor de alguma outra forma? A princípio mantive o modelo tradicional que já vinha sendo feito na Inkor, até para não gerar conflitos.

- Eu sei, e tens todos os méritos, mas precisamos ser agora, mais agressivos, aumentando o faturamento no curto prazo

- Entendi, então tenho duas sugestões, Seu Zaga. A primeira é verificar se nossos investimentos em marketing digital estão surtindo efeito, pois recebi poucos clientes que vieram das redes sociais e poucos contatos que fiz no mercado já conheciam a marca Inkor.

- A segunda é mais ousada, é botarmos em prática parte daquele projeto de Inside Sales (vendas internas) que sugeri no início. Sou experiente nisso, comandi isso na outra empresa que trabalhava, sei implantar e gerir esse método.

- Interessante e como faríamos isso?

- A minha ideia é criarmos uma equipe de prospecção de leads qualificados, como um tele vendas, só que preparado para conectar clientes potenciais aos closers, que são os fechadores de negócios internos. Ou aos nossos representantes e, se possível, até fazer as primeiras vendas a esses clientes.

- Eu aqui pensando em como faturar melhor evitando ou reduzindo custos, e tu vem me falar em contratar mais equipe? Zaga responde.

- Muitas empresas de tecnologia e serviços estão investindo em equipes para operar no formato ativo de prospecção, qualificação e abordagem de relacionamento. É uma forma interessante de nos conectarmos diretamente a uma base maior de clientes em menos tempo e com um menor custo. Podemos até “preparar o terreno” para a visita presencial do representante.

- Entendi, até pode funcionar. Mas precisamos ter atenção em alguns detalhes: Temos cuidado para esses vendedores internos não “se atravessarem” nas negociações dos representantes e treiná-los muito bem para uma abordagem sutil e objetiva. Conclui Zaga.

- É esse é um problema. Temos que pensar bem como fazer. Mas acho válido testar.

Poucas semanas depois foi criado na matriz em SC uma equipe de seis pré-vendedores para atender os estados de SP e PR, onde havia maiores oportunidades de áreas descobertas e a marca era menos conhecida. O modelo de trabalho adotado foi definido para que a equipe qualifique, atenda e desenvolva os possíveis clientes atingidos via *outbound* ou *inbound marketing*.

Inicialmente sem realizar vendas internas pelo fato de a Inkor ainda não ter definido uma política comercial específica para esse canal que evite conflitos com os representantes além de conflitos entre os próprios canais, como atacado, varejo e engenharia, por exemplo. As principais atividades dessa equipe eram exatamente conectar os clientes de uma região com o representante que a atende, apresentando a empresa, enviar materiais institucionais e portfólio, colher informações sobre perfil do cliente e agendar uma primeira visita presencial do responsável pela área.

Com tais limitações os resultados apresentados pela equipe de Inside Sales não foram satisfatórios, em partes pela falta de aderência dos representantes ao programa, pois o contato era feito internamente e o representante não efetivava o contato pessoal, e em partes pela perda do timing de vendas, em que o cliente, até a visita do representante, perdia o “calor da negociação”. Isso gerou desmotivação da equipe interna e desconfiança da equipe externa.

O DILEMA

As cobranças de Zaga por faturamento eram grandes e Tiago tinha certeza de que o método de vendas internas traria o resultado esperado, mas precisava achar a solução para conseguir conectar a nova proposta ao modelo já estabelecido. Virou desafio pessoal e Tiago

abraçou a causa como projeto pessoal. Caso obtivesse sucesso nesse formato, o plano é expandir para todo o território atendido nacional e internacionalmente.

Mas para implantar isso, muitas perguntas apareceram:

- Como definir uma política de remuneração variável para a equipe interna que os incentive, mas sem que intercedam nas negociações da equipe externa? Como orientar o vendedor interno a não executar negociações pequenas ou grandes demais à capacidade do cliente? Como fazer acontecer as vendas internas, por meio dos Closer e não conflitar as vendas internas aos territórios da venda externa de representantes? Como fazer os representantes cumprirem as promessas de visitas, sem exigir (caso houvesse exigência, poderia configurar-se subordinação, configurando-se vínculo empregatício, e não representação comercial)? como garantir a execução de trade marketing, *sell out* e relacionamento com o cliente? Afinal, de quem seria esse cliente?

Naquela sexta feira Tiago se viu num dilema, ele sabia com poderia trazer os resultados esperados, mas estava afogado em como fazer acontecer e como solucionar e evitar tantos potenciais conflitos e, falando sozinho, se perguntava

- Será que é viável mesmo implantar o Inside Sale com vendas internas e resolver cada um dos problemas que aparecem? Ou será que devia manter o formato híbrido de atendimento, de vendas externas com suporte interno? Mas não está dando o resultado que eu quero, no tempo que eu quero, sei que vai demorar a adaptar isso. Ou será que fui teimoso em implantar isso e devia manter mesmo o método tradicional e passar a cobrar mais dos vendedores apenas, segurar a pressão de Zaga e deixar as coisas correrem no seu tempo? Acho que me incomodaria menos... Nossa... preciso resolver isso logo, qual caminho escolher?

NOTAS DE ENSINO

OBJETIVOS EDUCACIONAIS

O objetivo central desse caso é promover a reflexão, no papel de um gestor comercial, da tomada de decisão ao estruturar a expansão para um novo mercado. Espera-se que após a leitura obtenha-se conhecimentos iniciais das realidades vividas pelo gestor comercial e forma de gerir a força de vendas. Nesse sentido o presente caso tem como objetivo geral:

- Explicar o processo de Gestão de Vendas, com relação aos seus processos e atribuições, estratégias e decisões.

Como objetivos específicos:

- Desenvolver o conhecimento da estrutura de vendas
- Conhecer os aspectos da representação comercial
- Demonstrar o processo de definição de territórios em vendas
- Elucidar o desenvolvimento de políticas comerciais
- Compreender o método de desenvolvimento de objetivos, metas e estratégias comerciais
- Apresentar os modelos de *Inside Sales* e *Field Sales*

FONTE DE DADOS

As informações utilizadas para a criação deste caso de ensino foram obtidas de fontes primárias e secundárias. Primárias, por meio de entrevistas com o sócio fundador da empresa e membros da diretoria comercial, financeira e controladoria. As secundárias, por meio de documentos e *website* da marca. O nome da empresa e das pessoas envolvidas permaneceu fiel durante o caso. Os diálogos são fictícios, criados a partir das conversas com os gestores, sendo utilizados com a única intenção de criar a condução da evolução da história.

PLANO DE AULA

Recomenda-se a aplicação do caso em cursos de graduação e pós-graduação em Administração, especificamente nas disciplinas de gestão empresarial, estratégias de *marketing*, gestão de vendas e correlatas. Disciplinas correlatas que trabalham canais de vendas e estratégias comerciais também podem ser utilizadas.

A aplicação do caso em curso de graduação necessita de 180 minutos e é recomendada nos dois últimos anos. Para a aplicação nos diferentes níveis de ensino, os modos de aplicação são os seguintes: por meio de um encontro isolado, para a graduação; ou como ferramenta de avaliação de um componente curricular, quando na pós-graduação (Partyka, Lima, & Lana, 2021). Sugere-se que todo o processo de aprendizagem com o caso seja realizado integralmente em sala. Já para a pós-graduação, pode ser utilizado como instrumento de avaliação de aprendizagem. Ainda, para este nível, pode ser solicitada a leitura previamente ao encontro. No Quadro 1 apresenta-se o plano de aula indicado.

Quadro 1 - Plano de aula

ATIVIDADE	ATRIBUIÇÃO	OBJETIVO	TEMPO
Introdução	MODERADOR	Introduzir os alunos à história e ao conteúdo didático.	15 min.
Leitura do caso	PÚBLICO	Conhecimento do caso e apropriação dos personagens.	20 min.
Grupos	MODERADOR	Formar grupos, de 2 ou 3 participantes, para trabalhar nas respostas às questões sugeridas.	15 min.
Discussão em grupo	PÚBLICO	Tempo de consulta, discussão e redação.	40 min.
Discussão em plenária	MODERADOR E PÚBLICO	O moderador conduz a discussão, passando cronologicamente pelas questões sugeridas. O público participa apontando as respostas que desenvolveram. O moderador deve realizar um fechamento, procurando encontrar uma solução mais correta.	90 min.

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

QUESTOES PARA DISCUSSÃO

- 1) A Inkor trabalhava, em sua maioria, com Representantes Comerciais, embora exista casos de vendedores regidos pelo regime CLT? Quais as vantagens para cada modelo e por que a empresa adotou os dois processos? E como se dá a gestão do processo comercial e quais importantes aspectos precisam ser contemplados na política comercial para garantir o sucesso do modelo?
- 2) Notou-se que a empresa optou por fazer organização das equipes de venda por territórios, ao invés de fazer essa gestão por clientes ou por produtos. Este seria o melhor formato para a empresa? Justifique.
- 3) A INKOR manteve um modelo tradicional em relação formato de gestão de vendas por um longo tempo. A mudança proposta de acoplar o modelo de *inside sales* concomitante

estrutura de *field sales* pode ser uma estratégia interessante? Quais conflitos ou potenciais conflitos no modelo híbrido? Justifique.

ANÁLISE DO CASO E ALINHAMENTO TEÓRICO

Questão 1

Normalmente essa decisão envolve questões relacionadas ao plano de remuneração e encargos na jornada de evolução dos custos relacionados a venda e manutenção da base de clientes (CASTRO, NEVES e CÔNSOLI, 2018). Tem sido cada vez mais comum o uso de brokers (representantes que possuem poucas pastas para representar e normalmente são complementares) aliadas a operadores logísticos, com o objetivo de baratear as operações em termos fiscais – quando comparados com distribuidores que revendem da indústria (CASTRO, NEVES e CÔNSOLI, 2018). Por isso é muito importante avaliar em qual situação a empresa se encontra para tomar a decisão e as características de cada uma das opções (CASTRO, NEVES e CÔNSOLI, 2018).

Castro, Neves e CÔNSOLI (2018) mostram claramente alguns argumentos que auxiliam na tomada de decisão de qual operador comercial utilizar em sua tabela a seguir (Figura 1).

Figura 1 - Qual operador comercial utilizar

Canais de vendas utilizados (exemplos)	Quais são os segmentos atendidos?	Quais são os territórios atendidos?	Quais os produtos vendidos?	Qual é o nível de preço praticado?	Possíveis fontes de conflitos	Critério para minimizar os conflitos
Vendedores Próprios						
Representantes Comerciais						
Revendas Autorizadas						
Distribuidores Independentes						
Atacadistas						
Canais Eletrônicos						
Outros						

Fonte: CASTRO, NEVES e CÔNSOLI (2018, p. 41).

A grande maioria da força de vendas da Inkor é composta por representantes comerciais, desde o início de sua atuação e, mesmo após um teste, permaneceu como sendo este o modelo ideal em função da capacidade de acompanhamento constante pela equipe de liderança comercial para manter o nível de serviço promovido pela proximidade com o mercado.

Questão 2

A criação e organização de departamentos pode seguir formatos e estruturas diferentes dependendo das funções empresariais definidas (LAS CASAS, 2005).

A **organização de vendas por território** consiste em definir a separação das unidades por área geográfica em zonas de venda. Pode ser organizada por país, estado, cidade, região, microrregião ou qualquer forma de divisão territorial. Esse formato fornece a oportunidade de encontrar clientes potenciais e chegar mais próximo de um atendimento adequado. As regiões podem ter um gestor regional e gerentes distritais. Os vendedores são atribuídos aos territórios específicos e são responsáveis pelo desempenho local. Vendas por território é normalmente indicada para empresas que atendem clientes que estejam de certa forma concentrados e tenham um perfil mais homogêneo (LAS CASAS, 2005). A estrutura territorial é relativamente mais fácil de administrar e é a mais utilizada, normalmente preferida por empresas menores e/ou que atendam territórios muito extensos. A abordagem varia de acordo com o canal de vendas.

Enquanto uma empresa que vende seus produtos a atacadistas se vê na necessidade de ampliar o raio de atuação, a empresa que vende para um número muito maior de varejistas normalmente prefere territórios menores. (CASTRO, NEVES e CÔNSOLI, 2018). As principais vantagens desse modelo percebidas são: maior flexibilidade; facilidade de contato dos vendedores; responsabilidades definidas e, por consequência, custos reduzidos com deslocamento para visita (LAS CASAS, 2005). Além de que apenas um vendedor é responsável pelo cliente em seu território, o que facilita a gestão e a rede de relacionamentos. Como desvantagens ou riscos há a falta de especialização dos vendedores e o fato de venderem tudo para todos nem sempre permitem que estejam alinhados com as diretrizes da empresa em direcionar esforços para determinados produtos e clientes (CASTRO, NEVES e CÔNSOLI, 2018). Las Casas (2005) complementa que há a necessidade de uma estrutura complexa e conseqüentemente mais cara para o gerenciamento de um trabalho consistente.

Já na **organização de vendas por clientes** a empresa trabalha com perfis de clientes muito distintos e específicos em suas necessidades de consumo (LAS CASAS, 2005), e/ou quando esses clientes estão em um ambiente muito competitivo com mudanças muito rápidas (CASTRO, NEVES e CÔNSOLI, 2018). Nesse formato é atribuído um número de clientes para cada vendedor, que fica responsável pelo atendimento e venda. A divisão pode ser feita por critérios variados, como tamanho, tipo de indústria ou tipo de intermediário.

Como vantagens da especialização da equipe de vendas percebe-se um melhor atendimento de nível de serviço, dado que o vendedor conhece melhor as necessidades de seus clientes.

Como desvantagem verifica-se o custo de operação, dado que normalmente os clientes estão mais espalhados e a necessidade de viagens fora do itinerário do vendedor, para atendimento do comprador (LAS CASAS, 2005). Um desdobramento do atendimento por clientes é a divisão por atendimento de conta. Onde é considerado clientes de âmbito nacional ou regional. Esses clientes exigem um atendimento mais complexo e personalizado por sua abrangência nacional e território extenso (MEINBERG et al., 2014).

Em relação a **organização de vendas por produtos**, é comum empresas adotarem esse método de gestão quando têm diferentes linhas de produtos em seu portfólio, ou que existam diferentes fábricas por linha ou tipo de produto ou até quando o produto for muito customizável (CASTRO, NEVES e CÔNSOLI, 2018). Devido as diferenças técnicas adota-se diferentes vendedores e administradores que tenham conhecimentos e realizem atendimentos específicos, similar à venda por clientes. A principal desvantagem percebida por esse formato é a necessidade de um cliente ser atendido por diferentes vendedores, o que pode ser inconveniente para o cliente, além de gerar custos extras (LAS CASAS, 2005).

Meinberg et al (2014) explica que a decisão dos produtos para atendimento nesse modelo precisa ser avaliada considerando hábitos e particularidades locais, potencial da região e capacidade de operacionalização da empresa. Como exemplo, produtos perecíveis precisam de uma ótima capacidade de vendas e entrega, aliado a canais curtos de venda bem como parceiros e distribuidores confiáveis e especializados. Canal curto poderá ter uma grande abrangência territorial caso o fabricante disponha de uma grande capacidade financeira. As formas apresentadas acima permitem que sejam combinadas de acordo com a condição e necessidade da empresa. Os gerentes deverão decidir a estratégia considerando o seu mercado de atuação, recursos e condições internas e externas que afetam a organização. O modelo da separação por território é o melhor a ser aplicado na situação apresentada da empresa, dado que sua abrangência territorial é extensa e suas linhas de produtos não exigem muita especialização, como explanado nas referências a seguir de Las Casas (2005). Pode-se também adotar um modelo de atuação híbrido, mesclando separação territorial e por clientes, onde iria atuar de forma segmentada nos clientes maiores como home centers e distribuidoras.

A função de potencial de mercado tem uma longa história na economia urbana (CLARK et. al, 1969). O conceito de potencial de mercado pode ser entendido como uma medida do

potencial de demanda que toda a população exerce sobre cada local do espaço. O potencial de mercado em um determinado local representa um índice da demanda de mercado agregada de toda a estrutura da população ponderando o número de habitantes por sua distância a esse local (KEEBLE et al., 1982).

Uma alta acessibilidade relativa em uma área dá às empresas localizadas reduções importantes nos custos de transporte, tanto nos mercados de bens (ligação de demanda) quanto nos mercados de insumos (ligação de custos) e é mais fácil para eles acessar e transmitir informações. Por outro lado, e por razões absolutamente análogas, as empresas localizadas em regiões mais inacessíveis ou periféricas sofrem uma desvantagem comparativa. Keeble et al. (1982) afirmam ainda, se estas diferenças nas acessibilidades e nos custos de transporte são importantes e condicionam a instalação, desenvolvimento e competitividade das empresas, a longo prazo podem surgir divergências no ritmo de crescimento econômico entre as áreas com uma situação econômica mais favorável (acessível) e aqueles que não desfrutam de tal situação.

Potencial de vendas é definido como “[...] a parcela do potencial de mercado total que um fabricante pode razoavelmente esperar vender. [...]” (COLLINS, 2010). Rocha Lima Jr. (1996) postula que “o potencial de vendas esperado deve ser extraído, sempre a partir da medida do potencial de mercado, mas com critérios exclusivos de inserção, em que a imposição do patamar de risco é direta e deverá ser do empreendedor, não do planejador.” O autor afirma que, depois de definida a área de influência e medido o seu potencial de mercado, faz-se à análise que está voltada para a estrutura existente de oferta de bens, destinada ao público-alvo que está na região de influência para o mesmo público-alvo. Por ação de pesquisa de campo, mede-se então o potencial de vendas instalado.

A decisão do novo território de atuação se deu pelo fato da região estar localizada no meio de um dos maiores polos cerâmicos do país, São Paulo. Foi sugerido participar de um leilão para comprar uma empresa no distrito industrial de Rio Claro Rio Claro - SP e instalar a unidade lá, essa empresa em questão tem muitos equipamentos que podem ser utilizados e está localizada no meio de um dos maiores polos cerâmicos do país. São Paulo tem um mercado potencial para ser a unidade de maior operação da INKOR. Todos concordaram que essa seria uma boa oportunidade para se instalar no estado por conta da possibilidade de adaptação da estrutura fabril da empresa a ser comprada e custo envolvido ser relativamente baixo em todo o contexto operacional.

Questão 3

No passado, as empresas distinguiam claramente quais tarefas eram feitas pelos vendedores internos e externos. Os vendedores internos ficavam responsáveis por receber os pedidos dos clientes enquanto os call centers tratavam de problemas e questões. Por outro lado, os vendedores externos eram responsáveis por buscar novos clientes e fazer mais pedidos (NARUS; ANDERSON, 1986; MARSHALL; VREDENBURG, 1988). Os avanços na comunicação, como o uso de software de reuniões virtuais e plataformas de mídia social, permitiram que clientes e prospects se comuniquem com sucesso virtualmente. Isso significa que a equipe de vendas internas, ou *inside sales*, pode realizar várias tarefas que antes exigiam reuniões presenciais de forma simples e econômica (FERRELL et al., 2010).

As empresas estão cada vez mais fazendo investimentos em equipes de vendas internas como parte de suas estratégias. Essas equipes recebem recursos destinados ao crescimento e fortalecimento de suas empresas (GESSNER; SCOTT, 2009). As equipes de *inside sales* precisam perseguir leads, qualificar esses leads e convertê-los em vendas (PULLINS et al., 2017). Se o marketing não for gerenciado corretamente, os esforços feitos para encontrar leads serão desperdiçados. As equipes de *inside sales* enfrentam muitos desafios, incluindo saber qual lead contatar, como contatá-lo e quando fazê-lo. Após a seleção de prospectos qualificados, as

equipes de vendas em campo geralmente assumem o gerenciamento de relacionamentos de vendas e o desenvolvimento de novas contas (GESSNER; SCOTT, 2009).

Existem vários tipos de equipes de *inside sales*, também conhecidas como equipes de qualificação de leads. Em geral, o vendedor interno está a cargo de todas as etapas do funil de vendas, até o fechamento do negócio. No outro formato, o agente de *inside sales* está envolvido apenas nas fases iniciais do relacionamento com o cliente, procurando oportunidades e qualificando oportunidades de negócios para outro agente responsável, chamado SRD (Representantes de desenvolvimento de vendas), que faz as cotações e, possivelmente, conclui a venda. Cada membro da equipe desempenha um papel específico. As empresas agora usam o *inside sales*, um novo método de gerenciamento de vendas, como resultado dos avanços tecnológicos e da busca por competitividade. Como resultado da filtragem e qualificação da base de clientes, esse modelo torna a atuação da equipe mais econômica e eficaz.

Segundo Seley e Holloway (2009), o modelo de *inside sales* oferece várias vantagens. Uma delas é o aumento do volume: a equipe pode fazer mais contatos diariamente; Maior Velocidade: o ciclo de vendas pode ser otimizado com processos mais ágeis; Maior Valor: a agenda da equipe é mais filtrada e direcionada, o que significa que os custos por venda são reduzidos; Melhor Previsibilidade, usando ferramentas de geração de dados, é possível criar um modelo de negócios escalável, replicável, previsível e mensurável com muitos contatos. Isso torna mais fácil organizar e treinar a equipe; Relações com o Cliente: o contato por telefone e via web tornou-se mais fácil, oferecendo suporte e respostas rápidas aos clientes. Esses são dos principais benefícios apresentados por Seley e Holloway em relação ao modelo de *inside sales*.

Os gerentes de vendas precisam garantir que as equipes de vendas internas ganhem o mesmo lucro a um custo menor do que as equipes de vendas de campo. Isso significa que é necessário atender às necessidades das equipes de vendas internas com espaço físico, infraestrutura de TI e telecomunicações, bem como contratar e treinar funcionários. Investir em equipes de vendas internas geralmente é planejado por vários anos com o objetivo de obter resultados duradouros (GESSNER; SCOTT, 2009).

Pesquisas indicam que os canais de vendas online podem se integrar às estruturas de vendas tradicionais para formar estruturas de vendas híbridas; portanto, é aconselhável utilizar o modelo híbrido. O sucesso operacional em ambientes competitivos e complexos depende de funcionários estratégicos na linha de frente, como vendedores, que são capazes de gerenciar bem as interações com clientes, equipe interna de negócios e parceiros externos. Este método combina os pontos de vista de vendas presenciais e virtuais, *inside sales* e *field sales* (PLOUFFE et al., 2016). As equipes de vendas online, *inside sales* e *field sales*, que são parte da equipe interna de negócios e são um dos principais públicos de relacionamento no portfólio de relacionamento, trabalham juntas e cooperam em estruturas de vendas híbridas. Os clientes podem se tornar cocriadores de valor com as tecnologias complementares, que sustentam as estruturas de vendas contemporâneas (VARGO; LUSCH, 2004).

As equipes de vendas internas e de campo devem trabalhar juntas, especialmente quando o processo de vendas envolve mais do que a capacidade de uma única pessoa ou equipe (WORKMAN; HOMBURG; JENSEN, 2003). A equipe de vendas de campo cria valor relacional, resolvendo problemas e aumentando o valor percebido pelo cliente. Por outro lado, a equipe de vendas internas cria valor agregado, aumentando o valor percebido pelo cliente (GUENZI; TROILO, 2007).

É difícil garantir uma colaboração eficaz e contínua dentro de uma única organização de vendas quando as equipes de *inside sales*, *field sales* e canal online são integradas. O sucesso de um modelo de vendas híbrido depende da gestão de vendas. A sofisticação que surge quando equipes de vendedores internos e externos trabalham juntos em um canal online aumenta a força de vendas como um todo, permitindo uma maior presença e interação em vários pontos de contato (HOGAN; ALMQUIST; GLYNN, 2005). Para maximizar o potencial de vendas e

fornecer uma experiência de cliente consistente em todos os canais, as equipes devem trabalhar juntas e colaborar bem.

O uso de um modelo de vendas híbrido pode causar problemas e conflitos entre os diferentes canais de vendas. Os gerentes de vendas devem criar métodos que fomentem a cooperação do grupo para evitar conflitos desse tipo. Isso inclui estabelecer de maneira estratégica as proporções adequadas entre vendas internas e vendas externas, bem como criar grupos com equipes baseadas nas habilidades individuais de cada membro da equipe. Melhorar o desempenho da equipe e de seus membros é o objetivo, e os gerentes de vendas devem descobrir o que mais impacta esse desempenho (GOPALAKRISHNA et al., 2016). Para garantir que os canais de vendas funcionem bem uns com os outros, é necessário trabalhar juntos e ter uma gestão eficaz.

As vendas externas, juntamente as vendas internas, são muito importantes para o portfólio de relacionamentos dos vendedores. Esses relacionamentos são essenciais para que os vendedores possam ajudar os compradores e prospects de vendas. Essas equipes devem trabalhar juntas para construir e manter relacionamentos fortes com os clientes e atender às suas necessidades (PLOUFFE et al., 2016). A política de remuneração nesse caso deve ser pensada com cuidado para evitar conflitos na gestão da carteira de clientes. Uma sugestão é estabelecer um pagamento fixo para os vendedores internos e um pagamento adicional variável por cada venda a um cliente em que o representante externo não está trabalhando até que um novo representante seja nomeado para a região.

No momento, é considerado vantajoso desenvolver uma estratégia em que a equipe de vendedores internos se concentre na prospecção e na expansão. Tiago acredita que uma estratégia multicanal sinérgica, apoiada por tecnologia e dados, é a chave para a empresa aumentar de maneira exponencial e lucrativa sua cobertura de atendimento. Um possível próximo passo para impulsionar de forma escalável o número de vendas efetivadas seria a inclusão de vendedores internos ou capacitação dos SDRs para concluir negociações.

Uma sugestão é adotar uma estrutura de vendas híbrida baseada em três elementos-chave:

1. A integração de inside sales, field sales e o canal de comércio eletrônico dentro da organização de vendas, permitindo uma colaboração eficaz entre essas áreas.
2. Interações dos clientes com os três pontos de contato, garantindo uma experiência consistente e abrangente em todos os canais.
3. Inovação por meio do uso de tecnologias avançadas, como gerenciamento de relacionamento com o cliente e ferramentas de automação de vendas, para aprimorar a eficiência e a eficácia do processo de vendas.

REFERÊNCIAS

- CASTRO, Luciano Thomé E.; NEVES, Marcos F.; CÔNSOLI, Matheus A. **Administração de Vendas**, 2ª edição. São Paulo: Atlas, 2018.
- CLARK, Colin; WILSON, Francis; BRADLEY, J. Industrial location and economic potential in Western Europe. **Regional Studies**, v. 3, n. 2, p. 197-212, 1969.
- COLLINS, M. Determining Market and Sales Potential. *Sales & Marketing Management*, 30 de Julho de 2010. Disponível em: <https://salesandmarketing.com/determining-market-and-sales-potential/>
- FERRELL, Linda; GONZALEZ-PADRON, Tracy L.; FERRELL, O. C. An assessment of the use of technology in the direct selling industry. **Journal of Personal Selling & Sales Management**, v. 30, n. 2, p. 157-165, 2010.

GESSNER, Guy; SCOTT JR, Richard A. Using business intelligence tools to help manage costs and effectiveness of business-to-business inside-sales programs. **Information Systems Management**, v. 26, n. 2, p. 199-208, 2009.

GOPALAKRISHNA, Srinath et al. Assessing sales contest effectiveness: the role of salesperson and sales district characteristics. **Marketing Letters**, v. 27, n. 3, p. 589-602, 2016.

GUENZI, Paolo; TROILO, Gabriele. The joint contribution of marketing and sales to the creation of superior customer value. **Journal of Business Research**, v. 60, n. 2, p. 98-107, 2007.

HOGAN, Suzanne; ALMQUIST, Eric; GLYNN, Simon E. Brand-building: finding the touchpoints that count. **Journal of Business Strategy**, 2005.

KEEBLE, David; OWENS, Peter L.; THOMPSON, Chris. Regional accessibility and economic potential in the European Community. **Regional Studies**, v. 16, n. 6, p. 419-432, 1982.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. Administração de vendas, 8ª edição. São Paulo: Atlas, 2005.

MARSHALL, Judith J.; VREDENBURG, Harrie. Successfully using telemarketing in industrial sales. **Industrial Marketing Management**, v. 17, n. 1, p. 15-22, 1988.

MEINBERG, José Luiz; TOMANINI, Cláudio José; TEIXEIRA, Elson Adalberto; PEIXOTO, Luiz Carlos Dantas. **Gestão de Vendas**. São Paulo: FGV Management, 2014.

NARUS, James A.; ANDERSON, James C. Industrial distributor selling: The roles of outside and inside sales. **Industrial Marketing Management**, v. 15, n. 1, p. 55-62, 1986.

PLOUFFE, Christopher R. et al. Does the customer matter most? Exploring strategic frontline employees' influence of customers, the internal business team, and external business partners. **Journal of Marketing**, v. 80, n. 1, p. 106-123, 2016.

PULLINS, Ellen Bolman et al. An investigation of the theory practice gap in professional sales. **Journal of Marketing Theory and Practice**, v. 25, n. 1, p. 17-38, 2017.

ROCHA LIMA JR, J. **Planejamento de shopping centers**. 1ed. São Paulo: Editora Plêiade Ltda. 1996.

VARGO STEPHEN, L.; LUSCH ROBERT, F. Evolving to a new dominant logic for marketing. **Journal of Marketing**, v. 68, n. 1, p. 1-17, 2004.

WORKMAN JR, John P.; HOMBURG, Christian; JENSEN, Ove. Intraorganizational determinants of key account management effectiveness. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 31, n. 1, p. 3-21, 2003.