

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA
MBA EM MARKETING ESTRATÉGICO E VENDAS

FREDERICO BARRETO

PENETRAÇÃO DE MERCADO PELOS
GESTORES DA PIONEER SEMENTES

PORTO ALEGRE

2011

FREDERICO BARRETO

**PENETRAÇÃO DE MERCADO PELOS
GESTORES DA PIONEER SEMENTES**

Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização apresentado como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Marketing Estratégico em Vendas, pelo MBA em Marketing Estratégico em Vendas, da Universidade Federal do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Orientador: Prof. Ms. Jorge Antonio Appollo Unterleider.

PORTO ALEGRE

2011

A todos aqueles que gerenciam através de planejamento e métricas.

AGRADECIMENTOS

Meus mais sinceros agradecimentos...

... à minha mãe, que incentivou a realização deste curso de MBA;
ao professor Jorge Unterleider, pela orientação dispensada;
aos funcionários da Pioneer Sementes, que colaboraram com o estudo;
à Pioneer Sementes, por me dar subsídios ao estudo especializado;
aos amigos queridos, que me incentivaram durante o desenvolvimento do projeto.

“Se um homem não sabe a que porto se dirige, nenhum vento lhe será favorável”.

(Sêneca, filósofo romano que viveu entre 4a.C e 65 d.C)

RESUMO

O agronegócio é um dos mais importantes setores econômicos de nosso país e vem alcançando posição de liderança no cenário global. A atividade de vendas é de vital importância dentro do contexto mercadológico de grande força competitiva. Este cenário, somado ao aumento do poder de barganha dos clientes, vem levando as empresas a passarem por extremas mudanças na gestão de vendas. Este trabalho busca compreender como os gestores da área de vendas do sul do Brasil, na empresa de uma multinacional do setor sementeiro, utilizam-se de uma gestão por indicadores para buscar melhoria nos resultados. Para tanto, realizou-se um estudo de caso cujo ambiente analisado foi a região sul de vendas da Pioneer Sementes, uma empresa do ramo de sementes. O estudo proporcionou a análise do ambiente para compreensão da percepção dos gestores da área de vendas da empresa sobre o indicador de penetração de mercado, em relação ao que alguns consagrados autores conceituam sobre o assunto. Como principal conclusão, compreendeu-se que a empresa passa por um momento de implementação da gestão por indicadores, sendo que seus gestores possuem a experiência prática para oportunizar o sucesso nesse processo.

Palavras-chave: Gestão por indicadores. Métricas. Penetração de mercado. Agronegócio. Gestores de vendas.

ABSTRACT

Agribusiness is one of the most important economic sectors of our country and has achieved leadership position in the global scenario. The sales activity has vital importance in the marketing context of great competitive strength. This scenario and the increased bargaining power of customers are causing companies to go through extreme changes in sales management. This work tries to understand how the sales managers from southern Brazil region of a multinational company in the seed sector are working with indicators of management to improve their results. Therefore, there was a case study considering the southern Brazil sales team of a seed company, Pioneer Sementes, as the environment. The study provided an analysis of the environment to understand the perceptions of sales managers about the market penetration indicator in relation to some established authors concepts about it. As a main conclusion, it was understood that the company undergoes a moment of implementation of management by indicators, and their managers have the practical experience to create opportunities to a successful process.

Keywords: management by indicators, metrics, market penetration, agribusiness, sales managers.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	8
1.1	DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	9
1.2	OBJETIVOS	10
1.2.1	Objetivo Geral	10
1.2.2	Objetivos Específicos	10
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	12
2.1	GESTÃO DE VENDAS	12
2.1.1	Conhecimento de Mercado	13
2.1.2	Potencial de Mercado e de Vendas	13
2.1.3	Previsão de Vendas	14
2.1.4	Orçamento e Metas de Vendas	15
2.1.5	Medindo os Resultados de Vendas	16
2.2	GESTÃO POR MÉTRICAS E INDICADORES	17
2.2.1	Uso de Métricas e Indicadores como Ferramenta de Gestão	18
2.2.2	Indicadores de Mercado em Vendas	19
2.2.3	Relação entre Indicadores e a Vantagem ou Estratégia de Mercado	21
3	MÉTODOS E PROCEDIMENTOS	23
3.1	TIPO DE PESQUISA	23
3.2	UNIDADE DE ANÁLISE	25
3.3	FONTES E COLETAS DE DADOS	27
3.4	LIMITAÇÕES DO MÉTODO E ESTUDO	28
4	ANÁLISE DO CASO	29
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	40
	REFERÊNCIAS	43

1 INTRODUÇÃO

O agronegócio é um dos mais importantes setores econômicos de nosso país e vem alcançando posição de liderança no cenário global. Segundo dados da Companhia Nacional de Abastecimento (CONAB) (COMEX DO BRASIL, 2011): “O agronegócio é responsável por 25% do Produto Interno Bruto (PIB) nacional e um terço dos empregos”. Ainda, de acordo esta fonte, em 2009, representou 42% das exportações, com US\$ 64,7 bilhões dos US\$ 152,2 bilhões exportados pelo Brasil.

Para o ano de 2011, conforme pesquisa na internet “a estimativa do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA) é que as remessas de produtos e mercadorias para outros países rendam US\$ 73 bilhões para o setor” (COMEX DO BRASIL, 2011)

Por sua vez, o setor sementeiro, que é responsável por comercializar as sementes a serem plantadas por mais de 500 mil agricultores comerciais no país, passa por transformações tecnológicas importantes que vêm exigindo adaptações por parte das empresas participantes do mercado. Por ser tão representativo, o mercado de sementes é alvo das chamadas corporações transnacionais.

Considerando o mercado brasileiro e as instaladas no Brasil, a atual líder de mercado foi também a primeira companhia global a atuar no país. A Pioneer iniciou as suas atividades na safra 1970/71, através de uma parceria comercial com companhia familiar local chamada Proagro, passando a se chamar Proagro Pioneer (PIONEER SEMENTES, 2011).

Segundo o website da empresa (PIONEER SEMENTES, 2011), em junho de 1982, o controle acionário da Proagro Pioneer passou integralmente para a Pioneer Hi-Bred International Inc., com sede em Des Moines, Iowa - EUA, e a Proagro Pioneer deixou de existir, ficando instituída, então, a Pioneer Sementes Ltda.

Ainda tratando do cenário nacional de empresas de sementes, cerca de 15 anos depois, durante a década de 1990, a Monsanto, empresa norte americana especializada em químicos e que havia incorporado demais marcas ao longo do globo, iniciou suas operações no Brasil. A Monsanto é atualmente a maior concorrente da Pioneer no mundo, o que também ocorre no Brasil.

“Um processo agressivo de aquisições pela Monsanto, incorporando a Agrocere, a Cargill e a Braskalb, alçou a empresa à condição de detentora de 60% das sementes de milho brasileiras” (KUREDA, 2011).

No fim da década de 1990, a DuPont, grande grupo econômico global do setor químico, incorporou a Pioneer mundialmente. Conforme o website da empresa (PIONEER SEMENTES, 2011), em 15 de março de 1999, foi anunciado o acordo que resultou na completa aquisição da Pioneer Hi-Bred International pela E. I. DuPont de Nemours & Company.

Mais recentemente, em 2007, Monsanto e Dow, esta última também uma empresa química com sede nos Estados Unidos, voltaram “às compras” no Brasil. Enquanto a Monsanto adquiriu a catarinense Agroeste, a Dow adquiriu empresa Agromen.

Em 2008, a Pioneer fez um novo movimento no mercado. “Com a proposta de levar sua tecnologia aos produtores de milho de médio investimento, a Pioneer lançou uma nova marca, a BioGene”, conforme website da empresa (PIONEER, 2011).

Com base nesse cenário de alta competitividade, as empresas passaram a necessitar cada vez mais de análises de mercado e de ferramentas de gestão de vendas. Pesquisas de mercado passaram a servir de fonte de informação para uma série de decisões estratégicas, bem como áreas de planejamento foram criadas para gerenciar as informações e colaborar no plano do mix de marketing de cada território de vendas.

Todas as empresas do setor, entre elas a Pioneer Sementes, precisaram se adequar a estas necessidades e passaram a desenvolver áreas e processos voltados a essa finalidade.

Neste sentido, o tema deste trabalho é compreender de que forma os gestores de vendas entendem o uso de indicadores para melhoria de resultados.

1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Em um mercado de grande força competitiva e aumento do poder de barganha dos clientes, a Pioneer Sementes está encontrando dificuldades, há três anos, em aumentar sua participação no mercado nacional de sementes de milho, mesmo com alta participação no total das compras dos seus clientes e uma média abrangência de mercado.

Seus principais concorrentes são três poderosos grupos econômicos: Dow, Syngenta e, a maior, Monsanto. Somadas à Pioneer, essas empresas detêm aproximadamente 90% do mercado de sementes de milho do Brasil, segundo dados de fatia de mercado da empresa, bem como pesquisas de mercado da Kleffmann.

A Pioneer possui, no Brasil, aproximadamente 28% de fatia de mercado com sua marca principal (Pioneer) e outros 2% de fatia de mercado com a segunda marca, a BioGene. Ou seja, são 30% do mercado. Os dados têm, como fonte, números oficiais do *Five Year Plan* da empresa.

No mesmo planejamento, a companhia apresenta 45% de penetração de mercado e 65% de concentração em clientes, que significa participação dentro de seus clientes. O número de penetração cai para 35% quando só examinado o Sul do país, enquanto a concentração se mantém alta.

Ainda, pesquisas de mercado compradas pela Pioneer informam que agricultores do sul do país tendem a comprar produtos de 1,5 marcas, enquanto os do centro-oeste, compram cerca de três marcas.

Portanto, penetração de mercado no sul do Brasil é um grande desafio para a companhia e, nesse sentido, torna-se evidente a necessidade de compreender como o time gerencial de vendas dessa região conduz as análises de indicadores para realização de vendas.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Compreender como o diretor regional de vendas para o sul do Brasil, bem como seus gerentes regionais, entendem o indicador de penetração de mercado para obter melhores resultados em vendas.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Descrever o papel dos indicadores como ferramenta de gestão;
- b) Identificar alguns indicadores de vendas reconhecidos pelo mercado;

- c) Identificar a percepção dos gestores sobre os principais indicadores de vendas adotados pela empresa;
- d) Identificar ações de vendas desenvolvidas pelos gestores a partir de indicadores.

1.3 JUSTIFICATIVA

O agronegócio está se tornando cada vez mais importante para a economia nacional. É um dos grandes propulsores do crescimento do país, gerando exportações de grãos, especialmente soja e milho, para países em desenvolvimento.

Neste sentido, o setor sementeiro passou a ser explorado por grandes grupos econômicos globais, acirrando a concorrência entre as companhias presentes no mercado. As companhias, alinhadas ao crescimento de técnicas de gestão de vendas e de planejamento estratégico, desenvolvem análises sempre mais profundas sobre o mercado e a sua participação nele.

Seguindo este preceito, é importante que os gestores de vendas das empresas compreendam o valor das análises e saibam como agir em relação aos seus resultados.

Cabe aos gestores interpretar os indicadores de mercado e definirem as ações que a força de vendas deve seguir para alcançar novas vendas. Falhas nesse processo podem causar dificuldades para atingirem suas metas de vendas.

Análises de indicadores de vendas errôneas podem, ainda, causar má interpretação do potencial de mercado e do potencial de vendas que gera as previsões de vendas e metas de vendas. Por consequência, até mesmo a estruturação da força de vendas pode acabar comprometida.

Portanto, justifica-se o estudo em pauta para compreensão do valor dos indicadores resultantes destas análises pelos gestores de vendas para fins de tomada de decisão, especialmente em mercados desenvolvidos com uma competição intensa como o sementeiro.

O trabalho viabilizou-se por abordar um tema do qual as práticas são utilizadas na gestão da empresa Pioneer Sementes, que se colocou disponível para a realização do mesmo, considerando-o de grande relevância organizacional. Somase a isso a disponibilidade dos gestores da área comercial em fornecerem informações.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo visa apresentar contribuições teóricas para apoiar a compreensão dos temas no decorrer do trabalho. Inicia-se pela conceituação da gestão de vendas, em que são estudados o conhecimento de mercado, o entendimento dos potenciais de mercado e vendas. Em seguida, é vista a conceituação da gestão por indicadores, através da elucidação sobre os indicadores como ferramentas de gestão, os exemplos de indicadores de mercado utilizados em vendas e, por fim, uma análise do uso de indicadores versus a vantagem ou estratégia de mercado.

2.1 GESTÃO DE VENDAS

A atividade de vendas é de vital importância dentro do contexto mercadológico. É através de vendedores que as empresas contatam seus clientes diretamente para atingir os objetivos visados pela empresa.

Neste sentido, Las Casas (2002), destaca a importância de vendas na economia, no melhor padrão de vida, no aperfeiçoamento do produto, na manutenção da atividade empresarial e, por fim, no desenvolvimento de profissionais.

Então, a gestão de vendas deve, essencialmente, se preocupar com o planejamento, organização, direção e controle de vendas. Em outras palavras, pode-se dizer que o plano de vendas é o conjunto de ações táticas criadas para atingir os objetivos de vendas que estão atrelados ao plano estratégico da companhia.

Para Moreira (2005), a venda está inserida em dois contextos de gestão: Gestão Organizacional e Gestão de Marketing.

Quando se trata do contexto organizacional, a venda participa diretamente na avaliação do mercado, potencial de mercado e potencial de vendas, tópicos estes analisados em seguida.

2.1.1 Conhecimento de Mercado

Las Casas (2002, p. 52) estabelece o que chama de Planejamento de Vendas de forma ampla, quando determina que:

Ao exercer a função de planejamento, partindo dos objetivos da empresa, ele deve quantificar o mercado de atuação e determinar o potencial de mercado, o nível de renda, fazer previsão e orçamento. Dependendo da empresa, ele se envolverá também em várias outras tarefas de marketing, principalmente quanto à determinação de mercados e outras atividades do planejamento mercadológico.

Já para Moreira (2005), primeiramente deve ser feita uma análise do macroambiente e do microambiente para, só depois, partir para a análise de mercado, com a determinação de oportunidades e ameaças que se relacionam diretamente com os pontos fortes e fracos da companhia em questão.

Las Casas (2002) estipula que o processo de planejamento de vendas começa pela compilação de dados sobre o ambiente (clientes e mercado).

Portanto, segundo Kotler (2007), o gestor de vendas deve estar sempre alinhado com as definições estratégicas de marketing da empresa, conhecendo bem o mercado, através de análises das forças, fraquezas, ameaças e oportunidades (SWOT), matrizes das cinco forças de Porter, além da coleta de informações de clientes e prospects que gerarão análises quantitativas. Por fim, pesquisas de marketing podem auxiliar no melhor entendimento do mercado e na gestão de vendas.

O processo de conhecimento de mercado deve ser contínuo, pois a dinâmica é veloz, visto que acontecem contantes mudanças no que diz respeito aos comportamentos dos consumidores, bem como nas estratégias competitivas.

Uma das partes do entendimento do mercado abrange a questão de quantificá-lo para determinar, posteriormente, a estratégia.

2.1.2 Potencial de Mercado e de Vendas

Para que se possa compreender quais são os objetivos da companhia e os planos de ação, é necessário determinar qual o potencial de mercado existente para o negócio da empresa e o quanto ela pode participar desta fatia.

“Além disso, a determinação do potencial favorece para a divisão de territórios, o estabelecimento de quotas mais justas, o conhecimento da participação de mercado da empresa, entre outras vantagens” (LAS CASAS, 2002, p. 69).

O potencial nada mais é que a máxima capacidade de um mercado absorver determinado produto (LAS CASAS, 2002).

Ainda, segundo Las Casas (2002), existem alguns métodos que podem ser utilizados para determinar o potencial de mercado e vendas: intenção de compra, comparação, testes de mercado e a análise de dados secundários.

Importante salientar que o processo de definição do potencial de mercado deve partir de alguns pontos, tais quais: verificar se o usuário do produto é uma empresa (business to business) ou indivíduos (consumidor final), bem como quais as são características deste usuário.

Kotler (2007) determina que, para usuários finais, deve ser feita uma análise ampla do comportamento dos consumidores, além da avaliação demográfica por sexo, idade, renda, ocupação, moradia, estilo de vida, entre outros. Kotler (2007) também descreve que, para usuários organizacionais, é importante conhecer os tipos e as quantidades de produtos que são comercializados, bem como estrutura e processo de decisão de compra.

Por fim, podemos dizer que o potencial de mercado é quanto um dado segmento de mercado pode gastar com determinado produto ou serviço, enquanto o potencial de vendas nada mais é do que a parcela do potencial de mercado que uma empresa pode, razoavelmente, obter.

Após determinado o potencial de mercado e de vendas, a empresa deve realizar sua previsão de vendas para, posteriormente, realizar seu orçamento e definir as metas de vendas para o determinado período.

2.1.3 Previsão de Vendas

No planejamento de vendas, um dos principais passos é realizar a previsão de vendas, visto que ela vai ditar grande parte do planejamento dos demais departamentos, tais quais a produção, os recursos humanos e o financeiro, entre outros. Também é importante para planejar a força de vendas, seu orçamento, suas metas/quotas e a divisão dos territórios.

Para Moreira (2005, p. 87):

A previsão de vendas é a projeção numérica das expectativas da organização retratada num determinado momento pelas opiniões e análises de seus profissionais e do que poderá ocorrer no futuro dentro do mercado-alvo de atuação.

Neste sentido, o mesmo Moreira (2005) determina que existem vários métodos de previsão de vendas, divididos em: científicos e não científicos.

Não diferente, Las Casas (2002) também considera estas duas formas de previsão, sendo que enumera os métodos existentes, sendo eles: intenção de compra, opinião da força de vendas, vendas passadas, julgamento dos executivos (*feeling*), médias e regressões matemáticas, regressão múltipla e métodos estatísticos.

Por fim, faz-se necessário frisar que as previsões precisam ter métodos ajustados ao produto e mercado da companhia, de forma que se use mais de um método para minimizar o número de fatores de mercado, sem deixar de reconhecer as limitações da previsão.

Esse processo de previsão necessita constante revisão para que não deixe de fazer sentido mediante as mudanças mercadológicas do setor em que a empresa está inserida.

Em seguida ao processo de previsão de vendas, é necessário que a empresa realize seu orçamento de vendas e defina as metas de vendas, assuntos a serem abordados em novo tópico.

2.1.4 Orçamento e Metas de Vendas

Com base em tudo que foi previsto, o administrador deve providenciar o orçamento de vendas que, para Las Casas (2002, p. 79): “Nada mais é do que o planejamento financeiro dessas expectativas coordenadas. Dessa forma, o planejador faz uma previsão dos lucros, levando em conta as receitas e as necessidades de gastos”.

Já na visão de Moreira (2005, p. 94), “as atividades futuras de vendas deverão seguir o que foi estipulado no plano orçamentário no início do período”.

Portanto, para realização de um plano orçamentário, cabe que a empresa determine o plano de ação de vendas, com as principais atividades a serem realizadas e seus determinados custos.

Cada objetivo de vendas gera uma renda e possui plano de ação. Cada ação deste plano possui um custo. A soma dos custos dos diversos planos de ação dos objetivos de vendas é que vai gerar o orçamento. E a previsão de ganhos pelos objetivos deve ser superior aos custos para gerar lucro na companhia.

Após compreender o mercado, definir os potenciais de mercado e de vendas, gerar uma previsão de vendas e um orçamento de vendas, a companhia determina quais as quotas ou metas de vendas.

Para Moreira (2005, p. 80), “as quotas servem como parâmetros para análise das atividades de vendas. Além de ser um instrumento de controle, contribui para aumentar a motivação do vendedor”.

Porém, as metas de vendas podem ser não apenas volume de vendas, mas também lucro bruto ou lucro líquido a ser atingido, bem como metas de despesas máximas a serem realizadas, além de metas por atividades exigidas ou esperadas para tal vendedor, filial, região ou distribuidor. Por fim, a combinação destas possibilidades é outro tipo de metas de vendas possível.

Cabe ressaltar que as metas de vendas são usadas, ainda, para avaliar a estrutura e a força de vendas, bem como todo sistema de produtividade e remuneração dos vendedores.

Quando se fala em metas, fala-se em motivação da força de vendas. Portanto, deve-se ter planos de metas realistas, flexíveis e mensuráveis, ou seja, que possam ter seu desempenho medido por meios métricos e subjetivos, que gerem um indicativo positivo ou negativo.

2.1.5 Medindo os Resultados de Vendas

Após definidos os objetivos de vendas, o gestor passa a acompanhar a campanha e medir os resultados obtidos. Para tanto, pode se valer da pré-definição de métricas específicas para verificar se o vendedor está conseguindo capturar, em vendas, aquilo que fora combinado nas previsões, orçamentos e metas.

Para Ingram et al. (2008, p. 265), “por o propósito básico da organização de vendas ser gerar vendas, a análise de vendas é um elemento óbvio e importante para avaliar a eficácia dessa organização”.

Na mesma obra, Ingram et al. (2008), ilustram que é necessário definir o que se quer dizer com o termo “venda”, visto que pode ser analisado o crescimento em volume ou faturamento, dependendo da variação de preço que seja possível trabalhar.

Os mesmos autores acrescentam que é possível estruturar a análise de vendas por níveis organizacionais (zonas, regiões, distritos, territórios, contas), por tipo de venda (de produto, de conta, de distribuição, tamanho de pedido), além de tipos de análises (comparar com territórios, com cotas de vendas, com período anterior, com a indústria/concorrentes).

Dentre estas, é importante salientar a análise de participação de mercado, onde se compara as vendas da empresa com as vendas do mercado em geral, ou seja, com todas as vendas de todas as competidoras.

Ingram et al. (2008, p. 265) descrevem que “a análise de vendas é a abordagem utilizada com mais frequência para avaliar a eficácia de uma organização”.

Neste sentido, cabem também análises de custos, quando são verificados os gastos ocorridos versus o orçamento prévio, bem como uma análise de produtividade, quando se verifica a capacidade do vendedor em converter em vendas cada visita.

Por fim, Ingram et al. (2008, p. 269) enaltecem que “independentemente da abrangência da análise de vendas, as organizações precisam realizar análises adicionais para avaliar a eficácia da organização de venda de forma adequada.”

2.2 GESTÃO POR MÉTRICAS E INDICADORES

Visto todo o exposto até aqui, torna-se necessário aprofundar a narrativa sobre a gestão das organizações através de análises métricas e com indicadores que definam se os resultados da companhia ou da equipe de vendas estão em sintonia com seus objetivos.

2.2.1 Uso de Métricas e Indicadores como Ferramenta de Gestão

Conforme já visto, as organizações necessitam medir seu desempenho para que possam seguir firmes na implementação de processos que visem o crescimento.

Segundo Schmidt et al. (2006, p. 10):

Torna-se necessário que o gerenciamento da organização e de seus processos estejam apoiados no cálculo e acompanhamento de indicadores que reflitam a *performance* global e departamental da organização e que esses indicadores estejam diretamente associados à consecução dos objetivos estratégicos.

Neste mesmo sentido, o Schmidt et al. (2006, p. 10) ressaltam que:

Um processo de avaliação de desempenho no contexto econômico prescinde da elaboração de planos que definam os resultados a serem alcançados, a exemplo do lucro, da posição no mercado, do nível de tecnologia, da satisfação dos clientes etc.

Sabe-se que todas as organizações possuem o seu processo de gestão. Este processo geralmente é baseado em um conjunto de procedimentos que sejam capazes de levar a empresa de uma situação atual à outra, identificada como melhor.

Além disso, Schmidt et al. (2006, p. 12) ressaltam que “é difícil avaliar o desempenho de uma entidade ou gestor se não houver a determinação anterior do que se pretende ou dos resultados esperados”. Ou seja, é necessário planejar bem o objetivo e, com base nele, buscar a métrica que avalie se foi alcançado ou não.

Ainda em relação à importância da construção de indicadores, Schmidt et al. (2006, p. 14) destacam que “o sistema de mensuração de desempenho precisa estar alicerçado em medições fidedignas, pois é impossível gerenciar baseado em indicadores distorcidos da realidade”.

Todo processo de medição leva ao melhor entendimento do que ocorre, bem como a melhores decisões que a empresa precisa tomar frente a diversas situações, tanto de mercado como organizacionais.

Quando se fala de medição, logo tem-se a ligação ao termo quantificação. Em relação a ele, Schmidt et al. (2006, p. 16) determinam que “ao propiciar confiabilidade e uniformidade ao processo de medição, faz com que o

gerenciamento passe a ser apoiado em fatos e não opiniões subjetivas, palpites ou intuições”.

Segundo Harrington (1993, apud SCHMIDT et al., 2006, p. 16), “medir é entender; entender é adquirir conhecimento; adquirir conhecimento é ter poder”. Ele ainda cita que “os seres humanos se distinguem dos outros animais pela sua capacidade de observar, medir, analisar e usar essa informação pra fazer mudanças”.

É importante salientar que, para que um indicador consiga atingir o seu objetivo de medir um resultado, é importante que ele esteja bem alinhado com a finalidade que se busca, bem como deve permitir que os analistas entendam suas características básicas.

Por fim, vários autores defendem a existencia de indicadores como forma de medição de desempenho versus os objetivos de negócio. Entretanto, não há uma unanimidade quanto à classificação deles. Basicamente, pode-se dizer que existem dois tipos de indicadores, os qualitativos e os quantitativos. Qualitativo indica juízo de valor, enquanto os quantitativos demonstram a situação da organização em relação a um processo a partir da coleta de valores numéricos que o representem.

2.2.2 Indicadores de Mercado em Vendas

Como já visto, a área de vendas é uma das mais impactadas por métricas, visto a necessidade de atingir objetivos numéricos.

Para Cobra (2010, p. 439), “uma das melhores maneiras para avaliar o desempenho de vendas de uma empresa é sua participação de mercado”.

Seguindo os preceitos do autor, temos:

- a) Participação de mercado: se a qualidade do produto, o preço, a eficácia de propaganda e a atividade dos competidores permanecessem constantes, um incremento em participação de mercado seria considerado uma indicação de incremento na produtividade da força de vendas.
- b) Conhecimento dos objetivos mercadológicos da empresa:= medidas de performance desejadas podem ser usadas. Por exemplo,

aumentar a participação de mercado de 10% pra 20% e que o lucro líquido, como uma porcentagem de vendas, não seja inferior a 15%.

- c) Determinar uma participação de mercado otimizada: muitas empresas definem seus objetivos a partir de uma meta de participação de mercado, pois a enxergam como uma chave para a lucratividade a longo prazo. É importante, nesse caso, que a empresa estime a relação entre participação de mercado e lucratividade, bem como estime o risco associado de cada nível de participação. Por fim, não pode esquecer que os níveis estimados devem gerar lucro suficiente para compensar os riscos aos quais a empresa se propõe.

Segundo o Lumertz (2010), em sua palestra de encerramento de módulo do MBA a que este trabalho se destina, existem 25 perguntas que se poderiam fazer para avaliar os resultados em vendas. Todas elas se referem, de certa forma aos indicadores de vendas:

1. Aumentamos a base da carteira de clientes atendidos?
2. Aumentamos a cobertura do mix de produtos vendidos por cliente?
3. Aumentamos o valor médio?
4. Aumentamos o valor de vendas por cliente?
5. Clientes conhecem todo nosso portfólio de produtos e de atendimento?
6. Clientes conhecem a estratégia de atuação segmentada e de gestão da carteira?
7. Aumentamos a ativação e a positivação da carteira nos enfoques estratégicos?
8. Aumentamos a frequência de compra?
9. Otimizamos a cobertura regional e a rota de visitas?
10. Reduzimos o custo operacional?
11. Melhoramos a prospecção de novos clientes?
12. Aumentamos os resultados da Unidade?
13. Melhoramos nossas taxas de conversão abordagem / visita / proposta / fechamento?

14. Melhoramos a blindagem / fidelidade / lealdade / adesão estratégica de nossa carteira?
15. Melhoramos as margens?
16. O cadastro de clientes está completo e atualizado?
17. Os canais e indicadores de negócios estão identificados e atendidos?
18. Melhoramos a percepção e a visibilidade de nossa marca?
19. Identificamos claramente os fatores determinantes de sucesso e de não sucesso nas nossas abordagens e negociações?
20. Consolidamos nossa Visão Estratégica de notoriedade e reconhecimento e de satisfação dos clientes?
21. Identificamos nas Ações Táticas as que funcionaram e as que não funcionaram?
22. Melhoramos nossa remuneração média?
23. Melhoramos nossa produtividade de agenda?
24. Garantimos as taxas de crescimento históricas?
25. Atingimos nossas metas?

2.2.3 Relação entre Indicadores e a Vantagem ou Estratégia de Mercado

Evidentemente, todos os indicadores de mercado utilizados para gerar objetivos e avaliar a área de vendas possuem relação direta com a vantagem de mercado e com as estratégias que podem ser desenvolvidas para impulsionar melhores resultados comerciais.

Nesse sentido, Cobra (2010, p. 439) salienta que “o dado de participação de mercado permite à empresa determinar a sua posição competitiva e a projeção dessa posição constitui-se num poderoso instrumento no planejamento das atividades futuras e na determinação dos objetivos e metas mercadológicas”.

No mesmo caminho, Cobra (2010) elucida que os dados de participação de mercado são usados para desenvolver metas específicas, além da elaboração das previsões de vendas. Relembrando, é a partir da previsão de vendas que se desenvolve a projeção de despesas e lucros.

Ao analisarmos a participação de mercado versus números de vendas de um dado produto, pode-se medir a eficiência da sua comercialização. Por exemplo:

se as vendas de uma empresa são decrescentes e sua participação se mantém estável, é sinal de que a empresa está inerte à flutuação mercadológica. Por outro lado, se a venda do produto sobe e a participação cai, isto pode indicar que há falha na implementação de algum processo comercial ou mercadológico.

Cobra (2010) ainda cita que a participação de mercado pode ser utilizada na determinação de objetivos e metas mercadológicas e, como consequência dessa utilização, pode ser entendida como instrumento de controle. Esse controle vai ser exercido principalmente na avaliação da eficiência do corpo de vendas da empresa.

Professor Kronmeyer (2010, p. 27), descreve o seguinte: “Gerenciar é controlar e agir corretivamente. Sem indicadores, não há medição. Sem medição, não há controle. Sem controle, não há gerenciamento”. Ele também cita que “o único propósito justificável da avaliação de desempenho é aumentar a capacidade das pessoas de produzir resultados que realmente almejam”.

As informações vindas do campo também são fundamentais para a construção de um sistema de informação de vendas e mercado que seja capaz de avaliar a situação dos pedidos dos clientes, a atuação da concorrência e, ainda, informações de mercado da indústria em pauta. Com base nessas informações, a empresa pode estabelecer sua estratégia competitiva, sua previsão de vendas, definição de preços, orçamentos, metas, quotas, entre tantos outros processos inerentes ao marketing e vendas.

3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

Neste capítulo, são abordadas as metodologias que fundamentam a pesquisa desenvolvida no trabalho em pauta. O objetivo da pesquisa, como já referido, é analisar e compreender como os gestores de vendas da Pioneer Sementes entendem o indicador de Penetração de mercado para obter melhores resultados em vendas. Para atender ao objetivo proposto, utilizou-se o método de estudo de caso, através de entrevistas em profundidade, observação direta e coleta de documentos.

3.1 TIPO DE PESQUISA

Para que o objetivo do trabalho fosse atingido, foi desenvolvido um estudo de caso na área de vendas da Pioneer Sementes, uma empresa do Grupo DuPont. Para Yin (2001, p. 20), “um estudo de caso não precisa conter uma interpretação completa ou acurada; em vez disso, seu propósito é estabelecer uma estrutura de discussão e debate entre os estudantes”.

Ainda, sobre o estudo de caso, Gil (1999, p. 73) cita que “o estudo de caso pode, pois, ser utilizado tanto em pesquisas exploratórias quanto descritivas e explicativas”.

O autor Yin (2001) também define que os estudos de casos podem ser utilizados quando as questões “como” e “por que” são propostas pela pesquisa.

A elaboração do estudo de caso conta com diversas fontes de evidência. Para Yin (2001, p. 27):

O estudo de caso conta com muitas das técnicas utilizadas pelas pesquisas históricas, mas acrescenta duas fontes de evidências que usualmente não são incluídas no repertório de um historiador: observação direta e série sistemática de entrevistas.

Nesta pesquisa, foram utilizadas entrevistas em profundidade, já que é evidenciada por Yin (2001, p. 112 e 115) como “uma das mais importantes fontes de informações para um estudo de caso”, bem como a observação direta que, segundo o mesmo autor, podem gerar observação de “alguns comportamentos ou condições ambientais relevantes”. Para reforçar e aumentar a confiabilidade das demais fontes,

foram coletadas informações em documentos, até porque “é relevante para todos os tópicos de um estudo de caso” (YIN, 2001, p. 107).

Sobre as entrevistas, cabe reforçar que seguiram uma forma espontânea, justo como indicado pelo autor supracitado. No mesmo sentido, “em algumas situações, você pode até mesmo pedir que o respondente apresente suas próprias interpretações de certos acontecimentos” (YIN, 2001, p. 112).

Ainda, segundo as entrevistas, na maioria das vezes elas tratam de questões humanas e, por isso, são essenciais para evidências desta natureza, segundo Yin (2001, p. 114).

Em relação às observações diretas, foram utilizadas de forma mais informal durante esta pesquisa, em ocasiões durante as quais se levantavam outras evidências, tais quais as entrevistas e até mesmo alguns documentos. O principal meio de análise, através de observação direta, foram as reuniões regionais e reuniões distritais dos times de vendas.

Importante salientar que, de certa forma, foi utilizada a observação participante, visto que em algumas reuniões a participação do pesquisador também era ativa, com contribuições para o processo. Isso se deu devido à sua função na organização de vendas. Para corroborar esta ação, cita-se Yin (2001, p. 115), que descreve: “A observação participante é uma modalidade especial de observação na qual você não é apenas um observador passivo”. Ele completa listando alguns exemplos, entre eles o fato de o pesquisador “trabalhar como membro de equipe em uma organização”.

Por fim, o estudo de caso único é a melhor opção para esta pesquisa, visto que é uma situação peculiar e por tratar-se de uma unidade única de análise, caracterizando a pesquisa como holística (YIN, 2001).

Esta pesquisa também se apoia em Yin (2001, p. 156) para analisar a sua simplicidade, visto que cita:

Mais uma vez, recomenda-se aos novatos iniciar sua carreira na área dos estudos de caso com um estudo simples e fácil de compreender, mesmo que as questões da pesquisa não sejam tão sofisticadas ou inovadoras quanto se desejaria que fossem.

Neste sentido, esta pesquisa não pretende ser definitiva, mas sim conclusiva, neste momento, a respeito do caso específico.

3.2 UNIDADE DE ANÁLISE

Levando em conta que a proposta deste estudo é analisar o entendimento do índice de penetração de mercado pelos gestores comerciais da região sul da Pioneer Sementes, empresa do Grupo DuPont, a seleção desta unidade está relacionada ao fato de ser líder no mercado de sementes de milho no Brasil, além de uma das maiores empresas de sementes do mundo e, mesmo assim, necessitar evolução no índice supracitado.

A Pioneer Sementes é líder mundial no mercado de sementes. No Brasil há 38 anos, detém duas marcas para comercialização de sementes de milho, a Pioneer e a BioGene, esta última com apenas três anos de mercado.

Inicialmente, em 1972, a Pioneer Hi-Bred International, empresa norte americana líder mundial no mercado de sementes, adquiriu parte da Proagro, empresa gaúcha de forrageiras. Anos depois, houve a aquisição total por parte da Pioneer americana e, no fim da década de 1990, a DuPont adquiriu a Pioneer global.

Até meados da década de 1990, a Pioneer Sementes, no Brasil, tinha uma estratégia de atuação no mercado por diferenciação por produtos, com alto preço, vendas estritamente diretas ao consumidor e à vista. A empresa tinha como mercado alvo apenas os produtores de alta tecnologia e que plantavam milho de safra verão (na época, a principal e mais tecnificada safra de milho). Nessa realidade, sua participação de mercado era baixa, mas sua margem e lucratividade eram altas.

Após mudanças organizacionais, a empresa passou a participar de mercados de milho safrinha (menos tecnificados e de preço mais baixo), bem como explorou outras condições de pagamentos mais usuais do mercado. Ainda, passou a desenvolver mecanismos para atingir produtores de segmentos mais baixos do mercado, mas sem perder a sua natureza técnica e focada em produtos diferenciados dos demais. Sua quota de mercado cresceu, com breve diminuição na margem, mas ótima lucratividade.

Estas atitudes elevaram a Pioneer para a liderança do mercado nacional de sementes de milho entre todas as marcas existentes. Além disso, tornou-se a segunda maior operação da Pioneer Hi-Bred no mundo, atrás apenas dos Estados Unidos, e à frente, inclusive, da operação europeia.

Suas principais concorrentes são: Monsanto, Syngenta e Dow. Neste contexto de forte concorrência entre poderosas empresas, a Pioneer Sementes possui cerca de 30% do mercado nacional de sementes de milho com duas marcas (Pioneer e BioGene).

Portanto, ao longo de sua história, atingiu um nível de fatia muito bom, mas a necessidade de crescimento, somada a maior competitividade, exige adequações da área de vendas no que diz respeito ao seu planejamento.

Nesse sentido, a empresa desenvolveu um processo de análise de dados de mercado e vendas, com três índices básicos que norteiam suas ações estratégicas e táticas: penetração de mercado, concentração em clientes (*customer share*), e, praticamente como uma consequência dos dois primeiros, participação de mercado (*market share*).

Examinado os dados retirados de documentos da empresa, percebe-se claramente que, no geral, a empresa possui os níveis de concentração em clientes bastante altos, em praticamente todos os territórios, com média de 65%. Nota-se, ainda, que os altos níveis de participação de mercado encontram-se nas regiões e territórios com maior penetração de mercado. No sul, a penetração fica em torno de 35%, e a fatia de mercado (*market share*) próxima de 24%

Dessa forma, é importante que a empresa avance em penetração de mercado, ou seja, na melhoria do acesso aos produtores. A unidade de negócios com menor penetração, segundo os números do planejamento de vendas, é a região sul, com os Estados do Rio Grande do Sul, de Santa Catarina, e do Paraná.

Como a estratégia de cinco anos da empresa é agressiva, com crescimento estimado de 12 a 15 pontos percentuais de participação de mercado, a unidade de negócios sul precisa de melhoria muito rápida, no sentido de buscar novos clientes, visto que sua concentração em clientes é alta, acima de 60%.

É de profunda relevância tal estudo, pois já foi descoberta qual a necessidade de foco da empresa, mas não se tem certeza que o time gerencial esteja conseguindo compreender e utilizar todas as ferramentas disponíveis para melhorar o desempenho da empresa em relação ao indicador de penetração de mercado.

3.3 FONTES E COLETAS DE DADOS

Na primeira fase da pesquisa, foram coletados documentos disponibilizados pela empresa, tais quais os dados de mercado de sementes de milho, com fonte na Associação Paulista de Produtores de Sementes (APPS), que hoje é a fonte de dados para todo o mercado nacional. A área comercial da empresa forneceu os dados de vendas e também alguns relatórios sobre participação de mercado, bem como os índices de penetração de mercado e de concentração em clientes.

Algumas informações também foram coletadas no site da empresa (PIONEER SEMENTES, 2011), tais quais o histórico da empresa e algumas questões inerentes à organização comercial. Foram também acessados sites de pesquisa para a descoberta de algumas informações em relação ao mercado de atuação da Pioneer Sementes.

Na segunda fase da pesquisa, foi realizada a observação direta. Foram agendadas participações em reuniões das quatro regionais de vendas da unidade de negócio SUL (Regionais 1, 2, 7 e 11). Elas ocorreram durante um dia cada, no período de 05 de setembro a 09 de setembro de 2011. Nestas ocasiões, o pesquisador observou diretamente as discussões sobre o diagnóstico de posicionamento de mercado (participação de mercado, penetração de mercado e concentração em clientes), bem como no desenvolvimento de objetivos de vendas de alguns territórios.

A observação foi autorizada pela diretoria da empresa e por todos os participantes (gerentes regionais, diretor regional e representantes comerciais), o que foi facilitado porque o pesquisador faz parte do time de colaboradores da companhia.

Não houve qualquer tipo de alteração no ambiente natural das reuniões, até porque, normalmente, há participação de membros de outras equipes como forma de contribuição e aprendizado.

Em um terceiro momento da coleta de dados, foram realizadas entrevistas em profundidade com os quatro gerentes regionais de vendas, João Arthur Trindade Filho (Regional 1), Márcio Araújo (Regional 2) e Antônio Franciscon (Regional 11). Além deles, o diretor regional de vendas para região sul, Roberto Ribeiro, também foi entrevistado, bem como o diretor nacional de vendas, Carlos Walter Hentschke.

Foram entrevistas separadas, com prévio agendamento, após cada reunião regional. A entrevista foi feita com roteiro semi-estruturado, pessoal e direta. Todos os entrevistados autorizaram a utilização e divulgação de seus nomes. O agradecimento pela disponibilidade foi feito via e-mail com cópia para a direção da área comercial, bem como entrega de uma garrafa de vinho para todos eles.

3.4 LIMITAÇÕES DO MÉTODO E ESTUDO

Primeiramente, o maior dificultador foi a disponibilidade de bibliografias a respeito dos indicadores de mercado em vendas e sua relação com as estratégias corporativas.

Além disso, segundo Gil (1999), cabe ressaltar alguns fatores contrários a este tipo de pesquisa:

- a) Falta de rigor metodológico: por não haver procedimentos rígidos de metodologia, são frequentes os vieses nos estudos de caso, que comprometem a qualidade dos resultados.
- b) Dificuldade de generalizar: o fato de o estudo de caso se apegar a uma unidade específica, torna a base muito fraca para generalizar as conclusões deste tipo de pesquisa.
- c) Tempo destinado à pesquisa: realmente este foi um dos mais preocupantes dentre os limitantes deste método no decorrer do estudo. Espera-se que este estudo mais curto possa ser confirmado ou mais discutido em outros estudos posteriores.

Certamente, com mais tempo e mais bibliografias, o estudo poderia ter mais profundidade e mais análises poderiam surgir a seu respeito.

4 ANÁLISE DO CASO

Em julho de 2010, a Pioneer Sementes implementou na área de vendas o uso de indicadores através de um processo denominado “Planejamento de Territórios”. Este processo leva às definições sobre áreas de atuação dos representantes comerciais, bem como planos de negócios de cada um deles e das regionais de vendas em que estão incorporados. Conforme retirado das apresentações da empresa, os indicadores utilizados por ela para medir seus resultados em vendas são: participação de mercado (*market share*), penetração de mercado e concentração em clientes.

Cabe explicar como a companhia mede cada um destes indicadores, visto que o mercado de sementes exige certa adaptação dos termos.

- a) Participação de Mercado: total de sacos de sementes vendidos pela Pioneer dividido pelo total de sacos vendido por todas as empresas do mercado. Ex.: Se a Pioneer vende 2.700.000 sacos em um mercado total de 10.000.000 sacos, sua participação de mercado é de 27%.
- b) Penetração de Mercado: a empresa adotou a metodologia de penetração ponderada. Isso representa percentualmente quanto do mercado os seus clientes representam, ou seja, divide-se a quantidade de sacos de semente totais que os clientes da Pioneer plantam pela quantidade total de sacos comercializados por todas as empresas no mercado. Ex.: Se os produtores da Pioneer plantam, no total, 4.300.000 sacos de sementes em um mercado total de 10.000.000 sacos, sua penetração ponderada é de 43%.
- c) Concentração nos clientes: é a participação da empresa em seus clientes, ou seja, qual o nível de fidelização dos clientes da Pioneer. Ex.: Se os produtores da Pioneer plantam 4.300.000 sacos de sementes, no total, e 2.700.000 sacos são da Pioneer, sua concentração é de 63%.

Nas primeiras prévias do processo de levantamento e análise da carteira de clientes e dados de mercado no planejamento de territórios, os indicadores

apresentaram resultados que deixaram a clara impressão de que a região de vendas sul era a que tinha os piores resultados de penetração de mercado, sendo que, em concentração, as regiões praticamente se equivaliam.

Iniciou-se, então, uma caminhada da diretoria de vendas nacional e da região sul para propagar os conceitos dos indicadores do planejamento de territórios para todo o time de gerentes regionais e, por consequência, melhorar os resultados da companhia através de ações de vendas que estivessem diretamente ligadas ao indicador de penetração de mercado. A empresa concluiu que era através desse indicador que iria alcançar crescimento de participação de mercado, visto que a concentração de vendas em seus atuais clientes já era bastante boa.

Carlos Walter Hentschke é engenheiro agrônomo, formado na Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) e, atualmente, é o diretor nacional de vendas da Pioneer Sementes. É funcionário efetivo da empresa desde 1996. Antes da área de vendas, Carlos passou pelas áreas de Produção, Produto e Tecnologia, que também abrange a assistência técnica ao cliente.

Roberto Ribeiro também é engenheiro agrônomo e atualmente é o diretor regional de vendas para o sul do Brasil, abrangendo os estados do RS, SC e parte do PR, além da operação da empresa no Paraguai. Antes disso, foi representante da empresa, com a qual mantém vínculo há mais de 15 anos.

João Arthur Trindade Filho é técnico agrícola e responde pela gerência de vendas da regional 1, que compreende quase todo o estado do RS. João também teve vivência como representante comercial na empresa e está no papel de gerente regional há mais de 15 anos, sendo que há mais de 25 anos possui vínculo com a empresa.

Márcio Araújo é engenheiro agrônomo e possui a função de gerente de vendas da regional 2, que compreende parte leste de SC, além do centro e do sudeste do PR. Há mais de cinco anos na função de gerente, Márcio também atuou como representante comercial da Pioneer desde meados do início da década de 1990.

Por fim, mas não menos importante, Antônio Franciscan, engenheiro agrônomo, responsável pela gerência de vendas da regional 11, que abrange praticamente todo estado de SC e parte dos estados de RS e PR. Antônio atua como gerente há aproximadamente dois anos, tendo sido representante na região de SC por cerca de 10 anos.

Todo processo de planejamento de territórios é conduzido pela equipe de Informações Estratégicas, parte da área de vendas da Pioneer Sementes, sendo que as decisões sobre planos de expansão de territórios e planos de negócios dos representantes são tomadas pelos gerentes regionais após análises dos indicadores e dos potenciais de mercado e vendas.

Segundo todos os entrevistados, a empresa crescia ano após ano em participação de mercado, fazendo com que não se olhasse atentamente aos indicadores que permeavam este resultado. Entretanto, segundo eles, após 3 anos de estagnação neste indicador, era necessário examinar os motivos. Para isso, olhar apenas para as ações não era mais suficiente. Era necessário olhar para mais dados.

Em entrevistas individuais, todos os gerentes regionais, o diretor regional e o diretor nacional foram idênticos ao comentar que percebem o indicador de participação de mercado como sendo o percentual representativo da sua empresa ou produto dentro de um mercado total.

Quando a entrevista passa a abordar o indicador de penetração, há certa confusão, conforme vislumbra-se nas respostas apresentadas no quadro comparativo com o conceito oficial da empresa:

Quadro 1 – Quadro comparativo das respostas.

DEFINIÇÃO OFICIAL DA EMPRESA	
Representa percentualmente quanto do mercado os seus clientes representam, ou seja, divide-se a quantidade de sacos de semente totais que os clientes da Pioneer plantam pela quantidade total de sacos comercializados por todas as empresas no mercado.	
DEFINIÇÃO DOS ENTREVISTADOS	
Carlos Hentschke	"Em um universo dos produtores que plantam milho, em quantos deles eu estou presente, ou quantos deste compram meus produtos. Penetração é também o limite de market share."
Roberto Ribeiro	"Para o sul usamos o total de vendas dos canais que revendem Pioneer, mais a área total dos produtores que compram diretamente da Pioneer, dividido pelo total de vendas do mercado em que atuamos."
João Arthur	"É a presença de uma empresa no mercado seja ela pequena ou grande. Quanto do mercado eu ou a minha equipe de vendas conseguiu fidelizar adquirindo meu produto diretamente ou através de parcerias de vendas."
Márcio Araújo	"Total de sementes de revenda ou cooperativa somada as vendas diretas Pioneer, sobre volume total do mercado. Resultado do número de clientes que plantam Pioneer pelo número de produtores totais."
Antônio Franciscón	"É o quanto a nossa força de vendas, medida através da venda total das revendas e cooperativas, mais as vendas diretas e agenciadas, conseguem atingir no mercado total de vendas de sementes."

Fonte: Dados da pesquisa.

Posteriormente, quando os entrevistados passaram a analisar a percepção do indicador de concentração, praticamente todos responderam de forma semelhante.

- a) Carlos Hentschke: “É a minha participação dentro de um simples cliente”.
- b) Roberto Ribeiro: “É o market share da empresa dentro do canal; ou o market share da empresa dentro do agricultor”.
- c) João Arthur: “Concentração das vendas dentro de um segmento de mercado praticado por um canal de vendas”.
- d) Márcio Araújo: “Resultado do total de hectares plantados com sementes Pioneer sobre o total plantado do cliente acessado”.
- e) Antônio Franciscan: “É o percentual de vendas Pioneer no total vendido por algum canal parceiro ou pela soma destes”.

Os autores Schmidt et al. (2006) descrevem que um indicador deve ser claramente compreendido pelas equipes que por ele são medidos, fato que não se apresenta no caso do indicador de penetração de mercado utilizado pela Pioneer em seu Planejamento de Territórios. A compreensão do indicador de concentração também não está totalmente alinhada entre as partes.

Ao longo da entrevista, o foco foi na verificação de como os entrevistados vislumbram o indicador de penetração no sentido de estabelecer como relacionar os resultados do indicador de penetração com a performance da marca, da equipe e de que forma conectar esta métrica com previsões de vendas e ações a serem tomadas.

Ao contrário da dificuldade de explicar o conceito, todos os gestores demonstraram bom domínio sobre como interpretar o resultado de cada indicador. Especificamente sobre penetração, os entrevistados se dividiram entre examinar os canais de vendas, equipe de representantes ou como acessam os clientes finais (produtores).

Para Antonio Franciscan, ao avaliar um território sob a ótica da penetração de mercado, podemos verificar quantos produtores de determinada região teremos acesso:

Uma alta penetração mostra que os canais escolhidos em determinada região tem acesso a maioria dos clientes potenciais e que se tivermos também bons produtos e condições comerciais adequadas, certamente teremos altas concentrações e conseqüentemente, alto market share.

Já o gerente da regional 2, Márcio Araújo, relaciona a penetração com potencial de vendas que a empresa pode ter em caso de problemas de performance de produto:

A maior penetração permite grande diluição do risco de queda abrupta nas vendas em anos de performance comprometida por stress climático ou pontual manejo inadequado da cultura. Em regiões onde predomina a pequena propriedade, é vital para o negócio que penetração da marca seja ampliada para a solidificação da marca.

Roberto Ribeiro, que dirige os gerentes regionais na região sul do Brasil, prefere analisar pela ótica da avaliação de desempenho do representante comercial pelo quanto de mercado ele consegue abranger através de seu trabalho, citando que:

Através da penetração conseguimos medir a influência de um representante na região, quanto mais canais trabalhando com a marca, quanto mais agricultores plantando a marca, mais influente é o representante da marca, mais influente é a marca, é uma excelente forma de avaliar o trabalho de um representante.

Para todos, fica evidente que ao prever a venda de uma nova campanha, deve-se buscar estratégias para aumentar a penetração de mercado. Neste sentido, João Arthur cita:

Sabendo que temos baixo nível de penetração, buscamos estabelecer quem são os mercados de oportunidade de acordo com os produtos que possuímos. Só então podemos definir as quantidades dos materiais focando nestes mercados onde alguns produtores ainda não são nossos clientes. A ideia é sempre idealizar uma venda maior de produtos que tenham as características necessárias pelos não-clientes, além de manter os clientes atuais.

Ainda, relacionado ao fato elucidado por Shmidt et al. (2006), já supracitado, Carlos Hentschke reforça a necessidade de qualidade da integridade da informação, para um bom plano de ação:

O principal é ter uma excelente qualidade da listagem dos clientes. Se sei quem são eles, quanto eles plantam e de quem compram, sou capaz de, no

meu plano de ação, prever ações para transformar esse “prospect” em cliente e assim estar prevendo as vendas futuras que farei nele.

Quando abordados sobre ações e estratégias para aumento de penetração de mercado no setor sementeiro, os entrevistados dividiram-se em respostas que abrangeram o gerenciamento dos canais de vendas e as ações da empresa junto aos produtores.

O diretor nacional de vendas, Carlos, e o Gerente, Regional Márcio Araújo, preferiram responder mais especificamente sobre como fazer os produtores comprarem mais as sementes da empresa, expressando as ações a serem tomadas pelo representante, tais quais:

- a) Listagem e foco nos “prospects” que eu quero que comprem de mim;
- b) Plantar testes “Lado a Lado”, colocando produtos Pioneer dentro da lavoura do concorrente, com colheita e apresentação de resultados;
- c) Convidar estes prospects para eventos de “dias de campo”, visitas às instalações de produção da empresa;
- d) Calendário de visitas e estreitamento de relacionamento.

Já o diretor regional de vendas para o sul e os gerentes regionais, João Arthur e Antonio Franciscon, se preocuparam em examinar as questões de acesso aos clientes via canais de distribuição, citando de forma bastante semelhante as seguintes ações a serem executadas:

- a) Aumentar o número de canais (Revendas) que atuam nos territórios;
- b) Conscientizar as atuais revendas de aumentarem seu quadro funcional e abrangerem mais clientes em sua carteira. Utilizar o Planejamento de Território da empresa para comprovar esta necessidade;
- c) Aumentar o número de representantes através de novos territórios de vendas para aumentar a superfície de contato;
- d) Verificar a qualidade do representante, se está fazendo seu trabalho de prospecção adequadamente;

- e) Verificar novas formas de acessar o produtor, como, por exemplo, a contratação de promotores de vendas focados em converter prospects em clientes.

Durante a observação direta em reuniões dos gerentes com suas equipes, percebeu-se que os gerentes conseguem transmitir ao time de representantes a importância de estarem presentes no maior número possível de agricultores, revendas e cooperativas.

Contudo, notou-se a diferença de foco deles. Enquanto alguns falavam mais incisivamente sobre o acesso aos canais de distribuição, outros preferiam tratar das questões mais técnico-comerciais, como, por exemplo, os trabalhos de campo, de geração de demanda.

Quando as questões voltaram-se às ações para melhoria de performance no indicador de concentração (participação nos clientes), houve maior coesão nas respostas, que giraram, basicamente todas elas, em torno de: aumento da geração de demanda junto aos canais de vendas e produtores; exploração da performance de produto; e condições comerciais vantajosas.

Apenas um entrevistado citou a importância de uma ligação entre as ações comerciais e as ações promocionais de marketing comunicacional (mídia impressa e rádios). Foi Márcio Araújo, gerente da regional 2. Isso demonstra, de certa forma, o foco em encontrar o cliente e demonstrar o produto.

Todos os entrevistados enxergam relação direta dos indicadores com os concorrentes, mas apenas Márcio estendeu-se nos comentários de forma mais desenvolvida. Quando tratou de penetração, ele percorreu da seguinte forma:

Em áreas com elevada penetração, as ações visam impedir o rompimento de nosso volume, evitando a pulverização comercial em escala de híbridos competidores com apelo de performance ou agressiva estratégia comercial. Em áreas com baixa penetração, objetivo é romper a resistência estabelecida por falta de acesso a nossa linha de híbridos, barreiras comerciais em canais impostas por condições comerciais mais agressivas de competidores, ou “falta” de tecnologia/informação para que produtor plante nossos híbridos.

Ao abordar o indicador concentração, ele acredita que:

Deve ser feita análise da real área vendida e share, evitando “auto-engano” por percepção equivocada que altas concentrações proporcionam. Também

deve-se fazer análise do risco que altas concentrações proporcionam se os competidores não estiverem monitorados no campo e na esfera comercial. Além disso, exigência de presença constante de equipe profissional de vendas e suporte junto ao cliente final para evitar assédio de profissionais da concorrência.

Os demais gestores referiram-se a essa questão de forma mais ampla, tratando que os competidores também possuem suas estratégias e métricas para buscar o mesmo resultado: vender mais e pra mais produtores. Todos afirmam que a Pioneer deve focar em ter diferencial de produto, condições comerciais e serviços / atendimento ao consumidor.

Nas reuniões regionais, onde se realizou observação direta, evidenciou-se o interesse dos gestores em fazerem os seus representantes conduzirem um plano de negócio através de ações por segmento de tipos de produtores (clientes e não clientes), mercado, produtos e canais de distribuição.

Além disso, todos os gestores acreditam que seus representantes devem levar o conceito do planejamento de vendas por produtor para seus canais de distribuição. Como a empresa não atua com muitos canais exclusivos, essa é uma forma de estabelecer uma parceria com o revendedor para aumento de capitalização financeira.

Ainda durante a observação em reuniões regionais, percebeu-se que os representantes comerciais compreendem bem as questões mais práticas, mas quando trata-se de conceitos, possuem dificuldades para compreensão. Isso é totalmente interligado à dificuldade dos seus gestores de expressarem seu entendimento sobre os indicadores.

Perceberam-se, ainda, diferentes níveis de foco gerencial no uso de indicadores e do planejamento de territórios. Enquanto alguns gerentes focam esse processo com seus representantes, outros preferem usá-lo como ferramenta de apoio.

Porém, nas entrevistas, todos aprovaram o uso de indicadores métricos para avaliação e geração de ações para melhoria de performance, conforme segue.

Roberto Ribeiro foi explícito em admitir que há diferenças nos níveis de conhecimento pela equipe que gerencia:

Altamente positivo, tenho certeza que tivemos ganhos na atual campanha explorando os conceitos e convidando todos os envolvidos em vendas a

pensar e desenvolver estratégias usando estes indicadores; ainda temos muito a evoluir, pois nem todos estão no mesmo nível de conhecimento.

Para Márcio Araújo, um ponto importante, novamente, é a questão da extrema força competitiva do mercado:

A concentração da oferta de sementes através de 4 grandes corporações, a ameaça comercial representada pela somatória de genética e amplo portfólio de defensivos, com rede de distribuidores e canais bem estruturados, exigem foco e controle total sobre o negócio.

Os demais gerentes regionais foram todos muito positivos em relação ao uso de indicadores, afirmando que este processo colabora na melhoria de performance.

Com uma resposta no mesmo sentido, mas de forma diferente, o diretor nacional de vendas da empresa, Carlos Hentsche, foi mais enfático sobre a importância do uso de métricas, indo além do que apenas dizer se é bom ou ruim:

Não há muitos outros caminhos nos dias atuais que não seja trabalhar com metas em cima de indicadores. Eles são a bússola, a orientação do “status quo” para onde quero chegar. Fundamental para elaborar excelentes planos de ação, realistas, exequíveis, com base em dados.

Ao analisarem a forma com que aprimoram seus conhecimentos sobre indicadores e como difundem isso às suas equipes, todos, sem exceção descreveram que as reuniões formais são os melhores e mais efetivos momentos de repassar conhecimento e, até mesmo, de agregar conhecimento, seja com superiores ou com colegas do departamento de informações estratégicas. Alguns citaram leituras e treinamentos on-line sobre as ferramentas oferecidas pela empresa para análise de informação.

Por fim, em seus comentários gerais sobre a gestão de vendas através de indicadores, percebeu-se o quão valioso está sendo para estes profissionais, de longa experiência, uma nova ótica, mais fatídica e menos subjetiva dos negócios. Evidencia-se que não há mais como depender apenas de *feeling* e de sensações, afinal de contas, o mercado não permite mais o método de tentativa e erro.

Para Antonio Franciscon, o uso de indicadores vinculados à gestão de vendas é importante em diversos pontos, mas a um ele se ateve mais:

Quanto a avaliação dos representantes e dos resultados da equipe, hoje temos vários indicadores para podermos fazer uma avaliação mais

adequada, com os dados que possuímos de área plantada por município por mercado, conseguimos ter uma visão bem melhor de todos os indicativos que mostram a performance e o acerto das estratégias em cada região.

Na visão de Márcio Araújo, os indicadores facilitam a gestão de vendas e da equipe:

Para que previsões de vendas e cotas tenham maior precisão diante das oscilações de área, faz-se necessário modelo estatístico com banco de dados que contemple demais variáveis de mercado e atualização constante. Além disso, os indicadores citados, aliados à avaliação das empresas de representação, colocaram método em uma das bases do sucesso: Equipe de vendas mais profissional, qualificada e motivada.

Para João Arthur, a principal vitória do uso de indicadores tem sido “o aumento da capacidade de desenvolver métodos de vendas mais focados às necessidades da empresa”.

Roberto Ribeiro, diretor regional de vendas para o sul do Brasil, conseguiu sumarizar a relação do uso de indicadores com gestão de vendas de forma bastante concisa:

Para uma boa gestão de vendas, precisamos conhecer o mercado, e para conhecê-lo precisamos de bons indicadores que vão mostrar o real potencial de vendas e o tamanho ideal da equipe de representantes, com estas informações conseguimos fazer uma previsão e planejamento de ações de vendas de acordo com o potencial do mercado e conseqüentemente buscar um bom resultado.

Ao finalizar a entrevista com Carlos Hentschke, diretor nacional de vendas, percebeu-se que há total consciência da necessidade de fazer a sua equipe de gestores estar totalmente alinhada com as necessidades do negócio e como atingí-las.

Gestão de vendas parte do final: resultados > crescimento > lucro. Para conseguir isso tenho que orquestrar toda equipe para que tenham o mesmo entendimento sobre onde chegar e como chegar lá. Tenho que montar o Five Year Plan de acordo com os planos de cada território.

Porém, nas observações diretas, percebe-se que a equipe de vendas não está no ponto onde seu principal gestor gostaria. Os representantes comerciais questionam alguns pontos e não obtêm resposta porque os gestores ainda não estão seguros de como proceder. Há uma clara ideia de que se sabe o que se quer,

mas não se consegue levar ao ponto que se deseja. Nas observações feitas, nota-se que os gestores esbarram na dificuldade de traduzir em palavras os conceitos

Nas regionais, onde essa transmissão de conhecimento ocorre de maneira mais natural, as ações práticas junto aos canais de distribuição já estão sendo realizadas pelos representantes comerciais, o que demonstra a necessidade da empresa em desenvolver um plano de capacitação mais refinado, que pode partir do princípio de simplificar o conceito ou utilizar questões lúdicas e exemplos práticos para propagar o conhecimento.

Ainda nas observações diretas, percebeu-se que a presença de funcionários do departamento de informações estratégicas em reuniões não é prática adotada em todas as regionais por dificuldades de agendas. Quando possível, torna-se proveitoso para fins de sanar dúvidas eventuais da equipe e até mesmo do gestor. Não se pode esquecer que o processo ainda está sendo construído. Tem menos de dois anos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base no estudo realizado com os gestores de vendas da Pioneer Sementes, constatou-se que, considerando as afirmações de Ingram et al. (2008), que descrevem, conforme supracitado, a necessidade das empresas realizarem análises adicionais para avaliar a eficácia da organização de venda além da mera análise dos números finais de vendas ao fim de uma campanha ou ciclo, a empresa estudada demonstra estar atenta a esse conceito e vem aplicando, recentemente, novas formas de avaliar a eficácia de sua equipe.

Na pesquisa bibliográfica e estudo de caso, percebe-se que o papel dos indicadores, como ferramenta de gestão, está sendo incorporado na Pioneer Sementes. Os gestores demonstraram, em entrevista, estarem atentos às métricas como forma de gerar análises profundas da situação da companhia e da área de vendas, gerando ações direcionadas aos resultados de cada indicador.

Tal conclusão pode ser retirada da comparação do conteúdo bibliográfico do trabalho com as entrevistas e observações diretas do estudo de caso. Schmidt et al. (2006, p. 9), por exemplo, citam que:

Torna-se necessário que o gerenciamento da organização e de seus processos estejam apoiados no cálculo e acompanhamento de indicadores que reflitam a *performance* global e departamental da organização e que esses indicadores estejam diretamente associados à consecução dos objetivos estratégicos.

Neste mesmo sentido, Roberto Ribeiro, descreve que:

Para uma boa gestão de vendas, precisamos conhecer o mercado, e para conhecê-lo precisamos de bons indicadores que vão mostrar o real potencial de vendas e o tamanho ideal da equipe de representantes, com estas informações conseguimos fazer uma previsão e planejamento de ações de vendas de acordo com o potencial do mercado e conseqüentemente buscar um bom resultado.

Com todo o exame das informações coletadas, ficou evidente que há profundo interesse dos gestores em compreender e aplicar os fundamentos da gestão por indicadores. Nota-se, ainda, que a empresa está em processo de desenvolvimento deste modelo de gestão e que há muito trabalho a ser feito.

O perfil de gestores, como explicitado no estudo do caso, é de profissionais experientes em vendas, com bons domínios de gestão de equipes comerciais, mas

com pouco contato, até então, com métricas avaliativas de desempenho. Isso impacta na capacidade de transmitir os conceitos às equipes nesse momento inicial. Importante é que, pelas informações coletadas, não se pode dizer que há restrição ou boicote ao novo modelo.

Ao desenvolver metas que se relacionam às métricas de seu planejamento de territórios, a Pioneer consegue ir ao encontro do que Schmidt et al. (2006) defendem, sobre o fato de que é necessário que a gestão das empresas esteja apoiada em cálculos de indicadores que reflitam a performance.

Neste mesmo sentido, Schmidt et al. (2006) abordam que uma das formas de avaliar o desempenho é elaborar planos para alcançar melhorias em alguns resultados, tal qual a posição no mercado. Constatou-se que a Pioneer utiliza este indicador em seu planejamento e aborda-o nas metas e objetivos da equipe comercial.

Relacionando o uso de indicadores de presença no mercado, a Pioneer se utiliza deste conceito de Cobra (2010), o qual salienta que estes indicadores de mercado permitem à empresa determinar a sua posição competitiva e gerar metas.

Mais profundamente, destaca-se que a empresa estudada está trabalhando com indicadores de mercado em vendas utilizados largamente pelas companhias, tal qual o referencial bibliográfico foi capaz de comprovar.

Isso pode ser notado quando se avalia os materiais pesquisados sobre formas de medir o resultado em vendas. Por exemplo, a participação de mercado (aumento da carteira de cliente atendida), a penetração de mercado (melhorar a prospecção de novos clientes), bem como concentração em clientes (aumento do valor de vendas por clientes). Todos estes indicadores estão sendo utilizados pela Pioneer em seu planejamento de territórios, tal qual visto no estudo de caso.

Quando analisada a percepção conceitual dos gestores da Pioneer em relação aos indicadores, conclui-se que há certa confusão e dificuldade, possivelmente devido ao pouco tempo em que estão trabalhando com estas métricas

Entretanto, quando se aborda a percepção prática sobre o que os resultados dos indicadores transmitem de informação para a tomada de decisão, ficou evidente a experiência comercial e mercadológica da equipe de gerentes regionais e dos diretores, regional e nacional, de vendas.

Tal afirmação pode ser explicada, por exemplo, pela análise de respostas como a de Márcio Araújo, que relaciona que:

Em áreas com baixa penetração, objetivo é romper a resistência estabelecida por falta de acesso a nossa linha de híbridos, barreiras comerciais em canais impostas por condições comerciais mais agressivas de competidores, ou “falta” de tecnologia/informação para que produtor plante nossos híbridos.

Outra citação importante, neste sentido, é a de Carlos Hentschke, que, em outras palavras, elucida as principais ações a serem tomadas em um caso de baixa penetração: plantar testes “Lado a Lado”; convidar estes prospects para eventos de “dias de campo” e visitas às instalações de produção da empresa.

Ainda, cabe ressaltar que se evidenciou uma tendência de preferência pela abordagem de ações práticas de vendas, ao invés de estratégias mais amplas e que envolvessem outras áreas da empresa, como mídia, por exemplo.

Durante a entrevista, os entrevistados manifestaram insegurança ao responderem algumas questões sobre conceituação, o que notoriamente demonstra que não há total domínio de como é calculado cada indicador.

Foi unânime a ideia dos gestores se valerem das métricas para conquistarem resultados, através de planos de ação bastante focados em ações diretamente ligadas a estas métricas de avaliação.

Notou-se que, embora recente e em fase de amadurecimento, o uso de indicadores pela equipe comercial da Pioneer Sementes é algo determinante para os resultados futuros da companhia. Todos os gestores se mostraram engajados e interessados em melhorar o nível de adaptação da equipe a este modelo em prol da melhoria constante na performance de vendas.

Para a companhia atingir um ótimo nível de compreensão por todos os componentes da equipe, sugere-se a realização de sessões de planejamento de território pelo time de informações estratégicas com cada gerente regional junto de seu diretor regional de vendas. Outra alternativa sugerida é realizar jogos lúdicos para fixação do tema durante reuniões regionais com a equipe de representantes comerciais. Observa-se que é uma equipe “atenada em seus resultados atuais para gerar mais resultados futuros”.

REFERÊNCIAS

COBRA, Marcos. **Administração de Vendas**. São Paulo: Atlas, 2010.

COMEX DO BRASIL. **Comércio Exterior**. Disponível em: <<http://www.comexdo-brasil.com.br/agronegocio-responde-por-25-pib-nacional-responde-por-42-das-exportacoes-brasileiras/>>. Acesso em: 23 maio 2011.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 1999.

INGRAM, Thomas et. al. **Gerenciamento de Vendas**: análise e tomada de decisão. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

KOTLER, Philip et. al. **Princípios de Marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

KRONMEYER, Oscar. **Gestão estratégica e indicadores em tecnologia e marketing**. Porto Alegre: [s.n.], 2010. [Material retirado de polígrafo de aula ministrada ao curso de MBA em Marketing Estratégico e Vendas da UNISINOS, 2010]

KUREDA, Rui. Da Semente ao Prato: o perigo da privatização da cadeia alimentar. **Interconexão**, São Paulo, 2008. Disponível em: <<http://interconexao.wordpress.com/tag/alerta/>>. Acessado em: 23 maio 2011.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de Vendas**. São Paulo: Atlas, 2002.

LUMERTZ, Clóvis. **Estratégia competitiva e a essência de vendas**. Porto Alegre: [s.n.], 2010. [Material retirado de polígrafo de aula ministrada ao curso de MBA em Marketing Estratégico e Vendas da UNISINOS, 2010]

MOREIRA, Júlio César Tavares et. al. **Administração de Vendas**. São Paulo: Saraiva, 2005.

PIONEER SEMENTES. **Portal Pioneer**. Disponível em: <<http://www.pioneersementes.com.br/>>. Acesso em: 23 maio 2011.

SCHMIDT, Paulo et. al. **Avaliação de Empresas**. São Paulo: Atlas, 2006.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.