

# POTENCIAL DE VENDAS: CONCEITO E DETERMINAÇÃO

---

LEO G. ERICKSON

Mesmo quando as informações sôbre o mercado são precárias, a determinação do potencial é possível e essencial para tôdas aquelas decisões mercadológicas que visam uma melhor adaptação da emprêsa a sua futura clientela.

\* O vendedor A vende duas vêzes mais que o vendedor B e, portanto, recebe o dôbro do que ganha B.

Desde que A contribuiu mais que B ao resultado de vendas, parece justo que a sua remuneração seja maior. Mas será que é, realmente? Suponhamos que, com o mesmo esforço, A tivesse vendido *quatro vêzes* mais do que B, porque suas oportunidades de vendas foram também quatro vêzes maiores. Então, A recebeu o dôbro por ter feito a metade do trabalho de B. Justiça? Certamente não.

\* A área X atribui-se uma cota em cruzeiros para propaganda e promoção duas vêzes maior do que à área Y, pois a área X produz duas vêzes mais vendas que Y.

Também neste caso, a distribuição de verbas parece ser justificada pelos resultados. Mas será mesmo? Necessário se

LEO G. ERICKSON — Professor de Mercadologia da «Michigan State University» e Consultor Técnico da Escola de Administração de Emprêsas de São Paulo.

faz separar causa e efeito. Deverão as verbas ser distribuídas segundo as *vendas realizadas*? Ou haveria mais lógica em distribuí-las de acôrdo com as *oportunidades* que o mercado oferece?

Perguntas como as acima formuladas se aplicam a uma multiplicidade de situações, em que uma empresa se vê, frente ao problema de distribuir os meios e sua disposição pelo mercado que pretende conquistar.

As respostas a estas perguntas são de importância vital, mesmo para as empresas que servem uma área relativamente pequena. No entanto, a maior parte das empresas não tem, para este problema, respostas satisfatórias.

A finalidade deste artigo é estabelecer um meio seguro de ação que possa ser usado para o fornecimento de informações que constituam o alicerce de decisões adequadas quanto ao nível das despesas de mercadização e à medição dos resultados de tais despesas.

### *Inquéritos e Análises de Dados Internos*

Ao tomar conhecimento dos problemas da natureza acima descrita, um número cada vez maior de administradores procura solucioná-los, aplicando a pesquisa mercadológica. Isto é concreto, desde que haja uma noção apropriada da finalidade da pesquisa utilizada em mercadologia.

Muitos administradores têm uma noção de pesquisa mercadológica que se limita à técnica de inquérito por meio de questionários cujos resultados são interpretados por métodos estatísticos. Embora infeliz, esta conceituação restrita pode ser explicada.

Em primeiro lugar, o inquérito é um tipo de pesquisa que parece ter óbvia e fácil aplicação (o que é mais aparente que real; aqui, porém, isto não vem ao caso). Em segundo lugar, é provável que esta seja a única técnica de pesquisa mercadológica com que o administrador típico esteja familiarizado. E, finalmente, deve-se admitir que o inquérito é, para muitos pesquisadores de mercado, o único meio de que dispõem.

Sem dúvida, o inquérito estatístico é uma técnica legítima de pesquisa de mercado. Mas é, também, a técnica de que mais se abusa, por ser freqüentemente mal aplicada, por atrair excessivamente o novato e porque constitui o tipo mais dispendioso de pesquisa, muitas vèzes, desnecessária para a solução dos problemas que se apresentam às emprêsas.

Os tópicos examinados neste artigo fazem parte da ampla área de planejamento, avaliação e contrôle dos esforços de mercadização. O fundamento de todo trabalho, nesta área, consiste na determinação do *potencial de vendas* para a emprêsa. Mas, para determinar o potencial, não é indispensável que se recorra ao interrogatório a pessoas estranhas à emprêsa e sim, deve-se recorrer à análise interna.

O estabelecimento do potencial é básico para a análise e o contrôle eficiente dos esforços de mercadização. É um tipo contínuo de pesquisa que deve estar sempre em dia com as mudanças das condições. E, por seu caráter fundamental, serve como guia para outros tipos de pesquisas.

Na opinião do autor, a determinação do potencial de vendas é a pedra fundamental da pesquisa mercadológica de qualquer emprêsa. Deve ela, portanto, ser o *primeiro* passo de qualquer firma que procura soluções aos seus problemas mercadológicos. Segue-se que a emprêsa que tenha limitadas possibilidades financeiras para realizar pesquisas mercadológicas deve empregá-las, em primeiro lugar, à análise do potencial de vendas.

Este é o raciocínio subjacente ao presente artigo. Acreditamos que, para as emprêsas que estão começando a usar a pesquisa mercadológica (o que, provavelmente, é o caso de muitas firmas no Brasil), a atenção à matéria do potencial de vendas poderá, sem grandes gastos, produzir resultados quase que imediatos, sob a forma de informações que guiem a tomada de decisões.

### *Conceituação*

Que se entende, especificamente, pelo termo "potencial de vendas" e de que forma uma firma poderá formar suas próprias estimativas a êle relativas ?

As páginas seguintes destinam-se a responder estas questões de definição e determinação. A apresentação foi simplificada, com o propósito de estabelecer um conceito generalizado que possa tornar-se mais específico mediante aplicação concreta a situações isoladas.

A bem da clareza da exposição, torna-se necessário definir não apenas o termo "potencial de vendas" da maneira como é usado neste artigo, mas também alguns outros termos que estão estreitamente relacionados ao potencial de vendas e para os quais se faz necessária uma distinção.

De acôrdo com a "Associação Americana de Mercadologia" devemos distinguir entre :

*Previsão de Vendas* — Estimativa, em unidades monetárias ou quantidades, das vendas para um determinado período futuro, sob um programa ou plano mercadológico proposto. A previsão poderá ser tanto para um determinado artigo como para uma linha completa de mercadorias; poderá ser para o mercado total ou apenas para uma parcela dêste.

*Cota de Vendas* — Volume de vendas fixado para uma unidade, para uso na administração mercadológica. Aplica-se a um período determinado e pode ser expresso em valores monetários e unidades físicas.

*Potencial de Mercado* — Vendas estimadas de um produto ou de um grupo de produtos ou serviços para um ramo de negócios num mercado, durante um período determinado" (1).

Para efeito do presente artigo, o termo "potencial de vendas" é definido como "a oportunidade relativa de vender um determinado produto, numa dada área". Assim, não fazemos distinção entre o potencial para o ramo de negócios e para a empresa, pois limitamos nossas considerações aos montantes relativos e não absolutos, dentro de unidades geográficas específicas.

---

(1) Committee on Definitions, «Marketing Definitions», American Marketing Association, Chicago, 1960.

**Nota da Redação:** Encontra-se no prelo uma tradução adaptada das «Definições», que será publicada pela Fundação Getúlio Vargas sob o título «Glossário de Mercadologia».

Acredita-se que esta interpretação seja razoável porque os mesmos fatores que dão *ao ramo de negócios* a oportunidade de vender (digamos, dez por cento de sua produção para uma dada área) também dão a uma *empresa* a oportunidade de vender esta mesma percentagem da sua produção naquela área. É verdade que a empresa poderá não estar em condições de aproveitar esta oportunidade, ou poderá distribuir seus esforços para conquistar uma percentagem de vendas maior ou menor, dentro de uma área específica. Nisto está, realmente, a verdadeira vantagem do conceito de potenciais de vendas. Ele mostra a *oportunidade* de vender, oferecendo, assim, um padrão a partir do qual se poderá avaliar, explicar e, até certo ponto, controlar qualquer desvio.

Pode-se observar, pelas definições dadas acima, que há uma estreita correlação conceitual entre a previsão de vendas (estimativa) e os potenciais (oportunidade).

Um dos usos mais comuns dos potenciais de vendas é a distribuição de uma previsão de vendas da companhia a áreas específicas, como primeira aproximação para determinar as cotas ou metas das respectivas áreas. Mas, este uso do potencial de vendas não é necessário à compreensão do mesmo.

Uma ilustração poderá ser de valia para a melhor compreensão da matéria.

### *Aplicação*

Imaginemos um mercado simples para o produto de uma companhia, em que a área total de vendas é dividida em quatro territórios de igual tamanho, mas com características diferentes quanto à população (A), à venda "per capita" (B) e ao gasto médio pessoal por bens de consumo (C). Suponhamos que a distribuição destes fatores seja a seguinte :

ÁREA (1)		ÁREA (2)	
A	1.000.000	A	750.000
B	30.000	B	27.000
C	27.000	C	25.000
ÁREA (3)		ÁREA (4)	
A	1.500.000	A	1.250.000
B	35.000	B	30.000
C	30.000	C	28.000

Poder-se-ia afirmar que, por serem de tamanho igual, os territórios ofereceriam as mesmas oportunidades (potencial) para as vendas dos produtos da empresa? É quase inacreditável que assim fôsse.

A oportunidade relativa de vender um produto, numa dada área, é um reflexo dos aspectos qualitativos e quantitativos da área que constitui o mercado para o produto.

Qualquer informação quantitativa disponível sobre as áreas a serem analisadas poderá ser utilizada na determinação do potencial. Entretanto, o fator ou fatores que melhor se prestam para medir a oportunidade de um dado produto dependem, principalmente, do próprio *produto*, do seu *preço*, do fato de se tratar de *especialidades* ou de *bens de conveniência*, de se tratar de *bens industriais* ou de *bens de consumo*, além do *volume de pedidos* e das *condições* que determinam a sua compra (2).

De uma maneira geral, o mercado de um produto depende da relação entre os componentes da procura que formam o mercado. Simplificando esta relação, podemos dizer que os mercados são formados de *peessoas, com dinheiro, que querem gastá-lo*. Estes componentes não têm a mesma influência relativa para a venda das diferentes classes de produtos. Por exemplo: a disposição básica de comprar tende a ser um fator bem mais decisivo em relação ao mercado de "especialidades" do que para os "bens de conveniência". A maneira como a oportunidade é influenciada pelo tipo de bem, é objeto do Anexo 1.

Para os fins a que se propõe a nossa ilustração das quatro áreas geográficas, admite-se que as três classes de fatores que influem na compra tenham a mesma importância. Neste caso, como se poderia determinar o potencial de vendas para os quatro territórios?

Verificamos que os fatores "A", "B" e "C" do exemplo refletem a importante trilogia das *peessoas, com dinheiro, querendo gastá-lo*. A fim de traduzir este conceito a uma expressão

(2) B. R. Canfield, *Sales Administration*, Prentice-Hall Inc., New York, 3.a edição, 1954, pg. 404.

quantificável, o procedimento mais indicado é a formação de um índice tríplice de oportunidade, com números expressos em termos de percentagem, correspondendo o total das quatro áreas a 100%.

O Quadro 1 mostra o cálculo de potenciais para cada uma das quatro áreas.

Pelos resultados do quadro, pode-se observar que a área 3 é quase 50% melhor que a área 2 como mercado para produtos da empresa.

Pela linha de raciocínio apresentada neste artigo, é de se esperar, "*ceteris paribus*", que as vendas da área 3 excederão as da área 2 por uma percentagem aproximadamente igual. Se a relação for algo diferente (o que é provável) será preciso explicar a diferença. É possível que algumas das possíveis explicações já sejam de conhecimento da firma. Por exemplo: é de se esperar que a diferença de prazo, no servir os dois mercados, cause desvios das normas de venda. Outras explicações poderão exigir uma pesquisa mercadológica formal; por exemplo: pesquisa destinada a determinar se a atividade da concorrência é substancialmente diferente nas diversas áreas, ou se as características distintas do produto desta empresa são relativamente aceitáveis em uma área e não na outra.

Se o desvio de normas ou padrões de vendas não for explicado por outros fatores, a administração terá, então, que atribuir qualquer discrepância ao grau de eficiência dos vendedores.

Convém frisar que a determinação do potencial de vendas não serve apenas para medir a eficiência relativa do pessoal de vendas, como também é de grande valia para outros fins mercadológicos, respondendo a perguntas tais como: Quais devem ser as cotas de vendas a ser designadas aos territórios? Como devem ser redeterminados os tamanhos dos territórios? Quais devem ser os respectivos níveis de despesas de vendas para os diversos territórios? Quantas franquias a distribuidores devem ser concedidas, nas diversas áreas? Que resultados devem ser esperados das respectivas áreas?

Q U A D R O I

INDICE TRIPLICE DO POTENCIAL DE VENDAS

F A T O R	AREA (1)	AREA (2)	AREA (3)	AREA (4)	TOTAL
A. População % do total	1.000.000 22,2%	750.000 16,7%	1.500.000 33,3%	1.250.000 27,8%	4.500.000 100 %
B. Renda «per capita» % do total	30.000 24,6%	27.000 22,1%	35.000 28,7%	30.000 24,6%	122.000 100 %
C. Consumo médio pessoal % do total	27.000 24,5%	25.000 22,7%	30.000 27,3%	28.000 25,5%	110.000 100 %
Soma das %	71,3	61,5	89,3	77,9	300 %
% do potencial total de vendas	23,7%	20,5%	29,8%	26,0%	100 %



### *Medidas Diretas e Indiretas do Potencial*

No Brasil, dispomos de uma quantidade considerável de informações que podem ser utilizadas para determinar o potencial de vendas das empresas. Existem dados sobre a população para unidades geográficas bem pequenas. Além disso, os censos fornecem dados úteis sobre o valor de produção e de vendas comerciais, por área.

Por exemplo: para os diversos Estados da União, o censo industrial registra o valor de produção por classes e ramos industriais, além de valores totais de produção por municipalidades e zonas.

Informações semelhantes há sobre receitas comerciais de estabelecimentos varejistas. Os respectivos relatórios são classificados por tipos de estabelecimento varejista para cada Estado. Receitas comerciais totais existem para zonas e municipalidades.

As desvantagens do uso de dados dos censos são evidentes. Mesmo na época da publicação, já são antiquados, o que obriga o empresário a agir sem as informações recentes, enquanto espera por um novo censo. Além disto, o valor dos números deve ser, ao menos, um tanto proporcional à sua exatidão. Não se pode fazer nenhuma afirmação positiva a este respeito, porque a utilidade dos dados para finalidades do potencial não depende tanto da magnitude de qualquer erro como da sua natureza. Pode haver, por exemplo, um erro substancial que não tenha um significado prático para as finalidades do potencial, por estar distribuído uniformemente.

Apesar das desvantagens, a verdade é que os dados dos censos devem ser levados em consideração, pois representam a principal fonte de informações para a determinação de potenciais. A maior parte das empresas se encontra num estágio em que uma informação relativamente inexata pode ser utilíssima como meio de análise e controle. Mesmo uma estimativa imperfeita, de um conceito pertinente, é melhor do que a precisão, se esta precisão implique em fazer precisamente nada. O tipo e a qualidade das informações dos censos tendem a tornar-se reflexo do seu uso. Se houver uma necessidade real é perfeitamente provável que haja um seu aper-

feiçãoamento, quer quanto à frequência, quer quanto ao seu pragmatismo. Cabe à comunidade de negócios demonstrar que existe esta necessidade.

Deve-se realçar o papel das associações de classe e dos sindicatos patronais, no fornecimento de informações para a determinação de potenciais. Provavelmente, um dos serviços mais úteis que um sindicato patronal pode prestar aos seus membros é o fornecimento de relatórios de vendas classificados por tipo de produto e por área. A fim de possibilitar este serviço, os membros do sindicato devem a êle submeter os dados referentes às vendas realizadas. Isto, por sua vez, requer, das empresas associadas, um registro de vendas por tipo de produto e por área.

Estes registros constituem condição necessária a decisões eficientes na mercadização, de modo que devem ser mantidos por razões ainda mais básicas que a dos objetivos dos sindicatos patronais.

Um dos empecilhos mais poderosos e menos legítimos a um sistema de relatórios é o receio de que as vendas de um membro sejam identificadas. Entretanto, o sucesso com que os sindicatos têm mantido o anonimato provam que este receio não tem base. Se as vendas industriais de um dado produto forem publicadas freqüentemente, para a classe do produto e para as várias áreas do seu mercado, não poderá haver medida mais útil do potencial de vendas.

Aqui, sem dúvida, a suposição é de que a melhor medida das oportunidades futuras é dada pelas realizações passadas. Entretanto, é bastante freqüente formar-se uma noção superideal do potencial e considerá-la não como uma oportunidade que possa ser obtida, mas sim no que *poderiam* ser as vendas se se satisfizessem certas condições ideais.

Assim, por exemplo, há um tipo fictício de potencial para carnes especiais, baseado nos pressupostos de que tôdas as pessoas se tornem "suficientemente" cômicas da nutrição, que todos tenham dinheiro "suficiente", que todos os vendedores de carne possam ter "sucesso total" no desviar cruzeiros de outras fontes e que tôda uma gama de outras condições possa ser realizada para atingir o ideal da saturação de proteínas.

Algumas destas condições podem representar louváveis metas a ser procuradas pelos frigoríficos. Mas não têm valor nenhum no planejamento das atividades de vendas do trimestre seguinte, para uma dada área. Ao invés disto, é necessário admitir que, em qualquer área particular e a qualquer tempo, há certos fatores de mercado que determinam a quantidade de um produto que vai ser vendida. A fraqueza de uma firma em conquistar o potencial, nesta área, será sobrepujado pela força de outra empresa; donde a afirmação de que a melhor medida da *oportunidade* relativa que uma firma poderá ter, numa determinada área, é o volume relativo das vendas do ramo correspondente para aquela área.

Se os dados sobre o volume de vendas do ramo todo não puderem ser obtidos, a empresa deverá lançar mão de medidas indiretas da oportunidade relativa. Também neste caso, as medidas devem referir-se aos fatores que determinam a qualidade do mercado, ou seja: compradores em potencial que disponham de meios e de desejo de comprar.

#### *Teste dos Fatores do Mercado*

De que forma deve proceder a empresa que queira determinar o grau de precisão das suas estimativas, a fim de saber até onde pode confiar nelas?

Acima de tudo, a empresa deve escolher aqueles fatores que constituem uma seleção lógica entre os elementos que determinam o potencial de um produto. Daí por diante, recomenda-se o uso da correlação estatística. Uma explanação das técnicas de correlação ultrapassa os objetivos deste artigo introdutório, mas pode ser encontrada em qualquer compêndio de estatística. Apenas o princípio básico da aplicação desta técnica será aqui mencionado. Ao se estudar o potencial, procura-se medir a extensão de co-variação daquelas variáveis que representam a oportunidade com o fator que representa a extensão de realização desta oportunidade. Em outras palavras, determina-se o grau com que a presença das variáveis que medem o potencial está associado com a presença do fator que representa a oportunidade realizada.

Que fator é este? A primeira vista, parece lógico afirmar que a medida mais apropriada da oportunidade realizada se-

jam as vendas passadas da empresa. Esta é uma armadilha em que têm caído muitos dos pesquisadores de mercado. A ilustração de um fato real talvez esclareça o perigo desta premissa.

Um conhecido do autor realizou um trabalho de consultoria para uma empresa de cosméticos, que distribui os seus produtos, em âmbito nacional, nos Estados Unidos. O consultor determinou potenciais para cada um dos três mil e tantos condados do país. Como uma multiplicidade de fatores foi usada para medir o potencial e como a eles foram atribuídos pesos diferentes, o esforço da medição tornou-se extremamente amplo e dispendioso, além de levar muito tempo. E, apesar de tudo, o trabalho foi inútil. O pior não foi a despesa feita, mas o fato de ninguém ter percebido a inutilidade dos dados e, por conseguinte, ambiciosos planos de mercadização terem sido elaborados com base nêles.

Ao perguntar, à pessoa responsável pelos dados, de que forma os fatores tinham sido escolhidos e utilizados e quais eram os pesos atribuídos, esta respondeu, simplesmente, que recorreu à análise de correlação. Como êste é um instrumento legítimo de estatística, achou-se que a explicação era suficiente. Entretanto, um interrogatório mais demorado elucidou o fato de que as variáveis foram correlacionadas às vendas do passado e escolhidas por terem demonstrado um elevado grau de "adaptação" às vendas da empresa, nos diversos condados.

Neste caso, a firma poderia ter economizado muito dinheiro e ter alcançado resultados melhores, se tivesse admitido que a percentagem das próprias vendas, em cada condado, representava o seu potencial no condado, pois a lógica da metodologia indicava que as vendas da empresa, em cada área, eram consideradas como sendo a melhor medida do potencial.

Eis um caso que o "status quo" é tácitamente considerado perfeito, ou seja, em que as vendas realizadas constituem o padrão das vendas. Por ridículo que pareça, assim é. De uma situação em que há uma perfeita relação proporcional entre a presença de fatores e as vendas da empresa, resulta

uma correlação positiva perfeita, donde estar implícita a hipótese de que a distribuição das vendas da firma é perfeita. Portanto, para que lançar mão do esforço de calcular potenciais ?

A moral está clara: as vendas da empresa não podem constituir o fator determinante da validade das medidas de potencial usadas. Entretanto, pelas razões dadas, as vendas do respectivo ramo de negócios podem ser usados. Aqui, a lógica é perfeita. Pode-se perguntar, porém, porque as vendas do ramo não costumam ser usadas como medidas diretas do potencial. Como vimos acima, a resposta é que, quando podem ser obtidos, constituem a melhor medida do potencial. Porém, suponhamos que os dados do ramo só estejam disponíveis em intervalos muito longos (períodos de censos, por exemplo). Neste caso, se a companhia puder encontrar outros fatores lógicos de mercado que estejam à sua disposição, com maior frequência e continuidade, estas outras variáveis podem ser usadas como medidas indiretas do potencial e sua validade pode ser testada durante os anos em que haja dados sobre o ramo para efeito de comparação.

#### *Ilustração Sobre o Emprego dos Números do Potencial*

Embora a finalidade principal deste artigo seja a determinação do potencial, cabe aqui uma ilustração simples do seu uso, que se baseia na experiência pessoal.

A empresa da nossa ilustração, que atinge uma parte do mercado nos Estados Unidos, tinha informações atuais sobre o número de tipos diferentes de "unidades de consumo", em cada condado (3). Além disto, era possível derivar-se estimativas seguras sobre os índices atuais de consumo "per capita" dos diversos tipos de unidades de consumo. Com estes dados à disposição, era simples fazer estimativas sobre o consumo provável de cada condado (e, conseqüentemente, sobre as vendas do ramo de atividade), para cada tipo de produto. Testou-se a validez dos totais por Estados, comparando-os com as informações dos censos, relatórios sobre a ar-

(3) Exemplos de «unidades de consumo» são: o lar para a venda de geleadeiras, o consumidor para o pão, ou o animal para suprimentos veterinários.

recadação de impostos e relatórios de sindicatos patronais. Depois de um período de experimentação prática, a empresa pôde confiar em que suas cifras do potencial tinham grande valor como estimativas de oportunidade de venda.

As estimativas do potencial tornaram-se básicas para o estabelecimento de territórios de vendas. Ao fazer isto, a firma tentou oferecer igual oportunidade aos vendedores, adaptando o tamanho de territórios em função de fatores tais como condições de viagem, estágios de desenvolvimento das diversas zonas e diferenças no grau de experiência do vendedor.

Os resultados do potencial constituíram, igualmente, a base da redistribuição dos esforços de propaganda, da localização de novas fábricas, do estabelecimento de vias de distribuição e das decisões sobre que produtos realçar na promoção e em que territórios. Além disto, como as cifras do potencial de vendas representavam as melhores estimativas das vendas da indústria, a empresa estava apta a computar sua cota de mercado — por produto e por território de vendas.

Também, usando-se a média da empresa tanto para a cota do mercado quanto para as vendas relativas ao potencial, a companhia podia avaliar a atuação de cada vendedor, em relação aos demais. Desta forma, a empresa pôde desenvolver um sistema excelente para a avaliação dos vendedores em função de : (1) vendas do ramo e (2) vendas da empresa. A cota de mercado para cada vendedor refletia o índice de oportunidade de vender (potencial) que se podia comparar com as vendas realizadas, indicando a intensidade de penetração no mercado da sua área, em relação ao tamanho do mercado. Neste caso, o *ramo* era a base de comparação.

Como meio adicional de avaliação, a firma media a eficiência do vendedor tendo por base a *empresa*. Por exemplo, se um vendedor contava, em seu território, com cinco por cento do potencial de um dado produto, a ele atribuíam-se cinco por cento das vendas da companhia para aquele produto *se tôdas as outras condições permanecessem inalteradas*. Neste caso ideal, a cota do vendedor seria idêntica ao seu potencial, ou expresso em termos de um índice de *desempenho*.

corresponderia a 100 (5%  $\div$  5%). Como se reconhecia que as "outras condições" estavam sujeitas a mudanças, era evidente que alguns vendedores ultrapassariam êste índice de 100, enquanto que outros não o alcançariam.

A análise baseada num índice de desempenho relativo era considerada desejável nesta companhia, porque os resultados alcançados pelos vendedores eram comparados com os resultados da *empresa* em função das oportunidades a ambos oferecidas. Assim, o vendedor não era julgado, incorretamente, dentro de um critério que se aplicava à *empresa* tôda. Esta, em relação ao seu ramo, ocupava uma posição forte quanto a alguns dos seus produtos, mas relativamente fraca quanto a outros. Assim sendo, a cota de mercado designada a um vendedor para um produto fraco podia ser baixa; contudo, dentro de seu índice de desempenho e tendo a *empresa* como norma, êle podia ultrapassar o índice 100 para o produto em questão. Neste caso, mesmo que suas vendas fôssem baixas do ponto de vista absoluto e em relação às vendas prováveis do ramo, naquela área, o trabalho que êle estava realizando, em função da oportunidade que se lhe oferecia, era melhor que o do vendedor médio da companhia. Era importante, sem dúvida, saber disto. Nunca o vendedor deve ser julgado desfavoravelmente devido a uma situação que, sendo do âmbito da companhia, escape ao seu contrôle.

Uma simples apresentação dos cálculos empregados na avaliação talvez ajude a esclarecer qualquer dúvida que possa ter surgido no discorrer do assunto. O quadro 2 mostra algumas parcelas dos dados utilizados na avaliação do desempenho dos vendedores, para uma linha de produto. Os vendedores são classificados por ordem de mérito, no índice de desempenho.

A coluna 1 mostra a percentagem das vendas de cada vendedor, em relação às vendas totais estimadas do ramo, em seu território.

A coluna 2 mostra o potencial estimado para cada território, no sentido exposto neste artigo, isto é, em função da oportunidade de uma área em relação a outra, expressa como uma percentagem do todo.

A coluna 3 dispensa maiores explicações. Ela representa o total de vendas da empresa, realizada em cada território.

A coluna 4 é a medida do desempenho relativo acima descrito. Os dados são calculados dividindo-se a coluna 3 pela coluna 2, representando, assim, a classificação dos vendedores baseada no aproveitamento das oportunidades através das vendas realizadas.

É interessante observar que, para uma divisão inteira da companhia, a cota de mercado não atingia 5%. Se esta divisão tivesse acompanhado a média da empresa de 12,4%, teria havido um aumento de 20% nas vendas da companhia referentes a esta linha de produtos. Será que é importante que a companhia saiba disto? Será que vale a pena tomar alguma atitude a este respeito? Não há dúvida alguma de que a resposta às duas perguntas só pode ser afirmativa. Aqui surge um problema que merece uma pesquisa adicional destinada a descobrir o que está errado, nesta divisão, e o que pode ser feito para estimular os vendedores.

O vendedor cujo território estava em terceiro lugar, no tocante ao potencial, ocupava o 17.º com relação ao índice de desempenho. Aqui está um candidato a medidas corretivas.

Interessante, também, de se observar é o fato de que o vendedor que apresentava o maior volume de vendas da linha (15,5% do total da empresa) não apresentava o melhor desempenho. Na verdade, o vendedor 1, na classificação, com menos da metade do volume, estava efetuando um trabalho melhor, em relação à sua oportunidade de venda.

De uma maneira geral, aqui estava uma situação em que a parcela de mercado da companhia era excelente para este tipo de produto (a empresa ocupava o 1.º lugar, neste aspecto). Entretanto, havia certas falhas no padrão de vendas, pois os resultados não eram uniformemente satisfatórios.

A empresa foi aconselhada a fazer pesquisas nos territórios que estavam acima e abaixo da média. Fazia-se necessário descobrir quais eram os elementos fortes nos melhores territórios, a fim de que fossem realçados e estendidos aos demais.



Q U A D R O 2

ANALISE DO DESEMPENHO DOS VENDEDORES — LINHA DE PRODUTOS «A»

VENDEDOR	COTA DE MERCADO (1)	% DO POTENCIAL TOTAL (2)	% DAS VENDAS DA EMPRESA (3)	DESEMPENHO RELATIVO (4)
1	33%	2.6%	7.0%	269.2%
2	28%	6.8%	15.5%	227.9%
3	21%	5.8%	9.6%	165.5%
4	20%	2.1%	3.4%	161.9%
5	18%	2.5%	3.8%	162.0%
6	19%	5.1%	7.7%	151.0%
7	19%	2.0%	3.0%	160.0%
8	17%	4.6%	6.5%	141.3%
9	16%	4.5%	5.9%	131.1%
10	15%	4.9%	5.9%	120.4%
11	14%	3.7%	4.2%	113.5%
12	14%	1.6%	1.8%	112.5%
13	14%	5.5%	5.5%	100.0%
14	12%	2.2%	2.1%	95.5%
15	9%	8.6%	6.6%	76.7%
16	6%	3.2%	1.6%	50.0%
17	6%	6.7%	3.1%	46.2%
18	5%	5.9%	2.4%	40.7%
19	4%	5.1%	1.8%	35.3%
20	3%	6.0%	1.7%	28.3%
21	2%	4.5%	.6%	13.3%
22	1%	5.9%	.5%	8.4%
TOTAL DA EMPRESA	12.4%	99.8%	100.2%	

Era, também, necessário descobrir os pontos fracos dos territórios em que o desempenho era baixo, a fim de isolá-los e corrigi-los.

### *Conclusões*

O presente artigo é de natureza introdutória ao campo do potencial de vendas. Apresentamos uma noção geral do conceito "previsão de vendas", procuramos justificar o seu emprego e fizemos uma breve descrição sobre sua determinação e aplicação na prática.

Por repetidas vezes, realçamos a conveniência de utilizar dados secundários, mesmo quando estes não sejam de elaboração recente ou algo inexatos. Demos ênfase ao uso de dados sobre vendas realizadas, por ramo de atividade, que constituem, na nossa opinião, o melhor instrumento isolado para medir o potencial de vendas. Por outro lado, mostrou-se que as vendas realizadas pela empresa são insustentáveis como medida do potencial.

Atentou-se ao papel dos resultados dos censos como fonte de informações para o volume de vendas dos ramos de atividade. Realçou-se, também, a função das entidades de classe e dos sindicatos patronais na coleta de dados úteis à determinação do potencial.

Contudo, admite-se que, devido a uma necessidade imposta pela natural limitação do espaço, o artigo mal penetrou na superfície do assunto. Aos leitores interessados em examinar mais profundamente a questão, oferecemos uma bibliografia selecionada sobre potencial de vendas. O anexo I talvez contribua para esclarecer alguns dos aspectos levantados neste trabalho.

Espera-se que este artigo possa convencer alguns dos leitores de que os problemas mencionados são reais. Espera-se, também, que, uma vez reconhecida a necessidade, a convicção leve à apreciação da importância do potencial de vendas. A consciência da necessidade e o conhecimento do método a ser adotado são condições essenciais à ação que visa o controle.

*Anexo I**Fatores Considerados na Determinação do Potencial de Vendas para várias Categorias de Bens (4)**Bens de Consumo*

*Bens de Conveniência* — Bens de consumo que o freguês costuma comprar freqüentemente, prontamente e com o mínimo de esforço. Exemplos de bens comumente adquiridos como bens de conveniência são : cigarros, jornais, bombons e muitos produtos de mercearia, como feijão e arroz.

Como os níveis de renda e a disposição básica de comprar são fatores relativamente sem importância na venda destes bens, o que deve ser realçado, na decisão sobre a oportunidade de vender, é o fator população.

Em se tratando deste tipo de produto, a *qualidade* do mercado é de significação limitada. De modo geral, quanto maior for o número de pessoas que vivem em uma dada área, tanto maior será a oportunidade de vender os bens de conveniência.

*Bens de Comparação e Especialidades* — Bens de consumo de preços mais elevados do que os bens de conveniência e que exigem uma disposição mais pronta da parte do comprador. O efeito de marcas é, às vezes de importância considerável. Pode-se esperar do consumidor que se sujeite a algumas inconveniências para encontrar o bem que melhor corresponda ao seu desejo específico. Exemplos são : automóveis, utensílios domésticos, móveis, como também roupas, equipamento para esporte etc.

Como o que interessa aqui é a *qualidade* e o tamanho do mercado, a renda é de muita importância, assim como é importante o fator quantitativo da disposição básica de comprar, que se reflete por fatores tais como vendas no varejo, números de telefones, registro de automóveis, de rádios ou aparelhos de televisão, de casas eletrificadas etc.

(4) Os diversos tipos de bens são descritos em «Marketing Definitions» (vide nota 1) e em : Alexander, Surface, Alderson, *Marketing*, Ginn Co., 1953; e Beckman, Maynard, Davidson, *Principles of Marketing*, Ronald Press, 6.ª edição, 1957.

### *Bens Industriais*

Bens que se destinam, direta ou indiretamente, à produção de outros bens ou à prestação de serviços.

Há várias classes de bens industriais e, como acontece com os bens de consumo, o fator ou fatores que parecem mais apropriados para representar o potencial variam conforme o tipo de produto. A lista seguinte serve de ilustração.

*Equipamento ou Instalações Maiores* — Estes bens são considerados como o ativo fixo de uma empresa. Representam uma despesa substancial e, conseqüentemente, é de se esperar que o freguês pense e planeje bastante antes de comprá-los.

Dependendo de que o equipamento seja padronizado ou de utilidade especial, os fatores que parecem mais lógicos como medidas do potencial são: (1) índices do número de fábricas de tôdas as espécies e (2) índices do número de fábricas de tipos específicos. Como as decisões de compra para este tipo de equipamento se baseiam em considerações econômicas, um terceiro fator importante a considerar é a capacidade industrial de compra que pode ser evidenciada pelo valor dos bens fabricados.

*Equipamento Acessório* — São bens industriais que não se tornam parte integrante dos produtos físicos e que se desgastam apenas após o uso repetido, tais como instalações primárias, equipamentos de instalação, acessórios auxiliares ou equipamentos auxiliares. Equipamento de instalação inclui itens tais como: caldeiras, máquinas, linotipos, tornos, caixas-fortes de bancos. Equipamento auxiliar inclui itens tais como: caminhões, máquinas de escrever, arquivos e a maioria das pequenas ferramentas.

Os fatores mencionados para o equipamento principal são, também, importantes aqui, exceto que a capacidade industrial de compra não pode receber a mesma consideração.

O mercado potencial para alguns tipos de equipamento acessório (relógios de ponto e máquinas comerciais, por exemplo) só pode ser encontrado em firmas de tamanho médio ou grande e é medido pelo número de pessoas empregadas.

*Suprimentos de Operação* — Bens industriais que não se tornam parte do produto físico e que são continuamente consumidos para facilitar a operação de uma empresa. Exemplos são : lâmpadas, combustíveis, lubrificantes, papéis de escritório, fitas de máquinas de escrever, materiais de limpeza etc.

Como estes são os bens de conveniência do mercado industrial, seu potencial também depende, quase que unicamente, do aspecto quantitativo do mercado. Neste caso, pode ser que seja necessário medir a quantidade de um modo um pouco diferente, pois que, muitas vezes, o número de consumidores industriais não representa um dado completo. O grau de uso pode variar geograficamente e exigir uma estimativa talvez baseada na produção, quer em unidades físicas, quer monetárias.

*Peças e Materiais de Fabricação* — Estes bens são de natureza intermediária, pois vêm a constituir parte do produto acabado. Ao tratar dos potenciais destes bens, deve-se fazer uma estimativa da produção do produto acabado, caso não haja estimativas específicas do uso dos artigos em questão.

#### BIBLIOGRAFIA

##### Livros

- Eastwood Parker, *Sales Control by Quantitative Methods*, Columbia University Press, New York, 1940.
- Richard Crisp, *How to Reduce Distribution Costs*, Funk and Wagnall Co., New York, 1958.
- Richard Crisp, *Marketing Research* (caps. 20 e 21), McGraw-Hill Book Co., New York, 1959.
- D. M. Phelps, *Sales Management* (caps. 7 e 9), Richard D. Irwin Co., Homewood, Ill., 1951.
- H. H. Maynard e J. H. Davis, *Sales Management* (caps. 9 e 10), Ronald Press Co., New York, 1959.
- V. D. Reed, *Planned Marketing*, Ronald Press Co., New York, 1929.
- B. R. Canfield, *Sales Administration*, 3.<sup>a</sup> ed. (cap. 13), Prentice-Hall Inc., New York, 1954.

##### Artigos

- L. O. Brown, «Quantitative Market Analysis Methods I & II», *Harvard Business Review*, Spring & Fall, 1937.
- Arao Johnson, «Market Potentials», *Harvard Business Review*, janeiro, 1948.

- 
- J. A. Nordin, «Spatial Allocation of Selling Expenses», *Journal of Marketing*, janeiro, 1943.
- L. D. H. Weld, «The Value of the Multiple Correlation Method in Determining Sales Potentials», *Journal of Marketing*, abril, 1939.
- H. R. Wellman, «The Distribution of Selling Effort Among Geographic Areas», *Journal of Marketing*, janeiro, 1939.

**Monografia**

- A. N. Seares, *Measuring Existing Markets and Market Potentials*, Marketing Series n.º 64, American Management Association, New York, 1947.