

PAULA LUBANCO DE ALMEIDA NOBRE

PLANO DE ESTRATÉGIA PARA CANAL DE VENDA PORTA-A-PORTA EM
EMPRESA DE TELECOMUNICAÇÕES

São Paulo
2015

Lombada

PAULA LUBANCO DE ALMEIDA NOBRE

**PLANO DE ESTRATÉGIA PARA CANAL DE VENDA PORTA-A-PORTA EM
EMPRESA DE TELECOMUNICAÇÕES**

Trabalho de Formatura apresentado à
Escola Politécnica da Universidade de São
Paulo para obtenção do diploma de
Engenheiro de Produção

São Paulo

2015

PAULA LUBANCO DE ALMEIDA NOBRE

**PLANO DE ESTRATÉGIA PARA CANAL DE VENDA PORTA-A-PORTA EM
EMPRESA DE TELECOMUNICAÇÕES**

Trabalho de Formatura apresentado à
Escola Politécnica da Universidade de São
Paulo para obtenção do diploma de
Engenheiro de Produção

Orientador: Prof. Doutor Eduardo de Senzi
Zancul

São Paulo

2015

FICHA CATALOGRÁFICA

Dedico aos meus pais, que sempre me
desafiaram e apoiaram em todas as etapas
da minha formação como estudante,
profissional e cidadã

AGRADECIMENTOS

Ao professor Eduardo Zancul, agradeço pela orientação não só na elaboração deste trabalho, mas em grande parte da minha formação como Engenheira de Produção. Agradeço também a todos os professores que fizeram parte desta trajetória de aprendizado e desafios.

Ao meu grande amigo Anderson Nakanishi, agradeço pelos dias e madrugadas de estudos, pela ajuda nos momentos mais difíceis e pelo companheirismo em todas as empreitadas destes belos anos na Escola Politécnica – e na TU Darmstadt. Sem o apoio desta amizade e das tantas outras que fui feliz em fazer nesses anos, com certeza essa caminhada rumo à formatura e à maturidade não teria sido tão divertida.

Ao meu irmão Felipe Nobre, agradeço por ser a razão que me faz dar o meu melhor em tudo que faço, pela motivação de lhe dar um bom exemplo. Aos meus pais, agradeço pela determinação em colocar nossa educação em primeiro lugar em todos os momentos de suas vidas, e por serem meus grandes heróis.

À minha família, agradeço pela compreensão e por acreditar em mim em todos os momentos, até mesmo nos que eu duvidei. Obrigada por celebrarem cada conquista no caminho que me trouxe até aqui.

Às entidades acadêmicas da Escola Politécnica, sobretudo ao CAEP – Centro Acadêmico de Engenharia de Produção, agradeço pelas contribuições na formação de tantos engenheiros e cidadãos, inclusive eu mesma. Um grande obrigada à Cris e ao Osni, por toda a alegria, atenção e cuidado comigo e com cada aluno que passa pelo curso de Engenharia de Produção da Escola Politécnica – sem vocês, essa trajetória não seria a mesma.

É das dificuldades que nascem os milagres

Jean de la Bruyère

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo o desenvolvimento de uma estratégia de operação para o canal de vendas porta-a-porta. Apesar de a literatura reconhecer a importância de desenvolver uma estratégia de canais eficiente e coerente com o contexto da empresa, muitas organizações enfrentam dificuldades em gerir de forma estratégica a operação de seus canais de marketing. Neste contexto, a ausência de processos estruturados de planejamento e gerenciamento faz com que muitos canais operem de forma deficiente e com desperdício de recursos.

A Telco SA enfrentava este problema em seu canal de vendas porta-a-porta de produtos residenciais de telefonia fixa e internet. No dia-a-dia, a força de vendas operava com base em práticas bem simples e por vezes pouco eficientes, sem visão estratégica de gestão do tempo e produtividade dos vendedores. Com base no estudo da literatura referente ao planejamento e gerenciamento da força de vendas em canais diretos, foi possível desenvolver uma estratégia que foca no aumento das vendas do canal. Para isso foram propostas três ações: a estratégia de priorização e direcionamento da força de vendas, a estratégia de capilaridade e a estratégia de gestão de produtividade. É estimado que o trabalho possa gerar um aumento significativo tanto no volume de vendas realizadas junto aos clientes quanto na taxa de conclusão das vendas com a instalação técnica dos produtos. Além disso, acredita-se que as metodologias aqui desenvolvidas possam ser aplicadas a outras empresas que tenham ou planejem ter o canal porta-a-porta em seu portfólio de canais de marketing, não apenas do setor de telecomunicações, mas também de outros setores do mercado.

Palavras-chave: Venda porta-a-porta. Direcionamento de vendas. Análise de capilaridade. Gestão de produtividade da força de vendas.

ABSTRACT

This study aims to develop an operating strategy plan for the door-to-door sales channel. Although the literature recognizes the importance of developing an efficient channel strategy, always consistent with the context of the company, many organizations still struggle to manage strategically the operation of their marketing channels. In this context, the lack of structured processes of planning and management makes many channels operate poorly and waste resources.

Telco SA faced this problem in its door-to-door sales channel, which offers residential products of fixed-line and Internet. In a daily basis, the sales force was operating based on simple and sometimes shortsighted practices, with no strategic vision of time management and productivity of salespeople. Based on the literature regarding the planning and management of the sales force on direct channels, it was possible to develop a strategy that focuses on increasing channel sales. In order to achieve this purpose, three levers were proposed: a prioritization of itinerary strategy for the sales force, the capillarity strategy and productivity management strategy. It is estimated that this study could generate a significant increase not only in the volume of sales made, but also in the sales completion rate with the technical installation of the products. In addition, it is believed that the methods developed here can be applied to other companies which have or plan to have the door-to-door channel in its portfolio of marketing channels, not only in the telecommunications industry but also in other industries.

Keywords: Door-to-door sales. Sales targeting. Capillarity analysis. Productivity management of sales force.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 - Modelo de atuação do canal porta-a-porta da Telco SA	33
FIGURA 2 - Processo de venda de produtos residenciais no canal porta-a-porta	35
FIGURA 3 - Estrutura da Revisão Bibliográfica.....	37
FIGURA 4 - Processo de marketing.....	38
FIGURA 5 - Modelo expandido do processo de marketing.....	39
FIGURA 6 - Os 4P's de Marketing	40
FIGURA 7 - Canais de marketing e os fluxos da cadeia de valor.....	43
FIGURA 8 - Exemplos de canais com diferentes níveis.....	46
FIGURA 9 - Redução de transações por meio do uso de intermediários.....	47
FIGURA 10 – Concepção de um canal de marketing	48
FIGURA 11 - Relação entre conflito e eficiência do canal.....	51
FIGURA 12 - Categorias de canais	53
FIGURA 13 - Alternativas de canais baseado na complexidade e custo	54
FIGURA 14 - Processo de seleção de canais para estratégia multicanal	55
FIGURA 15 - Planejamento da força de vendas	58
FIGURA 16 - Gerenciamento da força de vendas.....	59
FIGURA 17 - Os três momentos da história das telecomunicações no Brasil.....	63
FIGURA 18 - Divisão das regiões de telefonia fixa para privatização	67
FIGURA 19 - Diagnóstico de oportunidades	74
FIGURA 20 - Estratégia de direcionamento da força de vendas	78

FIGURA 21 - Estrutura de rede de telecomunicações residencial	79
FIGURA 22 - Mapa de calor e roteiro de logradouros	84
FIGURA 23 - Primeiros resultados da estratégia da força de vendas	85
FIGURA 24 – Plano de estratégia de capilaridade	86
FIGURA 25 - Cálculo de capacidade de cobertura por vendedor	89
FIGURA 26 - Cálculo da capilaridade ajustada	90
FIGURA 27 - Agrupamento de municípios em <i>hubs</i>	92
FIGURA 28 – Processo de gestão de desempenho de vendedores.....	94
FIGURA 29 - Análise de quartis dos vendedores porta-a-porta por parceiro	95
FIGURA 30 - Cenários de melhoria de performance	96
FIGURA 31 - Alavancas de aumento de produtividade	97

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 - Movimentação mundial através de canais de venda direta	57
GRÁFICO 2 - Densidade do uso de produtos e serviços de telecomunicações no mundo	60
GRÁFICO 3 - Evolução da receita no setor de telecomunicações no mundo entre 2007 e 2012	61
GRÁFICO 4 - Evolução da infraestrutura telefônica no Brasil a partir de 1972	65
GRÁFICO 5 - <i>Market share</i> das principais operadoras do Brasil por segmento	69
GRÁFICO 6 - Evolução do mercado brasileiro de telefonia por segmento.....	70

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - Funções dos membros do canal de marketing.....	45
TABELA 2 - <i>Layers</i> e parâmetros para a geração de rotas	83

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABEVD	Associação Brasileira de Empresas de Venda Direta
ANATEL	Agência Nacional de Telecomunicações
CAGR	<i>Compound Annual Growth Rate</i>
CONTEL	Conselho Nacional de Telecomunicações
EL	Estação Local
GSM	<i>Global System for Mobile Communications</i>
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ITU	<i>International Telecommunication Union</i>
LGT	Lei Geral de Telecomunicações
OS	Ordem de serviço
PAP	Porta-a-porta
SIM	<i>Subscriber Identity Module</i>
SNT	Sistema Nacional de Telecomunicações
TELEBRÁS	Telecomunicações Brasileiras S/A.
VL	Venda líquida
WFDSA	<i>World Federation of Direct Selling Associations</i>

SUMARIO

1	INTRODUÇÃO.....	27
1.1	Contextualização	27
1.2	Motivação.....	27
1.3	Papel da autora no projeto	29
1.4	Objetivos do trabalho	29
1.5	Estrutura do trabalho	30
2	O PROBLEMA.....	31
2.1	Descrição da empresa.....	31
2.1.1	Portfólio de produtos.....	31
2.1.2	Dinâmica de funcionamento do canal de venda direta.....	32
2.2	Formulação do problema e estrutura de solução	36
3	REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	37
3.1	Processo de Marketing e gestão de canais	38
3.1.1	Processo de Marketing	38
3.1.2	Canais de Marketing	42
3.1.3	Estratégia multicanal	52
3.1.4	Canal Porta-a-Porta.....	56
3.2	Setor de Telecomunicações	60
3.2.1	Panorama mundial do setor de telecomunicações	60
3.2.2	Histórico do setor de telecomunicações no Brasil	62

3.2.3	Cenário atual do mercado de telecomunicações no Brasil.....	68
3.2.4	Estratégia multicanal no setor de telecomunicações	70
4	METODOLOGIA E DIAGNÓSTICO	73
5	DESENVOLVIMENTO E RESULTADOS.....	77
5.1	Estratégia de direcionamento da força de vendas.....	77
5.1.1	Etapa 1: Priorização de estações	78
5.1.2	Etapa 2: Geração das rotas de vendas	82
5.2	Estratégia de capilaridade	86
5.2.1	Plano de capilaridade.....	87
5.2.2	Capilaridade ajustada.....	89
5.2.3	Agrupamento dos municípios em hubs	91
5.3	Estratégia de avaliação	92
6	CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	101
7	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	105
	APÊNDICE A – Exemplos de aplicação de <i>layers</i> no <i>software</i> de geração de rotas	109
	APÊNDICE B – Mapas de capilaridade para o Estado do Rio de Janeiro	111
	APÊNDICE C – Painéis semanais de acompanhamento de produtividade.....	113

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

O presente trabalho tem como objeto de estudo o canal de venda direta de uma empresa de telecomunicações, cujo nome verdadeiro não será revelado em respeito à confidencialidade acordada, e será tratada pelo nome fantasia de Telco SA.

A Telco SA é uma concessionária de serviços de telecomunicações do Brasil e se define como empresa pioneira na prestação de serviços convergentes no país. Dentre os produtos oferecidos pela empresa encontram-se transmissão de voz local e de longa distância, telefonia móvel, banda larga e TV por assinatura. Presente em todo o território nacional, a Telco SA está entre as maiores operadoras de telefonia fixa e de telefonia móvel do Brasil, sendo também uma das maiores empresas do setor de telecomunicações da América do Sul.

A venda dos produtos e serviços da Telco SA é feita através de diversos canais desenvolvidos pela empresa ao longo dos anos de atuação no mercado, cada um com diferentes modelos de atuação e padrões de operação. Entre seus canais estão, por exemplo, lojas próprias, lojas franqueadas, televendas, sendo cada um direcionado para a venda de telefonia residencial e/ou móvel. Um de seus principais canais de venda de produtos residenciais é a venda direta, também conhecida como porta-a-porta (PAP). A Telco SA possui agentes PAP próprios e terceiros, ambos focados principalmente na venda de telefone fixo e internet banda larga para classes C, D e E.

Diante do objetivo de alavancar as vendas de produtos residenciais, identificou-se a oportunidade de otimizar a estratégia de operação dos canais, inclusive do PAP. Com essa finalidade foi proposto um conjunto de iniciativas, incluindo o desenvolvimento de um processo de priorização e direcionamento da força de venda dos agentes PAP aos clientes.

1.2 Motivação

A autora deste trabalho teve contato com a empresa Telco SA durante seu estágio em empresa de consultoria. A Telco SA buscava um plano de ação visando o aumento de suas vendas de produtos residenciais – telefonia fixa, internet banda larga e TV por assinatura - por meio da reformulação de sua estratégia de operação nos diversos canais utilizados. Com esse

objetivo, a Telco SA procurou a consultoria na qual a autora estava estagiando, para o desenvolvimento de um projeto no assunto. O projeto teve duração de quatro meses e tinha como escopo a definição da estratégia e formulação do plano de ação dos canais de vendas existentes na companhia apenas no âmbito dos produtos residenciais. Para este fim, foram identificadas iniciativas que poderiam ser alavancadas em cada um dos canais de vendas específicos, incluindo o canal porta-a-porta (PAP), que atraiu o interesse da autora por alguns motivos:

- O uso do canal de vendas porta-a-porta ainda não é tão convencional em muitos setores – como telecomunicações - no Brasil, se restringindo em grande parte à indústria de cosméticos e bens de consumo, e a oportunidade de estudá-lo e entende-lo mais a fundo pareceu única para a autora;
- Na Telco SA, o PAP é um canal responsável por grande volume de vendas de produtos residenciais e, portanto, com grande potencial de impacto nos resultados;
- Havia nítida oportunidade de otimização do funcionamento deste canal por meio de melhorias tanto no seu planejamento quanto na gestão do dia-a-dia das operações e da força de vendas;
- O produto final deste trabalho possui uma alta aplicabilidade para o desenvolvimento do canal porta-a-porta não só no setor de telecomunicações, mas em outros setores da economia brasileira.

De posse dos conhecimentos e visões proporcionadas pelo curso de Engenharia de Produção, a autora enxergou nos desafios enfrentados pela Telco SA uma oportunidade de realizar um Trabalho de Formatura rico do ponto de vista acadêmico e, acima de tudo, que proporcionasse a aplicação dos conceitos de Gestão Estratégica, Princípios de Marketing e a visão sistêmica aprendida ao longo de todo o curso nas diversas matérias, atendendo concomitantemente aos interesses da organização, que lida com as dificuldades abordadas diariamente. Em um próximo nível, a autora vê a possibilidade de expansão do presente trabalho, que apresenta grande potencial de aplicação em outras organizações que façam uso do canal porta-a-porta nos mais diversos setores da indústria, não somente em telecomunicações, aumentando a produtividade do canal como um todo e seu potencial de expansão no Brasil.

1.3 Papel da autora no projeto

Conforme mencionado na seção anterior, a autora teve a oportunidade de desenvolver o presente trabalho em um projeto realizado durante seu período de estágio em consultoria.

Tendo em vista o amplo escopo do projeto, que tratava de uma otimização da estratégia de cada um dos canais de marketing da Telco SA no que diz respeito aos produtos residenciais, foram compostas diferentes frentes de trabalho. A autora, sob a supervisão e orientação do gerente do projeto, ficou responsável pela frente do canal porta-a-porta. Seu trabalho consistiu no diagnóstico de oportunidades de melhoria no planejamento e gerenciamento do canal e no desenvolvimento das propostas de melhoria, incluindo sua estruturação e suporte na implementação. Neste ponto, o embasamento teórico levantado no presente trabalho foi fundamental para que a autora conseguisse realizar tanto o desenvolvimento do diagnóstico quanto a estruturação das iniciativas de forma estruturada, completa e eficiente.

É importante frisar que o resultado final do projeto nesta frente de canal porta-a-porta fruto do trabalho da autora, foi discutido e melhorado em conjunto por meio de reuniões com a equipe de consultoria e da Telco SA.

1.4 Objetivos do trabalho

Neste ponto, é necessário definir o escopo de atuação do trabalho e seus objetivos. A atuação da autora para fins deste trabalho de formatura se limita à reavaliação da estratégia de ação do canal de vendas porta-a-porta (PAP), incluindo agentes próprios e terceiros e excluindo quaisquer outros canais de vendas como lojas próprias, franquias e televendas.

O objetivo do estudo é promover um aumento na produtividade dos agentes PAP e consequente aumento de vendas, por meio do desenvolvimento e implementação de um processo de planejamento e gerenciamento adequados para a força de vendas. É necessário frisar que não cabe à autora influenciar o *mix* de produtos vendido pelo canal PAP, sendo o estudo restrito à sua estratégia de operação. Como citado na seção anterior, o trabalho da autora com relação a este canal de venda se restringiu aos produtos residenciais de telefonia fixa e internet banda larga, excluindo, portanto, sua influência na rotina de vendas de

quaisquer outros produtos através do canal porta-a-porta na Telco SA. Por fim, a autora se reserva o direito de ressaltar possíveis ações identificadas ao longo do trabalho que podem ser desenvolvidas de forma complementar ao processo de direcionamento de forma a otimizar a operação da venda porta-a-porta.

1.5 Estrutura do trabalho

O trabalho está dividido em seis seções principais. A primeira, a presente Introdução, para contextualização do trabalho e a motivação da autora na escolha do tema, bem como apresentação dos objetivos e estrutura do estudo. A segunda seção contém a apresentação da empresa e seus produtos, da atual dinâmica de funcionamento de seu canal de vendas porta-a-porta, a estruturação do problema e a abordagem de solução proposta. O terceiro capítulo traz a revisão da bibliografia que servirá como apoio teórico para o entendimento do processo de marketing e de estratégia de canais, do canal de venda direta e do histórico e panorama atual do setor de telecomunicações no Brasil e no mundo, bem como da importância da estratégia multicanal no setor. No quarto capítulo será apresentada a metodologia e o desenvolvimento do modelo de estratégia para o canal porta-a-porta da Telco SA com base nos conceitos apresentados no capítulo precedente. No quinto capítulo serão analisados os resultados obtidos por meio do modelo de estratégia desenhado. Por fim, a conclusão e as considerações finais do presente trabalho estão no sexto capítulo.

2 O PROBLEMA

Neste capítulo, o objetivo é descrever brevemente a empresa Telco SA, respeitando o acordo de confidencialidade, de forma que haja uma contextualização do portfólio de produtos oferecido pela empresa, dos canais de venda que compõem seu sistema de distribuição e do processo de venda envolvido na oferta dos produtos residenciais por intermédio do canal porta-a-porta, que é o foco deste trabalho. A partir deste contexto, será formulado o problema e a proposta de estruturação da solução.

2.1 Descrição da empresa

Nesta seção será introduzido o portfólio de produtos da Telco SA, com uma breve descrição das principais características de cada um deles, além de uma visão geral do sistema de canais de vendas utilizado pela empresa. Por fim, será explicada a dinâmica de funcionamento e o processo de venda de produtos no canal porta-a-porta.

2.1.1 *Portfólio de produtos*

A Telco SA possui em seu portfólio de produtos as ofertas mais comuns no setor de telecomunicações: telefone móvel, internet banda larga móvel, telefone fixo, internet banda larga fixa e TV por assinatura. Além da venda individual destes produtos, há ofertas de *bundles*, que são diferentes combinações de dois ou mais produtos em um pacote.

Na telefonia móvel, há opções de ofertas pré-pagas, controladas ou pós-pagas. Nas ofertas pré-pagas, o cliente compra determinado valor de crédito, que é convertido em minutos de ligações e mensagens. O valor do crédito e a frequência de compra são da escolha do cliente e podem variar ao longo do uso. Nas ofertas controladas, o cliente contrata um valor fixo por mês, com minutos de ligações e uso de mensagens determinados, e uma vez atingido o limite contratado sua linha móvel passa a funcionar apenas como receptora de ligações e mensagens. Por fim, na oferta pós-paga, o cliente contrata uma franquia mínima de ligações e mensagens, faz uso do telefone móvel conforme sua necessidade e vontade e paga uma fatura com o valor equivalente à franquia mínima mais uma parcela proporcional ao uso. A tecnologia de telefonia móvel de voz utilizada pela Telco SA é a GSM, *Global System for Mobile Communication*, por meio do uso de cartões SIM (*Subscriber Identity Module*), que armazenam informações referentes à linha telefônica e ao usuário, como número, operadora,

lista de contatos, entre outros. No caso da aquisição de uma linha móvel, o cliente escolhe o tipo de oferta que quer e sua linha é ativada por meio do SIM colocado em seu aparelho celular, dispensando dessa forma a necessidade de um processo de instalação de infraestrutura específica para o cliente.

Da mesma maneira, o produto de internet banda larga móvel também é usado por meio de um cartão SIM e dispensa um processo de instalação de infraestrutura específica. As ofertas podem ser adquiridas para a própria linha telefônica móvel ou para uso por meio de um *modem* em outros aparelhos eletrônicos, como computadores e *tablets*. Em ambos os casos, o cliente contrata um determinado volume de transferência de dados a uma velocidade nominal máxima. Ultrapassado o volume de transferência contratado, o cliente permanece com acesso à rede de internet, porém com velocidade reduzida, ou perde o acesso até o início do próximo período de faturamento.

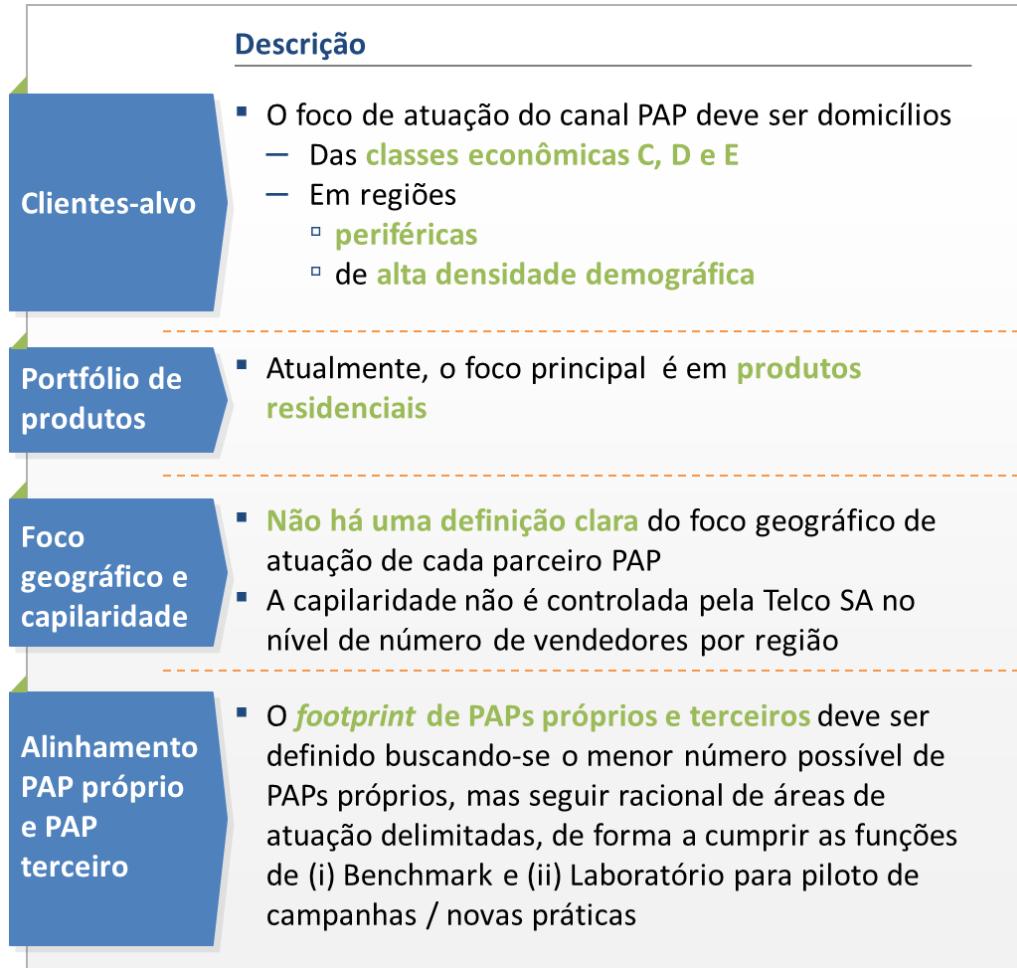
Já os produtos de uso residencial, como telefone fixo, internet banda larga fixa e TV por assinatura, tem em sua aquisição a necessidade de disponibilidade de infraestrutura no local da residência e de um processo de instalação, muitas vezes realizado por técnicos de uma empresa terceira contratada pela Telco SA. Ou seja, a contratação dos produtos residenciais da Telco SA está condicionada à viabilidade técnica. As ofertas de telefone fixo se assemelham às ofertas pós-pagas de telefone móvel, com uma franquia mínima que dá direito a minutos de ligações e uma parcela da fatura variável de acordo com o uso. Analogamente, o modelo das ofertas de internet banda larga fixa é semelhante ao modelo de ofertas de internet móvel. Por último, as ofertas de TV por assinatura variam de acordo com o número de canais, a quantidade de pontos de instalação e os serviços e características adicionais escolhidos pelo cliente.

Uma vez apresentados o portfólio de produtos oferecidos pela Telco SA e suas características principais, é possível entender de forma mais clara o funcionamento do canal de vendas porta-a-porta, que tem sua atuação voltada apenas para a venda dos produtos residenciais de telefone fixo e internet banda larga fixa.

2.1.2 *Dinâmica de funcionamento do canal de venda direta*

O canal de vendas porta-a-porta da Telco SA tem um modelo de atuação como o descrito na FIGURA 1.

FIGURA 1 - Modelo de atuação do canal porta-a-porta da Telco SA



Fonte: Elaborado pela autora

Os clientes-alvo do canal PAP são definidos como sendo domicílios principalmente das classes C, D e E, em regiões periféricas e de alta densidade demográfica. O foco nestas classes sociais é uma característica do canal porta-a-porta de maneira geral, pois estima-se que estas tenham acesso menos facilitado a outros canais mais barato, como lojas e franquias. Da mesma forma, o foco em regiões periféricas também é justificado pela pouca presença de outros canais. Além disso, para terem eficiência econômica, PAPs devem minimizar seu deslocamento, concentrando sua atuação em regiões de alta densidade demográfica.

O portfólio de produtos oferecidos no canal porta-a-porta é composto pelos produtos residenciais, sobretudo de telefone fixo e internet, de maneira individual ou em um pacote combinado dos dois produtos. Quando do desenvolvimento deste trabalho, haviam estudos em paralelo sobre a possibilidade da inclusão das ofertas de TV por assinatura no escopo de

vendas do canal PAP. Este processo apresentava certas dificuldades, principalmente devido à alta complexidade das ofertas de TV por assinatura, e não será abordado no presente trabalho. A escolha pela composição do portfólio do canal PAP com produtos residenciais se deve ao fato de a Telco SA acreditar que seus clientes tendem a buscar produtos de mobilidade em outros canais, pois são produtos de alto apelo de consumo hoje e com forte crescimento e penetração em todas as classes sociais, enquanto os produtos residenciais podem se beneficiar do fato da oferta ser levada até a residência do próprio cliente.

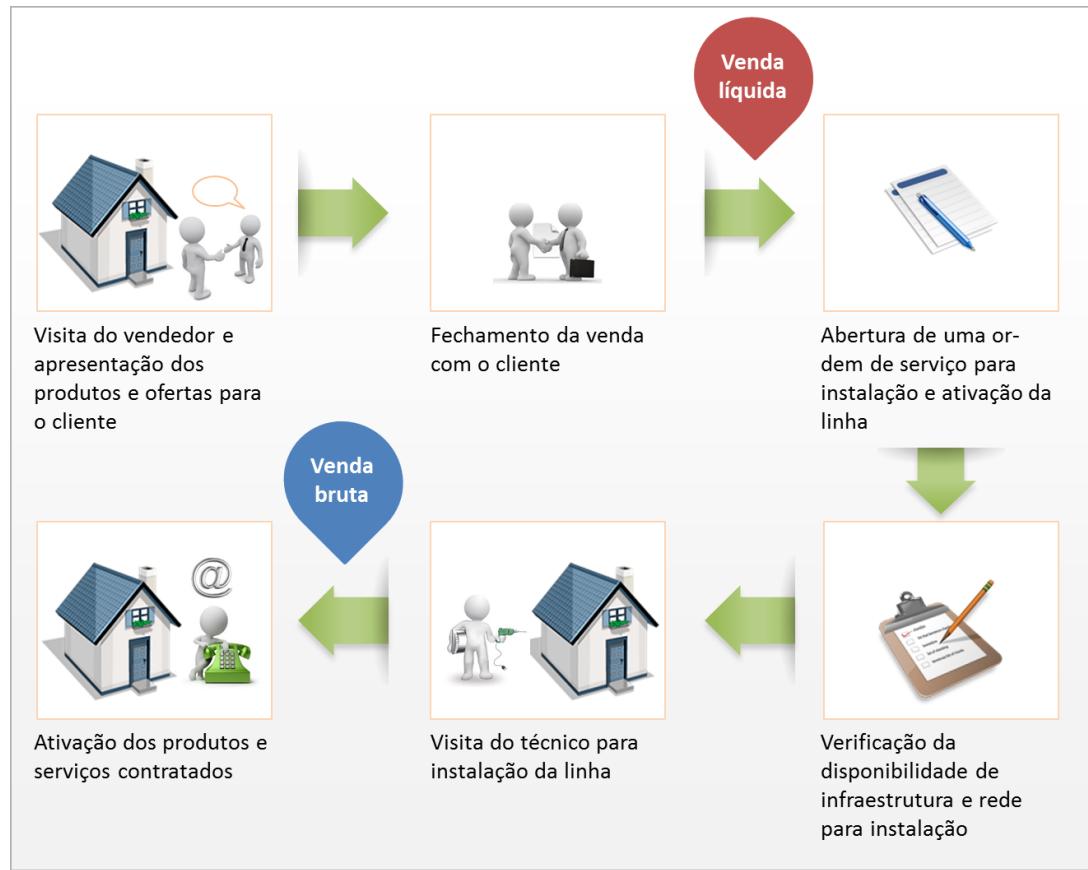
No que diz respeito ao foco geográfico de atuação de cada parceiro ou grupo de força de vendas, não há uma delimitação clara. Neste caso, pode acontecer, por exemplo, de duas equipes de parceiros diferentes atuarem em uma mesma região, reduzindo a eficiência do canal. Da mesma forma, não existe um processo definido de determinação de capilaridade ideal. O número de vendedores não é definido com base na cobertura do potencial de vendas alvo do canal, mas sim baseado na disponibilidade de cada parceiro.

Por fim, há uma parcela da força de vendas que é própria, chamada PAP Próprio, e uma parcela que é contratada e gerenciada por intermédio de parceiros, chamada PAP terceiro. O PAP próprio tem custo superior ao PAP terceiro, e por isso é minimizado até o limite no qual ele continue cumprindo suas funções básicas de *benchmark* de resultados para guiar as metas dos parceiros e “laboratório” para teste de novas práticas de gestão e operação.

Além do modelo de atuação do canal porta-a-porta na Telco SA, é importante entender as etapas que compõem o processo de vendas dos produtos residenciais neste canal (FIGURA 2). A primeira etapa consiste na visita do vendedor à residência do potencial cliente e apresentação dos produtos e ofertas de telefone fixo e internet banda larga fixa. Uma vez que o cliente esteja convencido a adquirir o produto, é fechada a venda com o cliente. Esta etapa consiste em uma venda líquida. Na prática, a venda líquida marca a conversão da venda do ponto de vista de negociação com o cliente, mas representa apenas a abertura do processo de vendas na Telco SA. A etapa seguinte consiste na abertura de uma ordem de serviço (OS), com os dados do contrato, do cliente e do produto adquirido. A partir da OS, são aplicados filtros de análise de crédito e inadimplências do cliente, de fraude e de disponibilidade de infraestrutura para a instalação da linha de telefone fixo e/ou internet. Passados estes filtros, a OS gera uma visita de um técnico para a instalação do produto adquirido, marcando a

conclusão da venda, também chamada de venda bruta. Concluída a venda, o cliente já pode ter sua linha de telefone fixo e/ou internet ativada e fazer uso de seus produtos.

FIGURA 2 - Processo de venda de produtos residenciais no canal porta-a-porta



Fonte: Elaborado pela autora

É fundamental ressaltar que nem toda venda líquida se converte em venda bruta. Enquanto do ponto de vista dos parceiros do canal porta-a-porta é importante trabalhar as habilidades de conversão de sua força de vendas, do ponto de vista da Telco SA a transação só gera receita se for de fato concluída e se tornar uma venda bruta. As vendas perdidas ao longo desse processo representam não só desperdício dos recursos do canal, mas também clientes insatisfeitos, que foram convencidos a adquirir determinado produto e não puderam ter sua compra concluída. Os principais motivos que geram essas perdas na transformação de vendas líquidas em vendas brutas são a falta de disponibilidade de infraestrutura de rede ou viabilidade técnica, problemas de crédito por parte do cliente ou desistência da compra por demora no prazo de instalação.

Com base no modelo de atuação e no processo de vendas apresentados nesta seção, será formulado a seguir o problema central a ser endereçado no presente trabalho, bem como uma proposta de estruturação da solução.

2.2 Formulação do problema e estrutura de solução

O problema enfrentado pela Telco SA em seu canal porta-a-porta pode ser resumido como sendo:

1. Aumentar conversão da força de vendas, ou seja, aumentar o volume de vendas líquidas;
2. Aumentar a taxa de conversão de vendas líquidas em vendas brutas.

A solução deve ser desenvolvida com base em alavancas sob controle do próprio canal, não sendo possível alterar variáveis ligadas a própria infraestrutura de rede e política de crédito por exemplo. A estrutura da solução deve se basear, portanto, em um plano estratégico endereçando oportunidades de melhoria no processo de planejamento e gestão do canal que possam ajudar a Telco SA a alcançar seu objetivo de aumentar as vendas do PAP. Dessa forma, a autora propõe que a elaboração da solução seja desenvolvida nas seguintes etapas:

1. Revisão da bibliografia, contextualizando o processo de marketing e gestão de canais em um ambiente multicanal, bem como o setor de telecomunicações. É fundamental neste ponto levantar conceitos dos processos de planejamento e gestão de canais de venda direta, de forma que estes possam servir de guia para a avaliação das oportunidades de melhoria no caso da Telco SA;
2. Diagnóstico dos processos de planejamento e gestão do canal PAP da Telco SA e formulação de alavancas de melhoria;
3. Detalhamento das alavancas levantadas no diagnóstico, caracterizando o desenvolvimento da solução proposta, e apresentação de resultados observados até a conclusão deste trabalho.

Tendo definido o problema em questão e a estrutura proposta para sua solução, será iniciada a etapa de revisão da bibliografia.

3 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Frente ao problema definido no capítulo anterior, se faz necessário um levantamento bibliográfico referente aos principais conceitos que servirão como base para a construção da metodologia e abordagem de solução. Este capítulo está dividido em duas principais seções, como mostra o esquema abaixo (FIGURA 3).

FIGURA 3 - Estrutura da Revisão Bibliográfica



Fonte: Elaboração da autora

Por um lado, é fundamental revisitar os conceitos estudados na disciplina PRO2614 – Princípios de Marketing para a Engenharia de Produção, por se tratar no caso deste trabalho de um problema relacionado a um dos elementos básicos do processo de marketing – os canais de venda. Primeiramente, portanto, será feita uma introdução ao processo de marketing como um todo, e posteriormente um aprofundamento gradual em direção à gestão de canais e seus elementos fundamentais, até que se tenha uma visão suficientemente concreta do canal de venda direta, seus fluxos e processos.

Por outro lado, a aplicação dos conceitos levantados na primeira seção ao caso da Telco SA especificamente requer um entendimento do ambiente no qual a empresa está inserida. Dessa forma, será feita na segunda seção deste capítulo uma contextualização do setor de telecomunicações, começando com um panorama mundial. Em seguida, serão abordados o histórico do setor no Brasil e suas perspectivas para o futuro. Por fim, é dada uma visão de como os processos de venda e gestão de canais definidos na primeira seção se aplicam no contexto do mercado de telecomunicações brasileiro.

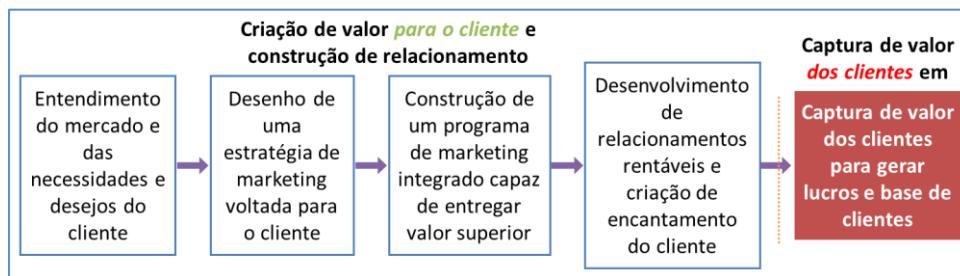
3.1 Processo de Marketing e gestão de canais

Nesta seção serão revisados os principais conceitos teóricos referentes à gestão de canais de venda, bem como seu papel e importância no contexto geral do processo de marketing. Dentro do tópico de gestão de canais, serão estudados mais profundamente os fluxos e funções dos canais de marketing, a estratégia multicanal, e o canal de venda direta, de forma que seja construída uma base sólida de conhecimento para o desenvolvimento de uma estratégia de venda relevante para o canal de venda direta da Telco SA.

3.1.1 *Processo de Marketing*

Em seu livro *Princípios de Marketing* (2011), Philip Kotler e Gary Armstrong definem o marketing como sendo um processo com dois principais objetivos: criação de valor para o cliente e captura de valor do cliente em contrapartida. Baseado nestes objetivos, os autores propõem um *framework* (FIGURA 4) que resume o processo de marketing de forma simplificada em cinco principais etapas.

FIGURA 4 - Processo de marketing



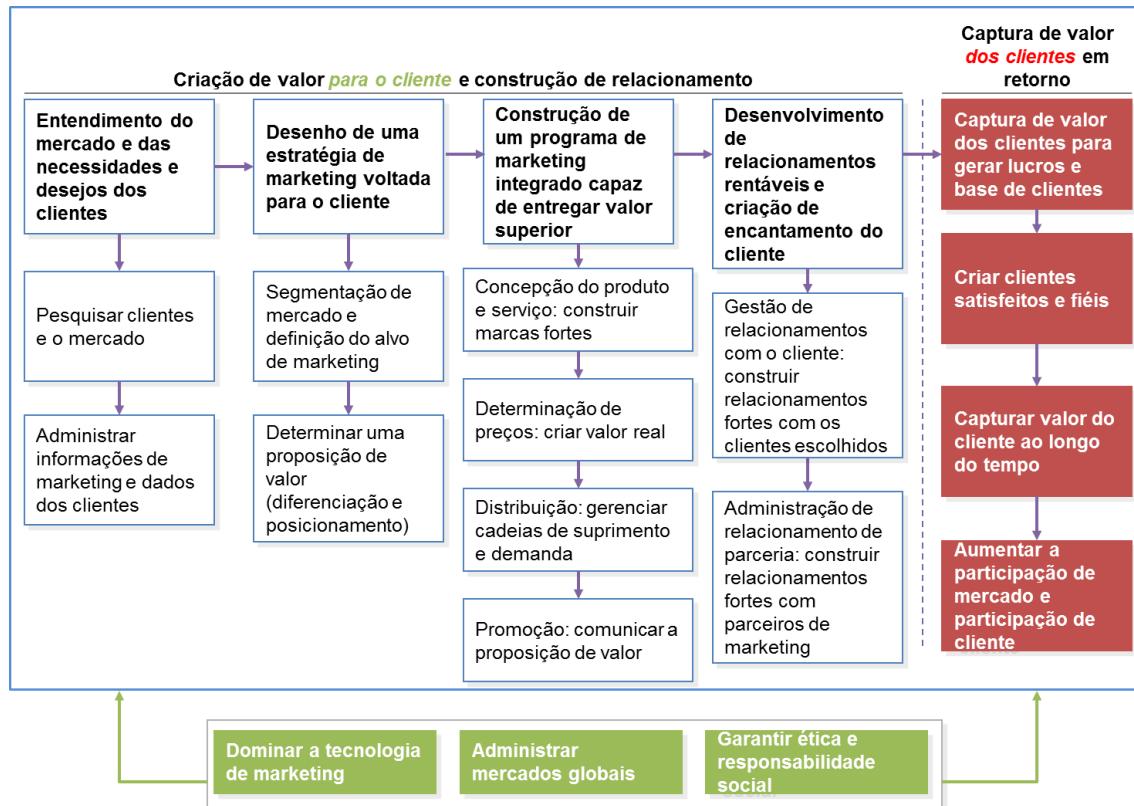
Fonte: Adaptado de Kotler & Armstrong (2011)

Das cinco etapas presentes no processo de marketing, quatro são dedicadas à criação de valor para o cliente. A primeira se refere ao entendimento não apenas do mercado de maneira geral, mas principalmente das necessidades e desejos dos clientes. Dessa forma, torna-se possível a próxima etapa, o desenvolvimento de uma estratégia de marketing centrada no cliente e que seja capaz de atender aos seus desejos e necessidades identificados. A terceira etapa refere-se à entrega efetiva da proposta de valor desenvolvida, por meio de um programa de marketing integrado que leve ao cliente uma oferta superior. Por fim, é necessário construir um relacionamento não só com o cliente, criando uma relação de encantamento, mas também com os integrantes que compõem esse programa, por intermédio

de parcerias. A última etapa é destinada a capturar o valor destes clientes, seja na forma de vendas, lucros ou longevidade do relacionamento.

A FIGURA 5 apresenta um detalhamento destas quatro etapas, com uma visão das atividades envolvidas em cada uma delas.

FIGURA 5 - Modelo expandido do processo de marketing



Fonte: Adaptado de Kotler & Keller (2012)

Na etapa de entendimento de mercado e do consumidor, o modelo expandido mostra como passos a pesquisa de mercado e do consumidor, além da administração das informações e dados dos clientes obtidos de forma que os mesmos possam gerar *insights* proveitosos. É fundamental que esta fase leve a um profundo conhecimento dos 3C's:

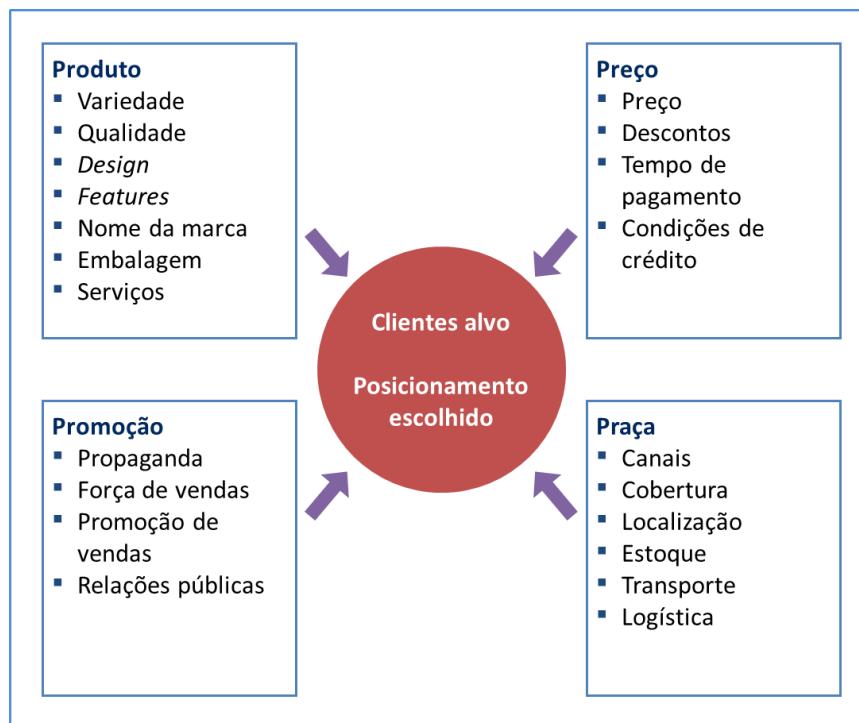
- Consumidor: além de suas necessidades e desejos, é preciso mapear suas características e comportamento, suas preferências e o que ele valoriza;
- Concorrência: em um mercado competitivo, devem-se entender os *players*, o posicionamento de cada um, bem como sua proposta de valor para os consumidores, seus pontos fortes e seus pontos fracos;

- Companhia: diante das características do mercado consumidor e do perfil dos concorrentes a serem enfrentados, é fundamental que a companhia seja capaz de mapear suas capacidades, seus pontos fracos e pontos fortes e identificar sua fonte de vantagem competitiva.

A partir das pesquisas feitas e dos dados levantados para entender o mercado consumidor, o primeiro passo da etapa de elaboração da estratégia de marketing é segmentar os clientes. A companhia pode optar por uma estratégia de nicho – focada em segmentos específicos e menores - ou de massa. Depois de escolhido o segmento alvo, determina-se a proposição de valor para o cliente e o posicionamento no mercado, ressaltando seu diferencial e tendo sempre em vista as capacidades da companhia e o posicionamento dos concorrentes.

Uma vez definida a estratégia de marketing a ser seguida, começa o desenvolvimento dos meios de implementação desta estratégia e entrega da proposição de valor para o cliente. Quatro passos compõem essa etapa, também conhecidos como o *mix* de marketing ou os 4P's de marketing – produto, preço, praça e promoção (FIGURA 6).

FIGURA 6 - Os 4P's de Marketing



Fonte: Adaptado de Kotler & Armstrong (2011)

- Produto: para entregar ao consumidor sua proposição de valor, a empresa precisa criar uma oferta (produto, serviço ou combinação dos dois) que satisfaça suas necessidades e/ou desejos. Neste ponto do processo são definidas as principais características da oferta como, por exemplo, qualidade, *design*, embalagem;
- Preço: a definição da estratégia de precificação é um desafio, que deve conciliar o posicionamento com relação aos concorrentes e a disponibilidade do cliente de pagar pela oferta definida. Aqui também são definidas, por exemplo, a política de descontos e os termos de crédito;
- Praça: inclui todas as atividades que tornam a oferta disponível para o mercado alvo, desde o desenvolvimento da cadeia de distribuição, transporte e logística, como a definição de locais e canais de venda. Para efeitos deste trabalho, este constitui um ponto importante e será aprofundado mais a frente;
- Promoção: as atividades que comunicam ao consumidor alvo os méritos da oferta e convencem-no a comprar. Neste ponto estão inclusos, por exemplo, o desenvolvimento de campanhas de propaganda, a escolha de canais de mídia, incentivos de compra (brindes, descontos) e incentivos de venda para os canais de venda.

A quarta etapa, e última da fase de criação de valor, envolve a construção e gestão de dois tipos de relacionamentos distintos. No primeiro passo – gestão de relacionamento com o cliente –, definido por Kotler e Armstrong (2011) como um dos conceitos mais importantes do marketing moderno, é essencial desenvolver com o cliente uma relação de satisfação, visando à fidelização do mesmo. Por outro lado, o segundo passo frisa a importância da construção de relações de parceria com os integrantes da cadeia de valor, como fornecedores e distribuidores.

A etapa final, de captura de valor dos clientes, refere-se às recompensas geradas por meio da criação e entrega de valor. A potencialização desta etapa é proporcional ao valor gerado nas quatro etapas anteriores: entregar maior valor gera clientes satisfeitos e fiéis, relacionamentos sólidos e duradouros e consequente aumento na base de clientes.

Por fim, frente ao contexto moderno de rápidas mudanças e alta dinamicidade, deve-se atentar a três fatores adicionais: o avanço das tecnologias de marketing, as oportunidades globais e a responsabilidade ética e social.

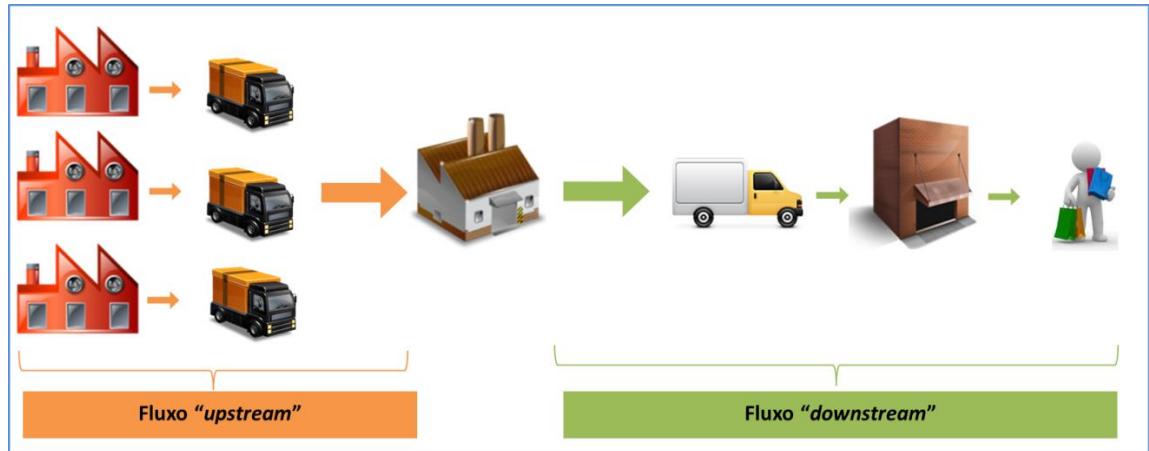
Tendo contextualizado o processo de marketing de uma maneira mais ampla, será dado na próxima seção um foco específico na etapa de elaboração do programa integrado de marketing correspondente à definição e gestão de canais – o “P” de Praça.

3.1.2 *Canais de Marketing*

O termo *canal de marketing* pode ser interpretado de diversas maneiras e seu significado pode ficar por vezes um tanto quanto confuso. Segundo Rosenbloom (2011), isso acontece porque há várias perspectivas envolvidas. Por um lado, o produtor entende o termo como sendo o conjunto dos diferentes intermediários necessários para que sua oferta seja posta ao alcance do seu consumidor alvo, bem como o movimento através dessa cadeia. Por outro lado, intermediários como atacadistas e varejistas responsáveis por manter estoques dos produtos oferecidos, podem ter a interpretação de que o canal de marketing é delineado pelo fluxo de transferência do direito de propriedade sobre bens. Consumidores por sua vez entendem por canais de marketing, por exemplo, o conjunto de lojas e *websites* que utilizam para adquirir a oferta em questão. Por fim, pesquisadores cujo objeto de estudo é canais de marketing podem estar mais focados nas suas dimensões estruturais e na sua operação no sistema econômico em que está inserido.

Para efeitos deste trabalho, vamos considerar a definição de canais de marketing segundo Kotler e Armstrong (2011). Considerando a cadeia de valor que permite a produção de um bem ou serviço e sua disponibilização ao consumidor final, podem-se identificar dois principais fluxos (FIGURA 7) – o fluxo “cadeia a cima” (*upstream*) e o fluxo “cadeia a baixo” (*downstream*). Considerando como centro da cadeia de valor a companhia que produz a oferta, o fluxo *upstream* é aquele do fornecimento de matéria-prima, partes, componentes, investimentos, informação e conhecimento necessários para a constituição da oferta. O fluxo *downstream* é aquele que leva a oferta do produtor ao consumidor, e é o que convencionalmente constitui o que chamamos de canais de marketing ou canais de distribuição. Dessa forma, vamos considerar como canal de marketing o conjunto de organizações interdependentes que tornam possível a disponibilização de uma oferta, seja ela um bem ou serviço, ao uso do consumidor. O sistema de canais de marketing por sua vez é o conjunto de canais de marketing utilizados por uma empresa.

FIGURA 7 - Canais de marketing e os fluxos da cadeia de valor



Fonte: Elaborado pela autora

3.1.2.1 A importância do sistema de canais de marketing

Kotler e Armstrong (2011) defendem que, entre os 4 P's do mix de marketing, “Praça” é o mais difícil de ser mudado. Enquanto precificação e promoção são extremamente dinâmicas e produtos evoluem no rápido passo do avanço tecnológico e da inovação, os canais de marketing representam relações sólidas e compromissos duradouros com outras empresas. Em contrapartida, devido a esse pensamento, as organizações tendem a considerar sua estratégia de canais como sendo um elemento fixo em sua estratégia geral. Nesse sentido, é importante entender que canais de marketing devem ser tratados, assim como os outros elementos do *mix* de marketing, de maneira estratégica, tendo suas funções, estrutura e desempenho revisados periodicamente (WILSON, STREET, & BRUCE, 2008).

Para ilustrar a importância estratégica dos canais de marketing e seu poder de transformar mercados, Wilson, Street e Bruce (2008) citam o exemplo da expansão da malha ferroviária americana ao final do século XIX. A inovação em termos de canal de distribuição tornou possível o alcance de novos mercados consumidores, o surgimento de novas indústrias e uma redução drástica nos preços de produtos ofertados. É possível observar como a estratégia de canais pode influenciar os outros três elementos do *mix* de marketing, se tornando uma importante ferramenta de crescimento. Da mesma forma, a expansão do uso da internet é vista por muitos como uma evolução tecnológica com potencial de impactos com magnitude similar ao exemplo supracitado, tornando cada vez mais essencial que as organizações estejam atentas a sua estratégia de canais.

A seguir, serão apresentadas as principais características que definem os canais de marketing, como sua estrutura, as funções de seus membros e os fluxos ao longo do canal; o processo e as decisões envolvidas no projeto de um canal de marketing e por últimos os desafios da gestão de canais.

3.1.2.2 A estrutura, as funções e os fluxos dos canais de marketing

Segundo Rosenbloom (2011), a estrutura dos canais de marketing vista sob uma perspectiva gerencial pode ser definida como sendo o grupo de membros do canal ao qual um conjunto de tarefas de distribuição foi alocado. Esta definição sugere que, ao desenvolver a estrutura de um canal de marketing, a companhia é confrontada com uma decisão de alocação dado um conjunto de tarefas de distribuição que devem ser realizadas para levar sua oferta ao seu consumidor alvo. Assim, a estrutura do canal irá refletir a forma como as tarefas são atribuídas entre os membros de canal.

Algumas das tarefas fundamentais, segundo Kotler & Keller (2012), que devem ser alocadas aos membros do canal estão resumidas na TABELA 1. É importante notar como muitas delas podem ser exercidas pelo próprio fabricante, porém são frequentemente delegadas a um intermediário, como, por exemplo, fornecer as condições de armazenagem e transporte físico do produto.

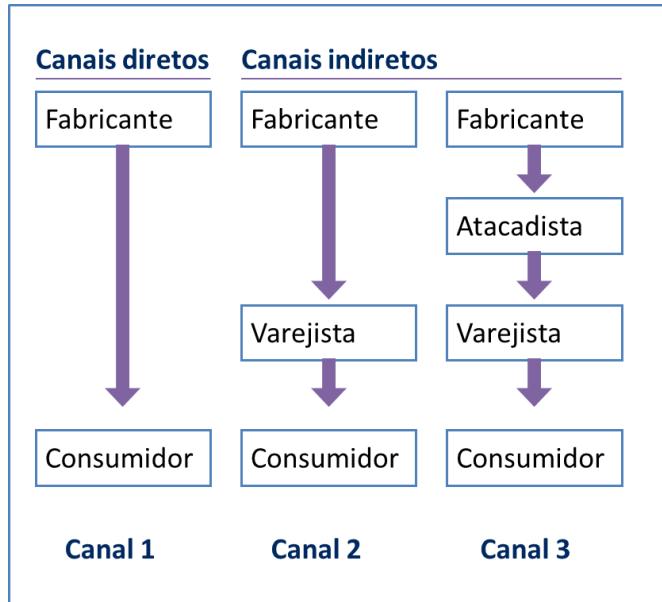
TABELA 1 - Funções dos membros do canal de marketing

Funções dos membros do canal
Reunir informações sobre clientes atuais e potenciais, concorrentes e outros participantes e forças do ambiente de marketing
Desenvolver e disseminar mensagens persuasivas para estimular a compra
Negociar e entrar em acordo sobre preço e outras condições para que se possa realizar a transferência de propriedade ou posse
Formalizar os pedidos com os fabricantes
Levantar os recursos para financiar estoques em diferentes níveis no canal de marketing
Assumir riscos relacionados à operação do canal
Fornecer condições para armazenagem e transporte de bens físicos
Fornecer condições para o pagamento das faturas dos compradores por meio de bancos e outras instituições financeiras
Supervisionar a transferência real de propriedade de uma organização ou pessoa para outra organização ou pessoa

Fonte: Kotler & Keller (2012)

O aspecto da estrutura mais discutido na literatura é o número de níveis do canal ou a sua extensão. Neste sentido, cada camada de intermediários responsável por alguma tarefa na cadeia de distribuição da oferta para o consumidor final é considerada um nível. A FIGURA 8 mostra canais de marketing estruturados de diferentes maneiras, com diferentes extensões.

FIGURA 8 - Exemplos de canais com diferentes níveis

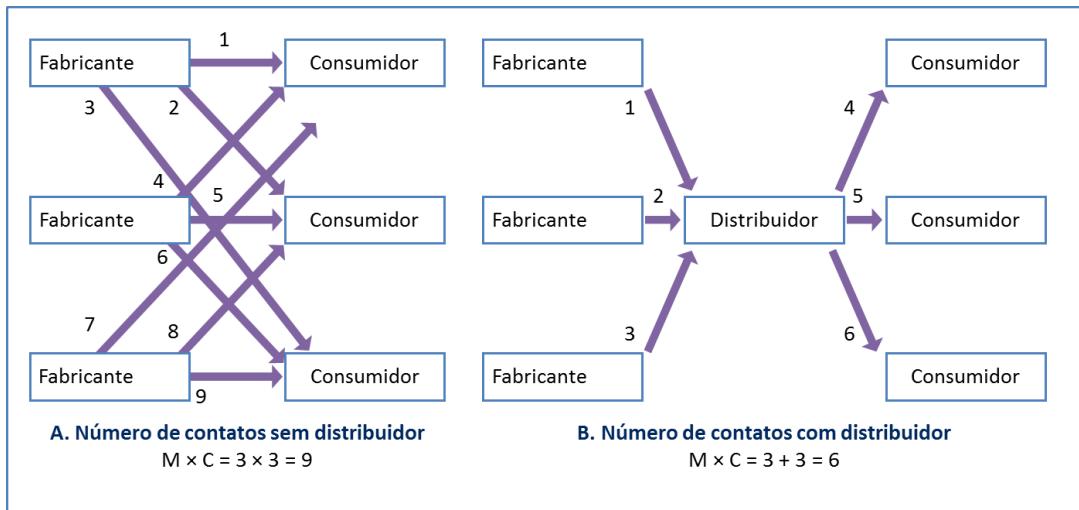


Fonte: Kotler & Armstrong (2011)

Os canais onde não há intermediários entre o produtor da oferta e seu consumidor final são chamados de canais de marketing diretos. Alguns exemplos são lojas próprias e vendas porta-a-porta. Já os canais que possuem em sua estrutura um ou mais intermediários, como atacadistas, varejistas e franqueados, são chamados canais de marketing indiretos.

A decisão sobre a inclusão ou não de intermediários na estrutura dos canais de marketing de uma companhia pode ser representada por um *trade off*: por um lado, para o produtor um maior número de níveis em seus canais significa menos controle e mais complexidade; por outro lado, intermediários reduzem a quantidade de esforço e trabalho necessários por parte tanto do produtor quanto do consumidor. Com o auxílio de seus contatos, experiências, especialização e ganhos de escala, intermediários podem agregar valor à operação e reduzir o número de transações necessárias, aumentando a eficiência da cadeia (FIGURA 9).

FIGURA 9 - Redução de transações por meio do uso de intermediários



Fonte: Adaptado de Kotler & Armstrong (2011)

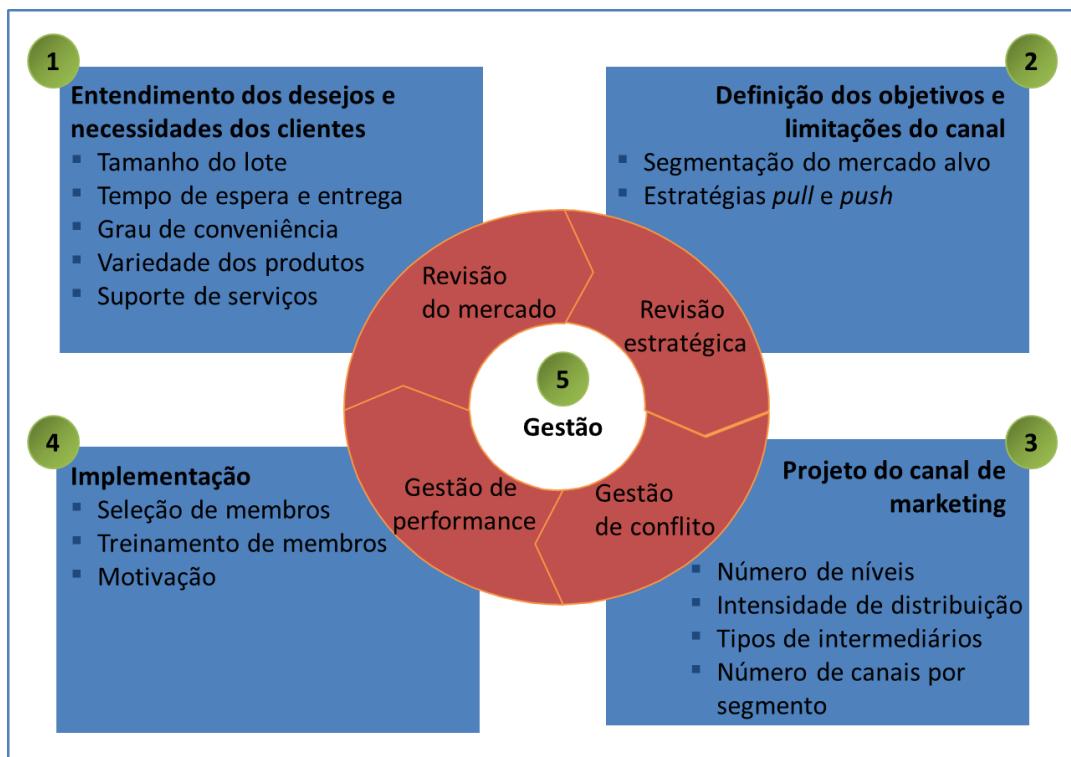
Uma vez desenvolvida a estrutura do canal de marketing, uma série de fluxos passa a ligar os membros do canal. Do ponto de vista de estratégia e gestão de canais, os fluxos mais importantes são (ROSENBLUM, 2011):

1. Fluxo do produto: refere-se ao movimento físico do produto da companhia produtora até o cliente, passando pelos membros do canal que eventualmente tenham posse física do produto;
2. Fluxo de negociação: constitui-se apenas dos membros que participam de fato da troca (exclui, por exemplo, transportadoras e depósitos);
3. Fluxo de propriedade: mostra o movimento do direito sobre o bem/serviço ao longo do canal;
4. Fluxo de informação: identifica os membros que participam na transmissão de informações ao longo do canal, podendo ser um fluxo “à frente” (em direção ao consumidor final) ou um “contra-fluxo” (em direção ao produtor);
5. Fluxo de comunicação: ilustra o fluxo de comunicação com objetivo de persuasão em forma de propaganda, relações públicas, promoções de vendas, entre outros.

3.1.2.3 O processo e as decisões de projeto de um canal de marketing

Na FIGURA 10 é apresentado um esquema resumindo os principais passos para a concepção e o projeto de um canal de marketing do ponto de vista gerencial, consolidado pela autora a partir de conceitos apresentados por Kotler & Keller (2012), Castro (2008) e Neves (1999).

FIGURA 10 – Concepção de um canal de marketing



Fonte: Elaborado pela autora a partir de Kotler & Keller (2012), Castro (2008) e Neves (1999)

Para projetar um canal de marketing, é necessário em primeiro lugar entender as necessidades e desejos dos clientes alvo em cinco níveis de serviço (KOTLER & KELLER, 2012):

- Tamanho médio do lote que o cliente compra por ocasião;
- Tempo de espera e entrega que atendem às expectativas do cliente;
- Grau de conveniência espacial buscado pelo cliente;
- Variedade de produtos oferecidos pelo canal;
- Supporte de serviços adicionais oferecidos;

Em seguida, a partir dos desejos e necessidades identificados, são estabelecidos os objetivos e as limitações do canal de marketing a ser projetado. Frequentemente é conveniente segmentar o mercado alvo de acordo com os níveis de serviço esperados, de forma que diferentes canais atendam segmentos de clientes com demandas de níveis de serviço diferentes. Assim, é possível otimizar custos associados ao grau de suporte e nível de serviço dos canais sem prejudicar a satisfação do consumidor final. Além disso, a empresa deve decidir qual estratégia mais se adequa aos objetivos do canal: a de *pull* ou de *push*. Na estratégia de *pull*, ou de puxar, o produtor ou fabricante busca persuadir o consumidor com o auxílio de propaganda, promoções e outras formas de comunicação a buscar o produto nos intermediários ou a ele mesmo (no caso de canais diretos). Já na estratégia de *push*, ou de empurrar, os incentivos são dirigidos à equipe de vendas ou intermediários para que eles exponham, promovam e vendam o produto ao consumidor final. Idealmente, os canais usam uma estratégia que combina o *pull* e *push*, porém ambas devem ser cuidadosamente adaptadas ao canal para que ajam de forma complementar e eficaz.

Com base nos conceitos de características de estrutura, fluxos e funções de canais de marketing, são tomadas as decisões de projeto do canal. Há quatro principais aspectos que devem ser decididos em respeito ao canal de distribuição a ser construído (CASTRO, 2008):

- a) O número de níveis (extensão) que irão compor o canal, baseado no *trade off* entre riscos, incertezas e custos do envolvimento de intermediários *versus* a facilitação de trocas e agregação de valor devido à escala, experiência, entre outros atributos do intermediário;
- b) A intensidade da distribuição, que determina a quantidade de instituições intermediárias por nível do canal. Há três principais estratégias de intensidade de distribuição, apresentadas em ordem crescente de quantidade de intermediários requeridos: distribuição exclusiva, seletiva ou intensiva;
- c) Os tipos de intermediários, que serão de acordo com o potencial de determinado membro em desempenhar os fluxos de canal necessários de forma a agregar mais valor à cadeia do que se os mesmos fluxos fossem desempenhados pelo próprio produtor ou qualquer outro membro;

- d) O número de canais distintos que servirão o mercado alvo. Neste ponto, é inserido o importante conceito de estratégia multicanal, que será aprofundado na seção seguinte.

Uma vez desenhado o canal, com seus objetivos e estrutura definidos, resta a implementação das decisões tomadas, como, por exemplo, a seleção das instituições que ocuparão as funções definidas dos membros do canal e o treinamento e motivação dos mesmos. Por fim, a gestão do canal deve ser um processo contínuo, com revisão periódica dos passos do processo de projeto do canal para avaliar sua adequação ao contexto atual da companhia e do mercado e com acompanhamento da performance dos membros individualmente e do canal como um todo. Um importante desafio na gestão de canais relaciona-se a gestão de conflitos, que será abordada a seguir.

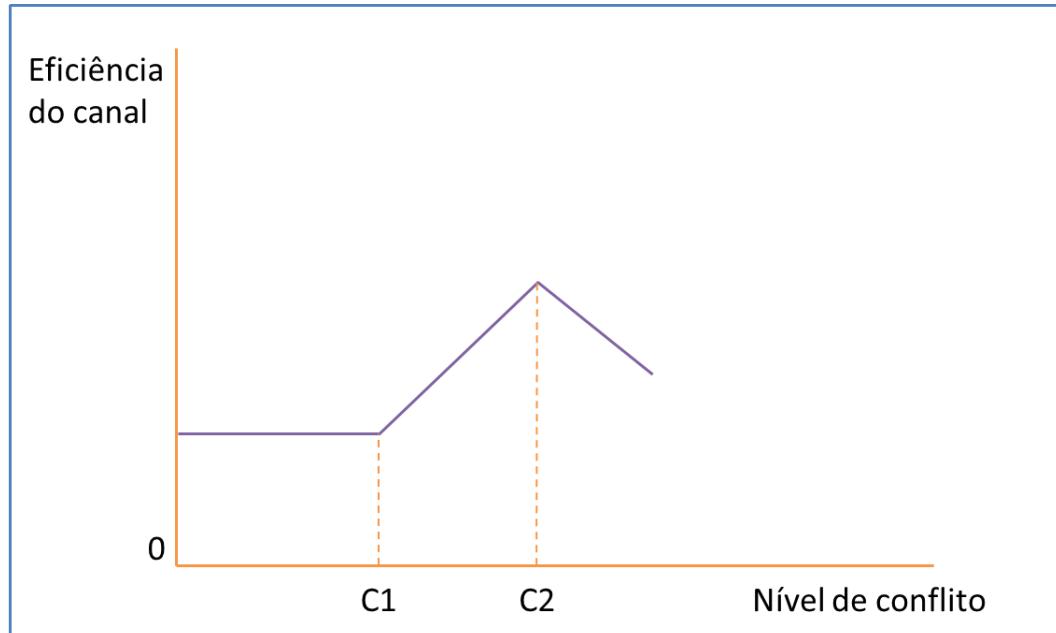
3.1.2.4 Os desafios da gestão de canais de marketing

Os canais de marketing, sendo constituídos por um conjunto de instituições que interagem entre si, apresentam características de comportamento que se assemelham às vistas em sistemas sociais de maneira geral. Um dos processos comportamentais inerentes aos sistemas sociais é a existência de conflitos. Deste ponto de vista, a existência de conflitos intracanais pode ser considerada como inerente à sua natureza e, portanto, um importante aspecto na gestão de canais de marketing (ROSENBLUM, 1973).

Conflito em um canal de marketing é definido como sendo a percepção por parte de um ou mais membros do canal de que outro(s) membro(s) o(s) previne(m) de alcançar seus objetivos no canal, gerando tensão e *stress* como resultado (GASKI, 1984).

Do ponto de vista gerencial, é fundamental entender que conflitos entre os membros não necessariamente possuem um efeito negativo sobre o desempenho do canal. Na verdade, Rosenblum (1973) sugere que há uma tolerância da eficiência do canal em relação ao nível de conflito, que seria o nível relacionado à própria natureza social do canal. A partir desse nível de tolerância (C_1), o conflito pode ter um efeito positivo sobre a eficiência do canal, levando, por exemplo, os membros envolvidos no conflito a esclarecer suas causas e solucioná-las. No entanto, a partir de certo nível C_2 , o conflito passa a ter efeitos negativos sobre a eficiência do canal, comprometendo a interação entre as partes e a otimização da distribuição da oferta. Este modelo está representado na FIGURA 11.

FIGURA 11 - Relação entre conflito e eficiência do canal



Fonte: Rosenbloom (1973)

Algumas das principais causas de conflitos entre membros de um canal de marketing foram levantados por Lusch (1976) como sendo:

- Dependência dos intermediários em relação ao fabricante, sobretudo quando o poder dado ao fabricante devido a essa relação de dependência é usado de forma coercitiva;
- Incompatibilidade de objetivos, como no caso em que o fabricante visa à penetração rápida no mercado por meio de uma política agressiva de preços e os intermediários buscam altas margens e expansão em longo prazo;
- Desvio de papéis e funções por parte de um ou mais membros do canal, o que é muitas vezes um reflexo de pouca clareza na definição dos direitos e obrigações de cada membro;
- Diferenças de percepção e expectativa, por exemplo, em relação a perspectivas econômicas e contexto de mercado;
- Sistema de comunicação ineficiente entre os membros do canal, o que pode levar à percepção de falta de cooperação, fluxo lento e falta de acurácia.

As causas levantadas possuem naturezas distintas e, portanto, devem ser abordadas de maneiras diferentes. As duas primeiras causas podem ser consideradas problemas

estruturais do canal, enquanto as três últimas são relacionadas a atitudes dos membros e problemas de comunicação (ETGAR, 1979). O desafio na gestão de canais não é necessariamente o de eliminação do conflito, mas sim o de descobrir a melhor forma de lidar com ele (KOTLER & KELLER, 2012).

No que diz respeito ao tipo de conflito, ele pode ser horizontal, ou seja, entre membros que compõem o mesmo nível (por exemplo, dois varejistas) ou vertical, isto é, entre diferentes níveis no mesmo canal (por exemplo, entre produtor e franqueado).

De posse do entendimento dos principais conceitos relacionados às definições, características, o processo de concepção e os desafios de gestão de um canal de marketing de uma maneira geral, a próxima seção explora o uso de mais de um canal por parte da organização produtora para levar sua oferta ao cliente. Essa estratégia recebe o nome de estratégia multicanal. É de extrema importância entender os conceitos e os desafios envolvidos na integração de um sistema de canais complexo como o da Telco SA, empresa objeto deste estudo.

3.1.3 Estratégia multicanal

Os avanços tecnológicos e nos meios de comunicação, sobretudo com o advento da Internet, provocaram grandes mudanças na maneira como as organizações interagem com os consumidores. Se por um lado hoje parece mais fácil e mais barato alcançar um cliente, por outro o planejamento dos canais de marketing tornou-se muito mais complexo. Isso acontece porque os clientes se acostumaram a usar diferentes canais para diferentes situações em que necessita ou deseja obter determinada oferta, ou até mesmo em diferentes momentos de um mesmo ciclo de decisão de compra (RANGASWAMY & VAN BRUGGEN, 2005). Por esse motivo, a maioria das empresas hoje adota uma estratégia de marketing multicanal integrada.

A estratégia de multicanal integrada permite que as empresas construam fidelidade e relacionamentos duradouros com clientes, oferecendo simultaneamente aos seus clientes (e possíveis clientes) informações, produtos, serviços e suporte (ou qualquer combinação destes) por meio de dois ou mais canais sincronizados. Ao sincronizar seus canais de marketing, a organização cria melhores níveis de serviço para seus canais e dá a seus clientes menos razões e oportunidades para buscar seus concorrentes por falta de conveniência no acesso a sua oferta ou perda de interação com a empresa. Além disso, monitorando o comportamento do

cliente ao longo do seu sistema de canais, as empresas podem melhorar a sua compreensão da tomada de decisão do seu cliente no processo de compra, podendo utilizar essa informação, por exemplo, para melhorar a retenção (RANGASWAMY & VAN BRUGGEN, 2005). Por meio de um sistema de marketing integrado, as empresas podem alcançar também uma maior cobertura de mercado, levando sua oferta a mais consumidores, mais localidades e com maior intensidade, levando a um aumento no nível de vendas (KOTLER & KELLER, 2012).

FIGURA 12 - Categorias de canais



Categoria de canal	Exemplos
Força de vendas	Representantes de venda, prestadores de serviço
Lojas	Lojas, franquias, quiosques, depósitos
Telemarketing	Televendas, atendimento por telefone, fax
Marketing direto	Mala direta, rádio, televisão
E-commerce	Internet, TV de interação digital
M-commerce	Ligação celular, SMS, WAP

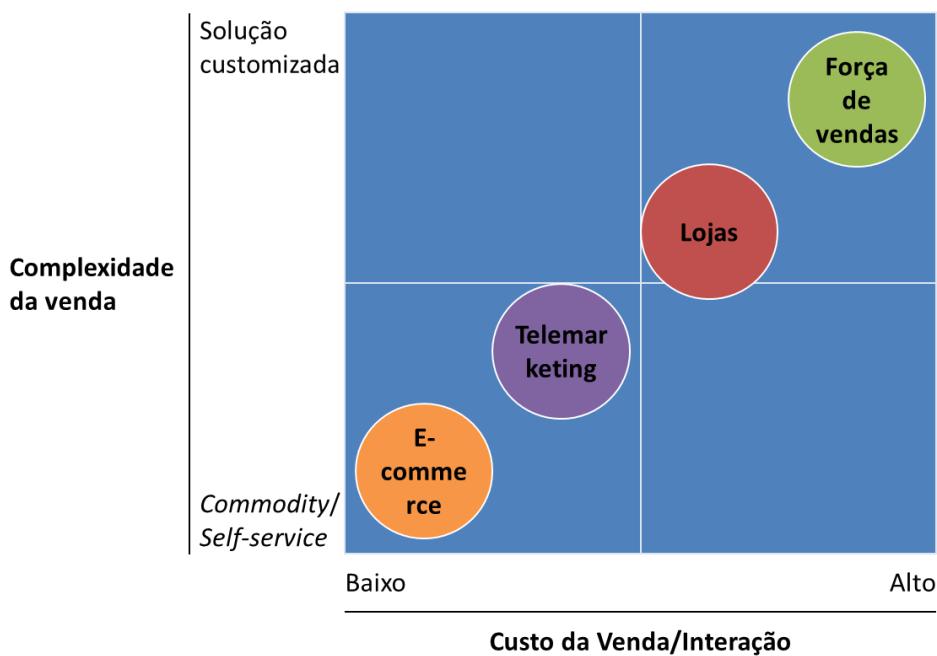
Fonte: Elaborada pela autora a partir de Payne & Frow (2004)

De posse das tendências e necessidades do consumidor e das principais diretrizes de sua estratégia multicanal, a organização deve avaliar qual é a melhor combinação de canais para compor seu sistema de distribuição. As opções de canais podem ser divididas em seis categorias (PAYNE & FROW, 2004), mostradas na FIGURA 12.

Embora existam muitas opções de canais individuais, para efeitos práticos, é conveniente agrupá-los dentro destas categorias. É interessante observar como as categorias variam quanto às formas de contato com o cliente, que vão desde o contato físico (tal como um encontro cara-a-cara com um representante de vendas da empresa) até o virtual (como o e-commerce ou transações feitas por telefone celular). Nesse sentido, dois outros aspectos dos

canais devem ser frisados: a complexidade e o custo da venda feita por meio de um determinado canal. Estes dois aspectos são fundamentais para definir a capacidade do canal em atender aos níveis de serviço esperados pelo cliente e sua geração de valor para a organização.

FIGURA 13 - Alternativas de canais baseado na complexidade e custo



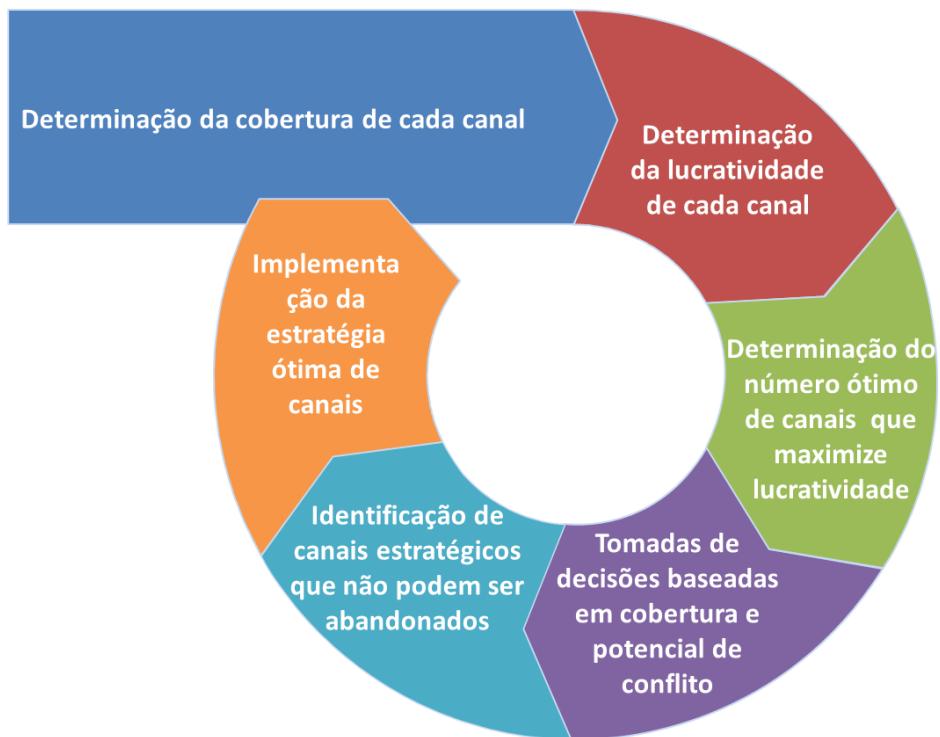
Fonte: Adaptado de Payne & Frow (2004)

Na FIGURA 13, é mostrado um exemplo de como as categorias de canais tradicionalmente se comportam em relação a essas duas características. De um lado, a Internet constitui um canal de baixo custo de venda e interação com o cliente e é em geral mais apropriado para ofertas menos complexas devido ao seu funcionamento “self-service”. Enquanto isso, canais da categoria de força de vendas, como o canal porta-a-porta, são ideais para ofertas mais complexas – nesse caso até mesmo o canal representa uma “customização”, já que o cliente é atendido em seu próprio endereço -, porém apresentam um alto custo por interação para a empresa.

Como forma de guiar o processo de seleção de canais para compor o sistema de canais de marketing integrado da empresa, Sharma & Mehrotra (2007) propõe um *framework*

composto de seis etapas, mostrado na FIGURA 14. Segundo os autores, a determinação do *mix* de canais ideal para uma estratégia multicanal é um processo que deve ser revisitado continuamente, devido ao caráter dinâmico dos ambientes de marketing em que as empresas estão inseridas.

FIGURA 14 - Processo de seleção de canais para estratégia multicanal



Fonte: Adaptado de Sharma & Mehrotra (2007)

O primeiro passo é a determinar, a partir dos segmentos do mercado que são alvo para a companhia, quais segmentos serão cobertos por cada canal e em que porção. Em seguida, levando em consideração os custos envolvidos e o potencial de receita a ser gerado, deve ser calculada a lucratividade de cada canal. A partir dessa relação entre custos e lucratividade deve ser calculado o *break-even* de cada canal – isto é, quantas unidades de cada canal, com a cobertura determinada no primeiro passo, seriam necessárias para cobrir seus custos. Na etapa seguinte, este número deve ser avaliado em dois contextos: primeiro em termos de cobertura do mercado alvo total; segundo em termos de geração de conflito. Aqui é importante destacar que a estratégia multicanal não traz apenas benefícios. Seu desenvolvimento deve ser muito bem estruturado, devido aos riscos de diluição dos clientes, canibalização de vendas entre canais e dificuldades no acompanhamento do desempenho de cada canal individualmente (BERMAN & THELEN, 2004). A quinta etapa do processo consiste na identificação de

canais que não podem ser abandonados por questões estratégicas, especialmente no caso de a decisão da etapa gerada na anterior for direcionada à redução no número de canais. Por fim, deve ser implementada a estratégia definida com o *mix* ótimo de canais, atentando sempre para gestão de conflitos entre canais e intracanais.

Do ponto de vista gerencial, o desenvolvimento de uma estratégia de gestão de canais integrados envolve muitos desafios: como conseguir a consistência da marca nos programas formais de comunicação de diferentes canais; como alcançar coerência na forma como os clientes a experimentar a empresa quando eles lidam com seus diversos canais; como garantir que as comunicações e serviços que um cliente recebe através de diferentes canais sejam coordenadas e coerentes, e ao mesmo tempo adaptados aos seus interesses particulares; e como otimizar o retorno sobre recursos mobilizados em diferentes canais (PAYNE & FROW, 2004). Na prática, para permitir que os clientes naveguem entre um canal e outro com facilidade, as empresas que utilizam o marketing multicanal precisam implantar as tecnologias de informação adequadas para obter uma visão comum dos seus clientes através de seus diferentes canais, e também para coordenar os canais no cumprimento das suas necessidades dos clientes (RANGASWAMY & VAN BRUGGEN, 2005).

Enfim, após o levantamento de todos os conceitos necessários para contextualizar a importância dos canais de marketing, as principais características individuais de um canal e a dinâmica de interação dos elementos em uma estratégia multicanal, é hora de entender as características e o funcionamento do canal de venda direta porta-a-porta, que serão utilizados como base para o desenvolvimento da metodologia deste trabalho.

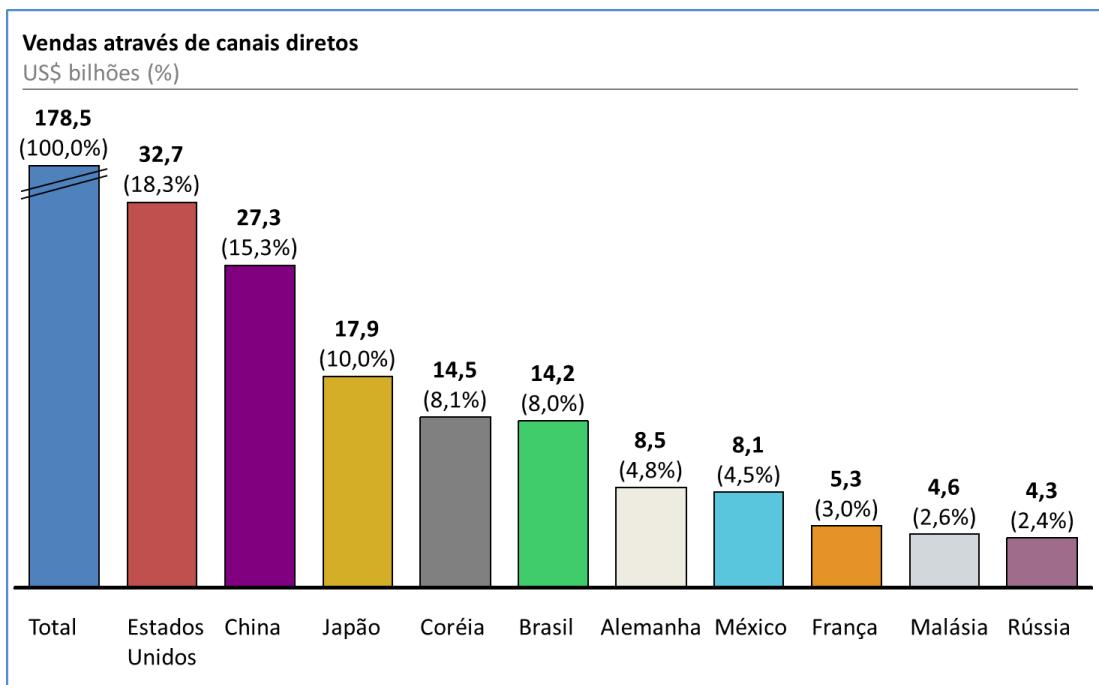
3.1.4 *Canal Porta-a-Porta*

Nas últimas décadas, o avanço tecnológico fez com que companhias voltassem sua atenção para canais de marketing direto, sobre tudo devido ao *e-commerce*. Uma grande tendência hoje em termos de design de canais de marketing é a “desintermediação”, ou seja, a eliminação de intermediários e o uso de canais de nível 0 (KOTLER & ARMSTRONG, 2011). Nesse sentido, o canal de venda porta-a-porta constitui um dos mais antigos e tradicionais canais de marketing diretos, e foi definido por Buell (1954) como sendo um método de venda em que um representante de vendas tem uma interação pessoal com um possível cliente em sua residência ou lugar de trabalho.

Deste ponto em diante, o termo “venda direta” no contexto deste trabalho vai se referir apenas a canais que envolvam interações pessoais entre vendedor e cliente, excluindo, portanto, os canais de nível 0 que não envolvam contato direto, como o *e-commerce*.

Segundo a *World Federation of Direct Selling Association* (WFDSA), os canais de venda direta movimentaram mais de U\$178 bilhões, sendo o Brasil o quinto país em volume de vendas, responsável por 8% do total (GRÁFICO 1). O mostra como esse volume se distribui entre os países, sendo os Estados Unidos e a China os maiores usuários desse tipo de canal.

GRÁFICO 1 - Movimentação mundial através de canais de venda direta



Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados da WFDSA

No Brasil, os canais de venda direta apresentam um crescimento significativo, tendo crescido 7,2% de 2012 para 2013, ano em que movimentou mais de U\$14 bilhões de dólares. A força de vendas desses canais no país chega a 4,5 milhões de pessoas, segundo a Associação Brasileira de Empresas de Vendas Diretas (ABEVD).

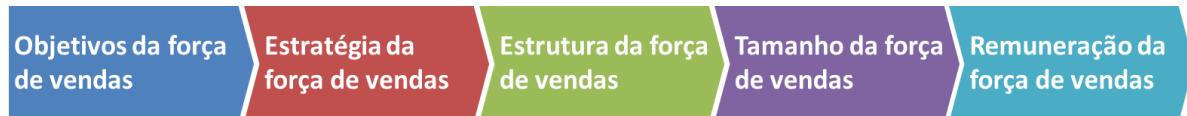
O público-alvo são as classes que possuem renda média mais baixa (C, D e E), e as principais vantagens oferecidas por estes canais são o investimento inicial baixo, a menor necessidade de propaganda, o menor investimento em capital fixo e a capilaridade de

distribuição, intensiva em mão-de-obra e capaz de alcançar consumidores mesmo em regiões, por exemplo, com menor densidade varejista (SANTOS, M., & COSTA).

No canal de venda porta-a-porta, a força de vendas representa o componente mais importante, cuja função é identificar clientes potenciais e convertê-los em clientes. Com isso, dois processos são fundamentais na gestão do canal porta-a-porta: o planejamento e o gerenciamento da força de vendas.

O processo de planejamento da força de vendas segundo Kotler & Keller (2012) está ilustrado na FIGURA 15.

FIGURA 15 - Planejamento da força de vendas



Fonte: Adaptado de Kotler & Keller (2012)

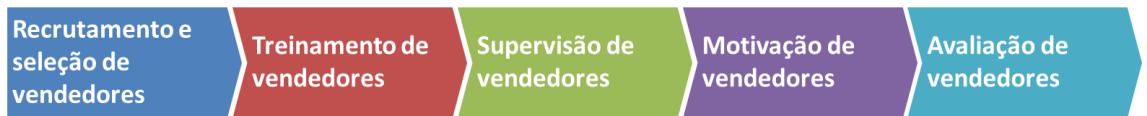
O primeiro passo é a definição dos objetivos e da estratégia da força de vendas. No contexto da venda estão envolvidas as seguintes atividades:

- Prospecção
- Definição de alvo
- Comunicação
- Venda
- Suporte
- Coleta de informações

Na definição dos objetivos é necessário determinar quais destas tarefas serão desempenhadas pela força de vendas. Em seguida, a organização deve distribuir e desenhar sua força de vendas de maneira estratégica, de forma que ela visite os clientes certos, no momento certo e da maneira certa (KOTLER & KELLER, 2012). O terceiro passo consiste em definir a estrutura da força de vendas. Algumas estruturas comuns são por território, por tipo de cliente ou por produto. Definidos os objetivos, estratégias e estrutura, é a vez de dimensionar a força de venda de acordo com a quantidade de clientes que a empresa pretende

atingir. Por fim, para atrair vendedores de alta qualidade, a organização deve desenhar uma política de remuneração atrativa, geralmente combinando pagamentos fixos e variáveis.

FIGURA 16 - Gerenciamento da força de vendas



Fonte: Adaptado de Kotler & Keller (2012)

Na FIGURA 16 estão representados os procedimentos que formam o processo de gerenciamento da força de vendas. O recrutamento e seleção de vendedores é o primeiro passo no processo de gerenciamento da força de vendas, seguido do treinamento, e ambos representam um fator essencial para o sucesso do canal de venda direta. O canal porta-a-porta costuma apresentar altíssimas taxas de rotatividade, não sendo incomum chegarem a 300% ao ano em algumas empresas. As principais razões para isso são recrutamento não seletivo, programas de remuneração pouco atraentes, desgosto pela venda porta-a-porta e falta de treinamento e direcionamento (BUELL, 1954). A supervisão, por sua vez, tem ligação direta com o controle da produtividade dos vendedores e do uso eficaz do tempo de venda. A motivação é essencial para manter a força de vendas incentivada frente aos desafios do campo, e pode vir em forma de recompensas intrínsecas e extrínsecas e de cotas de vendas. Por último, é necessário ter um sistema de *feedback* e avaliação constante dos vendedores, por meio de relatórios de venda e desempenho.

Agora, de posse dos conceitos fundamentais sobre o processo de marketing, planejamento e gestão de canais de marketing e sobre o canal de vendas porta-a-porta, é essencial entender o contexto em que estes conceitos serão usados no desenvolvimento do presente trabalho: o setor de telecomunicações.

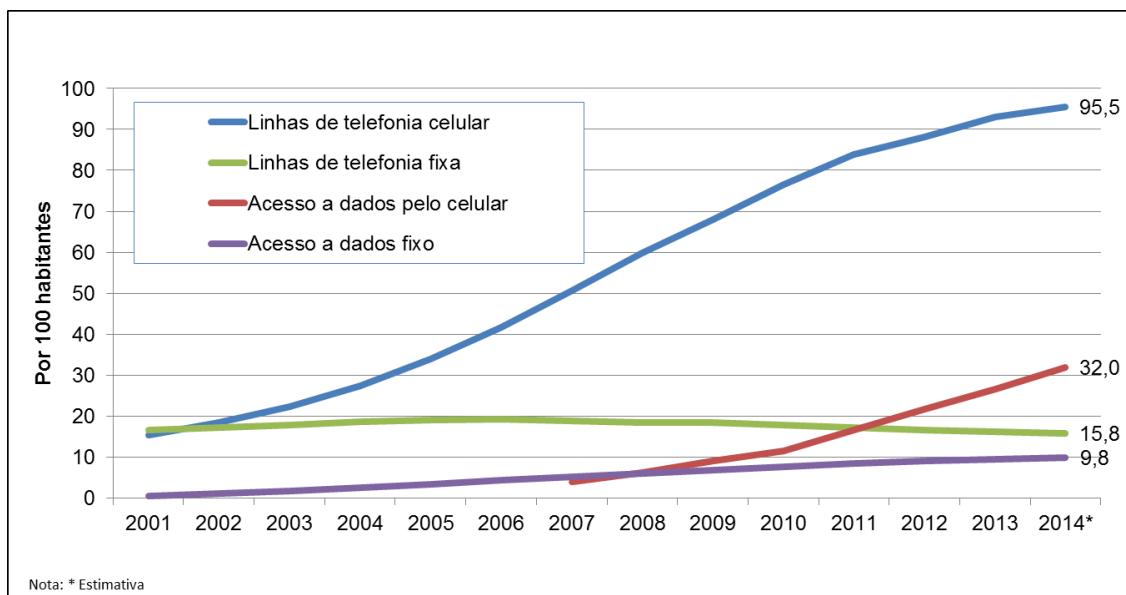
3.2 Setor de Telecomunicações

O objetivo desta seção é promover o entendimento do panorama mundial do setor de telecomunicações, com uma visão geral do tamanho do mercado em termos de receita e infraestrutura, histórico de crescimento e tendências. Em seguida, será apresentado um breve histórico do desenvolvimento do setor no Brasil, e então o cenário atual no qual se insere a Telco SA. Por fim, uma breve explicação sobre as aplicações dos conceitos de canais de marketing apresentados na seção anterior no setor de telecomunicações atualmente.

3.2.1 Panorama mundial do setor de telecomunicações

O mercado global de telecomunicações apresentou nas últimas décadas uma tendência de crescimento alavancada principalmente pela crescente popularização do uso de telefones celulares e da internet (GRÁFICO 2). Enquanto o uso de telefones fixos se manteve praticamente estagnado, a densidade de linhas de telefones celulares chega a uma linha por habitante quando consideramos a média mundial. Com isso, é notável a tendência de migração do uso da telefonia fixa para telefonia celular tanto no que diz respeito a serviços de voz quanto de transferência de dados.

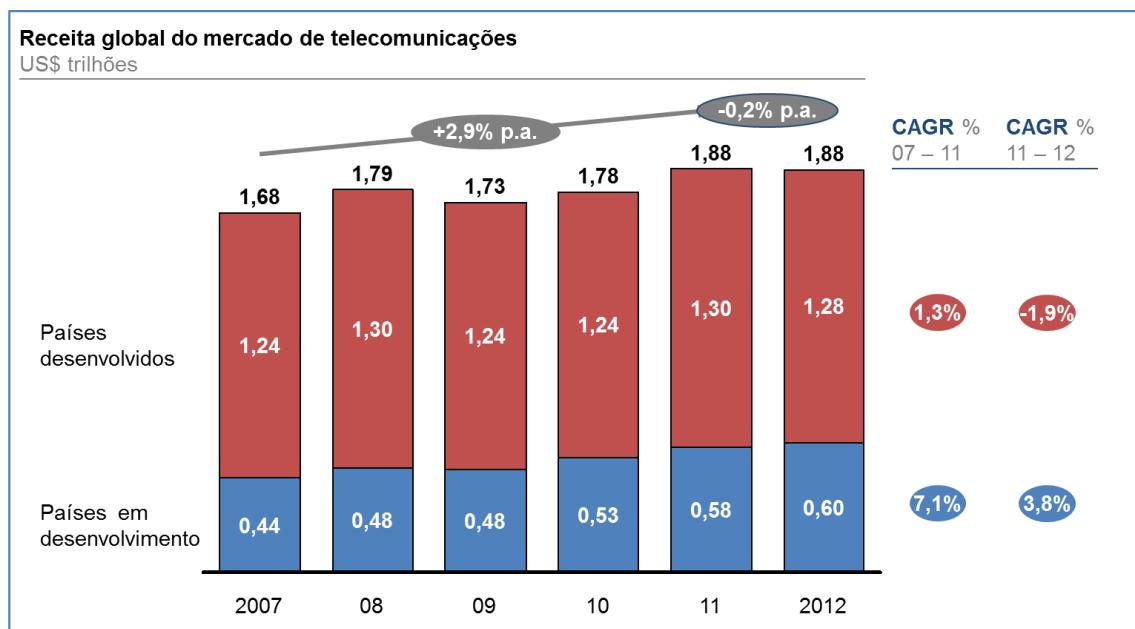
GRÁFICO 2 - Densidade do uso de produtos e serviços de telecomunicações no mundo



Fonte: ITU (2015)

Em termos de receita, o mercado global de telecomunicações representa 2,7% do PIB mundial, somando US\$1,88 trilhões em 2012 (GRÁFICO 3). Por um lado, os países desenvolvidos como Estados Unidos e os da Europa apresentaram crescimento negativo em relação a 2011. Esse fato pode ser explicado em parte pelo contexto econômico enfrentado por estes países desde a crise financeira de 2008-2009, sendo a evolução do setor de telecomunicações um reflexo da economia destes países como um todo. Outro motivo para essa queda é a situação de saturação do mercado de voz e de alta competitividade do mercado de internet nos países desenvolvidos. Por outro lado, os países em desenvolvimento apresentaram um crescimento de 3,8% nas receitas do setor de telecomunicações de 2011 para 2012, sendo responsáveis por 32% da receita global neste ano (ITU I. T., 2014).

GRÁFICO 3 - Evolução da receita no setor de telecomunicações no mundo entre 2007 e 2012



Fonte: Elaborado a partir de ITU (2014)

No segmento de telefonia fixa, os maiores mercados em 2013 por número de acessos foram China, Estados Unidos, Japão, Alemanha e Brasil, sendo o Brasil o único destes com crescimento positivo de 2012 para 2013. No segmento de telefonia móvel, o Brasil em 2013 também ocupou a quinta posição, atrás de China, Índia, Estados Unidos e Indonésia. Neste caso, a China apresentou o maior crescimento entre os cinco de 2012 para 2013, com 10,5% de aumento no número de linhas celulares contra 3,47% no Brasil. Já no segmento de internet banda larga, o Brasil ainda ocupa a oitava posição no ranking mundial de 2013, sendo os

primeiros China, Estados Unidos, Japão, Alemanha, França, Reino Unido e Rússia. O crescimento no período de 2012 a 2013 no Brasil foi de 11%, ficando atrás, dentre estes oito países, apenas da Rússia, com 14,9% (TELECO, 2015).

Nas duas últimas décadas, o setor de telecomunicações segue uma tendência de consolidações, vista também em outros setores da economia. Neste setor em particular, há um intenso dinamismo tecnológico e da abertura de seus mercados à competição, tendo muitos deles ficado sob influência estatal durante muitas décadas. Este recente movimento de liberalização do mercado contribui para o aumento no número de fusões e aquisições, que por sua vez fazem com que o fluxo de comércio e investimentos internacionais seja intensificado e um número cada vez maior de empresas de telecomunicações ocupe posições entre as líderes em capitalização (PIRES & DAS DORES, 2000). Segundo Pires e Das Dores (2000), algumas das principais motivações para esse movimento de fusões são a expansão da área geográfica de atuação; o acesso a redes complementares; a aquisição de redes já implantadas em locais estratégicos; a obtenção de poder dominante; o acesso a novos serviços e/ou mercados em crescimento e a viabilização de novos mercados para os equipamentos do grupo. Neste contexto, as autoridades regulatórias tem se concentrado em manter os mercados como ambientes de concorrência, evitando que as consolidações formem estruturas monopolistas.

3.2.2 Histórico do setor de telecomunicações no Brasil

Segundo Siqueira (1999), a história do setor de telecomunicações no Brasil pode ser dividida em três principais períodos (FIGURA 17).

FIGURA 17 - Os três momentos da história das telecomunicações no Brasil



Fonte: Elaborado pela autora a partir de Siqueira (1999)

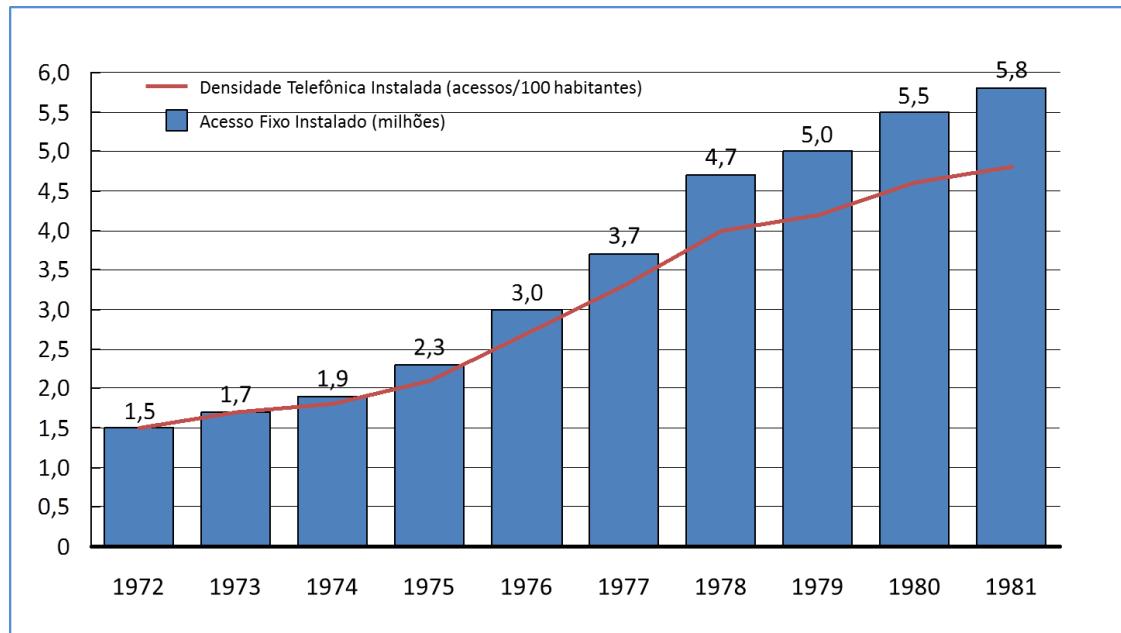
O primeiro período (1876-1962) é iniciado quando Dom Pedro II visita a Exposição do Centenário na Filadélfia, Estados Unidos, e tem seu primeiro contato com o telefone, exposto em um estande por seu inventor Graham Bell. Nessa primeira fase também está compreendida a instalação do primeiro telefone do país, ocorrida em 1877. Ao fim do primeiro período, o setor de telecomunicações era caracterizado pela presença de um grande *player* predominante, uma subsidiária da *Canadian Traction Light and Power Company*, responsável pela operação de 62% das linhas telefônicas fixas instaladas no país. Enquanto isso, os outros 38% do mercado eram descentralizados, sendo atendidos por mais de 800 entidades, entre elas prefeituras, empresas privadas e cooperativas (NOVAES, 2000).

O segundo período (1962-1995) foi marcado pela criação do Código Brasileiro de Telecomunicações, da Embratel, do Ministério das Comunicações e da Telebrás. Durante este período, o setor sofreu profundas mudanças em sua estrutura, migrando para um modelo de forte presença do Estado. Primeiramente, o Código Brasileiro de Telecomunicações, além de definir os serviços de telecomunicações e suas respectivas categorias, definiu o papel e as competências do Estado no setor, autorizando a criação de uma empresa estatal – a futura

Embratel - para a exploração dos serviços de telecomunicações de longa distância. Por meio do Código de 1962 também foi criado um órgão regulador para o setor, o Conselho Nacional de Telecomunicações (CONTEL). A criação do CONTEL na época foi de grande importância, trazendo a definição de uma política básica de telecomunicações, uma sistemática tarifária e um planejamento de integração das telecomunicações em um Sistema Nacional de Telecomunicações (SNT). Em 1965, foi fundada a Empresa Brasileira de Telecomunicações – Embratel, em um modelo de economia mista. A partir de seu surgimento, a Embratel passou a caminhar em direção a detenção de um quase monopólio dos serviços de telecomunicações no país. Isso porque competia à Embratel oferecer todos os serviços de longa distância, ou seja, conexões interestaduais, enquanto dentro dos estados e municípios os serviços de telefonias poderiam ser executados tanto diretamente pelo poder público quanto por concessão (NOVAES, 2000). Em 1967, foi criado o Ministério das Comunicações, que por sua vez tomou sob sua alçada o CONTEL. Avançando no processo de unificação e nacionalização do sistema de telecomunicações do país, foi fundada a Telecomunicações Brasileiras S/A. – TELEBRÁS, também de economia mista, cujo maior acionista era o próprio Ministério das Comunicações. A TELEBRÁS surgiu, sobretudo, com o intuito de servir a telefonia urbana e coordenar a implantação e operação do SNT com a Embratel, e acabou por ser um passo decisivo na concentração do mercado de telecomunicações. Por intermédio de aquisições, incorporações e desapropriações, a TELEBRÁS concentrou em sua estrutura a maior parte das empresas prestadoras de serviço de telefonia - cerca de 800 operadoras responsáveis por aproximadamente dois milhões de terminais (CAVALCANTE, 1999). Sob a configuração de uma holding, a Telebrás passou a concentrar cerca de 95% dos serviços públicos de telecomunicações, constituindo um sistema com 27 operadoras estaduais e uma operadora de longa distância (Embratel).

Em um primeiro momento, a consolidação dos serviços de telefonia sob a alçada da Telebrás e Embratel gerou ganhos de escala e permitiu a captação de recursos para investimentos no setor. É importante destacar as dificuldades impostas ao desenvolvimento do setor em um contexto de um país de dimensões continentais e grandes disparidades regionais, que levaram à criação da TELEBRÁS como instrumento de promoção de um desenvolvimento homogêneo. Uma evidência dos ganhos promovidos por essa consolidação foi a considerável expansão da base telefônica a partir de 1972 (GRÁFICO 4).

GRÁFICO 4 - Evolução da infraestrutura telefônica no Brasil a partir de 1972



Fonte: Elaborado a partir de dados da ANATEL

Por outro lado, ao final da década de 80, a capacidade de investimento por meio do modelo de gestão estatal era incapaz de atender a crescente demanda e manter uma evolução na oferta de produtos que acompanhasse o acelerado desenvolvimento tecnológico do setor. A densidade em 1981 chegou a 5 telefones fixos para cada 100 habitantes, ainda muito abaixo da demanda do mercado brasileiro.

Segundo Gama (2008), alguns dos problemas enfrentados no início desta fase eram:

- Degradação da qualidade dos serviços prestados, devido ao alto congestionamento das redes;
- Baixa capilaridade da rede telefônica;
- Oferta de produtos limitada, tanto em termos de quantidade – com listas de espera para a aquisição de uma linha telefônica – quanto em termos de sofisticação;
- Custos de serviços e aquisição extremamente altos, levando a um sistema elitista (mais de 80% das linhas telefônicas instaladas até 1995 pertenciam às classes A e B);
- Baixo investimento no setor e pouca atratividade para captar recursos do mercado;
- Ausência de política e regulamentação adequada no setor, uma vez que à medida que os serviços de telecomunicações foram sendo incorporados pelo Estado, o CONTEL importânciia como órgão regulatório e foi extinto em 1990;

- Precificação de tarifas de modo “político”, com altas defasagens em relação à evolução do nível de preços e distorções por elevados subsídios.

Este esgotamento do modelo de gestão baseado no monopólio do Estado vigente no setor e a consequente necessidade de migração para um novo modelo de gestão baseado na privatização marcam o início do terceiro período (1995-2005) da história da indústria de telecomunicações no Brasil. Vale lembrar que foi na década de 90 que a Telebrás iniciou o processo e instalação do sistema de telefonia móvel celular no Brasil. Em 1995, iniciou-se um processo de reestruturação setorial, partindo da emenda à Constituição que definiu o fim do monopólio estatal na operação dos serviços de telecomunicações no país.

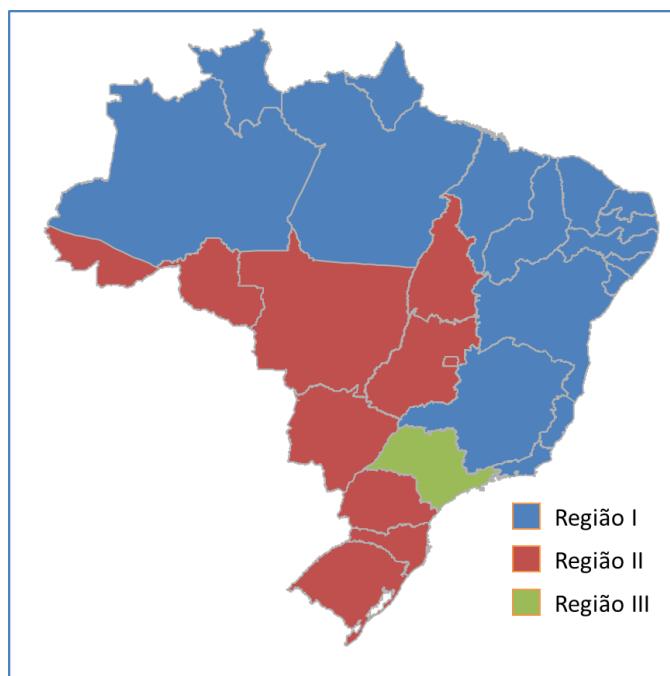
Em 1997, com a elaboração da Lei Geral de Telecomunicações (LGT), foi dado um passo definitivo no marco regulatório em direção a um novo modelo de gestão que fosse mais ágil e capaz de acompanhar o rápido avanço tecnológico, além de responder ao crescimento e à sofisticação da demanda. Por meio da LGT, foi concebida a Agência Nacional de Telecomunicações – ANATEL, com a função de órgão regulador, funcionando como uma autarquia independente dos demais poderes. Entre as responsabilidades da ANATEL estão a outorga do direito de exploração dos serviços de telecomunicações, o gerenciamento das tarifas e reajustes aplicados e a promoção de um ambiente competitivo. Dessa forma, tornou-se o setor propício ao estabelecimento de concorrência e atrativo aos investimentos privados.

Por outro lado, nasceu também com a LGT a preocupação com o acesso aos produtos e serviços de telecomunicações por parte da população. Baseado no conceito de universalização, ou seja, visando o acesso de qualquer pessoa independente de sua localização ou condição socioeconômica aos serviços de telecomunicação, delegou-se à ANATEL também as responsabilidades de estímulo aos investimentos, ao desenvolvimento tecnológico e à expansão da rede no Brasil, além da garantia do cumprimento dos padrões de qualidade estabelecidos.

A partir deste novo cenário, foi iniciado o processo de privatização da exploração dos serviços de telefonia. O sistema controlado pela TELEBRÁS foi dividido da seguinte forma:

- Telefonia fixa - as 26 operadoras estaduais foram agrupadas em três *holdings* regionais: Tele Norte Leste(Telemar), Tele Centro Sul (Brasil Telecom) e Telesp, correspondentes respectivamente às Regiões I, II e III (FIGURA 18);
- Telefonia celular – oito empresas: Telesp Celular, Tele Sudeste Celular, Telemig Celular, Tele Celular Sul, Tele Nordeste Celular, Tele Centro Oeste Celular, Tele Leste Celular e Tele Norte Celular
- Telefonia de longa distância – Embratel

FIGURA 18 - Divisão das regiões de telefonia fixa para privatização



Fonte: Elaborado pela autora

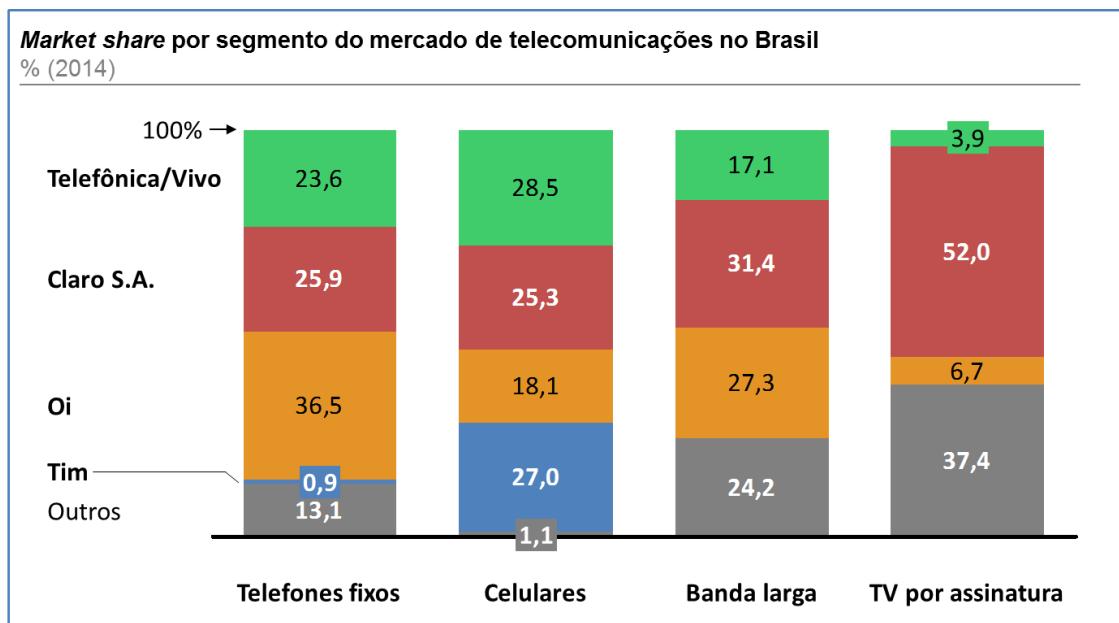
A partir deste modelo de cisão seguida de privatização, foram levadas a leilão na Bolsa de Valores do Rio de Janeiro as *holdings* formadas, em julho de 1998. Em cada uma das regiões atuava também uma empresa espelho, de forma que as concessões não eram monopólios e havia um ambiente de concorrência. A partir de 2002, foi autorizada a livre entrada em qualquer segmento ou tipo de serviço. A privatização da TELEBRÁS foi a maior do Brasil e uma das maiores do mundo, com um nível de complexidade bastante elevado (NOVAES, 2000). É importante ressaltar também as complexidades operacionais geradas pela cisão, que perduram ainda hoje nas operadoras de telefonia no Brasil.

Os resultados práticos da privatização, de 1998 a 2014, podem ser sintetizados no investimento de mais de R\$ 300 bilhões no setor; na expansão do número de linhas fixas, de 20 milhões para 45 milhões; e de celulares, de 7,4 milhões para os atuais 280 milhões. Além disso, do ponto de vista social, a privatização promoveu a inclusão de mais de 80 milhões de assinantes de telefones fixos e móveis das classes C, D e E.¹

3.2.3 Cenário atual do mercado de telecomunicações no Brasil

Após a privatização do sistema TELEBRÁS e a abertura do mercado de telecomunicações, surgiram diversas novas empresas operadoras de rede para prestação de serviços no setor. Na última década, no entanto, o mercado brasileiro de telecomunicações seguiu a tendência mundial comentada na seção 3.2.1 de consolidações. Como resultado deste processo de fusões e aquisições, observa-se uma situação em que quatro grupos econômicos respondem por quase todo o mercado brasileiro de serviços de telefonia: Telefônica/Vivo, Claro S.A., Oi e Tim (GRÁFICO 5).

¹ Dados calculados a partir da base de indicadores da Telebrasil (2015)

GRÁFICO 5 - *Market share* das principais operadoras do Brasil por segmento

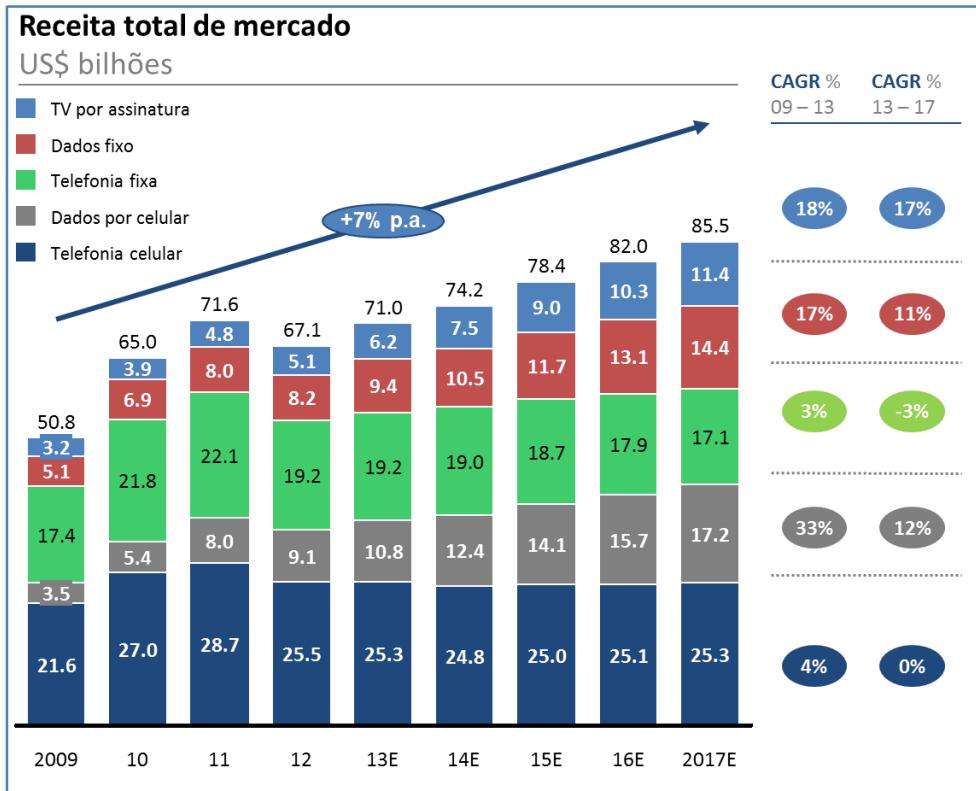
Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados da Teleco (2015)

Em termos de receita líquida, as quatro operadoras corresponderam em 2014 a mais de 84% do total dos serviços de telecomunicações: Claro S.A. – 25,5%; Telefônica/Vivo – 25,1%; Oi – 19,8% e Tim – 14,0%.

De maneira geral, o mercado brasileiro de telecomunicações vem apresentando tendência de crescimento nos últimos anos (GRÁFICO 6). No entanto, as perspectivas para os próximos anos são diferentes para cada segmento. Em linha com as tendências observadas no panorama mundial, a perspectiva é de redução do segmento de telefonia fixa. Em termos de números de linhas, houve um grande salto após a privatização dos serviços de telecomunicações no país – de 20 milhões de linhas em 1998 para mais de 39 milhões de linhas em 2003 -, com posterior estabilização deste crescimento em torno de 40 milhões de linhas. Já o segmento de telefonia celular, que vem apresentando taxas de crescimento modestas, deve estagnar nos próximos anos. Em termos físicos, o segmento alcançou em 2014 uma densidade de cerca de 140 celulares para cada 100 habitantes, bem acima da média mundial.²

² Dados obtidos na base de indicadores da Telebrasil (2015)

GRÁFICO 6 - Evolução do mercado brasileiro de telefonia por segmento



Fonte: Elaborado pela autora a partir de Pyramid Research (2013)

As grandes tendências de expansão podem ser vistas nos segmentos de internet, tanto na transferência de dados por celular quanto fixo (residencial), e na TV por assinatura. Em termos de infraestrutura, a densidade tanto de banda larga fixa quanto de TV por assinatura ainda está bem abaixo dos outros serviços, ficando em torno de 10 acessos por 100 habitantes em 2014.

3.2.4 Estratégia multicanal no setor de telecomunicações

Com os ambientes de alta competição e o rápido desenvolvimento tecnológico, empresas no mercado de telecomunicações precisam ser dinâmicas em sua abordagem do cliente. A estratégia multicanal é hoje mais do que uma realidade neste sentido, ela é uma necessidade. Clientes esperam ter a possibilidade de se conectar com seus provedores de telecomunicações de múltiplas maneiras, por meio de canais de marketing que vão desde *call-centers* e *web sites* até lojas físicas. Dessa forma, planejar e operar com excelência sua estratégia multicanal pode trazer uma série de vantagens e oportunidades para uma empresa no setor (CAYLAR, DMITRIEV, FLETCHER, & GRIDER, 2014).

Em seu artigo *Change the channel*, Caylar et al. (2014) ressaltam que uma estratégia multicanal bem aplicada, pode ajudar empresas de telecomunicações a aumentarem suas receitas, usando canais que ofereçam grande potencial de captura de valor, ou mesmo a aumentarem a taxa de sucesso por oferta feita com o auxílio da disponibilização de mais informação sobre seus produtos e serviços em diversos canais.

Enfim, é possível concluir que o planejamento e a operação do canal porta-a-porta na Telco SA são de extrema importância para a empresa, dado o contexto em que uma estratégia multicanal ótima é essencial. Sua integração no sistema de canais de marketing deve ser eficiente e contribuir para a geração de vantagens e oportunidades para a Telco SA, alcançando clientes que estão menos expostos a outros canais e convertendo vendas de forma otimizada.

4 METODOLOGIA E DIAGNÓSTICO

Com base nos conceitos levantados no capítulo anterior, foi proposta a seguinte metodologia de revisão da estratégia do canal de vendas porta-a-porta da Telco SA:

1. Diagnóstico das etapas do processo de planejamento e gerenciamento da força de vendas realizadas no canal PAP da Telco SA, para a identificação de oportunidades de melhoria;
2. Desenvolvimento de alternativas e propostas para captura das oportunidades de melhoria;
3. Análise e acompanhamento dos resultados das iniciativas propostas.

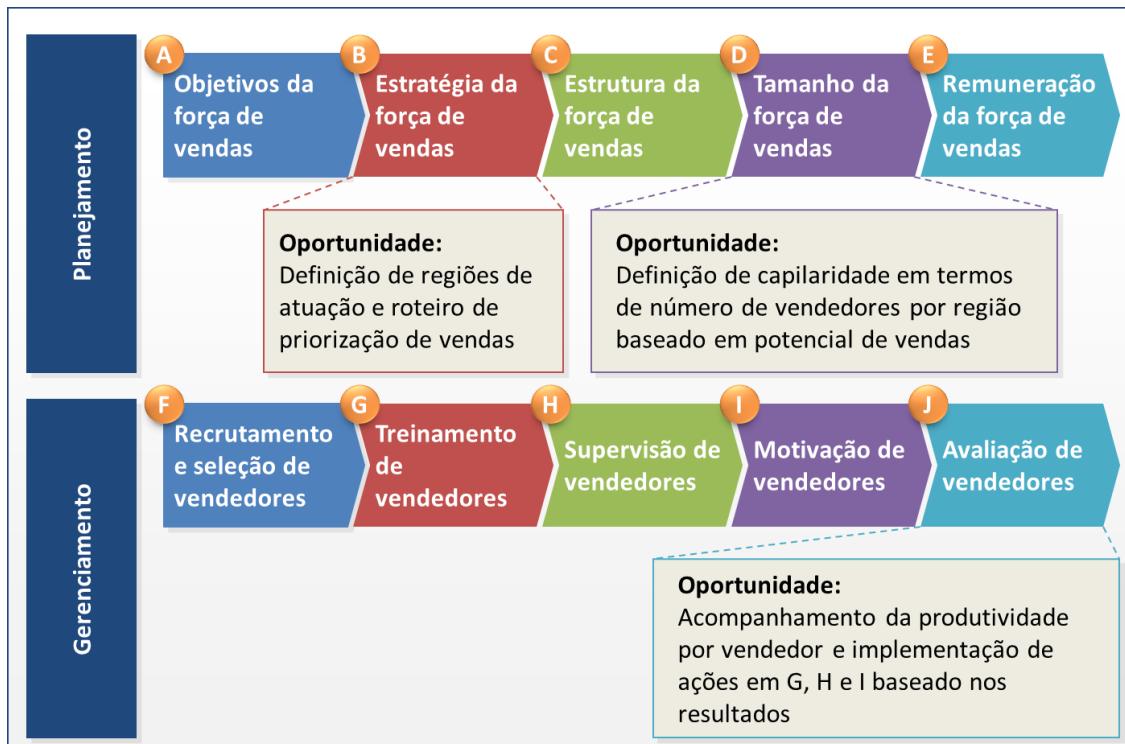
A partir da definição da metodologia de abordagem, foi feito o diagnóstico dos processos de planejamento e gestão da força de vendas no canal PAP da Telco SA. Entre as oportunidades de melhoria encontradas, três foram selecionadas como sendo de alto potencial de impacto no problema em questão (aumento de vendas líquidas e da taxa de conversão para vendas brutas) e estão ilustradas na FIGURA 19.

Primeiramente, foi identificada uma grande oportunidade no planejamento do canal porta-a-porta no que diz respeito à estratégia de sua força de vendas. Por um lado, as equipes de vendedores atuam de forma não estruturada em diferentes regiões geográficas de sua escolha. A falta de delimitação territorial pode provocar ineficiências em termos de cobertura, com algumas áreas ficando descobertas e outras contando com a atuação de mais de uma equipe de venda em um curto espaço de tempo. Por outro lado, existe a oportunidade de criação de um direcionamento de vendas baseado em critérios de priorização de microrregiões e bairros com maior potencial de conversão de clientes (vendas líquidas) e maior disponibilidade de infraestrutura e instalação (vendas brutas).

Em relação ao tamanho da força de vendas, há a oportunidade de definir uma estratégia de capilaridade, baseada em um processo de avaliação da necessidade de vendedores por região de forma que a cobertura dos clientes alvo seja máxima, considerando o volume de clientes em potencial por região e a capacidade de absorção dos mesmos na infraestrutura existente. No atual processo de planejamento do canal porta-a-porta, há ênfase na necessidade de desenvolver novos parceiros, sendo o número de vendedores definido pela disponibilidade dos mesmos. O desenvolvimento de uma estratégia de capilaridade pode dar a

Telco SA melhor visibilidade de sua cobertura atual em relação à cobertura ideal, desdobrando-se em metas de captação de parceiro e suporte de crescimento em número de vendedores para os parceiros já existentes.

FIGURA 19 - Diagnóstico de oportunidades



Fonte: Elaborado pela autora

Por último, foi identificada a oportunidade de melhoria na gestão de performance dos vendedores. O gerenciamento e avaliação de performance pela Telco SA considera apenas vendas líquidas mensais realizadas por parceiro, que servem como base para a geração da remuneração variável do parceiro. Não há por parte da Telco SA um acompanhamento granular da produtividade por vendedor, ficando todo o processo de supervisão, motivação e avaliação a cargo de cada parceiro. No caso do desenvolvimento de uma estratégia de gestão de performance, a Telco SA poderá suportar seus parceiros na melhoria da produtividade, gerando benefícios para ambos. O acompanhamento da dispersão de vendedores por produtividade diária permite a determinação de alavancas relacionadas a treinamento, supervisão e motivação para elevar o nível de efetividade da força de vendas.

Estas três oportunidades identificadas compõem o plano de estratégia de vendas proposto pela autora, com o objetivo de gerar um aumento de vendas líquidas e vendas brutas

de produtos residenciais pelo canal porta-a-porta da Telco SA. As três alavancas do plano serão detalhadas no capítulo seguinte, bem como resultados preliminares da implementação das iniciativas.

5 DESENVOLVIMENTO E RESULTADOS

Neste capítulo serão descritos os três componentes do plano de estratégia de vendas para o canal porta-a-porta da Telco SA, com detalhes sobre seu desenvolvimento, os processos definidos e a apresentação de alguns resultados obtidos por meio de análises feitas antes e depois da implementação das iniciativas. O capítulo será dividido, portanto, em três seções, sendo cada uma delas dedicada a uma iniciativa.

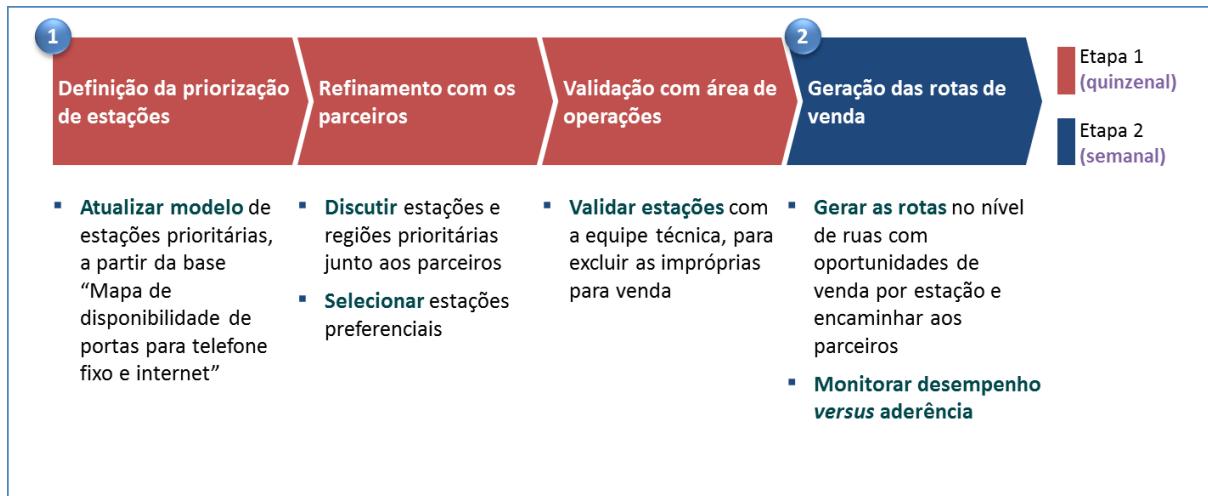
É importante ressaltar que, em relação aos resultados e análises apresentados os números absolutos foram multiplicados por uma constante, não representando, portanto, os números reais da Telco SA, em respeito ao acordo de confidencialidade firmado com a empresa. A proporcionalidade, no entanto, foi mantida de forma que os incrementos percentuais obtidos por meio das ações sejam de fato uma ilustração dos resultados obtidos.

5.1 Estratégia de direcionamento da força de vendas

A estratégia da força de vendas, como definida no capítulo 3 de Revisão Bibliográfica, consiste na distribuição da força de vendas de maneira estratégica, de forma que ela visite os clientes certos, no momento certo e da maneira certa. No caso do canal PAP da Telco SA, foi identificada a oportunidade de desenvolvimento de um processo estruturado de distribuição e planejamento das visitas realizadas pela força de vendas.

O processo tradicional de vendas no canal porta-a-porta, apresentado na seção 2.1.2 do presente trabalho, segue uma sequência de realização de vendas líquidas sem visibilidade da probabilidade de conversão em venda bruta. Assim, o vendedor muitas vezes despende esforços de negociação e tempo no fechamento de uma venda com o cliente que não trará benefícios para a Telco SA, para o parceiro, para o próprio vendedor ou para o cliente, configurando um enorme desperdício de recursos do canal e uma violação do princípio de satisfação do cliente. Dessa forma, a autora propôs uma roteirização das visitas a serem realizadas pela força de vendas, baseada na priorização de determinadas áreas e bairros. Tendo em vista o objetivo principal deste plano estratégico, que é o aumento do volume de vendas líquidas e da taxa de conversão de vendas líquidas em vendas brutas no canal porta-a-porta, foi estruturada uma metodologia de direcionamento da força de vendas organizada em duas etapas principais (FIGURA 20).

FIGURA 20 - Estratégia de direcionamento da força de vendas



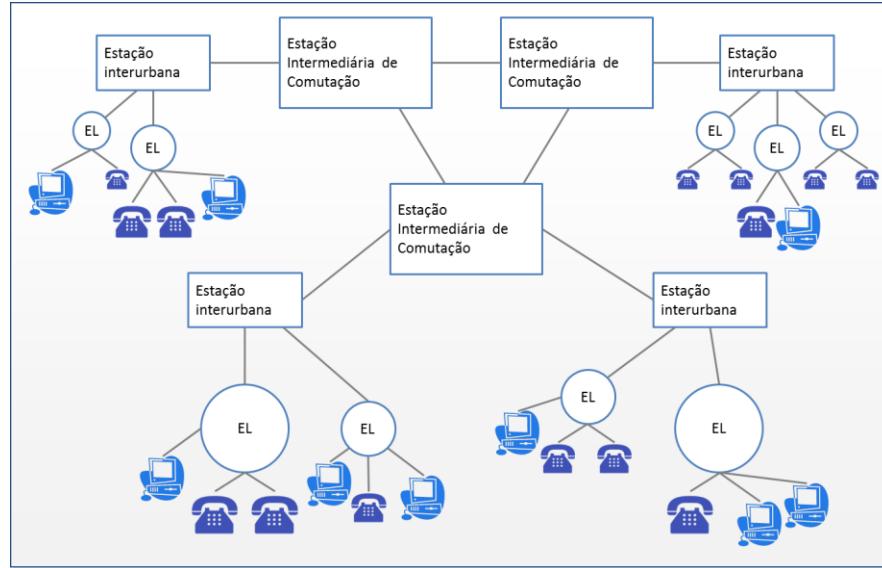
Fonte: Elaborado pela autora

5.1.1 Etapa 1: Priorização de estações

A primeira etapa é centrada na seleção de estações locais (EL) prioritárias. As estações locais conectam a rede de assinantes de um determinado bairro às estações intermediárias e à infraestrutura de telefonia fixa e internet como um todo. Uma representação simplificada do modelo de funcionamento da telefonia residencial está ilustrada na FIGURA 21.

As estações locais possuem um número limitado de entradas disponíveis, sendo este o principal fator decisivo na viabilidade de instalação de uma determinada linha. Ou seja, é a disponibilidade de portas nas estações locais que determina o potencial de instalações (ou vendas brutas) que pode ser realizada. Considerando que o ideal em termos de lucratividade para a Telco SA seria uma taxa de conversão de vendas líquidas em vendas brutas de 100% ou o mais próximo disso possível, foi desenvolvido pela autora um processo de priorização de estações locais baseado em critérios de potencial tanto de vendas líquidas quanto de vendas brutas.

FIGURA 21 - Estrutura de rede de telecomunicações residencial



Fonte: Elaborado pela autora

A definição das estações prioritárias foi feita a partir de uma base de dados da Telco SA, nomeada mapa de disponibilidade, trabalhada pela autora em Microsoft Excel. Esta base reúne informações no nível de granularidade das estações locais e seu domínio de cobertura, sendo parte dessas informações de propriedade da Telco SA e parte de domínio público. As informações relevantes para este trabalho contidas nesta base são:

- a) Número de domicílios atendidos por cada estação, derivado do número de domicílios da região delimitada sob o território de cobertura de cada estação, bem como a proporção de domicílios por classe social;
 - b) Tamanho da base de clientes de cada estação mês a mês, com a divisão entre os que possuem apenas telefone fixo e os que possuem telefone fixo e internet. Uma consideração importante é que a esmagadora maioria dos clientes que possuem o produto internet banda larga fixa da Telco SA, possuem também o produto telefone fixo. Isso acontece devido a limitações estruturais que até recentemente não permitiam a instalação de internet banda larga sem a presença de uma linha de telefonia fixa ativa. Para todos os efeitos, portanto, será considerado que todos os clientes que possuem internet fixa, possuem também telefone fixo da Telco SA;
 - c) Volume de vendas brutas realizadas por estação mês a mês por produto;
 - d) Volume de retiradas de clientes por estação mês a mês por produto;

- e) Fila de instalação por estação, isto é, quantidade média de dias que um cliente tem que esperar entre a visita do vendedor (conclusão da venda líquida e abertura da OS) até a visita do técnico e instalação (venda bruta);
- f) Número de portas disponíveis por estação por produto (telefone fixo e internet fixa) por mês, incluindo expansões de infraestrutura previstas;
- g) Tipo de mercado atendido pela estação: predial ou não predial;

Objetivo e foco da priorização	Critérios	Descrição	Racional
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Objetivo de identificar estações com boas oportunidades de negócio e facilidade de instalação ▪ Foco inicial em produtos de telefone fixo e internet fixa ▪ Potencial em alavancar vendas já no curto prazo 	<p>Potencial de vendas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Classe social 2 Disponibilidade de portas 3 Volume atual 	<p>Foco em classes C, D e E</p> <p>Mais que 15 portas disponíveis e esgotamento maior que 3 meses</p> <p>Menos que 10% da base de clientes foi gerada na região nos últimos 3 meses</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Alinhamento com público-alvo ▪ Estações com disponibilidades ▪ Áreas com pouca atuação de parceiros
	<p>Facilidade de venda</p> <ol style="list-style-type: none"> 4 Densidade 5 Tipo de mercado 6 Fila de instalação 	<p>Áreas com mais que 560 domicílios</p> <p>Não predial</p> <p>Filas menores que 10 dias</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mais oportunidades de venda ▪ Maior adequação ao Porta a Porta ▪ Menores filas facilitam instalação

A partir dos dados fornecidos pela base, foram definidos os critérios de priorização de estações, divididos em dois grupos. Uma parte dos critérios é relacionada ao potencial de vendas, sendo eles:

1. A classe social predominante na região ou bairro atendido pela estação: as estações priorizadas devem atender majoritariamente classes C, D e E, garantindo o alinhamento da priorização com o modelo de atuação definido para o canal. Esta informação é baseada na característica da região/bairro atendido e pode ser obtida por meio do Censo divulgado pelo IBGE. No caso deste trabalho, as bases da Telco SA já possuíam essa informação por estação;
2. A disponibilidade de portas: as estações priorizadas devem ter um potencial mínimo de impacto na base de clientes para que seja justificada sua inclusão

na roteirização prioritária da força de vendas, definido por um número mínimo de 15 portas disponíveis e uma previsão de esgotamento de portas maior do que 3 meses. O esgotamento é calculado a partir da taxa de consumo das portas disponíveis no último mês, dada pela diferença entre o volume de vendas brutas e o volume de retiradas feitas naquela estação;

3. Volume atual: representatividade do volume de vendas realizado na área de cobertura da estação nos últimos três meses em relação à base total de clientes, calculada com base nas informações de tamanho atual da planta por estação e volume de vendas por estação nos últimos três meses, deve ser menor do que 10%. Este critério indica o nível de exploração ao qual a área da estação foi submetida nos três últimos meses, permitindo que haja um equilíbrio na seleção periódica das estações prioritárias;

A segunda parte dos critérios é relacionada à facilidade de atuação do PAP e de conversão da venda:

4. Densidade: quanto maior a densidade de domicílios, maior a facilidade de realização das visitas para a força de vendas. Considerando um número médio de 70 visitas por dia e uma equipe mínima de 8 vendedores, o corte de densidade mínima foi determinado em 560 domicílios, para que os vendedores não precisem cobrir mais de uma estação por dia, reduzindo o deslocamento, e não tenham sua produtividade afetada por escassez de domicílios;
5. Tipo de mercado: o tipo de mercado residencial não predial se adequa melhor à venda porta-a-porta, por motivos práticos como a facilidade de acesso à porta de cada domicílio;
6. Fila de instalação: menores filas de instalação reduzem a espera do cliente e, portanto, a probabilidade de desistência. Apenas estações com filas de instalação menores do que 10 dias devem ser priorizadas, visando assim a um aumento na taxa de conversão das vendas líquidas em vendas brutas.

É importante notar que o processo de definição de áreas prioritárias é dinâmico. Seguindo o processo descrito acima, é possível adequar os critérios de priorização de acordo com a situação de venda dos diferentes produtos e o objetivo do direcionamento. Dessa

forma, o conjunto de critérios deve ser revisto periodicamente para que esteja sempre alinhado com o modelo de atuação e os objetivos e metas do canal porta-a-porta no contexto da estratégia multicanal da Telco SA.

O produto final desta análise de priorização é uma lista de estações prioritárias, com o código da estação, município, bairro, endereço completo, potencial de domicílios para venda por produto e total. O potencial de vendas por estação é definido como sendo o menor número entre:

- I. Número de portas disponíveis;
- II. Número total de domicílios sob cobertura da estação menos o número de domicílios na base de clientes por estação. No caso do telefone fixo, subtraí-se a base de clientes “apenas fixo” e a base de clientes “fixo+ internet”;

De posse da lista de estações prioritárias, deve haver um refinamento com os parceiros e com a área de operações. Este é um passo importante, dado que os dados e informações contidos na base podem não capturar importantes aspectos não contemplados nas análises. Um parceiro pode, por exemplo, levantar problemas práticos de acesso a uma região cuja estação foi priorizada, como precariedade de infraestrutura de locomoção e acesso e dificuldades relacionadas à segurança no local. Por outro lado, a equipe técnica de operações pode validar as estações priorizadas com base em seu conhecimento sobre a real situação das estações no que diz respeito a características que podem não estar refletidas no mapa de disponibilidade. A inclusão desses passos no processo foi fundamental para o sucesso do direcionamento da força de vendas na operação de fato da Telco SA.

5.1.2 Etapa 2: Geração das rotas de vendas

Uma vez selecionadas as estações a serem priorizadas pelo canal PAP na próxima quinzena, é feita a geração de rotas de visitas no nível de logradouro. A geração das rotas é feita automaticamente por um *software* desenvolvido para a Telco SA com outra finalidade, mas que incluía funções aplicáveis ao direcionamento de vendas antes não exploradas pela empresa pela ausência de um processo definido.

O *software* em questão tem como principal *input* para a geração das rotas a lista de estações priorizadas e os parâmetros aplicados aos critérios de seleção. Em seu sistema estão

incorporadas as bases de terminações de rede, com localização e cobertura de todas as estações locais, remotas e outros terminais de infraestrutura da Telco SA. Além disso, o *software* inclui *layers* de mapeamento urbano básico (acidente geográfico, limites de bairro, iluminação pública, edificações de obras de arte, prediais e não prediais), classe social predominante, tipo de ponto (residencial ou empresarial) e o histórico de demanda de produtos da Telco SA. Sendo assim, foram definidos os *layers* e critérios aplicados na geração das rotas de venda para o canal porta-a-porta como mostrado na TABELA 2.

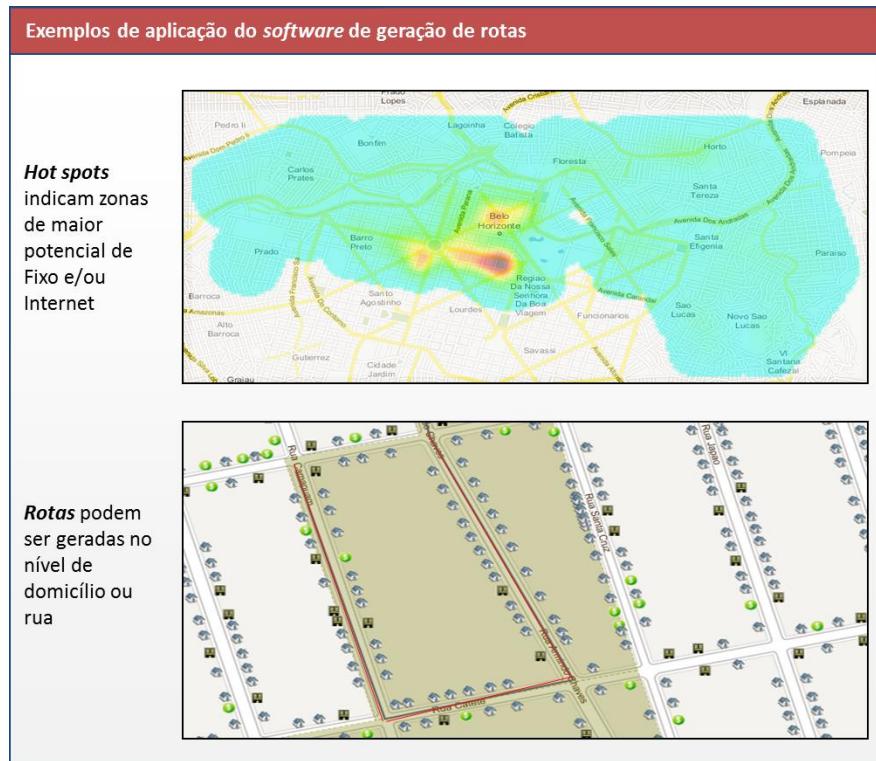
TABELA 2 - *Layers* e parâmetros para a geração de rotas

Layer	Critério	Parâmetro
Mapeamento urbano básico	Tipo de edificação	Não predial
Classe social predominante	-	C, D e E
Tipo de ponto	-	Residencial
Histórico de demanda		Média/Baixa

Fonte: Elaborado pela autora

A partir dos critérios definidos, o *software* faz uma sobreposição dos *layers* selecionados, gerando um mapa de calor baseado na convergência de cada um deles. Com base no mapa de calor e na projeção de potencial de vendas das estações priorizadas, é feita a seleção das ruas que devem ser visitadas para cada uma das estações priorizadas. O produto final desta etapa é, portanto, uma lista de logradouros que devem ser priorizados no período de uma semana. A atualização da base de histórico de demanda faz com que as rotas geradas na segunda semana da uma lista de estações prioritárias sejam diferentes, voltadas para os logradouros não atendidos na primeira semana.

FIGURA 22 - Mapa de calor e roteiro de logradouros



Fonte: Elaborado pela autora

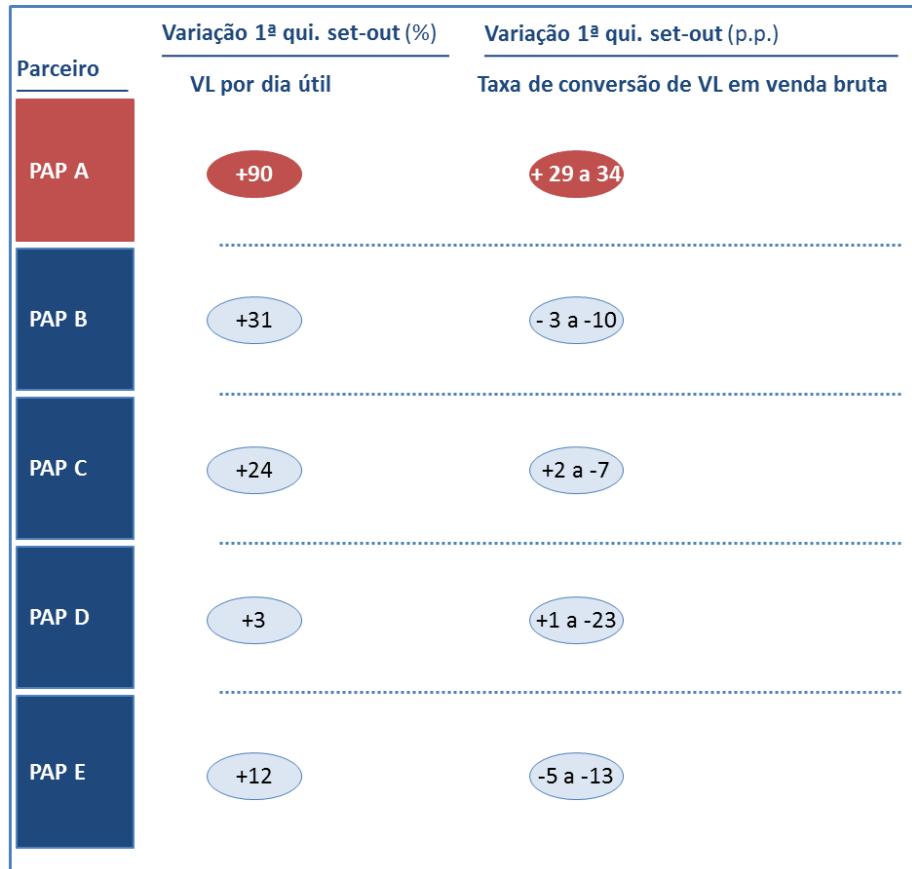
É válido ressaltar que o *software* oferece a possibilidade de geração de rotas no nível de domicílios. No entanto, na fase de testes deste processo acompanhada pela autora, foi observado que o excesso de especificidade na lista de endereços causa mais complicações para os parceiros e para a força de vendas do que benefícios. As rotas foram então adaptadas para o nível de granularidade de logradouro, considerado mais coerente com a realidade atual da força de vendas do canal porta-a-porta da Telco SA.

Uma vez desenhado o processo completo de direcionamento estratégico da força de vendas, foi feita a implementação em apenas um parceiro e o acompanhamento dos primeiros resultados. Mantendo todas demais condições iguais para todos os PAPs, como tamanho da força de vendas, nível de treinamento dos vendedores e metodologia de gestão da equipe, foram analisadas as variações em termos de venda líquida da primeira quinzena de setembro para a primeira quinzena de outubro.

A FIGURA 23 mostra os resultados obtidos no piloto realizado no PAP A. Em termos de variação do volume de vendas por dia útil, todos os parceiros apresentaram um

crescimento com relação ao mesmo período do mês anterior. O PAP A, no entanto, destaca-se com a maior variação percentual de todas, tendo realizado 90% mais VLs com o uso das rotas de priorização contra no máximo 31% de aumento nos parceiros sem introdução do direcionamento.

FIGURA 23 - Primeiros resultados da estratégia da força de vendas



Fonte: Elaborado pela autora

No que diz respeito à taxa de conversão de vendas líquidas em vendas brutas, o parceiro com a roteirização apresentou um aumento de 29 a 34 pontos percentuais, enquanto o restante dos PAPs manteve ou teve grande queda na taxa de aproveitamento. As taxas de instalação apresentadas pelo PAP A nas duas primeiras semanas de implementação do direcionamento estratégico da força de vendas foram as maiores apresentadas por qualquer parceiro em um histórico de oito semanas.

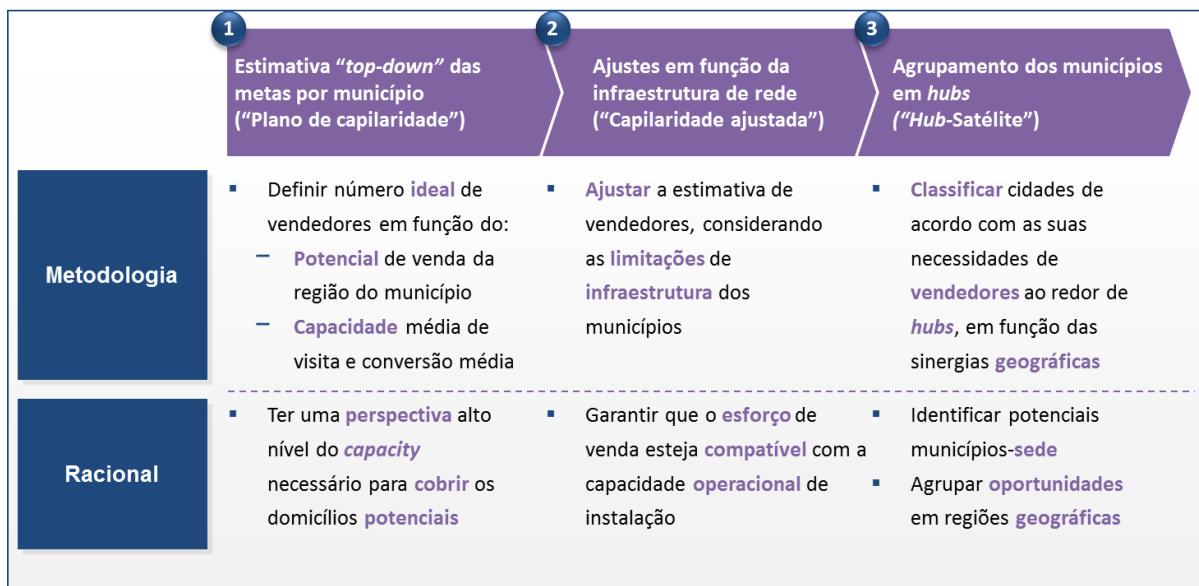
Ainda que não seja possível afirmar que toda a melhoria observada se deve ao uso da roteirização priorizada devido a dificuldade de isolar um piloto de efeitos externos ao teste, os

resultados preliminares indicam consistentemente que o planejamento estratégico da força de vendas cumpre seu objetivo de alocar os vendedores no lugar certo para o cliente certo, contribuindo para o aumento do volume de vendas líquidas realizadas e da taxa de conversão de vendas líquidas em vendas brutas.

5.2 Estratégia de capilaridade

Uma vez definida a estratégia de alocação e direcionamento da força de vendas, deve ser feito seu dimensionamento. No caso do canal de vendas porta-a-porta da Telco SA, a capilaridade representa um grande diferencial do canal em relação a outros canais, sendo uma de suas principais vantagens o alcance de uma parte do público alvo localizada em regiões menos expostas a ação de lojas e franquias, por exemplo. Dessa forma, a estratégia de definição da capilaridade ideal é de fundamental importância para que o canal PAP cumpra seu objetivo de cobertura no sistema multicanal da Telco SA. O desenho da estratégia de capilaridade do canal porta-a-porta da Telco SA foi realizado em três etapas principais, como mostrado na FIGURA 24.

FIGURA 24 – Plano de estratégia de capilaridade



Fonte: Elaborado pela autora

5.2.1 Plano de capilaridade

A primeira etapa do processo de planejamento estratégico da capilaridade consiste na estimativa *top-down* do número de vendedores ideal por município. Essa estimativa deve ser construída considerando duas principais informações: o potencial de vendas por município e a capacidade de cobertura de domicílios por vendedor.

O potencial de vendas de um município é definido como sendo todos os domicílios das classes C, D e E, não penetrados pela Telco SA. O cálculo deste potencial é feito com base no número total de domicílios por município por classe social, dado disponibilizado pelo IBGE, e no número de domicílios penetrados pela Telco SA em cada município, dado obtido com base na planta de clientes da própria empresa. Dessa forma, são considerados como potenciais clientes não apenas aqueles que não possuem os produtos residenciais de telefonia fixa e internet, mas também aqueles clientes que pertencentes à planta dos concorrentes da Telco SA.

Já a capacidade média de cobertura por vendedor tem seu cálculo baseado em duas premissas. A primeira define que há um número mínimo de visitas que deve ser realizada por um vendedor para que o PAP seja minimamente lucrativo e tenha sua viabilidade econômica garantida. Esse limite mínimo de visitas é calculado a partir da produtividade mínima em termos de venda líquida por vendedor e da taxa de conversão de visitas em vendas líquidas. A taxa de conversão de vendas é calculada a partir da média de vendas líquidas registradas sobre a média de visitas realizadas por cada parceiro. A taxa de conversão pode ser influenciada por fatores inerentes ao vendedor (como nível de treinamento) ou inerentes à região visitada. Duas importantes características da região influenciam na taxa de conversão de vendas e devem ser consideradas na estimativa de capilaridade: a densidade de domicílios e o nível de concorrência. A partir dos dados de taxa de conversão de vendas da Telco SA estimou-se que a taxa de conversão seja aproximadamente 30% mais alta em zonas de alta densidade em comparação com zonas de baixa densidade. Por outro lado, os dados de penetração e *market share* da Telco SA sugerem que a taxa de conversão de vendas de seu canal PAP é 20% mais alta em zonas de baixa concorrência do que em zonas de alta concorrência. Foram calculadas, portanto, quatro taxas médias de conversão de vendas, a serem aplicadas em quatro diferentes tipos de municípios e regiões: alta densidade e alta concorrência, alta densidade e baixa concorrência, baixa densidade e alta concorrência e baixa densidade e baixa concorrência.

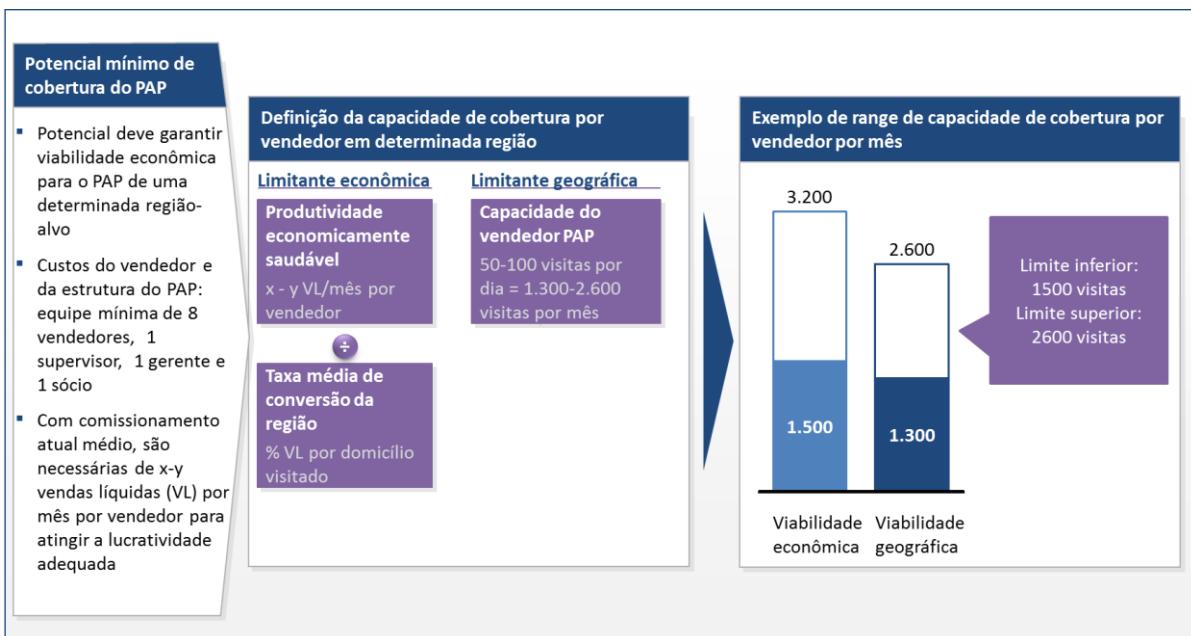
A segunda premissa parte do princípio de que há um limite máximo de visitas que pode ser realizada por vendedor por mês – sua capacidade geográfica máxima. Esta capacidade máxima é o limite superior da capacidade de cobertura por vendedor.

O cálculo da capacidade de cobertura por vendedor está ilustrado na FIGURA 25. É importante observar que, utilizando *ranges* para o cálculo do limitante de viabilidade econômica e para o cálculo do limitante de viabilidade geográfica, deve-se utilizar sempre o limite inferior de viabilidade econômica e o superior de viabilidade geográfica para determinar a capacidade de cobertura média por vendedor.

Por fim, o número de vendedores necessários para cobrir determinado município é dado pelo potencial de vendas do município, dado em número de domicílios, dividido pelo intervalo de capacidade de cobertura, dado em número de domicílios por vendedor por mês. Com este nível de capilaridade, o canal PAP seria capaz de visitar cada domicílio potencial de cada município uma vez por mês. No caso de municípios com número de domicílios potenciais menor do que o limite inferior de capacidade de cobertura por vendedor, ou seja, municípios que teriam o número de vendedores ideal entre 0 e 1, o critério adotado deve ser:

- a) Municípios com pelo menos 80% do potencial mínimo geram a necessidade de 1 vendedor;
- b) Municípios com potencial menor do que 80% do mínimo geram a necessidade de 0 vendedores.

FIGURA 25 - Cálculo de capacidade de cobertura por vendedor



Fonte: Elaborado pela autora

Ao final desta etapa, a autora chegou a uma estimativa do total de vendedores por município necessários para que o canal PAP da Telco SA cobrisse todos os domicílios definidos como alvo no modelo de atuação do canal. Consolidando a capilaridade total para o país, a autora verificou que a capilaridade atual do canal estava 30% abaixo do determinado pelo plano de capilaridade, indicando um grande *gap* de cobertura em nível nacional.

5.2.2 Capilaridade ajustada

A segunda etapa do modelo de estratégia de capilaridade consiste no ajuste da capilaridade ideal calculada na primeira etapa com base nas limitações de infraestrutura existentes. Enquanto na primeira etapa define-se a capilaridade necessária para atender todos os clientes que a Telco SA *gostaria* de atender, a segunda etapa considera a quantidade de clientes que a empresa *pode* atender dentro de suas condições de disponibilidade. Do ponto de vista de solução do problema, a primeira etapa visa ao aumento de vendas líquidas, enquanto esta etapa de ajustes se refere à conversão para vendas brutas.

FIGURA 26 - Cálculo da capilaridade ajustada

O ajuste na estimativa de vendedores foi feito através de uma metodologia com três etapas		
Etapa	Descrição	Racional
Análise da disponibilidade	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Levantamento dos terminais livres de fixo e internet em cada município 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mapear toda a infraestrutura de rede livre para instalação no Estado
Comparação com o potencial de venda	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Análise do número de terminais livres de fixo e internet por domicílios potenciais ▪ Exclusão dos municípios com terminais livres inferiores a 10% dos domicílios potenciais 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analisar os terminais livres com relação ao potencial de venda ▪ Definir um patamar mínimo de instalação para a produtividade média do vendedor
Ajuste na estimativa de vendedores	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ajuste na estimativa de vendedores para cobrir número de domicílios compatível com capacidade de instalação 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Adaptar a estimativa de vendedores, evitando conversão de vendas superior ao que pode ser instalado
Ajuste adicional deve ser feito em cada Regional, para capturar demais limitações de infraestrutura não contempladas nas análises acima		

Fonte: Elaborado pela autora

O processo de ajuste de capilaridade está resumido na FIGURA 26. A recomendação é de que este processo seja realizado no nível das gerências regionais da Telco SA, uma vez que estas são mais providas de informações sobre limitações estruturais, tendo acesso não apenas à visão contida nas bases do sistema da empresa, mas também ao dia-a-dia da operação do canal. A metodologia é composta primeiramente pelo levantamento do número de terminais livres para instalação dos produtos residenciais de telefone fixo e internet por município. Assim, cada regional deve ter sua infraestrutura disponível mapeada. Em seguida, deve-se comparar o número de terminais livres com o número de domicílios potenciais, excluindo-se do plano de capilaridade todos os municípios onde a infraestrutura disponível é capaz de atender 10% ou menos da demanda potencial. Dessa maneira é definido um patamar mínimo de conversão de vendas líquidas em brutas, determinando uma boa proporcionalidade de infraestrutura tendo em vista que nem todos os domicílios potenciais são convertidos em vendas. Por fim, o número de vendedores do restante dos municípios deve ser ajustado no plano de capilaridade, de forma que reflitam as limitações de infraestrutura mapeadas.

Ao final da etapa de ajuste da capilaridade, a autora verificou uma redução de 10% no número de vendedores previsto pelo plano de capilaridade para a cobertura de todos os domicílios potenciais no território nacional. A capilaridade ideal ao fim desta segunda etapa, no entanto, ainda apresentava uma necessidade de aumento de 15% da atual força de vendas do canal PAP da Telco SA.

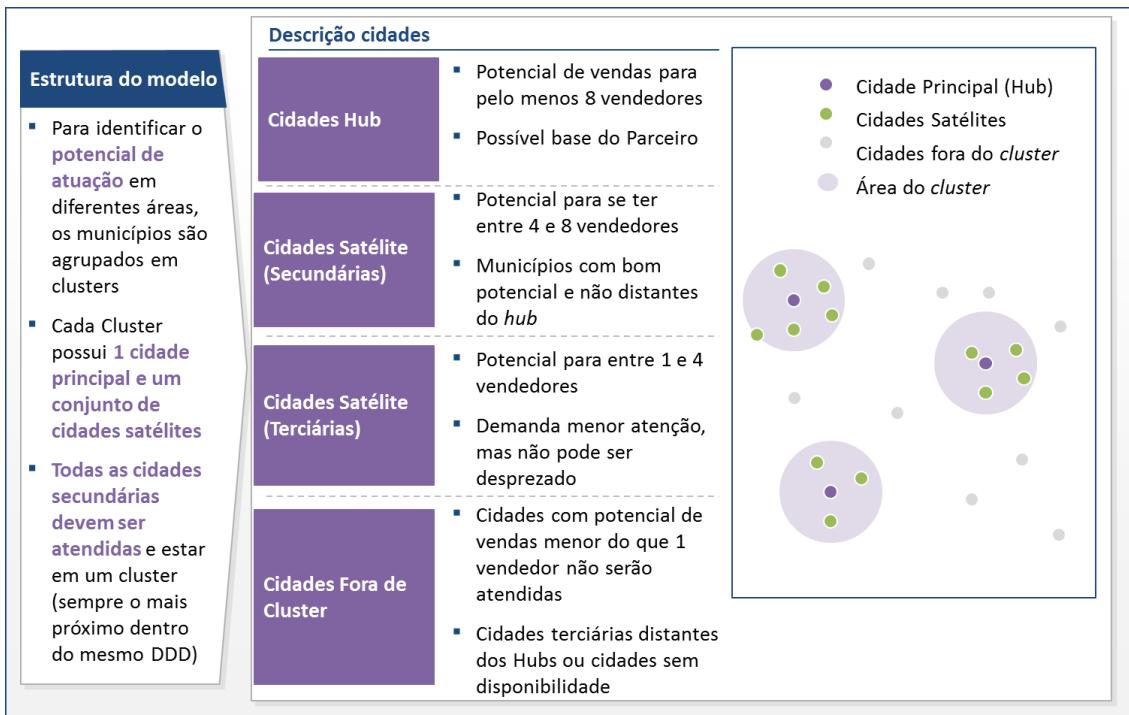
5.2.3 Agrupamento dos municípios em hubs

A terceira e última etapa do processo de dimensionamento estratégico da força de vendas do canal porta-a-porta a classificação e agrupamento dos municípios em *clusters* (FIGURA 27). Após a estimativa ajustada de vendedores, os municípios são classificados em função do potencial comercial. O tamanho da força de vendas demandada em um dado município determina se ele é uma cidade *hub*, uma cidade satélite secundária ou uma cidade satélite terciária. As cidades *hubs* são aquelas que possuem capilaridade ideal estimada em pelo menos 8 vendedores. Tendo em vista que a estrutura mínima que justifica o desenvolvimento de um parceiro é uma equipe de 8 vendedores, um supervisor, um gerente e um sócio, as cidades *hubs* podem ser definidas como sendo as cidades em que faz sentido a Telco SA ter um parceiro dedicado. As cidades satélites secundárias e terciárias são cidades com capilaridade ideal menor do que 8 vendedores, não justificando portanto o desenvolvimento de um parceiro local, mas com um potencial de vendas ainda considerável.

Os municípios são então agrupados em *clusters*, de forma que seja possível identificar oportunidades de sinergias geográficas. Considerando os custos de desenvolvimento de parcerias e a economicidade do negócio para o próprio parceiro, o agrupamento dos municípios seguindo critérios de demanda e distância permite que a Telco SA tenha uma visão mais ampla de quais municípios podem ser atendidos por um determinado parceiro, quais demandam um parceiro próprio e quais municípios estão fora da zona de prioridade no momento. Em cada *cluster* há uma cidade *hub* e um conjunto de cidades satélites. Todas as cidades satélites secundárias devem ser incluídas em algum *cluster*, pois seu potencial comercial não pode ser desprezado. Neste caso, cada uma delas deve ser atendida pelo parceiro baseado na cidade *hub* de seu *cluster*. Já as cidades satélites terciárias podem estar ou não inclusas em um *cluster*, dependendo da sua localização em relação ao agrupamento. Cidades satélites terciárias inclusas em um *cluster* serão atendidas pelos parceiros de seus respectivos *hubs*, porém com um nível de prioridade menor. Já as cidades

fora dos *clusters* terão seu atendimento pelo PAP inicialmente adiado, por apresentarem um potencial de vendas que não é suficiente para a instalação de um parceiro e uma distância grande demais para que sejam atendidas por parceiros de outros municípios.

FIGURA 27 - Agrupamento de municípios em *hubs*



Fonte: Elaborado pela autora

A partir do plano de capilaridade ajustado e do agrupamento dos municípios em *clusters*, a Telco SA pode definir de forma clara e estruturada quantos vendedores faram a cobertura de cada um dos municípios do país, além de onde devem estar baseados seus parceiros. Este plano permite que a Telco SA aja objetivamente no sentido de desenvolvimento de novas parcerias e fortalecimento das já existentes com uma estratégia de aumento da força de vendas e alocação territorial de seus parceiros. No APÊNDICE B – Mapas de capilaridade para o Estado do Rio de Janeiro, está ilustrado um exemplo de mapa confeccionado a partir dos resultados obtidos por meio da estratégia de capilaridade.

5.3 Estratégia de avaliação

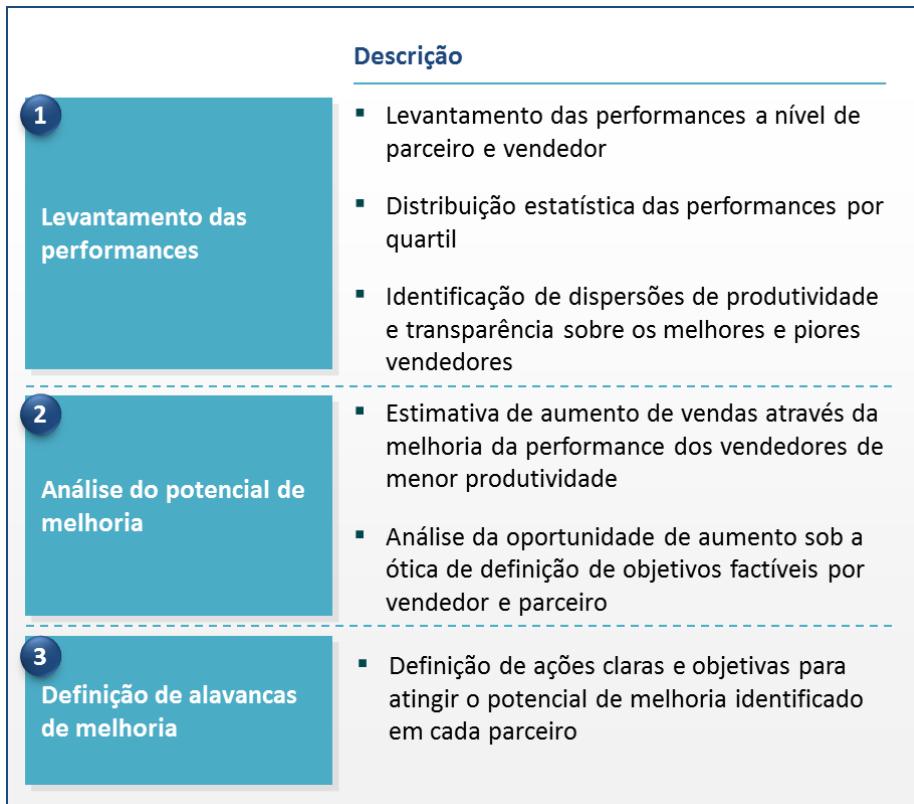
O processo de gerenciamento da força de vendas tem como última etapa a avaliação de performance. No caso da força de vendas do canal porta-a-porta, o acompanhamento granular do desempenho de cada vendedor pode ser uma ferramenta muito útil para a

identificação de necessidades em relação a outras etapas do processo de gerenciamento. Pode ser identificada, por exemplo, a necessidade de treinamentos complementares para a força de venda como um todo ou grupos de vendedores com desempenho aquém do esperado, seja por deficiências em técnicas de negociações e vendas ou por falta de domínio das características e vantagens dos produtos oferecidos.

Tendo em vista as vantagens que uma boa estratégia de avaliação pode trazer, foi desenvolvido para a Telco SA um processo de acompanhamento da performance de seus vendedores porta-a-porta, como ilustrado na FIGURA 28.

A primeira etapa do processo de avaliação de performances consiste no levantamento do desempenho de vendas no nível de parceiros e vendedores. Uma vez que o sistema de registro das vendas da Telco SA fornece uma visão com granularidade máxima até o nível de vendas diárias por parceiro, os próprios parceiros ficam responsáveis pelo levantamento das informações no nível de vendedor e pelo encaminhamento do número de vendas líquidas realizadas diariamente por cada um de seus vendedores para a Telco SA. As informações devem ser encaminhadas uma vez por semana, e devem ser checadas pela Telco SA – neste caso, a relação enviada pelo parceiro deve ser tal que a soma das vendas realizadas pelos seus vendedores em um dia deve coincidir com o número de ordens de serviço registradas em seu nome no sistema da Telco SA no mesmo dia. O parceiro deve sinalizar em casos de faltas, dispensas ou outros fatores que possam figurar uma exceção na performance de determinado vendedor em um dia ou período de tempo.

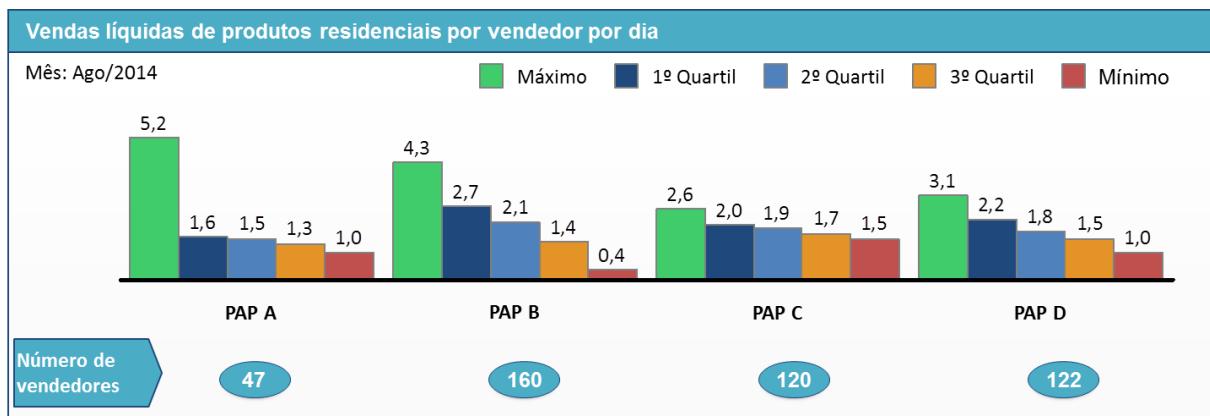
FIGURA 28 – Processo de gestão de desempenho de vendedores



Fonte: Elaborado pela autora

De posse da informação do número de vendas líquidas realizadas por cada um dos vendedores, a autora entende que a melhor forma de visualizar as oportunidades melhoria de produtividade é por meio de uma análise de quartis. Dessa forma, é possível identificar os grupos de vendedores com melhor e pior desempenho, sem perder de vista a dispersão de produtividade da força de vendas como um todo.

FIGURA 29 - Análise de quartis dos vendedores porta-a-porta por parceiro



Fonte: Elaborado pela autora

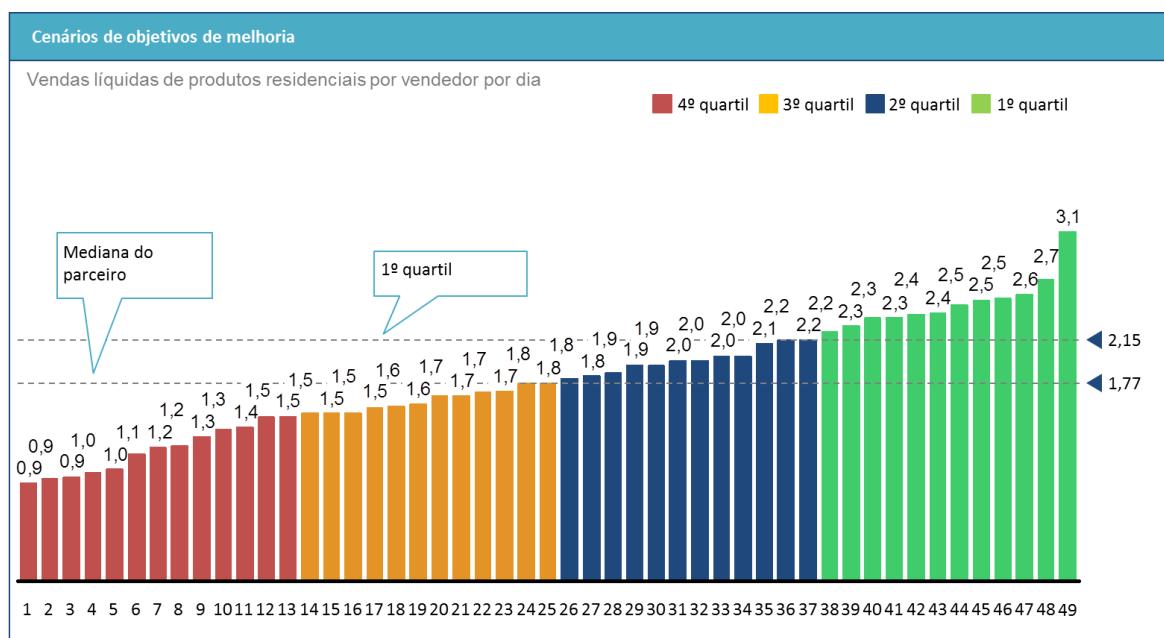
A FIGURA 29 traz um exemplo da primeira análise de quartis consolidada realizada na Telco SA com quatro parceiros, aqui denominados A, B, C e D. Esta primeira análise foi realizada com base na produtividade diária média dos vendedores durante o período de um mês, devendo ser replicada semanalmente a partir da implementação do processo. Por meio dessa análise é possível observar que, enquanto alguns parceiros, como A e C, apresentam uma dispersão menor entre os quartis, outros parceiros, como B e D apresentam uma grande diferença entre seus 25% melhores vendedores e seus 25% piores. Neste caso, deve ser analisado o modelo de incentivos, supervisão e treinamento para que os vendedores com baixo desempenho possam alcançar níveis mais próximos dos quartis mais altos.

Além dos três quartis, a análise inclui a produtividade máxima e mínima realizadas pelos vendedores de cada parceiro. No caso do PAP A, o vendedor com maior produtividade média se destaca claramente do restante da distribuição não só do próprio parceiro, mas também em relação aos outros PAPs. Um conjunto de fatores pode levar um vendedor a se destacar de forma tão intensa, como habilidades de negociação e conversão de vendas, maior conhecimento dos produtos e ofertas, devendo estes fatores ser investigados e as melhores práticas disseminadas entre os outros vendedores.

A análise de quartis permite ainda uma comparação entre os próprios parceiros, com possibilidade de identificação de melhores práticas e disseminação das mesmas para aumento da produtividade de maneira geral. É necessário, no entanto, estar atento ao fato de que as produtividades podem variar de acordo com a região de atuação definida para cada parceiro, sendo a comparação entre parceiros sujeita a outros fatores de complexidade.

A segunda etapa do processo de avaliação consiste em, de posse das dispersões de produtividades por quartil, analisar os objetivos de melhoria para os vendedores de pior desempenho. Estes objetivos devem ser ao mesmo tempo baseados na estimativa de ganho em termos de venda líquida e factíveis. Neste ponto, é de grande utilidade observar os níveis de produtividade média no PAP próprio, que funcionando em menor escala e sob um modelo de gestão mais concentrado tende a ter níveis de produtividade maiores, mas que podem servir como um bom *benchmark* a partir da aplicação deste modelo de gestão de desempenho mais efetivo também no PAP terceiro. Além disso, é essencial que os vendedores compreendidos no objetivo de melhoria sejam suportados pelo parceiro e pela Telco SA.

FIGURA 30 - Cenários de melhoria de performance



Fonte: Elaborado pela autora

Para o exemplo analisado na FIGURA 29, foram propostos dois diferentes cenários de objetivos de melhoria. O primeiro cenário seria ter como meta elevar a performance dos 50% piores vendedores (abaixo do segundo quartil) para a mediana do parceiro. Aplicando para esse aumento de produtividade para os quatro parceiros, estima-se um acréscimo de 10% na venda líquida total proveniente destes PAPs. O segundo cenário, mais agressivo, visa a levar todos os vendedores com produtividade abaixo do primeiro quartil para o primeiro quartil. A FIGURA 30 ilustra esses dois cenários com o auxílio do exemplo de um parceiro. Alcançando este segundo cenário nos quatro PAPs mostrados, a Telco SA aumentaria em

20% seu volume de vendas líquidas proveniente destes parceiros. Estes resultados ajudam a evidenciar o extremo potencial de melhoria nas vendas líquidas por meio de uma gestão mais granular da produtividade do canal porta-a-porta por parte da Telco SA, com a colaboração dos seus parceiros.

Na terceira etapa do processo, são identificadas as alavancas que serão usadas pela Telco SA e pelo parceiro para suportar o alcance do objetivo determinado na etapa precedente. A FIGURA 31 mostra as principais alavancas propostas no caso da primeira análise feita.

FIGURA 31 - Alavancas de aumento de produtividade

Principais alavancas propostas	
Sombreamento com outros vendedores	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificação de vendedores de melhor performance e atuação em par com vendedores de menor resultado
Acompanhamento do supervisor	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Adaptação da rotina do supervisor para acompanhamento e <i>coaching</i> mais intenso dos vendedores com pior performance
Treinamento de vendas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Disponibilização de treinamento para desenvolvimento de técnicas de abordagem ao cliente e conhecimento dos produtos residenciais
Estímulo à redução do turnover	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Adoção de estratégias para redução do <i>turnover</i> no parceiro (ex.: escalar comissionamento no tempo, para incentivar a permanência no negócio)

Fonte: Elaborado pela autora

A primeira alavanca propõe o pareamento de vendedores com melhor desempenho com aqueles de menor desempenho por um determinado período de tempo em campo. Dessa forma, os vendedores com pior desempenho podem identificar na prática o que estão fazendo errado ou o que poderiam melhorar, observando como agem os vendedores de melhor performance no momento da venda. O pareamento permite o desenvolvimento de uma auto-avaliação por parte do vendedor, que deve analisar suas práticas em comparação com aquelas

que levam a uma efetividade maior. Além disso, é uma oportunidade de treinamento em campo, com *feedback* imediato dos melhores vendedores para os de pior performance.

A segunda alavanca seria a adaptação da rotina do supervisor para que haja um acompanhamento maior dos vendedores com baixo desempenho. Mais uma vez, o objetivo é identificar as falhas no processo de venda realizado por esses vendedores e quais práticas devem ser corrigidas para que eles alcancem o objetivo de aumento de produtividade. O supervisor deve ter uma visão clara da causa raiz do desempenho abaixo do esperado de cada um de seus vendedores. A partir daí, pode-se determinar os casos em que há necessidade de treinamento, de fatores motivacionais ou mesmo casos em que não há solução aparente para as dificuldades de desempenho.

A terceira alavanca seria um esforço de treinamento, como citado anteriormente, seja em técnicas de conversão de vendas ou nas próprias ofertas dos produtos residenciais. Neste ponto, é essencial que a Telco SA seja envolvida. No caso de treinamentos em técnicas de vendas, há por parte da Telco SA a preocupação de garantir consistência entre o discurso praticado e o modelo de atuação esperado pela empresa, sem que haja incoerências com os valores e imagem construídos. No caso de treinamento nas ofertas, a Telco SA consiste certamente na melhor fonte de informações atualizadas e corretas sobre seus produtos, além de já possuir uma série de módulos e materiais de treinamento que podem ser aproveitados.

Por fim, deve ser trabalhada a quarta alavanca, que se refere às altas taxas de *turnover* de vendedores. Como levantado na revisão bibliográfica apresentada no capítulo 3, uma característica do canal de vendas porta-a-porta de maneira geral é a existência de altas taxas de *turnover*. Dito isto, é importante que a Telco SA e os parceiros estejam empenhados em desenvolver estímulos para manter os vendedores na operação, uma vez que tantos esforços estão sendo voltados para a melhoria de performance de cada vendedor individualmente. Um exemplo de estímulo é a instituição de comissionamento proporcional ao tempo de serviço no parceiro, incentivando os vendedores a permanecer mais tempo.

Para o acompanhamento semanal da evolução da produtividade por vendedor em cada parceiro, a autora construiu uma proposta de painéis que seriam alimentados pelas informações geradas por meio da aplicação dos cálculos e análises descritas acima. Exemplos destes painéis estão apresentados no APÊNDICE C – Painéis semanais de acompanhamento

de produtividade. O objetivo dos painéis é facilitar a identificação dos parceiros que estão evoluindo em relação ao objetivo de aumento de produtividade traçado e avaliar a evolução dos vendedores individualmente em comparação com seu próprio desempenho na semana anterior e com o desempenho da força de vendas em geral.

É importante ressaltar que a metodologia de avaliação dos vendedores tem desdobramentos em diversas outras etapas dos processos de planejamento e gerenciamento da força de vendas. Como visto nessa seção, os resultados da análise de produtividade por quartis gera uma série de alavancas que envolvem treinamento, supervisão e motivação. Por outro lado, as alavancas podem gerar uma necessidade de adaptação do modelo de remuneração da força de vendas, que consiste na última etapa do processo de planejamento. Com isso, é possível concluir que todas as etapas de planejamento e gerenciamento da força de vendas devem ser constantemente revisitadas e avaliadas sob um ponto de vista de coerência estratégica com as outras etapas e com o modelo de atuação do canal porta-a-porta no contexto da empresa.

6 CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho tinha como objetivo identificar oportunidades de melhoria no planejamento e operação do canal de vendas porta-a-porta da Telco SA, visando ao aumento da conversão de vendas junto ao cliente e da taxa de instalação e conclusão efetiva destas vendas. Com base nos resultados preliminares, pode-se concluir que o este objetivo foi atingido por meio das três iniciativas desenvolvidas, conferindo ao canal porta-a-porta um aspecto estratégico antes inexistente.

Enquanto o planejamento e o gerenciamento do canal eram feitos de forma desestruturada, baseado quase que na intuição da equipe do gerente do canal e do parceiro, o estudo da bibliografia permitiu uma estruturação da estratégia do canal condizente com seu modelo de atuação. As estratégias de priorização de visitas, de capilaridade e de gestão de produtividade aqui desenvolvidas permitem que a Telco SA aproveite de forma mais efetiva as vantagens oferecidas pelo canal de vendas porta-a-porta. A estratégia de priorização de visitas direciona os vendedores para os clientes alvo dos produtos residenciais e do canal porta-a-porta, incluindo a ótica de viabilidade técnica de instalação. O plano de capilaridade adequa a cobertura do canal, permitindo o alcance de clientes menos expostos a outros canais, uma das grandes vantagens do porta-a-porta. A estratégia de gestão de produtividade granular garante a eficiência da operação, de forma que haja aproveitamento máximo das oportunidades geradas pela roteirização de visitas e do plano de capilaridade.

Como próximos passos para a otimização do canal porta-a-porta da Telco SA, propõe-se a estruturação de uma estratégia de remuneração e incentivos aos parceiros e vendedores, com metas relacionadas à aderência à roteirização de visitas, à capilaridade ideal e à evolução da produtividade. No que diz respeito à estratégia de direcionamento das vendas em particular, recomenda-se a análise da possibilidade de inclusão de um modelo de propensão de vendas no *software* de geração de rotas. Tal modelo é comercializado pela SERASA, com base na situação de crédito dos indivíduos, sejam eles clientes ou não. O modelo hoje prioriza domicílios que se encaixem no perfil alvo do canal de vendas porta-a-porta (classe social, tipo de mercado), havendo uma oportunidade de priorizá-los ainda mais com base na probabilidade de conversão das vendas.

Além disso, é importante que haja uma rotina de revisão das estratégias desenhadas, bem como dos processos de planejamento e gerenciamento do canal de maneira geral. O modelo de atuação do canal porta-a-porta, bem como dos outros canais de marketing, devem estar sob constante reavaliação, para que seja garantida a coerência da estratégia de canais com o contexto da organização como um todo. Como levantado na revisão bibliográfica, canais de marketing devem ser desenvolvidos e gerenciados, assim como os outros elementos do *mix* de marketing, sob a ótica de estratégia organizacional, tendo suas funções, estrutura e desempenho revisados periodicamente (WILSON, STREET, & BRUCE, 2008). Neste ponto, é esperado que este trabalho desempenhe a importante função de evidenciar a relevância dos canais de marketing, seu planejamento e gerenciamento para a organização como um todo.

Em relação ao canal porta-a-porta, são encontrados pouquíssimos estudos na literatura sobre a estruturação deste tipo de canal de forma estratégica. Enquanto é possível encontrar diversas evidências de que é um canal promissor e que pode oferecer grandes vantagens no contexto atual de estratégia multicanal, é escassa a apresentação de processos detalhados de execução da operação em si. Esta é, na visão da autora, a maior contribuição do presente trabalho para o mercado como um todo. Por um lado, o presente trabalho pode auxiliar empresas dos mais diversos setores a visualizarem qual o caminho prático a percorrer para conferir ao canal porta-a-porta um caráter estratégico. Enquanto as alavancas aqui apresentadas e os processos aqui desenvolvidos foram voltados para a aplicação em uma empresa do setor de telecomunicações, a metodologia utilizada é altamente adaptável e aplicável a outros setores de mercado. Por outro lado, o caso da Telco SA pode inspirar o desenvolvimento de canais porta-a-porta em setores em que seu uso é considerado não convencional. No Brasil, este canal é frequentemente associado a empresas de cosméticos e bens de consumo. Ao apresentar o desenvolvimento bem sucedido do canal porta-a-porta no setor de telecomunicações, a autora espera demonstrar a versatilidade deste canal de vendas.

Por fim, pode-se concluir que o desenvolvimento deste trabalho de formatura em muito contribuiu para a formação da autora. As experiências proporcionadas por este estudo levaram à aplicação de diferentes áreas do conhecimento em Engenharia de Produção. Além dos assuntos relacionados ao processo de marketing e gestão de canais, a autora se viu em situações em que os conceitos de gestão estratégica e organização ensinados no curso se provaram muito úteis. Por intermédio do tratamento deste problema real, junto a uma empresa

de grande porte, a autora pode identificar a importância de uma abordagem estruturada e apoiada nos conceitos da literatura. Ao mesmo tempo, foi possível perceber que o engenheiro de produção deve ser capaz de adaptar os conhecimentos presentes na literatura à realidade, uma tarefa difícil. Por último, a experiência de desenvolver este trabalho no setor de telecomunicações, um setor menos explorado ao longo do curso, foi extremamente enriquecedora.

7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABEVD. (2015). *Venda Direta*. Retrieved from ABEVD: <http://www.abevd.org.br/venda-direta/>
- BERMAN, B., & THELEN, S. (2004). A guide to developing and managing a well-integrated multi-channel retail strategy. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 147-156.
- BUELL, V. P. (1954). Door-to-Door Selling. *Harvard Business Review*, 113-123.
- CASTRO, L. T. (2008). Incentivos em canais de distribuição: um estudo comparativo entre o Brasil e os EUA no setor de defensivos agrícolas. Diss. Universidade de São Paulo.
- CAVALCANTE, A. B. (1999). O processo de privatização do setor de telecomunicações brasileiro: novas linhas de atuação. *ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO*.
- CAYLAR, P.-L., DMITRIEV, M., FLETCHER, B., & GRIDER, P. (2014, August). Change the channel: A new multi-touch point portfolio. *Mckinsey Quarterly*.
- ETGAR, M. (1979). Sources and types of intra-channel conflict. *Journal of retailing*, v. 55, n. 1, 61-78.
- GAMA, B. M. (2008). . *Competitividade de TI na dinâmica do cenário de convergência das telecomunicações no Brasil: o caso da Telefonica*. Diss. Fundação Getúlio Vargas.
- GASKI, J. F. (1984). The theory of power and conflict in channels of distribution. *Journal of Marketing*, 9-29.
- ITU, I. T. (2014). *Measuring the Information Society Report*. Geneva: International Telecommunication Union.
- ITU, I. T. (2015, May). *ICT Facts and Figures - the world in 2015*. Geneva: International Telecommunication Union.
- KOTLER, P., & ARMSTRONG, G. (2011). *Principles of marketing*. Pearson Education.

KOTLER, P., & KELLER, K. L. (2012). *Administração de Marketing*. Pearson Education do Brasil.

LUSCH, R. F. (1976). Sources of power: their impact on intrachannel conflict. *Journal of Marketing Research*, p. 382-390.

NEVES, M. F. (1999). Um modelo para planejamento de canais de distribuição no setor de alimentos. Diss. Universidade de São Paulo.

NOVAES, A. (2000). Privatização do setor de telecomunicações no Brasil. In A. C. PINHEIRO, & K. FUKASAKU, *A privatização no Brasil: o caso dos serviços de utilidade pública*. OCDE/BNDES.

PAYNE, A., & FROW, P. (2004). The role of multichannel integration in customer relationship management. *Industrial marketing management*, 527-538.

PIRES, J. C., & DAS DORES, A. B. (2000). *Fusões e aquisições no setor de telecomunicações: características e enfoque regulatório*. BNDES, Área de Planejamento, Departamento Econômico-DEPEC.

RANGASWAMY, A., & VAN BRUGGEN, G. H. (2005). Opportunities and challenges in multichannel marketing: An introduction to the special issue. *Journal of Interactive Marketing*, 5-11.

RESEARCH, P. (2013). *Pyramid Perspective 2013: Top Trends in the Global Communications Industry*. Pyramid Research.

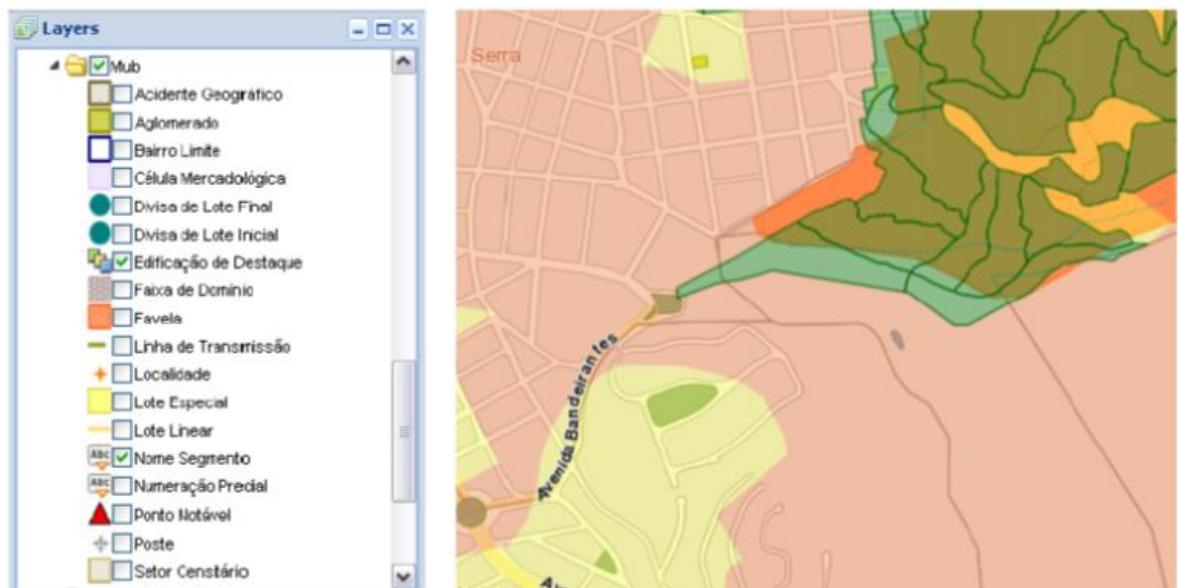
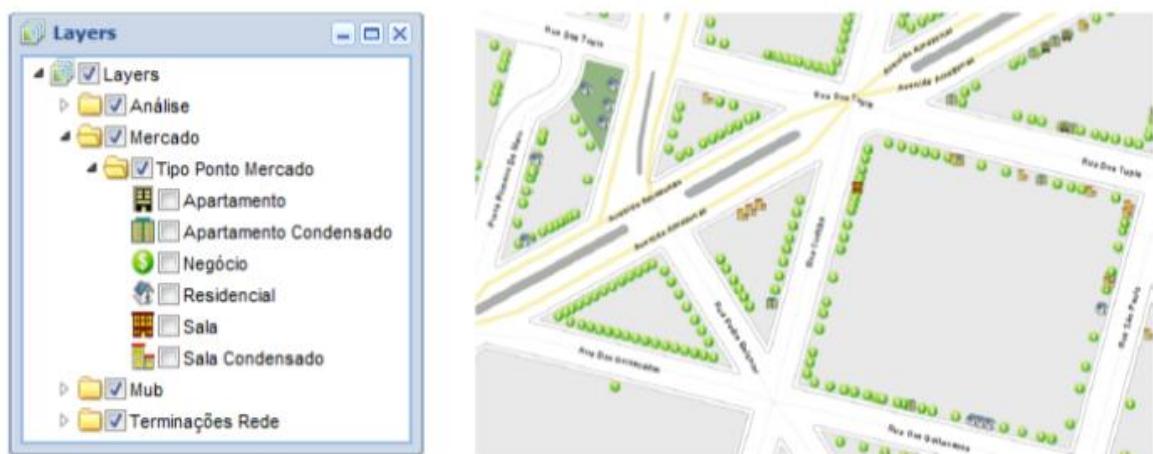
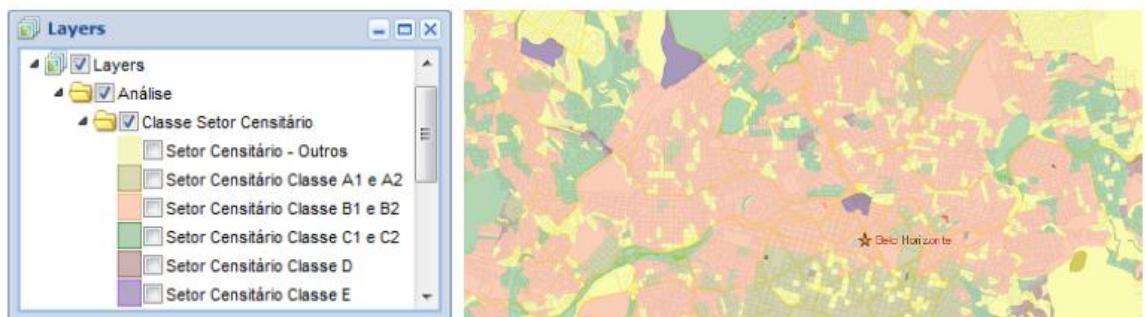
ROSENBLUM, B. (1973). Conflict and Channel Efficiency: Some Conceptual Models for the Decision Maker. *Journal of Marketing*, 26-30.

ROSENBLUM, B. (2011). *Marketing channels*. Cengage Learning.

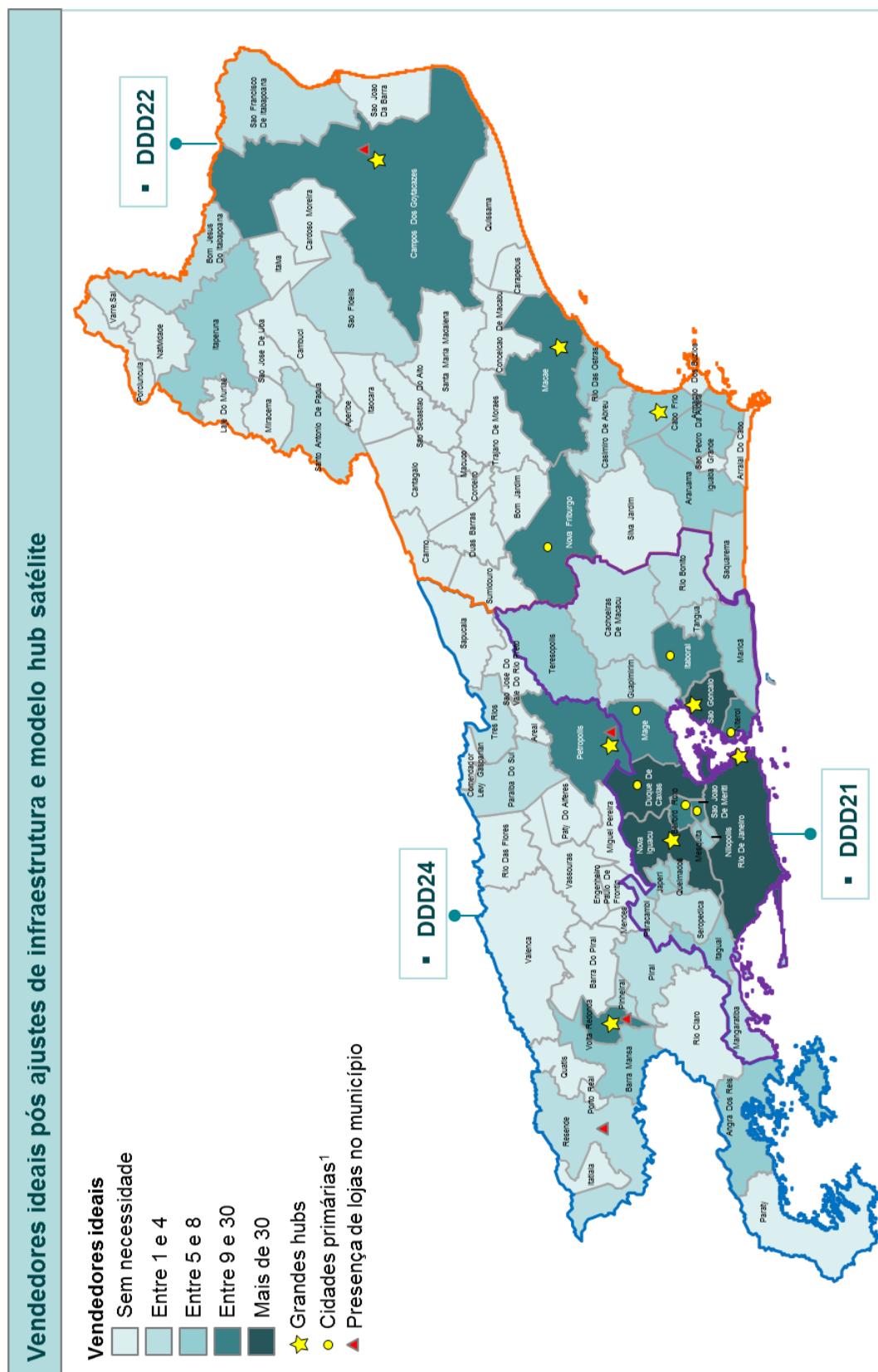
SANTOS, M., A. M., & COSTA, C. S. (n.d.). *Características Gerais do Varejo no Brasil*. Retrieved from BNDES:
http://www.bnDES.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/bnset/varejo.pdf

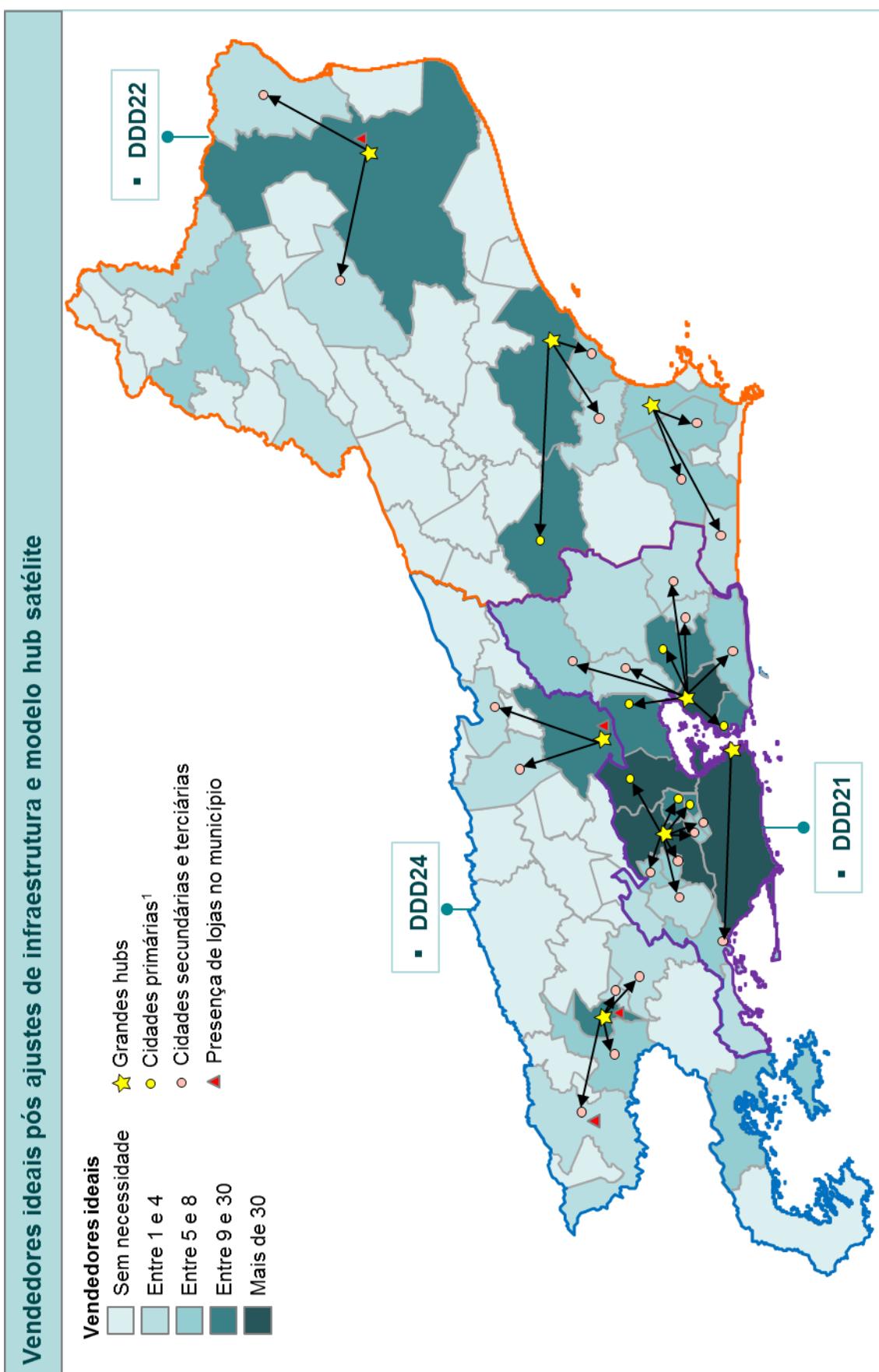
- SHARMA, A., & MEHROTRA, A. (2007). Choosing an optimal channel mix in multichannel environments. *Industrial Marketing Management*, 21-28.
- SIQUEIRA, E. (1999). *Três momentos da história das telecomunicações no Brasil*. Dezembro Editorial.
- TELEBRASIL. (2015). *Telebrasil - Panorama do setor*. Retrieved from Telebrasil: <http://www.telebrasil.org.br/panorama-do-setor/consulta-a-base-de-dados>
- TELECO. (2015). *Teleco World*. Retrieved from Teleco: <http://www.teleco.com.br/pais/celular.asp>
- WFDSA. (2015). *Sales_Report_2013*. Retrieved from WFDSA: http://www.wfdsa.org/files/pdf/global-stats/Sales_Report_2013.pdf
- WILSON, H., STREET, R., & BRUCE, L. (2008). *The Multichannel Challenge*. Routledge.

APÊNDICE A – EXEMPLOS DE APLICAÇÃO DE LAYERS NO SOFTWARE DE GERAÇÃO DE ROTAS



APÊNDICE B – MAPAS DE CAPILARIDADE PARA O ESTADO DO RIO DE JANEIRO





APÊNDICE C – PAINÉIS SEMANAIS DE ACOMPANHAMENTO DE PRODUTIVIDADE

