

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EMPRESARIAL**

Juliane Antonelo Campos

**Qual o melhor caminho para aumentar as vendas do Jornal Zero  
Hora?**

Porto Alegre  
Junho de 2007.

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL**  
**ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**  
**CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EMPRESARIAL**

Juliane Antonelo Campos

Qual o melhor caminho para aumentar as vendas do Jornal Zero  
Hora?

Trabalho de Conclusão do Curso de Especialização em Gestão Empresarial, apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito para a obtenção do grau de Especialista em Gestão Empresarial.

Orientadora: Profa. Dra. Cristiane Pizzutti

Porto Alegre  
Junho de 2007.

## SUMÁRIO

|   |           |
|---|-----------|
| INTRODUÇÃO .....  | 4         |
| A EMPRESA .....   | 6         |
| PROTAGONISTA.....   | 10        |
| SITUAÇÃO - PROBLEMA.....  | 11        |
| EVOLUÇÃO DOS FATOS.....   | 14        |
| <b>2002 – Baixa qualificação e índices de produtividade.....</b>                              | <b>14</b> |
| <b>2003 – Reestruturação e Qualificação da Equipe.....</b>                                    | <b>14</b> |
| <b>2004 – Segmentação da Equipe e o melhor dos últimos 5 anos de vendas.....</b>              | <b>16</b> |
| <b>2005 – Reestruturação da gestão e investimento em nova tecnologia de<br/>discagem.....</b> | <b>17</b> |
| <b>2006 – Mudança física de lugar, internalização da equipe terceirizada.....</b>             | <b>20</b> |
| <b>Possíveis macro-influências ambientais nas vendas.....</b>                                 | <b>22</b> |
| <b>Possíveis caminhos.....</b>  | <b>26</b> |
| REFERENCIAL TEÓRICO.....  | 33        |
| <b>Força de vendas.....</b>   | <b>33</b> |
| <b>Tipo de forças de vendas.....</b>  | <b>34</b> |
| <b>Dimensionamento da força de vendas.....</b>  | <b>36</b> |
| <b>Estratégias de vendas.....</b>   | <b>38</b> |
| <b>Segmentação de Mercado da força de vendas.....</b>   | <b>39</b> |
| QUESTÕES PARA DISCUSSÃO .....   | 42        |
| REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....   | 44        |
| LISTA DE ANEXOS .....   | 46        |
| AUTORIZAÇÃO DA EMPRESA.....   | 53        |
| AUTORIZAÇÃO DO ALUNO.....   | 54        |

## 1. INTRODUÇÃO

Frente ao mercado competitivo, as empresas precisam traçar estratégias desafiadoras de crescimento para avançar ou se manter no mercado. Os desafios cada vez mais ousados buscam garantir a sobrevivência do negócio.

Excluído: ¶

Excluído: ¶

Contextualização onde foi realizado o trabalho, a situação problema, apresentar o trabalho ( 1 à 2 pg.)¶  
¶

Na Zero Hora Editora Jornalística, uma empresa de comunicação do grupo RBS – Rede Brasil Sul, que opera no segmento jornal, não é diferente. No final do ano de 2006, a diretoria reuniu todos seus executivos, incluindo Juliane Antonelo Campos, que é responsável pela área de vendas de assinaturas do jornal, para analisar os resultados do ano e divulgar as novas diretrizes de crescimento da empresa.

Excluído: reuniu (quem? A

Excluído: ?)

Excluído: eu,

Excluído: sou

Os diretores deixaram claro que o ano foi bom, embora foram alcançados percentuais de crescimento inferiores a anos anteriores e ao esperado pela empresa, e que, em 2007, o desafio seria superior.

Excluído: Acho que ficaria melhor se escrevesse SEMPRE na 3ª pessoa. Juliane pensou...juliane decidiu...etc.

Excluído: Deixou

Excluído: apresentou

A diretoria executiva da empresa comunicou, entre outras metas, haver projetado um crescimento mínimo de 15% em vendas para 2007 em relação ao ano de 2006 e reforçou que não aceitaria números inferiores ao planejado.

Excluído: (quem na empresa comunicou?)

Excluído: .....%

Sabia-se que o discreto crescimento na área de circulação a qual Juliane pertence, e que é responsável pelo total de jornais que circulam no mercado, tanto em venda avulsa como assinaturas, foi causado pelo baixo índice de vendas de assinaturas no ano.

Excluído: ço

Diante do resultado apresentado no ano de 2006, que foi o pior desempenho dos últimos 4 anos, ficou claro que Juliane deveria encontrar o melhor caminho para aumentar as vendas de assinaturas do jornal, no mínimo, no patamar planejado ou ela estaria fora da empresa.

Excluído: este

Era mais que um desafio, era uma questão de sobrevivência.

Excluído:

O crescimento deveria acontecer de alguma forma, e era preciso encontrar qual a melhor estratégia:

- Segmentar as equipes, principalmente, de Telemarketing Ativo, canalizando os vendedores em segmentos diferentes, regiões de Porto Alegre e Interior?
- Contratar vendedores ou empresa terceirizada para vender?
- Redimensionar as equipes? Atuar em focos mais atrativos, principalmente com ex-assinantes, segmentando o público?
- Implantar uma ferramenta de discagem mista, onde os operadores fizessem ligações ativas e receptivas na mesma célula?

Diante deste problema, o que fazer? A única certeza era de que para garantir o seu emprego, Juliane teria que aumentar as vendas de assinaturas do jornal Zero Hora em, no mínimo, 15%.

Excluído:

## 2. A EMPRESA

A Zero Hora Editora Jornalística S.A é uma empresa do Grupo RBS (Rede Brasil Sul), que foi fundada em 1957 por Maurício Sirotsky Sobrinho. Em seus quase 50 anos de existência, a empresa consolidou-se como um importante grupo de comunicação do país, tendo um caracter multimídia, atuando nos segmentos de rádio, TV, jornais, Internet.

A Zero Hora foi o 1º jornal adquirido pelo grupo RBS em 1970. Este segmento de jornais cresceu consideravelmente nos últimos 5 anos, possibilitando à empresa investir na aquisição e criação de dois novos títulos só no 2º semestre de 2006.

Atualmente, o Grupo RBS possui 8 jornais na região sul, sendo 4 deles no estado do Rio Grande do Sul e 4 no estado de Santa Catarina. Destes jornais, dois (Diário Gaúcho/RS e Hora/SC) têm foco no segmento popular, com estratégia diferenciada, onde circulam apenas na Venda Avulsa, não tendo a opção da modalidade de entrega domiciliar (Assinaturas). Os demais, Zero Hora, Pioneiro, Diário de Santa Maria/RS e Diário Catarinense, Jornal de Santa Catarina e Notícia (última aquisição) / SC, têm sua circulação baseada na Venda Avulsa e também na Carteira de Assinantes.

Todos os jornais do grupo são filiados ao IVC (Instituto Verificador de Circulação), o qual audita a circulação total paga dos mesmos e comprova ao mercado a quantidade média de jornais que circulam no mês. O IVC divulga mensalmente um ranking de todos os jornais do Brasil que são filiados a ele, com a respectiva circulação de cada um.

A Zero Hora é um jornal estadual líder em circulação e leitura no mercado onde atua, conforme verificamos no gráfico do anexo 1. Desde o início de 2004, quando ultrapassou a circulação média de seu concorrente Correio de Povo, conforme

Excluído: ¶

¶  
¶  
¶  
¶  
¶  
¶

Excluído: Descrição da organização e do protagonista ( 1 à 2 pg.)¶

¶

Excluído:

Excluído:

Excluído:

Excluído:

Excluído: o

Excluído:

constatamos no gráfico do anexo 2, se mantém como o jornal de maior circulação do Grupo e também do estado do Rio Grande do Sul. No ranking da média diária de circulação dos principais jornais filiados ao IVC de dezembro/2006, a Zero Hora é o 5º maior jornal do Brasil em circulação, ficando atrás apenas dos jornais do eixo Rio – São Paulo, como Extra, Folha de São Paulo, O Globo e O Estado de São Paulo, conforme anexo 3.

No final de 2006, apresentava uma circulação média diária paga acima de 179.000 exemplares, sendo desta 87% representada pela venda de Assinaturas, ou seja, aproximadamente 156.000 exemplares e 13% pela Venda Avulsa, 23.000 exemplares.

No entanto, se analisarmos a variação de circulação de setembro/2002 a setembro/2006, constatamos que a Zero Hora apresentou um crescimento de 0,9% neste período, enquanto os demais jornais do grupo apresentaram percentuais de crescimento superiores a 14%, conforme verificamos abaixo.

Evolução da circulação de jornais brasileiros  
Variação Set 2002/Set-2006



Neste gráfico divulgado pelo IVC, podemos constatar que somente dois jornais no país, O Globo e o Jornal do Brasil, além dos jornais do Grupo RBS, apresentaram crescimento no período.

Excluído: (Instituto Verificador de Circulação)

Excluído: 6

Excluído: ndo

Excluído:

Excluído: [REDACTED]

Excluído: 174.893

Excluído:

Excluído: [REDACTED]

Excluído:

Excluído:

Excluído: [REDACTED]

Excluído:

Excluído: [REDACTED]

Excluído: Se possível colocar dados, tabelas, gráficos com estes números e as fontes, em anexo, para dar maior credibilidade à informação. Adicione isso (tabelas, gráficos ano após ano, etc) sempre que achar que traz ao leitor uma visão mais concreta sobre o caso/empresa/produto estudado.¶

Excluído: . idem¶

1

Em relação ao produto, a Zero Hora oferece informação, cultura e lazer, através de matérias específicas para diferentes públicos, com 23 cadernos segmentados, 54 colunistas renomados, projetos diferenciados e cobertura de grandes eventos.

Excluído: .....  
O jornal oferece produtos

Excluído: o

Excluído: .....  
¶

Excluído: a

Excluído: conta

Excluído: █

Atualmente o grupo RBS conta com quase 5.500 colaboradores, sendo que só o jornal Zero Hora representa mais de 30% deste total, com 1.800 colaboradores em toda sua estrutura. A operação de Call Center de todos os jornais do grupo, que concentra-se em Porto Alegre, possui aproximadamente 500 pessoas, sendo que a equipe de serviços, retenção e vendas de assinaturas do jornal Zero Hora representa 50%, contando com 250 colaboradores, e 120 exclusivos para área de vendas.

Excluído:

Excluído: concentra-se no Call Center em Porto Alegre, no qual

Excluído: possui

Excluído: █

Excluído: 3

Excluído: 2

Excluído: uma através de

Excluído: e outra

Excluído: N

Excluído: mos

Excluído: Explicar melhor estes 3 canais. Pode ser em uma nota de rodapé, com breves descrições de cada um.

A forma de comercialização para assinantes se dá de 3 maneiras, conforme estrutura abaixo: Internet, Telemarketing e Porta a Porta. Hoje, no telemarketing opera-se com 2 focos, ativo e receptivo e com 3 canais diferentes, ativo prospect, ativo reconquista e receptivo.

Os canais ativos trabalham com uma ferramenta de discagem automática, a qual recebe input's de nomes determinados pela empresa (mailing) e que entrega ao operador a chamada já atendida e com todos os dados disponíveis do cliente na tela.

A equipe ativa prospect é aquela que liga para clientes novos ofertando o jornal. Já a equipe ativa reconquista liga para ex-assinantes do jornal convidando-os a retornar com uma proposta especial. O canal receptivo é aquele que recebe ligações externas para efetivar a venda.

Os operadores das células ativas efetuam em média 90 contatos por dia e após toda ligação, finalizam, realizando um procedimento de marcação do motivo de venda ou de não venda na própria ferramenta que fez a discagem.

Excluído: de



O canal de vendas porta a porta, conhecido pelo nome de Centurion, realiza seu trabalho em todo Rio Grande do Sul através de roteiro de casa em casa. São 30

vendedores que, diariamente, trabalham em determinadas ruas, bairros, regiões, cidades de acordo com os roteiros planejados anteriormente, abordando as pessoas pessoalmente e oferecendo o produto.

Podemos analisar anualmente a evolução do Grupo RBS no anexo 4.

### 3. PROTAGONISTA

Juliane Antonelo Campos, trabalha na empresa há mais de 4 anos. Em dezembro de 2002 foi contratada para supervisionar a Equipe de vendas ativa e receptiva do telemarketing Zero Hora a qual contava com 50 pessoas. Em janeiro de 2005, após exercer 2 anos a função, foi promovida a coordenação de todos os canais de vendas da mesma, o que incorporava além das suas equipes, mais a equipe de vendas externas e uma Equipe Terceirizada - Atento.

Natural do interior, da cidade de Cruz Alta, aos 5 anos de idade mudou-se para Encruzilhada do Sul junto com a família que buscava nestas terras, uma nova esperança para a Agricultura.

Juliane é a primeira de três filhas, sempre muito dedicada, formou-se no 2º grau aos 17 anos e foi para a capital continuar seus estudos, buscando um diploma universitário. Atualmente, casada, com 28 anos, formada em Administração de Empresas (FARGS - RS) no ano de 2001 e completando em 2007 a especialização de Gestão Empresarial na UFRGS.

Sempre atuou no setor comercial, é uma pessoa empreendedora, que gosta de desafios e liderar grupos de pessoas. A questão de vendas sempre a fascinou, visto que só exerceu atividades nesta área desde seu primeiro emprego. Trabalhou por 5 anos numa empresa de distribuição de produtos Bosch, com mais de 60 representantes em todo o Brasil, após foi contratada pela Ambev como de Supervisc regional de produtos não alcoólicos.

Excluído: f

Excluído: A

Excluído: O

Excluído:

Excluído: Eu,

Excluído: o

Excluído: u

Excluído: e e

Excluído:

Excluído: u

Excluído: -

Excluído: Sou natural

Excluído: (diz mais especificamente de onde) e v

Excluído: veio

Excluído: im

Excluído: C

Excluído: Sou f

Excluído:

Excluído: -

Excluído: estou c

Excluído: ei

Excluído: o

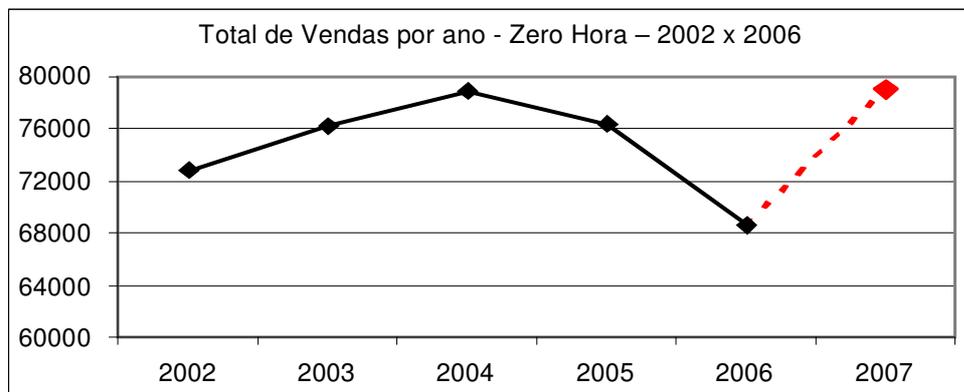
Excluído: me

Excluído:

#### 4. SITUAÇÃO - PROBLEMA

Em 2007, Juliane Campos, Coordenadora de Vendas de assinaturas Zero Hora, tinha um desafio de apresentar um crescimento mínimo de 15% no total das vendas em relação ao ano anterior.

Este percentual já foi ultrapassado em outros anos, como em 2004. No entanto, desde o início de 2005, o jornal Zero Hora vem se deparando com um baixo rendimento em suas equipes de vendas, apresentando uma curva cada vez mais declinante, com indicadores de produtividade inferiores aos 4 últimos anos e ao previsto pela empresa, conforme abaixo.



Esta queda nas vendas de Assinaturas afetou diretamente os resultados da área de circulação, pois o jornal só apresenta um crescimento quando é entregue um saldo positivo entre o total de vendas e o total de cancelamentos no mesmo período.

No ano de 2006, o setor de fidelização de assinaturas ultrapassou sua meta, ou seja, cancelou menos que o previsto pela empresa, no entanto, o setor de vendas ficou 25% abaixo de sua meta, resultando em um saldo negativo em Assinaturas.

Excluído: ¶

Excluído: <#>¶

Excluído: Descrever o problema e apresentar claramente o dilema ( 1 à 2 pg.)¶

Excluído: ¶

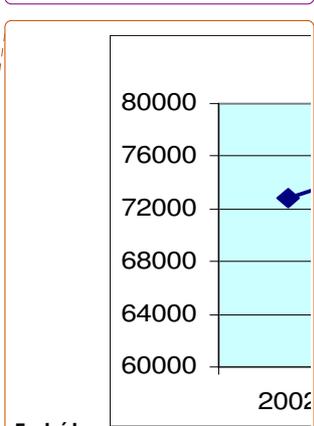
Excluído: eu,

Excluído: e

Excluído: o

Excluído: 3

Excluído: ¶



Excluído:

Excluído: GRÁFICO ¶

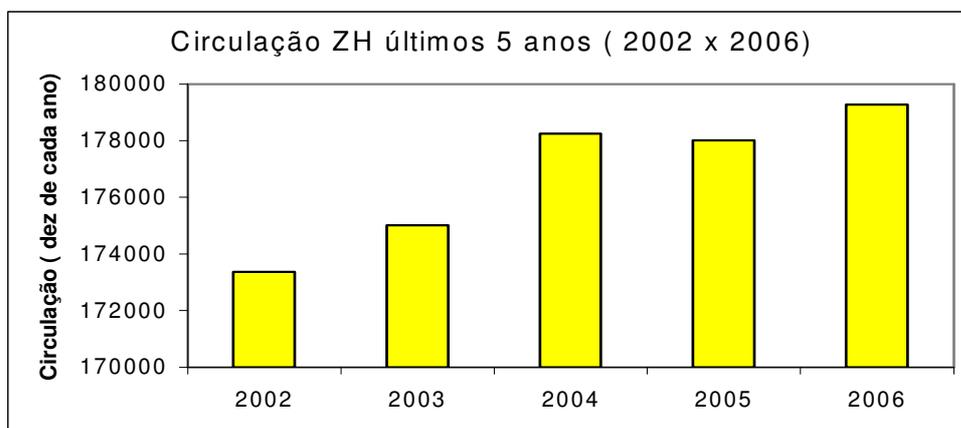
Excluído: ¶

Excluído: atingiu 102% de sua

Excluído: ¶

.....

Neste mesmo ano, o setor de venda Avulsa do jornal, ou seja, venda em bancas, estabelecimentos comerciais e sinaleiras, apresentou uma circulação média/mês de aproximadamente 21.000 exemplares pagos/dia, resultado este que é 13% inferior comparado com o ano de 2005, onde a média foi 24.000 exemplares. Este indicador sinaliza que os clientes pararam de comprar avulsamente o jornal, embora não necessariamente tenham parado de ler. Uma das possibilidades é que eles tenham passado a assinar a Zero Hora, visto que a circulação média de exemplares jornal/dia, baseado na venda avulsa e nas assinaturas, apresentou um pequeno aumento no último ano, como podemos constatar abaixo:



Como a Zero Hora foi o jornal do grupo que apresentou o menor percentual de variação de circulação, ficando em 0,9% entre 2002 e 2006, verificado anteriormente, traçou-se um desafio para 2007, visando retomar o crescimento das vendas a patamares superiores, já atingidos no passado. O objetivo era buscar um saldo positivo em assinaturas e, conseqüentemente, um crescimento em circulação.

Como o número planejado seria o mínimo aceitável para a empresa atingir o objetivo proposto, todos os executivos de cada área sabiam que seu compromisso valia a permanência na empresa.

Assim, a obrigação pela busca do resultado de vendas em 2007 ficava ainda mais forte, pois o setor vinha de um ano com resultados inferiores ao desejado pela empresa.

Excluído: crescimento de .....e

Excluído:

Excluído: .....

Excluído: superior

Excluído: s

Excluído: de crescimento é muito importante, pois

Excluído:

Excluído: .....

Excluído: ¶

Excluído: ¶

¶  
MOSTRAR GRÁFICO DADOS IVC - CIRCULAÇÃO MÊS¶

¶  
Excluído: Como a Zero Hora, foi o jornal do grupo que apresentou o menor percentual de

Excluído:

Excluído: ntre as

Excluído: um

Excluído: ¶

¶  
GRÁFICO apres Cristiano...¶  
<sp>¶

Excluído: ¶

Excluído: r

A partir dessa situação, Juliane deveria buscar alternativas para retornar os indicadores de crescimento em vendas. O objetivo era: encontrar possíveis caminhos para atingir o resultado, apresentar um aumento de 15% nos indicadores de vendas e permanecer na empresa.

Excluído: eu

Excluído:

## 5 . EVOLUÇÃO DOS FATOS

### 2002 – Baixa qualificação e índices de produtividade

No final de 2002, a empresa Zero Hora Editora Jornalística, em específico, a área de Circulação de Assinaturas, buscava no mercado um profissional para liderar a equipe de vendas de jornais do telemarketing Zero Hora, juntamente com outra Supervisora. Foi quando Juliane Campos teve a oportunidade de entrar na empresa e assumir este desafio.

Realmente foi um grande desafio, pois naquela época, o setor de Assinaturas do Call Center tinha aproximadamente 180 operadores e 8 supervisores, todos vindos da equipe interna. Como Juliane, era a única integrante da equipe de gestão selecionada externamente, a interatividade e integração com os demais gestores no início foi delicada.

Neste mesmo ano, a área de vendas era formada por 4 equipes: telemarketing ativo, receptivo, venda porta a porta e outra equipe terceirizada pela empresa Atento.

Quando Juliane assumiu a Equipe de telemarketing, em dezembro de 2002, o cenário era de baixos índices de produtividade, alto turnover, baixa qualificação da equipe e poucos controles gerenciais. O primeiro passo a tomar foi fazer um diagnóstico da equipe, o que possibilitou o planejamento de algumas ações de curto e médio prazo.

### 2003 – Reestruturação e Qualificação da Equipe

O ano de 2003 foi marcado pelo desenvolvimento e qualificação da equipe. Foi um processo de aprendizado e valorização, que começou com a implantação de um Projeto chamado Qualificar. Este projeto tinha por objetivo qualificar a operação através da avaliação individual de competência e desempenho trimestralmente.

Excluído: ¶

¶  
¶  
¶  
¶  
¶  
¶  
¶

Excluído: ¶

Excluído: Descrever o que aconteceu utilizando depoimentos dos envolvidos, opiniões de terceiros, apresentar dados que ajudem o leitor a entender o que aconteceu. Identifique as alternativas que existiam para a tomada de uma determinada decisão, analise cada uma das alternativas ( 8 à 15 pg.)¶

Excluído: assumir

Excluído: tive

Excluído: eu

Excluído: a entrar de fora

Excluído: me sentia uma estranha no ninho.

Excluído: e havia sido desligada.¶

Excluído: mos

Excluído: nos

Excluído: mos

Ainda no 1º semestre do ano, foi feita uma reestruturação forte na equipe, com a contratação de novos vendedores em substituição aos que apresentaram os piores resultados.

Excluído: Fizemos

Outra mudança foi a avaliação do número individual de cada operador, divulgando à equipe um acompanhamento da produtividade diária, através de um ranking que indicava quanto cada vendedor estava projetando atingir da meta e ganhar de remuneração.

Excluído: (nos últimos dias? meses?)

Excluído: Focamos

Excluído: a

Excluído:

Excluído: ção do

Excluído: passou a ser

Excluído: á

Excluído: Como os

Excluído: reagiram a isso? Reagiram

Excluído: ? Houve

No início, os funcionários aceitaram positivamente, pois eles próprios faziam seus controles, planejamentos e estimativas de ganho, o que gerou uma competição saudável de vendas, pois todos queriam estar entre os primeiros lugares.

Depois de um tempo, iniciou-se uma pequena instabilidade, pois todos sabiam quanto todos iriam ganhar e a competição saudável cedeu lugar à discórdia e inveja. Isto fez com que o controle fosse entregue individualmente e não divulgado ao grande grupo, regularizando novamente a situação.

Foi montado um cronograma de treinamentos continuado, com facilitadores internos e consultoria externa, visando à capacitação dos operadores. Foram abordados diversos temas como: técnicas de vendas, postura de um executivo de vendas, motivação e senso de equipe.

Excluído: instabilidade? Esta informação será importante quando forem ser delineados os possíveis caminhos para 2007...¶

Excluído: M

Excluído: m

Excluído: s

Excluído: Intensificamos a

Excluído:

A valorização do produto foi intensificada, com integração da área de redação, com a visita dos colunistas do jornal ao Call Center, a semana do produto, dicas e apresentações dos cadernos temáticos pelos próprios operadores, além de reciclagens.

Em setembro de 2003 a operação de vendas do Jornal de Santa Catarina, que era terceirizada, estava apresentando baixos resultados, o que fez com que a empresa viesse a internalizar tal operação no Call Center em Porto Alegre. Uma das variáveis que levaram à tomada desta decisão foi que as equipes internas apresentavam um resultado muito mais satisfatório que a empresa terceirizada.

No final de 2003, após a implantação de todas estas ações, a equipe de vendas da Zero Hora apresentou um incremento de mais de 4% no geral das vendas, em relação ao ano anterior. Isto fez com que o desafio da equipe de vendas, para 2004, aumentasse em no mínimo 4% em relação ao realizado de 2003.

Excluído: .....% nas vendas

Excluído: .....

Excluído: de

Excluído: safio

## 2004 – Segmentação da Equipe e o melhor dos últimos 5 anos de vendas

Em 2004 constatou-se que a equipe apresentava um melhor índice de produtividade em determinado mailing, o que fazia com que as taxas de conversão dos diferentes mailings fossem bastante oscilantes, ou seja, o retorno de venda em cada grupo de nomes era discrepante.

Quando a operação trabalhava ativo em nomes de clientes novos em potencial, a conversão era muito inferior do que, quando trabalhava com nomes de ex-assinantes do jornal, ou seja, vendia-se mais para clientes cancelados, que já conheciam o produto e tiveram algum contato com o jornal.

Excluído:

Excluído: se

Esta constatação fez com que Juliane Campos tomasse uma decisão importante: segmentar a equipe, ou melhor, dividir o grupo de vendedores ativos em dois focos distintos. Uma equipe venderia apenas para clientes novos: Equipe Prospects e outra apenas para ex-assinantes: Equipe Reconquista.

Excluído: tomássemos

Foram observados, os operadores que apresentavam os piores desempenhos em qualidade de vendas, ou seja, vendas que não eram efetivamente pagas, e substituídos por novos operadores especialmente selecionados para a nova equipe de Reconquista.

Excluído: S

Excluído: mos

Excluído:

Com essa segmentação, os operadores focaram em públicos definidos, com ferramentas de aquisição específicas, script diferenciado e ofertas especiais para cada grupo de cliente alvo.

Excluído: obtinham as melhores conversões no mailing

Excluído:

Excluído: com nomes de clientes cancelados e criamos uma nova equipe: Prospect Reconquista. ¶

Excluído: focamos

Excluído:

Excluído: Ajustamos a

A meta das novas equipes, Prospect e Reconquista, foi definida de acordo com a produtividade média que faziam anteriormente nos mailing correspondentes a cada público. Como a equipe Reconquista apresentava um percentual de conversão maior em seus mailing trabalhados de ex-assinantes, sua meta de venda por operador/dia, em relação à equipe Prospect, ficou superior.

A remuneração da nova Equipe Reconquista, tanto fixa como variável, foi definida inferior à praticada pela equipe Prospect, em virtude de tratar-se de mailings de melhor conversão, com maior facilidade de reversão em assinantes. Como todas as pessoas que integravam esta equipe eram novas, as diferenças salariais não

impactaram negativamente, pelo contrário, foram um incentivo às pessoas que ficaram com o mailing de prospect, que teoricamente era mais difícil, e poderiam ganhar mais. Passou a ser um incentivo para as pessoas da equipe Reconquista, que se atingissem excelentes resultados, poderiam ser transferidas, ou melhor, promovidas à equipe prospect, cuja possibilidade de ganho é bem maior.

O resultado obtido com essa segmentação foi que, com o mesmo número de operadores, com a mesma quantidade de nomes, o total de vendas cresceu, pois a média de venda por operador, por dia, aumentou. A equipe Prospect manteve seus indicadores mesmo sem o mailing de melhor conversão e a equipe Reconquista apresentou patamares superiores de conversão, elevando a média geral.

O ano de 2004 foi marcado pela mudança estrutural da equipe e pelo aumento significativo das vendas dos canais ativos do telemarketing: prospect e reconquista, os quais subiram 10% em relação ao ano anterior. Se comparado o número geral de vendas de 2004 x 2003, o crescimento ficou superior a 3% e, em relação ao ano de 2002, verifica-se um crescimento acima de 8%.

Foi o ano em que o jornal atingiu o maior número de vendas absolutas dos últimos 5 anos.

Também se constatou que a equipe fortaleceu-se neste período, apresentavam-se mais maduros, comprometidos e focados com o resultado do seu negócio. Essa postura foi muito em razão das reuniões que eram realizadas semanalmente, no máximo quinzenalmente, para informar ao grupo os resultados atingidos no mês e propor novas alternativas diante de determinada posição.

Mudou-se a visão, a cultura, a postura da equipe, mas, principalmente, o resultado da empresa.

Nesse ano também foi internalizada a operação de vendas do Jornal Diário Catarinense, que, a exemplo do Jornal de Santa Catarina, tinha suas operações terceirizadas e apresentava resultados inferiores às operações internas.

Excluído: e o

Excluído: u

Excluído:

Excluído: .....9%

Excluído:

Excluído: rmos

Excluído: mos

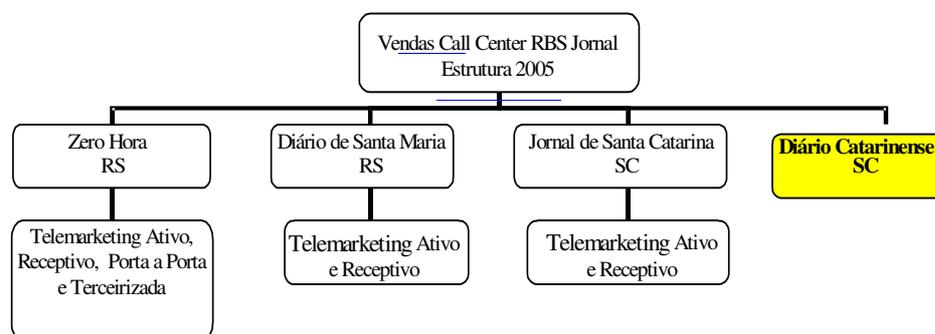
## 2005 – Restruturação da gestão e investimento em nova tecnologia de discagem

No início de 2005, após apresentar um bom resultado na área de circulação em 2004, a empresa resolveu mudar a estrutura de gestão desta área. Havia centralizado várias operações de seus jornais desde 2002, quando só tinha há Zero Hora e o Diário de Santa Maria. A estrutura atual estava sobrecarregada, pois só tinha um gerente e um coordenador geral acima de todos os supervisores do Call Center de todos os jornais, ou seja, aproximadamente 500 pessoas.

A nova configuração agregava dois novos coordenadores, um exclusivo para vendas e outro para retenção e serviços, sendo que a coordenadora geral passou a Gerência Executiva de assinaturas da circulação.

Nesse momento, Juliane Campos foi convidada a assumir a coordenação geral das equipes de vendas do Call Center, que era composta pelas equipes de vendas do jornal Zero Hora (ativa prospect, ativa reconquista, receptiva, porta a porta e terceirizada), do jornal Diário de Santa Maria (ativa e receptiva) e do Jornal de Santa Catarina (ativa e receptiva), conforme abaixo.

Excluído:



O Jornal Diário Catarinense, que também tinha suas operações no mesmo Call Center, tinha um coordenador exclusivo para este jornal, que ficava locado em Santa Catarina. Assim como o canal de vendas Internet da Zero Hora, desenvolvido em 2003, também estava sob o controle do gerente de Circulação.

Foi uma grande oportunidade e um grande desafio para Juliane. A oportunidade era em virtude da responsabilidade, do crescimento, da aprendizagem e da

importância que a função representava à área de Circulação. O desafio era que além de atender as expectativas da empresa, deveria encontrar dois novos supervisores para liderar sua equipe, visto que a outra coordenadora geral de retenção e serviços escolhida era sua antiga parceira de gestão.

No início, quando a gestão foi substituída por duas novas pessoas, a equipe ficou de certa forma desestabilizada, pois eram pessoas que já haviam feito parte da equipe anteriormente, tinham perfis diferentes, uma nova forma de gestão.

No entanto, como a equipe estava forte e unida, seguiram o propósito, firmes, apresentando bons resultados.

Excluído:

Logo no início de 2005 foi anunciada uma mudança de tecnologia, mais propriamente uma mudança do modo de discagem de todas as operações ativas do Call Center, pois a ferramenta de discagem que era utilizada pelas equipes, estava defasada em relação à utilizada no mercado.

Quando se soube da notícia houve um planejamento de todas as ações que deveriam ser realizadas para que tudo ocorresse da melhor forma possível. A primeira atitude foi relacionada à equipe, que foi preparada aos poucos, com muitas reuniões, explicações sobre os motivos e os propósitos da troca, pois toda mudança gera desconforto se não for planejada com cuidado.

Em março de 2005 começou a implantação da ferramenta de discagem, que era muito mais moderna, mais ágil e conseqüentemente mais produtiva, pois o operador tinha possibilidade de fazer maior número de contatos e assim realizar mais vendas.

Excluído: conseqüentemente

A nova ferramenta permitia que o operador ficasse menos tempo ocioso, pois o intervalo entre uma ligação e outra reduziu bastante. O sistema de discagem era de tecnologia avançada, programava anteriormente quando um operador iria ficar livre para receber uma ligação e já disparava uma chamada um tempo antes, para que quando ele estivesse disponível, o cliente já estivesse na linha.

Esta mudança fez com que a produtividade aumentasse quase 16% só no 1º semestre de 2005 nos canais que usavam a ferramenta, ativo prospect e reconquista.

Essa ascensão continuou no 2º semestre de vendas, tais 0 canais apresentaram um crescimento de 14% neste período, em relação a 2004.

Excluído: ci

Excluído: d

Excluído: l

Excluído: No entanto esta

Excluído: ascensão

Excluído:

Excluído: deste

Excluído: canais

No entanto, o ano de 2005 apresentou um resultado, no total de vendas da Zero Hora, de mais de 3% inferior à 2004, praticamente igual ao do ano de 2003, em virtude do baixo resultado da equipe receptiva e terceirizada, que ficaram 21% e 20% abaixo do desafio.

O número do canal Porta a Porta Centurion foi praticamente o mesmo, mas o que a empresa ganhou com a implantação da nova ferramenta de discagem nos canais de telemarketing não chegou a compensar a baixa produtividade dos canais receptivo e terceirizado, que entregaram aproximadamente 2.800 e 2.700 assinaturas a menos respectivamente.

#### 2006 – Mudança física de lugar e internalização da equipe terceirizada

Em 2006 o ano começou forte, a expectativa da empresa em retomar o crescimento era muito grande, mesmo com o baixo resultado apresentado em 2005 no geral das vendas.

O desafio para as equipes de vendas do jornal era atingir 18% acima de assinaturas novas pagas superior ao realizado no ano anterior.

Muitas estratégias foram traçadas para buscar este desafio. Algumas eram: acabar com o contrato da operação terceirizada, ampliar a equipe interna, mudar a estrutura física de lugar para melhorar as condições de trabalho e também porque se pensava em internalizar a equipe terceirizada e o lugar já não comportava mais nenhum aumento de quadro, dentre outras ações.

Começou-se ajustando a gestão ao número de operadores por equipe, pois precisava-se de uma liderança forte, que entregasse resultados satisfatórios, o que facilitaria se fossem menos operadores por gestor. O baixo número de supervisores dificultava o controle, as avaliações e os acompanhamentos das equipes. Portanto, foi contratado mais gestores com o intuito de melhorar a produtividade, o desenvolvimento da equipe e a qualificação do trabalho, pois precisava-se ter um grupo homogêneo e com o resultado coeso, sem instabilidade.

Excluído: ¶  
..... ¶

Excluído: no último semestre de

Excluído: ....

Excluído: e

Além de melhorar a produtividade e a qualidade das equipes, também existia a intenção de rescindir o contrato que a empresa tinha com a operação terceirizada Atento, internalizando o mesmo número de operadores dessa equipe.

**Excluído:** desterceirizar a parceria que tinha-se com a operação Atento,

**Excluído:** todos os

Esta decisão de terminar com a parceria foi em virtude dos resultados, que estavam caindo, como já constatado no último ano e que também eram inferiores à equipe interna. Outro motivo foi que, como a empresa havia centralizado todas as operações de Call Center dos seus jornais, e tinha-se a intenção de mudar para um espaço maior, pois o antigo não comportava mais pessoas, não existia o porque de não centralizar também esta operação. Além de mais produtivo, seria mais vantajoso.

Em março efetivou-se a mudança física de toda a operação da sede da empresa para um local totalmente independente, no centro da cidade. A estrutura era moderna, toda nova, o espaço físico adequado a todos, um clima alegre e descontraído, com cores especiais, criado especialmente para um ambiente de Call Center. A inauguração foi com uma recepção calorosa e a equipe não foi resistente.

Também em março foi comunicado o término do contrato com a terceirizada e já em abril o mesmo número de operadores que trabalhava na operadora Atento, já estava atuando em nossas equipes, sendo dez na equipe prospect e dez na equipe reconquista. Com esse aumento da equipe, foram contratados novos supervisores externos que vieram agregar ao quadro já existente.

Houve dificuldade de integração e adaptação na cultura interna da empresa com os novos gestores. As trocas de gestão foram constantes nesse ano, principalmente nas equipes de telemarketing, visando ajustar a melhor parceria e a melhor combinação de habilidades para desenvolver as equipes.

Diante desta situação, ainda houve a dificuldade em compor o número de pessoas das equipes, gerando um quadro incompleto em muitos meses do ano e conseqüentemente falta das vendas dessas pessoas no número geral, reduzindo assim, os resultados da empresa.

Além de tudo, no ano de 2006 não se tinha Analista de Aquisição para avaliar melhores estratégias, mercados e alternativas para alcançar o resultado proposto.

No entanto, foi um ano de muitos investimentos em ferramentas de aquisição e valorização da equipe. Foram comprados novos mailings para a equipe de

telemarketing, adquiridos para a equipe Centurion novos uniformes, trocado de fornecedor dos veículos utilizados para a locomoção dos vendedores, sendo as novas van's de maior qualidade e segurança.

Apesar de todas as mudanças e dos novos investimentos, o ano de 2006 apresentou o pior desempenho de vendas dos últimos 5 anos, ficando 10% abaixo do ano anterior. Este atingimento foi devido à equipe de telemarketing prospect e reconquista não ter, conforme amostra no anexo 8 "a composição da Força de vendas da Zero Hora", absorvido o total de vendas da equipe terceirizada, mesmo aumentando o quadro de vendedores.

O impacto desse número repercutiu diretamente no geral da área de assinaturas.

Apesar do resultado, a empresa apostou na área de circulação de jornais do grupo. Após o investimento da mudança física de lugar, internalizou toda a operação de Call Center do Jornal Pioneiro de Caxias do Sul. No meio do ano, lançou um jornal novo de Venda Avulsa em Santa Catarina, o A Hora, semelhante ao Diário Gaúcho, que igualmente não tem assinaturas. Para completar, encerrou-se o ano com a aquisição de um novo jornal de Joinville, A Notícia, que passou a concentrar também todas suas operações de vendas, retenção e serviços no Call Center de Porto Alegre, conforme verificarmos no anexo 5. Nesse anexo mostra-se a estrutura geral de vendas dos 6 jornais do grupo que tem suas operações executadas pelo Call Center, o número de operadores de cada jornal na célula de vendas ativa, a meta de venda operador por dia respectiva destas equipes e o preço de cada jornal na venda avulsa.

### **Possíveis macro-influências ambientais nas vendas**

Se analisarmos a economia, num geral, em 2006 verificamos que a economia mundial apresentou um crescimento positivo, terminando o ano com um PIB de 5,12% superior, sendo que os países emergentes se saíram bem, com um crescimento de 7,3%, como foi divulgado do informe Econômico da Fiergs em dezembro de 2006.

Nesse cenário de renda mundial em expansão, e, portanto, de boas oportunidades, 2006 foi um tanto frustrante para os brasileiros, inclusive aos gaúchos.

No entanto, se focarmos na economia gaúcha, 2007 apresenta uma expectativa de melhora em relação à 2006.

Se compararmos esse ano com os 2 últimos, teremos um resultado estatisticamente positivo, principalmente por estarem fortemente apoiados em bases de comparação muito baixas, frutos de um ano de 2005 marcado pela seca, restrição de créditos de ICMS, pelo aumento das alíquotas e pela intensificação do forte processo de valorização cambial.

Em termos setoriais, a agropecuária gaúcha apresentou uma melhora em 2006 em relação a anos anteriores, mas ainda não a desejada. Isso especialmente se justifica pelo desempenho das lavouras. A safra de soja e milho aumentaram. As demais culturas apresentaram um ligeiro aumento, com exceção do trigo e do arroz. As causas assinaladas para a redução são a queda das áreas de plantio, o baixo preço do produto no mercado interno, as dificuldades de comercialização das últimas safras, a descapitalização dos produtores, aliada à inadimplência e à conseqüente restrição de crédito que resultaram numa safra com baixo nível tecnológico.

A indústria gaúcha patinou em 2006, o IDI – Índice de Desenvolvimento Industrial, alcançou a marca de 19 meses no negativo, só vindo a se recuperar em outubro de 2006. O ano foi marcado pela gripe aviária, que prejudicou os resultados da indústria alimentícia, pela crise de agricultura em 2004/05 que manteve seus efeitos sobre máquinas e equipamentos e pelo efeito do câmbio que prejudicou o desempenho do setor coureiro-calçadista que, por sua vez, só conheceu aumento das exportações, com o aumento dos preços. Na indústria, a redução de empregos foi de 10 mil postos só em 2006.

O Rio Grande do Sul termina 2006 com alguns sinais de recuperação econômica, após 2 anos de crises profundas, decorrentes da seca na safra de 2004/05 que deprimiu a renda do setor primário e gerou impacto sobre toda cadeia industrial ligada ao agronegócio. A expectativa para 2007 é de que o setor primário volte a contribuir positivamente para o crescimento do estado em função de ganhos de produtividade.

No entanto, todo esse cenário econômico parece ter interferido no resultado de muitos setores, pois no geral, os gaúchos tinham receio de investir ou gastar com a realidade dessa economia praticamente estagnada.

Também temos que avaliar a interferência do crescimento percentual do uso da Internet, cuja penetração na classe A, B e C é cada dia maior. Segundo site do IBGE de maio de 2007, livros, revistas e jornais representam 30% dos produtos mais comprados pela internet. Ainda de acordo com o relatório divulgado pela ComScore Networks, o Brasil está em 11º no ranking dos países com maior número de internautas. A pesquisa mostra que o índice de crescimento da internet no Brasil superou as taxas mundiais, pois foi de 16% o crescimento, enquanto o crescimento mundial foi de 10%.

Quando analisamos outros indicadores como a taxa de PIB nacional – Produto Interno bruto – verificamos uma curva totalmente ascendente, com um grande crescimento em 5 anos, passando de 1,9 em 2002 para 13,1 em 2006. O mesmo não se constata quando analisamos o PIB do RS, que apresentou nesses 5 anos seu maior indicador no ano de 2004, mesmo ano que o jornal apresentou seu melhor resultado de vendas. Nos últimos 2 anos obteve-se baixos índices, como constatamos no gráfico no anexo 6. Esse indicador também pode ter interferido no resultado das vendas, pois está relacionado com a economia do mercado.

Verificando as taxas de desemprego nestes últimos 5 anos, que também é outro indicador importante, conforme fonte do IBGE, e demonstrado no gráfico do anexo 7, percebemos que, embora seja medido apenas nas regiões metropolitanas, não demonstrando o panorama global, não houve grandes variações e os resultados do RS e Brasil apresentaram a mesma curva. Em 2002 o RS tinha uma taxa de desemprego de 8,8% e em 2006 de 8,2%, o que embora tenha interferido na economia, não parece ter sido nenhum pouco determinante na redução drástica de vendas.

Outro indicador que é o índice Gini<sup>1</sup>, conforme apresentado abaixo, que mostra nos últimos 5 anos, de acordo com o IPEA - Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, uma pequena melhora, mas insignificante a ponto de impactar nos resultados.

---

<sup>1</sup> Mede o grau de desigualdade existente da distribuição de indivíduos segundo a renda domiciliar per capita. 0 = sem desigualdade, 1 = máxima desigualdade.

## Renda - Desigualdade - Índice de Gini

|    | 2001  | 2002  | 2003  | 2004  | 2005 |
|----|-------|-------|-------|-------|------|
| RS | 0,554 | 0,548 | 0,539 | 0,528 | 0,52 |

Fonte: IPEA - Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada

A renda domiciliar<sup>2</sup> per capita do estado do RS, analisada pela mesma fonte IPEA, permaneceu praticamente a mesma neste período, não sendo um indicador que interferisse no resultado, conforme abaixo.

## Renda Domiciliar - per capita

|    | 2001   | 2002   | 2003   | 2004   | 2005   |
|----|--------|--------|--------|--------|--------|
| RS | 451,56 | 440,65 | 428,80 | 442,43 | 456,09 |

↳

Fonte: IPEA - Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada

[JBA1] Comentário:

Quando analisamos indicadores mundiais, principalmente na área de circulação de jornais, verifica-se que a mesma cresceu 2,3% em 2006, em relação ao ano anterior.

Tais números foram apresentados pela WAN – Associação Mundial de Jornais no 60º Congresso Mundial de Jornais na África do Sul. Ainda, de acordo com a entidade, a circulação de jornais aumentou 9,48% nos últimos cinco anos. As vendas cresceram nos continentes asiático, europeu, africano e sul-americano. A América do Norte foi à única a apresentar queda considerável.

Mesmo com a tendência digital ganhando força, veículos impressos parecem continuar a ser a mídia de preferência da maioria dos leitores, pois o número total de diários pagos no mundo aumentou 3,46% em 2006, alcançando o recorde de 11.207 títulos, mais de 515 milhões de pessoas compram jornais todos os dias. Em 2002, eram 488 milhões, a média de leitores é estimada em mais de 1,4 milhões por dia.

<sup>2</sup> Este indicador é definido como a razão entre a soma da renda mensal de todos os indivíduos da família residentes no domicílio e o n° dos mesmos.

Quando se analisa o mercado de jornais da região da América Latina, no período de 2001 a 2005, verifica-se que essa foi região a que mais cresceu, e a circulação dos Jornais no Brasil apresentaram um crescimento nos últimos 5 anos, período de 2002 a 2006, de 3,7%, apresentando só no último ano 6,5%.

Esses dados de circulação nos incentivam, ou melhor, estimulam a encontrar caminhos para crescer 15% em vendas do jornal Zero Hora, pois acredita-se que ainda exista mercado para a mídia impressa no estado do Rio Grande do Sul.

### Possíveis caminhos...

Após algumas análises e estudos das variáveis internas e externas apresentadas, surgiram 4 possíveis caminhos para o crescimento das vendas.

É importante ressaltar que a escolha de uma das alternativas não impossibilita a utilização das demais, pois não são excludentes.

**Possibilidade 1:** Segmentar a equipe do telemarketing ativo dando focos exclusivos para cada equipe. A atual equipe prospect que trabalha com os nomes de clientes novos de todo o estado do Rio Grande do Sul estaria dividida em Ativo Prospect Porto Alegre e Grande Porto Alegre e Ativo Prospect Interior, possibilitando assim planejar e desenvolver ações diferenciadas para cada público alvo, com ferramentas específicas a cada um. Conforme ilustrado no anexo 9 a nova estrutura com essa proposta.

Excluído: s

### Pontos Positivos

- Verifica-se que as necessidades e desejos de duas regiões diferentes são distintas, as pessoas têm percepções diversas até mesmo em relação à abordagem do produto e a segmentação seria uma forma de atender melhor estes públicos qualificando a abordagem;

- Foco em segmento específico, visando uma maior produtividade, trabalhando com script exclusivos, ferramentas e ofertas diferenciadas para cada público de cliente alvo;
- Aumentar a taxa de conversão dos mailing de cada segmento, trabalhando-os de forma específica, visando assim, o incremento de vendas.

### Pontos de Atenção

- Verificou-se que existem horários de melhor contato, tanto para mailing com nomes de interior como da capital, fazendo com que a alteração das discagens para esses públicos, impactasse em menor grau nos contatos. Essa mudança de mailing em determinados horários não seria mais possível, pois quem utilizasse o mailing de interior, discaria o tempo todo para este segmento, sem poder fazer a alteração; não podendo utilizar mais o recurso de troca de nomes;
- As necessidades e desejos dos consumidores podem não variar de acordo com a dimensão geográfica, pois grupos de pessoas mesmo em lugares diferentes podem ter as mesmas características, já que só a segmentação geográfica não difere por si só as pessoas, sendo preciso a combinação de outras variáveis como: geográfica, sócio-econômica, comportamental, entre outras, para identificar bem o perfil de um grupo de clientes.

**Possibilidade 2:** Contratar uma empresa terceirizada, prestadora de serviço de mão-de-obra, que se localizasse internamente em nossa operação. Esta iria ter um número de vendas a entregar com o número de operadores necessários para garantir a produtividade. O salário e os benefícios destes operadores seriam inferiores à nossa operação e pagos pela terceirizada. Após 3 meses de meta batida o operador poderia ser convidado a participar de uma seleção interna para ser promovido para a Zero Hora como funcionário caso existisse vaga, ou o resultado do mesmo fosse superior ao pior resultado da equipe. Quase que como um “Plano de carreira” ou “Banco de talentos”, o que reduziria nosso turnover e manteria nosso quadro sempre completo.

Excluído:

### **Pontos Positivos**

- Redução de Turnover, visto que a equipe contratada teria operadores mais qualificados e engajados com o produto e a filosofia da empresa, o que facilitaria numa seleção. Teríamos maiores possibilidades de transferência, mantendo sempre a equipe interna completa, e com isto, maior facilidade de entregar o número de vendas do mês;
- Plano de carreira com a empresa terceirizada, pois os vendedores que apresentassem uma produtividade superior nos seus 3 primeiros meses, seriam, após seleção interna, promovidos para a equipe da ZH, de acordo com certos requisitos, com todos os benefícios de um colaborador da empresa. Isso seria um incentivo para os mesmos se dedicarem desde o início do contrato, trazendo mais vendas para a empresa;
- Os operadores terceirizados vivenciariam a cultura organizacional da empresa, o que facilitaria uma transferência de setor e uma maior qualificação no atendimento de vendas ao cliente;
- Garantiríamos um número mínimo de vendas da equipe terceirizada, pois a remuneração variável desta estaria vinculada ao atingimento proposto;
- Também teríamos menos custos diretos com contratação, seleção, remuneração, benefícios, enfiam, com recursos humanos.

### **Pontos de Atenção**

- Investimento em posições para o atendimento e lugar físico para a instalação das pessoas;
- Maior consumo de mailing, pois a equipe consumiria mais contatos para discar, o que aumentaria o custo com aquisição de nomes;
- Maior custo em telefonia, pois os mesmos falaria com mais pessoas e este custo seria da empresa;

- Conseguir que a empresa e seus funcionários terceirizados transmitissem a cultura organizacional da empresa, com seus valores, missões e princípios aos clientes e ao mercado.

**Possibilidade 3:** Redimensionar a equipe do Reconquista, definindo que os mesmos só utilizariam mailings de clientes cancelados nos últimos 4 anos e criar outra equipe para trabalhar clientes cancelados com datas anteriores a 2003. Estes representam quase 50% da base de clientes cancelados, apresentam uma taxa de conversão inferior aos mais recentes e são praticamente considerados clientes prospect. Tais nomes poderiam ser tratados de forma diferenciada, com ferramentas, script e ofertas especiais. O anexo 9 mostra a estrutura proposta.

#### **Pontos Positivos**

- Tratar os clientes de forma específica, segmentando-os de maneira diferenciada, com campanha elaborada para cada perfil;
- Foco em segmento específico, o que gera maior produtividade, pois scripts exclusivos, ferramentas e ofertas seriam diferenciados para cada público, trazendo maior taxa de conversão para cada mailing;
- A equipe com o mesmo número de operadores pode apresentar um número de vendas maior, caso aumente o número de contato e conseqüentemente a conversão de cada mailing, o que significa menos custos de pessoas e mais rentabilidade;

#### **Pontos de Atenção**

- Talvez fosse melhor, pegar estes mailings mais antigos e distribuí-los para a equipe Ativo prospect, visto que são clientes anteriores a 2003, que já são considerados clientes novos, pois perderam o contato com o jornal nos últimos 4 anos;

- Se houvesse esta distinção, este grupo de nome teria uma conversão diferenciada, ou seja, venderia mais? A qual custo?

**Possibilidade 4:** Implantar o *blended*, uma ferramenta de tecnologia de discagem mista. As equipes Receptivas e Ativas fariam e receberiam ligações ativas e receptivas automaticamente ao mesmo tempo, otimizando a produtividade da equipe, reduzindo o tempo de espera entre uma ligação e outra e reduzindo as ligações ativas feitas pela equipe fora da ferramenta de discagem, ou seja, avulsas. Portanto, os operadores destas equipes receptivas e ativas passariam a fazer parte de uma só equipe, com as mesmas possibilidades e ferramentas.

#### **Pontos Positivos**

- Mais controle da equipe na ferramenta de discagem, visto que a expectativa de receber ligações faz o operador ficar mais tempo disponível, pois as chamadas receptivas têm maior taxa de conversão, portanto, mais chances de vendas;
- A Equipe tem maior foco no trabalho, isso faz com que se reduzam os tempos de pausa e pós-atendimentos (tempo para ficar livre entre uma ligação e outra), aumentando a produtividade, os contatos e por consequência a venda;
- Aumento de contato na média dos operadores, pois ficam mais tempo disponível a espera de uma ligação receptiva que pode entrar a qualquer momento. Se mantiverem a mesma taxa de conversão dos mailings, tem-se um maior número de vendas;
- Redução da ligação avulsa, pois os operadores ficam mais tempo disponíveis na ferramenta de discagem a espera de uma ligação receptiva;
- Com a ferramenta Blended, existe a possibilidade de utilizar o recurso “Callback” que é a recuperação das chamadas receptivas não atendidas, dentro e fora do horário de funcionamento da equipe. O cliente escuta uma gravação informando que será contatado dentro de poucos instantes, gerando assim um novo mailing, no qual após o 1º operador a ficar disponível gera uma ligação ativa para o cliente. Isso faz com que não se tenha nenhum contato perdido;

- A equipe com o mesmo número de operadores pode apresentar um número de vendas maior com a ferramenta do que sem ela; pois tem possibilidades de fazer vendas ativas e receptivas, aumentando seu contato, sua produtividade e suas vendas, dentro das 6 horas de trabalho.

### **Pontos de Atenção**

- Alto investimento em ferramenta de discagem de tecnologia avançada;
- Aumento do consumo dos mailings, pelo maior tempo que os operadores ficam logados e sem pausas, ou seja, aumenta o número de nomes necessários e consequentemente o custo de aquisição dos mesmos;
- As ligações receptivas não têm uma distribuição uniforme entre todos os integrantes da equipe, pois a ferramenta disponibiliza a ligação recebida ao operador que está mais tempo livre, ocasionando a possibilidade de muitos não recebem nenhum contato externo, gerando assim uma desmotivação de alguns;
- Queda do tempo média de conversação entre vendedor e cliente, pois o operador não fica muito tempo argumentando com o futuro assinante se o mesmo demonstra desinteresse, já que o vendedor, fica com a esperança de entrar uma ligação receptiva, caso esteja disponível, ou pensa que pode partir para outra ligação ativa na qual terá mais sucesso;
- O aumento do número de contatos, pois o operador reduz o tempo de conversão para ficar mais tempo disponível e entrar uma ligação receptiva, também fala com mais pessoas o que possibilita maior conversão. No entanto, este aumento de contatos não é proporcional ao número de vendas, ou seja, precisamos de mais nomes para realizar a mesma venda que antes era feita com um número inferior de mailing. Isso gera maior despesa e com certeza é uma grande oportunidade de argumentação a ser trabalhada;
- Aumentaria a meta de venda operador por dia individual, visto que teríamos mais oportunidades com a ferramenta e também teríamos que entregar no mínimo as vendas orçadas dos 2 canais ativo e receptivo.

## Quadro Resumo das possibilidades apresentadas:

| Pontos Positivos   | Pontos de Atenção  |
|--|--|
| <b>Possibilidade 1: Segmentar ativo prospect: Porto Alegre e Interior</b>  |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desejos diferentes de regiões</li> <li>• Foco no segmento específico</li> <li>• Aumento da taxa de conversão das regiões</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desejos não diferentes das regiões</li> <li>• Horários diferentes de melhor contato</li> </ul>  |
| <b>Possibilidade 2: Equipe Terceirizada</b>  |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Redução do Turnover</li> <li>• Plano de carreira</li> <li>• Cultura organizacional Interna</li> <li>• Garantia de nº mínimo de vendas</li> <li>• Menos custos diretos com pessoas</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Investimento</li> <li>• Maior consumo de mailing</li> <li>• Maior custo de telefonia</li> <li>• Implantação da Cultura Organizacional</li> </ul>  |
| <b>Possibilidade 3: Redimensionar Equipe Reconquista</b>   |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tratar clientes de forma diferenciada</li> <li>• Foco no segmento específico</li> <li>• Aumento da taxa de conversão</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Transferência de nomes para a equipe prospect</li> <li>• Venderia-se mais?</li> </ul>   |
| <b>Possibilidade 4: Ferramenta Mista de discagem: Blended</b>  |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Maior controle da equipe</li> <li>• Operador ficar mais tempo disponível</li> <li>• Maior foco no trabalho</li> <li>• Redução dos tempos de pausa</li> <li>• Aumento de contato na média dos operadores</li> <li>• Redução da ligação avulsa</li> <li>• "Callback"</li> <li>• Maior produtividade e vendas</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alto investimento</li> <li>• Aumento do consumo dos mailings</li> <li>• Ligações receptivas sem distribuição uniforme</li> <li>• Queda do tempo média de conversação</li> <li>• O aumento do número de contatos</li> <li>• Aumento da meta de venda operador por dia individual do canal</li> </ul> |

## 6. REFERENCIAL TEÓRICO

Excluído: ¶

<#>¶  
<#>¶  
<#>¶  
<#>¶  
<#>¶

Esses tópicos de revisão da literatura abordam os principais conceitos, explanados de maneira que conduzam à compreensão dos fatores que contribuam para estruturação no caso de ensino.

Buscou-se junto a vários autores um entendimento quanto à Força de Vendas, seus tipos, sua estrutura, dimensionamento e segmentação, visando permitir uma maior clareza na organização e uma melhor análise das práticas desses conceitos.

### **Força de vendas**

Para Pinho (1988), uma empresa trabalha com variáveis incontroláveis e controláveis. A administração da força de vendas trabalha apenas com as variáveis controláveis – adequação do produto, mercado, distribuição, promoção e política de preços – que são fundidas em uma estrutura global de marketing. Assim, o estabelecimento e a manutenção da comunicação com os segmentos alvo do mercado são as duas missões principais atribuídas à estratégia de planejamento.

Ainda de acordo com Pinho (1998), a estratégia diz respeito aos esforços empreendidos no sentido de fazer o produto fluir naturalmente, através dos canais de distribuição, até o mercado alvo da empresa, visando aumentar as possibilidades de vendas, com eficiência, constância e uniformidade.

As empresas concorrem entre si para obter pedidos dos clientes. Assim, devem dispor suas forças de vendas estrategicamente para que cheguem aos clientes certos, no momento certo e da maneira correta. (KOTLER, 1998 pg. 599)

De acordo com Aspiro (2000) o segredo está em projetar uma estrutura organizacional que auxilie a implementar com sucesso o planejamento estratégico da força de vendas.

Segundo Kotler (1998), depois de determinada a previsão de vendas da empresa, temos que determinar a participação de mercado que ela deseja ter. Verificado este potencial que se pretende conquistar é necessário estruturar a força de vendas para a execução desse objetivo.

Então para Kotler (1998) o planejamento da força de vendas exige decisões em relação a seus objetivos, estratégias, estrutura, tamanho e remuneração. Os objetivos da força de vendas podem incluir prospeção, definição do alvo, comunicação, venda, serviço, coleta de informações e alocação.

Kotler (1998) ainda defende que a determinação de uma estratégia de vendas depende da escolha do composto de abordagem de vendas que for mais eficaz à empresa, como por exemplo: venda individual, venda em equipe, reunião de vendas.

Na administração da força de vendas há cinco etapas envolvidas segundo Kotler (1998):

1. Recrutamento e seleção de vendedores,
2. Treinamento em técnicas de vendas e nos produtos,
3. Supervisão envolvendo o planejamento eficiente do tempo,
4. Motivação, balanceando quotas, recompensas financeiras e motivadores complementares,
5. Avaliação individual e em grupo

### **Tipo de forças de vendas**

Vários são os fatores que irão determinar o tipo de força de vendas que a empresa irá utilizar. Sempre devemos priorizar o tipo de cliente que iremos prospectar.

Las Casas (1999) afirma que em marketing qualquer esforço deve ser considerado inicialmente os clientes.

Para Cobra (1989) um dos grandes dilemas de uma organização reside em como estruturar uma equipe de vendas que otimize seus esforços de marketing e vendas.

Não existe regra geral que recomende critérios para a adoção de um tipo ou outro de equipe. Existem, no entanto, circunstâncias em que uma equipe se torna mais atraente, rentável, barata para a organização, por não se constituir custos fixos, sempre de acordo com os objetivos que a mesma deseja atingir.

Às vezes, no entanto, a empresa precisa de uma equipe própria para poder trabalhar mais dirigida a certos mercados e impor seus conceitos, missão, valores.

Portanto, o que prevalece como regra para a estruturação da força de vendas é a equibalização entre os desafios do mercado e os custos operacionais.

Embora atualmente no Brasil com o marketing direto, de televisão, mala-direta e outros veículos, que já vendem diretamente o produto ao consumidor, a maioria dos programas de marketing ainda requer uma equipe de vendas.

Segundo Cobra (1989 pg. 224), a estrutura da força de vendas deve atender a duas prerrogativas básicas:

- Força de vendas Diretas: A empresa utiliza com exclusividade os vendedores próprios que deverão visitar diretamente os clientes da empresa, neste caso, contatar.
- Força de vendas Indireta: A empresa utiliza os vendedores de seus representantes, de seus distribuidores, os vendedores autônomos e terceirizados.

A decisão por adotar uma estrutura de força de vendas envolve um grande número de fatores, segue algumas variáveis a serem analisadas entre uma terceirizada e uma equipe própria:

| <b>Equipe Terceirizada</b>   | <b>Equipe Própria</b>  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• O tamanho da empresa, pois organizações menores, podem pesar os custos fixos de encargos sociais dos vendedores,</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• A empresa e/ou seus produtos/ serviços podem não ser interessantes para uma organização terceirizada ou qualquer outro tipo de distribuidor,</li> </ul> |

|   |  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• O bom relacionamento dos vendedores com os clientes, mas aí corre-se o risco: De quem são os clientes? Da empresa ou do vendedor?</li> <li>• Se a empresa trabalha com produtos sazonais, só terá custos na época em que vender, não tendo custos fixos que uma equipe própria teria.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tende a ser mais barata; quando trabalha com vendas em grande escala,             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Geralmente possui vendedores mais facilmente controlados e motivados, pois direciona suas ações,</li> <li>• Dificuldade de encontrar uma equipe terceirizada de acordo com os requisitos desejados,</li> <li>• Repassa ao mercado mais facilmente sua missão, valores, princípios, pois estão envolvidos numa cultura organizacional.</li> </ul> </li> </ul> |
|---|--|

Fonte: Construída pela autora com base na fundamentação teórica

No entanto, segundo Cobra (1989) o tipo de força de vendas a ser adotado depende do tipo de venda a ser realizada e em qual mercado a empresa deseja trabalhar.

### **Dimensionamento da força de vendas**

Após a empresa ter definido o tipo e a estrutura de força de vendas, faz-se necessário dimensionar o tamanho que terá esta equipe. Existem diversos critérios que determinam as forças de vendas, entretanto, antes que se escolha o melhor método é preciso considerar alguns fatores chaves que afetam tanto o volume de vendas como o lucro, ao estabelecer os critérios de dimensionamento de suas forças de vendas.

De acordo com Cobra (1989), os principais critérios são:

- Custos: que dependem do tipo e do tamanho da força de vendas e seus retornos;
- Penetração de mercado: é consequência da qualidade, competitividade da força de vendas e potencial de mercado;
- Custos de fabricação: variam de acordo com o volume das vendas, que dependem principalmente da variação do preço das matérias-primas que se utiliza.

Segundo Gobe e Moreira (2001), a organização da força de vendas é uma decisão sobre a maneira pela qual a empresa vai atuar com seu produto/serviço no mercado, ou seja, organizada de acordo com o tipo de cliente; porte ou região de atuação.

É bom lembrar que toda organização da força de vendas tem como função básica otimizar os custos e maximizar o nível de atendimento e de vendas, buscando chegar na melhor relação custo-benefício no que se refere ao atendimento comercial ao cliente.

Ainda de acordo com Gobe e Moreira (2001), a melhor forma de organizar a força de vendas é através de uma análise que leva em consideração os fatores externos e internos, o mercado e cultura organizacional da empresa, sempre buscando a melhor relação custo benefício.

Este autor afirma que, tendo em vista esses elementos, podemos dizer que um departamento de vendas pode ser organizado por produto, cliente, região ou pela combinação destes elementos conjuntamente. Com isto teríamos as seguintes possibilidades:

- Organização por produto;
- Organização por cliente;
- Organização por região;
- Organização por produto / região;
- Organização por produto / cliente,
- Organização por cliente / região

Para Gobe e Moreira (2001), a organização da força de vendas por **produto** faz necessário quando uma empresa trabalha com vários produtos e precisa que seus vendedores se especializem em determinados segmentos, passando a saber muito mais deles e a ter muito mais segurança em suas abordagens que em outro tipo de estrutura. A desvantagem deste método é a duplicação de esforços, podendo fazer com que a mesma empresa seja abordada mais de uma vez por diferentes vendedores se quiser dois produtos distintos do mesmo fornecedor.

A organização da força de vendas por **cliente** é aquela em que o vendedor passa a ter melhor conhecimento de quais são as necessidades de seus clientes, podendo dar um atendimento personalizado e conseqüentemente prestar um melhor serviço. No entanto, a desvantagem é a duplicidade de esforços e o grande risco do vendedor se tornar “dono” do cliente, saindo da empresa e levando sua carteira de clientes junto.

Já a organização da força de vendas por **região** divide a força de vendas em territórios nos quais cada vendedor deve atender a todos os clientes, mesmo que de diferentes setores, em relação a todos os produtos. Ela só faz sentido quando a empresa atua numa grande abrangência e seus clientes são pulverizados. É uma divisão geográfica, na qual são fundamentais dois pontos: o tamanho e os aspectos físicos do território. Sua principal vantagem é a redução de custos, além de não haver confusão de clientes ou regiões, reduz o custo de visitas, aumento de produtividade e diversificação de contatos. Entretanto, as desvantagens são que os ganhos provenientes da especialização da força de vendas são pequenos, estrutura mais densa, o que exige maior controle de todas as ações realizadas no mercado.

### **Estratégias de vendas**

A força de vendas de uma empresa impulsiona sua receita bruta, e esta relacionada com sua fatia de mercado e com a lucratividade da mesma.

Para Andris A. Zoltners, Pranhakant K. Sinha e Greg Zoltners que escreveram um dos capítulos do Livro Os desafios do marketing (2001), chamado “A Organização bem-sucedida em vendas” é capaz de converter-se os custos com vendas em um ramo de atividade eficaz, que leve a empresa a obter os resultados notáveis. Acrescentariam ainda nas competências essenciais nesse conceito: as pessoas e a cultura, responsáveis pelo processo de atrair os cliente, além dos próprios clientes, que geram os resultados da empresa.

Defendem ainda que uma boa estratégia de vendas de uma empresa é aquela que tem uma adequada estrutura, determina o tamanho certo de sua equipe, seleciona, contrata e treina as pessoas certas, realiza bons treinamentos, enfim, cria

uma atmosfera de cultura direcionada para o sucesso e que estabelece planos de benefícios, capazes de recompensar as realizações.

A estratégia de vendas é um desenvolvimento sistemático de ações programadas para atingir os objetivos da empresa, através do processo de análise, avaliação e seleção das melhores oportunidades. (COBRA, 1989, p. 46)

Ainda segundo Cobra, quando abordamos a avaliação das oportunidades de mercado, referimo-nos não somente à identificação de desejos e necessidades, mas também ao desenvolvimento de estratégias e programas para converter clientes potenciais em cliente atuais.

Para Kotler (1998), a estratégia de vendas está intimamente ligada à estrutura de sua força de vendas, pois se a empresa estiver estruturada por território, produto, mercado, ou outro, sua estratégia será diferenciada, de acordo com a sua estrutura. Quando estas forem revisadas, as estratégias também devem ser redesenhadas.

### **Segmentação de mercado da força de vendas**

Os mercados são compostos de compradores e estes diferem de várias maneiras. Eles podem diferir em seus desejos, recursos, localizações, atitudes de compra e práticas de compra. Qualquer uma destas variáveis pode ser utilizada para segmentar um mercado. (KOTLER, 1993, p. 150)

Dentre os pré-requisitos fundamentais para segmentação, deve-se conferir importância especial aos fatores que causam as principais diferenças de comportamento entre os consumidores. Apesar das inúmeras possibilidades existentes, Kotler (1993) identifica quatro categorias principais como base de segmentação de mercado: segmentação geográfica, demográfica, psicográfica e comportamental.

Já para Cobra (1989), as variáveis usadas como critérios de segmentação e seus respectivos tipos de dimensão são mais abrangentes, segue no quadro abaixo:

| <b>Variáveis</b>            | <b>Tipos de Dimensão</b>  |
|-----------------------------|---|
| Geográfica                  | Limites políticos e áreas comerciais  |
| Demográfica                 | Idade, sexo, estado civil, raça, religião, tamanho da família   |
| Sócio-Econômica             | Renda, ocupação, cultura, nível educacional   |
| Psicológicas                | Personalidade, atitudes, estilo de vida, opiniões, valores  |
| Tipo de Produto             | Benefícios, lealdade à marca, tempo de compra, amplitude de modelos oferecidos, durabilidade do produto, utilizador final |
| Comportamento do Consumidor | As razões de compra, hábitos socioculturais, motivo e influência de compra, benefícios que busca na compra                |
| Benefícios                  | Atualidade, status, durabilidade, qualidade   |
| Ramo de Atividade           | Tipo de atividade, distribuição ao consumidor e compradores, geográfica e tamanho do usuário                              |
| Marketing                   | Preço, marca, promoção, publicidade, esforço de vendas, canal de distribuição, serviço oferecido                          |

Fonte: Variáveis de segmentação e dimensão, Cobra, 1998.

Segundo Cobra (1989), as técnicas de segmentação de mercado constituem hoje a base da formulação de marketing e de vendas. Servem de apoio para o zoneamento de vendas e para a alocação de recursos para cada segmento importante do mercado.

Este autor afirma que os requisitos para a segmentação de um mercado de vendas são fundamentais, que as estratégias traçadas estejam adequadas a cada público. Ainda cita que os requisitos básico para tal segmentação de mercado são: ser identificado e medido, evidenciar um potencial adequado, ser economicamente acessível, razoavelmente estável e ser determinado adequadamente.

Já para Ferrell e Hartline (2005), embora os mercados possam ser segmentados em inúmeras maneiras, a abordagem deve seguir pelo menos 5 critérios relacionados entre si, que são: Identificável e mensurável, Substancial, Acessível, Responsivo e Viável.

Ainda o mesmo autor acredita que os conceitos de marketing e vendas devem apoiar-se em alguns pontos como, focalizar o consumidor e suas necessidades,

integrar todas as atividades da organização para satisfazer estas necessidades, objetivar em longo prazo e obter lucro através da satisfação das necessidades dos consumidores.

No entanto, como as necessidades dos consumidores não são homogêneas, isto significa reconhecer que há diferentes consumidores com diferentes necessidades e desejos e eles esperam benefícios diferentes. Por isto, segundo Cobra (1989) a segmentação com base em benefícios é importante.

Contudo, o processo de vendas não se limita a negociação, deve iniciar com a identificação das necessidades de clientes bem como a maneira possível de satisfazê-las com seus produtos ou serviços.

Também Cobra (1989) alerta que com os custos dos produtos subindo e os estilos de vida ganhando popularidade, os valores e atitudes de muitos consumidores parecerem estar mudando. Em troca de um preço mais baixo, eles se mostram cada vez mais dispostos a aceitar algo um pouco menos do que desejam. Estão mais exigentes quanto ao preço x benefício e preço x qualidade, pois com a perda do poder aquisitivo, a verba disponível encurta e o dinheiro passa a ser gasto com mais cautela.

Conclui-se então que, para haver segmentação, deve-se analisar muito bem as variáveis que envolvem o ramo do negócio, identificar os potenciais de cada mercado, avaliar os critérios adotados de segmentação, levar em conta todas as informações disponíveis e as características do público alvo, como, estrutura sócio-econômica, hábitos de compra, estilos de vida, lazer, lealdade a marcas etc..

## 7. QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

1. Qual deverá ser a decisão tomada por Juliane Campos para conseguir aumentar as vendas em 15% e manter seu emprego?

Acredito que a mesma irá se decidir por segmentar a equipe prospect em capital e interior, pois já teve experiências anteriores que, focando a equipe em públicos específicos, com script's e ferramentas diferenciadas a cada uma delas, obteve-se taxas de conversão dos malignas maiores e com isto aumentou-se o número geral de vendas.

Cobra (1989) também defende a segmentação quando coloca que as necessidades dos consumidores não são homogêneas, isso significa reconhecer que há diferentes consumidores com diferentes necessidades e desejos e eles esperam benefícios, ofertas e tratamentos diferentes.

Para Kotler (1993), os mercados são compostos de compradores e estes diferem de várias maneiras. Uma das diferenciações que ele coloca é a geográfica, de localização, onde um agrupamento de pessoas tem características teoricamente semelhantes.

As técnicas de segmentação de mercado, segundo Cobra (1989), constituem hoje a base da formulação de marketing e de vendas e certificam que a segmentação de um mercado de vendas deve estar ligada às estratégias traçadas a cada público, vindo de encontro ao desejo de trabalhar, diferenciando o público com script e ofertas especiais.

2. Caso Juliane decida implantar algumas das possibilidades, quais as dificuldades que irá encontrar?

Fica difícil a adoção de um único método de previsão de vendas sem uma margem de erros, acredito que está seja a primeira variável que dificulte a decisão. O ideal seria mesclar as possibilidades até chegar à combinação ideal que minimize a previsão desejada. No entanto, qualquer método se torna mais eficaz com o envolvimento e comprometimento da força de vendas e quando se trata de mudança estrutural, temos que enfrentar a resistência das pessoas.

Outro ponto a ser considerado com bastante propriedade é o conhecimento do mercado alvo, definindo as ferramentas utilizadas para cada público que satisfaça suas necessidades e desejos e faça a equipe aumentar seu patamar de vendas.

Falando em necessidades e desejos, o processo de vendas não se limita à negociação, deve iniciar com a identificação destas necessidades, bem como a maneira de satisfazê-las. E este ponto não é fácil de mensurar quando se trabalha com um mercado abrangente.

Também acredito que definir as ferramentas para um público alvo será complicado, pois nem todos os clientes do mesmo segmento têm as mesmas necessidades, o mesmo poder aquisitivo, a mesma cultura, a mesma renda, enfim, são muitas variáveis para se levar em conta e analisar.

## 8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CASAS, Alexandre L. Administração de Vendas. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

COBE, Antônio Carlos e MOREIRA, Júlio César Tavares. Administração de Vendas, 3ª ed. São Paulo: Saraiva. 2004

COBRA, Marcos. Administração de Vendas. 3ª ed. São Paulo: Atlas. 1989.

IACOBUCCI, Dawa (org.). Desafios de Marketing. São Paulo: Editora Futura. 2001. Capítulo 16 – “Uma empresa bem sucedida em vendas”

FERRELL, O C., HARTLINE, Michael D. Estratégia de Marketing. 3ª ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning. 2005. 161

INFORME Econômico, nº 51, Fiergs - dezembro de 2006

PINHO, J.B. Comunicação em Marketing. 2ª ed. Campinas: Papirus, 1991.

SPIRO, Rosann e STANTON, Willian J. Administração de Vendas. 10ª ed. Rio de Janeiro: LTC. 2002.

KOTLER, Philip. Administração de Marketing 2 5ª ed. São Paulo: Editora Atlas S.A , 1998

KOTLER, Philip. Princípios de Marketing. 5ª ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1993.

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística  
[http:// www.ibge.gov.br](http://www.ibge.gov.br)

IVC, Instituto Verificador de Circulação  
[http:// www.circulação.org.br](http://www.circulação.org.br)

IPEA, Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada  
[http:// www.ipea.gov.br](http://www.ipea.gov.br)

FEE, Fundação de Economia e Pesquisa  
[http:// www.fee.tche.br](http://www.fee.tche.br)

## **9. LISTA DE ANEXOS**

Anexo 1: Gráfico da evolução da circulação do jornais gaúchos filiados ao IVC (2001 x 2006)

Anexo 2: Gráfico da evolução da circulação do jornais Zero Hora x Correio do Povo x Diário Gaúcho no período de 2003 x 2006

Anexo 3: Ranking da média diária de circulação dos principais jornais brasileiros filiados ao IVC – dados de dezembro de 2006

Anexo 4: Evolução cronológica do Grupo RBS

Anexo 5: Atual estrutura da força de vendas de Assinaturas de jornais do Grupo RBS com alguns indicadores

Anexo 6: Comparativo do percentual de crescimento do PIB do RS X Brasil (2002 x 2006)

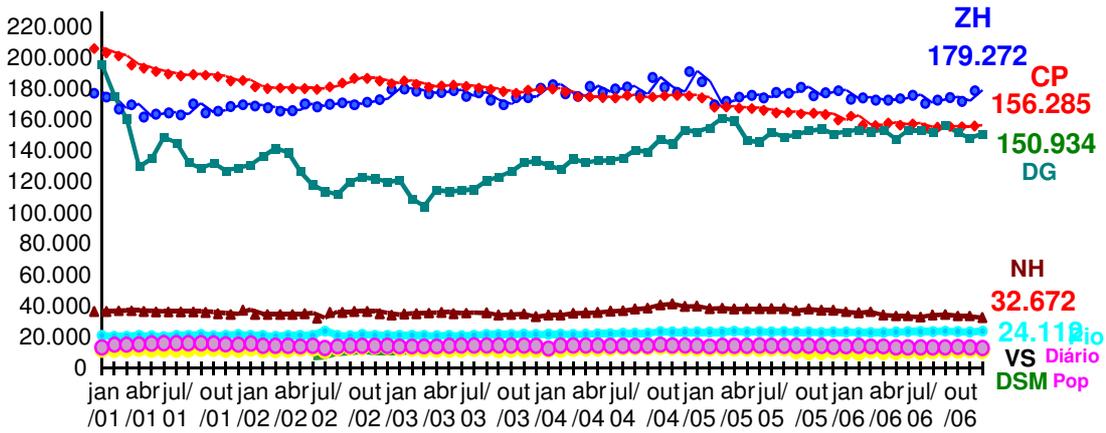
Anexo 7: Comparativo do percentual da Taxa de Desemprego RS X Brasil (2002 x 2006)

Anexo 8: Composição atual da Força de Vendas da Equipe da Zero Hora

Anexo 9: Sugestão de composição da Força de Vendas da Equipe da Zero Hora com as propostas apresentadas

Anexo 1

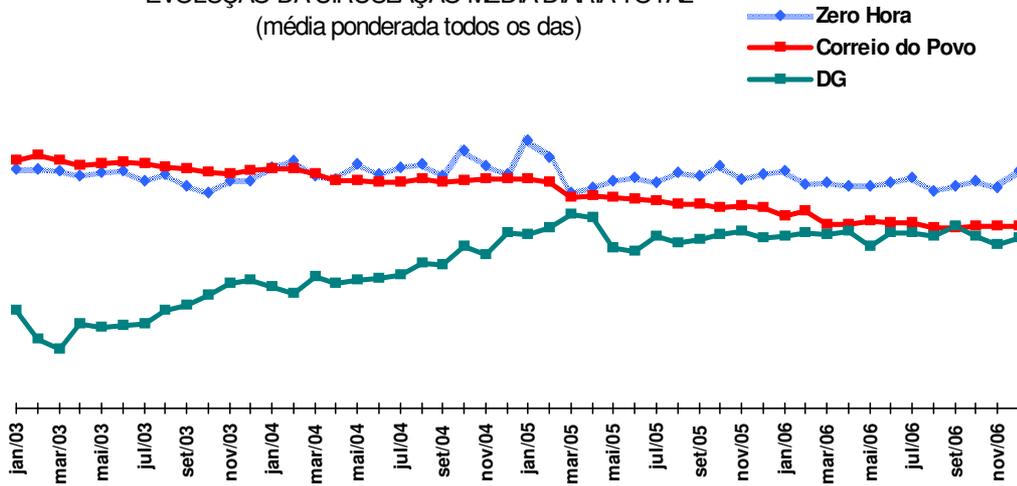
**JORNALIS GAÚCHOS FILIADOS AO IVC**  
EVOLUÇÃO DA CIRCULAÇÃO MÉDIA DIÁRIA TOTAL



Fonte: IVC – Instituto verificador de Circulação

Anexo 2

**ZERO HORA X CORREIO DO POVO X DIÁRIO GAÚCHO**  
EVOLUÇÃO DA CIRCULAÇÃO MÉDIA DIÁRIA TOTAL  
(média ponderada todos os dias)



Fonte: IVC – Instituto verificador de Circulação

Excluído: ¶  
¶

Excluído: ¶  
¶

Excluído: ¶  
¶

## Anexo 3

### RANKING DA MÉDIA DIÁRIA DE CIRCULAÇÃO PAGA DOS PRINCIPAIS JORNAIS DIÁRIOS FILIADOS AO IVC DEZEMBRO/2006

O ranking geral é a classificação por ordem decrescente dos jornais filiados ao Instituto Verificador de Circulação quanto à circulação paga. A determinação dos índices é feita pela média ponderada de todos os dias da semana segundo os dados registrados nos boletins mensais do IVC.

|           |   |                |           |  |               |
|-----------|---|----------------|-----------|--|---------------|
| 1         | Extra (Rio de Janeiro)                    | 304.185        | <b>39</b> | <b>Pioneiro (Caxias do Sul)</b>            | <b>24.112</b> |
| 2         | Folha de São Paulo (São Paulo)            | 302.876        | 40        | Tribuna do Paraná (Curitiba)               | 20.092        |
| 3         | O Globo (Rio de Janeiro)                  | 281.579        | 41        | Folha de Ribeirão (São Paulo)              | 20.076        |
| 4         | O Estado de São Paulo (São Paulo)         | 242.022        | 42        | Diário da Região (São José do Rio Preto)   | 19.835        |
| <b>5</b>  | <b>Zero Hora (Porto Alegre)</b>           | <b>179.272</b> | <b>43</b> | <b>Jornal de Santa Catarina (Blumenau)</b> | <b>19.148</b> |
| 6         | Meia Hora (Rio de Janeiro)                | 170.943        | 44        | Notícia Agora (Vitória)                    | 17.058        |
| 7         | Correio do Povo (Porto Alegre)            | 156.285        | 45        | Tododia (Americana)                        | 16.794        |
| <b>8</b>  | <b>Diário Gaúcho (Porto Alegre)</b>       | <b>150.934</b> | 46        | O Estado do Paraná (Curitiba)              | 15.806        |
| 9         | Super Notícia (Belo Horizonte)            | 147.172        | <b>47</b> | <b>Diário de Santa Maria</b>               | <b>15.750</b> |
| 10        | Lance! (Rio de Janeiro)                   | 114.669        | 48        | Jornal de Piracicaba (Piracicaba)          | 14.289        |
| 11        | O Dia (Rio de Janeiro)                    | 102.756        | 49        | O Liberal (Americana)                      | 13.413        |
| 12        | Jornal do Brasil (Rio de Janeiro)         | 94.716         | 50        | Aqui (DF)                                  | 13.403        |
| 13        | Agora São Paulo (São Paulo)               | 82.617         | 51        | Aqui (GBH)                                 | 13.268        |
| 14        | Estado de Minas (Belo Horizonte)          | 73.546         | 52        | O Poti (Natal)                             | 13.209        |
| 15        | Gazeta Mercantil (São Paulo)              | 70.594         | 53        | Diário Popular (Pelotas)                   | 13.056        |
| 16        | Diário de São Paulo (São Paulo)           | 57.542         | 54        | O Diário do Norte do Paraná (Maringá)      | 12.986        |
| 17        | A Tribuna (Vitória)                       | 57.352         | 55        | Correio da Paraíba (João Pessoa)           | 12.179        |
| 18        | Correio Braziliense (Brasília)            | 53.127         | 56        | Diário da Tarde (Belo Horizonte)           | 11.708        |
| 19        | Jornal da Tarde (São Paulo)               | 51.759         | 57        | Vale dos Sinos (São Leopoldo)              | 11.027        |
| 20        | Valor Econômico                           | 48.726         | 58        | Gazeta de Limeira (Limeira)                | 10.688        |
| 21        | Gazeta do Povo (Curitiba)                 | 46.980         | 59        | Jornal de Brasília (Brasília)              | 10.132        |
| <b>22</b> | <b>Diário Catarinense (Florianópolis)</b> | <b>43.461</b>  | 60        | Folha da Região (Araçatuba)                | 9.852         |
| 23        | Diário do Nordeste (Fortaleza)            | 41.290         | 61        | Diário do Amazonas (Manaus)                | 9.526         |
| 24        | Jornal do Commercio (Recife)              | 38.271         | 62        | O Estado do Maranhão (São Luís)            | 8.698         |
| 25        | A Tarde (Salvador)                        | 37.827         | 63        | Tribuna do Norte (Natal)                   | 8.633         |
| 26        | Correio Popular (Campinas)                | 36.196         | 64        | Jornal Cidade (Rio Claro)                  | 7.704         |
| 27        | Diário de Pernambuco (Recife)             | 35.344         | 65        | Diário de Natal (Natal)                    | 7.382         |
| 28        | Expresso da Informação (Rio de Janeiro)   | 35.340         | 66        | Diário de Suzano (Suzano)                  | 7.062         |
| 29        | O Popular (Goiânia)                       | 33.737         | 67        | O Imparcial (Presidente Prudente)          | 6.883         |
| 30        | Folha de Londrina (Londrina)              | 33.439         | 68        | Meio Norte (Teresina)                      | 6.473         |
| 31        | NH (Novo Hamburgo)                        | 32.672         | 69        | Notícias do Dia (Florianópolis)            | 4.532         |
| 32        | A Gazeta (Vitória)                        | 30.534         | 70        | Notícias do Dia (Joinville)                | 4.392         |
| <b>33</b> | <b>Hora de Santa Catarina</b>             | <b>29.948</b>  | 71        | Jornal da Manhã (Criciúma)                 | 3.764         |
| <b>34</b> | <b>A Notícia (Joinville)</b>              | <b>28.276</b>  | 72        | O Jornal (Maceió)                          | 3.648         |
| 35        | Hoje em Dia (Belo Horizonte)              | 25.576         | 73        | O Estadão (Porto Velho)                    | 3.549         |
| 36        | O Povo (Fortaleza)                        | 25.009         | 74        | Tribuna de Petrópolis (Petrópolis)         | 3.202         |
| 37        | Folha de Pernambuco (Recife)              | 24.497         | 75        | Folha do Oeste (Chapecó)                   | 1.036         |
| 38        | Cruzeiro do Sul (Sorocaba)                |                |           |  |               |

Fonte: IVC – Instituto Verificador de Circulação

Excluído: 1

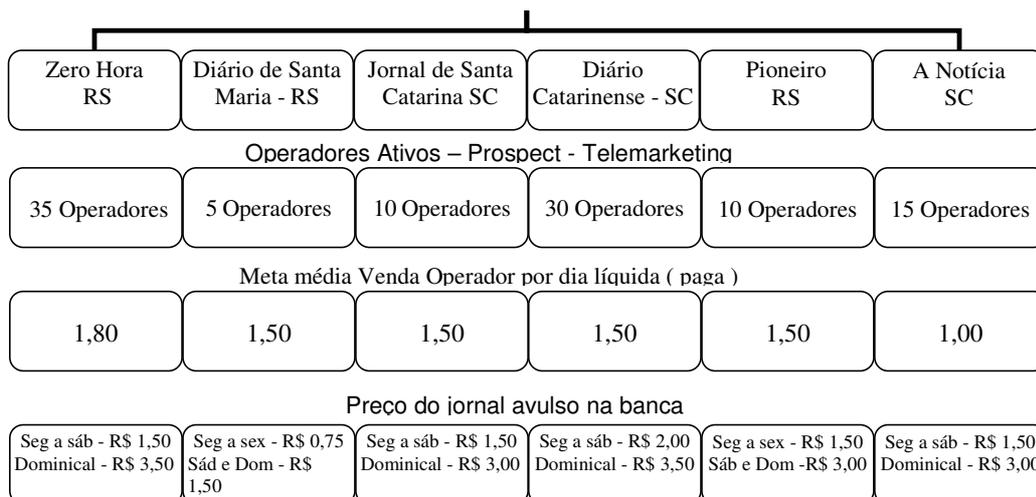
#### **Anexo 4 – Evolução do Grupo RBS**

- 1957 – Maurício Sirotsky Sobrinho associa-se à rádio Gaúcha, dando início a RBS.
- 1964 – Lançamento do Jornal Zero Hora, substituindo o Jornal Última Hora
- 1970 – Início da rede de jornais com a integração de Zero Hora
- 1972 – Zero Hora começa a circular também aos Domingos
- 1979 – Lançado o ZH Classificados
- 1984 – Lançado o serviço de entrega domiciliar de Zero Hora
- 1986 – Lançamento do Jornal Diário Catarinense
- 1992 – Aquisição do Jornal de Santa Catarina
- 1993 – Aquisição do Jornal Pioneiro
- 1997 – Modernização do Call Center ZH, operando com células de Vendas e Serviços
- 1998 – Criação do Centurion, um novo canal de Vendas Porta a Porta ZH,
- 2000 – Ampliação do Call Center, criação da Célula de Retenção
- 2000 – Lançamento do Jornal Diário Gaúcho
- 2002 – Lançamento do Jornal Diário de Santa Maria, com operação de serviços e vendas no Call Center Porto Alegre
- 2003 – Implantação do Projeto Qualificar em vendas
- 2003 – Desenvolvimento do Canal de Vendas Internet
- 2003 – Início da Operação de Call Center do Jornal de Santa Catarina na Central de Porto Alegre
- 2004 – Início da Operação de Call Center do Diário Catarinense na Central de Porto Alegre
- 2004 – Segmentação da Equipe Telemarketing ativa em Prospect e Reconquista
- 2004 – Grande investimento em treinamento de todas as equipes
- 2005 – Mudança na estrutura de gestão, com a criação do cargo de coordenadora de vendas e retenção e gerente exclusiva da área de Assinaturas
- 2005 – Implantação de uma ferramenta de discagem mais avançada – Blended
- 2005 – Mudanças constantes nos gestores das equipes de vendas da ZH, até alinhar a melhor combinação de gestão
- 2006 – Mudança da estrutura física de toda operação de Call Center RBS Jornal
- 2006 - Internalização da Equipe Terceirizada Atento, aumento de quadro interno
- 2006 – Investimentos na estrutura do Canal Centurion, Van's novos, uniformes, e também na aquisição de novos mailings, com clusterização na região de Porto Alegre
- 2006 – Centralização das Células de serviços, retenção e vendas do Jornal Pioneiro no Call Center Porto Alegre
- 2006 – Lançamento do jornal Hora de Santa Catarina
- 2006 – Aquisição do jornal A Notícia, de Joinville Santa Catarina

Fonte: dados do Grupo RBS

## Anexo 5

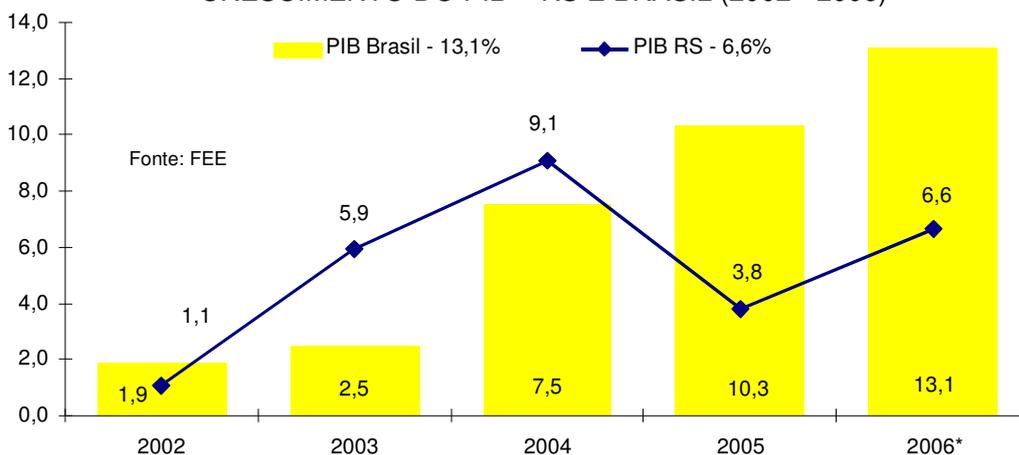
### Atual Estrutura de Vendas de Assinaturas Call Center - RBS Jornais - 2006



Fonte: dados da Força de Vendas dos jornais do Grupo RBS

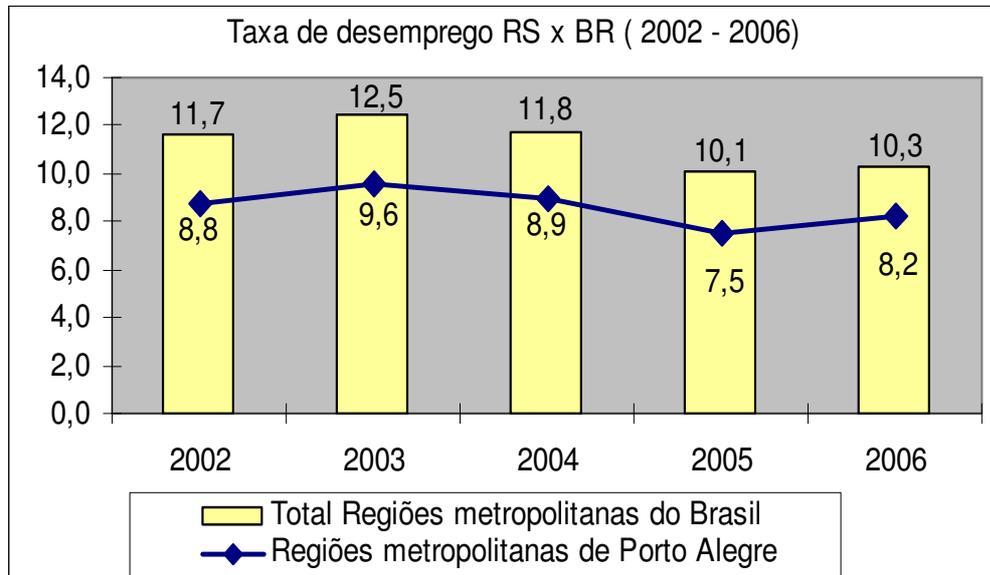
## Anexo 6

### CRESCIMENTO DO PIB - RS E BRASIL (2002 - 2006)



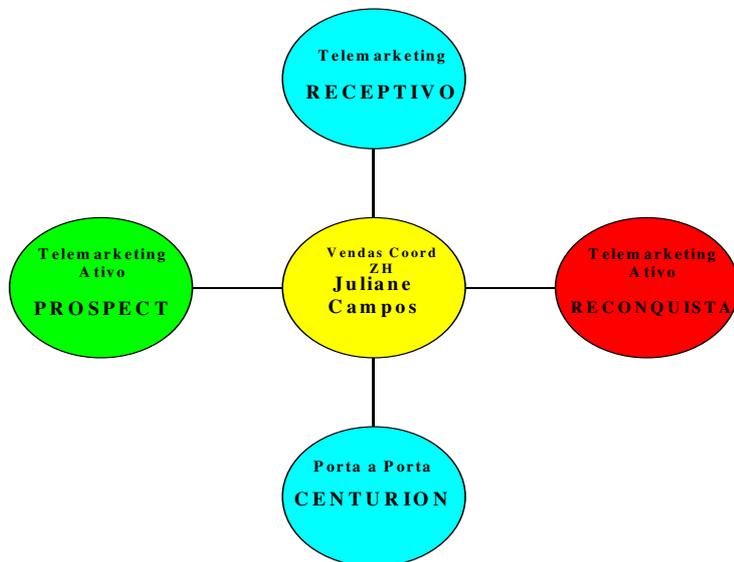
Fonte: FEE - \*projeção 2006 para o Brasil

**Anexo 7**



Fonte: IBGE

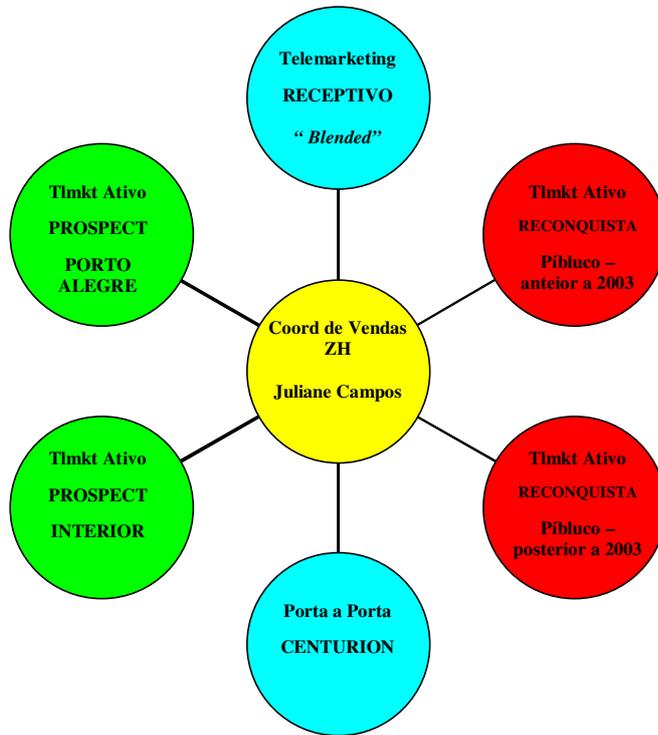
**Anexo 8**



Fonte: Construído pela autora baseado na atual estrutura da força de vendas da Zh

Excluído: ¶  
Excluído: ¶

**Anexo 9**



Fonte: Construído pela autora baseada nas possibilidades propostas



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL**  
**Escola de Administração**  
**AUTORIZAÇÃO DA EMPRESA**



Eu, Elenice Pires Franco, portador do CPF 44343159000 em nome da Empresa RBS ZH Editora Jornalística S.A autorizo a publicação do trabalho de conclusão do Curso de Especialização em Gestão Empresarial da Escola de Administração da UFRGS, intitulado “ Qual o melhor caminho para aumentar as vendas do Jornal Zero Hora?”, de autoria de Juliane Antonelo Campos, da turma de Gestão Empresarial -T19, onde relata fatos ocorridos e/ou cita nomes de pessoas ligadas a esta Empresa.

Porto Alegre, junho de 2007.

-----  
Elenice Pires Franco  
Gerente Executiva de Assinaturas



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL**  
**Escola de Administração**  
**AUTORIZAÇÃO DO ALUNO**



Eu, Juliane Antonelo Campos, portadora do CPF 91692369091 e autora do trabalho de conclusão do Curso de especialização em gestão Empresarial da escola de Administração da UFRGS, intitulado "Qual o melhor caminho para aumentar as vendas do Jornal Zero Hora?" não autorizo a colocação deste trabalho na Biblioteca da Escola de Administração para consulta, bem como seja publicado como caso de ensino e utilizado pelos professores da Escola de Administração como ferramenta de ensino nas suas aulas.

Porto Alegre, junho de 2007.

.....  
Juliane Antonelo Campos  
Gestão Empresarial - T19