

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SOCIOECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO**

Marcos dos Anjos Pacheco

**ANÁLISE DO PROCESSO E ESTRATÉGIAS DE VENDAS DOS
REPRESENTANTES COMERCIAIS NO SEGMENTO ALIMENTÍCIO**

Florianópolis

2016

Marcos dos Anjos Pacheco

**ANÁLISE DO PROCESSO E ESTRATÉGIAS DE VENDAS DOS
REPRESENTANTES COMERCIAIS NO SEGMENTO ALIMENTÍCIO**

Trabalho de Curso apresentado à disciplina CAD
7305 como requisito parcial para a obtenção do grau
de Bacharel em Administração pela Universidade
Federal de Santa Catarina.

Enfoque: Monográfico

Área de concentração: Vendas

Orientador(a): Prof. Dr. Alexandre Moraes Ramos.

Florianópolis

2016

Catálogo na fonte elaborada pela biblioteca da Universidade Federal de Santa Catarina

dos Anjos Pacheco, Marcos

ANÁLISE DO PROCESSO E ESTRATÉGIAS DE VENDAS DOS REPRESENTANTES COMERCIAIS NO SEGMENTO ALIMENTÍCIO / Marcos dos Anjos Pacheco ; orientador, Alexandre Moraes Ramos - Florianópolis, SC, 2016.

80 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio Econômico. Graduação em Administração.

Inclui referências

1. Administração. 2. Estratégia de Vendas. 3. Representantes Comerciais. I. , Alexandre Moraes Ramos. II. Universidade Federal de Santa Catarina. Graduação em Administração. III. Título.

Marcos dos Anjos Pacheco

ANÁLISE DO PROCESSO E ESTRATÉGIAS DE VENDAS DOS REPRESENTANTES COMERCIAIS NO SEGMENTO ALIMENTÍCIO

Este Trabalho de Curso foi julgado adequado e aprovado na sua forma final pela Coordenadoria Trabalho de Curso do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 16 de novembro de 2016.

Prof. Martin de La Martinière Petroll, Dr.
Coordenador de Trabalho de Curso

Avaliadores:

Prof. Alexandre Moraes Ramos, Dr.
Orientador
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Rogério Nunes Dr.
Avaliadora
Universidade

Prof. Givaldo da Hora Dr.
Avaliador
Universidade

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a meus pais que nunca mediram esforços para me dar sempre o melhor e desde meus primeiros anos de vida priorizar minha educação.

A minha namorada, Natália, que durante toda a realização desse trabalho me apoiou incondicionalmente, me ajudando a superar quaisquer obstáculos.

A todos os familiares e amigos que acreditaram e estiveram ao meu lado em todas as situações.

A todos os colegas, amigos e professores da Universidade que de alguma forma contribuíram para a minha evolução pessoal e profissional.

Aos representantes comerciais entrevistados que foram todos extremamente receptivos e possibilitaram que esse trabalho se tornasse real.

Meus mais sinceros agradecimentos!

“Finja que todas as pessoas que você conhece estão andando por aí com uma placa no pescoço que diz: faça eu me sentir importante. Você terá muito sucesso não somente em vendas, mas na vida.”.

(Mary Kay Ash).

RESUMO

As mudanças econômicas e sociais no Brasil e no mundo impactam diretamente em como o cliente toma a decisão de comprar seu produto. Os processos de vendas precisam ser inovados para acompanhar essas mudanças e destacar-se dos concorrentes. Esse estudo visa analisar como atualmente são aplicadas as estratégias de vendas pelos representantes comerciais do segmento alimentício que vendem para pequenos varejos. O método adotado caracterizou a pesquisa como descritiva, qualitativa e quantitativa. Em relação à coleta de dados foram realizadas entrevistas semiestruturadas com 21 representantes comerciais de Florianópolis. A análise dos dados permitiu identificar que muitos representantes não têm um processo de venda estruturado e não classificam a fase do pós-venda como algo pertencente ao processo de vendas. Os principais desafios elencados pelos profissionais para realizar as vendas são os concorrentes, determinar quais produtos vender, planejar uma rota que tenha o melhor custo benefício para visitar os clientes, conseguir vender mais que na visita anterior, conquistar e agradar os clientes e fazer vendas em grandes volumes. As estratégias mais citadas adotadas pelos sujeitos da pesquisa na etapa de planejamento foram – fornecer brindes e promoções, otimizar o roteiro de visitas, vender em maiores escalas, e agradar os clientes - já na hora do fechamento das vendas as estratégias mais mencionadas foram agradar o cliente, elencar os benefícios dos produtos, fazer promoção de produtos, fazer degustação de produtos, e conhecer bem o cliente. Na etapa de controle das vendas os entrevistados as estratégias mais referidas foram – analisar os clientes, registrar todas as vendas no computador, tratar bem os clientes, e analisar como foram às vendas -, porém apenas um fez o registro das percepções dos clientes perante os produtos e serviços prestados. Na última etapa do ciclo PDCA, a atuação corretiva de atitudes, 95,23% dos entrevistados respondeu buscar por *feedbacks*, entretanto apenas 60% dos representantes desse grupo têm a prática de documentá-los. Por fim conclui-se que os representantes podem dar mais atenção a fase do planejamento das vendas - preocupando-se com o consumo do usuário final do produto e avaliando e identificando as necessidades de cada varejista – e na fase de controle registrar tudo o que ocorreu na venda, fazendo uso de um CRM, para embasar suas análises e futuros atendimentos, podendo assim melhorar seus fechamentos de vendas.

Palavras-chave: Representação comercial. Boas práticas de vendas. Estratégias de Vendas. PDCA nas Vendas.

ABSTRACT

The economic and social changes in Brazil and in the world have a direct impact on how the customer makes the decision to buy his product. Sales processes need to be innovated to keep up with these changes and stand out from competitors. This study aims to analyze how sales strategies are currently applied by sales representative in the food segment that sells to retail sector. The adopted method to realize the research can be classified as descriptive, qualitative and quantitative with qualitative predominance. To realize the data collection, were conducted semi-structured one-on-one interviews with 21 sales representatives of the city of Florianópolis. The analysis of the data allowed identifying that many representatives do not have a structured sale process and they not classify the post-sale step as part of the sales process. The main challenges faced by the professionals to realize sales are the competitors, determine which products sell, plan the best route to visit customers, sell more than the last visit, please the customers and make large sales. The most cited strategies adopted by the research subjects in the planning stage were - give discounts and gifts, optimize the route to do the visits schedule, sell in larger scales, and uphold good customer relations – on closing deals the most mentioned strategies were maintaining good relationship with customers, show the benefits of products, promoting products, tasting products, and get all information's about the customers. In the sales control step, the most mentioned strategies were - analyzing customers, registering all of them on the computer, treating customers well, and analyzing how they went to sales - but only one sales representative register the perceptions and customer's information. In the last stage of the PDCA Cycle, Act, 95.23% of respondents answered receive feedbacks, however only 60% of the representatives of this group have the practice of documenting those feedbacks. Thus, one may conclude that the representatives can have more attention to the sales planning stage - worrying about the consumption of the final user of the products and identifying the needs of each customer - and in the control step to register everything that happened in the sale at a CRM, to analyze each client and improve the sales closings.

Keywords: Sales Representative. Sales Strategies. PDCA in Sales.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Ciclo PDCA Fonte: PETERS, 1998.....	32
---	----

LISTA DE QUADROS

Quadro de Perguntas 1.....	44
Quadro de Perguntas 2.....	44
Quadro de Perguntas 3.....	46
Quadro de Perguntas 4.....	46
Quadro de Perguntas 5.....	49
Quadro de Perguntas 6.....	52
Quadro de Perguntas 7.....	55
Quadro de Perguntas 8.....	59
Quadro de Perguntas 9.....	61
Quadro de Perguntas 10.....	63
Quadro de Perguntas 11.....	63
Quadro de Perguntas 12.....	65
Quadro de Perguntas 13.....	67
Quadro de Perguntas 14.....	68
Quadro de Perguntas 15.....	71

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Tempo de Experiência no Ramo. Fonte: Elaborado pelo autor	45
Gráfico 2: Possui Processo de Venda Estruturado. Fonte: Elaborado pelo autor.....	46
Gráfico 3: Faz Planejamento de Vendas? Fonte: Elaborado pelo autor	50
Gráfico 4: Desafios de Planejamento de Vendas. Fonte: Elaborado pelo autor.....	50
Gráfico 5: Desafio no Ato da Venda. Fonte: Elaborado pelo autor	53
Gráfico 6: Metas. Fontes: Elaborado pelo autor.....	56
Gráfico 7: Principais Desafios de Vendas	57
Gráfico 8: Estratégias de Planejamento de Vendas. Fonte: Elaborado pelo autor	59
Gráfico 9: Estratégias na hora da Venda. Fonte: Elaborado pelo autor	62
Gráfico 10: Estratégias para controlar as vendas e bater metas. Fonte: Elaborado pelo autor	64
Gráfico 11: Registra o perfil dos clientes? Fonte: Elaborado pelo autor	65
Gráfico 12; Registra o perfil dos clientes? Fonte: Elaborado pelo autor	66
Gráfico 13: Como é feito o pós-venda? Fonte: Elaborado pelo autor	68
Gráfico 14: É feito feedback? São registrados? Fonte: Elaborado pelo autor.....	69
Gráfico 15: Melhores práticas de vendas no PDCA. Fonte: Elaborado pelo autor.....	70
Gráfico 16: O que pode ser feito para vender mais? Fonte: Elaborado pelo autor.....	72

SUMÁRIO

LISTA DE QUADROS	10
1 INTRODUÇÃO.....	12
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO HISTÓRICA	12
1.2 QUESTÃO DE PESQUISA	15
1.3 OBJETIVOS	15
1.4 JUSTIFICATIVA	15
1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO	17
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	18
2.1 VENDAS	18
2.1.1 HISTÓRICO DA PROFISSÃO DE VENDEDOR.....	19
2.1.2 FORÇAS DE VENDAS.....	21
2.1.3 PROCESSO DE VENDAS	22
2.1.4 PERFIS DOS VENDEDORES	23
2.1.5 CARACTERÍSTICAS DOS PROFISSIONAIS DE VENDAS	25
2.2 REPRESENTAÇÃO COMERCIAL	26
2.3 VAREJO	28
2.3.1 HISTÓRICO DO VAREJO NO BRASIL	29
2.3.2 CLASSIFICAÇÃO DE VAREJOS.....	30
2.4 MÉTODO PDCA.....	31
2.5 ESTRATÉGIAS DE VENDAS	34
2.5.1 CANAIS DE VENDAS	34
2.5.2 CRM.....	36
2.5.3 FUNIL DE VENDAS	37
3. ESCOLHAS METODOLÓGICAS	39
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	39
3.2 CATEGORIAS DE ANÁLISE.....	40
3.3 COLETA E ANÁLISE DE DADOS	40
4 RESULTADOS	43
4.1 CARACTERIZAÇÃO DOS REPRESENTANTES COMERCIAIS NO SEGMENTO ALIMENTÍCIO DE FLORIANÓPOLIS.....	43
4.2 AS ETAPAS DOS PROCESSOS DE VENDAS ADOTADAS PELOS REPRESENTANTES COMERCIAIS	45
4.3 OS PRINCIPAIS DESAFIOS DE VENDAS ENFRENTADAS POR REPRESENTANTES COMERCIAIS	49
4.4 AS BOAS PRÁTICAS DE VENDAS COM BASE NO MÉTODO PDCA NA PERCEPÇÃO DOS REPRESENTANTES COMERCIAIS	59

4.5 AÇÕES PARA O APRIMORAMENTO DO PROCESSO DE VENDAS PARA OS REPRESENTANTES COMERCIAIS NO SEGMENTO ALIMENTÍCIO.....	71
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	74
REFERÊNCIAS	76
APÊNDICES	80

1 INTRODUÇÃO

O primeiro capítulo abordará a contextualização histórica, a questão de pesquisa que norteia o trabalho, o objetivo geral e os específicos para responder a questão de pesquisa e chegar aos resultados esperados, a justificativa do estudo e sua relevância e por fim a estruturação do trabalho.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO HISTÓRICA

Vender é uma das atividades mais antigas praticadas pelo ser humano. Não há um registro exato do início do trabalho do vendedor, apenas sabe-se que é uma das mais remotas profissões e que surgiu da necessidade básica do homem de trocar mercadorias entre si, denominado escambo (SILVA, 2010).

A partir do renascimento comercial e urbano no século XI, começou na Europa uma transformação na economia e na vida social. O artesanato era o principal meio de produção de mercadorias. As feiras, criadas pelos mercadores, destacaram-se como importantes entrepostos comerciais e como centro do desenvolvimento urbano (CARVALHO, 2016).

Os mercadores, principais responsáveis pelas atividades comerciais, deslocavam-se de uma região para outra negociando suas mercadorias. As atividades comerciais desenvolvidas pelos mercadores eram realizadas quase sempre ao redor da cidade. As feiras eram geralmente realizadas nos burgos – população que crescia ao redor dos castelos – que se tornaram o centro da vida social europeia (CARVALHO, 2016).

As principais feiras ficavam nas regiões da França e Itália. Inicialmente, as feiras exerciam atividades comerciais locais, mas ao longo do tempo tornou-se um lugar conhecido para realizar negócios, recebendo e comercializando produtos de diferentes regiões da Europa, África e Ásia (CARVALHO, 2016).

As trocas de bens e serviços foram classificadas como vendas quando passaram a ser feitas em troca de dinheiro. Logo, quem executava esse serviço passou a ser conhecido como vendedor. O desenvolvimento das atividades comerciais nas feiras foi fundamental para a introdução da moeda como base de troca das mercadorias. Como as feiras passaram a ter produtos de diferentes lugares do mundo, diferentes moedas tinham de ser utilizadas nas negociações (CARVALHO, 2016).

Os comércios cresciam de forma exorbitante e os comerciantes precisavam evoluir, portanto os donos de empresas passaram a se preocupar mais com os Direitos Sociais, já que as empresas não poderiam ter mais custos além dos previstos. Diante desse cenário, surge a figura do representante comercial (REQUIÃO, 1977).

Rubens Requião (1977, p. 11), explica a razão do surgimento da profissão de profissional representante comercial: “agiriam por si, com autonomia e independência, constituindo a longa mão da empresa. Suas atividades desvinculadas da empresa reduziam as responsabilidades do empresário e comprimiam os custos e riscos”.

O vendedor antigo que controlava o talão de pedidos era, muitas vezes, aquele que não sabia o que queria fazer ou não gostava de estudar e acabava tornando-se vendedor. No entanto, a profissão se transformou e o novo vendedor deixou de ser apenas um tirador de pedidos para se tornar um profissional de vendas que precisa conhecer e dominar técnicas de vendas, além de adaptar-se constantemente ao mercado e as necessidades dos clientes (SILVA, 2010).

Os modelos antigos de negociação seguiam scripts padronizados e os discursos proferidos pelos vendedores eram engessados. Depois de concluída, a venda era tratada como um fim da relação empresa-cliente (SILVA, 2010).

As vendas personalizadas dos dias de hoje são muito diferentes do passado. O vendedor contador de anedotas e tapinhas nas costas foi substituído pelo vendedor profissional que também é um consultor de marketing. Esses são contratados para encontrar e solucionar o problema do cliente e não apenas anotar os seus respectivos pedidos (SPIRO; STANTON, 1999).

O que antes eram apenas adicionais e diferenciais, hoje são pré-requisitos. Dominar as técnicas de vendas, marketing, atendimento e relacionamento pessoal são áreas que o profissional de vendas precisa conhecer e dominar para exercer seu trabalho. Além disso, para ter sucesso ao fazer negócios hoje é preciso ter visão de mercado, ser honesto, persistente e ter conhecimento do produto, pois a exigência dos clientes e a competitividade do mercado estão em constante crescimento (SILVA, 2010).

Os vendedores funcionários passaram a ganhar altos valores de comissões e, além disso, a empresa ainda tinha muitas despesas com encargos sociais. Diante desse cenário, a fim de reduzir gastos, os funcionários de vendas foram convidados a se tornar representantes autônomos. Estes antes eram prestadores de serviço de vendas e não possuíam vínculo empregatício com a empresa. Entretanto, a figura de representante autônomo se confundia com o funcionário, pois muito dos representantes tinham

dedicação exclusiva. Com isso, as empresas passaram a só contratar pessoas jurídicas para executar a tarefa de vender (SILVA, 2010).

A profissão de vendedor foi regularizada em 1957, quando foi aprovada a Lei n. 3.207, que tornou legal as atividades exercidas pelos empregados vendedores, viajantes ou praticistas. Já em dezembro de 1965 foi decretada e sancionada a Lei n. 4.886, que criou e regularizou o exercício da representação comercial autônoma, podendo ser desempenhada por pessoas físicas ou pessoas jurídicas.

A representação comercial é um instituto jurídico estabelecido pelo Direito Comercial Moderno. A explicação de Requião (2005, p. 18) aponta que "a representação se enxerta sobre uma relação fundamental, cujo fim é a administração do patrimônio alheio [...] o negócio verificado pelo representante pertence ao principal".

O papel do representante comercial é de desempenhar a função de mediar à realização dos negócios mercantis das empresas em que representa. Além disso, é também o responsável pela mediação do negócio jurídico em nome de uma das partes envolvendo a negociação (MAIA, 2005).

Os representantes comerciais possuem responsabilidades diferentes. Muitas vezes uma pessoa apenas trabalha para empresas de diferentes segmentos vendendo produtos dessemelhantes para diferentes nichos de clientes.

As atividades que os representantes comerciais realizam dependem dos tipos de produtos e clientes com quem é feita a negociação. Porém, todos exercem ao menos uma das cinco seguintes características: geração de vendas (que faz a prospecção e apresentações de vendas e recebe pagamentos); fornecer serviços aos clientes (onde se fornece consultoria gerencial, supervisionam-se instalações e os testes de produtos); gerenciamento do território (analisa informações sobre os clientes e concorrentes); desenvolvimento profissional (responsável por participar de encontros de vendas e programas de treinamentos); e serviços para a empresa (onde irá treinar novos vendedores e precisa cumprir obrigações cívicas) (SPIRO; STANTON, 1999).

As informações sobre os produtos atualmente estão mais acessíveis, com isso, o consumidor tornou-se mais exigente, pesquisando e buscando avaliações antes de concluir uma compra. Essa transformação impacta diretamente na relação entre clientes e empresas, onde as empresas precisam se adaptar para satisfazer as necessidades dos consumidores, aperfeiçoando constantemente seus processos de vendas.

Segundo o Portal Educação (2013): "O processo de vendas é formado por um conjunto de etapas, que devem ser seguidas e muito bem estudadas para que possamos

alcançar o sucesso. Dentre as etapas do processo de vendas, estão: a prospecção, abordagem de clientes, sondagem ou identificação do perfil da demanda, elaboração de propostas, argumentação e o fechamento”.

Oferecer um produto ou serviço de qualidade deixou de ser um diferencial, pois o mercado está cada vez mais competitivo. Por isso, todas as mudanças no comportamento do consumidor final exigem novas estratégias de vendas por parte dos vendedores para conseguir atrair e reter clientes.

1.2 QUESTÃO DE PESQUISA

Ante o exposto, a questão de pesquisa que norteia este trabalho é: como as estratégias de vendas são aplicadas pelos representantes comerciais no ramo alimentício para pequenos varejos? Para responder a questão abordada, foram traçados um objetivo geral e quatro específicos.

1.3 OBJETIVOS

O objetivo geral é analisar como as estratégias de vendas são aplicadas pelos representantes comerciais no ramo alimentício para pequenos varejos.

Para se atingir o objetivo geral, foram traçados quatro objetivos específicos:

- a) mapear as etapas dos processos de vendas adotados pelos representantes comerciais;
- b) identificar os principais desafios de vendas enfrentadas por representantes comerciais;
- c) identificar quais as boas práticas de vendas na percepção dos representantes comerciais com base no PDCA;
- d) propor ações para aprimorar o processo de venda para os representantes comerciais no segmento alimentício.

1.4 JUSTIFICATIVA

De acordo com Tozoni-Reis (2009), justificar é usar argumentos a favor da importância do estudo em questão e demonstrar as razões pelas quais se justifica a sua realização. Este trabalho tem sua justificativa pautada na importância, relevância, originalidade, viabilidade e limitação.

O público-alvo dos representantes comerciais para pequeno varejistas são clientes comerciais, ou seja, clientes que têm se tornado cada vez mais preocupados com a qualidade de seu produto e serviço. Além disso, possuem um amplo acesso a muitas informações, tornando-se mais conscientes de seus direitos e deveres, e, portanto, muito mais exigentes. Logo, a função dos representantes é, além de vender, conseguir mostrar o valor do seu produto para que o comerciante visualize as vantagens em vender aquele produto. A inserção de novas tecnologias e concorrência do mercado obrigam vendedores a estarem constantemente atualizando-se, buscando novas ferramentas que atendam às necessidades dos clientes, e a conquistá-los pela excelência no atendimento. Diante disso, é importante os vendedores terem uma análise e compilação de informações a respeito de quais são as boas práticas e estratégias de vendas aplicadas com clientes cada vez mais exigentes.

O trabalho é relevante, pois se trata de uma pesquisa original e tem o propósito analisar as estratégias de vendas utilizadas pelos representantes comerciais no segmento alimentício em Florianópolis. A profissão de representante, que foi regulamentada por Lei no Brasil em 1957, segundo o gerente do Conselho Regional de Santa Catarina (CORE-SC) representa cerca de 20.000 empregados no estado, sendo esses 1.500 na cidade de Florianópolis. No segmento alimentício para pequenos varejos trabalham cerca de 300 profissionais, não há um dado oficial, é apenas uma estimativa do gerente do CORE-SC, baseado no seu convívio diário com o atendimento aos profissionais da região.

A pesquisa classifica-se como viável, pois os contatos de representantes foram obtidos por ligações telefônicas com distribuidoras e empresas representadas e contatos com os clientes desses profissionais, no caso os pequenos varejistas de Florianópolis. A grande maioria dos representantes contatados se mostrou disponível para participar de uma entrevista e contribuir com o trabalho. Os únicos gastos para realização do projeto foram com transporte e impressões de questionário. Além disso, o tema tratado tem um amplo referencial teórico disponível em livros e acervos digitais. O prazo dado para realizar a pesquisa foi suficiente para concluí-la.

O trabalho agrupou abordagens teóricas e opiniões de diversos representantes comerciais para compreender como é feito na prática as estratégias de vendas e o que pode ser feito para ter melhores desempenhos, identificando os desafios e oportunidades de vendas. Antes disso foram mapeados quais são as etapas dos processos de vendas

utilizadas pelos representantes comerciais e como fazem na prática o planejamento, execução, controle e melhorias de seus ciclos de vendas.

Há um limite de escopo, pois a pesquisa teve um prazo de entrega e os contatos dos representantes foram prospectados através de clientes varejistas, demandando mais tempo para realizar as entrevistas. Há também o limite de região, pois a pesquisa abrange somente os representantes comerciais da cidade de Florianópolis, ainda, os representantes para a pesquisa são apenas do segmento alimentício e que vendem para pequenos varejos, registrando o número de entrevistados.

1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

O trabalho está dividido em cinco capítulos: introdução, fundamentação teórica, metodologia, resultados e considerações finais.

O primeiro capítulo trata da introdução, que é composta pela contextualização histórica do problema de pesquisa, questão de pesquisa, objetivos geral e específicos, justificativa e estrutura do trabalho.

O capítulo dois é dedicado à fundamentação teórica. Ficou dividida em cinco partes de embasamentos teóricos: vendas, representantes comerciais, varejo, método PDCA e estratégia de vendas.

O terceiro capítulo abrange os aspectos metodológicos, descrevendo as etapas e caracterização da pesquisa, a técnica utilizada para a coleta de dados, os meios de coleta e por fim, as formas de análise.

O quarto capítulo engloba as análises do questionário e das respostas dos entrevistados representantes comerciais no segmento alimentício.

O quinto e último capítulo discute as considerações finais apresentando os principais resultados encontrados nas entrevistas e contemplando os objetivos da pesquisa propostos no capítulo um.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo serão abordados assuntos relacionados à área de vendas e representantes comerciais como significado de vendas, histórico, perfis e características da profissão de vendedor, as forças de vendas, a representação comercial e as estratégias de vendas utilizadas por representantes comerciais. Esses assuntos servirão de embasamento teórico para a construção de um raciocínio lógico e coerente mediante aos objetivos traçados e elaborar as conclusões apontadas ao final deste estudo.

2.1 VENDAS

Segundo a A.M.A (*American Marketing Association*), venda é uma série de atividades designadas para promover a compra de produtos e serviços dos clientes. As vendas podem ser feitas pessoalmente, por telefone, ou virtualmente. O processo geralmente inclui etapas como a avaliação das necessidades dos clientes, apresentando as características do produto e benefícios para atender a essas necessidades e negociação sobre preço, entrega e outros elementos.

Vender é a comunicação verbal direta concebida para explicar como bens, serviços ou ideias do vendedor servem às necessidades de seus clientes (KOTLER, 2003).

A venda tem um papel essencial dentro de qualquer que seja a empresa, pois ela é que gera o lucro, o capital e o crescimento das empresas, logo as empresas só existem porque vendem. A venda nada mais é do que a troca da propriedade dos produtos e serviços (COBRA; TEJON, 2007).

Para Las Casas (2009), as vendas contribuem para a sociedade, pois quanto maior o número de vendas, maior o nível de produção, maior nível empregatício, conseqüentemente mais investimentos para desenvolver produtos inovadores e de qualidade para os consumidores, aumentando a qualidade de vida das pessoas.

Segundo a Associação Brasileira de Empresas de Vendas Diretas (ABEVD), venda direta é: “um sistema de comercialização de bens de consumo e serviços baseado no contato pessoal entre vendedores e compradores, fora de um estabelecimento comercial fixo”.

Conforme dados da ABEVD (2015), no Brasil esse mercado atualmente é composto por mais de 4,5 milhões de pessoas em sua força de vendas, o que gera cerca de 8 mil empregos diretos e atingiu, em 2013, US\$ 14,6 bilhões em volume de

negócios. O país ocupa a quarta posição no ranking do *World Federation of Direct Selling Associations* (WFDSA), ficando atrás apenas dos Estados Unidos, Japão e China.

Segundo Kotler (1998), independente do contexto da venda, os vendedores desempenham pelo menos uma das seguintes tarefas:

- Prospecção: procurar clientes potenciais;
- Definição do alvo: decidir como alocar seu tempo escasso entre os clientes;
- Comunicação: comunicar o cliente as informações sobre o produto e serviços oferecidos, destacando seus benefícios e dando motivos para que compre.
- Venda: consiste na abordagem, apresentação, argumentação, resposta a objeções e fechamento da venda.
- Alocação de recursos: decidir quais e onde gastar os recursos.

2.1.1 HISTÓRICO DA PROFISSÃO DE VENDEDOR

A profissão de mascate, o antigo vendedor, foi uma das primeiras a aparecer nos livros de história. Eram mercadores que levavam as sedas, especiarias, piratarias, de um castelo para outro, atravessavam regiões infestadas das tribos rivais, que mesmo estando em combates permitiam a passagem dos profissionais de vendas (SANTOS, 1987).

No decorrer da história mundial é possível perceber que o comércio sempre levou as grandes invenções pelos continentes, financiando expedições para conquista de novas fontes de suprimento ou pela manutenção de um mercado (SANTOS, 1987).

O renascimento comercial e urbano da Europa do século XI foi marcado por uma transformação na economia e na vida social. O artesanato era o principal meio de produção de mercadorias. As feiras, criadas pelos mercadores, destacavam-se como centro do desenvolvimento urbano e os mesmos viajavam por diversas regiões negociando as mercadorias (CARVALHO, 2016).

Inicialmente, as feiras exerciam apenas atividades comerciais locais, mas ao longo do tempo passou a ser conhecido como um lugar conhecido para realizar negócios, recebendo e comercializando produtos de diferentes regiões da Europa, África e Ásia (CARVALHO, 2016).

As trocas de bens e serviços foram classificadas como vendas quando passaram a ser feitas em troca de dinheiro. Logo, quem executava esse serviço ficou conhecido

como vendedor. O desenvolvimento das atividades comerciais nas feiras foi fundamental para a introdução da moeda como base de troca das mercadorias. Como as feiras passaram a ter produtos de diferentes lugares do mundo, diferentes moedas tinham de ser utilizadas nas negociações (CARVALHO, 2016).

O caixeiro-viajante tinha como missão desbravar mercados ainda desconhecidos e que por consequência desenvolvia as cidades do interior por todo mundo. Era por meio dessa vivência que o profissional se tornava mais capacitado e habilitado para levar ensinamentos e tecnologias a outras regiões. O caixeiro-viajante do final do século XX é o funcionário de empresas estatais, raramente é o comerciante comum, são os empresários tentando vender os seus produtos no exterior (SANTOS, 1987).

O profissional de vendas do final do século XX tem como característica estar sempre se desenvolvendo e aplicando ensinamentos na prática. Este não pode só desejar e esperar que o sucesso surja imediatamente. É preciso continuar a desenvolver-se por meio da prática do treinamento, tanto para os que estão iniciando a profissão como para os que militam há anos como vendedores (SANTOS, 1987).

À medida que vamos entrando no século 21, o universo de vendas profissionais sofre mudanças. Os clientes estão mais sofisticados e mais exigentes, estão mais interessados em encontrar soluções para os problemas, logo os profissionais de vendas também sentem a necessidade de se atualizar e desenvolver em relação ao mercado. Precisam ter conhecimentos mais aprofundados sobre os clientes e habilidades mais sofisticadas de vendas e de serviços. Em consequência, os vendedores são melhores remunerados, mais treinados, e serão profissionais mais capacitados (SPIRO; STANTON, 1999).

Os cargos de vendas incluem uma grande variedade de atividades e responsabilidades. Em sua maioria são diferentes entre si e muito diferentes dos cargos de vendedores de antigamente. Atualmente, há uma grande variedade de cargos de vendas e os requisitos para preenchê-los abrangem um amplo espectro (SPIRO; STANTON, 1999).

Um modo para classificar os diferentes tipos de vendedores é analisando o número de soluções de problemas e de volume de vendas requerido, dos mais simples aos mais complexos e se esses profissionais detêm conhecimento das necessidades dos clientes ou não (SPIRO; STANTON, 1999).

Para Spiro e Stanton (1999), os cargos de vendedores podem ser divididos da seguinte maneira: a) facilitação de vendas, que são receptores de pedidos onde facilitam

as vendas para o cliente ou para empresas, recebendo pedidos ou entregando produtos; b) apoio de vendas, que desempenham atividades de promoção de vendas e trabalhando com a equipe de vendas do cliente em treinamento e educação, são também especialistas em produtos técnicos; c) desenvolvimento de vendas, que são pessoas que detêm mais conhecimentos das necessidades dos clientes e dos produtos e os que realizam as vendas criativas.

Segundo Silva (2010), muito dificilmente um vendedor à moda antiga consegue sobreviver no mercado nos dias de hoje por não ter intimidade com a tecnologia e as novas ferramentas da informática. Além disso, a conversa envolvente ficou de lado com a implantação dos modernos sistemas comerciais e das atualizadas técnicas de vendas.

A história das vendas vem apresentando um progresso constante, interrompido aqui e ali por algumas inovações efetivas que mudaram por completo o rumo da profissão. Tais inovações caracterizadas por uma maneira radicalmente nova de pensar e por aumentos vertiginosos nos resultados das vendas ocorrem muito raramente (ADAMSON; DIXON, 2013).

2.1.2 FORÇAS DE VENDAS

Uma estrutura apropriada da força de vendas varia muito de uma empresa para outra. Segundo Cobra (1994), a estrutura da força de vendas deve contemplar duas variáveis fundamentais:

a) Forças de vendas diretas: a organização utiliza sua própria força de vendas, criando um vínculo de obrigação entre o representante e a empresa. Vantagens: Menores custos para maiores vendas; maior aplicação da política de marketing; maior controle dos representantes; pode atingir áreas não interessantes aos representantes.

b) Força de vendas indiretas: a organização utiliza uma força de vendas não vinculada em termos trabalhistas. Vantagens: Menor custo para menores vendas; aproveita o relacionamento dos representantes; pagamento somente por comissão; venda sazonal.

Já Kotler (2003) aprofunda o conceito com quatro diferentes estruturas:

a) Estrutura da força de vendas por território: Baseada na divisão geográfica exclusiva a cada representante que vende a linha completa de produtos ou serviços da empresa a todos os clientes daquele território.

b) Estrutura da força de vendas por produto: Os representantes devem conhecer seus produtos.

c) Estrutura da força de vendas por clientes: Organizar a força de vendas por clientes proporciona a empresa a focar no cliente, construindo um relacionamento com os mesmos.

d) Estrutura da força de vendas combinada: É quando a empresa vende uma grande variedade de produtos a muitos tipos de clientes em áreas geográficas extensas, combinando vários tipos de estruturas de força de vendas.

Conforme Kotler (2003), o tamanho da força de vendas é determinado pela quantidade de clientes que a empresa almeja atender. Essa quantidade deve ser calculada levando em consideração a carga de trabalho de cada vendedor. Para isso é preciso levar em conta considerações referentes ao volume de vendas previsto ou realizado, quantidade de visitas esperadas e capacidade de efetuar o atendimento por parte dos vendedores.

As empresas competem com as outras para obter pedidos de clientes, e devem, portanto, dispor suas forças de vendas de forma estratégica para que interajam com os clientes certos, da maneira correta, e no momento mais oportuno (KOTLER, 2003).

De acordo com a Associação Brasileira de Empresas de Vendas Diretas, as modalidades de venda direta se diferem em três tipos diferentes, são elas:

- “*Door to door*” ou porta-a-porta: o revendedor vai até a residência ou local de trabalho do consumidor para demonstrar e vender os produtos;
- Catálogo: o revendedor deixa o catálogo ou folheto na residência do consumidor e depois passa para retirar o pedido;
- *Party plan*: o revendedor promove um chá na casa de uma consumidora para ela e suas amigas, em que demonstra e revende os produtos.

2.1.3 PROCESSO DE VENDAS

Segundo o site da Escola Brasileira de Vendas (2015), os passos do processo de vendas são sete:

1- Conhecimento do produto – É uma etapa simples, mas que deve ser realizada com cautela. O perito vendedor fica ansioso para explicar as características do produto e os benefícios para o cliente acabam deixados de fora da discussão. O conhecimento do produto pelo vendedor deve ser menos sobre as características do produto e mais sobre como irá suprir as necessidades do cliente.

2 - Prospecção – é a procura de novos clientes. Para ser efetiva é necessário saber onde e o que procurar. O mais importante deste passo é criar um perfil de clientes existentes, pois é um processo contínuo e importantíssimo para ter melhores resultados nas vendas.

3 - Abordagem - É o início da construção do relacionamento com o cliente. A coleta de informações iniciada na etapa de prospecção ainda tem continuidade. Uma boa abordagem é fundamental para o sucesso nas vendas, porque o cliente busca um vendedor prestativo com algo de valor para oferecer.

4- Avaliação das necessidades – É considerado o passo mais importante para as vendas, pois permite como poderá servir os clientes. É neste momento em que o consultor identifica as necessidades dos clientes. O estudo personalizado dá oportunidade para questionamentos específicos que podem levar aos resultados esperados.

5 – Apresentação –Expor os produtos conforme a perspectiva dos clientes é imprescindível. O consultor precisa provar como determinadas estratégias irão suprir suas necessidades.

6 - Fechamento – Muitas vendas deixam de ser realizadas porque o vendedor não consegue satisfazer o cliente. Para que essa etapa seja concluída com êxito, o profissional necessita conhecimento absoluto dos produtos e de seus clientes.

7 - Pós-venda - O trabalho do vendedor não acaba após a entrega do produto. A partir do momento em que uma pessoa de vendas faz contato com o cliente, inicia-se um relacionamento que é importante manter. Uma fatia do sucesso das vendas está na organização do vendedor. Só com metas, números e rotinas conseguirá atingir bons resultados. Um bom acompanhamento possibilita o aumento da taxa de fechamentos futuros.

O processo de vendas, segundo o site Portal Educação (2013), é formado por um conjunto de etapas que devem ser seguidas e muito bem analisadas para alcançar resultados expressivos. Dentre as etapas do processo de vendas estão a prospecção, abordagem de clientes, sondagem ou identificação do perfil da demanda, elaboração de propostas, argumentação e o fechamento.

2.1.4 PERFIS DOS VENDEDORES

Para Adamson e Dixon (2013), todos representantes comerciais pertencem, conforme suas características, a um dos cinco tipos de perfis: a) Empenhado; b)

Desafiador; c) Construtor de relacionamentos; d) Lobo Solitário; e) Solucionador reativo de problemas.

Os empenhados são os primeiros a chegar, últimos a sair e sempre estão dispostos a ir além. São motivados, não desistem com facilidade e fazem sempre mais visitas e ligações do que qualquer outro. Para aprimorar sua atuação, sempre estão em busca de feedbacks (ADAMSON; DIXON, 2013).

Os desafiadores são os debatedores da equipe. Expõem ideias dos negócios dos clientes para aumentar a eficácia da empresa do cliente. Não têm medo de expor seus pontos de vista. Desafiam além dos clientes, os gerentes e líderes da própria organização (ADAMSON; DIXON, 2013).

Os construtores de relacionamentos tem a preocupação em garantir a satisfação do cliente. Sua postura é basicamente de acessibilidade e serviço, sempre perguntam ao cliente: “qualquer que seja sua necessidade, estou aqui para atendê-la. É só dizer” (ADAMSON; DIXON, 2013).

Lobos solitários são autoconfiantes, seguem seus próprios instintos, não fazem registros de CRM, não fazem relatórios e não cumprem procedimentos. Geralmente possuem um belo desempenho em questões de resultados de vendas (ADAMSON; DIXON, 2013).

O solucionador reativo de problemas é muito detalhista e confiável. São propensos a assegurar que todas as promessas feitas aos clientes sejam cumpridas. Acompanham o pós-venda de maneira única, empenhando-se a garantir que não ocorram problemas (ADAMSON; DIXON, 2013).

De acordo com Grecco (1977), existem quatro tipos de vendedores:

- Vendedores mecânicos: efetuam vendas racionais ou de serviços. Este vendedor é conhecido como o tirador de pedidos, seus clientes já sabem o que querem;
- Vendedores agressivos: não se importam com o cliente, apenas em realizar a venda. O foco é apenas a comissão de venda;
- Vendedores críticos: são, abordam e convencem a comprar pelo lado emocional.
- Vendedores tímidos: é inseguro e ainda não tem certeza do que esta fazendo.

Segundo Urdan e Urdan (2005), existem três tipos de vendedores nas empresas:

- Tirador de pedidos: a pessoa não vende, é o cliente quem compra. Neste caso o vendedor não precisa ter conhecimento do produto e habilidades para efetuar a venda, pois tem uma postura passiva com o cliente;

- Conquistador de pedidos: é o vendedor que conhece os clientes e suas necessidades, conhece o público alvo, os produtos seus e dos concorrentes. Representa o cliente na empresa, pois traz informações para melhor satisfazer o consumidor;

- Apoio de vendas: normalmente realizados pela área de vendas, na execução de atividades rotineiras como dados cadastrais, programação de entrega com o intuito de fidelizar o cliente.

2.1.5 CARACTERÍSTICAS DOS PROFISSIONAIS DE VENDAS

Por ser o último elo entre o consumidor e o produto, o vendedor deve ser a pessoa mais bem informada de toda a organização. Ele deve ser municiado de todas as informações para realizar as vendas, conhecendo não apenas os atributos e benefícios do produto, como sua campanha de comunicação publicitária ou promocional, esquema de comercialização, etc. (FERRACIÙ, 2007).

A atividade de vendas necessita de contatos diários com clientes, viagens frequentes, reuniões e treinamentos. O próprio vendedor que toma a maioria das decisões quanto ao seu tempo e clientes, logo para o sucesso profissional, depende apenas de seus esforços (LAS CASAS, 2009).

É comum empresas e profissionais escolherem vários outros nomes para a profissão de vendedor, como: representante, coordenador de vendas, relações públicas, etc. São profissionais independentes, pois o poder e a independência econômica só depende exclusivamente deles (SANTOS, 1987).

Para Gobe et al (2001) as habilidades do profissional de vendas, além das qualificações básicas que o mercado impõe - curso superior, fluência em outra língua, domínio de softwares como Excel, Word e Power Point - deve ter um perfil característico da área de vendas. Isso é ter habilidades de negociação, interpessoais, saber entender o cliente, visão, naturalidade, inspirar confiança e ser proativo.

Devido à forte competição do mercado, as empresas necessitam melhorar o desempenho de suas operações, e conseqüentemente exigem mais dos seus vendedores. Os vendedores precisam estar constantemente aperfeiçoando-se para que sejam capazes de reconhecer as necessidades dos clientes, diagnosticar e solucionar problemas (SPIRO; RICH; STANTON, 2009).

Segundo Las Casas (2009) o vendedor deve ser dinâmico, versátil e conhecer seu ramo de atividade, assim como as várias necessidades de seus clientes para que seja capaz de orientá-los. Deve também estar sempre em busca de informações e ter

habilidades em relações humanas, pois quem está neste ramo tem contato com muitas pessoas diariamente.

Dentre as funções do vendedor destacam-se: habilidade para ouvir; capacidade para entender o cliente; otimismo; conhecimento dos seus produtos; capacidade de administrar o tempo e preparo para ouvir e oferecer produtos (URDAN; URDAN, 2006).

Honestidade, seriedade, senso comercial, persistência, dedicação, visão de mercado, agilidade, comprometimento com a empresa, atendimento e encantamento do cliente, serviço, aperfeiçoamento técnico, estudo, conhecimento do produto e formação, devem ser características adotadas pelos profissionais de vendas para conseguirem fechar seus negócios e obter sucesso no mercado (SILVA, 2010).

2.2 REPRESENTAÇÃO COMERCIAL

O representante comercial é aquele que desempenha a função de mediar a realização dos negócios mercantis das empresas. Além disso, é o responsável pela mediação do negócio jurídico em nome de uma das partes (MAIA, 2005).

Os representantes comerciais são vendedores profissionais que tem como especialidade vender produtos das empresas que os contratam. Não possuem salário fixo, e são comissionados de acordo com o número de produtos que vendem em certo período, previamente acordados entre a empresa e o representante (KOTLER, 2004).

O contrato de representação comercial é acordado com base nos resultados, pois a remuneração do representante varia de acordo com seu desempenho. O representante comercial pode ser tanto pessoa física como pessoa jurídica, mas o contrato de trabalho só pode ser feito à pessoa física. Logo o contrato entre as pessoas jurídicas não tem acordo de trabalho entre si e sim uma representação comercial autônoma (MARTINS, 2007).

A habilidade para gerenciar problemas é uma das funções do representante comercial. Temporalmente, o representante se depara com problemas ao abordar clientes e empresas na hora de visitar. Logo se espera que o profissional possua a proatividade em solucionar esses problemas sem que atrapalhem o planejamento de vendas (SILVA; ZAMBON, 2006).

Uma das práticas a serem cumpridas pelos representantes comerciais é a de visitar seus clientes. Essas visitas proporcionam ao representante um diálogo com o seu cliente, aumentando a chance de realizar seu objetivo, vender. Ainda nesse diálogo, o

representante comercial consegue coletar dados e informações que permite posteriormente analisar e diagnosticar o perfil e as necessidades dos clientes (VAVRA, 1993).

A Representação Comercial no Brasil é regulada pelas Leis nº 4.886/65 e 8.420/92, que são as reguladoras das atividades dos representantes comerciais autônomos. Segundo Requião (2005, p.12), o Art 1º da Lei nº 4.886 a respeito do representante comercial:

Art. 1º - Exerce a representação comercial autônoma a pessoa jurídica ou a pessoa física, sem relação de emprego, que desempenha, caráter não eventual por conta de uma ou mais pessoas, a mediação para a realização de negócios mercantis, agenciando propostas ou pedidos, para, transmiti-los aos representados, praticando ou não atos relacionados com a execução dos negócios.

Na Teoria dos Atos de Comércio vigente no Brasil até a promulgação do Código Civil de 2002, o representante comercial não se enquadrava como comerciante apenas porque sua atividade não estava expressamente prevista na relação do artigo 19 do Decreto 737/1850 (MAGALHÃES, 2012).

Mamede (2010) exemplifica:

Ficou claro que a velha compreensão do ato de comércio, mormente engessada pela listagem do artigo 19 do regulamento 737/1850, não era mais adequada, pois deixava de fora uma parcela significativa de negócios econômicos, enquanto isso, um novo fenômeno ganhava importância no mundo, a empresa, uma nova forma de atuação no mercado, suplantando o que antes se tinha por comércio, percebendo oportunidades, identificando demandas, organizando recursos diversos e, com isso, auferindo vantagens econômicas significativas.

Ao longo do tempo, a Teoria dos Atos de Comércio foi sendo extinta no Brasil e sendo substituída pela Teoria da Empresa herdada do Sistema Italiano. Diante disso surgiu a necessidade de definição de empresário e empresa. Logo, em 2002 o Código Civil passou a considerar empresário quem exerce profissionalmente atividade econômica organizada para a produção ou circulação de bens ou serviços (MAGALHÃES, 2012).

O vendedor ou representante comercial agrega valor à empresa, pois não é preciso investimentos com estruturas para atendimento aos clientes. O representante realiza ainda a ponte entre a empresa e o consumidor (MINADEO, 2008).

De acordo com Minadeo (2008), os benefícios que o representante pode trazer à empresa são: maior controle comercial; maior esforço para comercialização dos produtos da empresa; proximidade entre a empresa e o consumidor; e, maior cuidado com os clientes.

2.3 VAREJO

Segundo a American Marketing Association citada por Las Casas (1994), o varejo atua como uma unidade de negócio exercendo a atividade de comprar mercadorias de fabricantes, representantes, atacadistas e outros distribuidores para posteriormente vender diretamente a consumidores finais.

A função do representante comercial do segmento de varejo é oferecer os produtos aos varejistas. Estes vendem as mercadorias para os consumidores finais. Parente (2000, p.22) exemplifica:

Varejo consiste em todas as atividades que englobam o processo de vendas de produtos e serviços para atender a uma necessidade pessoal do consumidor final. O varejista é qualquer instituição cuja atividade principal consiste no varejo, isto é, na venda de produtos e serviços para o consumidor final.

A empresa que vende diretamente para o consumidor final sem outros intermediadores pertence ao varejo. Várias empresas praticam a atividade de varejo em diferentes segmentos como: lojas, supermercados, padarias, restaurantes, farmácias, postos de gasolina, etc. (STANTON, 1984).

Varejo é a venda de produtos ou serviços em pequenas quantidades ao consumidor final, ao contrário do que acontece na venda por atacado. No marketing de venda no varejo as duas características mais importantes são o Atendimento e a Exposição. A origem da palavra varejo vem da palavra "vara" que era a medida usada para se fracionar peças de tecidos, cordas, linhas e madeiras, que eram posteriormente comercializadas.

2.3.1 HISTÓRICO DO VAREJO NO BRASIL

A primeira forma de comércio de que se tem notícia em terras brasileiras existiu sob a forma do escambo, trocando a mão-de-obra indígena para obter pau-brasil e trocar por quinquilharias e bugigangas. O comércio propriamente dito nasce com as formações populacionais nas primeiras vilas litorâneas, focado para a exportação, sendo a principal mercadoria o açúcar (VAROTTO, 2006).

O varejo no Brasil na época colonial era dependente de Portugal, que controlava todas as operações varejistas. As companhias do comércio foram criadas com o objetivo de atingir economias de escala. O comércio brasileiro foi estabelecido na alavancagem das produções agrícolas, pecuárias e de mineração (BADIN, 1997).

O processo de industrialização foi acompanhado pela urbanização e crescimento de cidades como São Paulo, que em 1920 já tinha 3.629 estabelecimentos industriais. Em função do grande aumento da população e da carência de alimentos começaram a surgir as primeiras “feiras livres”, estruturas de distribuição que permitiam o acesso mais barato direto aos consumidores finais, reduzindo o número de intermediários (VAROTTO, 2006).

Ao final da Segunda Guerra, o varejo alimentício brasileiro era composto basicamente por armazéns, empórios e mercearias. Havia as cadernetas (tradicional modo de crédito desenvolvido pelo comércio), açougues e vendedores ambulantes de verduras, carnes e frutas. Em 1940 surgiu em São Paulo a Sears, loja de departamentos que fornecia lanchonete e estacionamento, pioneira na utilização do *self-selection*, modalidade de autosserviço em que o cliente escolhe a mercadoria, sendo a venda finalizada por vendedores especializados em cada departamento (VAROTTO, 2006).

O início dos anos 70 marca o período do milagre econômico que trouxe um novo formato de loja para o setor supermercadista. Surgiram os primeiros hipermercados, de áreas superiores a três mil metros quadrados, incorporando alimentos, eletrodomésticos, roupas, além de restaurantes e lanchonetes. Em 1973 surgiu o primeiro atacado de autosserviço, o Makro, e, em 1975, o Carrefour se instalou em São Paulo (VAROTTO, 2006).

Atualmente, o setor varejista vem ganhando maior expressão na economia brasileira e, também, na mundial. Evidência disto é o crescente número de empresas varejistas citadas entre as maiores empresas brasileiras. Com o processo de mudanças da tecnologia da informação e de gestão empresarial, o setor varejista vem impondo

importantes mudanças no sistema de distribuição e da economia brasileira (PARENTE, 2000).

2.3.2 CLASSIFICAÇÃO DE VAREJOS

Segundo Stanton (1984), o varejista pode ser classificado pelo número de pontos de vendas que tem conforme a seguinte classificação:

- Varejistas independentes: lojas isoladas. O varejista possui apenas uma loja sem filiais. É a maioria dos varejistas do país;
- Varejistas em redes: aqueles que possuem mais de um ponto de vendas;
- Associação de independentes: varejistas que possuem um só local de vendas se associam para terem mais poder de negociação com fornecedores.

Segundo Parente (2000), o varejo de loja pode ser dividido nas seguintes classificações: bares, mercearias, padarias, minimercados, lojas de conveniência, supermercados compactos, supermercados convencionais, superlojas, hipermercados e clubes atacadistas. Cada um apresenta as seguintes características:

a) Bares: também possuem outras denominações: botequins, botecos, lanchonetes, bares e cafés. Normalmente são locais onde se servem lanches e bebidas alcoólicas ou não para o consumo no local.

b) Mercearias: também conhecida por armazéns ou empórios, geralmente são pequenas de 20 a 50 m² de área destinada à venda, oferecendo uma linha básica de produtos de mercearia, frios, laticínios e bazar. Localizadas geralmente onde o potencial de mercado é relativamente baixo.

c) Padarias: atendem os consumidores com produtos de fabricação própria e produtos alimentares de outros fabricantes. Localizadas em áreas densamente povoadas, procurando atender a necessidades básicas da população.

d) Minimercados: normalmente forte nos bairros de classe baixa (C, D, e E), localizados na periferia das cidades brasileiras, são um tipo expressivo de varejo. Apresentam a linha de produtos de uma mercearia, porém adotam o sistema de autosserviço, com apenas um *check-out*.

e) Lojas de Conveniência: trabalham com baixa profundidade e baixa amplitude de produtos, atende produtos voltados à conveniência como bebida e lanches. Normalmente encontram-se anexas a postos de combustíveis e procuram se diferenciar em relação aos horários de funcionamento, sendo muitas vezes 24 horas.

f) Supermercados Compactos: apresentam uma linha completa, porém compacta de produtos alimentícios. Possuem de dois a seis *check-outs*. Representam a maioria das unidades de autosserviços do Brasil.

g) Supermercados Convencionais: supermercados de porte médio. Em sua grande maioria de produtos alimentícios e possuem entre 8 e 20 *check-outs*.

h) Superloja: são grandes supermercados, apresentam completa linha de produtos e possuem cerca de quatro mil m² e 30 *check-outs*. Apresentam uma gama de produtos não alimentares, tais como bazar, eletrônicos e têxteis.

i) Hipermercados: foram trazidos ao Brasil pela rede Carrefour. São grandes lojas de autosserviço, com cerca de 10 mil m², apresentando grande variedade e amplitude de produtos alimentícios e não-alimentícios.

j) Clubes Atacadistas: oferece um sortimento de mercadorias limitado com pouco serviço a preços baixos para consumidores finais e pequenos negócios.

2.4 MÉTODO PDCA

O Ciclo PDCA (do inglês *Plan, Do, Check, Act*, significam por ordem Planejar, Fazer, Checar e Agir) é um método gerencial para controlar e melhorar os processos continuamente.

O método de melhorias ou simplesmente Ciclo PDCA surgiu na década de 1930 e foi criado pelo estatístico Walter A. Shewhart, definindo-o como um ciclo estatístico de controle de processos podendo ser aplicado em qualquer tipo de processo ou problema. Este método foi popularizado em 1950 por William Edwards Deming, que o aplicou de forma sistemática em estudos relacionados à qualidade total no Japão. Após refinar o trabalho original de Shewhart, Deming desenvolveu o *Shewhart PDCA Cycle*, em honra ao mentor do método (DEMING, 1990).

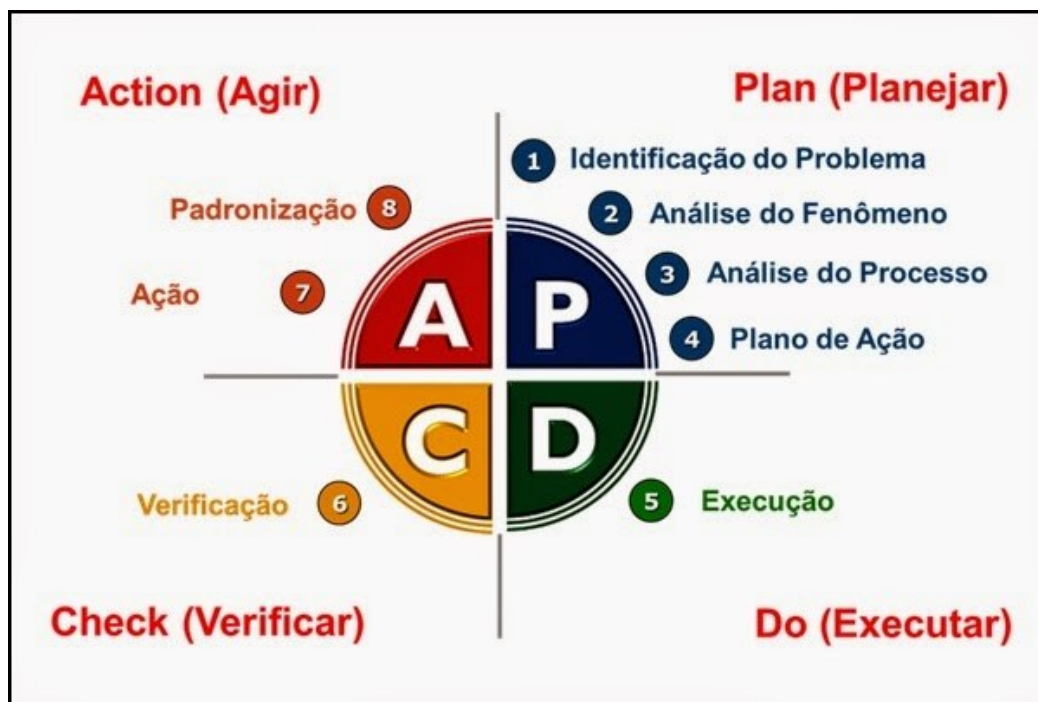


Figura 1: Ciclo PDCA Fonte: PETERS, 1998.

Segundo Campos (2004), o PDCA de melhoria tem como objetivo solucionar problemas e atingir metas de forma contínua. O método PDCA é composto por oito etapas: a) identificação do problema, b) análise de fenômeno, c) análise do processo, d) plano de ação, e) execução, f) verificação, g) padronização e h) conclusão.

Dividindo as etapas nos quatro estágios do Ciclo PDCA tem-se a divisão: Plan - a) identificação do problema, b) análise de fenômeno, c) análise do processo, d) plano de ação; DO - e) execução; CHECK - f) verificação; e ACT - g) padronização e h) conclusão (CAMPOS, 2004).

Lima (2006) define o Ciclo PDCA como uma ferramenta utilizada para a aplicação das ações de controle dos processos. As ações se dividem em quatro fases (planejamento, execução, verificação e atuar corretivamente) de forma contínua. Tais fases têm características distintas como:

Plan (P) Planejamento - nesta fase define-se como será feito o controle e se estabelecem as metas para estes itens. São decididos também de que forma serão atingidas essas metas pré-estabelecidas, quais serão os planos e sequências de ações que levarão ao cumprimento da meta. Quanto melhor for o planejamento, mais fácil será de atingir as metas estabelecidas (LIMA, 2006).

Do (D) Execução – momento que se executa o plano traçado na fase anterior, seguindo de acordo com o que já foi planejado. Nesta etapa, ocorre a coleta de dados, para análise futura, na fase de verificação (*check*) (LIMA, 2006).

Check (C) Verificação – fase em que verifica-se os resultados da tarefa executada e os compara com a meta planejada. As coletas de dados da fase anterior são de extrema importância para a análise dos dados, pois além de indicar se o processo está de acordo com o planejado, servirá como base para verificar onde estão os erros e tornar melhor o processo (LIMA, 2006).

Act (A) Atuar corretivamente – posterior às análises realizadas na verificação, atua-se de duas maneiras: adotar como padrão o plano proposto caso as metas tenham sido alcançadas, ou atuar corretivamente sobre as causas que não permitiram que a meta fosse atingida. Ao final dessa fase tem-se a circularidade do Ciclo PDCA, ou seja, gira-se o ciclo e inicia-se a primeira etapa (planejamento) novamente atuando no processo de melhoria contínua (LIMA, 2006).

Em uma entrevista para o Blog Gestão & Resultados (2013), Carlos Gustavo, gerente de vendas de alta performance, mostrou que usa o método PDCA para treinar e dirigir sua equipe de vendas, avaliando quais pontos devem ser melhorados, buscando resultados mais expressivos e superando metas.

Carlos Gustavo elencou o roteiro de ações nos seguintes passos:

1. Planejamento:

- Analisar todos os aspectos que fazem parte da área de vendas: processos, pessoas da equipe, finanças, tecnologias, material de apresentação, apoios internos e externos;
- Definir claramente os objetivos e quantificar as metas comerciais, tornando-as claras e práticas;
- Definir o que será feito e por quem, estabelecendo sempre o prazo limite para a conclusão.

2. Executar:

- Execução das Vendas;
- Pessoal treinado e focado em resultados;
- Execução em conformidade com os planos estabelecidos;
- Controle dos indicadores de vendas in process.

3. Controlar e Agir:

- Acompanhar diariamente todas as atividades da equipe, avaliando resultados, rastreando as causas dos erros e aprimorando os acertos;
- Corrigir os erros imediatamente, atuando nas causas. Individualmente, quando as falhas forem de um só membro da equipe, e coletivamente quando todo o grupo necessitar evoluir;
- Monitorar os resultados, procedimentos e comportamentos;
- Ter indicadores de desempenho e metas individuais, por equipe e para a empresa.

2.5 ESTRATÉGIAS DE VENDAS

Segundo Las Casas (2001, p.14), “a estratégia é um meio para atingir os fins e os objetivos da empresa. No mundo dos negócios, os meios correspondem a uma integração de atividades que envolvem o somatório dos objetivos.”.

Porter (1980) classifica a estratégia como ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável diante da concorrência, para enfrentar com sucesso as forças competitivas e assim obter um retorno maior sobre o investimento.

Diante desses conceitos, a importância dos representantes comerciais traçarem estratégias para auferir suas vendas é indiscutível. Estratégias como qual a melhor maneira de abordar o cliente, como manter um relacionamento efetivo com os clientes ou planejar maneiras para que seu produto destaque-se diante dos concorrentes.

2.5.1 CANAIS DE VENDAS

Para executar a profissão de vendedor é preciso ter conhecimento específico sobre os canais de distribuição. O canal de distribuição é a combinação de instituições pelas quais o representante comercial vende os seus produtos (LAS CASAS, 2009).

Segundo a pesquisa da revista VendaMais (2016), os canais de vendas na representação comercial mais utilizados são, respectivamente: 1. Visita pessoal; 2. Telefone Ativo e Receptivo; 3. E-mail; 4. *Whatsapp*; 5. Redes Sociais; e 6. Site.

O contexto econômico e empresarial aponta que atualmente a estratégia de definição e implantação de canais de venda para acesso ao mercado tem sido o principal desafio das organizações (RIBEIRO, 2012).

Para traçar uma estratégia eficaz em relação a qual canal de venda deve-se utilizar é preciso analisar uma série de fatores como: *mix* de produtos, modelo econômico, território, perfil de clientes. A partir dessas informações é possível definir qual canal utilizar especificamente para determinadas regiões e produtos (RIBEIRO, 2012).

Avaliar criteriosamente o portfólio de produtos, o nível de capacitação dos participantes dos canais e a estrutura econômico-financeira da empresa são aspectos críticos para a definição de estratégia de que canais de vendas utilizarem (RIBEIRO, 2012).

Segundo Ribeiro (2002), os principais canais de vendas utilizados pelas empresas são:

- Revendedores independentes realizam a venda direta. São empresários que trabalham de forma independente, sem vínculo de exclusividade com a empresa e que executam seu trabalho variavelmente de acordo com o mercado que esta inserido.

- *Dealers* são membros do canal que compram produtos diretamente dos fornecedores para revenda apenas para consumidores finais.

- Distribuidores são intermediários que vendem produtos em grandes quantidades para outros membros do canal e geralmente têm alto nível de cobertura de mercado, garantindo a disponibilidade de produtos. Assumem os riscos de créditos junto aos clientes.

- Representantes comerciais são indivíduos que vendem produtos em nome de um fornecedor (líder de canal), mas que não detém a “posse” desse produto.

- Franquias são empresas independentes que utilizam identidade e padrões de operação licenciados pelo líder do canal e que são regidas por Lei e contratos.

- Equipes próprias representa uma equipe de vendas própria ou rede de unidades que são de controle total da empresa. Também são chamados de *Key Account Managers* (KAM) por serem responsáveis diretos da relação com clientes estratégicos para a empresa.

- E-Commerce é o sistema que utiliza a Internet como meio para realizar as vendas, que vem crescendo muito nos últimos anos.

- Telemarketing é o sistema de vendas por meio de telefone, com prospecção ativa de clientes para realização de vendas.

Para alcançar novos clientes, é necessário diversificar e pensar em novos canais de vendas para comercializar o produto ou serviço. A partir disso, irá atingir um número

maior de consumidores que possuem hábitos de compra diferentes daqueles que já conhecem a marca. Uma estratégia de canais bem estruturada permite que o cliente compre e sinta-se satisfeito com a compra realizada (GARCIA, 2012).

2.5.2 CRM

Uma ferramenta utilizada para personalizar e melhorar as vendas é o chamado CRM (*Customer Relationship Management*), onde é possível descrever com detalhes as informações dos clientes. Dessa forma, além de o representante manter-se mais organizado, consegue abordar os clientes de forma mais personalizada.

Bose (2002, p.89) descreve o CRM como:

CRM é a integração de tecnologia e processos de negócios usada para satisfazer as necessidades dos clientes durante qualquer interação [...] envolve aquisição, análise e uso do conhecimento de clientes para venda mais eficiente de produtos e serviços.

Oliveira (2000, p.23) define CRM como:

CRM (*Customer Relationship Management*) é o mais recente conceito na evolução de ferramentas capazes de fazer diferença na disputa implacável entre as empresas por mais competitividade nos negócios e no seu relacionamento com os clientes.

O objetivo do CRM é manter o melhor relacionamento possível com o cliente em todo o ciclo de vida deste cliente com a empresa, mesmo após a venda. Com as atuais disponibilidades tecnológicas ficou mais fácil utilizar essa ferramenta, entretanto apenas com tecnologia e sem conhecimento o CRM não será bem eficaz (Oliveira, 2000).

Conforme cita Manzione (2001), o CRM baseia-se em três pilares claros, sem ordem de importância entre eles. O primeiro deles é o pilar tecnológico, o segundo o de processos e o outro, pessoas. Botões, alavancas e discos rígidos controlam o primeiro. Já o segundo é orientado por cronogramas, fluxogramas, projetos e testes. E por fim o terceiro e mais complexo, agrupa interações sociais, anseios individuais, processos psicológicos, ambição, interesse e medo.

Para Paulillo (2014), os representantes comerciais são conhecidos por serem profissionais com mais liberdade de ação, com rotinas de vendas independentes. Além disso, muitos representam mais de um produto e visitam várias empresas. Diante do exposto, é fundamental fazer uso do CRM como estratégia para organizar o processo de

vendas e a rotina dos representantes comerciais. Ademais, é possível analisar os desempenhos de uma maneira simples e conseqüentemente saberá quais estratégias implementar para melhorá-los.

Paulillo (2014), evidencia cinco benefícios disponíveis dentro do CRM para o representante comercial utilizar de forma estratégica: Criação de etapas personalizadas de vendas, podendo criar pipelines de acordo com cada produto e cliente; Visão completa de *prospects* e clientes, conseguindo visualizar o status de cada negociação; Informações sobre desempenho, onde é possível traçar diagnósticos sobre faturamentos, clientes e tendências; Aprendizado constante, analisando o histórico de compras dos clientes, aprimorando ações futuras; e Facilidade e portabilidade, tendo as informações a respeito de tudo que precisa em qualquer lugar a qualquer hora, por meio de *tablets*, smartphones ou computadores.

O gestor comercial do representante comercial pode ser também o CRM, pois a ferramenta ajuda a fazer o planejamento, definir metas, processos de vendas, consultar informações passadas e presentes, possibilitando explorar futuras oportunidades. Logo, elaborar estratégias com o uso da ferramenta CRM, garante que o representante comercial melhore seu desempenho e sua assertividade nos negócios, fazendo com que os resultados sejam muito melhores com menos esforço (PAULILLO, 2014).

2.5.3 FUNIL DE VENDAS

Vinicius (2016) define funil de vendas como: “conjunto de etapas e gatilhos que tem o objetivo de dar suporte à jornada de compras das personas de uma determinada organização. Um bom funil deve tornar todo o processo previsível e escalável, facilitando assim a tomada de decisões relacionadas ao planejamento e estrutura da aquisição de clientes”. Segundo o autor, o ciclo de compra tem o objetivo de representar os passos que o cliente percorre até a aquisição de determinado produto, e em geral é constituída por quatro etapas:

Etapa 1 – Aprendizado e descoberta: Nessa etapa, o comprador não sabe ainda que tem um problema ou oportunidade de negócio. O objetivo é despertar o interesse dele por algum assunto e fazer que perceba que tem um problema ou uma boa oportunidade de negócio;

Etapa 2 – Reconhecimento do problema: É aqui que o comprador identifica que tem um problema ou uma oportunidade de negócio e começa a pesquisar sobre esse problema e quais são as possíveis soluções;

Etapa 3 – Consideração da solução: Neste momento o comprador já identificou algumas possíveis soluções para resolver seu problema e começa a avaliar quais atitudes irá tomar a fim de solucioná-lo. É importante o comerciante conseguir criar um senso de urgência grande. Caso contrário, o comprador irá identificar que tem uma solução para o problema dele, mas não vai se empenhar tanto assim em resolvê-lo.

Etapa 4 – Decisão de compra: O comprador está comparando as opções no mercado disponíveis e pesquisando qual delas é a mais viável para o seu contexto. É fundamental que o vendedor ressalte os diferenciais competitivos de cada uma das soluções que oferece ao cliente.

Segundo o site marketingdeconteudo.com (2015), o funil de vendas (ou *pipeline*) é um processo que consiste em entender cada uma das etapas de venda. Isso possibilita um acompanhamento desde o momento em que são potenciais clientes, até o fechamento do negócio. É um modelo estratégico que ilustra cada etapa seguida pelo consumidor até o fechamento da compra. Estas etapas são divididas em três principais:

Na primeira etapa estão os leads, ou seja, seus potenciais clientes. Nessa fase, você usará ferramentas de marketing para prospectar o maior número possível de pessoas.

O segundo momento é de qualificação dos clientes. Essas pessoas terão alguma forma de contato direto e mais elaborado com sua empresa, por meio do SAC ou do preenchimento de um formulário, por exemplo.

3. ESCOLHAS METODOLÓGICAS

Neste capítulo serão apresentadas as etapas que conduziram a realização deste trabalho através da metodologia escolhida para a resolução do problema de pesquisa. Essas etapas consistem em caracterização da pesquisa, coleta de dados e análise de dados.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Primeiramente foi feita a delimitação do tema para a pesquisa para então buscar bibliografias para fornecer embasamento teórico. As fontes para sustentação teórica foram livros, artigos, páginas da internet, leis, trabalhos de monografia, etc. Posteriormente foi feito um estudo de levantamento por meio de entrevistas para analisar e comparar informações.

A presente pesquisa é classificada como aplicada que segundo Gil (2010), tem como objetivo solucionar problemas ou obter a resposta de questionamentos propostos. É solicitada quando faltam informações para a solução de um problema ou quando as informações presentes são confusas.

Em relação aos meios utilizados para realizar o estudo classifica-se como pesquisa bibliográfica e estudo de caso.

Por ter sido baseado em livros, artigos, leis, sites e trabalhos monográficos é classificada como bibliográfica. De acordo com Gil (2010), a pesquisa bibliográfica é elaborada com base em materiais que já foram publicados. Este tipo de pesquisa se faz por meio de material impresso como livros, revistas, jornais, teses, dissertações e eventos científicos.

A pesquisa é classificada um estudo de caso por ter sido aprofundado em um determinado tema. Conforme Vergara (2000), discorre:

Estudo de caso é o circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como uma pessoa, uma família, um produto, uma empresa, um órgão público, uma comunidade ou mesmo um país. Tem caráter de profundidade e detalhamento. Pode ou não ser realizado no campo.

O presente estudo ainda é classificado como pesquisa qualitativa e quantitativa, com predominância qualitativa. Isso se dá pelo fato de que a amostra inclui números

pequenos e não representativos e os resultados servem como base para análise e compreensão das informações obtidas.

De acordo com Malhotra (2001, p. 155): “A pesquisa qualitativa é uma metodologia de pesquisa não-estruturada, exploratória, baseada em pequenas amostras, que proporciona insights e compreensão do contexto do problema”.

Classifica-se também como pesquisa descritiva, pois foi realizado um estudo e análise de dados sem a interferência do pesquisador.

Segundo Malhotra et al (2005), a pesquisa descritiva é um tipo de pesquisa conclusiva. Este tipo de pesquisa tem por objetivo descrever as funções ou as características de um determinado segmento. É marcada pela formulação de hipóteses específicas.

O universo de pesquisa do trabalho delimitou nos representantes comerciais do segmento alimentício, que segundo o coordenador do CORE-SC são cerca de 300 profissionais na cidade de Florianópolis. Os sujeitos da pesquisa foram 21 representantes pertencentes ao universo da pesquisa que foram todos entrevistados individualmente.

3.2 CATEGORIAS DE ANÁLISE

A categoria de análise em estudo é denominada nas etapas do processo de vendas e no ciclo PDCA.

O processo de vendas é baseado na metodologia segundo a Escola Brasileira de Vendas, nos quais são: conhecimento do produto, prospecção, a abordagem, a avaliação das necessidades, a apresentação, o fechamento, e o pós-venda.

O ciclo PDCA para analisar as respostas dos entrevistados, segundo considerações de Lima (2006) ficou dividido em: Plan – a) definição do controle de vendas, b) definição das metas, e c) plano de ações para atingir as metas; Do – a) execução do plano traçado, b) coleta de dados; Check – a) verificação dos resultados; Act – a) adotar como padrão o plano proposto, b) atuar corretivamente sobre o que deu errado.

3.3 COLETA E ANÁLISE DE DADOS

A coleta de dados é a etapa que consiste em coletar várias informações que serão sistematicamente analisadas. Ela compreende o conjunto de operações onde o modelo de análise é confrontado com os dados coletados (GERHARDT; SILVEIRA, 2009).

As informações necessárias para concluir esse trabalho foram mediante a coleta de dados primários e secundários.

Segundo Mattar (1996) dados primários são aqueles que não foram antes coletados, ou seja, serão coletados a fim de atender às necessidades específicas da pesquisa. As fontes básicas de dados primários são: entrevistados que tenham informações sobre o pesquisado e situações similares. Já os dados secundários são os que já foram coletados e analisados, as fontes são: revistas, livros, fontes governamentais, etc.

Ante o exposto, os dados secundários foram obtidos de fontes como: livros, monografias, artigos e conjuntos de páginas da internet.

Já a coleta dos dados primários realizou-se por meio de entrevistas em profundidade, individuais e com o intuito de obter informações a respeito dos profissionais representantes comerciais.

Malhotra (2001 p.163) classifica as entrevistas de profundidade como: “Uma entrevista não estruturada, direta, pessoal, em que um único respondente é testado por um entrevistador altamente treinado, para descobrir motivações, crenças, atitudes e sensações subjacentes sobre um tópico”.

De acordo com Godoi e Balsini (2010) o intuito da pesquisa qualitativa é interpretar os significados e as intenções dos atores sociais investigados, por meio de interpretações das representações dos atos e das expressões humanas dos atores.

Diante do exposto, o objetivo de usar a entrevista “em profundidade” como método de coleta de dados foi escolhida a fim de abordar a complexidade da profissão e das relações que a permeiam, a partir do ponto de vista subjetivo dos atores sociais envolvidos nesse contexto.

Malhotra (2001, p.367) expõe sete dicas para formular as perguntas do questionário, nas quais são: familiariza-se com o questionário; fazer as perguntas na ordem em que figuram o questionário; utilizar precisamente o fraseado constante do questionário; ler as perguntas pausadamente; repetir as perguntas caso não forem bem entendidas; fazer apenas perguntas cabíveis; e evitar padrões e sondar o entrevistado.

A técnica de sondagem tem por objetivo motivar os entrevistados a esclarecer e explicar suas respostas, além de ajudar os entrevistados a focarem apenas nas informações necessárias, sem ser tendenciosa (MALHOTRA, 2010).

Malhotra (2010) define seis técnicas de sondagem na hora da entrevista:

- Repetir a pergunta, podendo provocar uma melhor resposta;

- Repetir a resposta do entrevistado, podendo o entrevistado ser estimulado a acrescentar novos comentários;
- Fazer uma pausa, podendo levar o entrevistado a dar respostas mais completas;
- Dar um impulso ao entrevistado, incentivando-o com frases, como: “Não há respostas certas nem erradas”.
- Provocando esclarecimentos, fazendo perguntas como, por exemplo, “não entendo o que você quer dizer – poderia acrescentar algo a mais?”;
- Fazer uso de perguntas ou comentários objetivos e neutros.

4 RESULTADOS

Após coleta de dados fez-se necessário interpretar e analisar os mesmos. Este capítulo é destinado à análise dos dados coletados, do questionário, contemplando cada objetivo específico elencados no primeiro capítulo.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DOS REPRESENTANTES COMERCIAIS NO SEGMENTO ALIMENTÍCIO DE FLORIANÓPOLIS

Os representantes comerciais do segmento alimentício que vendem para pequenos varejos em Florianópolis são registrados profissionalmente pelo Conselho Regional dos Representantes Comerciais no Estado de Santa Catarina (CORE-SC).

Esses profissionais do segmento alimentício, em sua grande maioria, trabalham vendendo produtos de uma empresa representada, que pode ser uma distribuidora ou uma produtora de alimentos para clientes pessoas jurídicas, que foi o caso contemplado pelo estudo - donos de pequenos varejos como mercados, restaurantes, padarias, etc.

No ano de 1965 foi decretada e sancionada a Lei n. 4.886, que criou e tornou oficial a regularização da profissão de representante comercial autônoma, podendo esta ser desempenhada por pessoas físicas ou pessoas jurídicas. Os objetos da pesquisa são pessoas físicas que trabalham como autônomos para empresas de distribuição ou produção de alimentos.

Os representantes entrevistados para a pesquisa trabalham com uma gama de diferentes produtos como: queijos, barrinha de cereal, bebidas em geral, produtos para confeitaria e panificadora, chocolates, enlatados, congelados, frutas, etc.

Dentro do universo de 300 representantes comerciais que trabalham no segmento alimentício que tem como clientes pequenos varejistas, os sujeitos da pesquisa foram 21 representantes comerciais.

Para a realização da pesquisa, foi feito um pequeno questionário para extrair informações e verificar o que precisava ser melhorado. Posteriormente, junto do coordenador do CORE-SC, foi elaborado um questionário final que serviu como roteiro para as entrevistas com os representantes comerciais. A pergunta de abertura do questionário tinha como propósito averiguar se o entrevistado fazia parte do perfil dos estudados ou não.

Quadro de Perguntas 1

PERGUNTA	MOTIVO
1. Qual segmento você representa?	Averiguar se o representante trabalha no segmento alimentício.
Respostas: todas as 21 respostas foram: segmento alimentício	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Todos os entrevistados se enquadram para a análise de dados, pois estão de acordo com o perfil objetivo da pesquisa: representantes comerciais do segmento alimentício em Florianópolis.

Quadro de Perguntas 2

PERGUNTA	MOTIVO
2. Há quanto tempo trabalha no ramo?	Identificar o quão experiente são os representantes.
Respostas: 24 anos; 20 anos; 18 anos; 17 anos; 16 anos (4x); 14 anos (2x); 12 anos (2x); 11 anos; 10 anos (3x); 8 anos; 7 anos; 4 anos (2x); e 1 ano.	

Fonte: Elaborado pelo autor.

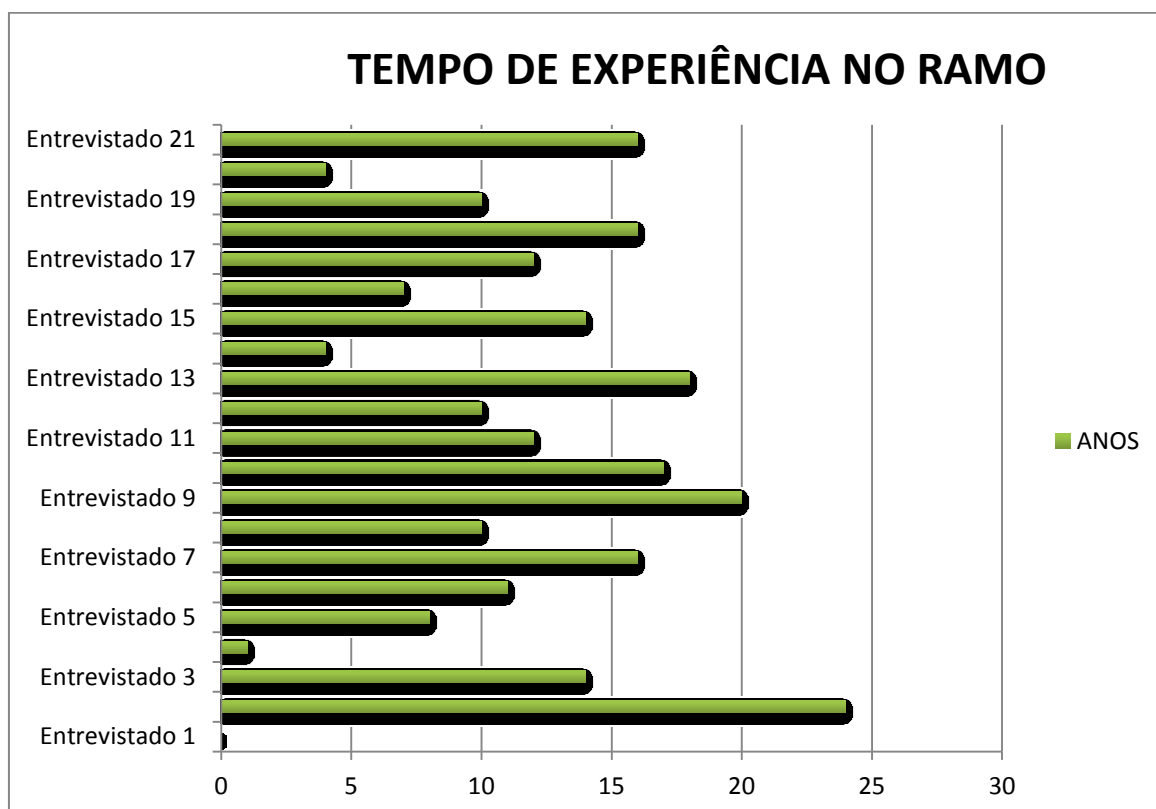


Gráfico 1: Tempo de Experiência no Ramo. Fonte: Elaborado pelo autor

Dos 21 entrevistados, 76,2% (16) deles trabalham há 10 anos ou mais no ramo. Isso significa que a grande maioria possui vasta experiência no ramo de vendas no segmento alimentício para pequenos varejistas. Todos estavam cientes de que a pergunta era relacionada ao período de experiência no ramo de vendas com especialidade no segmento alimentício. Os entrevistados já enfrentaram muitos desafios e detêm um amplo conhecimento de diferentes estratégias de venda, além de terem atendido diversos clientes, dos mais diferentes perfis.

4.2 AS ETAPAS DOS PROCESSOS DE VENDAS ADOTADAS PELOS REPRESENTANTES COMERCIAIS

Visando atender o primeiro objetivo da pesquisa, ou seja, mapear as etapas dos processos de vendas adotados pelos representantes comerciais, utilizou-se como instrumento de pesquisa um questionário, baseado nos sujeitos da pesquisa, os representantes comerciais.

Obteve-se com a pesquisa as seguintes informações sobre os processos de vendas dos representantes:

Quadro de Perguntas 3

PERGUNTA	MOTIVO
3. Tens um processo de venda estruturada? Sim ou não?	Identificar quantos têm um processo de venda estruturado.
Respostas: sim (10x) e não (11x).	

Fonte: Elaborado pelo autor.

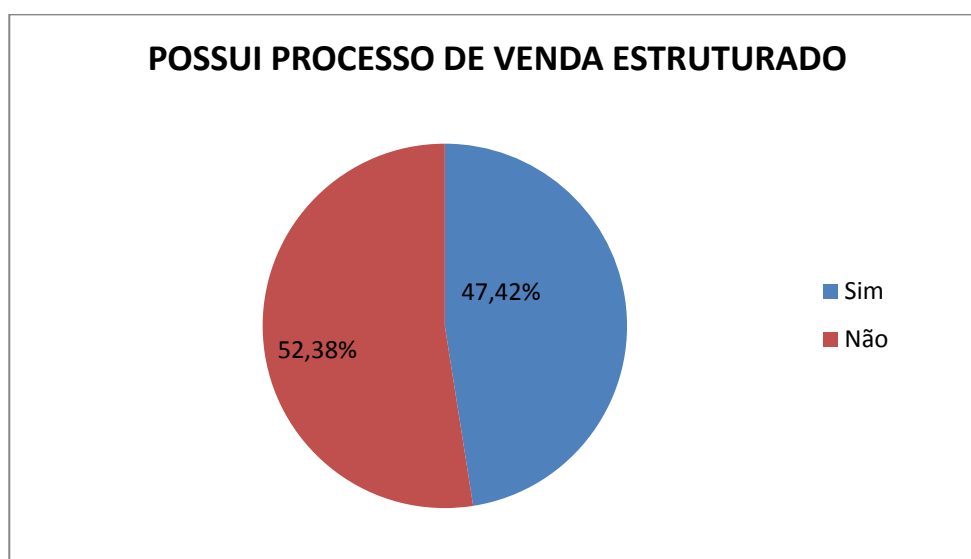


Gráfico 2: Possui Processo de Venda Estruturado. Fonte: Elaborado pelo autor

Em relação ao total, 10 participantes, ou 47,42%, responderam que possuem um processo de venda estruturado. Os outros 52,38% (11), afirmaram que não possuem um processo de venda estruturado. Desses 11 que responderam que não trabalham com um processo estruturado, a grande maioria afirmou que vendas é algo muito dinâmico e os clientes variam muito. Isto é, nada é padronizado, logo o processo de vendas não é estruturado, pois é sempre variável, dependendo do cliente que será atendido.

Quadro de Perguntas 4

PERGUNTA	MOTIVO
4. Quais são as etapas do processo de venda?	Identificar quais são as etapas do processo de venda.

Fonte: Elaborado pelo autor

De acordo com a Escola Brasileira de Vendas, as etapas do processo de vendas são: conhecimento do produto, prospecção, a abordagem, a avaliação das necessidades, a apresentação, o fechamento, e o pós-venda.

Em relação ao conhecimento do produto apenas dois dos 21 entrevistados incluíram o conhecimento do produto no processo de venda. Ambos falaram do conhecimento do produto como a primeira etapa do processo de vendas, como define também a Escola Brasileira de Vendas.

Na etapa de prospecção de clientes, oito entrevistados citaram-na como parte do processo de vendas, o que representa 38% em relação ao total dos entrevistados. Responderam como prospecção de novos clientes, levantamento de possíveis clientes e regiões e como levantamento, o que significaria fazer um levantamento de onde buscar possíveis novos clientes.

Na parte do processo de venda denominada abordagem, que segundo a Escola Brasileira de Vendas “é a etapa na qual você começa a construir um relacionamento e a coleta de informações continua”, 18 entrevistados fazem a abordagem apenas na hora das visitas pessoalmente para realizar a venda e apenas três citaram que fazem essa abordagem por telefone anteriormente, a fim de conhecer o cliente antes de fazer a visita. A grande maioria, 85,72% do total, não se preocupa em fazer uma boa abordagem e conhecer os clientes anteriormente às visitas para fazer as vendas, o que representa que os entrevistados poderiam melhorar seus lucros, ao já saber como abordar os clientes de acordo com seus perfis, em que os próprios respondentes, na pergunta anterior, afirmaram serem bastante heterogêneos.

Com relação à etapa de avaliação das necessidades todos os entrevistados responderam que fazem a avaliação das necessidades. Muitos citaram que a experiência na área e conhecimento dos clientes, muitas vezes já sabem como agir de acordo com determinadas atitudes, cenários e acontecimento, contornando a situação e sempre tentando agradar o cliente.

Na etapa de apresentação, muitos representantes afirmaram ter total conhecimento dos produtos pelos quais os clientes possuem interesse. Dessa forma também, os profissionais são capazes de identificar quais os produtos acabaram não sendo vendidos e os oferecem com desconto na próxima venda para o cliente se sentir valorizado, como venda casada, descontos para vendas maiores, desconto para produtos

que não são comprados usualmente, degustação de novos produtos e informações gerais sobre o produto para que o cliente veja vantagem em comercializar o produto.

Na fase do fechamento, todos citaram que esta se concretiza no momento da visita aos clientes. Quatro fazem a entrega do produto na hora do fechamento, ou seja, fazem a visita com os produtos no carro. Segundos estes profissionais, essa estratégia de venda economiza tempo e possibilita uma venda em maior quantidade, pois o cliente não precisa esperar o entregador e às vezes acaba comprando mais no momento de finalizar a compra.

Com relação à etapa do pós-venda dos produtos, ao serem questionados sobre o processo de venda, apenas um entrevistado enquadrou o pós-venda como pertencente. Entretanto, na pergunta 16 onde são questionados se é feito o pós-venda, apenas cinco responderam que não o fazem e 15, que representa 71,42% do total, responderam que realizam o pós-venda de seus produtos. Porém, quando questionados sobre o processo de venda, apenas um incluiu o pós-venda como parte do processo. A ausência desta fase no processo pode ser prejudicial, pois se o vendedor já tem em mente que o pós-venda faz parte do procedimento antes mesmo de fazer a visita e a venda, estará ainda mais preocupado em querer atender o cliente da melhor forma possível, além de se preocupar em fiscalizar a qualidade e prazo de entrega do produto para o cliente.

O primeiro objetivo específico definido na introdução - mapear as etapas dos processos de vendas adotados pelos representantes comerciais – é contemplado nesta seção. Foi possível concluir, por meio das análises das respostas dos representantes comerciais que menos da metade possui um processo de venda estruturado e poucos pensam na prospecção de novos clientes como parte do processo de venda como um todo. Além disso, apenas um entrevistado incluiu o pós-venda como etapa do processo de venda, o que representa que muitas vezes eles estão preocupando-se apenas com a etapa de fechamento da venda, e o pós-venda que irá mensurar a satisfação do cliente perante o produto e os serviços prestados acaba ficando em segundo plano.

A grande maioria pensa no processo de venda como apresentação do produto e fechamento da venda apenas, não dando a importância necessária para o pré-venda que seria a análise do cliente antes de abordá-lo e no pós-venda, que seria a mensuração da satisfação do mesmo.

4.3 OS PRINCIPAIS DESAFIOS DE VENDAS ENFRENTADAS POR REPRESENTANTES COMERCIAIS

Em relação aos principais desafios de vendas enfrentadas por representantes comerciais, o segundo objetivo específico do trabalho, os pesquisados informaram o seguinte:

Quadro de Perguntas 5

PERGUNTA	MOTIVO
5 Faz planejamento de vendas? Se sim, cite dois desafios em relação ao planejamento de vendas.	Identificar os principais desafios quanto ao planejamento das vendas – relacionada ao <i>Plan</i> no Ciclo PDCA.
Respostas: 18 fazem planejamento de vendas e três não. Desafios: elencar quais e quantos produtos a serão vendidos (12x), planejar a rota que tenha o melhor custo benefício (10x), ação da concorrência (3x), a disponibilidade dos clientes (2x), montar um planejamento exequível (2x), mostrar os benefícios em vender o produto (2x), ter organização na hora de montar o planejamento (1x), preocupação com o consumo do cliente final (1x).	

Fonte: Elaborado pelo autor

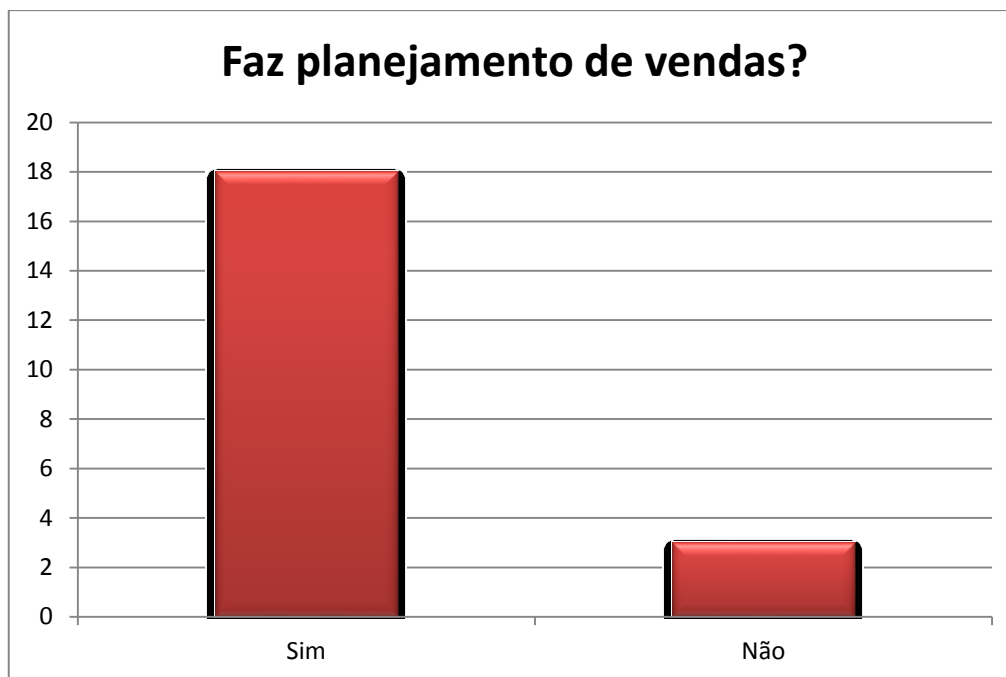


Gráfico 3: Faz Planejamento de Vendas? Fonte: Elaborado pelo autor

Quando perguntados se fazem ou não os planejamentos de suas vendas, 18 representantes responderam que fazem o planejamento de vendas, enquanto os outros três responderam que não o fazem.

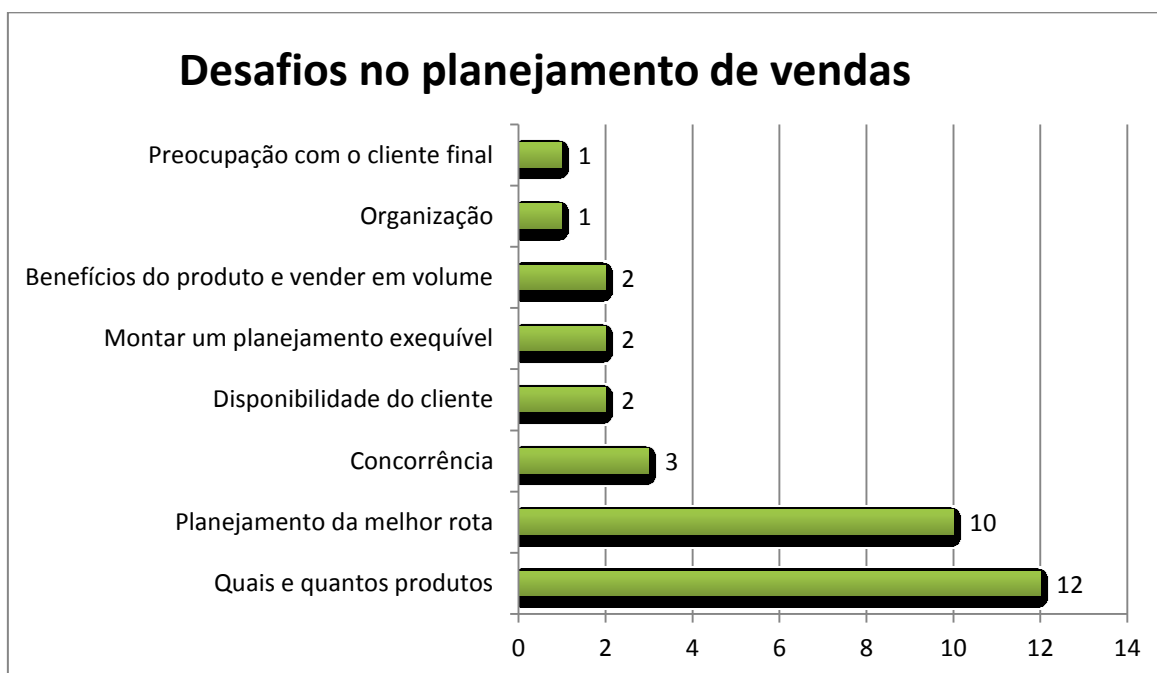


Gráfico 4: Desafios de Planejamento de Vendas. Fonte: Elaborado pelo autor

Em relação aos maiores desafios encontrados ao fazer o planejamento de vendas a tarefa de planejar a rota mais eficiente em relação ao custo benefício ao fazer as visitas aos clientes apareceu 10 vezes, representando um total de 47,62%. Ou seja, os

profissionais elencaram o planejamento da rota para se locomover até o cliente como um item desafiador no processo. Em relação aos produtos priorizarem e suas quantidades a serem vendidas, 12 entrevistados, que representa 57,14% do total, citaram como um desafio na hora de fazer o planejamento de vendas.

No quesito concorrência, três entrevistados elencaram o planejamento de vendas um desafio. Dois representantes apontaram como desafio a disponibilidade do cliente. Dois ainda elencaram como desafiador fazer um planejamento que seja exequível e que as visitas ocorram conforme o planejado. Dois outros entrevistados classificaram como desafio fazer com que os clientes comprem produtos diferentes e ainda mostrar os benefícios de seus produtos para os comerciantes os venderem. Um entrevistado citou a organização na hora de fazer o planejamento como um desafio. Um outro candidato nomeou o ato de criar formas para o cliente final consumir o produto como um desafio na hora do planejamento.

Conforme as respostas dos vendedores, os maiores desafios enfrentados na etapa do planejamento de vendas seriam: escolher quais e quantos produtos comercializar, como será sua aceitação no mercado e o que cada cliente irá comprar ou não; e o planejamento da melhor rota, isto é, planejar o caminho que tenha o melhor custo benefício, atendendo a todos os clientes no menor tempo possível, numa rota que gaste menos recursos financeiros.

Destaque para três pontos chaves da venda como: tempo, custo e o tipo de produto a ser oferecido, que são variáveis já pensadas no planejamento das vendas por alguns dos representantes entrevistados. Segundo Kotler (1998), independente do contexto da venda, os vendedores desempenham pelo menos uma das seguintes tarefas:

- Prospecção: procurar clientes potenciais;
- Definição do alvo: decidir como alocar o tempo escasso entre os clientes;
- Comunicação: comunicar o cliente as informações sobre o produto e serviços oferecidos, destacando seus benefícios e dando motivos para que comprem.
- Venda: consiste na abordagem, apresentação, argumentação, resposta a objeções e fechamento da venda.
- Alocação de recursos: decidir quais e onde gastar os recursos.

Dos cinco itens apresentados por Kotler (1998), três foram listados pelos entrevistados como desafio no planejamento.

É importante destacar que a preocupação com o consumidor final, que irá comprar o produto no pequeno varejo – o que é algo muito importante no processo da venda, já que o comerciante não irá comprá-lo se o consumidor não demonstrar interesse – apareceu uma única vez como resposta.

Também foi observado que muitos dos entrevistados não tem conhecimento da importância para o planejamento de vendas, que é algo que interfere muito nos resultados futuros, como explica o diretor do IBVendas (Instituto Brasileiro de Vendas) Mário Rodrigues (2013): “o comerciante precisa se atentar ao planejamento de vendas, pois mesmo possuindo qualidades essenciais para o perfil da profissão, o vendedor qualificado não pode contar com a sorte ou apenas se deixar levar pelas tendências do segmento”.

Quadro de Perguntas 6

PERGUNTA	MOTIVO
7. Cite dois desafios na hora de executar a venda.	Identificar os principais desafios quanto à execução de suas vendas – relacionada ao <i>Do</i> no Ciclo PDCA.
Respostas: concorrência (10x), preço (5x), vender ao menos a mesma quantidade da venda anterior (5x), oferecer novos produtos (3x), conquistar e agradar os clientes (3x), disponibilidade do cliente para atender (2x), dar o prazo de pagamento pedido pelos clientes (2x), falta de crédito dos clientes (1x), cliente final consumir o produto (1x), focar em produtos que não compram (1x), ser pontual (1x), vender em grandes quantidades (1x), clientes terem espaço para o produto na prateleira (1x).	

Fonte: Elaborado pelo autor



Gráfico 5: Desafio no Ato da Venda. Fonte: Elaborado pelo autor

Ao serem perguntados quais os desafios no momento do fechamento da venda com o cliente, os entrevistados elencaram como os seguintes fatores: o fator concorrência, que muitas vendem os mesmos produtos (10x), reclamação dos clientes em relação ao preço dos produtos (5x), vender ao menos a mesma quantidade da venda realizada na visita anterior (5x), introduzir na venda um novo produto que os clientes não consomem ainda (3x), conquistar e agradar os clientes (3x), a disponibilidade de o cliente atender (2x), dar um prazo de pagamento maior para os clientes pedem ao comprar os produtos (2x), a falta de crédito dos clientes que apenas compram o necessário (1x), fazer com que o cliente final consuma o produto (1x), focar as vendas em produtos que os clientes não compram, por meio de descontos (1x), cumprir o horário combinado com os clientes (1x), fazer vendas em grandes quantidades (1x), e o cliente ter espaço disponível para alocar os produtos oferecidos (1x).

É interessante ressaltar o fator “concorrência”, em que 47,62% dos representantes elencaram como desafio realizar o fechamento da venda com o cliente. Esse número expressivo justifica-se pela alta quantidade de empresas que vendem muitos produtos similares no segmento alimentício. Há diversas marcas que produzem o mesmo tipo de alimento. Logo, ao vender, a concorrência entre os representantes para lucrar é alta também. Este fator evidencia a importância de tratar os clientes muito bem,

oferecendo produtos que agreguem valor, isto é, que tenham preços acessíveis ou uma qualidade acima dos demais percebida pelos consumidores finais.

Chegar ao preço final que o varejista gostaria foi um desafio apontado por cinco dos 21 entrevistados, representando 23,80% do total. Além desses, muitos falaram que uma das estratégias para contornar essa situação é apresentar preços um pouco mais altos para que o valor seja negociado. Assim, o cliente fica com a sensação de que está sendo beneficiado e opta por fazer a compra. Alguns representantes também mencionaram o fato de expor as qualidades do produto e o preço que poderia ser comercializado para o consumidor final, explicando que valeria a pena ao comerciante, pois teria uma margem de lucro alta, sendo um argumento forte para o cliente fechar a compra.

Outro desafio apontado por 23,80% dos respondentes da pesquisa seria vender ao menos a mesma quantidade de mercadorias vendida na visita anterior. Os representantes falaram que essa dificuldade acontece, pois há muita variação de consumo dos produtos pelos consumidores finais. Por conseguinte, os comerciantes acabam não comprando os produtos que não saíram. Os representantes usam como estratégia para contornar essa situação oferecer novos produtos ou tentar convencer os varejistas a fazerem estoque de tais produtos, alegando que pode ser que tenha demanda pelo produto e ele acabe não tendo para vender, o que representa deixar de ter um maior lucro. A estratégia de apresentar novos produtos como solução para vender o mínimo da venda anterior foi apontada como um desafio por 14,28% dos representantes entrevistados, pois muitas vezes os varejistas não querem arriscar sem saber se aquele produto terá adesão do público.

Os entrevistados também classificaram como desafio conquistar e agradar os clientes na hora de vender, representando 14,28% do total. Eles alegam ter dificuldade de visitar o cliente antes da concorrência. Além disso, há a preocupação de entender a real necessidade do cliente e tratá-lo com exclusividade para satisfazê-lo.

A disponibilidade do cliente foi citada duas vezes pelos entrevistados como mais um fator que implica nos resultados finais das vendas. Isso acontece porque os representantes acabam tendo que disputar a atenção dos clientes com os horários de pico que alguns pequenos varejos enfrentam, como restaurantes, que entre 11h e 13h ficam praticamente indisponíveis para atender os vendedores. Uma estratégia para evitar essa situação é fazer um planejamento de rota eficaz e passar sempre na hora mais adequada para o cliente e o vendedor.

O prazo de pagamento dos clientes foi outro item elencado como desafio por dois dos 21 entrevistados. Para eles, a crise que o país enfrenta faz com que os consumidores finais parcelam suas compras, conseqüentemente os varejistas acabam pedindo maiores prazos de pagamento aos varejistas, pois ficam sem poder de compra.

Questões como a falta de crédito dos varejistas, o cliente final consumir o produto, focar em produtos que os clientes não compram, ser pontual, vender em grandes volumes e o cliente ter espaço no varejo para o produto apareceram como desafio apenas uma vez cada. São questões que vão de encontro com as já analisadas anteriormente.

Foi possível identificar que os principais desafios dos representantes na hora de realizar a venda são perante o produto e suas especificações, a concorrência enfrentada no segmento alimentício e as exigências elencadas por seus clientes. O momento do fechamento é o principal ponto no processo de venda, por isso os representantes têm de estarem muito preparados para as variáveis clientes, produtos e concorrência que são cruciais para realizar a venda de fato.

Quadro de Perguntas 7

PERGUNTA	MOTIVO
9. Você trabalha com metas? Se sim, quais os desafios para alcançar a meta?	Verificar se os respondentes trabalham com metas e quais são os desafios para alcançá-la – relacionada ao <i>Check</i> no Ciclo PDCA.
Respostas: vender em grandes volumes (6x), vender mais que o mês anterior (5x), conquistar o cliente (5x), concorrência (3x), consumidores finais consumirem o produto (2x), vender produtos diferentes (2x), entregar o produto de forma correta (1x), dar descontos (1x), cliente enxergar valor nos produtos (1x), ter uma meta bem planejada (1x).	

Fonte: Elaborado pelo autor

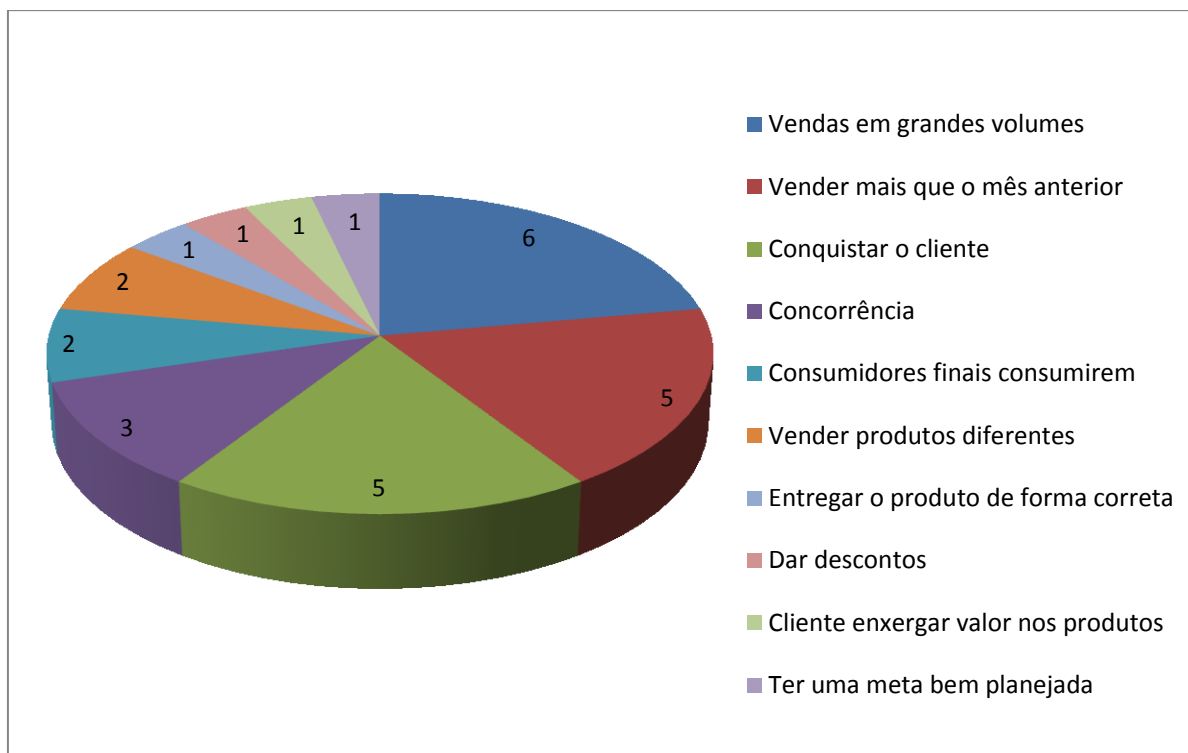


Gráfico 6: Metas. Fontes: Elaborado pelo autor

Todos os entrevistados responderam que trabalham com metas. Os maiores desafios apontados pelos mesmos foram: fazer vendas em grandes volumes, vender mais que no mês anterior, conquistar o cliente de alguma forma e a ação da concorrência. São fatores que já apareceram nas questões anteriores quando perguntados sobre os desafios ao planejar e executar a venda de fato.

Citada por dois representantes a preocupação com o consumo dos usuários finais, para que os produtos tenham giro rápido e os varejistas façam a solicitação de novas mercadorias. Vender produtos diferentes também foi mencionado por dois entrevistados, pois acreditam que trabalhar com um número maior de produtos fará com que os clientes comprem mais, alavancando assim os resultados das vendas.

A preocupação com a entrega apareceu pela primeira vez, que foi citada por um entrevistado, da mesma forma de ter uma meta bem planejada, dar os descontos que os clientes pedem e a preocupação em fazer o cliente enxergar valor nos produtos para comprá-lo.

Conclui-se que para alcançar as metas, os representantes utilizam da estratégia de fazer vendas grandes volumes. Alguns citaram que acabam dando descontos para pedidos maiores como prática de vendas, o que acaba sendo lucrativo para eles e para os clientes. Um desafio apontado por muitos em determinado momento da entrevista – e

que apareceu cinco vezes nas respostas –, foi a preocupação em vender mais do que no mês anterior, pois as metas sempre sobem em relação ao último mês. Porém, não é sempre que o consumo dos usuários finais aumenta, além dos produtos da concorrência que também podem e acabam sendo comprados por esses clientes. É por esse motivo que a concorrência acaba sendo citada com um desafio pelo menos três vezes, e a preocupação com o consumo dos clientes finais duas vezes. Essa inclinação acaba provando que fidelizar os clientes é um fator que influencia nos resultados das vendas de forma extremamente expressiva. A última afirmação é confirmada quando cinco respondentes disseram se sentir desafiados para alcançar as metas e conquistar os clientes.

Nesta etapa cumpriu-se o segundo objetivo específico: identificar os principais desafios de vendas enfrentadas por representantes comerciais. Compilando os resultados encontrados nas perguntas aos desafios enfrentados nas etapas de planejamento na hora de executar a venda e para alcançar a meta encontra-se:

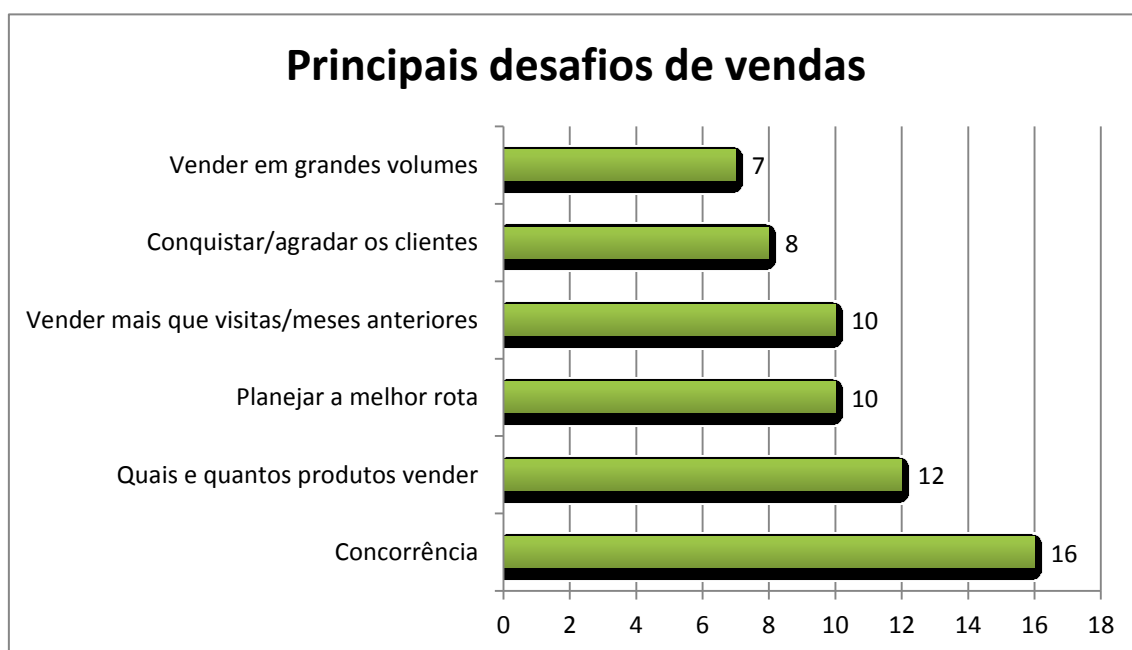


Gráfico 7: Principais Desafios de Vendas

O maior desafio que apareceu nas três etapas – planejamento, fechamento e alcançar as metas – foi a concorrência, que é algo que foi citada algumas vezes em diversas entrevistas em função de muitas empresas fabricarem produtos similares a outras empresas no segmento alimentício. É por isso que conquistar e agradar clientes

também aparece como principal desafio de vendas enfrentado pelos representantes, pois é mais uma das formas para destacar-se perante aos concorrentes.

Logo em seguida surge como preocupação a escolha e a quantidade dos produtos que serão oferecidos aos clientes, pois representantes lidam com diversos clientes todos os dias, e cada cliente possui hábitos de compras diferentes – uma vez que se localizam em diferentes regiões –. Em consequência disso é preciso estar atento com o que cada cliente sempre pede e quais produtos podem ser oferecidos que não fazem parte de seus pedidos de compras usuais. Além disso, algumas representadas exigem que os vendedores tenham como prioridade a venda de determinados produtos em função do seu prazo de validade.

Posteriormente, o planejamento da melhor rota é um desafio que acontece na etapa do planejamento de vendas, que é fundamental para que o representante economize tempo e recursos. É preciso analisar a rota a ser feita, desde a localização de cada cliente até o melhor horário de disponibilidade para ser atendido, por isso é algo complexo a ser elaborado em um primeiro momento. Entretanto, depois de feito uma vez será necessário apenas alguns ajustes para aperfeiçoar a rota.

Vender mais que nos meses anteriores também é um desafio bem grande para os representantes comerciais, principalmente para atingir a meta, que foi um tópico bastante mencionado pelos profissionais em determinado ponto da entrevista, já que esta sempre sobe. A grande dificuldade nesse ponto é que o giro do produto nem sempre sobe, pois os consumidores finais podem optar por comprar produtos de outras marcas ou parar de consumir determinados produtos, o que conseqüentemente faz com que o varejista também deixe de comprá-los para repor o estoque.

Os entrevistados também levam em consideração a venda em grande volume, que é algo muito vantajoso para que eles consigam atingir as metas estipuladas. Uma das estratégias para venderem em grande escala é dar descontos para vendas maiores e fazer vendas casadas, ou seja, casar dois produtos: um que o cliente sempre compra e um outro que ele não compra com desconto. Assim faz-se uma venda maior e o cliente tem a vantagem do desconto pelo produto. Para o representante é algo que representa a possibilidade de incluir um novo produto nos pedidos de compras futuros dos comerciantes.

4.4 AS BOAS PRÁTICAS DE VENDAS COM BASE NO MÉTODO PDCA NA PERCEPÇÃO DOS REPRESENTANTES COMERCIAIS

Em relação ao terceiro objetivo específico, identificar quais as boas práticas de vendas na percepção dos representantes comerciais com base no PDCA, a pesquisa revelou o seguinte:

Quadro de Perguntas 8

PERGUNTA	MOTIVO
6 Cite duas das melhores práticas (estratégias) que você usa para o planejamento de vendas.	Identificar as melhores práticas no planejamento das vendas – relacionada ao <i>Plan</i> no Ciclo PDCA.
Respostas: fornecer brindes e descontos (6x), vender em maiores escalas (4x), otimizar as vendas (3x), agradar o cliente (3x), degustação de produtos (2x), identificar a melhor rota (2x), fornecer produtos com qualidade (2x), fazer um planejamento exequível (1x), fazer planejamento diariamente (1x), analisar perfil dos clientes (1x), determinar quais produtos vender (1x), observação dos concorrentes (1x).	

Fonte: Elaborado pelo autor.

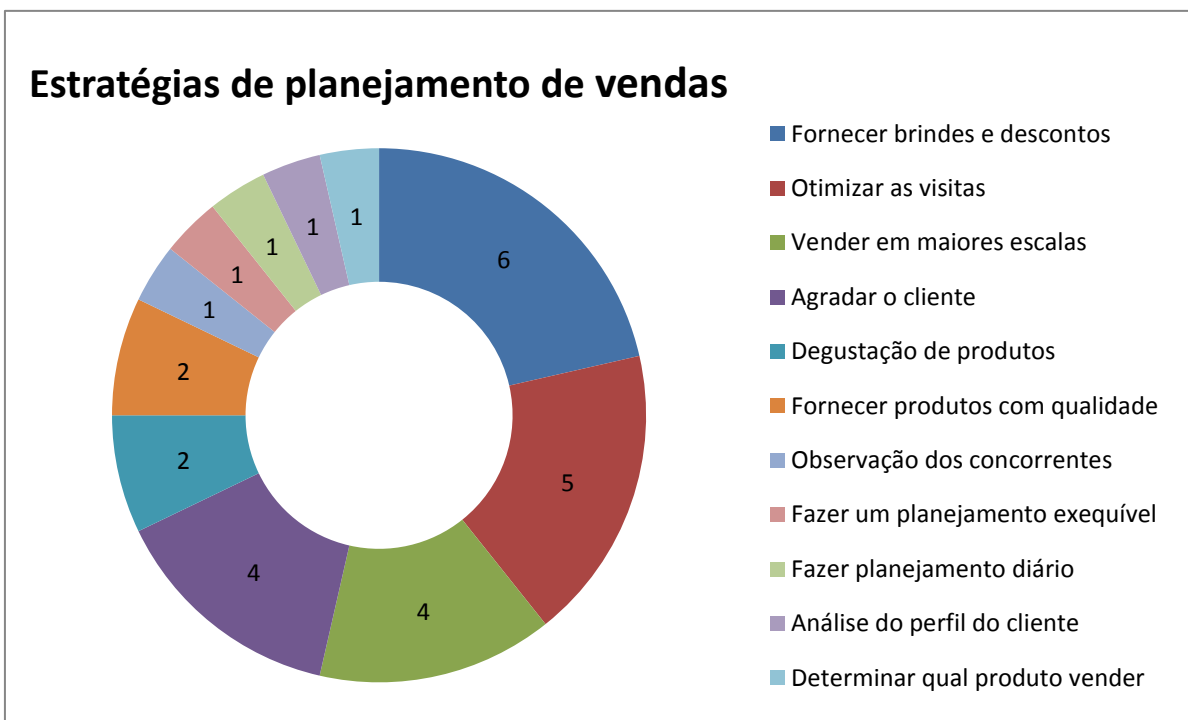


Gráfico 8: Estratégias de Planejamento de Vendas. Fonte: Elaborado pelo autor

Alguns desafios citados pelos respondentes no planejamento de vendas são também estratégias dos mesmos para se diferenciarem da concorrência e obtiverem melhores resultados como: vender em maiores escalas (4x); otimizar as visitas por região onde os clientes estão localizados para poupar tempo e recursos (3x); identificar a melhor rota a fim de otimizar a logística (2x); fornecer produtos com qualidade (2x); fazer um planejamento exequível (1x); observação dos concorrentes (1x).

A principal estratégia apontada pelos representantes na etapa do planejamento foi elencar quais produtos oferecer brindes e descontos para aumentar as vendas. Alguns entrevistados citaram fazer a promoção denominada venda casada de dois produtos.

Otimizar as visitas é um desafio no planejamento de vendas por 47,62% de todos entrevistados e uma estratégia por 23,80% deles. O fator está ligado à realização de visitas por região a fim de poupar custos e tempo.

Na sequência, o fator - vender em grandes volumes - é citado quatro vezes. Quanto maior o volume da venda, maior o lucro do representante. Por isso a prática de oferecer os produtos em maiores quantidades com desconto é tão comum. Além do quê, como citado anteriormente, os clientes se sentem valorizados ao receber desconto e optam por comprar as mercadorias oferecidas.

Agradar o cliente também foi uma resposta mencionada quatro vezes quando questionados sobre o planejamento de vendas. Os representantes se organizam para chegarem para a visita com total conhecimento das necessidades dos clientes e com capacidade de oferecer soluções a eles por meio de seus produtos.

Degustação e fornecimento de produtos com qualidade foram citados duas vezes cada. A degustação do produto é algo que acontece apenas no ato da venda, mas que os representantes falaram que é algo pensado desde quando se está fazendo o planejamento de vendas. Normalmente a degustação de produtos ocorre quando tem o lançamento de um novo sabor ou quando existe o interesse por parte do representante para vender um produto que o cliente não tem costume de comprar. Já oferecer produtos com qualidade acontece depois do fechamento da venda, na entrega. Entretanto, é uma preocupação que surge já no planejamento de vendas, pois é algo crucial para que o processo de venda seja bem avaliado pelo cliente.

Observar as ações dos concorrentes, fazer um planejamento exequível, fazer um planejamento diário, analisar o perfil dos clientes e determinar quais produtos vender foram tarefas dadas apenas uma vez cada. Destaque para o planejamento exequível que seria a definição das metas e calcular quantos clientes visitar por dia ou semana. Outro

ponto a ser destacado é a análise do perfil dos clientes para depois criar estratégias de vendas personalizadas de acordo com as necessidades de cada um.

Segundo Campos (2004), o planejamento no ciclo PDCA é composto por quatro etapas: identificação do problema, análise do fenômeno, análise do processo e plano de ação. Os quatro itens são capazes de elencar as seguintes estratégias citadas pelos representantes: fornecer brindes e descontos, agradecer o cliente e analisar o perfil do cliente.

O planejamento é a etapa onde se estuda as necessidades dos clientes para oferecê-los a solução. Entretanto, apenas três das 11 diferentes respostas adotam isso como estratégia nesta etapa. Os demais respondentes mostraram preocupação com o produto, com a concorrência e ter uma rota que tenha um bom custo benefício. Todavia não se preocupam em estudar cada cliente em particular, suas necessidades e que práticas é preciso para conquistá-los.

Quadro de Perguntas 9

PERGUNTA	MOTIVO
8. Cite duas das suas melhores práticas (estratégias) que você usa durante a venda junto ao cliente.	Identificar as melhores estratégias na execução de suas vendas – relacionada ao <i>Do</i> no Ciclo PDCA.
Respostas: agradecer o cliente (7x); elencar os benefícios dos produtos (6x); fazer promoção de produtos (5x); fazer degustação de produtos (3x); conhecer bem o cliente (3x); ser simpático com o cliente (2x); oferecer produtos de qualidade (2x); conhecer os produtos que está oferecendo (2x); entregar pontualmente as mercadorias (2x); atender o máximo de estabelecimentos em um dia (2x); ser pontual (2x); dar um maior prazo de pagamento para o cliente (1x); passar confiança para o cliente (1x); vender em grande quantidade (1x); marketing pensando no cliente e no consumidor final (1x); disponibilizar suporte (1x).	

Fonte: Elaborado pelo autor.

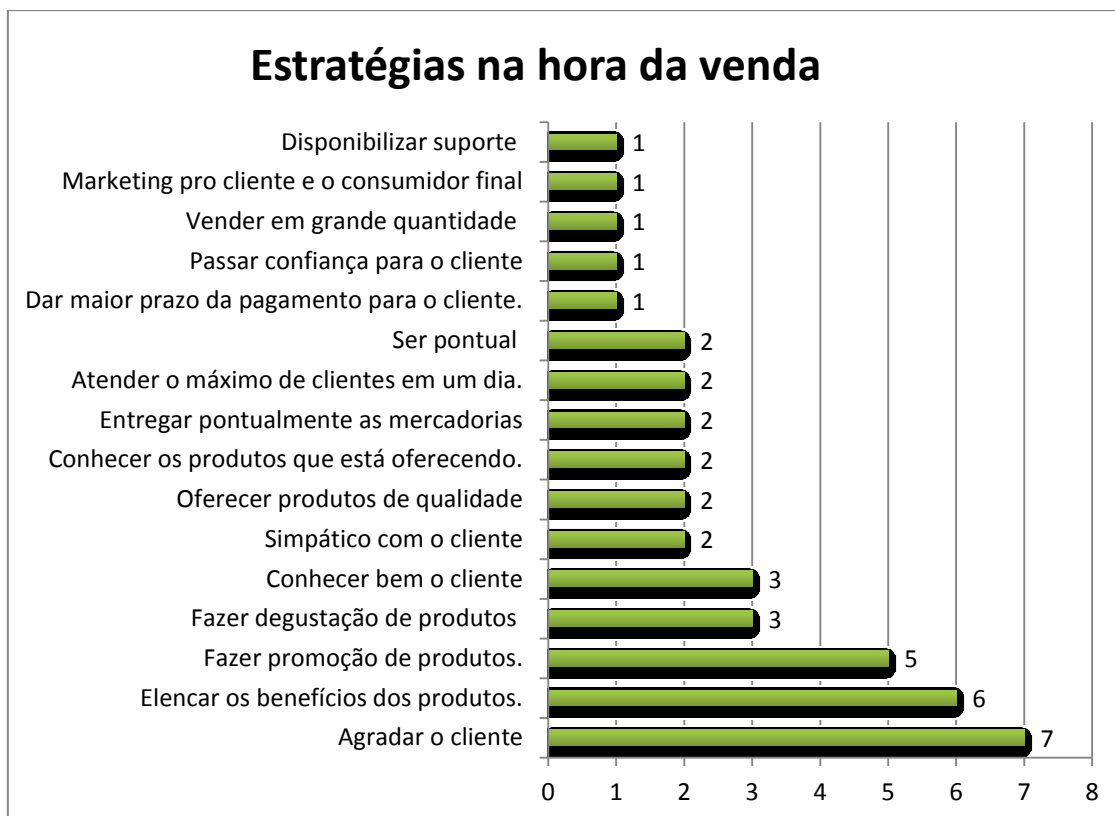


Gráfico 9: Estratégias na hora da Venda. Fonte: Elaborado pelo autor

Na hora de executar a venda, as três estratégias que mais foram citadas pelos representantes foram: agradar o cliente, elencar os benefícios dos produtos, fazer promoção dos produtos, degustação de produtos e conhecer bem o cliente. Percebe-se que o foco nesta etapa é o cliente, agradá-lo, conhece-lo e fornecer produtos de acordo com suas necessidades, conseguir fazer o cliente enxergar o valor e os *benefícios* dos produtos oferecidos.

Assim como em outras etapas a estratégia de vender em grandes quantidades, dar maior prazo de pagamento para o cliente, oferecer produtos de qualidade, preocupação com o consumidor final e preocupar-se com a qualidade da entrega foram citadas na hora do fechamento da venda. Isso ocorre, pois todas essas variáveis interferem na decisão de compra do cliente se este possuir um maior prazo de pagamento, atrelado a produtos de qualidade e que os consumidores finais sempre procuram. Há uma grande chance de que o cliente irá comprar os produtos que estiverem de acordo com o seu perfil.

A etapa *Do*, segundo Lima (2006), é o momento em que se executa o plano de acordo com o que já foi planejado anteriormente. Nesta fase ocorre a coleta de dados, para análise futura na fase de verificação (*check*).

Quadro de Perguntas 10

PERGUNTA	MOTIVO
11. Há um registro do número de vendas?	Verificar se coletam os dados de suas vendas – relacionada ao <i>Do</i> no Ciclo PDCA.
Respostas: Sim (21x)	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quando perguntados se fazem registro de suas vendas, todos os representantes entrevistados responderam que fazem o registro das vendas.

Na etapa *Do* (execução e fechamento da venda) foi possível analisar que o foco dos representantes é muito voltado ao cliente mostrando os benefícios de seus produtos e adaptando-se conforme a necessidade de cada um para que se sintam mais confortáveis. Além disso, todos os entrevistados afirmaram realizar o registro de suas vendas, que Lima (2006) cita como essencial para a análise dos resultados na próxima etapa do Ciclo PDCA, que seria o *Check*.

Quadro de Perguntas 11

PERGUNTA	MOTIVO
10. Cite duas das suas melhores práticas (estratégias) que você usa para controlar suas vendas e alcançar suas metas.	Identificar as melhores práticas para controlar as vendas – relacionada ao <i>Check</i> no Ciclo PDCA.
Respostas: analisar os clientes (5x); registrar todas as vendas em computador (4x); tratar bem o cliente (4x); analisar as vendas (4x); fazer promoções (3x); fazer um bom planejamento (2x); fazer vendas em grandes escalas (2x); oferecer serviço de qualidade (2x); estar disponível para o cliente (1x); se esforçar e vender o máximo possível (1x); buscar novos clientes (1x); oferecer diferentes produtos (1x); e dividir a meta (1x).	

Fonte: Elaborado pelo autor.

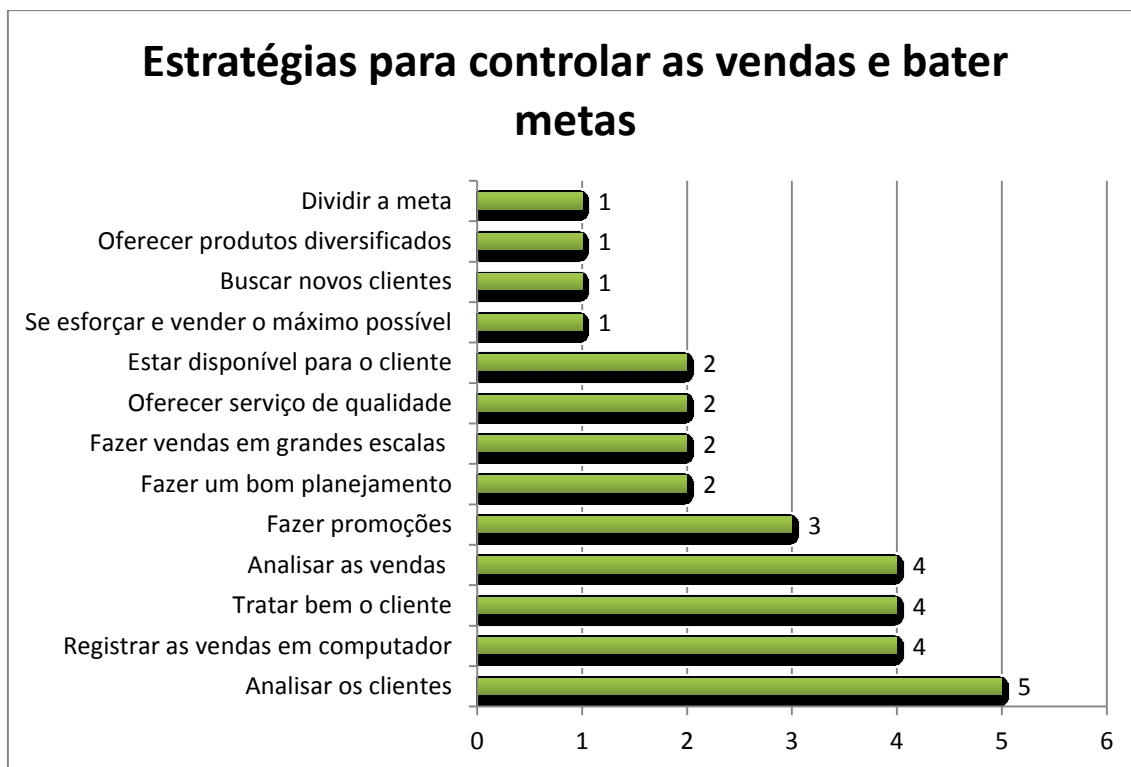


Gráfico 10: Estratégias para controlar as vendas e bater metas. Fonte: Elaborado pelo autor

A estratégia mais utilizada para se atingir as metas, segundo os respondentes da pesquisa, é analisar os clientes para posteriormente oferecer os produtos de acordo com suas preferências. Fazer o registro de vendas, tratar bem o cliente e analisar o histórico das vendas também são boas práticas citadas com maior destaque entre os entrevistados. Destaca-se que esta é a etapa para fazer uma análise dos resultados verificando quais pontos precisam ser melhorados e o que continuar fazendo, por isso o destaque para o registro das vendas, a análise dos clientes e histórico das vendas e o tratar bem o cliente. Estes poderão determinar o fechamento da venda, fazendo com que alcance a meta estipulada.

As ações citadas como estratégias – analisar os clientes, analisar as vendas, fazer um bom planejamento, buscar novos clientes e dividir a meta –, fazem parte do *Check*, mas estas iniciam-se na etapa do *Plan*. Percebe-se que a venda não é algo momentâneo, mas que se tem todo um processo de várias etapas por trás da venda onde todas elas irão interferir no fechamento das vendas no presente e no futuro em busca de melhores resultados.

Quadro de Perguntas 12

PERGUNTA	MOTIVO
11. Utiliza algo para registrar o perfil de compra dos clientes?	Verificar se registram o perfil de seus clientes para embasar as futuras vendas – <i>Check</i> no Ciclo PDCA.
Respostas: sim (3x); não (18x).	

Fonte: Elaborado pelo autor.

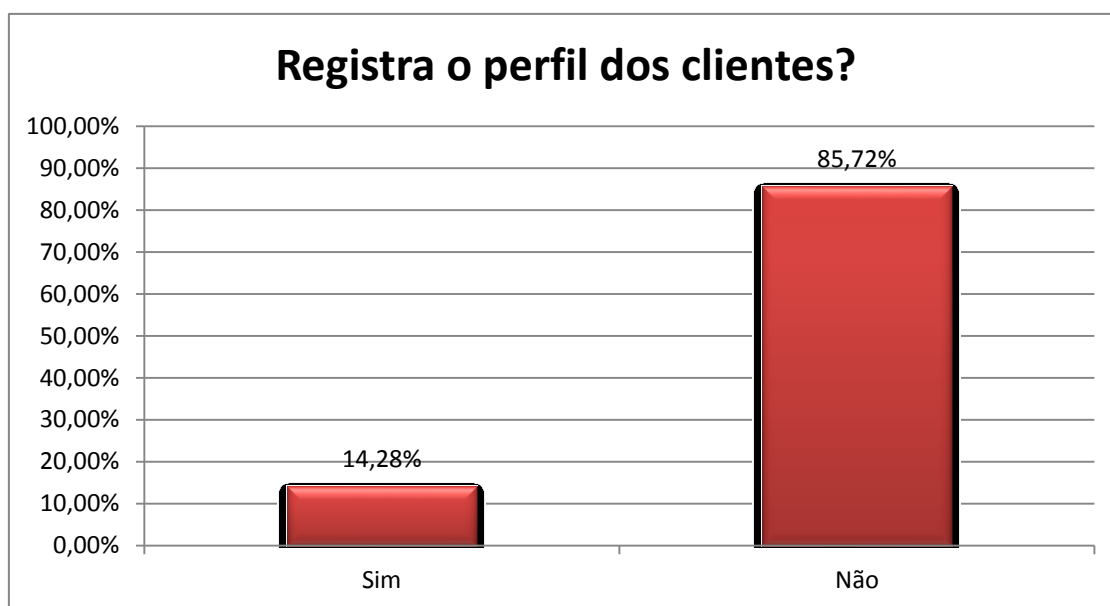


Gráfico 11: Registra o perfil dos clientes? Fonte: Elaborado pelo autor

Quando perguntados se registram algo de seus clientes em algum lugar, 18 dos 21 entrevistados responderam que não fazem nenhum tipo de registro, o que é incoerente, pois a estratégia mais utilizada para controlar as vendas e bater as metas é analisar o cliente. Os entrevistados disseram não possuir registros do perfil dos clientes e suas necessidades, apenas o histórico de compra dos produtos.

Na etapa de execução da venda a estratégia mais citada foi agradar os clientes, entretanto apenas três representantes responderam que registram as informações e necessidades do cliente em algum lugar. A pouca adesão ao registrar o perfil do cliente pode haver consequências como esquecer informações importantes sobre determinados clientes que podem interferir no processo final da compra.

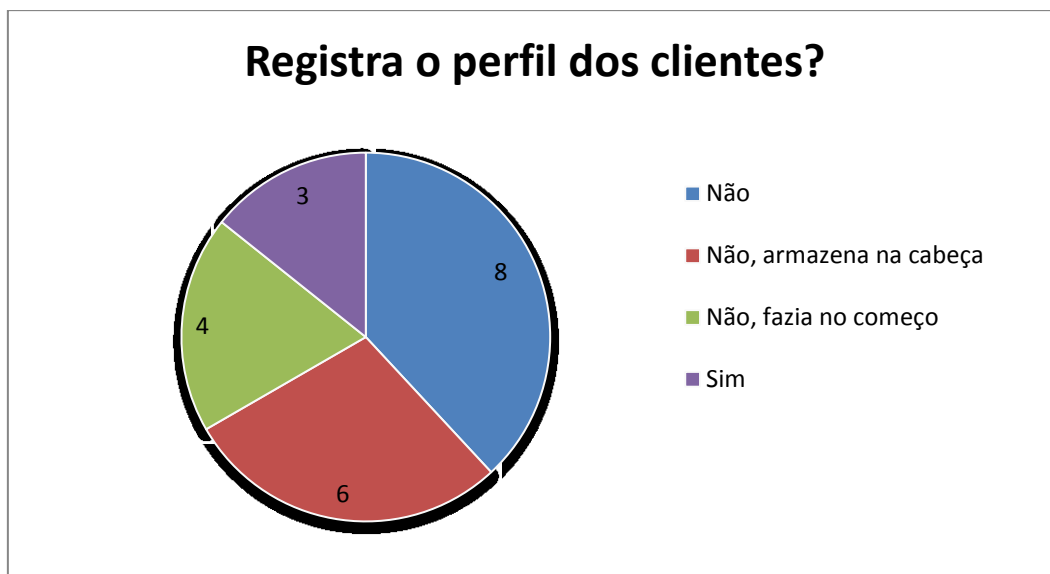


Gráfico 12; Registra o perfil dos clientes? Fonte: Elaborado pelo autor

Desses 18 que responderam não, quatro afirmaram que registravam o perfil dos clientes quando começaram a trabalhar como vendedores, mas que atualmente não o fazem mais, enquanto seis alegaram usar apenas a memória e não precisar de anotações. Mesmo trabalhando no segmento alimentício, onde as visitas aos clientes são muito frequentes, a importância de um CRM para registrar as necessidades e perfis dos clientes é fundamental para não se perder nenhuma informação e obter melhores resultados.

Conforme caracteriza Oliveira (2000), o CRM é uma ferramenta capaz de diferenciar-se na competitividade nos negócios e no relacionamento com os clientes. O objetivo do CRM é manter o melhor relacionamento possível com o cliente, em todo o ciclo de vida deste cliente com a empresa, mesmo após a venda.

Nas etapas de planejamento e execução da venda, os representantes se mostraram preocupados em agradar os clientes e destacar-se da concorrência. Todavia, uma ferramenta como o CRM, que poderia ser usada para melhorar esses dois pontos, foi citada apenas por um entrevistado. Apenas outros dois citaram fazer o registro do perfil de seus clientes em algum lugar para lembrá-los de cada cliente antes de cada visita. Durante a entrevista, alguns deles afirmaram que utilizavam da ferramenta para registrar o perfil do cliente, mas que atualmente já não tinham mais necessidade de fazê-lo, o que significa que estes podem estar deixando de atender todas as necessidades de seus clientes, uma vez que ao memorizar apenas na cabeça podem esquecer detalhes e informações pertinentes para o fechamento da venda.

Conclui-se, então, que os representantes sabem que é necessário fazer uma análise de como foram as vendas e da percepção dos clientes, identificando em que pontos precisa melhorar e que é fundamental registrar o número de vendas para poder analisar as informações nesta etapa. Entretanto, devido à experiência e às visitas constantes aos clientes, muitos acabam deixando de registrar algumas informações sobre as necessidades dos clientes, armazenando-as somente na memória, podendo ser esquecidas e que dependendo da forma que forem utilizadas podem influenciar positivamente nos próximos fechamentos de vendas.

Quadro de Perguntas 13

PERGUNTA	MOTIVO
12. É feito o pós-venda? Como?	Verificar se é feito e como é feito o pós-venda – <i>Act</i> no Ciclo PDCA.
Respostas: sim (15x); não (6x).	

Fonte: Elaborado pelo autor.

De todos os entrevistados, 71,42% afirmaram fazer o pós-venda de seus produtos e serviços prestados. Esse é um ponto crucial no processo de venda, pois é onde verifica-se o que pode ser melhorado para obter melhores resultados futuros. O pós-venda fornece informações importantes para serem analisadas posteriormente pelos representantes e seus gerentes para determinar as diretrizes das próximas vendas na etapa do planejamento.



Gráfico 13: Como é feito o pós-venda? Fonte: Elaborado pelo autor

Dos 15 respondentes que afirmaram fazer o pós-venda, oito fazem na próxima visita ao cliente, três na hora da entrega, dois no dia seguinte para verificar como chegou o produto e saber sobre os serviços prestados, e em outros dois casos a empresa representada tem um funcionário que é responsável por fazer o pós-venda. Por meio das respostas foi possível analisar que apenas dois responderam que vão até o cliente no dia seguinte ou ligam quando não possuem disponibilidade para ir pessoalmente e saber como chegaram os produtos e de que maneira o cliente foi atendido, o que traria oportunidade para criar ações corretivas nas próximas visitas. Em contrapartida, oito representantes afirmaram fazer o pós-venda apenas na próxima visita, ao realizar a visita para fechar a venda, não tendo melhorado o processo de venda, pois ainda não teve acesso a opinião do cliente em relação ao *feedback* da compra anterior.

Quadro de Perguntas 14

PERGUNTA	MOTIVO
13. É realizado algum tipo de <i>feedback</i> ? São registrados?	Identificar se praticam o <i>feedback</i> e identificam as falhas que ocorrem e registradas – relacionada ao <i>Act</i> no Ciclo PDCA.
Respostas: sim (20x); não (1x).	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Apenas um entrevistado disse que não buscar por *feedbacks* de suas vendas, todos os outros fazem.

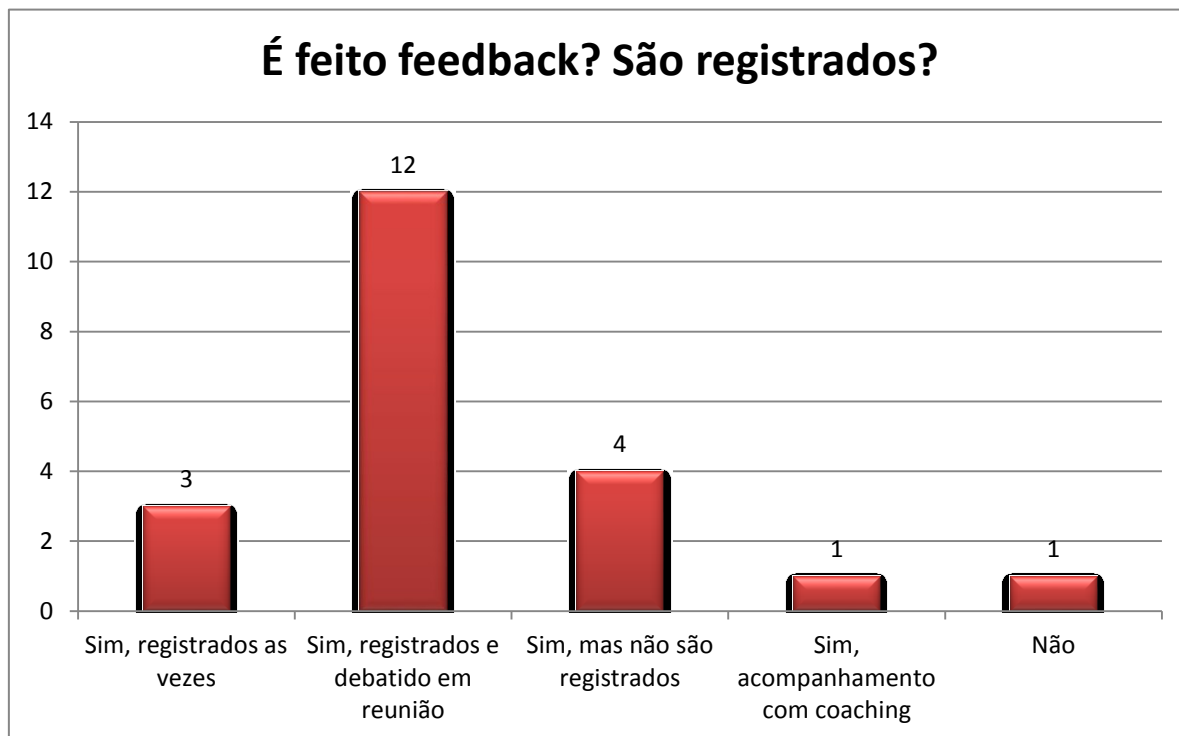


Gráfico 14: É feito feedback? São registrados? Fonte: Elaborado pelo autor

Em relação aos registros dos *feedbacks*, 12 registram e debatem em reuniões posteriores. Segundo os representantes, as reuniões geralmente acontecem às sextas-feiras, quando analisam os dados da semana e debatem estratégias de vendas para a subsequente. Quatro responderam que não são registrados os *feedbacks* e três responderam que às vezes são registrados. A prática desta é essencial para a melhoria contínua do processo. Os registros, tanto das boas práticas como dos erros cometidos no passado são indispensáveis para estratégias futuras. Porém, ainda 33,33% dos respondentes não possuem o hábito de fazer o registro dos *feedbacks* com uma periodicidade.

Um dos entrevistados respondeu que o *feedback* é feito da seguinte maneira: uma vez por mês um *coaching* acompanha o representante comercial durante o dia inteiro e faz todas as anotações pertinentes. Depois, junto ao gerente de vendas, é passado o relatório com o *feedback* para o vendedor, que fica registrado na empresa elencando os pontos fortes e fracos do serviço prestado. É uma maneira bem interessante de se analisar a execução da venda do representante, porém é algo custoso, porque envolve um terceiro apenas para realizar a avaliação do vendedor. Todavia tem-

se um conhecimento mais aprofundado de quais pontos precisa melhorar para as próximas vendas.

Conforme Lima (2006), a etapa *Act* do PDCA é a atuação corretiva das atitudes. Pode-se adotar um padrão no que está sendo feito certo ou atuar corretivamente sobre os pontos falhos que não permitiram que a meta fosse atingida. É no final dessa fase que se tem a circularidade do Ciclo PDCA, ou seja, gira o ciclo e começa a etapa do planejamento novamente, atuando no processo de melhoria contínua.

Conclui-se, portanto, que os representantes entrevistados sabem da importância do *feedback* para melhorar as vendas, porém alguns não fazem o registro deles, o que seria essencial para evitar cometer os mesmos erros no futuro e ter informações para fazer um bom planejamento de vendas.

Essa seção cumpriu o terceiro objetivo específico do trabalho – identificar quais as boas práticas de vendas na percepção dos representantes comerciais com base no PDCA. A seguir, a compilação dos dados das boas práticas nas etapas no *Plan, Do, Check e Act*:

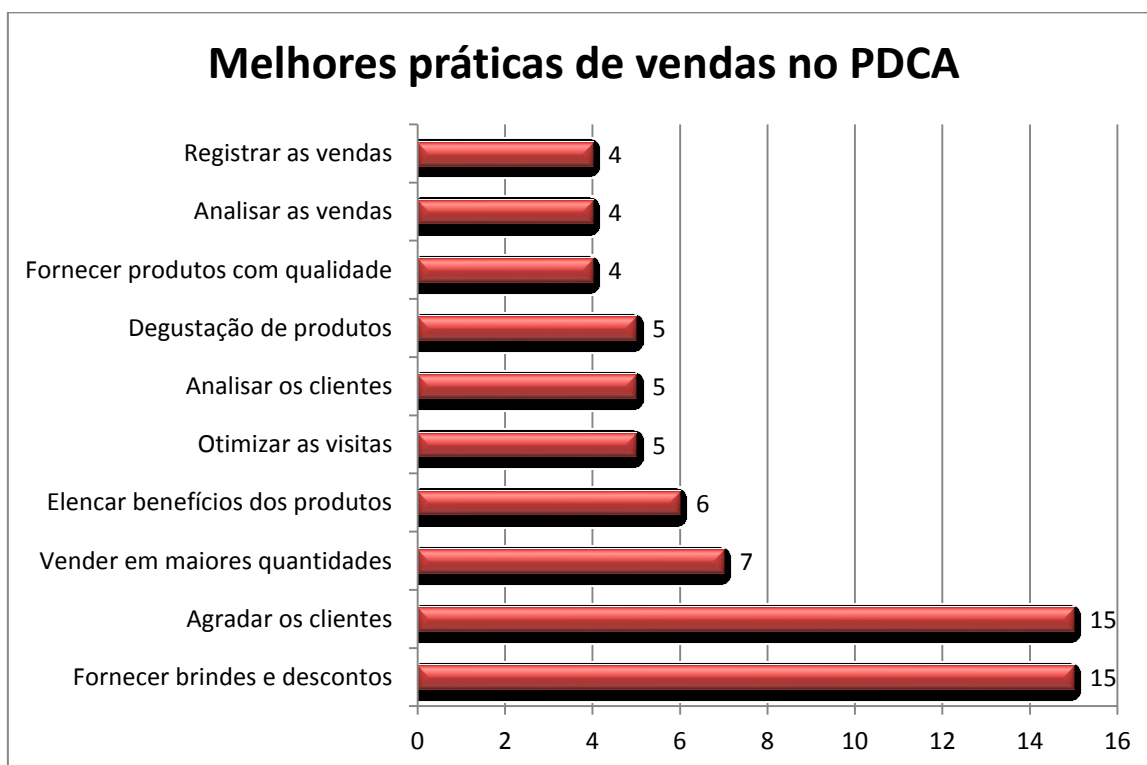


Gráfico 15: Melhores práticas de vendas no PDCA. Fonte: Elaborado pelo autor

De acordo com o gráfico 15 é possível concluir que o foco no cliente para que ele se sinta único, trabalhar com produtos que agreguem valor e fazer uma análise de tudo é fundamental para que o ciclo PDCA tenha uma melhoria contínua. Todas as fases

do ciclo são importantes e necessitam de atenção dos representantes comerciais. Caso uma fase não seja realizada de maneira eficaz, o processo de venda todo pode ser prejudicado, determinando os resultados das próximas vendas.

4.5 AÇÕES PARA O APRIMORAMENTO DO PROCESSO DE VENDAS PARA OS REPRESENTANTES COMERCIAIS NO SEGMENTO ALIMENTÍCIO

A pesquisa foi concluída apresentando proposições para o aprimoramento do processo de venda para os representantes comerciais no segmento alimentício, como segue:

Quadro de Perguntas 15

PERGUNTA	MOTIVO
15. Há algo que possa ser melhorado para vender mais?	Saber se os representantes acham que podem vender mais ou já estão saturados e no limite fazendo tudo que é possível.
Respostas: sim (21x)	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Todos os entrevistados responderam que sim, sempre há algo a ser melhorado.



Gráfico 16: O que pode ser feito para vender mais? Fonte: Elaborado pelo autor

As principais coisas a serem feitas para aumentar o número de vendas elencadas pelos representantes entrevistados foram: atender o cliente perfeitamente e baixar os preços dos produtos. Baseado na análise de todas as entrevistas é possível identificar que atender o cliente de forma personalizada para que ele se sinta especial e consiga enxergar o valor do produto são ações fundamentais para que haja bom desempenho na hora de vender. Para isso acontecer é preciso analisar todas as necessidades e informações a respeito de cada varejista.

Posteriormente ao estudo realizado com 21 representantes do setor alimentício que atendem pequenos varejistas, no qual todos responderam que há como melhorar seus resultados de vendas, foi possível identificar que para ter bons resultados finais é preciso nas quatro etapas do PDCA:

Planejamento: avaliar as necessidades e perfis dos clientes individualmente, a fim de oferecer os produtos certos e fazer promoções de acordo com seu perfil de compra; organizar uma rota que visite o máximo de estabelecimentos com menos custos e no menor tempo; separar uma quantidade de produtos para degustação dos clientes com o intuito de torná-los futuros pedidos dos varejistas; e preocupar-se com o consumo do usuário final do produto para que o produto tenha giro de mercado.

Execução da venda: conhecer o cliente e tratá-lo da melhor forma conforme seu perfil; fazer degustação de novos produtos; elencar benefícios dos produtos para que os varejistas enxerguem vantagens em comercializá-los; e fazer o registro das vendas.

Verificação das vendas: registrar tudo que aconteceu durante a venda em um CRM como percepção dos clientes e motivos que deixaram de comprar.

Agir: fazer uma análise minuciosa do CRM semanalmente para identificar os erros e criar planos de ações para corrigi-los no próximo ciclo.

Diante disso o objetivo quatro do trabalho – propor ações para aprimorar o processo de venda para os representantes comerciais no segmento alimentício – foi cumprido nesta seção.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

“Se você trata dois clientes de uma mesma forma, pelo menos um deles, você está tratando mal.” Milton Erickson.

O presente trabalho teve como objetivo geral: analisar como as estratégias de vendas são aplicadas pelos representantes comerciais no ramo alimentício para pequenos varejos. Para cumpri-lo foram elencados quatro objetivos específicos: mapear as etapas dos processos de vendas adotados pelos representantes comerciais; identificar os principais desafios de vendas enfrentadas por representantes comerciais; identificar quais as boas práticas de vendas na percepção dos representantes comerciais com base no PDCA; e propor ações para aprimorar o processo de venda para os representantes comerciais no segmento alimentício.

Conforme explicitado no capítulo 4, os objetivos específicos foram cumpridos, alcançando assim o objetivo geral proposto.

Conforme estudo realizado em campo com os representantes comerciais de Florianópolis, foi possível identificar que esta é uma área muito desafiadora de se trabalhar, pois há muitas cobranças para atingir as metas que não são fáceis, e o dia-a-dia é sempre desafiador com diferentes clientes que possuem diferentes necessidades, o que requer uma atenção grande para sempre satisfazê-los.

Percebe-se que os representantes comerciais priorizam apenas o fechamento da venda, não dando a importância devida para as etapas de planejamento e pós-venda, apesar da maioria saber da importância dessas duas etapas para alcançar resultados expressivos. A ineficiência de registros da percepção do profissional conforme cada cliente também é um item que vale destaque.

O que esses profissionais de vendas dizem fazer e o que eles fazem na prática de fato tem diferenças. Na maioria das vezes isso se dá pelo achismo e vasta experiência na área, onde agem conforme o conhecimento tácito, sem consultar uma teoria e fazer uso de técnicas comprovadas que alavancam resultados de vendas.

Há bastante material e livros sobre o tema de vendas, porém sobre a profissão de representantes comerciais em particular não há muitos estudos. A presente pesquisa propôs ações que esses profissionais podem adotar no seu processo de venda para melhorar seus resultados, entretanto quanto mais pesquisas sobre o tema mais análises poderão ser feitas para identificar falhas e recomendar planos de ações para serem colocados em prática.

Como sugestão para trabalhos futuros recomenda-se a elaboração de uma pesquisa mais profunda sobre o tema contendo mais dados quantitativos para que possam ser relacionados e ter uma análise mais embasada ao final. Tais dados como: o número de vendas, número da cartela de clientes, quantos são atendidos por dia, qual valor das vendas, qual a taxa de fechamento das vendas.

REFERÊNCIAS

- ABEDVD. **Venda Direta**. Disponível em: <<http://www.avevd.org.br/venda-direta/>>. Acesso em: 07 set. 2016.
- AMERICAN MARKETING ASSOCIATION (Org.). **AMA Dictionary**. Disponível em: <<https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?dLetter=S>>. Acesso em: 13 set. 2016.
- BADIN, Neiva Teresinha. **Avaliação da produtividade de supermercados e seu benchmarking**. Tese de mestrado apresentado ao programa de pós-graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, Florianópolis, 1997.
- BOSE, Ranjit. **Customer relationship management: key components for IT success, Industrial Management & Data Systems**. Vol. 102, p. 89-97, 2002.
- CAMPOS, V. Falconi. **TQC: Controle da qualidade total no estilo japonês**. Minas Gerais/ Nova Lima: INDG, 2004.
- COBRA, Marcos. **Administração de Vendas**. 4ª edição. São Paulo: Atlas, 1994.
- COBRA, Marcos; TEJON, José Luiz. **Gestão de vendas: os 21 segredos do sucesso**. São Paulo: Saraiva, 2007.
- DEMING, W. E. **Qualidade: A Revolução da Administração**. São Paulo: Marques Saraiva, 1990.
- FERRACIÙ, João De Simoni Soderini. **Marketing Promocional: A Evolução Da Promoção De Vendas**. 6ª edição. São Paulo: Perason Prentice Hall, 2007.
- FERREIRA, Getúlio Apolinário. **Método PDCA Em Vendas – Gestão de Vendas de Alta Performance**. Disponível em: <<http://www.folhavitoria.com.br/economia/blogs/gestaoerresultados/2013/04/02/metodo-pdca-em-vendas-gestao-de-vendas-de-alta-performance/>>. Acesso em: 29 de ago. 2016.
- GARCIA, Filomena. **Crie canais de vendas para chegar onde o consumidor está**. Disponível em: <<http://economia.uol.com.br/empreendedorismo/colunistas/2012/05/29/crie-canais-de-vendas-para-chegar-onde-o-consumidor-esta.htm>>. Acesso em: 30 ago. 2016.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GOBE, Carlos Antônio; FISCHER, César Henrique; SOUZA, José Júlio de; MOREIRA, Júlio César Tavares; PASQUALE, Perrotti Pietrangelo. **Administração de Vendas**. 1ª ed. São Paulo: Saraiva, 2001.

GODOI, C. K.; MATTOS, P. L. C. L.. Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In: SILVA, A. B.; GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELO, R. (orgs). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. 2. ed. São Paulo, 2010, p. 301-323.

GRANADO, Cristina. **7 Processos de Vendas Fundamentais Para Você Vender Mais**. Disponível em: <<http://ebvendas.com.br/como-vender/7-processos-de-vendas-fundamentais-para-voce-vender-mais/>>. Acesso em 04 de setembro de 2016.

GRECCO, Constantino. **Psicologia, Técnica e Prática de Vendas: curso de treinamento e adaptação profissional para vendedores comerciais, praticistas e viajantes**. 7. ed. São Paulo: Ibrasa, 1977.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados**. 14. ed São Paulo: Futura, 2004. p. 305.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de varejo**. São Paulo: Atlas, 1994.

KOTLER, Philip. **Princípios de Marketing**. 9ª edição. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

LAS CASAS, Alexandre L. **Administração de vendas**. 8ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Plano de marketing para micro e pequena empresa**. São Paulo: Atlas, 2001.

LIMA, Renata de Almeida. **Como a relação entre clientes e fornecedores internos à organização pode contribuir para a garantia da qualidade: o caso de uma empresa automobilística**. Ouro Preto: UFOP, 2006.

MAGALHÃES, Danilo Rocha de. **A lei de representação comercial brasileira e os obstáculos à autonomia e empresarialidade do representante comercial**. Conteúdo Jurídico, Brasília-DF: 19 mar. 2012. Disponível em: <<http://www.conteudojuridico.com.br/?artigos&ver=2.36082&seo=1>>. Acesso em: 31 ago. 2016.

MAIA, Felipe Fernandes Ribeiro. **A representação comercial autônoma e o contrato de agência**. *Revista Jus Navigandi*, Teresina, ano 10,n. 758, 1 ago. 2005. Disponível em: <<https://jus.com.br/artigos/7093>>. Acesso em: 29 ago. 2016.

- MALHOTRA et al., **Introdução a Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de marketing**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MAMEDE, Gladston. **Manual de Direito Empresarial**. 5º Edição. São Paulo: Atlas, 2010, p. 4.
- MANZIONE JR., Sydney. **Fator Humano no CRM – Alavancagem do Sucesso In: ZENONE, L.C. (Org.). Customer Relationship Management (CRM) Conceitos e Estratégias: Mudando a Estratégia sem Comprometer o Negócio**. São Paulo: Atlas, 2001.
- MARTINS, Sérgio Pinto. **Direito do trabalho**. 18 ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- MINADEO, Roberto. **Gestão de marketing: fundamentos e aplicações**. São Paulo: Atlas, 2008.
- OLIVEIRA, Wilson José de. **CRM e E-Business**. Portugal: Centro Atlântico, 2000.
- PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil**. São Paulo: Atlas. 2000.
- PAULILLO, Gustavo. **O CRM como aliado dos representantes comerciais**. Disponível em: <<http://www.agendor.com.br/blog/o-crm-como-aliado-dos-representantes-comerciais/>>. Acesso em: 06 set. 2016.
- PETERS, T. **O círculo da inovação**. São Paulo: Harbra, 1998.
- Portal Educação. **Etapas do Processo de Vendas**. Disponível em: <<https://www.portaleducacao.com.br/administracao/artigos/38984/etapas-do-processo-de-vendas>>. Acesso em: 04 de set. de 2016.
- PORTER, M., 1980, **Estratégia Competitiva-Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Editora Campus, Lda., trad. 1986.
- REQUIÃO, Rubens. **Do Representante Comercial**. 4ª ed. Rio de Janeiro: Forense, 1977.
- REQUIÃO, Rubens. **Do Representante Comercial**. 9ª ed. Rio de Janeiro: Forense, 2005.
- SANTOS, Aloiso P. de Miranda. **Técnica De Vendas**. Rio de Janeiro – RJ: CNI, 1987.
- SILVA, Antônio Carlos Ribeiro. **Metodologia da Pesquisa Aplicada à Contabilidade**. 2ª. Ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- SILVA, Fábio Gomes da; ZAMBON, Marcelo Socorro. **Gestão do relacionamento com o cliente**. São Paulo: Thomson, 2006. 191p.
- SILVA, Mauri Luiz da. **Vendas: que negócio é esse?**. Rio de Janeiro: Ed Ciência Moderna Ltda., 2010.

SPIRO, Rosann L.; RICH, Gregory A., STANTON, William J. **Gestão de força de vendas**. 12 ed. Porto Alegre: AMGH, 2009.

STANTON, Willian J. **Administração de vendas**. 5. ed. Rio de Janeiro: Guanabara Dois, 1984.

TOZONI-REIS, Marília Freitas de Campos. **Metodologia da Pesquisa**. Curitiba: Iesde Brasil S.a, 2009.

UOL. **5 Dicas para Montar o Planejamento de Vendas da Sua Empresa Para 2013**. Disponível em: <<http://economia.uol.com.br/ultimas-noticias/infomoney/2012/12/20/5-dicas-para-montar-o-planejamento-de-vendas-da-sua-empresa-para-2013.jhtm>>. Acesso em: 10 out 2016.

URDAN, Flávio Torres; URDAN, André Torres. **Gestão do composto de marketing: visão integrada de produto, preço, distribuição e comunicação, estratégias para empresas brasileiras, casos e aplicações**. São Paulo: Atlas, 2006.

VAROTTO, Luis F.. **História do Varejo**. GV Executivo, n. 1, vol. 5. Fev/abr, 2006.

VAVRA, Terry G. **Marketing de relacionamento (aftermarketing) como usar o de base marketing para a retenção de clientes ou consumidores e obter a recompra continuada de seus produtos ou serviços**. São Paulo: Ed. Atlas, 1993.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

APÊNDICES

ROTEIRO PARA AS ENTREVISTAS

1. Qual segmento você representa?
2. Há quanto tempo trabalha no ramo?
3. Tens um processo de venda estruturada? Sim ou não?
4. Quais são as etapas do processo de venda?
5. Faz planejamento de vendas? Se sim, cite dois desafios em relação ao planejamento de vendas. P
6. Cite duas das melhores práticas (estratégias) que você usa para o planejamento de vendas. P
7. Cite dois desafios na hora de executar a venda. D
8. Cite duas das suas melhores práticas (estratégias) que você usa durante a venda junto ao cliente. D
9. Você trabalha com metas? Se sim, quais os desafios para alcançar a meta? C
10. Cite duas das suas melhores práticas (estratégias) que você usa para controlar suas vendas e alcançar suas metas? C
11. Há um registro do número de vendas? D
12. Utiliza algo para registrar o perfil de compra dos clientes? C
13. É feito o pós-venda? Como? A
14. É realizado algum *feedback*? São registrados? A
15. Há algo que possa ser melhorado para vender mais?