INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA

JONAS LEOPOLDO FLEITH

IDENTIFICAÇÃO DOS PROCESSOS DO SETOR COMERCIAL DE UMA DISTRIBUIDORA DE PRODUTOS DE HIGIENE E BELEZA NO MUNICÍPIO DE GASPAR

Gaspar - SC

2019

JONAS LEOPOLDO FLEITH

IDENTIFICAÇÃO DOS PROCESSOS DO SETOR COMERCIAL DE UMA DISTRIBUIDORA DE PRODUTOS DE HIGIENE E BELEZA NO MUNICÍPIO DE GASPAR

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Curso de Tecnologia em Processos Gerenciais do Campus Gaspar do Instituto Federal de Santa Catarina para a obtenção do diploma de Tecnólogo em Processos Gerenciais.

Orientador: Dr. Fernando Eduardo Cardoso

Gaspar - SC

2019

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor, por meio do programa de geração automática campus Gaspar, do IFSC

Fleith, Jonas Leopoldo

Identificação dos processos do setor comercial de uma distribuidora de produtos de higiene e beleza no município de Gaspar. / Jonas Leopoldo Fleith ; orientação de Fernando Eduardo Cardoso. Gaspar, SC, 2019.

78p.

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) – Instituto Federal de Santa Catarina, Campus Gaspar. Curso Superior de Tecnologia em Processos Gerenciais. .

Inclui Referências.

1. Atacado. 2. Processos. 3. Vendas. I. Cardoso, Fernando Eduardo. II. Instituto Federal de Santa Catarina. III. Título.

IDENTIFICAÇÃO DOS PROCESSOS DO SETOR COMERCIAL DE UMA DISTRIBUIDORA DE PRODUTOS DE HIGIENE E BELEZA NO MUNICÍPIO DE GASPAR

JONAS LEOPOLDO FLEITH

Este trabalho foi julgado adequado para obtenção de Tecnólogo em Processos Gerenciais e aprovado na sua forma final pela comissão avaliadora abaixo indicada.

Gaspar, 18 de junho de 2019.

Fernando Eduardo Cardoso
Doutor

Alexandre Marinho Teixeira
Doutor

Paulo Guilherme da Silva Stahnke
Doutor

Dedico este trabalho a minha Espiritualidade, aos meus pais,
a minha esposa e aos meus filhos.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, pela minha vida, e agradeço à Espiritualidade que me protege e me conduz sempre. Agradeço a minha esposa e aos meus filhos, pelas noites em que estive ausente, e por terem me apoiado durante esses três anos, para que eu conseguisse alcançar o objetivo da graduação. Agradeço aos meus pais e irmãos pelo incentivo e carinho.

Agradeço a Sagrada Mentora da Iluminação Regenerativa Maria Ignez Figueredo e seus filhos, que me mostraram o caminho para a minha reforma, condicionando-me a chegar até aqui. Agradeço também aos meus irmãos Mentores e Mestres da Terra do Sol Nascente, que me ensinam a cada dia a ser melhor.

Agradeço aos professores do curso de Tecnologia em Processos Gerenciais. Agradeço aos Professores Vanessa Dagnoni e Márcio Frontelli, que estiveram no cargo de coordenador do curso no período em que fui discente. Agradeço em especial ao professor Fernando Eduardo Cardoso, que me orientou nesse trabalho, oferecendo todo o suporte necessário para a elaboração e conclusão da pesquisa. E por fim, agradeço a todos os colegas de turma que fizeram parte dessa etapa importante da minha vida.

“O processo educativo de um homem é uma
somatória de reformas, tão profundas, que
o alcance se faz por mudanças.”
(AFFAZUR *apud* FIGUEREDO, p. 57, 2013)

RESUMO

No Brasil, o mercado de produtos de higiene e beleza vem crescendo gradativamente, e acompanhando esse aumento de consumo ocorre a abertura de novas empresas, tanto no varejo quanto no canal de distribuição. O presente trabalho foi realizado em um atacado que distribui produtos de higiene e beleza, sediado em Gaspar, estado de Santa Catarina. O objetivo principal foi identificar os processos do setor comercial. Além do objetivo principal, também se buscou descrever a organização, verificar a percepção dos clientes diante dos serviços prestados e propor melhorias ao setor comercial da empresa. A troca de valores entre comprador e vendedor, considerando-se valores além de bens ou serviços, mas também dedicação, tempo, energia e benefícios, define marketing (PINHEIRO, 2011). Definindo o objetivo da logística de mercado, Kotler (2006, p. 521) diz que é “levar os produtos certos aos lugares certos, no prazo combinado, com o mínimo custo”. Foi realizado um estudo de caso único, a forma de abordagem se deu por meio da pesquisa quali-quantitativa, e no ponto de vista objetivos/fins a pesquisa foi do tipo descritiva. Os procedimentos técnicos/meio foram realizados com a utilização de um formulário que foi aplicado com os clientes para a verificação da percepção diante dos serviços prestados. Foram utilizadas as técnicas de observação, e também entrevista para a identificação dos processos do setor comercial e descrição da organização. Foram identificados dez processos no setor comercial, os quais foram descritos e apresentados como forma de mapa mental. Através da identificação dos processos pode-se perceber que a política comercial é estruturada, porém sofre constantes mudanças de acordo com as demandas do mercado. Vinte clientes responderam o formulário que foi aplicado, evidenciando a necessidade de melhores treinamentos para a equipe de representantes comerciais, readequação da freqüência de visitas ao cliente, e substituição do catálogo impresso por *tablet*.

Palavras-Chave: Atacado. Processos. Venda.

ABSTRACT

In Brazil, the hygiene and beauty products market has been growing gradually and following this increase in consumption, new companies are opening up, both in retail and in the distribution channel. The present work was carried out in a wholesale distribution of hygiene and beauty products, based in Gaspar, state of Santa Catarina. The main objective was to identify the processes of the commercial sector. In addition to the main objective, we also sought to describe the organization, to verify the perception of the clients regarding the services rendered, and to propose improvements to the commercial sector of the company. The exchange of values between buyer and seller, considering values besides goods or services, but also dedication, time, energy and benefits, defines marketing (PINHEIRO, 2011). Defining the goal of market logistics, Kotler (2006, p 521) says that it is "to get the right products to the right places, on the agreed term, at the lowest cost." A single case study was carried out, the approach was based on qualitative and quantitative research, and from the point of view of objectives the study was descriptive. The technical / media procedures were performed using a form that was applied with the clients to verify the perception of the services provided. The techniques of observation were used, as well as interview for the identification of the processes of the commercial sector, and description of the organization. Ten processes were identified in the commercial sector, which were described and presented as a mental map form. Through the identification of the processes it can be seen that the commercial policy is structured, but it undergoes constant changes according to the demands of the market. Twenty customers responded to the form that was applied, evidencing the need for better training for the sales team, re-tailoring the frequency of customer visits and replacing the printed catalog by tablet.

Keywords: Wholesale. Processes. Sale.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Determinantes do valor entregue para cliente 26

Figura 2 – Organograma da empresa 38

Figura 3 – Processo produto da semana. 43

Figura 4 – Processo nova linha no portfólio. 44

Figura 5 – Processo Parceria com Associativa 46

Figura 6 – Processo Promoção 47

Figura 7 – Processo promoção. 48

Figura 8 – Processo Condição Comercial Diferenciada 1. 49

Figura 9 – Processo Condição Comercial Diferenciada 2 50

Figura 10 – Processo Ação Comercial para Introdução de Nova Marca no Cliente. 51

Figura 11 – Processo Força de Vendas 53

Figura 12 – Processo Metas de Vendas 54

Figura 13 – Processo Levantamento do Desempenho das Vendas Sobre as Metas. 55

Gráfico 1 – Questão 1 do formulário 56

Gráfico 2 – Questão 2 do formulário 57

Gráfico 3 – Questão 5 do formulário. 58

Gráfico 4 – Questão 6 do formulário. 59

Gráfico 5 – Questão 8 do formulário. 60

Gráfico 6 – Questão 9 do formulário. 61

Gráfico 7 – Questão 12 do formulário. 62

Quadro 1 - Demonstrativo de técnicas de coleta e análise de dados..... 34

Quadro 2 – Divisão dos produtos por linha e categoria..... 40

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABAD – Associação Brasileira de Atacadistas e Distribuidores de Produtos Industrializados

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas

ABIHPEC – Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal

CIM – Comunicação Integrada de Marketing

GC – Gerente Comercial

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IFSC – Instituto Federal de Santa Catarina

PAS – Pesquisa Anual de Serviços

PDF – Formato Portátil de Documento

RCA – Representante Comercial

VPC – Valor Percebido pelo Cliente

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 15
1.1 Objetivos 18
1.1.1 Objetivo geral 18
1.1.2 Objetivos específicos..... 18
1.2 Justificativas da realização do estudo 18
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA 21
2.1 Marketing 21
2.1.1 Produto..... 21
2.1.2 Preço 22
2.1.3 Distribuição..... 23
2.1.4 Comunicação 24
2.2 Comportamento do Consumidor 25
2.3 Vendas..... 28
2.4 Gestão de Processos 29
3 METODOLOGIA 31
3.1 Delineamentos da pesquisa 31
3.2 Contexto e participantes da pesquisa 33
3.3 Técnicas de coleta de dados e de análise de dados 34
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS..... 37
4.1 Apresentações da empresa..... 37
4.1.2 Ramo de atividade 38
4.1.3 Estrutura organizacional..... 38
4.1.4 Missão 39
4.1.5 Visão 39
4.1.6 Valores 39
4.1.7 Produtos 39
4.1.8 Mercado de atuação..... 40
4.2 Resultados 42
4.2.1Apresentar a organização 42
4.2.2 Identificar os processos do setor comercial..... 42
4.2.3 Verificar a percepção do cliente diante do serviço prestado 55
4.3 Sugestões para a empresa 63

4.3.1 Substituição aplicativo força de vendas..... 63
4.3.2 Cronograma de Promoções 63
4.3.3 Treinamento para equipe comercial externa 64
4.3.4 Revisão de política de venda 64
4.3.5 Projetar mudança na freqüência de visitas ao cliente 64
5 CONCLUSÃO 66
5.1 Considerações sobre a parte teórica levantada 66
5.2 Considerações sobre a parte empírica..... 67
5.3 Limitações, contribuições e sugestões de futuros trabalhos 69
REFERÊNCIAS..... 70
APÊNDICE A – Formulário para avaliação da satisfação do cliente..... 75

1 INTRODUÇÃO

No Brasil, o mercado de produtos de higiene e beleza vem crescendo gradativamente e acompanhando esse aumento de consumo ocorre a abertura de novas empresas, tanto no varejo quanto no canal de distribuição. Somente no ano de 2017, a Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (ABIHPEC) registrou uma movimentação líquida de 47,5 bilhões de reais. Ainda que o índice de crescimento não tenha sido alto (2,8%), foi melhor do que o PIB (1,1%) e a indústria geral (-1,2%). O órgão relacionou como fatores influenciadores de tal saldo a participação crescente da mulher brasileira no mercado de trabalho, lançamento constante de produtos, uma cultura cada vez mais voltada ao cuidado com a saúde e bem estar e a intensificação da participação do homem no consumo de produtos de higiene e beleza.

Até 2015, o Brasil era o terceiro maior consumidor de produtos de higiene e beleza do mundo, mas devido à crise que vem passando, atualmente está em quarto lugar, ficando atrás dos Estados Unidos, China e Japão (BABADOBULOS, 2018). A marca Natura, ao perceber a fragilidade na economia, agiu de forma inovadora abrindo lojas físicas nos principais shoppings do Brasil (BABADOBULOS, 2018). Ainda no campo da inovação, constata-se a implantação de tecnologia nano, em uma indústria de cosméticos baiana (Martins Brasil), que após o lançamento do kit de limpeza facial com nano partículas garantiu um aumento de 30% nas vendas (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE DESENVOLVIMENTO INDUSTRIAL, 2018).

Em dados coletados pela Revista Distribuição, da Associação Brasileira de Atacadistas e Distribuidores, as indústrias de higiene e beleza apostam em diversificar o portfólio e aumentar os canais de distribuição, e o crescimento projetado para 2018 chega a 40% por algumas delas. A participação do setor atacadista do tipo generalista no ano de 2017 foi de 53,6%, onde o faturamento total foi de 259,8 bilhões de reais, com destaque na representação do setor farmacêutico e de cosméticos, com 5% de participação (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ATACADISTAS E DISTRIBUIDORES, 2018). Segundo o site Data Viva ([2019]), a atividade econômica de atacado de cosméticos, perfumaria e higiene pessoal é a 153ª em número de empregados no Brasil, e a ocupação com maior número de empregados nessa atividade é a de vendedores.

Com a constituição de novas e pequenas empresas no canal de distribuição, percebe-se a necessidade de incorporação de estratégias de marketing nas ações dessas

novas organizações, para que ocorra uma expansão sólida e saudável. Para contextualizar a problemática deste trabalho, cita-se Kotler (2006, p. 4), que define marketing como “um processo social pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e que desejam por meio da criação, a oferta e a livre troca de produtos e serviços de valor com outros”. Já sobre marketing gerencial, Kotler (2001) define como processo de planejar e executar a concepção, a determinação do preço, a promoção e a distribuição de idéias, bens e serviços para criar negociações que satisfaçam metas individuais e organizacionais.

Nas questões estratégicas do planejamento e organização de vendas, Castro e Neves (2017) pontuam a importância do gerenciamento de território e desenvolvimento de pessoal, além de relacionar o controle de vendas com as outras etapas do planejamento. Traz-se também um olhar do final da cadeia nas questões de gestão de marketing, quando Cobra (2015) destaca que o profissional de marketing contemporâneo deve ter ciência de que o poder não está mais nas mãos do produtor, mas sim do consumidor, e para que as estratégias no campo de vendas não sejam mais baseadas em tentativa e erro, esse profissional deve ter competências cognitivas diferenciadas e habilidades, ou seja, saber pensar.

Definindo serviços, Cobra (2015, p. 231) entende como “tarefas intangíveis que satisfaçam as necessidades do consumidor e usuários de negócios”, e relaciona as determinantes da qualidade de serviço como tangibilidade, confiança, responsabilidade, garantia e empatia. Dentre os canais de distribuição que a literatura apresenta, a empresa em estudo se adéqua como atacadista (PINHEIRO, 2011), onde o seu papel é fazer intermédio entre o produtor final e o pequeno varejo. Nesse caso especificamente trata-se de um portfólio composto por diversas marcas (indústrias). Junto com o distribuidor está o vendedor, que tem papel primordial na efetividade do negócio. Entretanto, com a evolução da tecnologia e da rapidez com que a informação está disponível na atualidade, o profissional de venda tem que se reinventar, deixando de ser mero emissor de pedidos e passando a agir como um consultor de negócios, dominando cada vez mais as necessidades de seus clientes (COBRA, 2015).

Na administração de vendas, Cobra (2015) destaca algumas ações importantes: o gestor deve saber que o produto deve estar adequado ao mercado e não o contrário; Investir em pesquisa de mercado para saber verdadeiramente o que o mercado deseja, e poder atender rapidamente aos seus anseios; Expandir vendas para novos mercados, colocando os produtos no maior número de segmentos; Oferecer produtos e serviços

diferenciados da concorrência, para obter vantagens competitivas; Diversificar o negócio incrementando o mix do portfólio, além de manter os custos reduzidos para sempre ter preços competitivos.

A empresa L.D. foi fundada em 2014 na cidade de Gaspar (SC). Posicionada entre a indústria e o varejo na cadeia de suprimentos, atende a três tipos de comércio: farmácias, supermercados e lojas de cosméticos. Com um portfólio com mais de 20 marcas, algumas delas exclusivas, procura compor sua pauta com produtos de alta qualidade e com preços acessíveis para todos os públicos.

O maior faturamento da empresa é realizado com o trabalho de representantes comerciais autônomos. Além disso, a empresa possui loja online, atendimento por aplicativo de mensagens para *smartphone*, e-mail e televendas em processo de implantação. A empresa não possui frota própria, por isso terceiriza o serviço de entrega com a contratação de transportadora.

No ano de 2017 a empresa apresentou faturamento que ultrapassou 2,6 milhões de reais. Já no primeiro semestre de 2018, a L. D. faturou pouco mais que 1,7 milhões de reais, apresentando um crescimento de 63% sobre o primeiro semestre de 2017 (L.D., 2018). Apesar do crescente desempenho da empresa no mercado, constata-se que a gestão dos processos do setor comercial não é realizada com eficiência, sem práticas padronizadas, o que dificulta a medição do desempenho desses processos.

Observa-se que o território do estado ainda não foi todo setorizado. Falta relacionar o número de estabelecimentos abertos na área de atuação para que seja projetado um crescimento de vendas e melhoramento dos serviços prestados. O banco de dados de cadastro de clientes está incompleto, demandando uma padronização no processo de coleta, cadastramento e organização de informações.

Apesar de haver um gerenciamento estratégico na atuação da empresa, não há um claro gerenciamento de equipe de vendas e por isso os objetivos estratégicos não estão alinhados com um projeto tático claro e objetivo. Não há um repasse claro de informações de vendas para os vendedores, bem como não é realizada uma comparação mais fina para o estabelecimento de metas de crescimento. Além disso, a direção não estabelece um cronograma anual de reuniões, atividades e objetivos a serem alcançados, portanto, os agrupamentos de pessoal e decisões são sincronizados com os acontecimentos de maneira reativa.

Contudo, após todas essas constatações, pretende-se realizar um estudo mais aprofundado na parte interna e no ambiente em que a empresa está inserida, comparar

os procedimentos realizados com as técnicas teóricas e, por conseguinte propor melhorias para que a empresa acompanhe o crescimento do mercado e ganhe consistência efetiva no serviço e no nome. Neste contexto, o presente estudo tem como problema de pesquisa: quais são os processos do setor comercial de uma distribuidora de produtos de higiene e beleza?

Para a concretização deste estudo, o presente trabalho se subdivide em cinco capítulos, os quais são: (1) Introdução; (2) Fundamentação teórica; (3) Metodologia; (4) Análise e discussão dos resultados; (5) Conclusão.

1.1 Objetivos

Nesse capítulo seguem o objetivo geral e os objetivos específicos do trabalho.

1.1.1 Objetivo geral

Identificar indicadores para melhoria dos processos do setor comercial de uma distribuidora de produtos de higiene e beleza no município de Gaspar

1.1.2 Objetivos específicos

a) Apresentar a organização;
b) Identificar os processos do setor comercial;
c) Verificar a percepção do cliente diante dos serviços prestados;
d) Propor melhorias para o setor comercial;

1.2 Justificativas da realização do estudo

O processo de construção e elaboração de trabalhos acadêmicos é de suma importância para que o aluno interiorize os conteúdos fundamentais da área de interesse, bem como conheça as maneiras de acesso às informações acadêmico-científicas. Conforme constatado pelo acadêmico durante o seu processo de formação, o ato de assistir a apresentações de trabalhos de outros alunos durante o curso superior não é suficiente para o aprofundamento em conhecimento específico, tornando a graduação deficitária quando não há a exigência de elaboração de monografia ou artigo científico.

Segundo Cobra (2015), o foco em empreendedorismo comercial é essencial no desenvolvimento de talento empresarial, para que haja inovação de produtos e serviços e, por conseqüência a promoção de novos negócios. Gobe *et al.* (2007) destacam a importância do conhecimento sobre a ética e legislação na área para a geração de um novo padrão de profissional e organizações.

Apesar da importância das teorias de marketing, Galão e Crescitelli (2014) fazem, através de um estudo, a comparação da teoria e prática no planejamento e implantação de comunicação de marketing de empresas nacionais e constatam que algumas decisões clássicas do processo de planejamento não são consideradas pelas empresas, porque o processo de tomada de decisão ocorre durante a execução e não no planejamento, o que reforça a importância desse estudo.

Para a empresa em estudo pode-se observar que o trabalho realizado identifica as fragilidades da gestão e controle de vendas, e proporciona a organização dos processos envolvidos. Pode também situar os gestores na participação da organização no mercado, e oferecer como ferramenta de melhoramento um plano de administração de vendas para que ocorra o fortalecimento da marca, o crescimento das vendas e a qualificação do serviço prestado.

Para o acadêmico, como citado anteriormente, percebe-se a importância da construção de um trabalho de conclusão de curso para conhecer os fundamentos teóricos, conhecer outros trabalhos realizados na área e colocar em prática o conhecimento científico e acadêmico na sua atuação no mercado de trabalho. Profissional da área de vendas, a próxima etapa do plano de carreira é a ascensão para a gerência do setor comercial da empresa em estudo.

Contudo, a análise de gestão de uma empresa local em estágio crescente de faturamento e fortalecimento do nome produz conhecimento rico para o Instituto Federal de Santa Catarina, para os professores envolvidos leva experiência na orientação e agrega comparativos nos estudos, e também para os acadêmicos da instituição contribui na formação dos mesmos como profissionais.

Para as organizações do mesmo setor, e até de outros, o conteúdo produzido com esse trabalho fará somar como modelo de planejamento das ações de gestão, qualificando os parâmetros de comparação para uma atualização no posicionamento de mercado e estratégias organizacionais.

As informações e números relacionados à empresa em estudo serão coletados diretamente do sistema operacional da mesma. Outras informações serão coletadas

através de observação de processos da organização. O acesso aos conteúdos teóricos será através da biblioteca do Instituto Federal de Santa Catarina, além do acesso ao portal de periódicos que o próprio instituto proporciona, transformando assim a pesquisa de baixo custo para o acadêmico.

Por fim, a importância desse trabalho é, sobretudo, para o crescimento profissional do acadêmico, para a eficácia de processos da empresa, para o enriquecimento de conteúdo na área de conhecimento, onde os resultados podem ser mensurados na saúde econômica dos envolvidos.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo contém os principais temas do trabalho para que o presente estudo tenha fundamentação teórica validada por autores da área. Os conteúdos selecionados neste capítulo são utilizados para o auxílio na construção de um trabalho eficiente na gestão comercial de uma empresa. Em suma, o capítulo se subdivide em 5 seções, as quais resgatam o aporte teórico sobre: (1) Marketing 2.1; (2) Comportamento do consumidor 2.2; (3) Vendas 2.3; (4) Gestão de processos.

2.1 Marketing

Nessa seção confere as definições e conceitos de marketing, bem como breve explanação dos quatro elementos: produto, preço, distribuição e comunicação.

A troca de valores entre comprador e vendedor, considerando-se valores além de bens ou serviços, mas também dedicação, tempo, energia e benefícios, define marketing (PINHEIRO, 2011). Já Drucker (1973), considera o marketing algo tão básico que é o negócio como um todo, e não uma função separada, e que o sucesso da empresa depende sim do consumidor, e não do produtor. Em outra definição, McDonald (2013) afirma que marketing é a compatibilidade entre a capacidade produtiva de uma empresa e os desejos dos clientes a fim de suprir os anseios de ambas às partes.

Ainda sobre definição de marketing, Cobra (2015), afirma que é um estado da mente, e que os profissionais do negócio trabalham pensando nas necessidades e desejos dos consumidores. E por fim, Kotler (2006) resume marketing como sendo algo que supre as necessidades lucrativamente. Sobre as funções do marketing, Pinheiro (2011) diz que, é avaliar e interpretar as necessidades e objetivos dos compradores, integrar os quatro elementos: produto, preço, distribuição e comunicação, e ainda equilibrar a lucratividade respeitando o bem-estar social com ações pautadas na ética e respeito.

2.1.1 Produto

Um produto é algo que pode realizar os desejos dos consumidores, fazendo com que os mesmos comprem para satisfação das suas necessidades (COBRA, 2015). O produto ou bem tangível na revolução industrial era o que definia o trabalho das fábricas:

produzir um bem tangível em larga escala. Segundo Kotler (2006), os produtos constituem a maior parte do esforço de produção e marketing da maioria dos países, e diz ainda que os mesmos podem ser colocados no mercado não somente pelas empresas, mas também por pessoas, graças à internet.Sobre a qualidade do produto, Pinheiro (2011) afirma que um produto de qualidade é aquele que atende às expectativas do comprador ou as excede. Produtos, além de suprir as necessidades do consumidor, comunicam uma marca, e sobre isso McDonald (2013) afirma produtos que tem vantagem competitiva sustentável são feitos por marcas de sucesso.

Podendo estar vinculado a um produto concreto ou não, o serviço tem participação significativa na economia nacional. Segundo dados coletados da Pesquisa Anual de Serviços (PAS), do IBGE, no ano de 2016 a receita operacional líquida no setor de serviços no Brasil ultrapassou o valor de 1,4 bilhões de reais. Kotler (2006, p. 397) define serviço como “qualquer ato ou desempenho intangível que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta na propriedade de nada”.

Cobra (2015, p. 231) define serviços como “tarefas intangíveis que satisfaçam as necessidades do consumidor final e usuários de negócios”. A oferta de serviços ao mercado pode ser distinguida por categorias. Um bem associado a serviços ocorre quando a parte adquire um produto, mas usufrui também do serviço prestado. Um exemplo de bem associado a serviços é a oferta de veículos por uma concessionária que pretende, após a venda do produto tangível, vender também os seus serviços de manutenção.

Na empresa em estudo pode-se destacar que o tipo de produto com maior percentual no faturamento da empresa é a maquiagem, que no Brasil no ano de 2018 exportou 92,1 milhões de reais (DATA VIVA [2019]). Já os produtos para cabelo, que é o segundo tipo de produto com melhor desempenho nas vendas da empresa em estudo, renderam em 2017 no Brasil 122 milhões de reais em cinco anos (DATA VIVA [2019]).

2.1.2 Preço

Falando sobre valor de produto, Pinheiro (2011) afirma que é no preço que a empresa engloba todos os percentuais necessários para a sua sobrevivência, calculando desde o custo da mercadoria até os lucros líquidos. Já Sarques (2003, p. 59), afirma que o preço é um dos elementos mais importantes na determinação da participação de mercado e rentabilidade da empresa. Dentre todas as explanações sobre preços que

McDonald (2013) fez, pode-se destacar que o intermediário (distribuidor) deve ser recompensado com a margem entre o preço que sai do fabricante e o preço que o consumidor paga.

Quanto às estratégias de preços, Cobra (2015) diz que o preço é utilizado como estratégia quando as vendas estão em declínio, e que por outro lado o preço também é altamente influenciado pelos custos. Para Pompermauer e Lima (2002), a estratégia para determinação da lucratividade sobre a receita de vendas não parte de um percentual de margem de lucro, mas sim de quanto se consegue reduzir em custos, ou seja, se quer ter lucro reduza custos. E por fim, Churchill (2012) afirma que o preço determinado pelo profissional de marketing de uma organização varia de acordo com os objetivos organizacionais e de marketing, e com a natureza única do produto e dos mercados-alvo que ele pretende servir.

A indústria, e até mesmo o atacadista do setor de cosméticos, tornam-se mais flexíveis diante das pressões dos varejistas que possuem maior poder de compra, explica Bicalho *et al*. (2018), se obrigando a fazer promoções exclusivas, melhores preços e condições de pagamento diferenciadas.

2.1.3 Distribuição

A logística é o que determina a estrutura de toda a cadeia de suprimentos, desde o fabricante até o consumidor final. Podendo estar vinculado a um produto concreto ou não, o serviço tem participação significativa na economia nacional. Segundo dados coletados da Pesquisa Anual de Serviços (PAS), do IBGE, no ano de 2016 a receita operacional líquida no setor de serviços no Brasil ultrapassou o valor de 1,4 bilhões de reais.

Definindo o objetivo da logística de mercado, Kotler (2006, p. 521) diz que é “levar os produtos certos aos lugares certos, no prazo combinado, com o mínimo custo”. Dentre as características principais dos atacados, Kotler (2006) descreve que por não estarem voltados para a venda do consumidor final, buscam uma localização mais centralizada, e ainda trabalham com equipe de vendedores especializados nas necessidades dos varejistas, e são capazes de compor mix de produtos e promoções.

Mesmo dando-se o devido peso ao papel do vendedor, o profissional de marketing deve ter olhar com importância para as plataformas de *e-commerce* B2B, que entre as vantagens citadas por Nunes e Mollo Neto (2015) estão: aumento da segurança das transações, redução dos custos operacionais e *lead time*, redução do tempo de cotações

e colocações de pedidos e redução dos erros no processamento de informações. Contudo, McDonald (2013) afirma que pode ser um grande erro das organizações disponibilizarem todos os canais, para todos os tipos de clientes, e que as organizações precisam fazer escolhas, e como as demais áreas de negócio, alocar recursos escassos para fins competitivos.

Na questão de competitividade, Barrizzelli (2001) afirma que o relacionamento sinergético entre fornecedor e revendedor é requisito para que haja um posicionamento competitivo no mercado. Contudo, pode-se observar que a logística é parte importante quando o produto é prestação de serviço. Os atacados são facilitadores na horizontalização de produtos no mercado. E percebe-se também a importância de processos logísticos eficientes, devendo haver uma parceria e transparência entre atacado e fabricante para que seja mantida a saúde e organização nos negócios.

O Brasil possui um total de 3,17 mil estabelecimentos que trabalham como atacado de cosméticos, perfumaria e higiene pessoal (DATA VIVA [2019]). O faturamento do atacado distribuidor, segundo a Associação Brasileira de Atacadistas e Distribuidores de Produtos Industrializados (2019), acumula um crescimento de 2,67% no primeiro quadrimestre de 2019 em comparação ao mesmo período do ano passado. Para Emerson Destro, presidente da ABAD, o fraco desempenho da economia até aqui se dá pela instabilidade política que o país enfrenta, e diz também que o equilíbrio nas contas públicas daria mais tranqüilidade aos investidores e empresários (Associação Brasileira de Atacadistas e Distribuidores de Produtos Industrializados, 2019).

2.1.4 Comunicação

Uma das principais funções da comunicação de marketing é apresentar os produtos aos compradores e consumidores, mas também é utilizada pelos profissionais de marketing para tentar aumentar as vendas e lucros, e alcançar outras metas (CHURCHILL, 2012). Dentre todos os itens necessários para que a Comunicação Integrada de Marketing (CIM) seja aplicada, Pinheiro (2011) afirma que é preciso definir os objetivos de marketing, escolher uma ou mais mídias adequadas a esses objetivos, além de uniformizar os conteúdos para garantir a compreensão da mensagem pelos públicos-alvo.

Segundo McDonald (2013), existe as comunicações impessoais, as quais estão implícitas em expositores em pontos de venda e mídias eletrônicas, por exemplo, e as

comunicações pessoais, como as reuniões de vendas ou fóruns *online*. Sobre o mix de comunicação de marketing, Kotler (2006) cita quatro contribuições que uma equipe de vendas bem treinada pode oferecer: aumento do estoque no varejo; desenvolvimento do entusiasmo; venda missionária e; gerenciamento de contas-chave.

Ainda no contexto da comunicação de marketing, Churchill (2012) fala que a pressão de marketing exercida através de uma promoção de vendas é aplicada em um determinado período, adequado ao varejista ou atacadista, com o intuito de estimular a demanda de produto em questão, como por exemplo, os shoppings brasileiros que se utilizam de promoção de vendas em datas comemorativas. Sobre comunicação ao consumidor final, Queiroz *et al.* (2018) afirma que o ponto de venda é um canal fundamental para fortalecer o relacionamento com os consumidores finais utilizando-se de mensagens informativas e persuasivas. Já no ambiente virtual, Tiago e Veríssimo (2014 *apud* PORTO; MENDONÇA; MILAN, 2016) afirmam que os gestores de marketing se utilizam das redes sociais para coletar informações sobre seus clientes, promover o relacionamento e ainda dar suporte às decisões.

2.2 Comportamento do Consumidor

Nessa seção constam alguns conceitos fundamentais sobre o comportamento do consumidor e a importância da área de conhecimento. Em seguida o tema será contextualizado com o trabalho realizado.

O campo de estudo do comportamento do consumidor abrange uma extensa área, desde a aquisição de produtos, serviços ou experiências até o seu consumo e descarte, produtos esses que satisfazem as necessidades ou desejos dos indivíduos ou grupos que o adquirem (SOLOMON, 2016). Visando isso, profissionais de marketing devem alinhar suas estratégias pautadas em um profundo estudo do comportamento dos consumidores, compreendendo os hábitos e atitudes de seus clientes, para que suas funções na gestão comercial estejam adequadas às tendências do mercado (SAMARA, 2005).

Segundo Kotler (2006), os fatores que influenciam o comportamento de compra são culturais, sociais, pessoais e psicológicos, sendo que os fatores culturais exercem maior influência. E diz ainda que uma criança já começa a receber influências culturais e sociais desde a incorporação de valores de sua família, até as suas vivências na escola e comunidade em geral (KOTLER, 2006). Sobre as motivações que levam ao comportamento de compra, Karsaklian (2013) diz que está no equilíbrio psicológico do

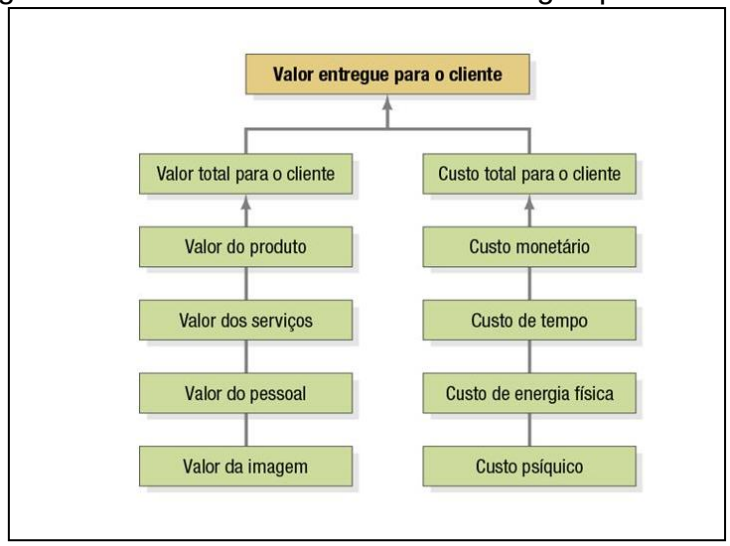
indivíduo, e que uma situação de desconforto pode levá-lo à busca de solução, e que o estudo das motivações do consumidor é necessário para a estratégia de mercado das organizações.

Fazendo uma relação entre o comportamento de compra através de uma análise socioeconômica, Correia *et al*. (2017) afirmam que a demanda de bens essenciais ou secundários está associada ao nível de renda das famílias, e que segundo sua pesquisa, as famílias com maior renda apresentam maio grau de compulsividade na demanda de produtos supérfluos. Tratando de influências de marketing, Churchill (2012) diz que as atividades de marketing também têm influência sobre o processo de compra do consumidor, e que cada elemento do composto de marketing (produto, preço, praça e promoção) tem potencial para influenciar o processo de compra em vários níveis. Kotler (2006) mostra que existem grupos de referência que exercem influência direta ou indireta sobre os consumidores. Conforme pesquisa realizada por Castro e Gouvêa (2014), o fator que mais influencia as consumidoras de produtos anti-idade (que é o tipo de produto que representa maior percentual no faturamento da empresa em estudo) é a qualidade.

Kotler (2006) diz que o cliente avalia qual oferta proporciona mais valor, e que ele forma uma expectativa de valor e age com base nela, e a satisfação e recompra depende de a oferta suprir ou não a essa expectativa esperada.

A Figura 1 ilustra as Determinantes do valor entregue para o cliente.

Figura 1 – Determinantes do valor entregue para cliente



Fonte: Kotler (2006, p. 140).

Sobre as determinantes do valor entregue ao cliente Kotler diz:

> O **valor percebido pelo cliente** (**VPC**) é a diferença entre a avaliação que o cliente potencial faz de todos os benefícios e custos a um produto ou serviço e as alternativas percebidas. Já o **valor total para o cliente** é o valor monetário do conjunto de benefícios econômicos, funcionais e psicológicos que os clientes esperam de determinado produto ou serviço. Por fim o **custo total para o cliente** é o conjunto de custos em que os consumidores esperam incorrer para avaliar, obter, utilizar e descartar um produto ou serviço, incluindo os custos monetários, de tempo, de energia física e psíquicos (KOTLER, 2006, p. 140).

Nesse contexto é importante reconhecer quais os motivos fazem com que um cliente deixe de contratar serviços de uma organização. Em uma pesquisa realizada para compreender as razões das rupturas comerciais, Lopes *et al.* (2015) mostra que, as causas que mais foram evidentes são duas: a empresa não toma conhecimento dos motivos da insatisfação, e a empresa não toma providência para reverter quando conhece o motivo. Esse dado evidencia a importância de uma gestão voltada para o relacionamento com o cliente.

Em outra pesquisa realizada que abordaram os aspectos da influência dos blogs no comportamento de compra de cosméticos por mulheres, Laruccia (2014) afirma que essas mídias têm influência direta no comportamento de compra, e tende a gerar uma influência secundária tendo em vista que as mulheres se importam com as recomendações recebidas de suas colegas e divulgadas na internet. Olhando para os tipos de ponto de venda e as preferências dos consumidores para compra de produtos de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos, Tamashiro *et al*. (2011) diz que os principais formatos escolhidos pelos consumidores são, respectivamente, as farmácias e drogarias, as lojas especializadas e venda direta (catálogo).

Por outro lado, visando entender o processo de compra empresarial junto aos seus fornecedores, Pinheiro (2011) diz que a empresa forma sua cultura através de sua história, ao acumular experiências e fatos, e que essa cultura certamente influenciará a conduta das pessoas envolvidas no processo de compra junto aos fornecedores. Por fim, após a elaboração deste apanhado de conceitos e definições sobre o consumidor e seu comportamento, pode-se ainda acrescentar que cada cliente deve ser tratado diferentemente, tendo em vista que o profissional de marketing deve administrar a relação com os compradores e consumidores, pois um relacionamento envolve interação, suporte e visibilidade (COBRA, 2015).

2.3 Vendas

A venda, ou o pedido de um cliente, é o processo que alimenta a continuidade da fabricação de um produto, que envolve toda a cadeia de suprimentos (CHOPRA, 2011). Desde a indústria até o varejista, o objetivo principal de todas as organizações basicamente é vender, e a venda de um produto gera automaticamente a prestação de serviços através de todo o processo logístico, antes e depois do faturamento (KOTLER, 2006). A primeira venda acontece quando o fabricante busca matéria-prima para seus produtos. Partindo daí, ocorrem sucessivas vendas até que o produto seja consumido (CHOPRA, 2011). Existem diversos canais para que o revendedor consiga comprar os produtos do distribuidor, entre eles podem ser citados equipe de televendas, vendedores, representantes comerciais, e até venda através do *B2B* (CASTRO; NEVES, 2017)

Visando enquadrar o conteúdo na realidade da empresa em estudo, constata-se que o diferencial competitivo, dos canais de distribuição em marketing, agrega valor a partir da redução dos custos e do aumento das vendas (ZHANG; ZONG, 2016). Ao encontro dessa idéia, o fabricante com o foco no seu produto, busca influenciar os intermediários do canal de distribuição para que estes invistam recursos para que as metas de vendas sejam alcançadas (COUGHLAN *et al*., 2006). Essa preocupação com o desempenho das vendas do seu produto é evidente, pois normalmente o distribuidor tem diversas marcas no seu portfólio, diluindo consideravelmente o foco do vendedor entre os produtos (GALE, 2005). Para monitorar o desempenho dos vendedores junto aos revendedores, o distribuidor utiliza um sistema de controle de vendas, e através das informações obtidas pode direcionar o comportamento dos vendedores para que esteja alinhado aos objetivos e metas estabelecido em parceria com o fabricante (ANDERSON; LODISH; WEITZ, 1987).

Pesquisando sobre a atuação do vendedor nas transações B2B e B2C, Vieira *et al.* (2013, p. 12) constataram que existem três fatores importantes que influenciam no desempenho em vendas: o treinamento que a equipe de vendas recebe; a capacidade de realizar venda cruzada; a compreensão das necessidades do cliente. Nota-se que os dois últimos podem ser relacionados com o primeiro item. Tratando-se do setor comercial interno, pode-se ressaltar a importância de uma gestão do conhecimento eficiente para que haja segurança na continuidade dos processos (ROSA *et al.* 2009).

Sobre o planejamento e organização das vendas, Castro e Neves (2017) dizem que o principal objetivo do profissional de marketing é conseguir entender de forma ampla

e estratégica a função de vendas e determinar suas direções gerais. E como o olhar do trabalho é para a gestão do atacadista, Las Casas (2011) diz que a venda atacadista é mais voltada para a comercialização, quando os clientes estão mais preocupados com condições de pagamentos, prazos de entrega, ajuda em promoções, e que nesse contexto o trabalho dos vendedores consistem em um contato mais regular com a clientela.

Sobre a produtividade nas vendas, Holmes (2011) afirma que a produtividade em vendas é maior quando o profissional periodicamente se dedica a treinamentos e capacitação. Outro dado importante a respeito do desempenho de vendedores, em uma pesquisa realizada com 301 vendedores externos vinculados a empresas atacadistas, Donassolo (2014) afirma que a relação entre a auto-eficácia do vendedor e o desempenho nas vendas é negativo, mostrando que quanto maior a auto-eficácia do vendedor menor foi o desempenho percebido, quando considerada a relação direta entre esses dois fatores. Esses dois fatos citados anteriormente sugerem que o vendedor mais aberto ao aprendizado contínuo tem menor o fator da auto-eficácia, e tem melhor desempenho em vendas. Em 2015, entre os atacados de cosméticos, perfumaria e higiene pessoal, a ocupação com maior número de empregados foi a de vendedor, somando 16,7 mil empregos (DATA VIVA [2019]).

2.4 Gestão de Processos

Nessa seção se explicita alguns conceitos sobre a gestão de processos. Em seguida, descrevem-se informações desse assunto no contexto da pesquisa.

Definindo processos, Pain (2009) afirma que são objetos de controle e melhoria, mas que também podem ser utilizados como modelo do aprendizado para quem atua no contexto organizacional. Para Rebouças (2007, p. 58 *apud* PORTAL EDUCAÇÃO, [200-?]), o processo é uma estrutura que dá direção, através de uma relação lógica, para as atividades seqüenciais, com a finalidade de atender as “necessidades e expectativas dos clientes externos e internos da empresa.

Para Gonçalves (2000 *apud* BARCELOS; ROSA; SANTOS, 2017) a gestão de processos proporciona maior flexibilidade na gestão da organização, promovendo melhores resultados. Já para Pradabwong *et al.* (2015 *apud* CHOAIRE *et al.,* 2017), a Gestão de Processos de Negócios proporciona melhores resultados através do desempenho organizacional, e também aumenta as ações colaborativas internas. Em

outra linha Lacerda (2015) afirma que as organizações que praticam a gestão de processos visam manter uma vantagem competitiva no mercado.

Os dois objetivos principais dos sistemas de gestão de processos são desenvolver mecanismos que garantam a sobrevivência da organização, e em um segundo momento que possibilite a sua permanente e contínua evolução (PALADINI, 2012). Já Usinoro (2015 *apud* BARCELOS, ROSA, SANTOS, 2017) afirma que os principais objetivos da gestão de processos são: aperfeiçoar os recursos do sistema para tornar o processo mais eficaz; reduzir o número de erros ou falhas; reduzir o custo do processo; aumentar a produtividade com a otimização do processo e redução de recursos; e aumentar o nível de segurança do processo.

Uma das funções do gestor é conhecer todas as etapas dos processos do setor em que é responsável, por isso é importante a existência de um formalismo descritivo da lógica de funcionamento da organização (CARPINETTI, 2012). Uma cadeia de suprimentos é uma seqüência de processos que acontecem em diferentes estágios e entre eles, para atender a necessidade de um cliente por um produto, e Chopra (2011) ainda complementa que existem duas formas de ver os processos em uma cadeia de suprimento: a visão cíclica e a visão empurrar/puxar. Na visão cíclica os processos em uma cadeia de suprimentos são divididos em ciclos, que acontecem entre dois estágios sucessivos da cadeia; enquanto que na visão empurrar/puxar se subdivide em duas categorias: na visão puxar os processos iniciam a partir do pedido do cliente, e na visão empurrar os processos iniciam a partir da previsão de futuros pedidos (CHOPRA, 2011).

No mapeamento de processos existem perguntas que devem ser respondidas: o que deve ser feito; como e quando; quem irá fazer; além das informações sobre os dados que serão utilizados e produzidos e a relação entre eles (CARPINETTI, 2012). Sobre o processo da venda, Holmes (2011) diz que a capacidade mental de todos os envolvidos deve ser utilizada, para criar processos para cada aspecto do processo de vendas.

Visando identificar problemas para melhorar os processos, Tachizawa (1997, p. 118) diz que “um problema é o resultado indesejável de um processo”, ou seja tudo o que for diferente do usual, como por exemplo, eventos que possam gerar um resultado diferente da conformidade. Sobre o melhoramento de processos, Pain (2009, p. 25) diz que “melhorar processos é uma ação básica para as organizações responderem às mudanças que ocorrem constantemente em seu ambiente de atuação e para manter o sistema produtivo competitivo”.

3 METODOLOGIA

Nesta seção constam as etapas da metodologia utilizadas para a execução da pesquisa. Referencia a prática à luz do problema, objetivos/meio, objetivos/fim e procedimentos técnicos/meio. Define-se qual é a população e descrevem-se as técnicas de coleta. Segundo Prodanov e Freitas (2013), a metodologia científica, quando aplicada, torna-se uma ferramenta para exame, descrição e avaliação de métodos e técnicas de pesquisa para coleta e processamento de informações, quando objetiva-se a resolução de problemas.

Na primeira parte foram elucidadas as características principais da pesquisa, classificando-a como pesquisa descritiva, podendo assim delinear as metodologias, fazendo relação com os objetivos. Na segunda parte foram definidos os participantes da pesquisa, os quais são representados como população os clientes, colaboradores internos do setor comercial e equipe de vendas externa. E por fim, na terceira parte foram definidas e organizadas as técnicas de coleta e análise de dados, as quais são realizadas através de um formulário e do método de observação para posterior processamento e análise através de análise descritiva.

Em suma, o capítulo se subdivide em 3 seções, as quais resgatam o aporte teórico sobre: (1) Delineamento da pesquisa 3.1; (2) Contexto e participantes da pesquisa 3.2; (3) Técnicas de coleta e análise de dados 3.3.

3.1 Delineamentos da pesquisa

Nessa seção costa o delineamento da pesquisa, onde são descritas as características específicas dos métodos utilizados para a realização da mesma. Para Gil (2016) o delineamento é a etapa em que acontece ‘o planejamento da pesquisa em sua dimensão mais ampla, envolvendo tanto a sua diagramação quanto a previsão de análise e interpretação de dados’.

A equipe de vendedores externos tem um papel fundamental para o conhecimento sobre perfil dos clientes e no processo de identificação de falhas na prestação de serviço, tendo em vista que esses profissionais estão na maioria do tempo no ponto de venda. Entretanto, diversos motivos podem existir para que essas informações não cheguem à gerência e/ou direção. Por isso faz-se necessário o uso de ferramentas para a mensuração da qualidade do serviço que está sendo prestado.

Neste contexto a forma de abordagem do problema se deu por meio da pesquisa quali-quantitativa, pois dentre as maneiras de trabalho da pesquisa estão descrever processos, coletar dados primários, verificar a percepção dos clientes diante dos serviços e propor melhorias e treinamento. A pesquisa quantitativa é eficaz na coleta de dados primários, pois é capaz de medir comportamento, conhecimento, opiniões ou atitudes do consumidor (COOPER; SCHINDLER, 2016). Já a pesquisa qualitativa serve para entender como e por que as coisas acontecem, sendo utilizada para um aprofundamento maior das interpretações, motivações e entendimentos (COOPER; SCHINDLER, 2016). No presente estudo será utilizado um questionário com doze questões objetivas, para o devido levantamento de informações, principalmente, onde é abordada a percepção que o cliente tem diante dos serviços prestados pela distribuidora em estudo.

Uma das etapas desse estudo é levantar dados e descrever os processos envolvidos, portanto no ponto de vista dos objetivos/fins o tipo de pesquisa que será utilizada como metodologia é a descritiva. Segundo Malhotra (2012, p. 61), “o principal objetivo da pesquisa descritiva é descrever alguma coisa - normalmente características ou funções de mercado”. Já Cooper e Schindler (2016) pontuam uma variedade de objetivos dos estudos descritivos, entre eles podem ser citados: a descrição de fenômenos ou características associadas a uma população-sujeito; estimativas e descobertas de associações entre diferentes variáveis. Com um olhar no método descritivo, o presente trabalho tem como objetivo identificar os processos do setor comercial de uma distribuidora de produtos de higiene e beleza.

Um estudo de caso único é realizado, pois há associação da pesquisa à realidade do mercado, quando é feito um reconhecimento da organização, das pessoas e dos processos envolvidos. O estudo de caso segundo Yin (2015, p. 4) é usado para “contribuir ao conhecimento dos fenômenos individuais, grupais, organizacionais, sociais, políticos e relacionados”. O estudo de caso é uma metodologia de pesquisa que faz relação entre entrevistas e análise de registros e observação (COOPER; SCHINDLER, 2016).

E por fim, do ponto de vista dos procedimentos técnicos/meios para o alcance dos resultados, o estudo beneficiou-se de: (1) formulário, que é uma “técnica estruturada para coleta de dados que consiste em uma série de perguntas, escritas ou orais, que um entrevistado deve responder.” (APÊNDICE A), realizada com os clientes (MALHOTRA, 2012); (2) observação, que é o “registro sistemático dos padrões de comportamento de pessoas, objetos e eventos para obter informações sobre o fenômeno de interesse.”, procedimento que realiza-se na empresa. (MALHOTRA, 2012, p. 156).

Assim, em síntese este estudo utiliza-se da pesquisa do tipo descritiva, que permite realizar a descrição de eventos e comportamentos; a abordagem do problema é com pesquisa quali-quantitativa, que apresenta melhor alternativa para coleta e interpretação de dados para posterior relação entre números e palavras; e por fim, do ponto de vista dos procedimentos técnicos/meios aplica-se o formulário com os clientes da distribuidora, e a observação realizada na empresa.

3.2 Contexto e participantes da pesquisa

O cenário para a realização deste estudo é um ambiente de vendas, onde o foco não é apenas a venda em si, mas todos os processos que a envolvem, desde o trabalho interno até o atendimento no ponto de venda.

Para a realização deste estudo foi necessária a definição de um ambiente para coleta informações. Neste contexto, população em pesquisas científicas é a “soma de todos os elementos que compartilham algum conjunto comum de características” (MALHOTRA, 2012, p. 270). A população do presente estudo é formada por clientes varejistas, funcionários do setor comercial interno e equipe de vendas.

Definida a população, é preciso definir a sistemática de amostragem. Para tal, Cooper e Schindler (2016) definem amostragem como elementos selecionados de uma determinada população que podem ser utilizados para tirar-se conclusão sobre toda população. Malhotra (2012, p. 269) diz que a “amostragem é um dos componentes de uma concepção de pesquisa, e sua formulação é o terceiro passo de um processo de pesquisa de marketing”. Os tipos de amostragem utilizados são a probabilística e não probabilística.

A amostragem probabilística, segundo Cooper e Schindler (2016, p. 345) é um “procedimento controlado, que assegura que todos os elementos da população tenham uma chance de seleção conhecida diferente de zero e nunca sucede por acaso”. Já a amostragem não probalística é aquela que não utiliza seleção aleatória, ou seja, confia no julgamento pessoal do pesquisador (MALHOTRA, 2012).

Na abordagem da parcela maior da população, que será composta por cem participantes (clientes varejistas), a amostragem será não-probabilística realizada por conveniência, ou seja, será enviado um questionário para os indivíduos que estiverem mais acessíveis ao acadêmico. Já na parcela menor da população, que será composta por 17 participantes (funcionários e equipe de vendas), serão observados todos, dando

oportunidade assim de contribuir com a pesquisa, e por isso são considerados como amostra probalística.

Contudo, pode-se observar que a amostra utilizada para a realização deste estudo é probalística e não-probalística e os componentes da amostra são clientes varejistas, funcionários e equipe de vendas.

3.3 Técnicas de coleta de dados e de análise de dados

Nesta seção, são organizadas e detalhadas as técnicas de coletas e análise de dados utilizando-se inicialmente um quadro, onde os tópicos de partida são os objetivos específicos. Pode-se destacar a importância de utilizar as técnicas que contribuam para a validação da pesquisa tendo em vista que o objetivo da mensuração é fornecer dados da melhor qualidade e com o menor índice de erro para testar hipóteses, estimativa, previsão ou descrição (COOPER; SCHINDLER, 2016). Os detalhes desta etapa podem ser mais bem visualizados no Quadro 1.

Quadro 1 - Demonstrativo de técnicas de coleta e análise de dados

(continua)

Categoria da informação	**Informação**	**Método**	**Técnicas de coleta de dados**	**Dados**	**Técnica de análise de dados**	**Autores**
Descrever a organização.	- Histórico; - Estrutura organizacional; - estrutura física; - missão, visão, valores; - segmento; - mercado de atuação; - produtos; - serviços.	Qualitativo	**Pesquisa bibliográfica:** - Site da empresa **Entrevista com:** - Proprietário	**Pesquisa bibliográfica:** dados secundários.	Análise descritiva.	Kotler (2006); Cobra (2015);
Identificar os processos do setor comercial.	- Processos pré-venda -Processos durante a venda -Processos pós-venda	Qualitativo	**Entrevista com:** - Funcionários - Proprietário **Observação** Processos internos Processos externos	**Entrevista:** Dados primários **Observação:** Dados primários **Pesquisa bibliográfica:** Dados secundários	Análise descritiva.	Kotler (2006)

Quadro 1 - Demonstrativo de técnicas de coleta e análise de dados

(conclusão)

Verificar a percepção do cliente diante dos serviços prestados.	- Ferramentas de compras -Atendimento do representante comercial - Atendimento do setor comercial interno - Serviço de entrega terceirizado - Catálogo e portfólio	Quantitativo	**Formulário:** - clientes (APÊNDICE A) **Pesquisa bibliográfica:** - Autores	**Formulário:** Dados primários. **Pesquisa bibliográfica:** dados secundários.	Análise descritiva.	Malhotra (2012);
Propor melhorias ao setor comercial da empresa.	- Freqüência de visitas ao cliente - Política comercial - Força de vendas - Cronograma de treinamento	Qualitativo e quantitativo	**Observação:** - Setor comercial interno **Pesquisa bibliográfica:** - Autores **Formulário:** - Clientes (APÊNDICE A)	**Observação:** -Dados primários **Pesquisa bibliográfica:** - Dados secundários **Questionário:** Dados primários	Análise descritiva.	Kotler (2006); Cobra (2015); Malhotra (2012);

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Cooper e Schindler (2016, p. 297) dizem que “o questionário é o instrumento mais comum de coleta de dados na pesquisa em administração”. Esse questionário (APÊNDICE A) foi elaborado para pesquisa de satisfação do cliente, para avaliação quantitativa. Com um total de dezenove questões, na primeira parte buscou-se traçar o perfil do cliente com as perguntas sexo, idade, cargo, tempo de empresa, escolaridade e estado civil.

Na segunda parte coletaram-se os dados da pesquisa, caracterizando quais são as práticas comerciais, como quais ferramentas utilizadas para compra, qual a freqüência de compra e avaliação dos serviços prestados pela distribuidora, onde foram abordadas questões sobre o atendimento do setor comercial e serviços de logística. Malhotra (2012) diz que durante essa fase o pesquisador entra em contato com os entrevistados, utiliza os questionários ou formulários de observação, para posterior processamento e análise. Para facilitar a elaboração do questionário e padronizar o *layout* foi utilizada a ferramenta ‘Formulários *Google*’ disponível na internet, onde o usuário pode criar um formulário e compartilhar através de *e-mail* e/ou aplicativo de mensagem para *smartphone*, como *WhatsApp*. O questionário foi aplicado com os clientes varejistas, pelo aluno Jonas Leopoldo Fleith, apenas 20 participantes responderam, e os resultados obtidos geraram dados primários para o presente estudo.

Foi realizado um estudo de caso único, quando puderam ser estabelecidos os objetivos específicos do trabalho, identificando nos processos do setor comercial da empresa em estudo o problema de pesquisa. Segundo Cooper e Schindler (2016) estudo de caso é uma metodologia de pesquisa que se utiliza da entrevista como ferramenta para coleta de informações para análise de registros e observações. Foram coletadas informações do site da organização para descrição da mesma e também foi realizada entrevista com o proprietário, e alguns colaboradores da empresa. Através de pesquisa bibliográfica, foram coletadas informações sobre o ambiente de mercado em que a organização está inserida.

Para Cooper e Schindler (2016, p. 173) “a observação qualifica-se como investigação científica quando é conduzida especificamente para uma questão de pesquisa [...]”. No presente estudo foi utilizado o método de observação para análise de registros, condições físicas e processos do setor comercial (COOPER; SCHINDLER, 2016).

Em síntese, pode-se contatar que os instrumentos de coleta de dados que serão utilizados são um questionário e o método de observação, qualificando assim a pesquisa no processo de levantamento de dados primários.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Através da pesquisa realizada podem-se obter dados importantes como, informações gerais da empresa, produtos distribuídos, os principais processos do setor comercial além de serem apresentados os resultados da aplicação de um formulário para verificar a percepção dos clientes diante dos serviços prestados.

Para a exposição das informações nesta seção, os conteúdos foram organizados da seguinte forma: (1) Apresentação da empresa 4.1; (2) Resultados 4.2; (3) Sugestões para a empresa 4.3.

4.1 Apresentações da empresa

De forma a atender ao objetivo especifico 1, que é: “apresentar a organização”, apresenta-se a seguir: (1) história; (2) ramo de atuação; (3) estrutura organizacional; (4) missão; (5) visão; (6) valores; (7) produtos; (8) mercado de atuação.

4.1.1 Histórico

A L.D. foi fundada em 2014, pelo representante comercial E. R. C., na cidade de Gaspar (SC). Sua primeira sede foi montada em uma pequena instalação com cerca de 50 metros quadrados, onde havia apenas três ambientes. O negócio iniciou com apenas um funcionário, que era o próprio fundador. Era ele quem ia a campo vender os produtos, e depois, já no depósito, fazia a separação dos produtos, faturava e voltava nos clientes para entregar a mercadoria.

Em 2015 a empresa iniciou uma parceria com a marca Latika, quando firmou exclusividade na venda em todo o estado de Santa Catarina. Em 2016 alcançou a marca de mais de 2.000 clientes atendidos. Com a expansão das atividades, em 2017, já com mais de 800 itens no portfólio, mudou-se para nova sede com área total de 800 metros quadrados.

Em 2018 implantou sua primeira loja virtual, atendendo tanto o varejista quanto o consumidor final. Hoje conta com 13 colaboradores, 22 representantes comerciais e sua segunda sede implantada recentemente no estado do Paraná.

4.1.2 Ramo de atividade

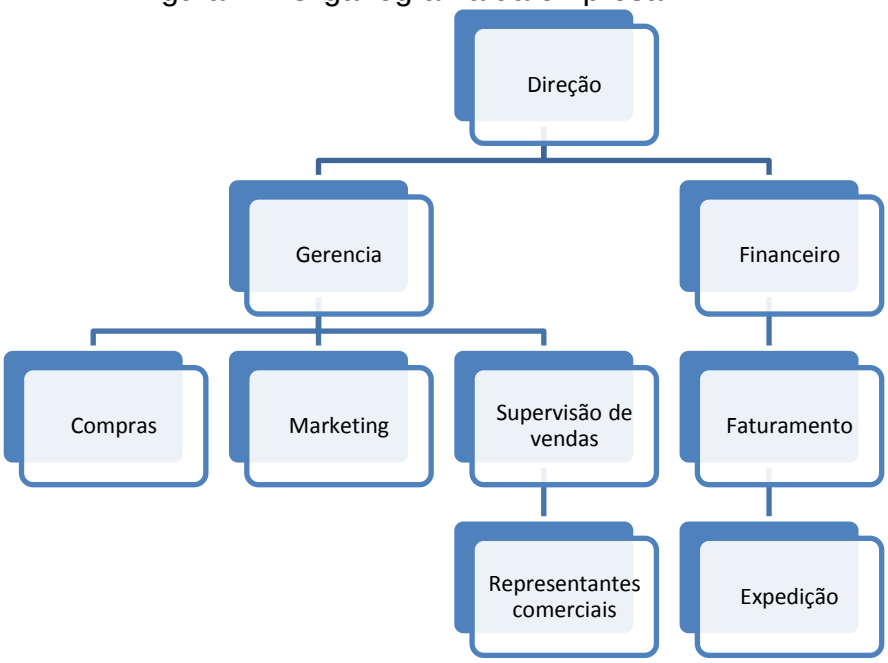
A Luz Distribuidora atua no comércio atacadista de cosméticos e produtos de perfumaria. Compra produtos dos fabricantes e os revendem para o varejo, como farmácias, lojas de cosméticos e supermercados.

A venda é realizada através da equipe de representantes comerciais que atuam em todo o estado.

4.1.3 Estrutura organizacional

A estrutura é formada por dois andares. No piso térreo fica localizado o depósito onde são estocados os produtos. Nesse mesmo espaço fica o setor de expedição, onde é feita a separação, conferência e embalagem dos pedidos, recebimento e despacho de mercadorias. No piso superior ficam os setores administrativos: direção, gerência, financeiro, compras, marketing e faturamento.

Figura 2 – Organograma da empresa



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

4.1.4 Missão

Para Maximiano (2011), a missão estabelece a utilidade da organização para seus mercados e clientes e para a sociedade. A empresa em estudo apresenta a seguinte missão: “Nossa missão é fazer de nosso trabalho, um atendimento de qualidade, e conscientizar que somos uma ótima oportunidade de negócio” (L.D., 2019).

4.1.5 Visão

Segundo Lopes (2015), a visão estratégica de uma empresa deve identificar as atividades que o modelo de negócio deve perseguir, ou seja, deve estabelecer uma direção a longo prazo. “Nossa visão é ser lembrado como um parceiro essencial para o cliente” (L.D., 2019).

4.1.6 Valores

Segundo Stoner (2012, p. 78), os valores são desejos relativamente permanentes, que parecem ser bons em si, como a paz e a boa vontade. A empresa em estudo apresenta os seguintes valores: “Nossos valores: confiança, respeito, crença, humildade e fidelidade” (L.D., 2019).

4.1.7 Produtos

Para Pinheiro (2011, p. 86) produto é como “um agente (bem ou serviço) oferecido aos compradores (consumidores ou clientes) de um determinado mercado para satisfazer suas necessidades e desejos”.

O portfólio é formado por produtos de beleza (maquiagens diversas, pincéis, tintura capilar, pó descolorante, gel fixador capilar), produtos de higiene (xampu, condicionador, cremes diversos, sabonete líquido e em barra, óleos, desodorantes), produtos de perfumaria (colônias), acessórios (escovas e pentes para cabelo), produtos de cutelaria (pinça, tesouras, navalhetes) e ainda protetores solar. A organização dos grupos de produtos pode ser mais bem visualizados no Quadro 2.

Quadro 2 – Divisão dos produtos por linha e categoria

Linha	Categoria	Produto
Higiene	Capilar	Xampu, condicionador, creme hidratante, óleo, mousse,
	Corporal	Sabonete em barra, sabonete líquido, talco, lenço umedecido, óleo, loção hidratante, creme hidratante, desodorante, sabonete íntimo, loção higienizadora
	Acessórios	Esponja de banho, pincel de barbear, escova para unhas, porta escova de dentes, saboneteira, esponja, pincel de barbear, tesoura, pinça, lixa, cortador de unhas, lixa para pés, bucha vegetal, touca de banho, máscara de proteção
Beleza	Capilar	Gel fixador, spray fixador, filtro solar, tintura, pó descolorante
	Acessórios	Cílios postiços, escova de cabelo, pente, pincel para aplicar tintura, pincel de maquiagem, pulverizador, palito para maniucure, separador de dedos, tigela para tintura, touca metalizda, grampo de cabelo, elástico de cabelo, bloco de lixa, molde de sobrancelha, paquímetro, faixa atoalhada, dappen, anel para henna, esponja de silicone, navalhete, navalha, linha para depilação egípcia, cinto porta pincéis, esponjas, cola para unhas, cola para cílios, batom lipmatte, bb cream
	Maquiagem	Henna, sombra, lápis retrátil, máscara de cílios, caneta delineadora, batom, pó compacto, iluminador, blush, delineador, pigmento, iluminador líquido, coretivo líquido, lapiseira para olhos, gloss, potencializador, bruma fixadora, isotônico facial, mousse
	Esmalte	Esmalte
Tratamento	Corporal	loção, sabonete em barra, óleo, gel pós sol
	Capilar	Creme, emulsão
Perfumaria	Infantil	Colônia
	Adulto	Colônia
Proteção	Corporal	Protetor solar

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

4.1.8 Mercado de atuação

A empresa em estudo atua no mercado de atacado, fazendo a distribuição de produtos acabados para o varejo. Esse mercado é formado por clientes, concorrentes e fornecedores. Os clientes da empresa são clientes organizacionais, pois as decisões de compras podem ser tomadas por um grande grupo de pessoas – por exemplo, contadores, *designers*, engenheiros, equipe de vendas e outros (SOLOMON, 2016).

A segmentação geográfica abrange todo o estado de Santa Catarina. Os tipos de varejos que formam a clientela são farmácias e drogarias, lojas especializadas em cosméticos e perfumaria, e em uma escala menor os supermercados. O comportamento de compra é marcado principalmente através das tendências do mercado de cosméticos, visto que o maior faturamento da empresa ocorre com uma pequena variedade de itens. São estabelecimentos que trabalham com estoque baixo, pois confiam no estoque do distribuidor para que o atendimento seja imediato.

Já concorrentes são clientes, fornecedores, substitutos e entrantes potenciais. Concorrência, nesse sentido mais amplo, poderia ser definida como rivalidade ampliada (PORTER, 2004).

Os principais concorrentes são: Distriland Cosméticos, localizada em Guaramirim (SC), que vende produtos de maquiagem de uma marca diferente, e produtos para cabelo da mesma marca. Já a Naturalist, localizada em Gaspar (SC), vende produtos de maquiagem, e esmaltes de uma marca diferente da que a empresa em estudo comercializa. E por fim a empresa Keleos, localizada em Camboriú (SC), que vende produtos para cabelo e esmaltes de uma marca diferente da que a empresa em estudo comercializa.

E por fim, fornecedor é toda empresa interessada em suprir as necessidades de outra empresa em termos de matéria-prima, serviços e mão de obra (DIAS, 2010).

Os principais fornecedores são: Latika Importação, localizada em Pindamonhangaba (SP), que fabrica BB Cream clareador, que é o item que representa o maior faturamento da distribuidora em estudo, produz também batom lip matte e esmalte. Amend Cosméticos, localizada em Diadema (SP), que fabrica produtos para cabelo, como xampu, condicionador e cremes para tratamento capilar.

Contudo pode-se observar que a empresa em estudo é relativamente nova, situada em Gaspar (SC), e que distribui produtos de higiene e beleza para pessoas de todas as idades, mas com maior foco no público jovem.

4.2 Resultados

Nesta seção serão apresentados os resultados da pesquisa, onde consta uma referência ao conteúdo apresentado na seção anterior, uma exposição dos processos identificados no setor comercial da empresa, e por fim os resultados obtidos através de um formulário aplicado com os clientes da empresa, o qual abordou questões referentes aos serviços prestados. Em suma, está divido em quatro seções, as quais são: (1) Descrever a organização; (2) Identificar os processos do setor comercial; (3) Verificar a percepção do cliente diante do serviço prestado.

4.2.1Apresentar a organização

Conforme detalhado na seção 4.1, a empresa em estudo é uma distribuidora de produtos de higiene e beleza, sediada na cidade de Gaspar (SC). Utiliza representantes comerciais para efetuar as vendas em todo o estado de Santa Catarina.

Compra produtos diretamente da indústria, e seu portfólio possui cerda de 800 itens que atendem pessoas de todas as idades. Entrega os pedidos através de transportadora terceirizada. Seus clientes são formados por três tipos de comércio: farmácias e drogarias, lojas especializadas (cosméticos), e também supermercados, porém em menor escala.

Nessa etapa da pesquisa pode-se observar que apesar de pequena, a organização já estabeleceu um espaço importante no mercado, possui portfólio variado, e busca adequar sua estrutura às demandas do mercado.

4.2.2 Identificar os processos do setor comercial

O setor comercial da empresa é formado por dois grupos: setor comercial interno e externo. O setor comercial interno é formado pelas áreas: gerencia comercial, que engloba a decisão abaixo da direção, e a área do marketing que é constituído pelo departamento de televendas, e propaganda. O setor comercial externo é formado por três grupos: supervisores de vendas, representantes comerciais e promotoras.

De forma a atender ao objetivo específico 2, que é “identificar os processos do setor comercial”, descreve-se a seguir cada processo identificado.

a) Processo Produto da Semana

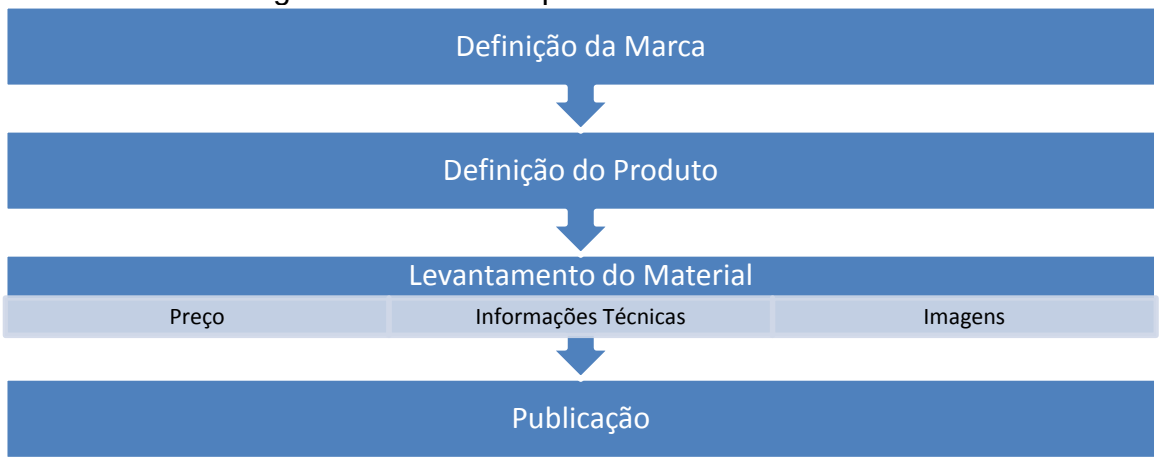
O setor de marketing define um item por semana para divulgar entre os representantes comerciais e supervisores de vendas para que estes foquem no item com o intuito de positivar no máximo de clientes possível.

A primeira etapa é a definição do item, quando o responsável verifica o estoque dos itens de determinada marca estabelecida para a semana. A relação venda x estoque será o indicador mais importante nessa etapa, e que vai ajudar na decisão do item.

Após a definição do item é feito um levantamento das informações técnicas do produto, bem como das informações terapêuticas.

Posterior a isso é criada a arte, e publicado todo o material (arte visual e informações em texto) para a equipe de vendas. Esse processo pode ser mais bem visualizado através da figura 3.

Figura 3 – Processo produto da semana.



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Sobre esse processo, pode-se observar que é importante a sua existência, visto que o representante comercial ocasionalmente pode vender apenas os itens que o mercado lhe pede, deixando de lado produtos do portfólio que os seus clientes podem estar comprando o item de outro fornecedor. O produto da semana, se bem utilizado pelo representante comercial, faz com que ele aumente a participação dos itens que vende no mix de produtos do cliente, aumentando por conseqüência o faturamento no mesmo.

b) Processo Nova Linha no Portfólio

Quando ocorre a introdução de novas linhas de produtos no portfólio, são necessárias algumas etapas, desde a definição de preço até a divulgação da novidade.

O processo se inicia com a apresentação da nova linha, pelo representante do fabricante, ao diretor da distribuidora. É realizada a prova dos produtos, para a primeira etapa de aprovação. O diretor leva amostras e apresenta aos compradores das maiores empresas clientes da distribuidora, para verificar a aceitação do produto.

São realizados cálculos para verificar se, com as margens utilizadas pela distribuidora, os produtos terão condição comercial adequada ao mercado. Passando essa etapa a nova linha é aprovada e o pedido inicial é liberado. Abaixo segue ilustração do processo através da figura 4.

Figura 4 – Processo nova linha no portfólio.

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Esse processo acontece com baixa freqüência, visto todos os fatores que devem ser levados em conta antes de cadastrar novos itens no portfólio. Entre esses fatores pode-se citar: 1) alto investimento para aquisição do estoque; 2) estudo de mercado para verificar o nível de procura; 3) estudo de preço para verificar a viabilidade de distribuição através do atacado; 4) estudo logístico para verificar se há espaço físico nas instalações do estoque da empresa. Devido a esses fatores esse processo ocorre de duas a quatro vezes ao ano, no máximo.

c) Processo Parceria com Associativa

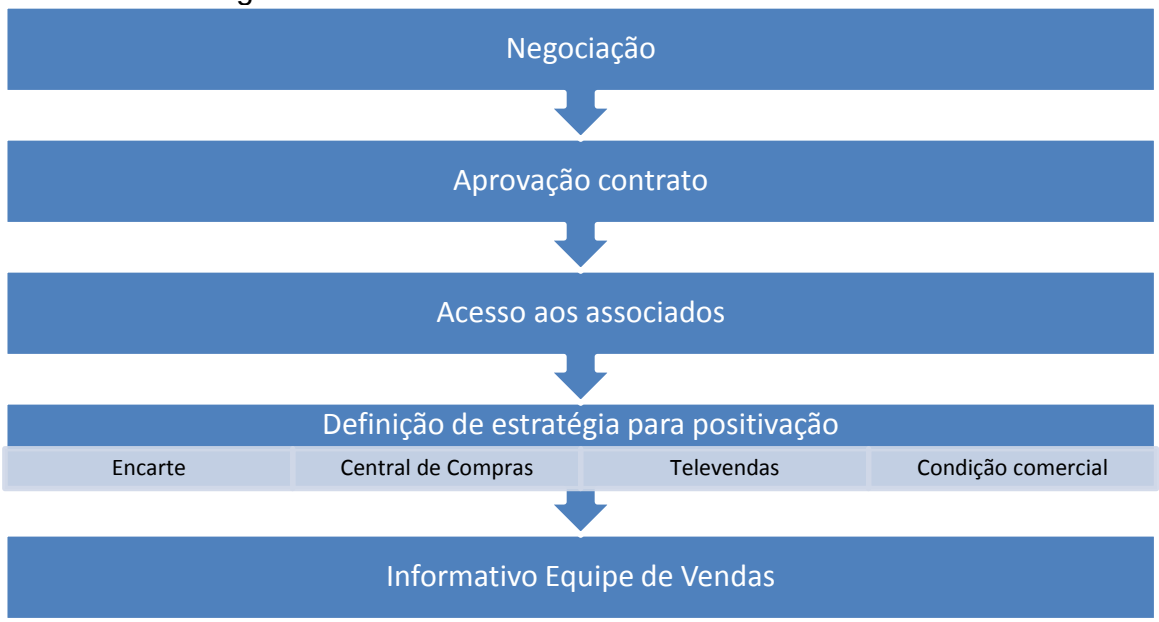
As associativas de farmácias são organizações que aproximam os distribuidores dos associados. Essas associativas funcionam como um grupo de empresas semelhantes, que juntam suas atividades para alcançar objetivos coletivos (SOARES, *et al* 2016). Quando acontece o início de parceria entre o distribuidor e a associativa, é extremamente importante que essa informação chegue tanto para os associados, quanto para os representantes comerciais.

O processo se inicia com a negociação entre o supervisor de vendas e o representante da associativa. Aprovadas as condições por ambas as partes e assinado o contrato, a distribuidora recebe uma listagem com as informações cadastrais de todos os associados.

Posteriormente é definida a estratégia de positivação. As ferramentas mais utilizadas são: encarte, que através da publicação de um produto, ou uma linha específica; central de compras, que é um portal online onde o associado tem acesso a todos os distribuidores parceiros para fazer compras; televendas, que é orientada para entrar em contato com cada associado informando sobre a nova parceria, e já se colocando à disposição para apresentar o catálogo, e captar pedidos; condição comercial, quando é estabelecida uma condição comercial diferenciada (prazo, facilidade para ganhar provadores de produtos, bonificação) para o pedido inicial.

Além desse procedimento, o gerente comercial envia um comunicado aos representantes comerciais, informando sobre a nova adesão, para os mesmos utilizarem como argumento nas abordagens. A seguir a figura 5 mostra todo este processo.

Figura 5 – Processo Parceria com Associativa



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Em Santa Catarina tem sete associativas de farmácias com maior expressividade no mercado. Apesar de ser importante na aproximação entre atacado e varejista, essa parceria tem um custo para ambos, e deve ser avaliada no quesito ‘custo e benefício’, pois reduz o *markup* do atacadista na venda para os associados. Por outro lado a associativa facilita a entrada nos potenciais clientes, abrangendo a área faturamento do atacado.

d) Processo Promoções

As promoções são ações comerciais importantes. Elas possibilitam a medição do mercado, e também a capacidade de absorção de oportunidade de negócio dos clientes. A promoção de vendas pode ser utilizada para obter efeitos de curto prazo, como chamar mais atenção para o lançamento de produtos ou aumentar vendas em declínio (KOTLER, 2006).

Este processo se inicia com a análise das vendas pelos gestores do setor. Se o faturamento se apresenta satisfatório não são realizadas ações de promoção. Caso contrário é realizado uma revisão das últimas promoções aplicadas. Feito isso é definida uma idéia geral da promoção a ser lançada, depois são elaboradas as regras da promoção.

A próxima etapa é direcionar ao setor de marketing para a criação da arte para comunicação, para posterior publicação dos materiais (regras em texto e arte visual) para a equipe de vendas e também para o setor de faturamento. A seguir pode-se conhecer este mesmo processo através da figura 6.

Figura 6 – Processo Promoção

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Ao analisar o processo promoções pode-se observar existe uma estrutura burocrática que permite que o processo ocorra de forma eficiente. Por outro lado, as promoções são realizadas reativamente ao mercado, ou seja, quando o faturamento está abaixo do esperado. Esse fato mostra que não há uma projeção com metas estratégicas de venda para o ano, o que deixa a organização sem um caminho conhecido a percorrer em curto prazo.

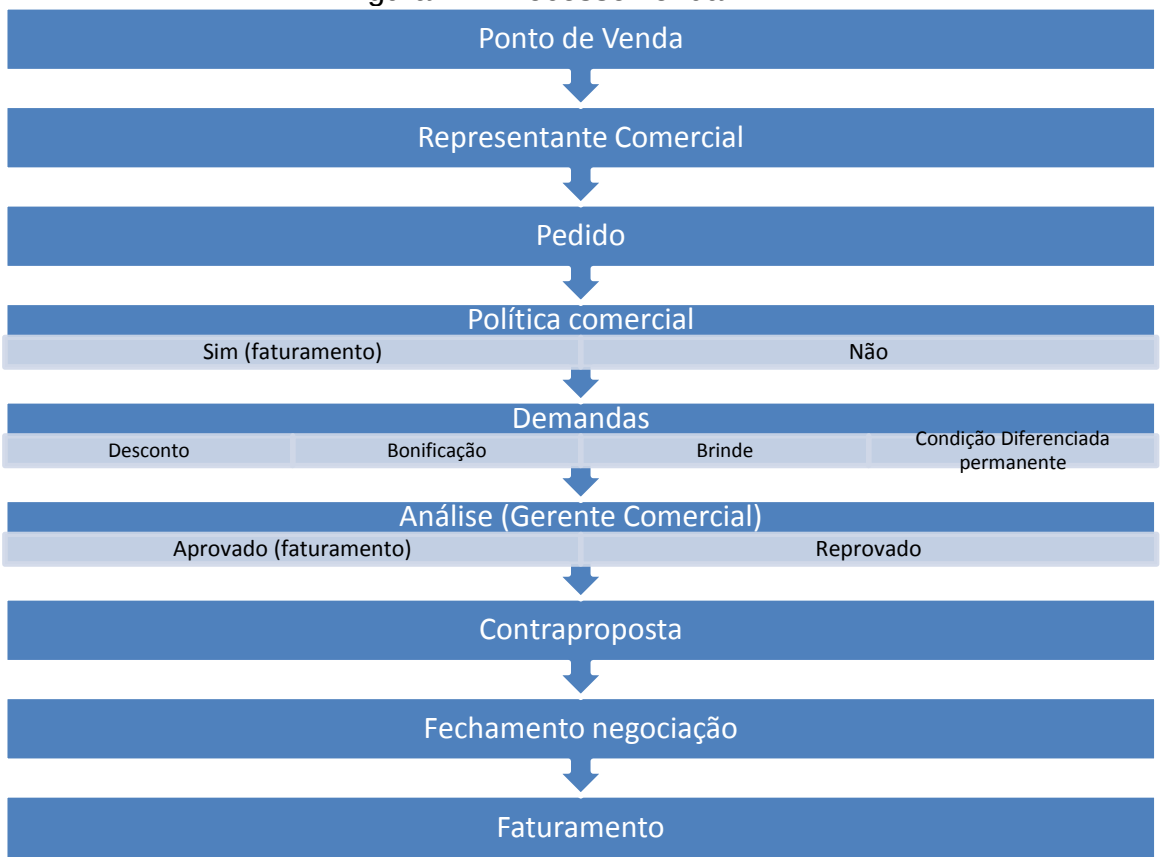
e) Processo Venda

O processo de venda se inicia no ponto de venda, quando o representante comercial faz o atendimento ao comprador da empresa cliente. O cliente faz um pedido. Se o pedido está adequado a política comercial da distribuidora o representante comercial transmite o pedido para a distribuidora, onde será faturado. Caso o cliente solicite

condição comercial diferente da política comercial praticada, o representante comercial consulta o gerente comercial.

As demandas podem ser diversas, mas as mais pedidas são desconto, bonificação de produtos, brinde, e até condição diferenciada permanente. Após análise o gerente comercial aceita a solicitação, ou envia uma contraproposta. Após esse tramite o processo caminha para o fechamento da negociação e o pedido será encaminhado para faturamento. A seguir pode-se verificar esse processo detalhadamente através da Figura 7.

Figura 7 – Processo venda.



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Ao analisar o processo vendas pode-se observar que há uma estrutura burocrática que permite que o processo ocorra com eficiência. Contudo os gestores tornam o processo customizado e muitas vezes lento, pois cada situação diferente da política comercial é analisada, antes de finalizar o processo ao seu nível final.

f) Processo Condição Comercial Diferenciada

Esse processo ocorre para estreitar o distribuidor do varejista. O distribuidor cede quando libera a condição, e o varejista cede quando dão mais espaço para os produtos desse fornecedor, dando garantia de continuidade para ambas as partes. Os compradores procuram negociar com os fornecedores de sua preferência, a fim de conseguir melhores preços e condições (KOTLER, 2006).

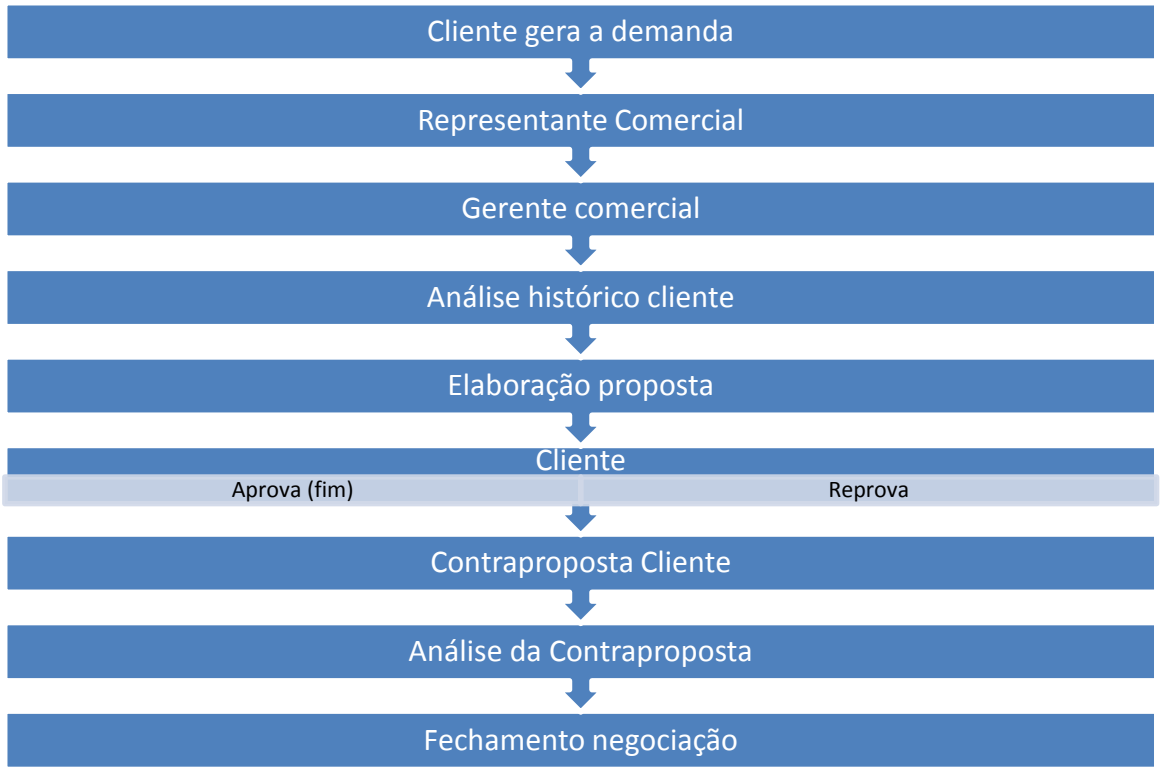
O estabelecimento de uma condição comercial diferenciada para um produto, ou uma linha específica a um cliente pode ocorrer partindo-se de dois pontos:

1) O cliente procura o distribuidor propondo a condição:

O cliente apresenta a necessidade ao representante comercial, e este comunica ao gerente comercial. Este faz uma análise do histórico do cliente, levando em conta volume e freqüência de compra, e variedade de mix adquirido.

É feita a proposta ao cliente, este aprova, finalizando o processo, ou reprova a proposta. Se reprovar, faz uma contraproposta, que é analisada pelo gestor. Feito isso a negociação caminha para o fechamento. Este processo pode ser também visualizado através da figura 8.

Figura 8 – Processo Condição Comercial Diferenciada 1



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

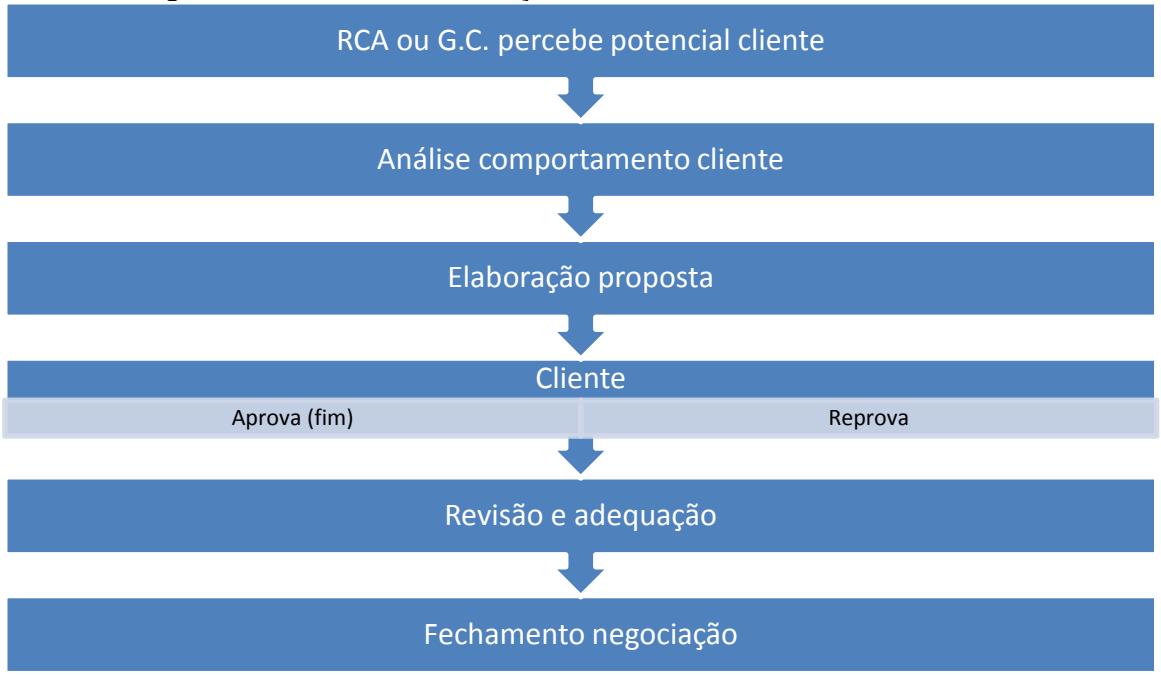
2) O distribuidor percebe o potencial do cliente e oferece a condição:

O representante comercial, supervisor de vendas ou o próprio gerente comercial percebe o potencial do cliente, e a partir daí faz uma análise do comportamento de compra do mesmo.

Após essa etapa é elaborada uma proposta a ser oferecida ao cliente. Se o cliente aprova a proposta o processo se encerra com o registro da condição diferenciada no campo 'observação' do cadastro do cliente no sistema da distribuidora. Caso o cliente não aprove a proposta é realizada uma revisão e adequação ás necessidades/sugestões do cliente para seguir ao fechamento da negociação.

Esse processo pode ser mais bem visualizado através da figura 9.

Figura 9 – Processo Condição Comercial Diferenciada 2



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Esses mesmos mapas conceituais podem ser aplicados a outro processo chamado Campanha de Vendas no PDV, modificando-se somente no objetivo, que é quando é aplicada uma campanha entre os vendedores de determinado cliente varejista.

g) Processo Ação Comercial para Introdução de Nova Marca no Cliente

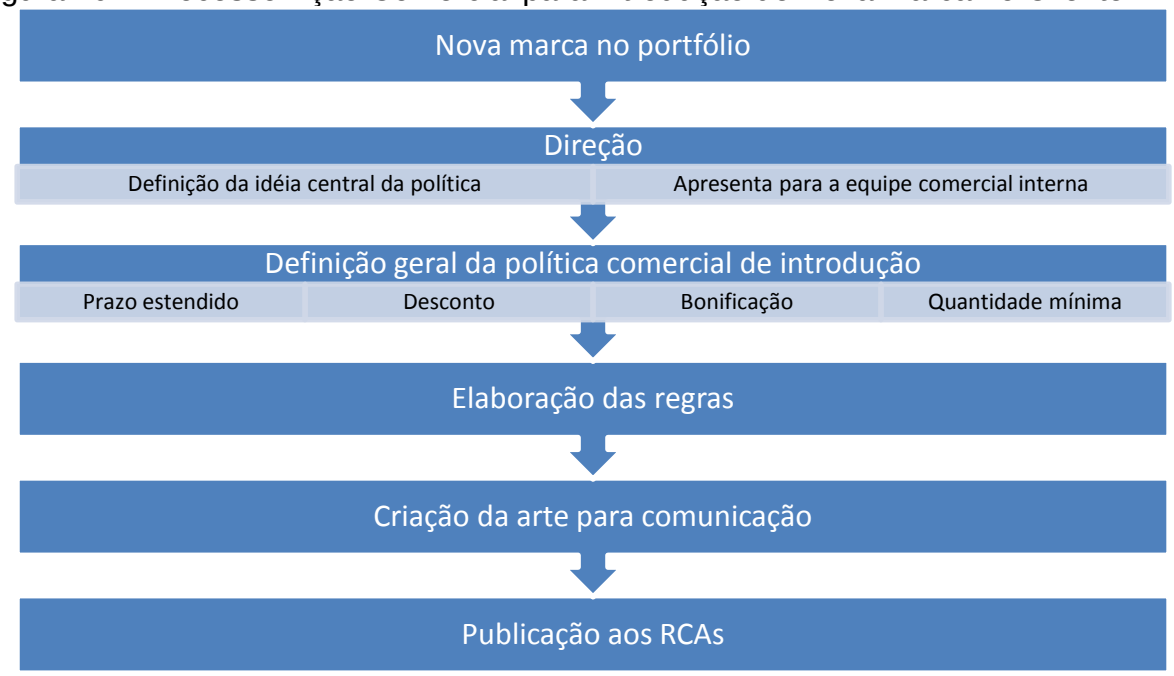
Com a entrada de novas marcas e produtos no portfólio, o distribuidor logo busca vendê-los aos seus clientes. Para facilitar esse processo são criadas ações comerciais específicas para esses casos.

O primeiro passo após a entrada da nova marca no portfólio é a definição da idéia central da política de introdução no cliente pela direção da empresa. Em seguida é apresentada a nova linha para a equipe comercial interna.

Feito isso fica a cargo da gerencia comercial detalhar a idéia central para que sejam definidos os detalhes da ação. Os itens que podem variar nesses casos são o prazo, desconto, bonificação e quantidade mínima por item. Definidos os itens que serão modificados da política geral de vendas são elaboradas as regras da ação para venda da nova linha.

Essas informações são enviadas ao setor de marketing para a criação da arte de comunicação. Depois de criada a arte e as informações por escritos são publicadas aos representantes comerciais. Esse processo pode ser mais bem visualizado através da figura 10.

Figura 10 – Processo Ação Comercial para Introdução de Nova Marca no Cliente



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

h) Processo Força de Vendas

As informações de vendas são ferramentas de extrema importância para o representante comercial. A ferramenta utilizada atualmente é limitada, pois disponibiliza poucas informações ao usuário. Estas são as informações que o representante comercial tem disponível para trabalhar: nome dos clientes, nome dos produtos, preço dos produtos e prazos disponíveis. Quando há alguma promoção, também aparece juntou ao preço normal o preço promocional. Além disso, esse software é muito lento, pois trabalha *online*, e quando a internet móvel do aparelho celular do representante oscila o comando demora muito a processar, exigindo muito tempo para que um pedido seja digitado.

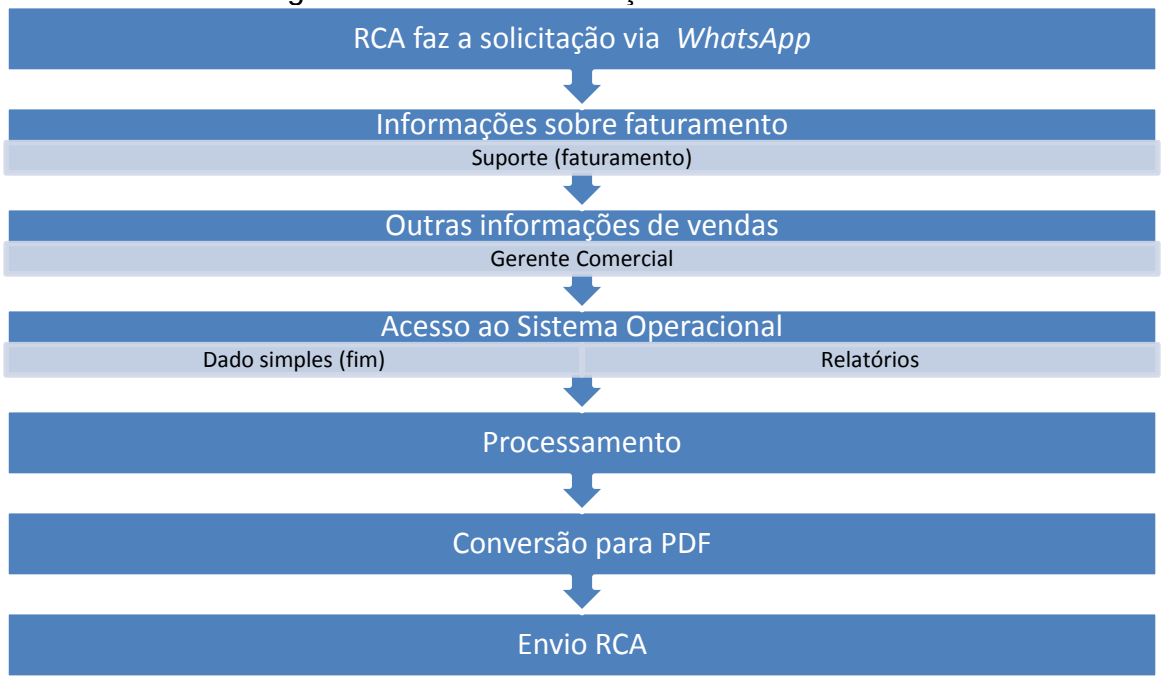
A seguir será apresentado o processo que mostra como o representante comercial tem acesso às demais informações de vendas.

O representante comercial faz a solicitação via aplicativo *whatsapp.* Quando é informação referente ao faturamento, como *status* de um pedido, data de faturamento, rastreamento de entrega, o representante comercial solicita ao suporte do setor de faturamento. Quando são outras informações de vendas a solicitação é feita ao gerente comercial.

Se a informação for um dado simples, como solicitado envia a informação ao solicitante e o processo se encerra. Quando são relatórios de vendas ou outras informações como tabela de preços, ranking de vendas, estoque de produtos, entre outros, o processo segue.

O solicitado tem que acessar o sistema operacional do servidor, emitir o relatório, converter para o formato PDF, para depois enviar ao solicitante. Esse processo está ilustrado na figura 11.

Figura 11 – Processo Força de Vendas



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

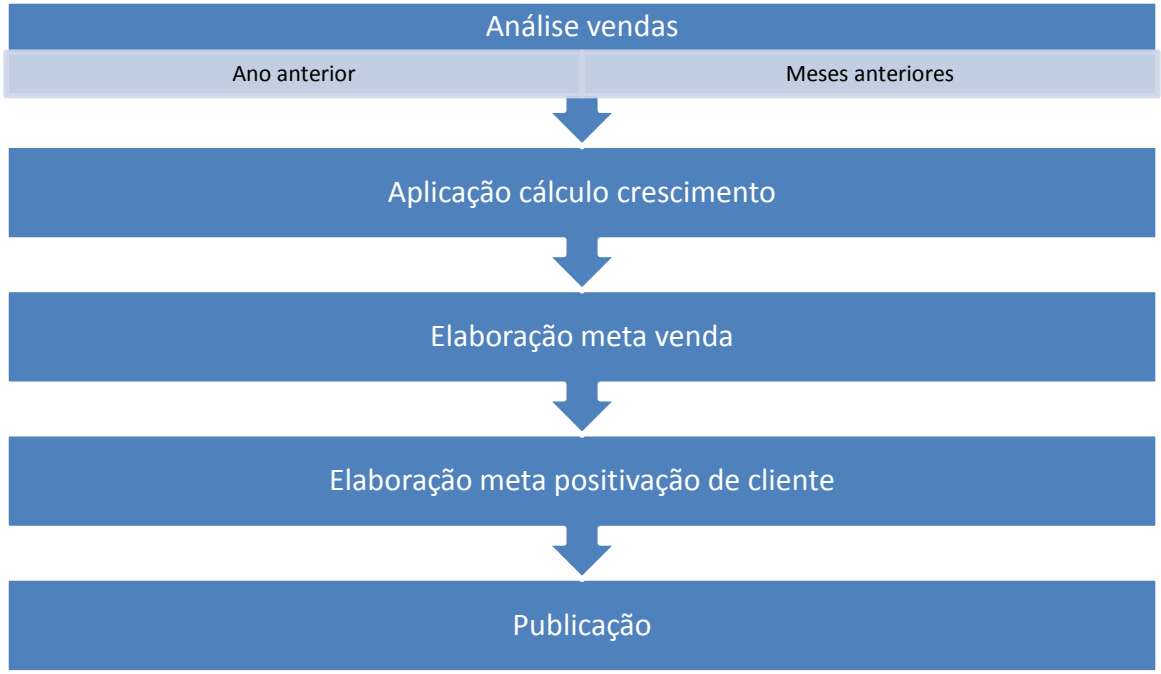
i) Processo Metas de Vendas

A elaboração de metas também é um processo que acontece no setor comercial da empresa em estudo. As metas são elaboradas e publicadas durante a primeira quinzena de cada mês. É feita análise através de um relatório de vendas no mesmo período do ano anterior e também dos meses mais recentes, e em seguida é estabelecido um crescimento.

Com o percentual de crescimento definido é realizado o cálculo e aplicado sobre a venda realizada no ano anterior para que seja elaborada a quota de venda de cada representante comercial. A positivação é olhada de maneira diferente, pois são vistos os números de positivação dos últimos três meses, e a partir daí é definida a quota de positivação de clientes.

O último passo é a publicação dessas informações aos representantes comerciais. Segue abaixo esse processo ilustrado através da figura 12.

Figura 12 – Processo Metas de Vendas



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

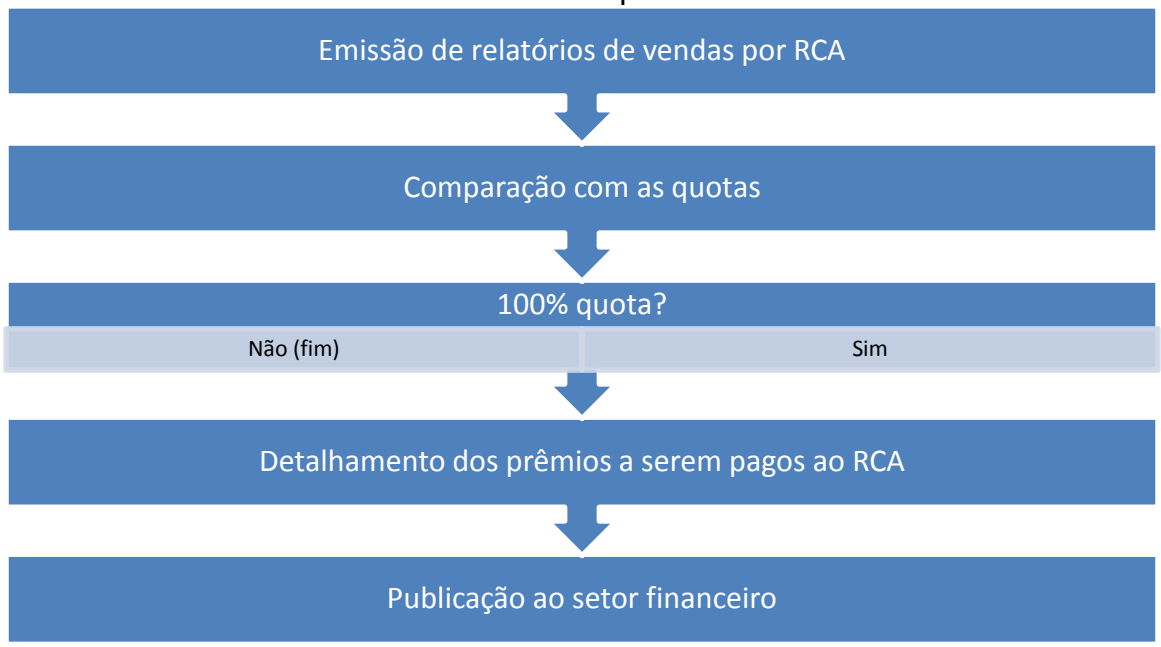
j) Processo Levantamento do Desempenho das Vendas sobre as Metas

Como no processo de elaboração de metas, o levantamento do desempenho também é realizado durante a primeira quinzena de cada mês. São emitidos relatórios com as informações de vendas de cada representante comercial.

É feita a comparação da venda com a quota, e para as metas alcançadas é aplicado um cálculo para conversão em prêmio. Os documentos com os valores a serem pagos a cada representante comercial que alcançou a quota de venda são publicados para o setor financeiro, que deverá pagar da data prevista.

Esse processo pode ser mais bem visualizado através da figura 13.

Figura 13 – Processo Levantamento do Desempenho das Vendas Sobre as Metas.



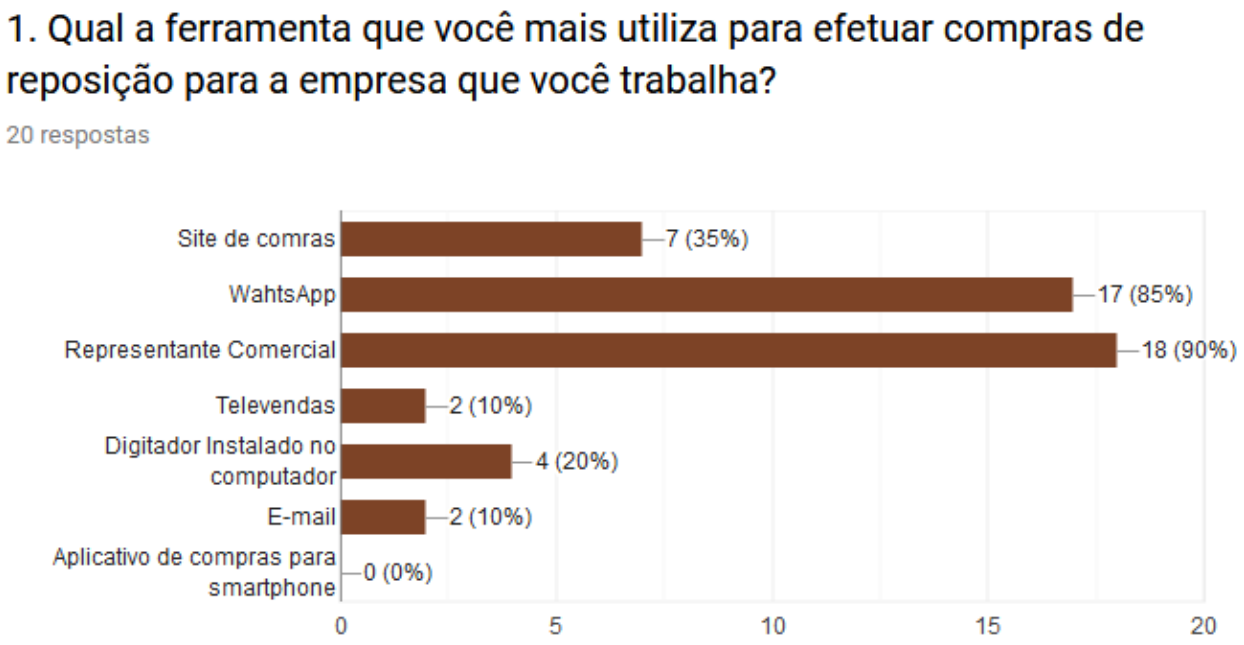
Fonte: Dados da pesquisa (2019).

4.2.3 Verificar a percepção do cliente diante do serviço prestado

Nesta etapa utilizou-se um formulário para verificar qual e a percepção do cliente diante dos serviços prestados pela distribuidora. De forma a atender ao objetivo 3, que e "verificar a percepção do cliente diante dos serviços prestados", apresentam-se os resultados da aplicação do formulário.

A seguir pode-se observar a questão que verifica qual é o meio mais utilizado para compras de reposição, através do gráfico 1.

Gráfico 1 – Questão 1 do formulário



Fonte: Dados da Pesquisa (2019).

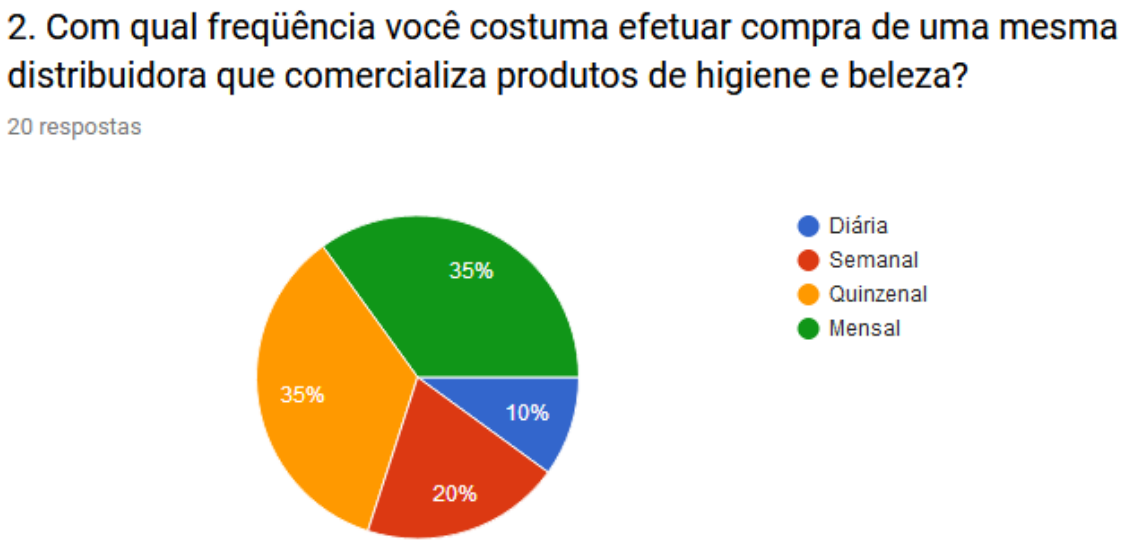
Conforme os resultados apresentados no gráfico 1 pode-se observar que os meios mais utilizados são ‘representante comercial’ e o aplicativo de mensagem para *smartphone ‘whatsapp’*. Em um olhar voltado para captação de pedidos, pode-se observar que o aplicativo de mensagens praticamente se iguala ao representante comercial, visto a facilidade que a tecnologia proporciona, aliada a liberdade do comprador.

Já em um olhar de promoção de vendas, de trabalho de consultoria no ponto de vendas, e apresentação de novas linhas o papel do representante comercial é fundamental. Além disso, é fato que o atendimento presencial é mais valorizado pelos compradores, além de estreitar o laço com a empresa, principalmente no caso das pequenas distribuidoras que ainda não são referência no setor.

Contudo o avanço da tecnologia deve ser lembrado com a devida importância, visto a praticidade e qualidade de trabalho que ela proporciona, invadindo cada vez mais os processos no setor de vendas.

Sobre a freqüência de compra, pode-se observar os resultados através do gráfico 2.

Gráfico 2 – Questão 2 do formulário



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Na empresa em estudo os representantes comerciais programam seus roteiros para visita mensal aos clientes. Contudo, ao analisar o gráfico 2 foi possível observar que o gráfico mostra que a visita quinzenal deve ser olhada com importância. As visitas menos espaçadas proporcionam maior contato entre comprador e representante comercial, e possibilita um olhar mais minucioso do representante ao estabelecimento para que a venda seja mais articulada.

Já as opções ‘semanal’ e ‘diária’ não devem ser consideradas respostas importantes, visto que não se adéqua à necessidade dos clientes, e a modificação dos setores e aumento do número de vendedores tornaria a operação com alto custo, inviabilizando a operação.

Sobre o serviço prestado pelo representante comercial, a percepção do cliente pode ser observada no gráfico 3.

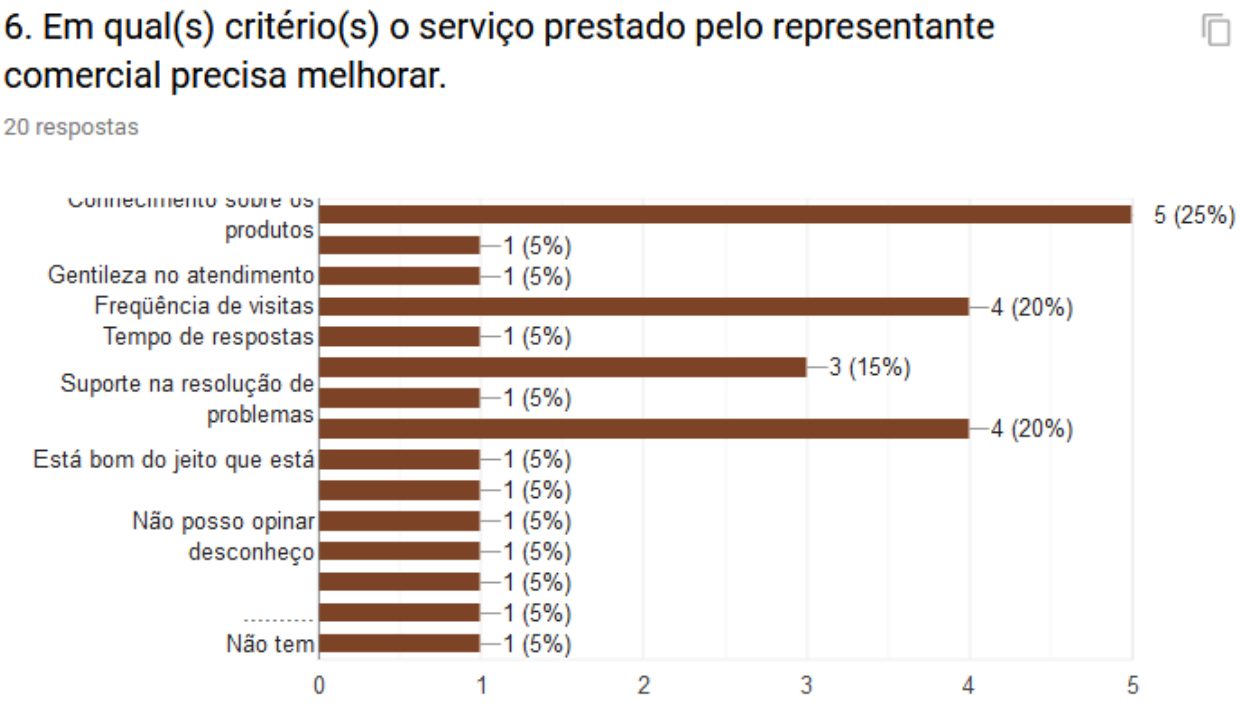
Gráfico 3 – Questão 5 do formulário.

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Conforme pode ser observado no gráfico 3, o serviço prestado pelo representante comercial varia entre bom e ótimo. Contudo as sugestões de melhorias na questão seguinte devem ser consideradas, visando a melhoria contínua dos processos.

No gráfico 4 podem ser observadas as sinalizações dos clientes quanto as fragilidades que os representantes comerciais apresentam.

Gráfico 4 – Questão 6 do formulário.



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Ao analisar o gráfico 4 foi possível observar que destacam-se os itens ‘conhecimento sobre os produtos’, ‘freqüência de visitas’ e ‘suporte na resolução de problemas’. Todas as competências essenciais para um serviço de excelência, e que foram sinalizadas pelos clientes como questões a serem melhoradas.

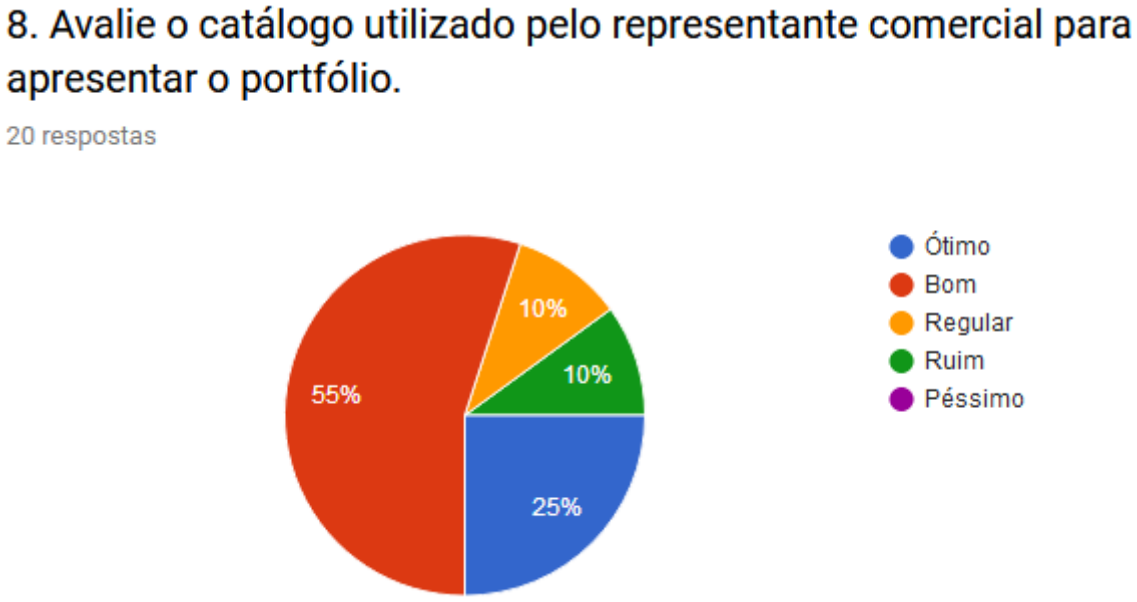
No item ‘conhecimento sobre os produtos’ contata-se a necessidade de melhor treinamento aos representantes comerciais sobre os produtos vendidos. Nesse ponto é essencial que haja a participação da indústria, disponibilizando conteúdo (sobre os produtos e o mercado) e trazendo pessoas competentes para capacitação da equipe.

Na questão ‘freqüência de visitas’ pode-se destacar a importância deste quesito quando a organização objetiva dois pontos principais: aumentar do *ticket* médio no cliente; e promover as vendas com o trabalho do vendedor e/ou representante comercial no ponto de vendas, organizando produtos nas prateleiras, fazendo levantamento de produtos em falta para reposição, dando suporte aos balconistas levando soluções em vendas, enfim, promovendo trabalho de consultoria em vendas. Essa questão está interligada com o item

‘suporte na resolução de problemas’, pois o representante comercial competente trata o trabalho pós-venda com o mesmo valor da venda em si, fortalecendo ainda mais o relacionamento com o cliente.

Uma ferramenta essencial para a venda é o catálogo de produtos. A seguir pode-se observar o gráfico de percepção desse item, através do gráfico 5.

Gráfico 5 – Questão 8 do formulário.



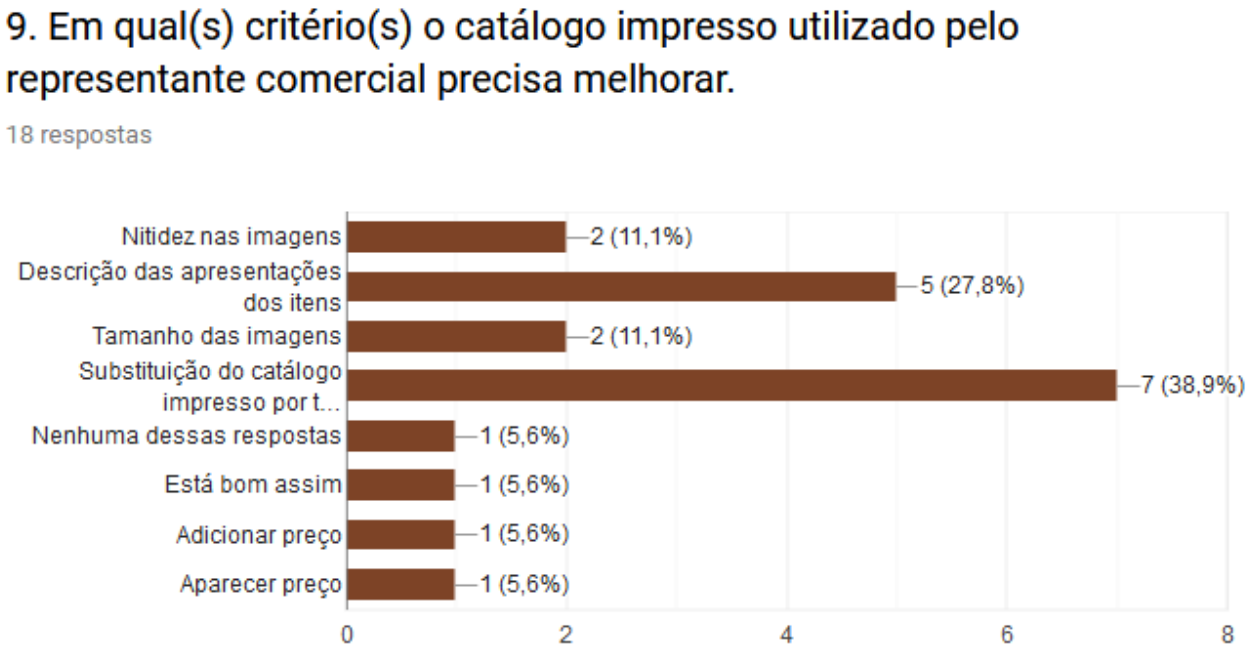
Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Ao analisar o gráfico 5 foi possível observar que nesse ponto houve avaliação regular e ruim, que somaram 20%. É necessário destacar que houve esse percentual de avaliação, pois o objetivo do trabalho é identificar indicadores para melhorias dos processos do setor comercial.

Não se pode descartar que o material utilizado atualmente é de qualidade, visto que 55% dos participantes da pesquisa avaliaram-no como bom, e 25% como ótimo. Contudo esse modelo tem dois pontos negativos, em um olhar gerencia, um deles é o fato de que toda atualização de catálogo gera uma nova impressão, o que torna o processo mais lento e pouco dinâmico, o outro é a questão do custo elevado das impressões.

Abaixo pode-se verificar as sugestões de melhorias ao catálogo impresso, através do gráfico 6.

Gráfico 6 – Questão 9 do formulário.



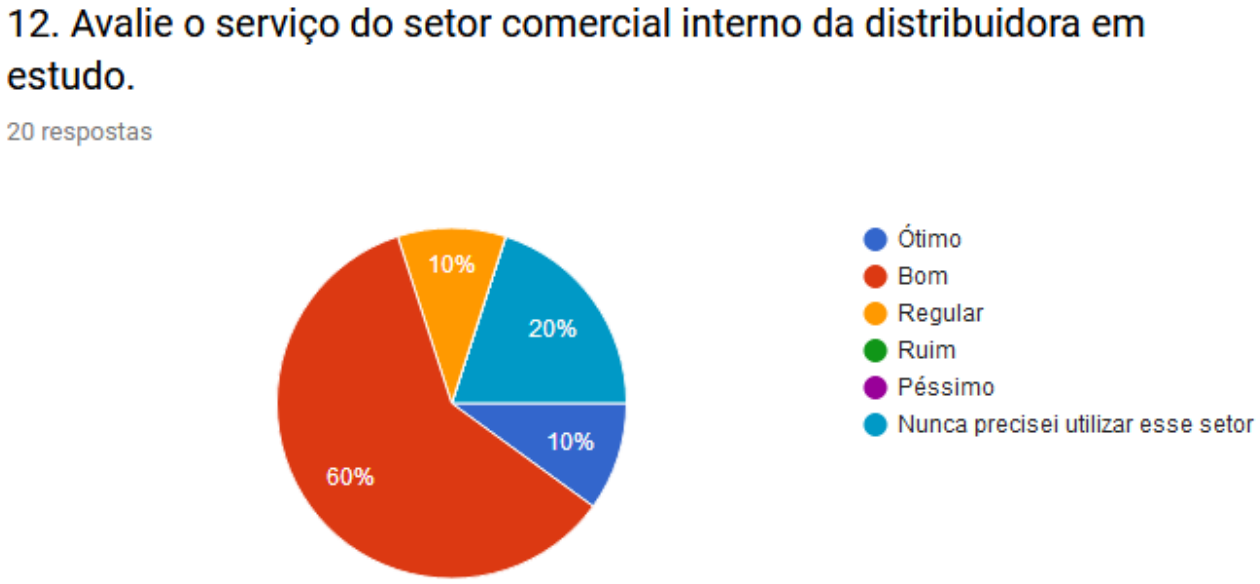
Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Nessa etapa foi destacada a questão da tecnologia, visto que o catálogo utilizado é impresso como uma apostila encadernada, quando outras empresas já utilizam um *tablet* como instrumento.

Na questão 10, onde foi avaliado o portfólio de produtos, 85% avaliaram como ‘bom’ e 15% avaliaram como ‘ótimo’. Ainda assim verificou-se que foram assinalados dois critérios a serem melhorados: preço e variedade. O quesito variedade pode ser considerado com mais importância entre as respostas, visto que a maior parte do portfólio são produtos exclusivos, e que o critério preço pesa menos por essa condição.

Sobre o setor comercial interno, o resultado da pesquisa pode ser observado através do gráfico 7.

Gráfico 7 – Questão 12 do formulário.



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Mais da metade dos clientes que responderam o formulário consideram o serviço ‘bom’, contudo é importante salientar que apenas 20 clientes responderam o formulário, e que essa amostra deve ser considerada com certa cautela.

Em suma, o setor comercial da empresa L.D. possui diversos processos, e que alguns mostram a necessidade de modificação ou melhoramento, bem como outros processos não apresentam divergência, mas podem como todo processo, apresentar melhorias constantes. Um ponto que pode ser observado é a política de vendas, que gera bastante burocracia, mas o estudo mostra que o processo precisa ser burocrático de forma a atender as regras da instituição, bem como atender as particularidades advindas de cada caso.

Com o formulário aplicado pode-se verificar como os clientes percebem o serviço prestado, indicando necessidade de melhoramento no serviço dos representantes comerciais e no catálogo. Muitos processos são ajustados ao longo do tempo, conforme chega as necessidade as gerencias, mas muito ainda tem a ser feito, de forma a melhorar os processos, atendendo as particularidades dos clientes, e a medida do possível satisfazer a organização e parceiros.

Neste sentido passamos a apresentar algumas sugestões de melhorias identificadas com este estudo.

4.3 Sugestões para a empresa

Nesta etapa serão expostas algumas sugestões de melhorias para a empresa em estudo, com base nos resultados obtidos. Para tal, a seção se subdivide em 5 seções, as quais abordam os seguintes temas: (1) Substituição aplicativo força de vendas 4.3.1; (2) Cronograma de promoções 4.3.2; (3) Treinamento para a equipe comercial externa 4.3.3; (4) Revisão da política de venda 4.3.4; (5) Projetar mudança na freqüência de visitas ao cliente 4.3.5.

4.3.1 Substituição aplicativo força de vendas

Conforme se pode verificar o processo de acesso às informações de vendas é burocrático devido a limitação da ferramenta utilizada. Com esse fato sugere-se a substituição dessa ferramenta por outra mais moderna, e que tenha mais informações como, estoque de mercadoria, valores de venda por cliente, contas a receber por cliente, além da agilidade na hora de digitar pedidos por trabalhar *off-line*.

4.3.2 Cronograma de Promoções

Como visto no processo promoções, as ações comerciais são realizadas ocasionalmente, reativamente ao comportamento do mercado. Entretanto as ações comerciais podem ser projetadas com antecedência de maneira estratégica, na forma de um cronograma para o ano.

Tem produtos que são de venda sazonal, e produtos que vendem o ano inteiro, e ainda outros que vendem mais em datas especiais. Todos os fatores que influenciam a venda devem ser considerados na hora de elaborar um cronograma. Além disso, deve ser considerado o nível de estoque de produtos com baixo giro, para evitar capital aprisionado. As ações devem ser avaliadas pelo seu resultado a cada trimestre, com o intuito sempre melhorar o processo e garantir o crescimento esperado.

4.3.3 Treinamento para equipe comercial externa

A probabilidade de efetivar uma venda no momento do atendimento a um cliente está relacionada com o nível de conhecimento que o vendedor possui. Os clientes, segundo Kotler (2006, pag. 623), esperam que os vendedores conheçam profundamente o produto, que contribuam com idéias para melhorar as operações e que sejam eficientes e confiáveis.

Na questão 6 do formulário os próprios clientes sinalizaram a necessidade de uma maior capacitação da equipe de representantes comerciais. Por isso é importante que seja organizado um cronograma anual de treinamentos para toda a equipe. O treinamento promovido em parceria com o fabricante faz com que o mix trabalhado nas lojas seja maior, porque o vendedor tem maior conhecimento sobre toda a linha.

Além disso, os gestores também devem levar em conta o quanto a motivação da equipe fica elevada após os encontros para treinamento. A experiência de encontro entre vendedores e gestores proporciona troca de conhecimento e motivação para continuidade do trabalho projetado. Os gerentes de vendas, segundo Kotler (2006, p. 625), devem ser capazes de convencer os vendedores de que eles podem vender mais trabalhando mais ou sendo treinados para trabalhar de maneira mais adequada.

4.3.4 Revisão de política de venda

A liberação de condição comercial diferente da já estabelecida pela empresa gera processo e burocracia para aprovação. Sugere-se que a empresa revise a sua política de venda, abrangendo-a, dando assim mais autonomia ao representante comercial e ao mesmo tempo definindo um limite de negociação.

4.3.5 Projetar mudança na freqüência de visitas ao cliente

Durante a avaliação de desempenho dos representantes comerciais (L.D., 2019) observa-se que muitos clientes compram com freqüência acima de 60 dias. Quanto maior a freqüência de visitas do vendedor ao estabelecimento, maior a chance de vender mais vezes em um mesmo período, e explorar o potencial do cliente (CORRÊA, 2006).

É necessário adequar os setores possibilitando que o vendedor visite o seu cliente ao menos duas vezes por mês. Podem-se destacar três melhorias como conseqüência do

aumento da freqüência de visitas: estreitamento do relacionamento comprador/vendedor; aumento do *ticket* médio; aumento do mix de produtos da distribuidora no ponto de venda.

5 CONCLUSÃO

Este capítulo trata da parte conclusiva do trabalho, quando serão exploradas as relações entre os resultados e a análise descritiva do trabalho em uma visão geral. O capítulo se subdivide em três partes, as quais são: (1) considerações sobre a parte teórica levantada; (2) considerações sobre a parte empírica; (3) limitações, contribuições e sugestões de futuros trabalhos.

5.1 Considerações sobre a parte teórica levantada

O presente trabalho teve como tema principal a identificação dos processos do setor comercial de uma distribuidora de produtos de higiene e beleza, e os conteúdos teóricos trazidos foram: (1) Marketing; (2) Comportamento do consumidor; (3) Vendas; (4) Gestão de processos.

A troca de valores entre comprador e vendedor, considerando-se valores além de bens ou serviços, mas também dedicação, tempo, energia e benefícios, define marketing (PINHEIRO, 2011). As definições de marketing trazidas no capítulo 2 referenciam as atividades realizadas pela empresa em estudo, pois a visão que o gestor deve ter sobre o negócio vai de encontro com os conceitos dos autores citados, quando afirmam que o profissional de marketing deve utilizar as ferramentas que o marketing oferece para movimentar o mercado oferecendo produtos que suprem as necessidades e desejos de seus clientes, contudo as suas ações devem ser amplas, abrangendo toda a organização.

O campo de estudo do comportamento do consumidor abrange uma extensa área, desde a aquisição de produtos, serviços ou experiências até o seu consumo e descarte, produtos esses que satisfazem as necessidades ou desejos dos indivíduos ou grupos que o adquirem (SOLOMON, 2016). Visando isso, profissionais de marketing devem alinhar suas estratégias pautadas em um profundo estudo do comportamento dos consumidores, compreendendo os hábitos e atitudes de seus clientes, para que suas funções na gestão comercial estejam adequadas às tendências do mercado (SAMARA, 2005). Com o estudo do comportamento de compra dos compradores varejistas, o profissional de marketing pode compreender melhor as necessidades e desejos, e otimizar as ações no processo de venda, proporcionando melhores resultados.

Sobre o planejamento e organização das vendas, Castro e Neves (2017) dizem que o principal objetivo do profissional de marketing é conseguir entender de forma ampla

e estratégica a função de vendas e determinar suas direções gerais. E como o olhar do trabalho é para a gestão do atacadista, Las Casas (2011) diz que a venda atacadista é mais voltada para a comercialização, quando os clientes estão mais preocupados com condições de pagamentos, prazos de entrega, ajuda em promoções, e que nesse contexto o trabalho dos vendedores consistem em um contato mais regular com a clientela. Esses trechos ilustram bem o conhecimento que o profissional de marketing precisa ter quando trabalha em uma empresa atacadista, trazendo compreensão sobre as necessidades dos profissionais envolvidos no processo da venda.

Os dois objetivos principais dos sistemas de gestão de processos são desenvolver mecanismos que garantam a sobrevivência da organização, e em um segundo momento que possibilite a sua permanente e contínua evolução (PALADINI, 2012). Uma cadeia de suprimentos é uma seqüência de processos que acontecem em diferentes estágios e entre eles, para atender a necessidade de um cliente por um produto, Chopra (2011) ainda complementa que existem duas formas de ver os processos em uma cadeia de suprimento: a visão cíclica e a visão empurrar/puxar. Nas questões da gestão de processos, os conceitos trazidos ilustram a conhecimentos que o gestor preocupado em promover melhorias e aperfeiçoar os processos da organização.

5.2 Considerações sobre a parte empírica

Nesta seção trata-se das conclusões dos objetivos geral e específicos, quando se explora os resultados e a análise dos mesmos, podendo-se esmiuçar os assuntos de maior importância para a elaboração da conclusão em uma visão empírica.

Com relação ao objetivo específico 1, que é apresentar a organização, foi descrita a estrutura, seu organograma, onde identificamos que uma estrutura burocrática é necessária para o desempenho organizacional.

De forma a responder ao objetivo específico 2, que é identificar os processos do setor comercial, apresentamos um mapeamento dos processos, muitos deles apresentam limitações que precisam ser ajustadas se a empresa pretende manter o crescimento.

Para atingir esse objetivo desenvolvemos um estudo de caso específico no qual procuramos evidenciar os processos organizacionais, a visão do cliente em relação a esses processos, bem como apresentar sugestões de melhorias, promovendo melhorias tanto para a empresa, quanto para o cliente. Entendemos que todos os atores

organizacionais, desde os diretores, os gerentes, bem como os representantes comerciais são peças fundamentais para o sucesso do desempenho organizacional.

Referente ao objetivo específico 3, que é verificar a percepção do cliente diante dos serviços prestados, foi aplicado um formulário aos clientes, e através dos resultados pode-se verificar que a freqüência de visitas realizadas pelos representante comerciais podem ser reorganizadas de forma a adequar à necessidade dos clientes. Outro fator importante que se destacou nesse estudo foi a questão da falta de treinamento, tanto para a equipe interna como externa. O estudo mostrou uma carência de treinamento específico que atendesse a cada necessidade, seja ela dos representantes com relação aos clientes, olhando de um ponto de vista externo, como também da área comercial interna da empresa. A unidade amostral pode ser considerada pequena, talvez até não representativa da realidade, fato ocorrido porque o acadêmico não dispôs de tempo suficiente para a aplicação do formulário em maior número de clientes, tendo em vista que o método de coleta de dados não foi eficaz, incorrendo de pequeno número de retorno dos pesquisados.

Já sobre o catálogo houve destaque na questão da tecnologia, quando ficou evidente a preferência pela apresentação dos produtos através de um *tablet*, e não mais na forma de impressão. Essa substituição trará também por conseqüência maior economia, tendo em vista que na atualização do catálogo não será necessária nova impressão de pilhas e pilhas de folhas pela gráfica, podendo-se apenas atualizar o arquivo no formato PDF no aparelho.

Por fim, de forma a atender ao objetivo especifico 4, que é propor melhorias ao setor comercial, foi constatado que o aplicativo utilizado pelos representantes comerciais estava em desacordo com as necessidades de trabalho dos mesmos, e com isso gera lentidão no processo de transmissão de pedidos, retrabalho pela inconsistência da ferramenta, e burocracia no acesso aos dados de vendas. De forma a estruturar o setor comercial para que o mesmo trabalhe comercialmente de forma proativa ao mercado, foi sugerido que seja elaborado um cronograma de promoções, possibilitando uma previsão de ações comerciais anual.

A revisão da política de vendas torna-se necessária para que o processo burocrático na liberação de pedidos não seja um entrave ao crescimento da empresa, permitindo maior autonomia ao setor do faturamento.

Assim atingiu-se o objetivo geral do estudo que foi identificar os processos do setor comercial de uma distribuidora de produtos de higiene e beleza. Observa-se com esse

estudo que a organização, apesar de ser uma empresa nova no mercado, apresenta um crescimento vertiginoso, não proporcionando à empresa tempo hábil para organizar os seus processos e rotinas. Esse cenário mostra que a organização precisa se reestruturar organizando os seus processos, de forma a evitar o retrabalho, bem como diminuir ou evitar falhas em seus processos rotineiros do dia a dia.

A política comercial da organização é um ótimo exemplo de fragilidade desses processos, onde vemos que mesmo a organização apresentando uma política comercial estruturada, a mesma sofre constantes mudanças, adaptações, de forma a atender as diversas particularidades que cada cliente apresenta. É um claro exemplo onde a burocracia é fundamental para que haja controle nos processos, mostrando que a empresa apresenta seriedade diante dos clientes, bem como capacidade de melhoria nos seus processos.

E respondeu-se também, a questão problema que norteou o estudo que foi: quais são os processos do setor comercial de uma distribuidora de higiene e beleza?

Além disto, conclui-se que os processos do setor comercial apresentam limitações, necessitando aperfeiçoamento de forma a proporcionar um crescimento melhor estruturado, e preparando a empresa para manter o crescimento saudável ao longo do tempo.

5.3 Limitações, contribuições e sugestões de futuros trabalhos

Quanto à **limitação dessa pesquisa**, destaca-se a questão do “olhar do pesquisador”, que pode apresentar vieses na pesquisa. Apesar dos cuidados metodológicos seguidos para garantir a réplica científica, há uma revisão de literatura que fundamentou teórico e empiricamente o assunto, se considerado o mesmo como início de um caminho que conduz às pesquisas complementares.

Os dados obtidos no presente estudo, com as devidas precauções, considerando-se as diferenças organizacionais, culturais, regionais e temporais, podem ser utilizados em estudos de mesma natureza e similaridade.

Como **futura linha de pesquisa**, indica-se o prosseguimento desta investigação, aprofundando os conteúdos aqui apresentados, no mesmo contexto de pesquisa, e em outros semelhantes, que possibilitem realizar em um momento subseqüente estudos comparativos. Outra futura linha de pesquisa poderia abordar o papel dos atores organizacionais na questão das melhorias dos processos.

REFERÊNCIAS

ABAD. Empresas do setor de beleza apostam em distribuição para crescer. **Revista Distribuição**, São Paulo, abr. 2018. Disponível em:https://distribuicao.newtrade.com.br/industria/empresas-do-setor-de-beleza-apostam-em-distribuicao-para-crescer/. Acesso em: 22 set.2018.

ABAD. Associação Brasileira de Atacadistas e Distribuidores de Produtos Industrializados. **Faturamento do atacado distribuidor cresce 2,67% no 1º quadrimestre**. São Paulo, maio 2019. Disponível em: https://abad.com.br/indicadores/faturamento-do-atacado-distribuidor-cresce-267-no-1o-quadrimestre/. Acesso em: 01jun.2019.

ABIHPEC. Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos. **Panorama do setor de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos**: resultados 2017. São Paulo, 2018. Disponível em: https://veja.abril.com.br/economia/brasil-perde-posicao-no-consumo-de-cosmetico-mas-setor-avanca/. Acesso em: 22 set. 2018.

ANDERSON, E.; LODISH, L.M.; WEITZ, B.A. Resource allocation behavior in conventional channels. **Journal of Marketing Research**, v. 24, n. 1, p. 85-97, 1987.

BABADOULOS, Tatiana. Economia: Brasil perde posição no consumo de cosmético, mas setor avança. **Revista Veja**, mai. 2018. Disponível em https://veja.abril.com.br/economia/brasil-perde-posicao-no-consumo-de-cosmetico-mas-setor-avanca/. Acesso em: 22 set. 2018.

BARCELOS, Luis R.; ROSA, Sabrina A.; SANTOS, Adina R. Processo logístico de faturamento: estudo de caso aplicado a uma distribuidora de alimentos. **NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia**, Florianópolis, v. 7, n. 2, p. 66-77, abr./jun, 2017.

BARRIZZELLI, N. Parceria: a palavra-chave. **Revista Distribuição**, n. 101, p. 92-95, abr. 2001.

BICALHO, Mariana N.; HAMZA, Kavita M.; Luppe, Marcos R. Aumento do poder de compra do varejo e o impacto nas estratégias de precificação. **RAD: revista administração em diálogo**, São Paulo, v. 20, n. 2, p. 70-93, Mai/Jun/Ago. 2018.

CARPINETTI, Luiz C. R. **Gestão da qualidade**: conceitos e técnicas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

CASTRO, L. A.; GOUVÊA, M. A. Avaliação da influência do tipo de marca na decisão de compra. **REGE: Revista de Gestão**, v. 21, n. 2, p. 235-251, 2 jun. 2014.

CASTRO, Luciano Thomé e; NEVES, Marcos Fava. **Administração de Vendas**: planejamento, estratégia e gestão. 1. ed.São Paulo: Atlas, 2017.

CHOAIRE, Gustavo T. *et al.* Análise da produção científica sobre gestão de processos. **Revista Jovens Pesquisadores**, Santa Cruz do Sul, v. 7, n. 1, p. 02-17, jan/jun 2017.

CHOPRA, Sunil. **Gestão da cadeia de suprimentos:** estratégia, planejamento e operações. 4. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

CHURCHILL, Gilbert A. **Marketing**: criando valor para os clientes. 3 ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

COBRA, Marcos. **Administração de marketing no Brasil**. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

COOPER, Donald R; SCHINDLER; Pamela S. **Métodos de pesquisa em administração**. 12. ed. Porto Alegre: AMGH, 2016.

CORRÊA, Ticianne Carla. **Trabalho de conclusão de estágio**: força de vendas. 2006. Trabalho de conclusão de estágio (Curso de Administração) - Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade do Vale do Itajaí, Tijucas, 2006.

CORREIA, J. *et al*. A psicologia econômica na análise do comportamento do consumidor. **Revista Brasileira de Marketing – ReMark**, São Paulo, v. 16, n. 2., abr./jun.. 2017.

COUGHLAN, A T., Anderson; STERN, E. L. W.; EL-ANSARY, A I. **Canais de marketing e distribuição**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

DATA VIVA. **Geral**. [S.l.], [2019]. Disponível em: http://dataviva.info/pt/industry/g46460. Acesso em: 30 maio 2019.

DONASSOLO, Paulo Henrique; MATOS, Celso Augusto. Os fatores preditores do desempenho de vendas: um estudo com vendedores atacadistas. **RBBN: Revista brasileira de gestão de negócios**, São Paulo, v. 16, n. 52, p. 448-465, jul./set. 2014.

DRUCKER, F. *et al*. **Management, tasks, responsabilities, practices**. Nova York: Harper & Row, 1973.

DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de materiais**: uma abordagem logística. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

FIGUEREDO, Maria Ignez. **A evolução dos anjos I**: a ciência do pensar. Gaspar: Luz & Consciência, 2013.

GALÃO, F. P., CRESCITELLI, E. Como e com quem você quer falar?: um estudo sobre os públicos envolvidos no processo da comunicação de marketing de grandes anunciantes. **RAD - Revista Administração em Diálogo**, v. 16, n. 2, p. 48-69, maio/ago. 2014.

GALE, T. B. Shifts in alcohol distribution channels**. Modern Distribution Management**, v. 35, n. 14, p. 1-3, 2005.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. 7. reimpr. São Paulo: Atlas, 2016.

GOBE, A. *et al*. **Administração de vendas**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

HOLMES, Chet. **A máquina definitiva de vendas**: turbine seu negócio com um foco implacável em 12 estratégias-chave. 1. ed. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

IBGE. **PAS**: pesquisa anual de serviços. Brasília, 2016. Disponível em: https://www.ibge.gov.br/estatisticas-novoportal/economicas/servicos/9028-pesquisa-anual-de-servicos.html?=&t=downloads. Acesso em: 22 set. 2018.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: a bíblia do marketing. 12. ed. São Paulo: Pearson, 2006.

LACERDA, R. T. de O. *et al*. Research opportunities in business process management and performance measurement from a constructivist view. **Knowledge and Process Management**, v.23, n. 1, p. 18-30, 2015. Acesso em: 18 mai. 2017.

LARUCCIA, Mauro Maia. Aspectos da influência dos blogs no comportamento de compra de cosméticos por mulheres. *In*: CONGRESSO INTERNACIONAL COMUNICAÇÃO E CONSUMO, 4., 2014, São Paulo. **Anais [...]** São Paulo, 2014. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/268519968_Aspectos_da_Influencia_dos_Blogs_no_Comportamento_de_Compra_de_Cosmeticos_por_Mulheres. Acessoem: 29 maio 2019.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Técnicas de vendas**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

L.D. **Vendas gerais**. Gaspar,SC, 2018. Relatório fornecido pela empresa com base nos dados do sistema W7.

LOPES, Eurico R. Empreendedorismo: utilização dos Conceitos de gestão estratégica na criação duma visão, missão e objetivos. *In*: JORNADAS EMPREENDEDORISMO PORTUGAL, I., Coimbra. **Anais[...]** IPN-Coimbra, 2015. pp.181-197,

LOPES, Francisca Flávia Plutarco; FREITAS, Ana Augusta Ferreira de; MOTA, Marcio de Oliveira. As Reações dos Consumidores diante das Falhas de Serviços a partir da Teoria da Atribuição. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, p. 37 - 50, abr. 2015.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação plicada. Tradução: Lene Belon Ribeiro, Monica Stefani. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MAXIMIANO, Antonio Cesar A. **Introdução à administração**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MCDONALD, M.; WILSON, H. **Planos de marketing**. 7 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

NUNES, R. M. S.; MOLLO NETO, M. Análise da contribuição do business to business na gestão de cadeias de suprimentos. **GEPROS: Gestão da Produção, Operações e Sistemas**, Bauru, v. 10, n. 2, abr./jun. 2015.

PAIN, Rafael. *et al*. **Gestão de processos**: pensar, agir e aprender. Porto Alegre: Bookman, 2009.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade**: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2012.

PINHEIRO, Duda. **Fundamentos de marketing**: suporte às estratégias de negócios das empresas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

PORTAL EDUCAÇÃO. **Entendendo processos**: conceito de processos. São Paulo, [200-?]. Disponível em: https://www.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/administracao/entendendo-processos-conceito-de-processos/44132. Acesso em: 26 jun. 2019.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PORTO, Rafael Barreiros; MENDONÇA, Tatiana Ferraz de Sá; MILAN, Gabriel Sperandio. Desempenho da marca organizacional na rede social: efeitos das dinâmicas e das sinergias vindas a partir da comunicação integrada de marketing. **Revista Brasileira de Marketing: ReMark**, v. 15, n. 2, p.177-194, abr./jun. 2016. Disponível em: http://periodicos.uninove.br/index.php?journal=remark&page=article&op=view&path[]=12124&path[]=5769. Acesso em: 29 maio 2019.

PRODANOV, Cleber Cristiano. **Metodologia do trabalho científico:** métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

QUEIROZ, R. S. B. *et al.* Modelo conceitual para avaliação da comunicação de marketing em franquias de bens de consumo. **Revista Brasileira de Marketing – ReMark** , São Paulo, v. 17, n. 2, abr./jun.. 2018.

ROSA, Liana Souza da; DALMAU, Marcos Baptista Lopes; JACOBSEN, Alessandra de Linhares. Análise dos processos de gestão do conhecimento no departamento comercial de empresa do setor de telecomunicações de Santa Catarina. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, p. 11-37, jan. 2009.

ROTTA, Fernando. Empresa baiana aumenta as vendas em 30% graças à nanotecnologia. **ABDI: Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial**, jun. 2018.

SAMARA, Beatriz Santos. **Comportamento do consumidor**: conceitos e casos. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

SARQUES, A. B. **Marketing para pequenas empresa**: a indústria da confecção. São Paulo: Editora Senac, 2003.

SOARES, Wesley B. *et al*. Fusão como estratégia de crescimento de redes de cooperação empresarial: um estudo de caso em uma rede de farmácias. **Revista Ibero-Americana de Estratégia – RIAE**, v. 15, n. 1, jan/mar. 2016.

SOLOMON, Michael R. **O comportamento do consumidor**: comprando, possuindo e sendo. 11. ed. Porto Alegre: Bookman, 2016.

STONER, James A. F. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2012.

TACHIZAWA, Takeshy; SCAICO, Oswaldo. **Organização flexível**: qualidade na gestão por processos. São Paulo: Atlas, 1997.

TAMASHIRO, H. R. S. *et al.* Comportamento do consumidor e os atributos que sinalizam as preferências dos formatos de varejo no setor de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos. **REMark -Revista Brasileira de Marketing**, São Paulo, v. 10, n. 2, p.54-83, mai./ago. 2011.

VIEIRA, Valter Afonso *et al*. Determinantes do desempenho empresarial e das vendas cruzadas no varejo. **RAE: Revista de Administração de Empresas**, v. 53, n. 6, 2013.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ZHANG, J., Liu, Z.; ZHONG, W. Attack and defend: the role of targeting in a distribution channel. **Marketing Letters**, v. 27, n. 2, p. 375-386, 2016.

APÊNDICE A – Formulário para avaliação da satisfação do cliente

Pesquisa de Campo

Este questionário faz parte de uma pesquisa junto ao Curso de Tecnologia em Processos Gerenciais do Instituto Federal de Santa Catarina e tem como objetivo avaliar os serviços do setor comercial prestados pela empresa L. D. Tendo em mente a sua contribuição para essa pesquisa, procure ler atentamente as questões e responder com sinceridade cada uma delas, pois NÃO É NECESSÁRIO COLOCAR O SEU NOME.

Perfil

Sexo: ( ) Feminino ( ) Masculino

Idade:

Cargo :

Tempo de empresa:

Escolaridade:

Estado civil:

Obrigado.

Jonas Leopoldo Fleith

Graduando IFSC – Gaspar/SC

Se houver alguma questão que você não tem conhecimento favor deixar em branco.

Qual a ferramenta que você mais utiliza para efetuar compras de reposição para a empresa que você trabalha? Enumere as alternativas partindo do número 1 para a opção mais utilizada.

( ) Site de compras

( ) *WhatsApp*

( ) Representante Comercial

( ) Televendas

( ) Digitador instalado no computador

( ) E-mail

( ) Aplicativo de compra para *smartphone*

( ) Outro:

Com qual freqüência você costuma efetuar compra de uma mesma distribuidora que comercializa produtos de higiene e beleza?

( ) Diária

( ) Semanal

( ) Quinzenal

( ) Mensal

( ) Outro:

Avalie o serviço prestado pela transportadora que efetua as entregas para a distribuidora em estudo.

( ) Ótimo

( ) Bom

( ) Regular

( ) Ruim

( ) Péssimo

Em qual(s) critério(s) o serviço prestado pela transportadora que efetua as entregas precisa melhorar.

( ) Prazo de entrega

( ) Extravio de volumes

( ) Atendimento do entregador

( ) Falta de volumes

( ) Falta de nota fiscal ou boleto(s)

( ) Entrega de volume trocado

( ) Nenhuma das respostas

( ) Outro:

Avalie o serviço prestado pelo representante comercial para a distribuidora em estudo.

( ) Ótimo

( ) Bom

( ) Regular

( ) Ruim

( ) Péssimo

Em qual(s) critério(s) o serviço prestado pelo representante comercial precisa melhorar.

( ) Conhecimento sobre os produtos

( ) Conhecimento sobre a empresa

( ) Gentileza no atendimento

( ) Freqüência de visitas

( ) Tempo de resposta

( ) Conhecimento sobre promoções

( ) Suporte na resolução de problemas

( ) Nenhuma das respostas

( ) Outro:

Você gostaria de receber novidades e promoções da distribuidora em estudo?

( ) Sim

( ) Não

Se sim por qual meio:

Avalie o catálogo utilizado pelo representante comercial para apresentar o portfólio.

( ) Ótimo

( ) Bom

( ) Regular

( ) Ruim

( ) Péssimo

Em qual(s) critério(s) o catálogo impresso utilizado pelo representante comercial precisa melhorar.

( ) Nitidez das imagens

( ) Descrição da apresentação dos itens

( ) Tamanho das imagens

( ) Substituição do catálogo impresso por tablet

( ) Nenhuma das respostas

( ) Outros:

Avalie o portfólio da distribuidora em estudo.

( ) Ótimo

( ) Bom

( ) Regular

( ) Ruim

( ) Péssimo

Em qual(s) critério(s) o portfólio da distribuidora em estudo precisa melhorar.

( ) Quantidade

( ) Qualidade

( ) Preço

( ) Variedade

( ) Nenhuma das respostas

( ) Outro:

Avalie o serviço do setor comercial interno da distribuidora em estudo.

( ) Ótimo

( ) Bom

( ) Regular

( ) Ruim

( ) Péssimo

Em qual(s) critério(s) o setor comercial interno da distribuidora em estudo precisa melhorar.

( ) Conhecimento sobre os produtos

( ) Conhecimento sobre a empresa

( ) Conhecimento sobre o representante comercial

( ) Gentileza no atendimento

( ) Tempo de resposta

( ) Conhecimento sobre promoções

( ) Suporte na resolução de problemas

( ) Nenhuma das respostas

( ) Outro: