



BUSINESS&MARKETINGSCHOOL

ALESSANDRO FRANCISCO GONÇALVES
JANE RIBEIRO
SCHARLENE MACEDO DA SILVA
VALMIRO BRANDÃO DA SILVA
WENDERSON GOMES DE AQUINO

**ASSESSORIA EM EMPRESA DE REPRESENTAÇÃO COMERCIAL:
PROFISSIONALIZAÇÃO DA ESTRUTURA DE TRABALHO**

**CURITIBA
2015**



BUSINESS&MARKETINGSCHOOL

ALESSANDRO FRANCISCO GONÇALVES
JANE RIBEIRO
SCHARLENE MACEDO DA SILVA
VALMIRO BRANDÃO DA SILVA
WENDERSON GOMES DA SILVA

**ASSESSORIA EM EMPRESA DE REPRESENTAÇÃO COMERCIAL:
PROFISSIONALIZAÇÃO DA ESTRUTURA DE TRABALHO**

Projeto Integrador apresentado como requisito parcial à obtenção do grau de tecnólogo, do Curso de Tecnologia em Gestão Financeira, da ESIC *Business & Marketing School*.

Prof.^a. Elizabeth R. M. Franco de Souza

**CURITIBA
2015**

AGRADECIMENTOS

À ESIC, pela excelente estrutura de ensino oferecida. Aos professores, pela atenção com que se dedicaram às aulas, desde o início ao término do curso. À professora e orientadora, Elizabeth Franco, pela contribuição no detalhamento das atividades desse projeto. À Kroenke, pela permissão de realizar esse projeto. E a todos os clientes que contribuíram respondendo as pesquisas.

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

AMA – American Marketing Association.

CRM – Customer Relationship Management.

CORE – Conselho Regional dos Representantes Comerciais.

ERP – Enterprise Resource Planning.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

MCTI – Ministério da Ciência, tecnologia e inovação.

PIB – Produto Interno Bruto

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 – Organograma de Clientes

FIGURA 2 – Produtos Campo Beto no PDV.

FIGURA 3 - Produtos Campo Belo no PDV – Diversos

FIGURA 4 – Produtos Import Foods (Champignon Inteiro)

FIGURA 5 – Import Foods (Azeitonas Inteiras)

FIGURA 6 – Danimar (Conservas)

FIGURA 7 – Produtos Danimar (Diversos)

FIGURA 8 - Produtos Pimentas D Horta

TABELA 1 – Quantidade de Entrevistados por Grupo de Clientes.

GRÁFICO 1 - Pesquisa de Satisfação - Questão 01

GRÁFICO 2 - Pesquisa de Satisfação - Questão 02

GRÁFICO 3 - Pesquisa de Satisfação - Questão 03

GRÁFICO 4 - Pesquisa de Satisfação - Questão 04

GRÁFICO 5 - Pesquisa de Satisfação - Questão 05

GRÁFICO 6 - Pesquisa de Satisfação - Questão 06

GRÁFICO 7 - Pesquisa de Satisfação - Questão 07

GRÁFICO 8 - Pesquisa de Satisfação - Questão 08

GRÁFICO 9 - Pesquisa de Satisfação - Questão 09

GRÁFICO 10 - Pesquisa de Satisfação - Questão 10

RESUMO

Projeto acadêmico de assessoria empresarial realizado em empresa de representação comercial, o qual busca avaliar e sugerir a adoção de processos que organizem as atividades da empresa, sua estrutura operacional, bem como ferramentas de gestão comercial que possam ser implementadas por ela a fim de obter maior eficiência operacional e, conseqüentemente, maior produtividade. Para isso, faz-se uma breve análise do que é setor de serviços e, mais especificamente, o ramo de representação comercial, assim como dos conceitos mais importantes para esse ramo de atividade. E, com base nisso e na visão que a empresa assessorada tem para seu negócio a longo prazo, fez-se uma pesquisa de satisfação com clientes e uma análise de seu modelo atual de negócio, de sua estrutura de trabalho, das necessidades próprias do ramo de representação comercial de alimentos, das necessidades dos clientes e dos fatores que motivam suas compras. Como resultado, o projeto sugere à empresa as soluções e ferramentas mais adequadas para a organização de sua estrutura de trabalho, em vista de seus objetivos estratégicos.

Palavras-chave: serviços, representação comercial, processos, ferramentas de gestão, produtividade.

ABSTRACT

Academic project of consulting business conducted in commercial representation company, which seeks to evaluate and suggest the adoption of processes that will regulate the activities of the company, its operating structure and business management tools that can be implemented by it, in order to get higher operational efficiency and hence greater productivity. For this, it was a brief analysis of what is the service sector and more specifically the field of commercial representation, as well as the most important concepts for this type of activity. On this basis and in view that the assisted company has for your business in the long run, it was a customer satisfaction survey and an analysis of the current business structure of the company, the specific needs of the branch commercial representation of food, customer needs and the factors that motivate their purchases. As a result, the project suggests the company some solutions and most appropriate tools for organizing its working structure in view of its strategic objectives.

Keywords: services, commercial representation, processes, management tools, productivity.

SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS	03
LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS	04
LISTA DE ILUSTRAÇÕES	05
RESUMO	06
ABSTRACT	07
1. ESTRUTURA DO PROJETO	10
1.1. TEMA	10
1.2. PROBLEMA	10
1.3. OBJETIVOS	10
1.3.1. Objetivo Geral	10
1.3.2. Objetivos Específicos	10
1.4. JUSTIFICATIVA	11
1.5. ABRANGÊNCIA	12
1.6. RECURSOS NECESSÁRIOS	13
2. INTRODUÇÃO	14
3. FUNDAMENTOS TEÓRICOS	16
3.1. O SETOR DE SERVIÇOS	16
3.1.1. Marketing Aplicado a Serviços	18
3.1.2. Marketing, Demanda e Desejo	19
3.1.3. Canais de Marketing	20
3.2. REPRESENTAÇÃO COMERCIAL	22
3.2.1. Disposições legais	22
3.2.2. Dados Gerais Acerca da Profissão de Representação Comercial	23
3.2.2.1. Comissões	23
3.2.2.2. Perfil do Representante Comercial	24
3.2.2.3. Principais Dificuldades Enfrentadas	24
3.2.2.4. Vantagens e Desvantagens do Contrato de Representação Comercial	25
3.2.2.5. O Mercado Para a Profissão de Representante Comercial	26
3.2.3. Marketing e Gestão de Clientes em Representação Comercial	27
3.2.3.1. Componentes do Marketing de Relacionamento	28
3.2.3.2. Elementos da Relação Comercial que Exigem Controle	30
3.2.3.3. Ferramentas de Gestão de Relacionamento com Clientes	32
4. ESTUDO DE CASO	35
4.1. HISTÓRIA DA EMPRESA	35
4.2. ESTRUTURA OPERACIONAL	36
4.2.1. Equipe de Trabalho	36
4.2.2. Missão, Visão e Valores	36
4.2.3. Marcas Representadas	37
4.2.4. Processos e Rotinas de Trabalho	41
4.2.5. Diferenciais Competitivos	42
4.3. PESQUISA DE SATISFAÇÃO	44
4.3.1. Metodologia	44
4.3.2. Resultados e Análise	45
4.4. ANÁLISE SWOT	54

4.4.1. Análise Interna: Forças.....	54
4.4.2. Análise Interna: Fraquezas.....	56
4.4.3. Análise Externa: Ameaças.....	58
4.4.4. Análise Externa: Oportunidades.....	59
5. SUGESTOES DA EQUIPE DO PROJETO.....	61
6. ANÁLISE DE RISCO DA SITUAÇÃO ATUAL.....	64
7. ANÁLISE DE VIABILIDADE DAS SOLUÇÕES PROPOSTAS.....	65
8. CONCLUSÃO.....	67
9. REFERÊNCIAS.....	68
ANEXOS.....	70

1. ESTRUTURA DO PROJETO

1.1. TEMA

Profissionalização da estrutura de trabalho para gestão de relacionamento com clientes em empresa de representação comercial.

1.2. PROBLEMA

Que processos e ferramentas a gestão de uma empresa de representação comercial pode adotar para maximizar sua eficiência operacional ao intermediar a relação comercial entre seus clientes e as empresas que ela representa?

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo Geral

Este projeto de assessoria tem por objetivo propor à Kroenke Representações alternativas em gestão comercial que garantam maior organização e eficiência à sua estrutura operacional.

1.3.2. Objetivos Específicos

Para atender a esse objetivo, serão desenvolvidos três objetivos específicos:

- I. Apresentar os principais conceitos referentes ao varejo de serviços, marketing e relacionamento com o cliente;
- II. Analisar a missão, a visão e os valores da empresa e analisar se sua estrutura de trabalho atual é coerente com esses modelos;
- III. Elaborar, aplicar e analisar pesquisa com clientes, de modo a medir seu grau de satisfação com a empresa;
- IV. Fazer uma análise interna das forças e fraquezas da empresa e, no ambiente externo, das ameaças e oportunidades que se apresentam;
- V. Por fim, sugerir alternativas com base nos passos anteriores

1.4. JUSTIFICATIVA

A Kroenke Representações é uma empresa de sociedade individual, de propriedade de Sr. Fabio Ramon Kroenke, localizada em Curitiba, a qual mantém contrato de representação comercial com cinco empresas do ramo alimentício, tendo como região de atuação o estado do Paraná. Atualmente, possui uma carteira de cerca de sessenta clientes ativos e outros noventa inativos. Em sua lista de clientes estão desde o grande varejo, como as redes, atacados e distribuidores de grande porte, até varejos de pequeno porte.

Apesar de ter um mercado enorme e um região ampla para atuação, em entrevista realizada com os responsáveis pela empresa, a equipe deste projeto avaliou que ela enfrenta algumas dificuldades básicas na gestão comercial do negócio, o que justificaria uma proposta de assessoria. Dentre outras falhas, a empresa não tem rotinas de trabalho organizadas por processos claramente definidos, de modo a padronizar, facilitar e agilizar o trabalho em campo e o controle do negócio. Por exemplo, não há um procedimento padrão de coleta de pedidos nem um registro virtual dos mesmos. Isso não somente atrasa e dificulta a transmissão fiel do pedido aos fornecedores e, conseqüentemente, a entrega (o que é uma grande falha num setor de alta rotatividade como o de alimentos), mas também dificulta o controle de comissões, da demanda de cada cliente, das negociações especiais feitas, das promoções de venda, de eventuais bonificações, etc. Com isso, alguns clientes acabam se irritando e dando preferência a outras marcas, o que justifica o fato de a empresa ter mais clientes inativos do que ativos.

A empresa também não possui uma comunicação efetiva com os clientes sobre como realizar ofertas, promoções ou lançamento de produtos no ponto de venda, sobre a satisfação dos clientes com a rotatividade das linhas comercializadas ou dos formatos de venda dos produtos para o consumidor final, dentre outras necessidades características do ramo de alimentos, e que o intermediador comercial precisa entender para sugerir melhorias aos fabricantes.

Por fim, as linhas representadas pela Kroenke têm preço posicionado abaixo do preço dos concorrentes, e com a crise econômica apertando as margens de lucro do comércio e empurrando o consumidor para os produtos de preço baixo, faltam à Kroenke ferramentas de relacionamento com o cliente que a permitam aproveitar este cenário para se mostrar como parceiro estratégico de seus clientes.

1.5. ABRANGÊNCIA

Como a principal necessidade da empresa no momento é organizar sua estrutura de trabalho, criando rotinas e processos que tragam eficiência na utilização dos recursos e também criar um modelo de gestão baseado em boas práticas do mercado de serviços, este projeto tem sua abrangência restrita a três etapas: analisar a situação atual da empresa no que diz respeito aos recursos que possui e como ela os utiliza; avaliar seu modelo de negócio com base em pesquisa de satisfação e análise das necessidades do mercado; e, por fim, propor as soluções mais adequadas à profissionalização da gestão comercial.

Como a aplicação prática das soluções sugeridas exigiria um prazo de testes e verificações superior ao prazo de finalização do projeto, não é de seu escopo a aplicação prática dessas soluções

1.6. RECURSOS NECESSÁRIOS

Para o desenvolvimento e a execução deste projeto, os recursos necessários são estes abaixo apresentados:

1. *Recursos humanos:* a equipe de projeto, o orientador do projeto, o proprietário da empresa assessorada; os setores comercial e marketing das marcas representadas; os setores de compras e de marketing das empresas clientes.
2. *Recursos de Tecnologia:* softwares de gerenciamento de dados empresariais a serem sugeridos à empresa assessorada, como aplicativos de pedidos, de pesquisa de satisfação, sistemas ERP, CRM, dentre outros.
3. *Recursos Físicos:* a estrutura física da Kroenke Representações, a estrutura física das empresas clientes para a realização de possíveis campanhas ou análise de comportamento dos consumidores, etc.
4. *Recursos Financeiros:* gastos de locomoção até clientes ou até a empresa Kroenke, custeados pelos membros da equipe; gastos provenientes de eventuais campanhas promocionais realizadas com os clientes, custeadas pelos fornecedores; gastos com aluguel ou compra de licenças de uso de software de gestão comercial e de relacionamento, custeados pela empresa assessorada.

2. INTRODUÇÃO

Como se vê exaustivamente nos meios de comunicação, o cenário econômico brasileiro não está em seus melhores dias. Com o consumo retraído graças ao aumento dos preços e, pior ainda, ao aumento do desemprego, os consumidores e o mercado estão precisando se adaptar em muitos aspectos para atravessar esse momento com o menor dano possível. Os consumidores, em sua grande maioria, fazem isso de dois modos principais: cortando o consumo de itens supérfluos e trocando itens de consumo básico por marcas de menor valor agregado. As empresas, por sua vez, têm usado sobretudo de três estratégias: enxugar a estrutura operacional, ajustar sua oferta para um mix com preços mais competitivos e, por fim, buscando a inovação como diferencial competitivo.

Mas quando todos buscam a inovação como estratégia de diferenciação, o verdadeiro diferencial competitivo acaba se tornando as pessoas, como dizia Juliana Bonomo, gerente de recrutamento da L'Oreal, (EXAME 2013). E a Kroenke Representações é uma empresa cujo foco é estritamente voltado para pessoas: desde a forma de a abordagem inicial em uma prospecção, em um primeiro atendimento, até as grandes negociações com clientes antigos, o que sempre está em jogo é a qualidade do relacionamento humano, que tem reflexos no nível de satisfação dos clientes, na qualidade da comunicação entre as partes, na segurança das informações trocadas, na agilidade com que se busca atender a necessidade do outro, na sincera preocupação em resolver os conflitos em vista da manutenção da parceria, na confiabilidade dos acordos firmados, nas aspirações de cada, nos resultados que cada um espera obter com o auxílio do outro, dentre outros. Ou seja, tudo tem a ver com pessoas.

Nesse contexto é que este projeto se insere. Trata-se de auxiliar uma empresa de representação comercial a entender melhor qual estrutura mínima de gestão que ela precisa ter para atender de forma suficiente as necessidades das pessoas, num mercado competitivo e num momento conturbado, em que todos estão buscando avidamente se diferenciar para não ficar para trás, e no qual os vitoriosos serão os que forem mais ousados e criativos na satisfação do cliente e, ao mesmo tempo, mais conscientes daquilo o mercado atual exige de quem nele se aventura.

Em vista disso, a equipe apresenta este trabalho contendo uma série de análises da empresa, as quais serão muito úteis para que ela avalie e entenda melhor

sua situação atual, e, considerando que a empresa é pequena e que ferramentas complexas de gestão dificilmente seriam implementadas neste cenário, apresenta a proposta de algumas ferramentas de fácil controle, as quais, implementadas, levariam a empresa ao mínimo de profissionalização da estrutura de trabalho que o mercado exige de toda empresa que não queira ficar para trás.

Para isso, fez-se uma análise sumária de alguns conceitos importantes ao mercado de serviços, um breve relato da história da Kroenke Representações, um detalhamento de sua estrutura de trabalho atual, de sua missão e visão, uma pesquisa de satisfação feita com clientes, destinada a avaliar a estrutura atual, e uma análise das principais forças e fraquezas, bem como das oportunidades e ameaças. E, como resultado, a equipe entrega uma rica avaliação de pontos que precisam ser corrigidos ou melhorados e apresenta alguns instrumentos de Tecnologia da Informação que a empresa precisa com certa urgência implementar a fim de organizar sua operação e maximizar sua produtividade.

3. FUNDAMENTOS TEÓRICOS

A fim de melhor dimensionar e avaliar as necessidades da empresa assessorada, esta seção apresentará alguns conceitos importantes para o mercado no qual ela se situa, a fim de servirem como fundamento para a avaliação que posteriormente será feita de seus processos e sua estrutura de trabalho e para fundamentar as soluções que serão propostas. Como a Kroenke Representações é uma empresa prestadora de serviços, os conceitos apresentados terão como foco e contexto esse setor.

3.1. O SETOR DE SERVIÇOS

De acordo com Kotler (et al. 2012, p. 382), serviço seria “qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta na propriedade de nada”, algo cuja execução, continua o autor, “pode estar ou não ligada a um bem concreto”. Além disso, como afirma Lovelock (et al. 2006, p. 5), serviços “são atividades econômicas que criam valor e fornecem benefícios para clientes em tempos e lugares específicos, como decorrência da realização de uma mudança desejada no – ou em nome do – destinatário do serviço”.

Dentre outras definições, destaca-se a de Rathmell: numa distinção implícita que faz entre bens e serviços, ele considera bem como algo dotado de materialidade e serviço como um ato, uma ação, um esforço, um desempenho (RATHMELL, et al. 2012, p.6). Nesse sentido, pode-se afirmar que um serviço pode estar ou não atrelado a um produto, mas um produto sempre estará atrelado a um serviço. Por exemplo, se uma empresa do setor de saúde comercializa consultas e terapias psicológicas, ela vende essencialmente um serviço, sem estar atrelado a nenhum produto, ou a algo dotado de materialidade. Por outro lado, se uma empresa do ramo comercial vende alimentos, estes produtos são bens, ao passo que o ato de vender, a forma como a venda é feita, a qualidade do processo de entrega desses bens ao consumidor é, ela mesma, um serviço.

Isso é um exemplo do que a AMA, Associação Americana de Marketing, quer dizer ao definir serviços como “aquelas atividades, vantagens ou mesmo satisfações que são oferecidas na venda ou que são proporcionadas em conexão com a venda de mercadorias” (AMA. Apud Rathmell. 2012, p. 6). E, assim, como destaca Kotler (et al.

2012. P. 382), precisamente pelo fato de todos os tipos de bens serem entregues aos consumidores por intermédio de um serviço é que cada vez mais fabricantes, distribuidores e varejistas oferecem serviços de valor agregado ou um excelente atendimento ao cliente, dentre outros benefícios, em busca da diferenciação.

O setor de serviços é composto pelo vasto conjunto de todos os fornecedores de soluções intangíveis e benefícios imateriais existentes no mercado. Assim, trata-se de um setor que engloba o comércio, o turismo, as instituições financeiras, o setor de saúde, de educação, comunicação, transporte, engenharia, auditoria, consultoria, publicidade, jornalístico, seguros, corretagem, armazenagem, administração pública e privada, dentre inúmeros outros.

Como seria esperado, no cenário de economia retrativa que o país atravessa, o setor de serviços vem mantendo várias sequencias de resultados negativos: além de uma variação de -4,4% no volume de serviços prestados em 2015, no primeiro trimestre de 2016 o setor já acumula uma variação de -5,0% no volume de serviços, como mostra a Pesquisa Mensal dos Serviços – PMS, realizada pelo IBGE:

Serviços prestados às famílias (-3,8%); Serviços de informação e comunicação (-5,9%); Serviços profissionais, administrativos e complementares (-6,8%) e Transportes, serviços auxiliares dos transportes e correio (-7,2%). O segmento de *Outros serviços* registrou crescimento de 2,6%. A taxa acumulada no ano ficou em -5,0% e em 12 meses, -4,4%. O agregado especial das *Atividades turísticas* registrou retração de 2,3%. (PMS-IBGE 2016/03)

Mas, apesar dos números negativos em volume de serviços prestados, o setor é o que menos perdeu receita no mesmo período analisado, segundo o IBGE, tendo aumento de 0.7% de receita. Além disso, o setor de serviços tem cada vez mais importância no país, chegando ao ponto de representar, desde 2014, quase 70% do PIB brasileiro, conforme aponta o caderno de economia do jornal O Globo.

Com o crescimento que o setor obteve nos últimos anos, naturalmente passou a existir uma maior concorrência entre as diversas empresas, tanto de concorrência direta quanto indireta, e isso exigiu maior qualificação dos profissionais prestadores de serviço, aperfeiçoamento técnico constante e, sobretudo, conhecimento de marketing de serviços e ferramentas de gestão de relacionamento com o cliente, em nível suficiente para agregar o devido valor e criar diferenciais competitivos aos serviços prestados.

Alguns conceitos importantes nessa tarefa de criação de valor e de diferenciação dos serviços serão tratados nos tópicos a seguir.

3.1.1. Marketing Aplicado a Serviços

Segundo Kotler (1995, p. 459), marketing de serviços é o conjunto das atividades que analisam, planejam, implementam e controlam as medidas destinadas a servir a demanda por serviços, de forma adequada, atendendo desejos e necessidades dos clientes e/ou usuários com satisfação, qualidade e lucratividade. Isso permite ver claramente que o marketing de serviços tem características diferentes do marketing feito para produtos, pois ele mantém um foco duplo: de um lado, o prestador do serviço, como profissional capacitado, produtivo e satisfeito com o que faz e, de outro, o cliente, que, pelo desempenho do profissional e pela alta qualidade do serviço recebido, fica satisfeito e se torna fiel, voltando a procurar o mesmo prestador de serviço.

Como se nota, um dos maiores objetivos do marketing é criar valor às soluções, de modo que elas sejam capazes de conquistar a satisfação dos clientes. Em outros termos, trata-se de dar a eles o que eles querem, mas de uma forma diferenciada, com uma qualidade maior do que esperam receber. De fato, como salienta Schiffman (2012, p. 3), o consumidor tem suas raízes em uma estratégia de marketing que evoluiu no final dos anos 50, quando alguns profissionais de marketing compreenderam que poderiam vender mais se fabricassem produtos que as pessoas tivessem interesses em comprar. Mais que isso, em vez de se tentar convencer os clientes a comprarem o que já havia sido produzido, as empresas voltadas para o marketing descobriram que seria muito mais fácil produzir aquilo sobre o que o consumidor já havia confirmado sua intenção de compra, em forma de pesquisa de mercado. Isso mostra que as necessidades e os desejos dos consumidores devem se tornar o principal foco da empresa, para que ela seja capaz de agregar às suas soluções o valor que seja de fato interessante aos clientes, e de criar diferenciais pelos quais eles estejam realmente dispostos a pagar.

Obviamente, a proposta de valor e os diferenciais de cada solução dependem do público-alvo da empresa. Mas, tendo claro qual é esse público / cliente, o foco do setor de marketing deve ser o de agregar aos serviços diferenciais que tenham a mais estreita conexão possível com aquilo que o seu cliente valoriza, a fim de que tão logo

esses serviços lhe sejam apresentados sejam percebidos como uma solução à qual ele realmente deve aderir.

3.1.2. Marketing, Demanda e Desejo

A respeito dessa visão, de que estar atento ao perfil do consumidor é a chave para propor soluções que realmente cativem seu desejo de aderir a elas, Kotler (2012, p. 8) confirma que as necessidades não são inventadas pelo marketing, mas são requisitos básicos do ser humano, e que as grandes diferenças entre os perfis dos consumidores estão intimamente relacionadas com essas necessidades, especificamente com o ambiente em que elas se originam, a cultura, os costumes, etc. Quando, por exemplo, um consumidor americano precisa se alimentar, ele pode querer um típico sanduíche acompanhado de um chá gelado, enquanto um afegão pode querer arroz, cordeiro e cenouras; e isso mostra que os desejos são moldados pela sociedade às quais os indivíduos pertencem e que são elas que determinam o que será ou não vendido a cada público.

Ainda além disso, o autor explica que essas diferentes demandas são desejos de produtos ou serviços específicos sustentados pela capacidade de comprá-los: assim, por exemplo, é fato que muitos querem um Mercedes; mas poucos podem efetivamente comprá-lo. Essa abordagem, afirma Kotler, frequentemente lhe traz críticas de que “o marketing cria necessidades” ou de que “o marketing faz as pessoas comprarem coisas que não querem”; mas, na verdade, o que se pode notar, como exposto acima, é que o marketing não é capaz de criar necessidades, estas surgem antes dele, são a condição de possibilidade de qualquer projeto de marketing. Assim, os profissionais dessa área, em associação com outros fatores sociais, não fazem nada além de influenciar os desejos e promover a ideia de que aquilo que desejam satisfaz a necessidade que motivou seu desejo, mas não criam a necessidade em si (KOTLER, 2012. pp. 8-9).

Isso não significa que projetos de marketing não possam preceder a criação de um serviço ou produto; significa, sim, que nenhum produto ou serviço terá grande aceitação se não houver uma mínima e real necessidade dele. Sem dúvida, pode ocorrer, como no caso dos computadores pessoais desenvolvidos por Steve Jobs, que as pessoas tenham necessidade de algo e só não tenham se dado conta dessa necessidade ainda. Primeiramente, porque talvez não houvesse mesmo como

saberem, já que muitas necessidades só se mostram como tais quando se inventa algo capaz de saná-las – mais ou menos como ocorre quando alguém começa a fazer exercícios físicos: somente após sentir todos os benefícios que trazem à saúde é que a pessoa se dá conta de que, na realidade, eles sempre foram uma necessidade. E, em segundo lugar, porque, na verdade, tudo o que facilita a vida, traz conforto, economiza tempo, enfim, que traz inúmeros benefícios, sem dúvida é uma necessidade das pessoas – como computadores, celulares, etc, de tal modo que, se não fosse, nenhum marketing tem o que promover.

3.1.3. Canais de Marketing

Segundo Kotler (2012, p.9), para atingir um mercado alvo, os profissionais de marketing usam três tipos de canais: comunicação, distribuição e serviços.

O canal de comunicação é aquele que envia e recebe mensagem do público alvo, entre eles estão jornais, revistas, rádio, televisão, correio, telefone, outdoors, cartazes, folhetos, CDs, arquivos digitais e a internet, além dessas mídias, a comunicação se dá por intermédio do layout das lojas e dos sites. As empresas cada vez mais disponibilizam canais bidirecionais, como e-mails, blogs e números de discagem gratuita para complementar os canais unidirecionais mais comuns, como propaganda.

O canal de distribuição é aquele do qual as empresas se usam para apresentar, vender ou entregar bens e serviços ao consumidor. Fazem parte desses canais, os distribuidores, atacadistas, os varejistas e os agentes que atuam como intermediários.

Por fim, o canal de serviços é composto por aqueles que realizam transações com compradores potenciais, e que são todos os tipos de prestadores de serviços. Dentre esses intermediadores no canal de marketing, há o ramo da representação comercial, que é propriamente aquele que mais interessa a este projeto.

Essa contextualização acerca do setor de serviços e do marketing aplicado aos serviços tem seu ponto máximo nessa verdade: com base no que afirma Kotler, os prestadores de serviços, enquanto intermediadores de transações entre fornecedores e potenciais compradores, são canais de marketing do fornecedor. Isto é, os representantes comerciais, como genuínos intermediadores da relação comercial, podem ser entendidos como uma das mais importantes ferramentas do fornecedor,

senão a mais importante, nesse horizonte extraordinário do marketing, pelo fato de serem a principal forma pela qual o fornecedor pode influenciar o ponto de venda a oferecer seus produtos para satisfazer as necessidades do mercado. Afinal, necessidades as pessoas têm, e irão satisfazê-las; mas, se irão em busca das soluções desta ou daquela marca ou empresa, isso depende de quanto essa marca ou empresa conseguem influenciar o consumidor a procurá-las. E essa expectativa de uma influência que se faça capaz de atrair o desejo dos consumidores para as suas soluções é confiada pelo fornecedor aos representantes comerciais. Por esse motivo, este assunto será tratado em tópico à parte.

3.2. REPRESENTAÇÃO COMERCIAL

A Representação comercial é uma área do setor de serviços cujo negócio consiste em intermediar a relação comercial entre fornecedor e cliente, promovendo a entrada e a ampliação do consumo dos produtos do fornecedor no ponto de venda do cliente. Este profissional atua, assim, no processo de distribuição nos mais diversos segmentos de negócios, com o objetivo de oferecer os produtos de forma qualificada.

3.2.1. Disposições legais

De acordo com o que a lei 4.886/65, regulamentada no ARTIGO 1º, exerce a representação comercial autônoma a pessoa jurídica ou física, sem relação de emprego, que desempenha em caráter não eventual, por conta de uma ou mais pessoas, a mediação para a realização de negócios mercantis, agenciando propostas ou pedidos, para transmiti-los aos representados, praticando ou não atos relacionados com a execução do negócio (CASA CIVIL, 1965)

O Conselho Regional dos Representantes Comerciais é um órgão que coordena e controla os registros e as atividades do setor em nível estadual. E qualquer pessoa que queira ingressar na profissão tem como obrigação registrar-se no conselho regional onde se encontra domiciliado, no caso de pessoa física, ou onde está sediada a empresa, se for sociedade empresária. O exercício da profissão sem o devido registro sujeita-se à penalidade pertinente por exercício ilegal da profissão, já que o Artigo 2º da lei 4.886/65 diz que é obrigatório o registro dos que exerçam a representação comercial autônoma nos Conselhos Regionais criados pelo a ART 6º da lei.

A lei 4.886/65 ART4º define, ainda, o limites ao exercício da função: Não pode ser representante comercial quem esteja impedido de ser comerciante, aquele que tenha falido e não se reabilitado; o que tenha sido condenado por infração penal de natureza infame, como falsidade, estelionato, apropriação indébita, contrabando, roubo, lenocínio ou crimes também punidos com a perda de cargo público; e, ainda, quem estiver com seu registro comercial cancelado por motivo de alguma penalidade (CASA CIVIL, 1965).

A lei nº 4.886/65, que regulamenta a profissão, foi alterada pela lei nº 8.420/92, que não só esclarece o que é representação comercial, mas ainda traz algumas

obrigações a serem observadas por representantes e empresas que utilizem de seus serviços.

O contrato de representação é consensual, bilateral, tendo em vista que tanto representante quanto representado respondem solidariamente pelas operações mercantis que realizam. E pode também ser contrato oneroso, quando cabe ao representado remunerar o representante pelos serviços prestados. Mas, apesar de vinculado ao representado, não há uma hierarquia de subordinação entre as partes, tendo em vista que o representante atua de forma autônoma. Se estivesse submetido a qualquer regra de natureza trabalhista, seria um contrato de trabalho perante a Justiça do Trabalho.

3.2.2. Dados Gerais Acerca da Profissão de Representação Comercial

Cabe ao representante angariar negócios, realizar a prospecção, atingir metas, manusear tabelas de preços, abrir e acompanhar zonas de atuação, executar procedimentos padrão, tomar conhecimento das reclamações relativas ao negócio, transmiti-las ao representado, colaborar para a solução sugerindo medidas de melhoria. Nesse sentido, quanto às principais funções, o representante deve visitar clientes potenciais e ativos, analisar os motivos pelos quais bons clientes se tornaram inativos; comunicar aos clientes informações sobre produtos e fornecedores, demonstrar produtos a fim de gerar interesse nos clientes, pesquisar bem o mercado e o perfil do cliente, para seleccionar os perfis de clientes mais adequados à sua estratégia de vendas e ao produto; oferecer soluções, emitir pedidos, fechar vendas, manter contato com as empresas representadas, controlar relatórios, realizar negociações, avaliar satisfação do cliente.

3.2.2.1. Comissões

O representante, a título de retribuição recebe um percentual estipulado de comissão, calculada sobre o valor das vendas realizadas por seu intermédio. A cômputo das vendas é realizado do primeiro ao ultimo dia do mês, para fechar o faturamento mensal. O pagamento ao representante é feito logo que os compradores efetuem os respectivos pagamentos ou na medida em que o façam parceladamente – ou seja, se o comprador pagar em prestações, a comissão também será parcelada.

Como determina a lei: “O pagamento das comissões deverá ser efetuado até o dia 15 do mês subsequente ao da liquidação da fatura, acompanhada das respectivas cópias das notas fiscais” (CORE-PR).

As comissões também serão devidas no caso de pedidos cancelados ou recusados pela representada, conforme ensina as **Leis 4.886 e 8.420**:

Art. 33. Não sendo previstos, no contrato de representação, os prazos para a recusa das propostas ou pedidos, que hajam sido entregues pelo representante, acompanhados dos requisitos exigíveis, ficará o representado obrigado a creditar-lhe a respectiva comissão, se não manifestar a recusa, por escrito, nos prazos de 15, 30, 60 ou 120 dias, conforme se trate de comprador domiciliado, respectivamente, na mesma praça, em outra do mesmo Estado, em outro Estado ou no estrangeiro. (CASA CIVIL)

3.2.2.2. Perfil do Representante Comercial

É de suma importância que o representante comercial tenha habilidade em vendas, comunicação, planejamento, conhecimento de alguns conceitos básicos, dentre eles: contabilidade, finanças, gestão e administração. Deve, ainda, ser carismático, organizado e usar constantemente de automotivação, pois muitas vezes ele é uma célula isolada da empresa. É necessário conhecer o cliente, a empresa representada e a concorrência, para saber quais argumentos utilizar na hora de efetuar a venda. Deve também conhecer muito bem seu produto, e conhecer políticas e procedimentos da empresa representada.

Além disso, para permanência nesse setor, é recomendado que o representante busque constantemente informações inerentes às tendências de mercado, seja com participações em palestras, visita a feiras, presença em treinamentos, cursos sobre sua área ou seus produtos, e, sobretudo, que zele pela carteira de clientes, desenvolvendo relacionamentos transparentes, cumprindo as promessas que faz, sendo solícito às necessidades do cliente, de modo a conquistar sua fidelidade, e propiciar a criação de parcerias duradouras.

3.2.2.3. Principais Dificuldades Enfrentadas

Segundo pesquisa realizada pela agência VendaMais, os representantes comerciais disseram encontrar dificuldades para atender às seguintes demandas: em

primeiro lugar, *vender mais*, que alcançou o maior percentual, representando 37%, seguido das dificuldades de *aumentar o número de clientes ativos* (32,5%), *aumentar o número de empresas representadas* (9,5%) e *vender mais mix* (9,5%). Aponta, ainda, quanto à gestão da carteira de clientes, que grande parte dos representantes simplesmente não realiza a gestão da sua carteira e mais da metade (68%) *não utiliza nenhum software para acompanhar a evolução do seu trabalho*. Ou seja, estão negligenciando a gestão do seu próprio trabalho e também da carteira. São citadas também algumas dificuldades relativas ao processo de venda, como: Preparação e Planejamento (25%), Prospecção (19%), Fechamento de Venda (11%), Apresentação de uma Proposta de Valor (10,5%), Negociação (10%) e Pós-venda (10%).

Outro item importante em que os representantes estão deixando a desejar, relacionado à fase de preparação e planejamento, é o estabelecimento de rotas. Segundo a pesquisa, 81% dos líderes de equipes de representantes comerciais não possuem rotas pré-estabelecidas para seu time, e 62% dos representantes comerciais não possuem uma rota mensal estruturada.

3.2.2.4. Vantagens e Desvantagens do Contrato de Representação Comercial

A profissão é altamente solicitada pelo mercado, não exige instalações próprias, oferece oportunidade para aumentar o faturamento sem um teto pré-estabelecido, dependendo exclusivamente de seu próprio esforço e desempenho. O representante comercial pode agregar outras empresas e produtos para incrementar seus rendimentos. Permite flexibilização dos horários de trabalho, a escolha de seu horário de atendimento, o agendamento de visitas, o estabelecimento das rotas, não é subordinado, dentre outras. Sendo assim, por via de regra, as empresas não poderão cobrar um número mínimo de visitas, percentual de conversão de atendimentos em vendas, dentre outros.

Além da maior liberdade que a profissão traz, o fato de ser uma atividade regulamentada garante ao representante alguns direitos, algumas proteções:

Art. 32. O representante comercial adquire o direito às comissões quando do pagamento dos pedidos ou propostas.

§ 1º O pagamento das comissões deverá ser efetuado até o dia 15 do mês subsequente ao da liquidação da fatura, acompanhada das respectivas cópias das notas fiscais.

§ 2º As comissões pagas fora do prazo previsto no parágrafo anterior deverão ser corrigidas monetariamente.

§ 3º É facultado ao representante comercial emitir títulos de créditos para cobrança de comissões.

§ 4º As comissões deverão ser calculadas pelo valor total das mercadorias.

§ 5º Em caso de rescisão injusta do contrato por parte do representando, a eventual retribuição pendente, gerada por pedidos em carteira ou em fase de execução e recebimento, terá vencimento na data da rescisão.

§ 6º (Vetado).

§ 7º São vedadas na representação comercial alterações que impliquem, direta ou indiretamente, a diminuição da média dos resultados auferidos pelo representante nos últimos seis meses de vigência. (CASA CIVIL).

Por outro lado, como mencionado anteriormente, dependendo da forma de representação comercial, exercida tanto por pessoa física quanto jurídica, há incidência de percentuais de impostos que podem inviabilizar uma modalidade ou outra de representação, devendo estes serem analisados de acordo com a região de abrangência e tabelas vigentes. Além disso, outra desvantagem é a de que não existe um salário fixo para manutenção das despesas operacionais e pessoais, tais como: carro, combustível, manutenção do veículo, seguros, alimentação, telefone, fundo de garantia por tempo de serviço, plano de saúde, férias, etc.. No mais, ainda que as empresas representadas não possam cobrar de seus representantes responsabilidades que um vendedor efetivo possui, o contrato não garante qualquer tipo de estabilidade: caso o desempenho do representante não seja o esperado, poderá este ser substituído sem pena alguma à parte representada. Por fim, como adverte o Administrador Nelson Souza, do portal Artigonal, “entre encargos que você assumirá, a variação total chega dependendo da situação a 27% do valor bruto faturado; essa alíquota é mensal” (SOUZA, 2010).

3.2.2.5. O Mercado Para a Profissão de Representante Comercial

Conforme explica o Portal do Representante, a profissão de representação comercial tem um futuro promissor: o surgimento de tecnologias como a internet, o e-mail, as redes sociais contribuíram para eliminar barreiras regionais e ampliar a área de atuação das empresas, e isso exige que alguém possa aproximar a empresa de seus respectivos clientes, pois **as visitas pessoais mesmo nos tempos atuais ainda possuem um grande peso, tornado crucial a atuação de um profissional. Além disso, como as** empresas procuram reduzir custos com estrutura e com pessoal, a contratação deste profissional torna se interessante pois o mesmo não

demanda tantos recursos financeiros como um empregado efetivo, pois só irá receber conforme seu desempenho. Além disso, é importante frisar que o mercado está ficando cada vez mais exigente, sendo fundamental também mais preparo do profissional de representação. (PORTAL DO REPRESENTANTE, 2012)

Mais que isso, como diz o Sebrae,

Com o fortalecimento dos setores comerciais de atacado e de distribuição decorrente do crescimento econômico brasileiro nos últimos anos, bem como das constantes variações na economia mundial, o exercício das atividades profissionais de representação comercial tornou-se imprescindível para o desenvolvimento sustentável destas atividades econômicas. Para se ter uma ideia da importância econômica da atividade comercial brasileira, sob a ótica da participação no Produto Interno Bruto-PIB, o comércio é a terceira atividade, atrás apenas da indústria de transformação e da administração pública em termos de valor adicionado bruto à produção [...] o mercado do representante comercial é bastante amplo, abrangendo todos os segmentos da indústria e do comércio. Há hoje no Brasil cerca de 500 mil empresas de representação comercial formais, em sua maioria microempresas, e cerca de um milhão de representantes comerciais informais. (SEBRAE, 2011)

3.2.3. Marketing e Gestão de Clientes em Representação Comercial

Com o mercado atual cada vez mais dinâmico, onde preço, prazo e qualidade dos produtos podem ser igualados ou até mesmo superados pelos concorrentes, a forma mais eficaz para que uma empresa se destaque e seja lembrada pelos clientes na hora da compra, é manter com eles um bom relacionamento. A propósito, segundo Swift (2001, p. 8), o custo de manter um cliente é cinco vezes menor do que conquistar um novo. Partindo dessa premissa, muitas empresas têm concentrado seus esforços em manter uma boa carteira de clientes, já que um cliente fiel valoriza muito mais o tratamento que lhe é dispensado, as condições gerais da parceria e do atendimento, do que uma ou outra promoção, oferta, etc. Assim, a proximidade com o cliente dá para a empresa um grande diferencial de mercado, já que conhecer cada um e tratá-lo de forma distinta, respeitando suas particularidades, torna a compra uma experiência única, e aumenta as possibilidades de recompra, maximiza as chances de o cliente manter fidelidade.

Essa forma de entender a importância do relacionamento com o cliente para o sucesso de um negócio só confirma o que Shelt (2001, p. 32) já afirmava no início dizia há alguns anos:

Empresas de todo o mundo estão reconhecendo a importância de entender o comportamento do cliente como uma chave para seu sucesso. À medida que nos aproximamos da virada do século, entender o cliente será a chave para o sucesso empresarial.

E, de fato, como afirma Kotler (2012 p. 595), “O tempo em que tudo o que a força de vendas tinha que fazer era ‘vender, vender e vender’ se foi. O vendedor deve saber diagnosticar o problema do cliente, e propor uma solução capaz de ajudar a aumentar a sua lucratividade”. Complementando essa ideia, como afirma Shelt (2001, p. 32), para vender mais não basta apenas mostrar conhecimento sobre o produto no momento da venda, é preciso gerar uma confiança duradoura para ambas as partes, na parceria firmada. O cliente precisa estar inteirado de que pode contar com seu fornecedor:

Confiança e o comprometimento são as duas colunas de sustentação da compra com base no relacionamento. Para que um cliente se engaje em uma compra com base no relacionamento, ele precisa confiar na empresa e depois se comprometer com ela. (SHELT. 2001, p.690)

Além disso, uma comunicação clara *ajuda o cliente a entender o que o fornecedor quer vender à sua empresa*, gerando uma parceria forte e a visão de que o fornecedor agrega valor a seus clientes (SHELT, et al. 2001, p.699). Isso faz notar quão urgente e importante para uma empresa é gerir bem o relacionamento com os clientes, estar atenta a todos os detalhes que lhes dizem respeito, sobretudo aqueles que fazem-nos comprar ou deixar de comprar. E, sem dúvida, na relação de intermediação comercial, cabe ao representante gerenciar os elementos que envolvem o processo de venda, que cativam a fidelidade, superam as expectativas, corrigem erros de percurso, dentre outros fatores típicos de relacionamento que estão em jogo na prestação de serviços. Incorporar esse perfil o leva a agir em coerência com o objetivo do marketing de relacionamento, que é nada mais que desenvolver relacionamentos profundos e duradouros satisfatórios a todas as partes envolvidas, isto é, com todas as pessoas ou organizações que podem, direta ou indiretamente, afetar o sucesso das atividades de marketing da empresa.

3.2.3.1. Componentes do Marketing de Relacionamento

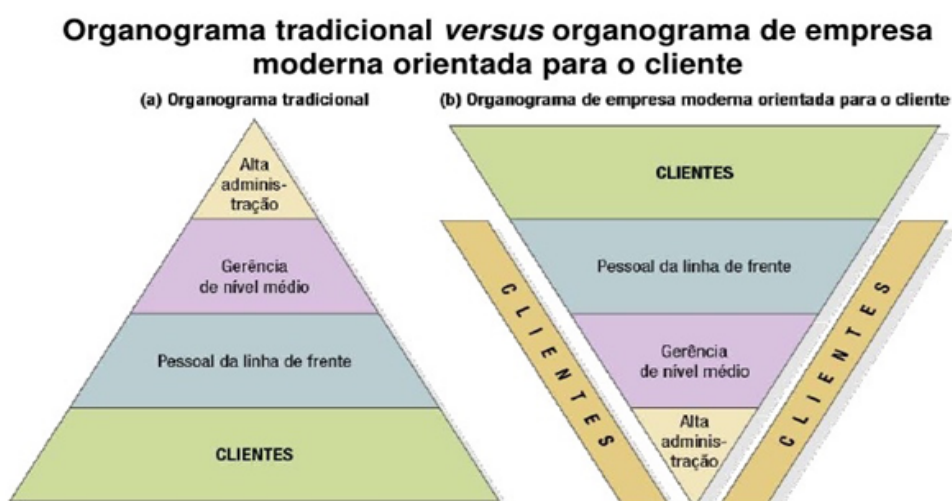
De acordo com Kotler (2012, p.19), os quatro componentes chave do marketing de relacionamento são os clientes, os funcionários, os parceiros de marketing e os

membros da comunidade. Considerando-se que, para atrair um novo cliente, o custo pode ser até cinco vezes maior do que manter um já existente, o autor menciona que o marketing de relacionamento enfatiza a retenção de clientes.

Assim, o representante comercial deve estar disposto, conectado, informado, interagindo e criando subsídios de informações com o cliente, isso em vista de criar conexões com ele que garantam sua satisfação e sua fidelidade.

Como afirma Kotler, todos os gerentes que acreditam que o cliente é o único e verdadeiro “centro de lucro” da empresa consideram obsoleta a visão sobre o cliente mostrada no primeiro triângulo da figura 1: uma pirâmide em cujo topo está a alta administração e que tem em sua base os clientes:

Figura 1 - Organograma de Clientes



Fonte: Kotler (2012)

As empresas que dominam bem o marketing invertem o organograma, como mostra o segundo triângulo: no topo estão os clientes; a seguir, por grau de importância, vem o pessoal da linha de frente, que tem o contato direto com os clientes, que os atende e os satisfazem; abaixo destes, a média gerência, cuja tarefa é dar apoio ao pessoal da linha de frente para que possam atender bem os clientes; e na base, a alta gerência, cuja tarefa é contratar gerentes eficientes de nível médio e dar-lhes suporte.

Muito se fala atualmente em proposta de valor, em oferecer soluções que de fato satisfaçam necessidades, que efetivamente resolvem problemas ou facilitem a vida das pessoas, e de fato, a maioria dos clientes se dispõe a pagar mais por um produto, para ter essa experiência de compra. E, sem dúvida, um relacionamento

próximo com o cliente, um tratamento que manifeste a intenção de realmente sanar necessidades, solucionar o problema que o cliente traz, agregar valor àquilo que é importante para ele é a melhor estratégia de marketing para fidelização de clientes. Afinal, a sinceridade de um relacionamento é de todas a maior proposta de valor. E ainda que os produtos de um concorrente sejam mais baratos, parceiro comercial algum troca a estabilidade de um bom relacionamento comercial por uma aventura de preços baixos com um concorrente, pois, isso até traz uma vantagem temporária, mas não cativa o cliente pela qualidade da parceria: quando surgir outro com preço melhor, esgotou-se o mercado de quem trabalhava apenas com estratégia de preço baixo, e nada de qualidade tinha para oferecer aos clientes.

Segundo Stone (et al. 2001, p. 20), a definição original de marketing de relacionamento, apesar de tecnicamente satisfatória, precisa de um pouco de sentimento. Em marketing, uma boa maneira de definir um conceito ou uma técnica, é fazê-lo em função do que desejamos que nossos clientes pensem ou sintam quando colocamos em prática uma estratégia nova. Assim uma empresa poderia descrever o marketing de relacionamento para o cliente da seguinte maneira, marketing de relacionamento é como nós encontramos você, conhecemos você, mantemos contatos com você, tentamos garantir que você obtenha o que deseja de nós em todos os aspectos de nosso negócio com você, e verificamos se você está obtendo o que lhe prometemos.

3.2.3.2. Elementos da Relação Comercial que Exigem Controle

Uma tarefa importante na relação comercial, a qual interfere fortemente nos resultados de uma empresa e que está diretamente relacionada ao trabalho do representante comercial, é o gerenciamento do desempenho da forças de vendas por parte da gestão comercial. Isso exige definições claras do que se espera da equipe de vendas, além da determinação de previsões e metas consistentes e estimulantes, que devem vir acompanhadas de recursos financeiros que as facilitem. De acordo com Cobra (et al. 2012, p. 23), “Para cada tipo de negócio é preciso desenvolver uma equipe vendas adequada, competente e eficaz, levando em conta a natureza do negócio do cliente, bem como as características do produto ou serviço a ser ofertado”. Ao contrário disso, muitas vezes o que ocorre é que o representante não entende da área em que atua, não conhece nada sobre os produtos, abraça a representação

comercial apenas como uma oportunidade financeira, e essa carência de conteúdo específico é percebida pelo cliente, que entende daquilo que comercializa e acaba se sentindo inseguro para negociar. Assim, é preciso da parte dos gerentes comerciais que escolham o perfil correto de profissional para os produtos que comercializa e que o representante, também, avalie como está seu nível de conhecimento dos produtos, do mercado, dos clientes, etc.

Outro detalhe que exige controle e que, como vimos anteriormente, é uma das maiores dificuldades dos representantes comerciais é retenção de clientes. Diante de tantos fornecedores existentes no mercado e de tantas variações nos produtos e nas propostas de negociação, manter os clientes ativos é uma grande dificuldade que precisa ser prevenida e remediada. Segundo Barnes (2002, p.11):

A rotatividade de clientes é dispendiosa por causa dos custos associados ao trabalho realizado para atrair novos clientes e o tempo que os funcionários gastam organizando novas contas e novos arquivos para os clientes captados, bem como para conhecer esses novos clientes. (...) Cada vez mais as empresas vêm enfatizando a retenção de clientes através da prestação de um serviço de qualidade superior e do conhecimento dos consumidores individuais, tendo em vista que isso levará a um maior número de clientes satisfeitos.

Como exemplo disso, Barnes (2002, p. 12) ressalta o case da rede de hotéis Ritz-Carlton, que deve sua boa reputação à forma como utiliza a combinação da atenção de seus funcionários aos detalhes e como usa a tecnologia para planejar formas de relacionamento com seus clientes. Assim, quando um de seus hóspedes faz um pedido especial, como um chocolate quente ou uma taça de vinho branco, esses pedidos são anotados em um bloco e inseridos ao sistema de dados do hotel, quando esta mesma pessoa se hospedar em qualquer uma das unidades da cadeia, encontrará em seu quarto um serviço personalizado para lhe proporcionar conforto pessoal. Desta forma, Barnes (2002, p.12) afirma que a probabilidade de que os clientes voltem a se hospedar no Ritz-Carlton é muito grande, e não farão isso porque seus quartos são bem mobiliados; mas, sim, pela maneira como foram tratados.

Sem dúvida, toda mudança que é feita em vista de atender a uma solicitação dos clientes, a ajustar melhor a proposta de serviço ao que é valor para eles, só pode surtir efeito positivo. Outro exemplo de mudança dessa natureza é o da FedEx, que investiu muitos de seus recursos e esforços no desenvolvimento de um sistema em que os clientes podem rastrear suas encomendas durante todo ciclo de entrega, e sabem em tempo real sua localização e principalmente quando será a entrega. Isso

mostra que a empresa estava atenta a uma necessidade do mercado em que atua e se dispôs a alterar aquilo que precisava para reter clientes, para garantir que utilizassem e confiassem no serviço.

Nesse sentido, mostrando como o relacionamento com os clientes precisa de atenção e controle de detalhes, complementa Barnes: “Todos os funcionários devem perceber os benefícios que a retenção de um cliente a longo prazo gera para a empresa e reconhecer formas de melhorar seu relacionamento com os clientes na prestação de seus serviços” (BARNES, 2002. p. 14).

Barnes (2002, p.15) ressalta ainda que deve existir uma conscientização de todos os funcionários da empresa sobre o quanto é importante fazer com que o cliente volte sempre, e para isso precisam entender que o foco não deve ser no fechamento da venda, na verdade muitas vezes não fechar a venda de imediato pode ser um ponto positivo com relação a interação com o cliente.

Outro fator que exige controle é a agilidade da logística. Vivemos em um tempo no qual o cliente tem dezenas de canais de compra à sua disposição: por exemplo, basta acessar a internet e digitar o nome de um produto ou serviço que centenas de fornecedores são sugeridos. Ou ainda, a concorrência de lojas físicas para a maioria dos produtos também é ampla. Então, é preciso que a representação comercial garanta que o fornecedor o qual ele representa ofereça uma alternativa de logística ágil, e que, de sua parte, seja mínimo o tempo gasto desde a coleta do pedido até a entrega ao cliente.

Um elemento importante na relação de compra e venda, embora pareça insignificante, é a manutenção de um histórico das compras feitas pelo cliente, que contenha no mínimo um registro dos preços praticados, das quantidades negociadas e da condição de pagamento – que geralmente é atrelada a uma tabela de preço. Isso para que o cliente não seja surpreendido cada vez por uma tabela de preço diferente, ou por alterações na condição de pagamento, que podem interferir na sua liquidez de caixa, ou ainda pelo envio de mercadorias em excesso ou pela falta de mercadorias no ponto de venda.

3.2.3.3. Ferramentas de Gestão de Relacionamento com Clientes

Conforme Stone (et al. 2001, p. 31), não existe um modelo único de gestão de clientes que funcione em todos os mercados. Mas, em geral, os profissionais

trabalham com modelos como o de definição marcas de bens e consumo, o marketing de varejo e o de gestão da força de vendas. Dessa forma surge o CRM. Essa nova forma de relacionamento chega para implementar ou substituir as formas já conhecidas e testadas de fazer negócios.

O CRM ainda é a inspiração da maior parte das empresas. Normalmente as organizações não progridem com a rapidez desejada, embora tenham ganhos sólidos ao priorizar as áreas de relacionamentos, o modelo do CRM reconhece que o relacionamento é apenas uma parte do mix de marketing e que muitas vezes há situações em que os elementos clássicos de mercado são essências para que a estratégia de marketing alcance o sucesso desejado.

Para ajudar nessa gestão de relacionamento com clientes, há diversas ferramentas bastante úteis; dentre elas, talvez a mais eficiente seja o uso de um software de CRM - sigla inglesa para Gestão de Relacionamento com Clientes. De acordo com Kotler (2012, p.142), tal ferramenta consiste no gerenciamento cuidadoso de informações detalhadas sobre cada cliente, e de todos os pontos de contato com ele, a fim de maximizar sua fidelidade, graças ao nível de conhecimento que a empresa passa a ter das preferências e dos costumes de compra. Tal sistema permite que as empresas possam customizar seus produtos, programas, mensagem e mídias, de modo a atingir com mais objetividade o interesse dos consumidores.

Segundo Swiff (2001, p.12) esse tipo de gestão é uma abordagem empresarial destinada a entender e influenciar o comportamento dos clientes, por meio de comunicações significativas para melhorar as compras, a retenção, lealdade e a lucratividade deles”. Ou ainda, continua o autor, é um processo interativo que transforma informações sobre os clientes em relacionamentos positivos com eles.

A tecnologia, na forma de técnicas avançadas de transformação e apresentação gráfica de dados, acelera a utilidade e a velocidade da tomada de decisão administrativa. Ela aumenta muito mais o poder do pessoal de contato com clientes, empregados que trabalham com informações, funções de marketing e venda e empregados administrativos, com inteligência de informações sobre negócios significativamente melhores em relação a seus clientes atuais e potenciais. (SWIFF, 2001. p. 13).

Também Barnes (2002, p.179), fala da importância dessa ferramenta para maximizar os resultados de qualquer empresa que pretenda zelar cuidadosamente dos clientes e, com isso, melhorar seus resultados:

Com o CRM, a ênfase está em vender mais produtos e serviços através do levantamento de dados, a fim de determinar os tipos de clientes com maior probabilidade de adquirir um determinado produto. Isso é possível mediante o desenvolvimento de sofisticados modelos de previsão que avaliam propensão de um segmento para adquirir produtos com base no comportamento de compra de indivíduos com perfis demográficos – e outros traços – semelhantes. (BARNES, 2002. p. 180)

4. ESTUDO DE CASO

Com base nos conceitos definidos acima, esta seção do projeto faz uma análise da empresa Kroenke Representações, em vista de detalhar sua situação atual, a fim de melhor definir as sugestões de melhoria.

4.1. HISTÓRIA DA EMPRESA

A Kroenke Representações foi fundada em 2006, em Blumenau – SC, por Laudolino kroenke, que inicialmente trabalhava sozinho e atuava apenas naquele estado. Em 2013, seu filho, Fábio Ramon Kroenke, abriu outra empresa com o mesmo nome fantasia no estado do Paraná, a fim de ele e sua esposa prestarem o mesmo serviço de representação comercial neste estado. A Kroenke atua exclusivamente como representante comercial do setor de alimentos, mais especificamente, de conservas. Embora responda por todo o Paraná, atualmente ela atende Curitiba, a região metropolitana, o litoral do estado e também algumas cidades do interior, como Guarapuava, Ponta Grossa, Castro, Irati, Palmeira, dentre outras.

Um dos maiores diferenciais da empresa é o conhecimento da área em que atuam, tanto em termos de produto quanto de mercado. O fundador da empresa tem 30 anos de experiência no ramo de conservas, e antes de ser representante comercial ocupava o cargo de diretor comercial na Cia Hemmer, empresa catarinense tradicional nesse segmento. E seu filho, Fabio, trabalhou por 16 anos como vendedor na mesma empresa e foi o responsável por promover a marca no Paraná. O fato de ter iniciado um trabalho do zero nessa região e seu perfil carismático fizeram com que o relacionamento entre ele e seus clientes se tornasse muito próximo, o que o ajudou muito no período de transição entre o desligamento da Hemmer e o início do trabalho com outras marcas desconhecidas. Assim, as primeiras negociações foram baseadas sobretudo na confiança que os clientes tinham no vendedor. E esses mesmos clientes se tornaram fortes parceiros comerciais, mantendo fidelidade às marcas da empresa.

No mais, as empresas funcionam de forma separada no Paraná e em Santa Catarina. Não apenas no que diz respeito às vendas e ao recebimento de comissões, mas até mesmo com relação às marcas que cada qual representa – nem todas as marcas representadas em um estado são representadas no outro.

4.2. ESTRUTURA OPERACIONAL

A fim de detalhar a estrutura de trabalho que atualmente define a Kroenke, serão apresentados abaixo os principais processos e as principais rotinas de trabalho adotadas pela empresa.

4.2.1. Equipe de Trabalho

A equipe de trabalho se compõe de duas pessoas: o proprietário e sua esposa. Ambos atuam como representantes, embora com funções distintas. O proprietário atende apenas clientes ativos com perfil de faturamento alto, como grandes redes, atacados e varejos de grande porte. Sua esposa o auxilia nessa tarefa quando preciso, mas sua função é a prospecção de novos clientes, manutenção de clientes de faturamento menor e eventuais visitas a algum cliente inativos, a fim de entender os motivos que levaram a não mais comprar, e ver a possibilidade de reativação de cadastro.

4.2.2. Missão, Visão e Valores.

A base do planejamento estratégico de qualquer empresa é sempre sua missão, sua visão e seus valores, uma vez que não há estratégia possível antes que a empresa tenha clareza do motivo pelo qual está no mercado, de onde ela espera chegar e de que princípios ela precisa adotar para alcançar isso. Pensar esses tópicos é sempre um bom exercício para os proprietários, é a chance de analisar se aquilo que pensaram para a empresa tem ou não se tornado realidade, se exige algum direcionamento, alguma correção, etc. Nesse sentido, os proprietários da Kroenke redigiram a Missão, a Visão e os Valores da empresa, que seguem abaixo.

- a) Missão: Fornecer a nossos clientes um atendimento de qualidade, promover as marcas que representamos, dando destaque a elas no mercado.
- b) Visão: Ser referência como empresa de representação comercial, oferecendo qualidade na prestação de nossos serviços, representando com excelência as empresas que nos contratam.
- c) Valores: Ética, respeito e profissionalismo com clientes e empresas representadas.

4.2.3. Marcas Representadas

Atuando como representação comercial de empresas do ramo de alimentos, mais especificamente, de conservas, a Kroenke representa quatro marcas:

- a) Nacon Goya Indústria e Comércio de Alimentos Ltda: Fundada em 1988, com sede em Santana do Parnaíba – SP, produz, importa, seleciona e embala produtos em conserva, atua em todo território nacional. Até 2013 seu foco era venda em quantidades maiores, como barricas para que outras empresas embalassem e colocassem sua marca. A partir daí, com a marca própria, Campo Belo Alimentos, passou a atuar diretamente no varejo. A Kroenke Representações foi a empresa que iniciou o trabalho de inserção e divulgação de seus produtos no mercado do Paraná. A Campo Belo Alimentos possui em seu mix os seguintes produtos: pepino, champignon, pickles, pimenta biquinho, azeitona, tomate seco, cebolinha, alcaparra, e alho em conserva. Seus produtos são vendidos em saches de 300g e 400g, bags de 1kg, baldes de 1kg á 5kg e barricas de 50kg a 180kg. E os produtos da linha gourmet, embalados em vidros nos tamanhos 100g a 500g.

FIGURA 2 - Produtos Campo Beto (Azeitonas)



Fonte: Pesquisa de campo
 FIGURA 3 - Produtos Campo Belo (Diversos)



Fonte: Pesquisa de campo

- b) Import Foods Comercial e Importadora Ltda: fundada em 2012, com atuação forte na importação de produtos, seleciona e embala também alguns nacionais. Com sede em Indaial – SC, possui em seu mix produtos como palmito, azeitona, orégano, uva passa, ameixa seca, cebola desidratada, macarrão grano duro Italiano, champignon. Suas embalagens tem tamanhos e tipos variados, como vidros de 300g a 1.800kg, sacos de 50kg para frutas secas, pacotes de 500g, no caso do macarrão, e baldes de 2kg e barricas de 50kg, para azeitonas e champignon.

FIGURA 4 – Produtos Import Foods (Champignon Inteiro)



Fonte: Pesquisa de campo

FIGURA 5 – Import Foods (Azeitonas Inteiras)



Fonte: Pesquisa de campo

- c) Conservas Danimar: empresa familiar que deu início a suas atividades em 1999, localizada em Pomerode – SC. Leva a tradição germânica de temperos nos produtos em conserva que fabrica. Em seu mix possui ovo de codorna,

pepino, palmito, azeitona, beterraba, chucrute, couve-flor, cenoura, repolho roxo, batata, brócolis, cebola, vargem, alho triturado, doces, frutas em caldas, raiz forte. Suas embalagens são vidros, nos tamanhos 180g á 1,800kg.

FIGURA 6 – Danimar (Conservas)

LINHA GOURMET



*Raiz Forte
em conserva*
24 und. x 230g
789893143052-1



*Alcaparras
em conserva*
24 und. x 230g
789893143031-6



*Champignon
em conserva*
24 und. x 230g
789893143090-3



*Tomate Seco
em conserva*
24 und. x 230g
789893143054-5



*Pimenta Malagueta
em conserva*
24 und. x 150g
789893143067-5

Fonte: Pesquisa de campo

FIGURA 7 – Produtos Danimar (Diversos)

LINHA ESPECIAL



*Ovos de Codorna
defumados em conserva*
15 und. x 300g
789893143033-0



*Ovos de Codorna com
Azeitonas em conserva*
15 und. x 300g
789893143008-8



*Ovos de Codorna em
conserva ao vinho branco*
15 und. x 300g
789893143028-6



*Ovos de Codorna
com Pimenta Biquinho
em conserva*
15 und. x 300g
789893143041-5



*Ovos de Galinha
em conserva*
15 und. x 300g
789816829037-0

Fonte: Pesquisa de campo

- d) Da Horta Alimentos: localizada em Coromandel – MG, a empresa é especializada em pimentas de todos os tipos. Possui um mix de produtos bem

diversificado. Levando em consideração que 90% desse mix é de pimentas e seus derivados, no seu catálogo podem ser encontrados: pimentas, geleia de pimenta, suflê de pimenta, molho de pimenta, creme de pimenta, azeite de dendê, óleo de pequi, manteiga de garrafa, etc. Suas embalagens são vidros em diversos tamanhos, que variam de 50g a 500g. Toda a pimenta em conserva produzida pela empresa vem em tempero comestível, próprio para consumo, inclusive as pimentas decorativas.

FIGURA 8 - Produtos Pimentas D Horta (Diversos)



Fonte: Pesquisa de campo

Algumas dessas marcas certamente são conhecidas do público em geral, e o trabalho de manutenção dos estoques em quantidade ideal nos pontos de venda é uma tarefa que exige acompanhamento constante por parte dos representantes, desde a acirrada disputa por espaços em gôndolas até a manutenção das mesmas com níveis mínimos de estoque.

4.2.4. Processos e Rotinas de Trabalho

Durante a visita a um cliente, os representantes levam os catálogos de produtos que as empresas disponibilizam juntamente com a tabela de preços. Com uso do catálogo, o cliente pede aquilo que deseja e os pedidos são anotados em um caderno, para depois serem transmitidos às empresas em formato virtual.

Atualmente, a transmissão dos pedidos não segue um padrão único para todas as empresas. Algumas delas recebem os pedidos em planilhas do Excel, outras no próprio corpo do e-mail, outras enviadas como arquivos em formato DOC ou TXT.

Em alguns casos, embora raros, os pedidos são transmitidos via ligação telefônica.

Em alguns casos, além de fazer vendas, os representantes também coletam produtos com carro próprio nas indústrias representadas que ficam em Santa Catarina e entregam nos clientes em Curitiba. Essa medida é tomada para agilizar mais a entrega, já que clientes menores não tem volume de compras o suficiente para as fábricas entregarem. Esse serviço demanda uma quantidade mínima de itens ou um valor mínimo de pedido, então esta é uma forma utilizada para não deixar de atender esses pequenos clientes e agilizar a chegada da mercadoria em seu ponto de venda – mesmo porque se tratam de revendedores de alimentos, e a rotatividade desses produtos costuma ser alta, e isso exige uma entrega ágil. Assim, entregando a mercadoria rapidamente, a recompra ocorre com maior frequência e o espaço na área de vendas não é perdido para marcas concorrentes. Essa medida foi adotada principalmente por razão da venda de azeitonas, que é um dos carros-chefes de venda: os principais concorrentes são a Vale Fértil e La Violetera, e ambas têm depósitos aqui em Curitiba, conseguido vender em um dia e entregar no outro. Já os depósitos das marcas representadas pela Kroenke ficam em Santa Catarina. Por isso, se esperarem fechar carga ou valor mínimo de pedido para fazer a venda e a entrega, levaria no mínimo uma semana até os clientes receberem.

A empresa não faz uso de qualquer forma de Tecnologia de Informação, capaz de auxiliá-la na gestão do negócio, nem mesmo aplicativos ou planilhas de Excel com controles dos elementos que mais demandam atenção. Por exemplo, não possui software de gestão de dados para organizar e controlar as atividades do negócio, como um ERP para controle de vendas, comissões, prazos, tabelas de preço, devoluções, bonificações, promoções, períodos com maior demanda, etc. Ou alguma ferramenta de CRM, mesmo em pacotes básicos, que permitissem orientar as compras dos clientes com base no perfil da região que atendem, no comportamento de compra do consumidor ou no próprio histórico de giro de mercadorias do cliente, dentre outras funcionalidades importantes da gestão de relacionamento com clientes feita por esses sistemas.

4.2.5. Diferenciais Competitivos

Como diferenciais competitivos da empresa, os responsáveis citaram os seguintes pontos:

- a) Os representantes possuem profundo conhecimento de mercado, adquirido com 16 anos de experiência no ramo de conservas.
- b) Mantêm excelente relacionamento interpessoal com os principais clientes (atacados e distribuidores, redes de supermercados), o que permite abertura para desenvolver um trabalho de aumento de faturamento, inclusão de novos itens no mix, promoções de épocas festivas, etc.
- c) As empresas fabricantes – que também são clientes da Kroenke ao contratarem seu serviço de representação comercial – têm plena confiança no trabalho da empresa, permitindo-lhes dar sugestões sobre os produtos ou informações sobre o mercado, dentre outras formas de participação, que muitas vezes terminam em ajustes favoráveis ao fechamentos de negócios.

4.3. PESQUISA DE SATISFAÇÃO

A equipe do projeto realizou uma pesquisa com alguns clientes da Kroenke a fim de coletar informações que servissem para confirmar ou corrigir a avaliação feita da empresa acerca de vários pontos, tais como atendimento, preços, conhecimento de mercado, dentre outros. Isso para garantir que as soluções apresentadas são, de fato, as que os clientes esperam. Abaixo estão detalhada a metodologia usada para o planejamento e a aplicação dessa pesquisa.

4.3.1. Metodologia

Em primeiro lugar, a pesquisa é de natureza quantitativa, não qualitativa – ou seja, consiste em um questionário cujas repostas são alternativas pré-definidas, que visam confirmar ou rejeitar a análise da empresa feita pela equipe sobre pontos específicos, não permitindo, por isso, opiniões abertas, que poderiam desviar o foco.

Em segundo lugar, empresa não entrevistou clientes inativos. Embora ela pudesse ajudar a entender por quê ficaram inativos, a distância desses clientes com relação à Kroenke poderia influenciar favorável ou negativamente a empresa nas respostas. Também os fornecedores não foram entrevistados. Embora também sejam clientes da Kroenke, o serviço prestado a eles é de representação de suas marcas, e não de intermediação comercial, como é o serviço que a Kroenke presta aos varejistas. Se fossem inclusos, a pesquisa perderia o foco.

A pesquisa consiste em uma amostra por julgamento. Como diz Malhotra (2001, p.307),

“A amostragem por julgamento é uma forma de amostragem por conveniência em que os elementos da população são selecionados com base no julgamento do pesquisador. Este, exercendo seu julgamento ou aplicando sua experiência, escolhe os elementos a serem incluídos na amostra, pois os consideram representativos da população de interesse, ou apropriados por algum outro motivo.

Assim, a pesquisa é uma amostra seletiva feita com 20 clientes. Como a empresa possui hoje oitenta clientes ativos, a equipe separou esses clientes em quatro grupos por semelhança de perfil: atacado (1), redes de loja (2), varejo de grande porte (3) e pequeno varejo (3). Fez-se um rateio para calcular qual o percentual de cada grupo

de clientes dentro da totalidade de clientes, a fim de determinar para quantos clientes de cada perfil a amostra deveria entrevistar. Abaixo, segue a tabela desse rateio.

TABELA 1 – Quantidade de Entrevistados por Grupo de Clientes

GRUPOS DE CLIENTES	QTDE. CLIENTES	GRUPO / TOTAL CLIENTES	QTDE. ENTREVISTADOS
1. Atacados	8	10%	2
2. Grandes Redes	20	25%	5
3. Varejo Grande Porte	27	34%	7
4. Pequeno Varejo	25	31%	6

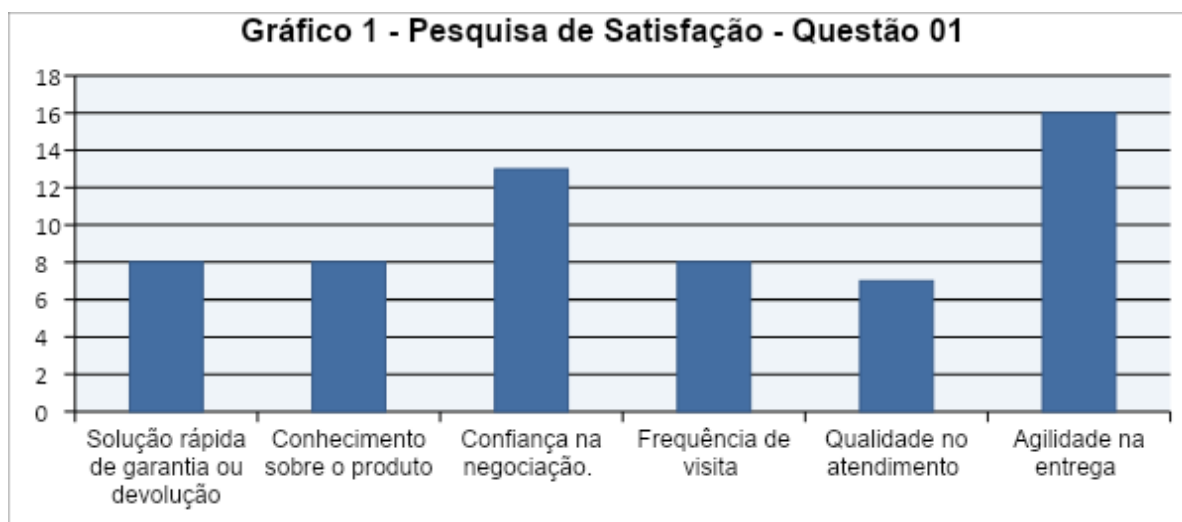
A soma dos entrevistados de cada grupo resulta na amostra de 20 clientes representa, assim a totalidade dos clientes da Kroenke.

Por fim, a pesquisa foi realizada por meio eletrônico, em abril de 2015, após solicitação formal por telefone e visita por integrantes da equipe, juntamente com o representante, para reforçar a importância de responderem. Além disso, a equipe enfatizou que as respostas seriam absolutamente anônimas para encorajar os clientes a responderem com franqueza. Os vinte selecionados responderam.

4.3.2. Resultados e Análise

a) Pesquisa de Satisfação – Questão 01.

“Quais os principais atributos que, na sua opinião, são fundamentais para um representante comercial? Cite 3 atributos.”



Fonte: Pesquisa de Campo

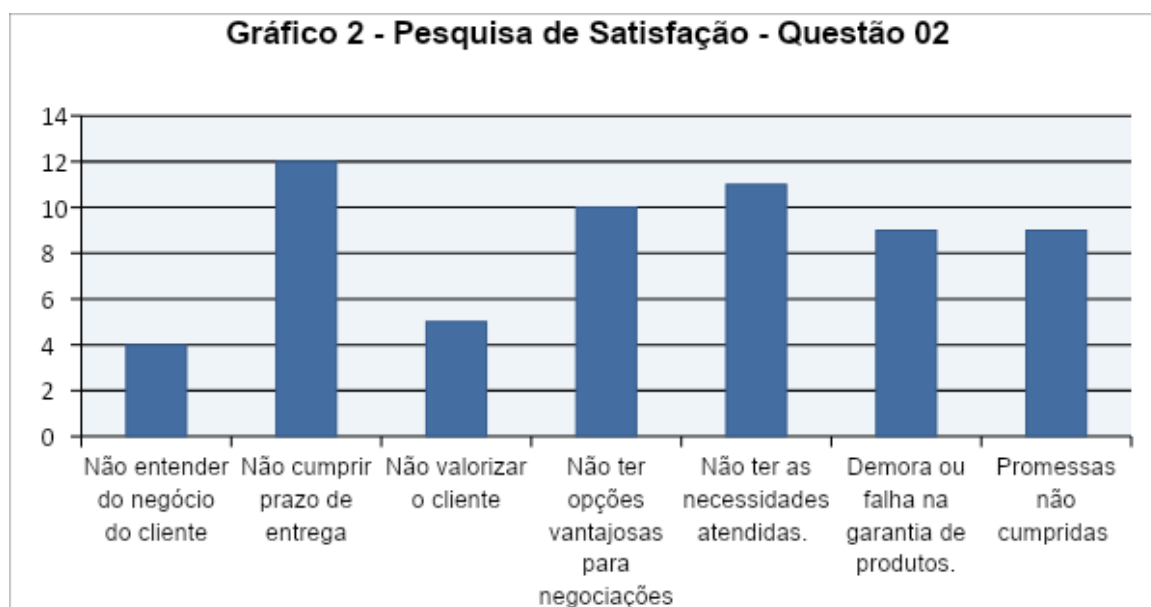
Nesta primeira questão, como cada um dos vinte clientes selecionaram três alternativas, no total foram sessenta respostas. Como se nota, a maioria deles afirma que a agilidade na entrega é o principal elemento que uma representação comercial deve primar por garantir (foram dezesseis votos). Sem dúvida, no ramo alimentício era esperada essa resposta como sendo a mais importante. Afinal de contas, se o produto que o cliente se adaptou a comprar em uma loja não estiver na prateleira no ato da compra, em muitos casos ele não trocará por outra marca, pelo hábito alimentar criado com aquela. E isso impacta muito no resultado da empresa, já que se trata de um ramo em que praticamente todos os produtos são de alto giro.

Em segundo lugar, com treze votos, os clientes julgam ser importante que o representante passe confiança na negociação. Em geral, isso significa valorizar elementos que fazem a parceria ser mantida, como ser idôneo, manter uma política comercial clara e benéfica para o cliente, ter ciência daquilo que foi combinado entre as partes e cumprir.

Por fim, houve praticamente empate com relação ao terceiro quesito mais importante na opinião dos clientes.

b) Pesquisa de Satisfação – Questão 02

“Quais são as principais falhas de um representante comercial no processo de atendimento ao cliente? Cite até 3.”

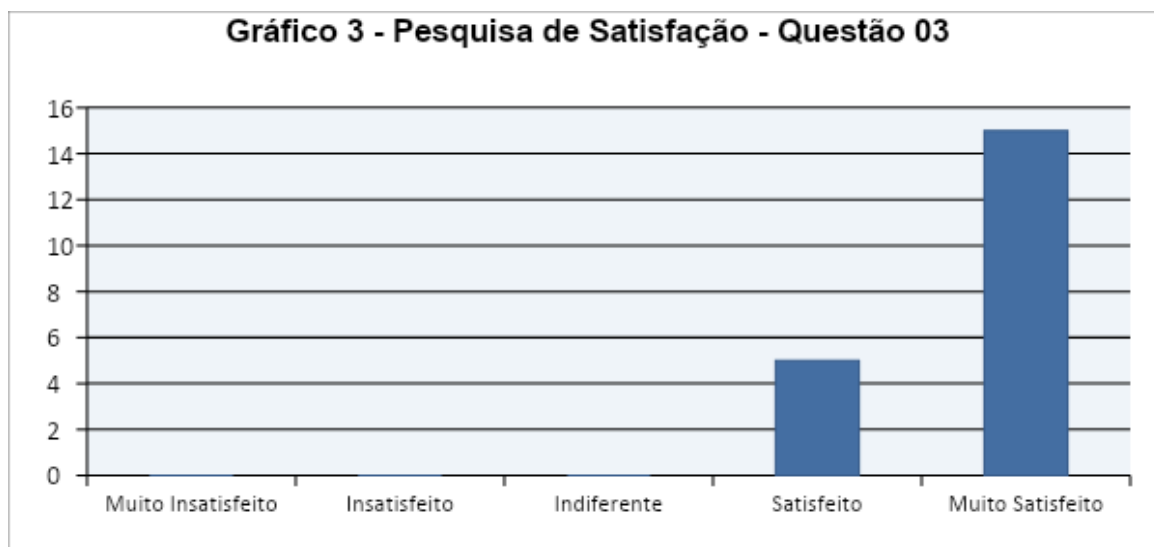


Fonte: Pesquisa de Campo

Analisando detalhadamente a questão 02, pode-se perceber que ela indaga as mesmas coisas da questão anterior, mas de uma forma inversa. Naquela, perguntava-se o que era o melhor atributo; agora, o pior erro. Naturalmente, espera-se que o pior erro seja, exatamente, algo relacionado a ausência do melhor atributo. E, de fato, as respostas confirmaram as tendências da primeira questão. Note-se que na questão 01 os clientes responderam que agilidade na entrega e confiança na negociação eram os principais atributos de um bom representante comercial; e na segunda questão reforçaram isso: o não cumprimento do prazo de entrega foi a alternativa mais votada e, depois, as outras quatro alternativas mais votadas praticamente têm a ver com quebra de confiança na negociação: não ter opções vantajosas para negociar, não atender as necessidades do cliente, não resolver problemas, não cumprir promessas.

c) Pesquisa de Satisfação – Questão 03

“Qual é seu grau de satisfação quanto ao conhecimento que o representante possui do negócio, dos produtos e do mercado em que atua?”

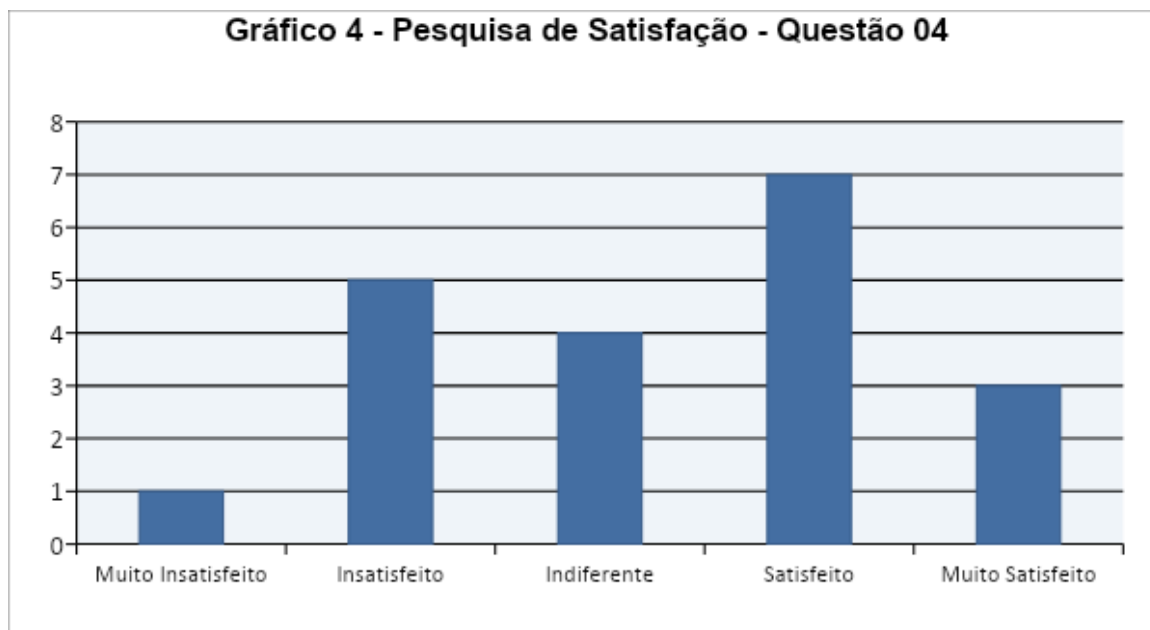


Fonte: Pesquisa de Campo

Como o gráfico revela, os clientes se mostraram realmente satisfeitos com o conhecimento que o representante tem acerca do ramo e do mercado de conservas, haja vista que nenhum julgou esse quesito negativamente.

d) Pesquisa de Satisfação – Questão 04

Qual é seu grau de satisfação quanto à agilidade do atendimento, da coleta do pedido à entrega dos produtos?

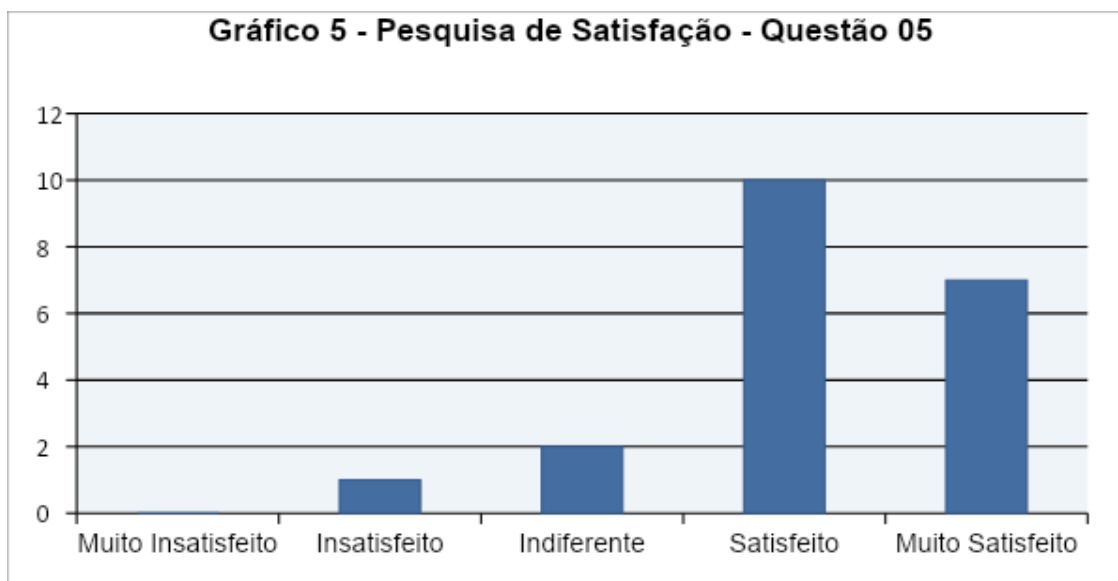


Fonte: Pesquisa de Campo

Quando questionados diretamente sobre a agilidade do atendimento, os clientes se mostraram consideravelmente insatisfeitos quanto ao tempo de coleta do pedido e a chegada da mercadoria no ponto de venda. Como a equipe já previa, a falta de ferramentas de gerenciamento de dados exige dos representantes mais tempo de trabalho, provocando perda de produtividade e ocasionado em alguns casos atraso nas entregas. Sem dúvida, esse é um ponto a ser melhorado, pois, embora metade dos clientes entrevistados estejam satisfeitos, a outra metade está descontente, e esse nível de descontentamento é um índice bastante alto. Mesmo porque não é apenas a metade de clientes da amostra que está insatisfeita, é a metade de todos os oitenta clientes que a amostra está fielmente representando.

e) Pesquisa de Satisfação – Questão 5

“Qual seu grau de satisfação quanto ao pós-venda, sobretudo quanto à solução de problemas, tais como trocas, devoluções, dentre outros?”

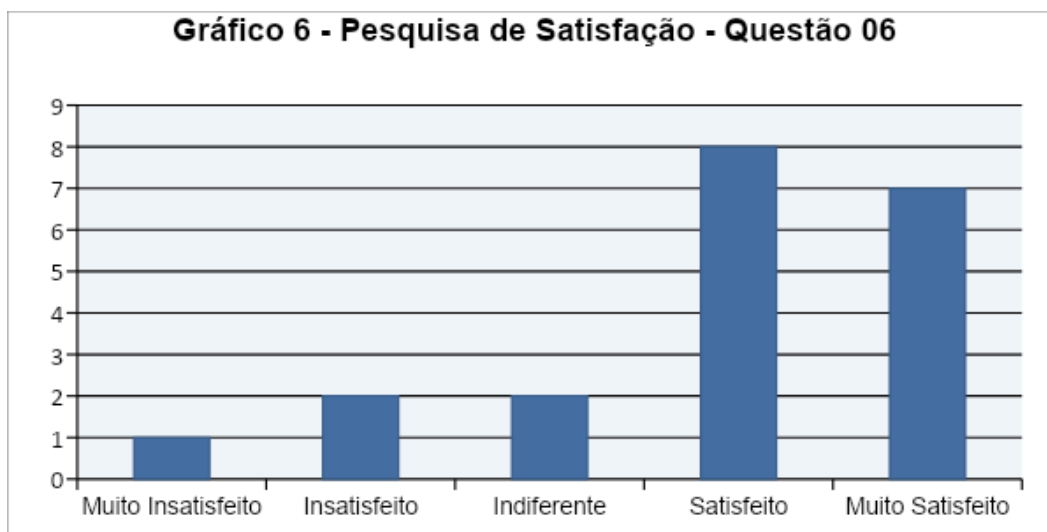


Fonte: Pesquisa de Campo

As respostas dadas à questão 05 revelam que os clientes estão satisfeitos com o pós-venda da Kroenke Representações. Mesmo porque, considerando-se que a resposta “indiferente” pode significar, nesse caso, que o cliente não tenha tido necessidade de solicitar garantia ou troca, e por isso julgou-se incapaz de avaliar se a empresa é ou não competente nesse quesito.

f) Pesquisa de Satisfação – Questão 6

“Qual seu grau de satisfação quanto às condições comerciais oferecidas pela Kroenke, tais como preços, prazos, frete em comparação com os concorrentes?”

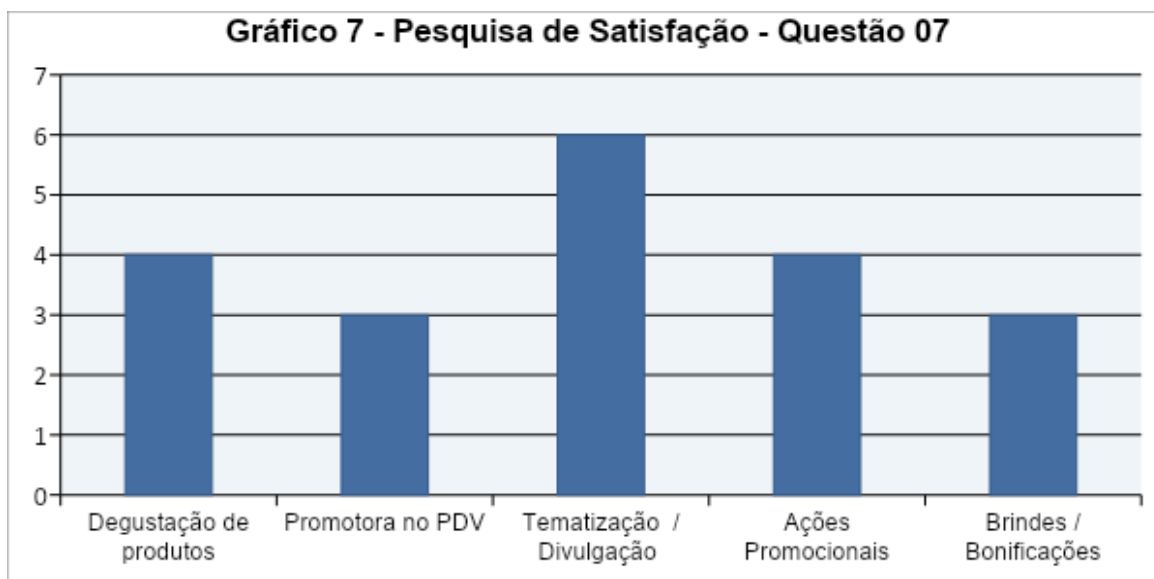


Fonte: Pesquisa de Campo

Questionados sobre as condições comerciais oferecidas pela Kroenke, a ampla maioria dos clientes se mostrou satisfeita. Essas condições, na verdade, são definidas pelos fornecedores, e variam conforme o volume de compra do cliente. Assim, como a maioria dos clientes da Kroenke atualmente é de porte maior, isso resulta em uma avaliação positiva das condições comerciais por parte dos clientes, quando comparadas às condições dos concorrentes. Além disso, pelo menos duas das empresas representadas, A Campo Belo e a Import Foods, são grandes importadoras de conservas, e tem um preço de custo inferior ao das marcas concorrentes. Isso também foi refletido na avaliação positiva vista no resultado dessa questão.

g) Pesquisa de Satisfação – Questão 7

“Que benefícios você prefere que a Kroenke traga a seu negócio?”

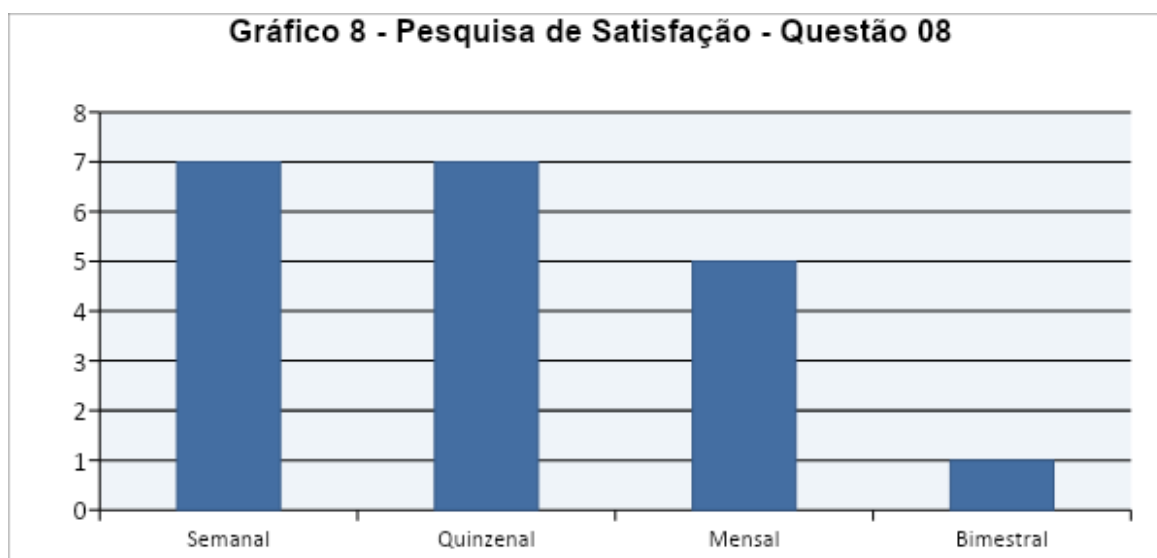


Fonte: Pesquisa de Campo

Dentre as alternativas de marketing trabalhadas pela Kroenke com seus clientes, embora a mais votada seja a tematização e divulgação – talvez um reflexo, mais uma vez, de geralmente ser esta a preferência das empresas de grande porte –, percebe-se um equilíbrio entre as alternativas propostas. Isso significa que todas elas, aos olhos dos clientes, são importantes. Cabe à representação analisar qual delas mais se adequa a cada perfil de cliente, de ponto de venda.

h) Pesquisa de Satisfação – Questão 8

“Qual a frequência de visitas de seu representante você considera a mais adequada para sua empresa?”



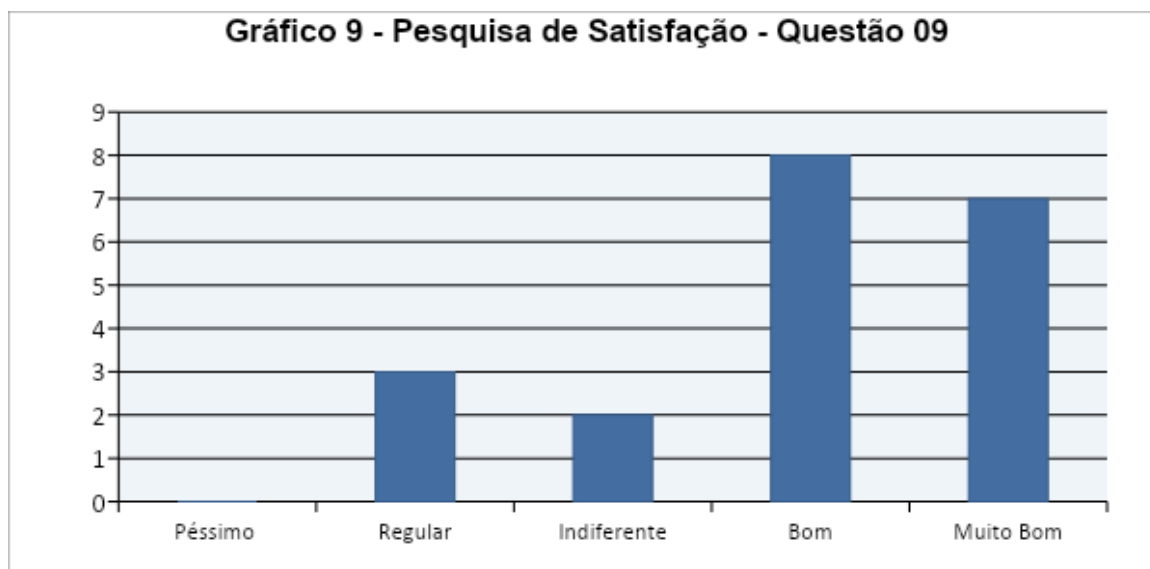
Fonte: Pesquisa de Campo

Mais uma vez refletindo a característica de um mercado que comercializa itens de alta rotatividade, a maioria dos clientes prefere visitas semanais ou quinzenais. Isso também pode ser devido ao costume de os compradores desse setor fazerem pedidos negociando preços, promoções, bonificações, etc.

Ou ainda, outro detalhe que caracteriza o varejo de alimentos em supermercados é o de que representante muitas vezes é quem faz o pedido para os clientes, indo até a seção onde ficam expostas as mercadorias, verificando o que está com estoque baixo ou em falta, anotando e comunicando ao comprador. Este então analisa as quantidades, os preços são acordados e o pedido está feito. Nesses casos, a presença frequente do representante é indispensável.

i) Pesquisa de Satisfação – Questão 9

“Como você avalia o atual relacionamento da Kroenke Representações com a sua empresa?”

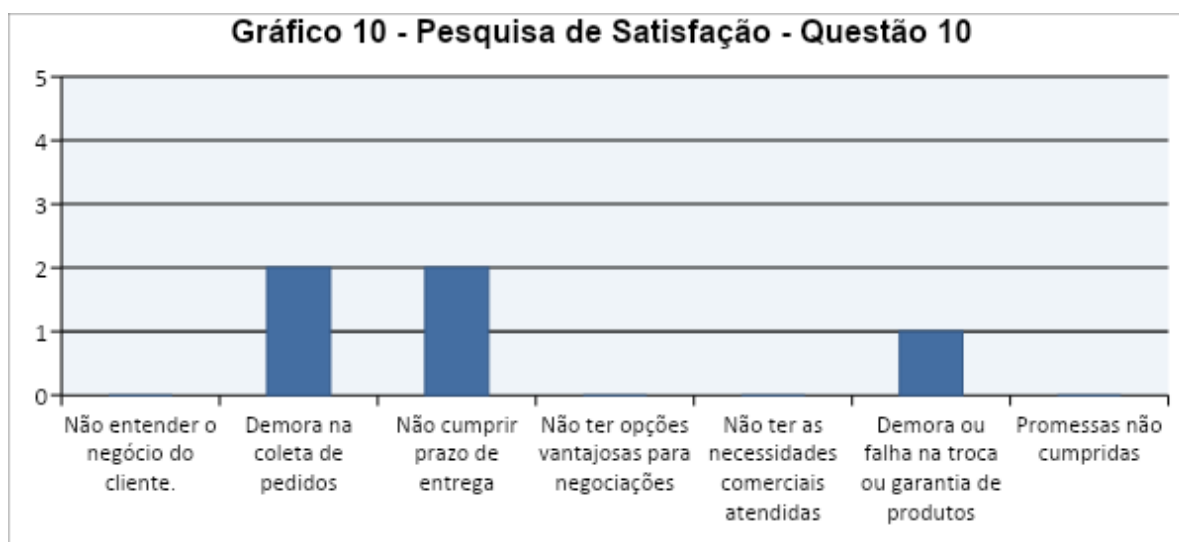


Fonte: Pesquisa de Campo

Os clientes avaliam muito positivamente o relacionamento de suas empresas para com a Kroenke. Nenhum cliente achou o relacionamento péssimo, dois julgaram como indiferente e três julgaram como regular. Os motivos para essa avaliação foram solicitados na questão posterior.

j) Pesquisa de Satisfação – Questão 10

“Caso tenha respondido “Péssimo”, “Regular” ou “Indiferente”, assinale os principais fatores que levam à essa avaliação”



Fonte: Pesquisa de Campo

Cinco dos vinte clientes julgaram que seu relacionamento com a Kroenke é regular ou indiferente. Questionados sobre os motivos para esse julgamento, as respostas foram, mais uma vez, relacionadas à agilidade: a demora na coleta de pedidos, o não cumprimento de prazo de entrega e a demora ou falha no pós-venda foram os motivos alegados.

4.4 ANÁLISE SWOT

Analisando as informações recebidas mediante pesquisa de satisfação feita com clientes e também as informações que a equipe coletou diretamente com a empresa, apresentada na seção 2 deste projeto, fez-se uma análise do ambiente interno da empresa, pelo detalhamento das forças e fraquezas que a empresa possui atualmente, e também uma análise do ambiente externo, levantando as ameaças que podem impactar o desempenho do negócio e as oportunidades que podem ser aproveitadas para sua melhoria.

4.4.1 Análise Interna: Forças

A análise dos dados levantados permite afirmar que uma das forças da Kroenke Representações é ter a confiança dos clientes. Prova disso é a fidelidade desses clientes às marcas representadas pela empresa, desde o momento em que foi aberta no Paraná, inclusive levando-os a deixar de comercializar marcas concorrentes com as quais já trabalhavam. Basta lembrar, como vimos no início da seção anterior, que quando Fabio trouxe a Kroenke para o Paraná, ele nada tinha além de amplo conhecimento do mercado de conservas, e foram esses clientes que deram suporte ao início da empresa, dando um voto de confiança a ele, aceitando trabalhar com as marcas que ele sugeria.

Outra força da Kroenke é, precisamente, ter *know-how* especializado acerca dos produtos em conserva, adquirido pelo proprietário através de sua família, que é de descendência alemã e sempre trabalhou nesse ramo, bem como por ter trabalhado na empresa Hemmer por vários anos. Este *know-how* é de tal modo reconhecido pelos próprios fabricantes de conservas que o auxílio de Fabio eventualmente é solicitado no desenvolvimento de alguns produtos, com sugestão de temperos, consistência dos produtos, etc.

Além disso, a empresa possui *know-how* acerca do mercado e da região em que atua. Estar desde 2001 no mesmo ramo lhe dá a vantagem de ter presenciado algumas mudanças no mercado, nos concorrentes e a sensibilidade de avaliar o que é melhor para o perfil de cada cliente, etc. Isso certamente é um grande diferencial e pesa muito favoravelmente nas negociações.

Uma vantagem da Kroenke com relação a outras empresas de representação de conservas é a diversidade de mix que ela possui em linhas de conservas. Ocorre que os fabricantes de conservas das marcas representadas pela empresa não se opõem ao fato de ela representar também outras marcas, por confiarem no trabalho que é feito, porque as metas geralmente são cumpridas, enfim, porque seus interesses estão sendo cumpridos. E, por conta disso, essa possibilidade que a Kroenke tem de trabalhar com várias marcas de produtos em conserva permite grande flexibilidade na negociação com os clientes. Por exemplo, sabendo estes que todas as marcas representadas têm produtos de qualidade, se um dos fabricantes não permite descontos e o cliente precisa de desconto, a venda é direcionada para fabricantes que o permitam. Assim, a política comercial dos fabricantes é respeitada, a solicitação do cliente é atendida e a Kroenke não perde vendas. Outro exemplo, o fator estoque: se um produto está falta em um fabricante, o outro tem para substituição. Com isso, o cliente não precisa procurar fornecimento desses itens com representantes de outras marcas, não precisa alterar em seu ponto de venda o mix com o qual o consumidor final já está acostumado – que se concentra nas quatro marcas comercializadas pela Kroenke – e não perde vendas.

Por fim, a Kroenke Representações conta também com logística própria. A Kroenke adquiriu uma Van, cujo principal uso é buscar em Santa Catarina os produtos das empresas Import Foods, Danimar e Grutzmacher e entregar nos clientes. E a logística própria traz dois benefícios à empresa: agilizar algumas entregas e não deixar de vender para alguns clientes. Quanto ao primeiro, trata-se da seguinte situação: como esses fabricantes têm um processo de logística atrelado o fechamento de carga de caminhões grandes, isso frequentemente atrasa algumas entregas. E se pensarmos que os concorrentes com depósito em Curitiba conseguem entregar seus produtos em no máximo dois ou três dias, a estratégia tomada pela Kroenke de usar logística própria para buscar a mercadoria em Santa Catarina e entregar nos clientes em um tempo muito menor do que o fabricante entregaria minimiza em alguma medida os atrasos e seus impactos no ponto de venda. Obviamente, essa não é uma força a ser entendida como algo que falta nos concorrentes, mas algo implementado pela Kroenke sem o qual ela não teria o mesmo desempenho nas vendas. Quanto ao segundo benefício, este é mais fácil de se entender: alguns clientes, sobretudo os varejos de pequeno porte, não têm volume de compra suficiente para fechar carga com o fabricante e não tem estoques suficientes que justificassem esperar o

fechamento de carga compartilhada com outros pontos de venda; então, usar logística própria é a única forma de a Kroenke não deixar de atendê-los.

4.4.2 Análise Interna: Fraquezas

A equipe constatou, sobretudo com base em entrevista aos proprietários, que não existem procedimentos padronizados de trabalho. Isso em diversos aspectos. Em geral, as únicas rotinas existentes são: ir até o cliente (muitas vezes sem uma agenda pré-definida com roteiros, horários, etc), anotar os itens a pedir (anotação esta feita no tipo de material que houver à mão, como folhas de papel avulsas, papel toalha, com letra nem sempre compreensível, etc) e, posteriormente, transmitir o pedido por e-mail às empresas. As mais importantes falhas da empresa em rotina e processos são, assim, ausências de controle, tais como:

- a) Não ter qualquer tipo de controle quanto à frequência de visitas feitas aos clientes ou sobre a necessidade que cada um tem de visitas;
- b) Não ter roteiros de visita, com agendamento prévio de horários. A falta disso faz com que todos os clientes sejam afetados pela perda de agilidade do atendimento e a eficiência de muitas visitas seja impactada, provocando perdas em produtividade. Por exemplo, sem uma agenda previamente ajustada à necessidade de visitas que cada cliente possui, algumas vezes o representante deixa de visitar clientes que precisam de mercadoria mas, com a correria típica do negócio, acabam não percebendo que seus estoques estão muito baixos. E, opostamente, há também o problema de que as visitas sem agendamento prévio muitas vezes fazem com que o representante chegue até o estabelecimento do cliente e não encontre o profissional responsável por compras, gerando desperdício de tempo e custos de locomoção.
- c) Não saber que itens e suas quantidades foram vendidos anteriormente para cada cliente. Quando essa informação é necessária, é preciso consultar o pedido anterior, que fica no computador pessoal do proprietário, em sua residência, ou acessar o endereço eletrônico pelo celular e procurar a mensagem enviada que continha o pedido. E essa é uma fraqueza que impacta diretamente na possibilidade de crescimento da empresa, pois uma premissa básica e necessária para quem pretenda aumentar sua receita é saber exatamente de onde precisa partir: que itens fazem parte do mix daquele

cliente, qual a quantidade negociada anteriormente, que preço ele precisa ter para conseguir ter rotatividade e margem, isso para saber se há possibilidade de arriscar aumento do volume negociado, para se planejar uma ação com itens que tem tido baixo giro neste ponto de venda mas giram bem em outro local com perfil de consumidores similar, etc.

- d) Não ter controle dos valores totais vendidos no mês e, por consequência disso, tampouco quanto de comissão tem a receber de cada fabricante, até que eles enviem seu relatório próprio de comissões. Muito embora haja confiança por parte dos fabricantes quanto à somatória das vendas e o repasse correto das comissões, o fato é que, se *houver erros* nesse cálculo (e talvez já tenha havido) a Kroenke não tem como perceber isso, exceto se mês a mês abrisse cada e-mail enviado com pedidos e somasse tudo manualmente. Além disso, a importância de ter esses dados à imediata disposição não reside apenas na possibilidade de correção de repasses de comissão, mas em serem base para a tomada de decisão pelo proprietário. Por exemplo, esse controle permite saber antecipadamente quanto será o repasse de comissões do mês seguinte, permitindo, assim, ajustar a estrutura operacional para gerar menos despesas naquele mês. Ou ainda, conhecendo as vendas de cada mês, pode-se traçar a uma curva de vendas e medir os meses em que os desvios são negativos, isso permite preparar campanhas com clientes específicos para esses meses, de modo a tentar minimizar o desvio.
- e) Considerando a quantidade de informações que é preciso gerenciar no dia-a-dia, a escassez de tempo para controlar todos os eventos e detalhes; e o inevitável fracasso que seria controlar tudo manualmente, uma grande fraqueza da empresa é não ter um padrão algum em tecnologia da informação para registrar, armazenar, transmitir e compartilhar dados de suas operações, clientes, fornecedores e do mercado. E hoje em dia, sem dúvida, isso é uma fórmula certa para a perda de faturamento, pois não apenas a agilidade nas operações é impactada pela lenta gestão das informações, mas também o controle detalhado do negócio, com rotinas automatizadas que só deixem para o gestor o papel de decidir por onde seguir. Todo o controle necessário e inexistente detalhado acima poderia ser feito com base em sistemas ou aplicativos de gerenciamento, a custos bastante baixos, e nada disso é usado.

- f) Grande parte das tarefas são centralizadas em uma só pessoa, o proprietário da empresa. Por ter mais tempo nesse mercado, a maioria dos clientes tem preferência em negociar com ele, e como a empresa não tem procedimentos padronizados, é difícil que outros atendam da mesma forma. Outro detalhe é o de que, exatamente por conhecer mais sobre os itens, ele anota os pedidos de uma forma que ele sabe o que significa, mas que é difícil de outra pessoa entender e ajuda-lo com a digitação. Por isso, essa digitalização dos pedidos acaba ficando também com ele mesmo. Outra tarefa que fica encarregado de fazer é a busca e a entrega das mercadorias em Santa Catarina.

4.4.3 Análise Externa: Ameaças

- a) Como a Representação trabalha com duas empresas que são importadoras, a variação cambial impacta diretamente o preço dos produtos, tornando-os caros nesse cenário em que a moeda brasileira está desvalorizada em comparação com o dólar, que é a moeda padrão para o comércio exterior. Assim, quando é preciso negociar azeitona e champignon, por exemplo, que são produtos cujo volume negociado normalmente é bastante significativo para o faturamento da empresa, a diferença de cambio pode afetar fortemente o preço de venda e, por conseguinte, o escoamento da mercadoria para os pontos de venda e a sua margem de lucro. Especificamente no caso do champignon, o principal concorrente é um produtor regional e, embora seu preço de venda também tenha aumentado graças ao aumento dos custos produtivos, ele não sofre as mesmas interferências da variação cambial e, por isso, consegue ser inferior.
- b) Outro fator que se constitui ameaça para os negócios da Kroenke é a crise econômica, que faz com que o poder de compra dos consumidores diminua, e isso impacta diretamente nas vendas de produtos de necessidade secundária, isto é, aqueles que não fazem parte da cesta básica e de maior valor agregado.
- c) Em boa medida, também como reflexo da crise econômica, houve aumento da inadimplência por parte dos clientes. E como as empresas só pagam a comissão após o cliente pagar o título, sempre que há atrasos no pagamento, o valor referente às comissões relativas a esses pagamentos também não é repassado. E quando ocorre um atraso maior, os fornecedores descontam o valor dos produtos da comissão a ser repassada ao representante, e ainda

imputam à Kroenke a responsabilidade pela cobrança do cliente. Embora seja um procedimento ilegal por parte dos fornecedores fazer esse abatimento de mercadorias, pois a comissão retida diz respeito a clientes adimplentes, este é um padrão do mercado, é como as coisas funcionam.

- d) Também o clima é um fator de ameaça para os negócios da Kroenke. Como ele interfere na safra e muitas vezes prejudica a colheita ou a qualidade dos produtos, que acabam não sendo utilizados, a demanda por alguns itens em épocas com clima desfavorável é superior à oferta, e com isso a empresa perde muitas vendas.
- e) Por fim, outra ameaça é a presença de fortes concorrentes com depósitos de produtos em Curitiba. Primeiramente, porque o fato de estarem na mesma praça dos pontos de venda faz com que a Kroenke dificilmente venha conseguir a ganhar no quesito agilidade de entrega. E como as empresas estão comprando menos e mantendo estoques mais enxutos, uma entrega mais rápida acaba se tornando um fator decisivo para o fechamento de vendas. Se essas empresas desenvolverem alguma estratégia enfatizando essa vantagem competitiva que possuem e atrelarem a ela alguma campanha de aumento de participação no mercado, seja por marketing ou por redução de preço, certamente as marcas representadas pela Kroenke sentiriam impacto negativo nas vendas. E pela pesquisa de satisfação viu-se que o quesito agilidade na entrega já registra insatisfação por parte dos clientes entrevistados.

4.4.4 Análise Externa: Oportunidades

- a) Uma grande oportunidade a ser salientada é o fato de a Kroenke dispor de ampla região de vendas, que é todo o Estado do Paraná. Mediante a profissionalização da estrutura de trabalho, que resultaria em otimização da produtividade da empresa, poderiam ser feitas projeções de aumento de vendas, e serem colocados prepostos para o atendimento, ou ainda, vendedores da própria Kroenke. Mico-regiões como a de Cascavel, Toledo, Umuarama, Pato Branco, Francisco Beltrão, Foz do Iguaçu, dentre outras, são campos inteiros a serem explorados. Só faltam ferramentas que permitam

organizar a estrutura para que seja possível definir e cumprir uma estratégia de ampliação da praça de atendimento atual.

- b) Outra oportunidade são lançamentos de novos produtos. Aumentando as opções do portfólio para a escolha do cliente é possível vender mais nos mesmos pontos de venda que a empresa já atende e ter mais argumentos e diversidade de mix para atender clientes que ainda não são atendidos. Um exemplo é o azeite em galão: trata-se de um item muito procurado por restaurantes e que foi lançado este ano. Com ele, a Kroenke já conseguiu cadastrar novos clientes que compram esse produto em grande quantidade, e isso é bom para a empresa, já que além da venda já feita do azeite, o fato de a representação ter contato com esse cliente possibilita que sejam vendidos a ele outros produtos do catálogo.

5. SUGESTOES DA EQUIPE DO PROJETO

Tendo em vista a estrutura atual da empresa, os conceitos estudados para melhor entender o setor de serviços, as respostas dadas pelos clientes na pesquisa realizada e a análise que a equipe fez dos fatores internos e externos que influenciam as operações da empresa, as recomendações da equipe à Kroenke Representações são as que seguem abaixo.

- a) Tomar como base a diretriz contida em sua visão de ser uma empresa referência no setor de representação comercial e estabelecer um planejamento das ações necessárias para atingir essa meta. A empresa sabe onde quer chegar, mas precisa definir o caminho que utilizará para chegar lá. Precisa de um planejamento em que constem: (a) soluções para os problemas hoje existentes, de modo a otimizar a produtividade, constando de que forma eles serão resolvidos; (b) as ações a serem tomadas para a ampliação da estrutura de atendimento e, sobretudo, para a maximização da qualidade do serviço prestado, tendo em vista que a visão da empresa é ser referência como prestadora de serviços.
- b) Em termos de implementação de procedimentos padronizados de atendimento, sugere-se que a empresa adote o uso de sistemas de gestão de dados, mais conhecido como ERP. Há no mercado vários aplicativos e sistemas de gestão de vendas muito eficientes e com preços realmente bons, e cujo retorno seria milhares de vezes maior que o custo de implementação. Um exemplo, o aplicativo Meus Pedidos tem um software de gestão de vendas voltado especificamente aos representantes comerciais. Em um pacote de R\$ 59,90 por mês, seria possível contar com cadastro ilimitado de clientes, cadastro ilimitado de produtos (sendo possível criar filtros por fornecedores), relatórios de vendas e comissões, controle de metas e, ainda relatório de clientes e produtos inativos. Além disso, o sistema é totalmente online, o que permitiria que os pedidos fossem feitos diante do cliente, diretamente no sistema, evitando o retrabalho da e do envio posteriores. acessado por um simples smartphone.

Outra ferramenta que pode ser implementada para ajudar estrategicamente a empresa na solução dos problemas atuais é a implementação de um CRM de Vendas, como o Pipedrive, por exemplo, que dispõe de ferramentas

extraordinárias para a gestão. Com ele é possível analisar o fluxo de vendas, ver quais clientes compraram e quais não, sendo possível registrar o motivo de não terem comprado (isso para alimentar a inteligência do sistema de modo que ele crie perfis para de compra para auxiliar o vendedor em estratégias futuras de venda). Possui ainda uma ferramenta que auxilia o vendedor a escolher os negócios e clientes corretos para minimizar o tempo de atendimento com negócios perdidos ou com clientes que não trarão o retorno esperado. Dispõe de relatórios de vendas, o que permite calculo das comissões; é totalmente personalizável (pode-se inativar funções não usadas, adicionar campos, etc), funciona em aplicativo móvel para qualquer dispositivo IOS ou Android. A ferramenta permite, também, conhecer os picos de venda de itens específicos em cada ponto de venda selecionado, e isso permite personalizar campanhas, ofertas, lançamentos para cada cliente. E o custo de tudo isso são \$ 12,00 (doze dólares por mês). Ele não seria uma alternativa ao sistema ERP, mas uma ferramenta complementar ao ERP. Pois este estabelece processos de registro e gestão das operações, do mix trabalhado, das comissões, dos relatórios financeiros, etc. Ao passo que o CRM faz o trabalho de personalizar o atendimento, pela criação de perfis de consumo.

- c) Outra sugestão feita para a à Kroenke é que desenvolva uma prestação de serviço com estrutura física separada da residência, mias profissionalizada. Ainda que inicialmente não possua a estrutura profissional completa, como departamento de marketing e pesquisa focado no varejo, salas para reuniões, visitas e treinamentos, ou frota de carro personalizada com visibilidade das marcas dos representadas. Mas, pelo menos, escritório próprio com *back office* para descentralizar as funções acumuladas sobre o proprietário.
- d) Sugere-se, ainda, a criação de rotinas de trabalho que criem uma cultura de gestão focada em otimizar o tempo e aumentar a receita, tais como: criar agendas de visita específicas para prospecção, criar agendas para definição e implementação de campanhas com clientes que tenham potencial de aumento de volume de compras; roteiro de visita a clientes ativos para coleta de pedidos (roteiros estes criados com base em uma análise prévia da necessidade de visita ao cliente, para evitar que uma visita destinada a vender não gere vendas).

- e) Sugere-se também a contratação de prepostos comerciais para atuar em regiões do Paraná ainda não trabalhadas. Há diversas cidades com população superior a setenta mil habitantes no estado; além de visitas estratégicas para analisar quais marcas são fornecidas nos pontos de venda dessas cidades, pode-se também coletar muitas informações úteis sobre o comércio local junto às prefeituras, a fim de analisar se vale à pena abrir a região e direcionar mercadorias de Santa Catarina para o interior do Paraná. Enfim, trata-se de fazer a tarefa de casa de todo empreendedor: estudar o mercado no qual se pretende ingressar e avaliar a viabilidade.
- f) Por fim, sugere-se que a empresa, após organizar sua estrutura de trabalho, analise a viabilidade de expandir sua oferta para restaurantes, lojas de especiarias, friambrierias (lojas que comercializam frios, enlatados, conservas, dentre outros itens afins), inclusive contratando preposto exclusivo para isso. Em geral esse mercado é atendido por distribuidores, então, se a Kroenke, como representante direta dos fabricantes, visita-los, pode fechar bons parceiros comerciais.

6. ANÁLISE DE RISCO DA SITUAÇÃO ATUAL

Como diz Stamateas (2008, p. 25) “o fracasso no planejamento é o planejamento do fracasso”. Acreditando nesse pensamento, por ver que o mercado todos os dias comprova que ele é uma verdade, julga-se, quanto aos riscos relacionados à não implementação das sugestões propostas, que a empresa veria se acentuarem os problemas pelos quais ela passa hoje. Sem dúvida, é falso afirmar que tudo continuaria igual, pois o mercado está se tornando cada vez mais competitivo e a cada pouco concorrentes mais adentram o mercado, que acaba por separar os mais preparados dos despreparados. Assim, a profissionalização da estrutura de trabalho é a única forma de entrar na batalha sabendo quando atacar, quando recuar e que estratégia adotar para vencer.

Nesse sentido, como todas as sugestões aqui feitas dizem respeito à organização do trabalho, à criação de rotinas e procedimentos que otimizem o tempo e a produtividade, trazendo melhoria nos resultados, acredita-se que, caso não se acatem as sugestões, a empresa não conseguirá atingir sua visão se tornar referência em representação comercial. Afinal, é difícil até mesmo imaginar como uma empresa sem estrutura profissionalizada de trabalho e sem ferramentas modernas de gestão serviria de referência para um mercado. De qualquer forma, independentemente de a visão que a empresa tem para seu futuro estar ou não adequada à sua prática, o fato é que manter a estrutura de trabalho atual engessaria as possibilidades de crescimento e poderia levar a empresa inclusive à falência. Basta imaginar o que aconteceria se o proprietário tivesse algum problema de saúde: tudo estando centralizado nele, sem processos e sem rotinas claras de trabalho os clientes em pouco tempo mudariam de fornecedores ou os fornecedores mudariam de representação comercial.

7. ANÁLISE DE VIABILIDADE DAS SOLUÇÕES PROPOSTAS

Quanto à viabilidade de se implementar as sugestões, que, em suma, dizem respeito à adoção de um sistema ERP para gestão das operações do negócio e um sistema CRM, para gestão de relacionamento de clientes, vale à pena citar o caso da empresa americana Target Corp, uma espécie de Lojas Americanas dos Estados Unidos, mas com 900 lojas físicas, além do e-commerce (www.target.com). Ela utiliza um CRM próprio que enquadra seus clientes em centenas de categorias de consumo, criadas a partir de dados coletados dos cadastros de clientes de suas novecentas lojas, de seu comportamento de compra, de pesquisas respondidas, dos tipos de itens comprados por perfil de cliente.

A gestão desse relacionamento com os clientes é feito com tanto rigor e perfeição que o sistema consegue a incrível façanha de prever a tendência de compra futura desses clientes. Isto é, ela é capaz de prever: se este cliente acaba de comprar itens do grupo X, então é provável que sua próxima compra seja dos itens Y, com base no que os milhões de clientes da mesma categoria compraram após terem adquirido o item X. Sabendo isso, a Target envia catálogos, e-mails ou outros formatos de marketing especificamente para esses clientes, contendo somente aquilo que ela sabe que são suas prováveis compras futuras. A precisão com que o sistema gerencia e relaciona as informações dos clientes torna o processo de venda tão direcionado que cada consumidor tem a impressão de que a Target sabe exatamente tudo o que interessava a ele quando desenvolveu o catálogo.

Um caso, inclusive, ficou bastante famoso, que foi o de um pai que ficou sabendo da gravidez da filha porque a loja mandou cupons de desconto para enxoval de bebê, com base em compras anteriores da filha, como mostrou a revista Galileu, na matéria “A ciência que faz você comprar mais” (2013)

Embora não seja possível adquirir essa ferramenta usada pela Target, que é de desenvolvimento próprio, há inúmeras empresas que fazem isso no Brasil, como a Sales Force (www.salesforce.com), que é líder mundial em CRM e tem pacotes a partir de \$ 25,00 (vinte e cinco dólares) por mês, para até cinco usuários. Imagine isso em uma empresa de representação comercial que atenda supermercados, restaurantes, bares, lojas de especiarias, dentre inúmeros outros públicos-alvo possíveis. Não há estratégia melhor de vendas do que conhecer o perfil dos consumidores de uma certa região, relaciona-los a um perfil específico de produtos, a

um perfil específico de loja. Depois disso, é só visitar essa loja sabendo informar o que, quanto e quando ela deve trabalhar com esses itens, e qual o formato da divulgação que deve fazer daquilo. Essa venda seria certa para a loja, e ela seria um parceiro comercial fiel a essa representação comercial. Aliás, uma representação comercial que implementasse um CRM e de fato usasse a ferramenta para definir suas estratégias de venda sem dúvida teria muita chance de se tornar uma referência nesse tipo de prestação de serviço.

Por fim, uma gestão das operações da empresa por meio de um ERP permitiria total controle sobre o desempenho das vendas, sobre as metas a serem alcançadas, sobre períodos de baixas nas vendas, sobre o resultado financeiro da empresa, curvas ABC de clientes, de itens vendidos, enfim, dezenas de benefícios que dariam ao gestor uma visão clara de como está seu negócio, permitindo-o tomar decisões certas, ágeis e antecipadas.

8. CONCLUSÃO

Quando o projeto com a Kroenke iniciou, a proposta de trabalho parecia simples e a impressão era a de que a equipe não teria muitos detalhes a analisar na estrutura da empresa, muita informação pra colher, restando pouca coisa a contribuir. Com o passar do tempo, a partir da fundamentação teórica, quando foi possível perceber melhor a dimensão da atenção que é preciso dar ao relacionamento com clientes para ter sucesso no mercado atual, a impressão inicial se mostrou falsa. Além disso, a pesquisa de campo com clientes permitiu ampliar a visão de quais detalhes importa a eles e, assim, avaliar com ainda mais profundidade a estrutura atual da empresa.

Com base nessa descoberta gradativa do que está em jogo no mercado de serviços hoje em dia, nas necessidades dos clientes da Kroenke e na visão que ela tem para o futuro com suas atividades, conclui-se que a empresa tem grande potencial de crescimento, não apenas pelo amplo mercado que ainda pode explorar no Paraná, mas também, e sobretudo, pelo alto nível de qualidade com que a empresa se relaciona com seus clientes, nível esse reconhecido por eles.

Para isso, faltam apenas ajustes de percurso, como um alinhamento entre a visão de longo prazo da empresa para seus negócios e sua forma concreta de conduzir suas atividades operacionais. Ou seja, é preciso fazer correções na estrutura operacional que levem a baixa produtividade atual ao nível de qualidade que a empresa possui em relacionamento interpessoal. Pois, não falta à empresa clareza de como lidar com pessoas, o que falta é delegar às ferramentas de tecnologia o papel que só elas podem cumprir no gerenciamento das informações. Investir nesse controle seria garantia de maior segurança e liberdade ao gestor para planejar seu negócio e se antecipar às necessidades de seus clientes, abrindo as portas do mercado para o grande potencial de seu negócio.

9. REFERÊNCIAS

- BARNES, J. **Segredos da Gestão pelo Relacionamento com os Clientes**: é tudo uma questão de como você faz com que eles se sintam. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.
- CASA CIVIL. **Lei Nº 4886, De 9 de dezembro de 1965: Regulamenta as atividades dos representantes comerciais autônomos**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L4886.htm. Acesso em: 21 mai. 2016.
- COBRA, M. **Administração de Vendas**. 4. ed. São Paulo, Atlas 2002.
- IBGE. **Pesquisa Mensal dos Serviços**. Período: Março 2016. Disponível em: ftp://ftp.ibge.gov.br/Comercio_e_Servicos/Pesquisa_Mensal_de_Servicos/Fasciculo_Indicadores_IBGE/pms_201603caderno.pdf. Acesso em 20 mai. 2016.
- CORE PR. **Código de Ética**.. Disponível em: <http://web.corepr.org.br/codigo-de-etica>. Acesso em 16 out. 2015.
- _____. **Lei do Representante Comercial**. Disponível em: <http://web.corepr.org.br/legislacao>. Acesso em: 21 mai. 2016.
- EXAME. **A competição aumentou**. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/revista-voce-sa/edicoes/179/noticias/a-competicao-aumentou-2>. Acesso em 26 mai. 2016.
- GALILEU. A ciência que faz você comprar mais. Disponível em: <http://revistagalileu.globo.com/Revista/Common/0,,EMI317687-17579,00-A+CIENCIA+QUE+FAZ+VOCE+COMPRAR+MAIS.html>. Acesso em 26 mai. 2016.
- GIL, A. **Como elaborar Projetos de Pesquisa**. 4ª. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- KOTLER, P; KELLER, L. **Administração de Marketing**. 14ª. ed. São Paulo: Pearson, 2012.
- LAS CASAS, A; JUDD, R; RATHMELL, J. **Marketing de Serviços**. São Paulo: Atlas, 2012.
- LOVELOCK, C; WRIGHT, L. **Serviços, Marketing e Gestão**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- SCHIFFMAN, L. G.; KANUK, L. L. **Comportamento do Consumidor**. 9. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2012.
- SHELT, N; MITTAL, B; NEWMAN, I. **Comportamento do Cliente**: indo além do comportamento do consumidor. São Paulo: Atlas, 2001.
- SOLOMON, M. **O comportamento do Consumidor**: comprando, possuindo e sendo. 9ª. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.
- O GLOBO. **Serviços somam 70% do PIB e sobem acima da inflação**. Disponível em: <http://oglobo.globo.com/economia/servicos-somam-70-do-pib-sobem-acima-da-inflacao-11771165>. Acesso em 20 mai. 2016.
- PORTAL DO REPRESENTANTE. **Perguntas e Respostas**. Disponível em: portaldorepresentante.com.br/perguntas-e-respostas/. Acesso em: 22 mai. 2016.
- SOUZA, N. **Representante Comercial: vale a pena ser um?** Disponível em: www.artigonal.com/vendas-artigos/representante-comercial-vale-a-pena-ser-um-1973221.html. Acesso em: 23 mai. 2016.
- SEBRAE. **Como Montar um Serviço de Representação Comercial**. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ideias/como-montar-um-servico-d-e-representacao-comercial,3e787a51b9105410VgnVCM1000003b74010aRCRD>. Acesso em: 21 mai. 2016.
- _____. **Representação Comercial: Definição e Cuidados Legais**. Disponível em:

- <www.mundosebrae.com.br/2010/03/representacaocomercial-definicao-e-cuidados-legais>. Acesso em 21 mai. 2015.
- STAMATEAS, B. **Resultados Extraordinários**. 2ª ed. Cotia: Vergara & Riba Editoras, 2008.
- STONE, M.; WOODCOCK, N.; MACHTYNGER, L. **Marketing de Relacionamento com os Clientes**. 2ª. ed. São Paulo: Futura, 2001.
- SWIFT, Ronald. **CRM, CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT: O revolucionário marketing de relacionamentos com o clientes (Sic)**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.
- TRIVIÑOS, A. N. S. Introdução a pesquisa **em Ciências Sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.
- UNIVERSIDADE DO RIO GRANDE DO SUL – UFRGS, Apud TRIVIÑOS. **Métodos de Pesquisa UFRGS**, 2009. Disponível em: <www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>. p. 35. Acesso em: 14 set. 2015.
- VENDA MAIS. Resultados da Pesquisa de Representação Comercial. Disponível em: <<http://www.vendamais.com.br/resultados-pesquisa-representacao-comercial/>>. Acesso em: 21 mai. 2016.
- VIJAYAN, J. **Retailer Target rolls out CRM system**. Disponível em: <<http://www.computerworld.com/article/2591728/retail-it/retailer-target-rolls-out-crm-system.html>>. Acesso em 26 mai. 2016.
- YIN, R. **Estudo de Caso**: planejamento e métodos. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ANEXOS

Pesquisa de Satisfação

Kroenke Representações

01. Quais os principais atributos que, na sua opinião, são fundamentais para um representante comercial? Cite 3 atributos.

- () Solução rápida para produtos em garantia ou devolução
- () Conhecimento sobre o produto
- () Confiança na negociação.
- () Frequência de visita
- () Qualidade no atendimento
- () Agilidade na entrega

02. Quais são as principais falhas de um representante comercial no processo de atendimento ao cliente? Cite até 3.

- () Não entender do negócio do cliente
- () Não cumprir prazo de entrega
- () Não valorizar o cliente
- () Não ter opções vantajosas para negociações
- () Não ter as necessidades atendidas.
- () Demora ou falha na troca ou garantia de produtos.
- () Promessas não cumpridas

03. Qual é seu grau de satisfação quanto ao conhecimento que o representante possui do negócio, dos produtos e do mercado em que atua?

- () Muito Insatisfeito
- () Insatisfeito
- () Indiferente
- () Satisfeito
- () Muito Satisfeito

04. Qual é seu grau de satisfação quanto à agilidade do atendimento, da coleta do pedido à entrega dos produtos?

- () Muito Insatisfeito
- () Insatisfeito
- () Indiferente
- () Satisfeito
- () Muito Satisfeito

05. Qual seu grau de satisfação quanto ao pós-venda, sobretudo quanto à solução de problemas, tais como trocas, devoluções, dentre outros?

- ☐ Muito Insatisfeito
- ☐ Insatisfeito
- ☐ Indiferente
- ☐ Satisfeito
- ☐ Muito Satisfeito

06. Qual seu grau de satisfação quanto às condições comerciais oferecidas pela Kroenke, tais como preços, prazos, frete em comparação com os concorrentes?

- ☐ Muito Insatisfeito
- ☐ Insatisfeito
- ☐ Indiferente
- ☐ Satisfeito
- ☐ Muito Satisfeito

07. Que benefícios você prefere que a Kroenke traga a seu negócio?

- ☐ Degustação de produtos
- ☐ Promotora no PDV
- ☐ Tematização / Divulgação
- ☐ Ações Promocionais
- ☐ Brindes / Bonificações

08. Qual a frequência de visitas de seu representante você considera mais adequada para sua empresa?

- ☐ Semanal
- ☐ Quinzenal
- ☐ Mensal
- ☐ Bimestral

09. Como você avalia o atual relacionamento da Kroenke Representações com a sua empresa?

- ☐ Péssimo
- ☐ Regular
- ☐ Indiferente
- ☐ Bom
- ☐ Muito Bom

10. Caso tenha respondido “Péssimo”, “Regular” ou “Indiferente”, assinale os principais fatores que levam à essa avaliação:

- () Não entender o negócio do cliente.
- () Demora na coleta de pedidos
- () Não cumprir prazo de entrega
- () Não ter opções vantajosas para negociações
- () Não ter as necessidades comerciais atendidas
- () Demora ou falha na troca ou garantia de produtos
- () Promessas não cumpridas