

Tese sobre Trafulhice



Tiago Fraga e Tomás Costa

INDÍCE

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO 2 – REVISÃO DE LITERATURA	2
2.1 Relações Empresariais.....	2
2.2 Gestão da Força de Vendas	3
2.2.1 Gestão da Força de Vendas	4
2.2.2 Definição dos objetivos da Força de Vendas	4
2.2.3 Previsão e Orçamentação.....	4
2.2.4 Organização da Força de Vendas	5
2.2.5 Seleção, Recrutamento e Seleção.....	6
2.2.6 Motivação da Força de Vendas.....	7
2.2.7 Avaliação e Controlo da Força de Vendas	8
2.3 Key Account Management	10
CAPÍTULO 3: QUADRO DE REFERÊNCIA	13
CAPÍTULO 4 - METODOLOGIA	14
4.1 Objetivo e Tipo de Estudo	14
4.2 Estratégia de Investigação.....	15
4.3 Seleção da Amostra.....	15
4.4 Métodos De Recolha De Dados	15
4.5 Limitações Metodológicas.....	16
CAPÍTULO 5: RESULTADOS – CASE STUDY	17
5.1 Organização da força de vendas	17
5.2 Gestão Processual da Força de Vendas.....	17
5.3 Processo de Venda.....	18
5.4 Processo de Venda na ótica Relacional.....	19
5.5 Processo de venda na Ótica Transacional	20
5.6 O papel do KAM e as óticas Relacional e transacional.....	21
CAPÍTULO 6: CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	22
6.1 Conclusões.....	22
6.2 Recomendações.....	23

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO

A gestão de vendas abrange várias funções tais como recrutamento, seleção, motivação e formação. Para além disso mostra como devem ser organizados e compensados os comerciais a partir de um ponto de vista de gestão. (Jobber & Lancaster, 2012)

No âmbito deste projeto de dissertação, pretende-se analisar a gestão de força de vendas e o processo de venda e as suas fases. Como objeto deste modelo de análise irá ser utilizada a empresa x.

A empresa x atua no sector de produtos alimentares pré-confecionados e ultracongelados, produzindo e comercializando uma gama alargada de refeições, complementos e sobremesas, tanto com as marcas CP, CPB e CPF, como para as principais insígnias da distribuição moderna. A empresa tem atualmente 75 colaboradores e divide os seus clientes em três segmentos que são: Horeca, grande distribuição e exportação. A empresa x tem vindo a registar nos últimos anos um crescimento sustentável do seu volume de negócios, pela aposta em novos produtos e novos mercados. A empresa x neste momento para além da sua própria marca produz também para algumas insígnias marcas de distribuição.

A força de vendas num negócio com estas características é crucial pois é a partir destes que todas as vendas são feitas e todas as relações são construídas. A Implementação de um processo de venda passa assim a ser essencial para garantir rentabilidade para o negócio a longo prazo.

Segundo Lamb, Hair e Mcdaniel, (2011), hoje em dia os clientes apresentam níveis de sofisticação tão altos que exigem publicidade informativa e uma equipa de vendas experiente. Torna-se cada vez mais complexo a diferenciação face à concorrência. Já não se trata apenas da oferta que é apresentada ao cliente, mas sim o valor proporcionado pela oferta.

Segundo Gronroos (2004), o valor é considerado um importante constituinte no relacionamento e a capacidade que uma empresa apresenta para fornecer um valor superior aos seus consumidores é considerada uma das estratégias de maior sucesso.

As motivações para o desenvolvimento deste estudo são fundamentalmente o interesse pela temática de sales management, a importância crescente que esta área tem no bom desempenho das organizações em geral e também pelo facto da empresa onde me encontro a estagiar (empresa x) procurar implementar a médio-prazo um processo de venda na sua equipa comercial coisa que neste momento não existe, descurando assim pontos-chave da atividade comercial.

As perguntas de investigação desta dissertação são: de que forma é que o marketing relacional influencia a gestão comercial da empresa? Quais a atividade crucial do Sales force Management? De que forma é que o KAM é inserido no SFM da empresa? Quais as fases e atividades do processo de venda adotadas e implementadas pela empresa? Quais as diferenças identificadas nas atividades de venda quando uma ótica relacional é adotada pela empresa?

A estrutura desta dissertação é a seguinte: breve revisão de literatura relativa às dimensões identificadas nas questões de investigação, i.e., o processo de venda, o Key Account Management, e marketing relacional (capítulo 2). Seguidamente é apresentado o quadro de referência teórico (capítulo 3) que orienta os métodos de recolha de dados (apresentados no capítulo 4). Os resultados do Case Study da empresa X são apresentados no capítulo 5, seguindo-se uma análise (capítulo 6) e conclusões e recomendações (capítulo 7).

CAPÍTULO 2 – REVISÃO DE LITERATURA

Esta breve revisão de literatura está organizada da seguinte forma, Business relationship, sales force management, selling process e key account management. Todos os tópicos apresentados anteriormente serão, ao longo da revisão de literatura, desenvolvidos e sustentados com a criação de subtópicos para uma explicação mais detalhada das suas funções e/ou características.

2.1 Relações Empresariais

O Relacionamento em marketing ocorre quando uma empresa se envolve proactivamente em criar e desenvolver trocas interativas e rentáveis com clientes ou parceiros selecionados ao longo do tempo (Perry & Rao, 2002).

Esta ótica mais relacional é, como mencionado por Cannon e Perreault (1999) crucial, e uma importância crescente tem-lhe sido atribuída nas passadas décadas pelos profissionais de marketing e estudiosos da área.

Segundo Peppers e Rogers (2004), as empresas esforçam-se para conseguir um cliente, mantendo-o por um tempo de vida e fazer crescer o valor do cliente para a empresa. Os relacionamentos são o cerne da estratégia da empresa. Relacionamentos entre clientes e as empresas fornecem a estrutura para que tudo se conecte com o modelo de negócio centrado no valor do cliente.

“A existência de uma relação entre duas partes cria valor adicional para o cliente e também para o fornecedor ou prestador do serviço. Um relacionamento contínuo pode, por exemplo oferecer segurança ao cliente, uma sensação de controlo e sentido de confiança, minimizar o risco da compra e em última análise reduz o custo de ser um cliente.” (Gronroos, 2004, p.99).

Segundo Gronroos (2004), no marketing transaccional, as vendas são um elemento central na comunicação em marketing. Já na comunicação em marketing, embora o marketing direto seja um elemento em crescimento, o mass marketing continua a ser o elemento predominante. As vendas como elemento interativo que são influenciadas diretamente o processo de comunicação. A perspectiva relacional em marketing influencia de forma clara a comunicação integrada de marketing.



“Para o marketing relacional ter sucesso é necessária uma integração de todas as mensagens comunicacionais para suportar o estabelecimento, manutenção e aumento das relações com clientes e outros stakeholders” (Gronroos, 2004, p.102).

Segundo Gronroos (2004), a interação pode ser solicitada através de mensagens e programas de comunicação, mas são necessárias interações de sucesso para desenvolver uma relação comercial. O diálogo entre o fornecedor ou a empresa prestadora de serviço e os seus clientes surge através de interações que reforcem o

valor. De forma a fomentar a partilha e criar um maior conhecimento entre as partes é necessário desenvolver um processo de diálogo.

“Se o fornecedor ou o prestador de serviço alinhar os seus recursos e competências (elementos físicos do produto, elementos de serviço, informação e outros recursos de várias ordens) com os processos internos do seu cliente, o valor base desse processo torna-se no valor percebido pelo cliente. Essa criação de valor deve ser suportada pela comunicação de marketing antes e durante o processo de interações no relacionamento”. (Gronroos, 2004, p.103).

Segundo Gronroos (2004), a utilização de uma estratégia de marketing relacional deve aportar mais valor para os seus clientes ou outros intervenientes tais como, por exemplo, um distribuidor, do que simples transações de produtos ou serviços em episódios isolados. O cliente deve ter a percepção do valor que é criado no relacionamento e deve valorizá-lo.

“Quando as transações são a base do marketing, o valor para os clientes é mais ou menos totalmente incorporado na troca de um produto pelo dinheiro num episódio. O sacrifício percebido é igual ao preço pago pelo produto.” (Gronroos, 2004, p.108).

2.2 Gestão da Força de Vendas

A gestão da força de vendas é uma abordagem empresarial que inclui a organização da força de vendas, a sua formação, motivação, supervisão e remuneração, incluindo a delimitação dos objetivos das vendas e seu controlo (Lapoule & Colla, 2016).

Livros de marketing genéricos incluem revisões abrangentes e estruturadas desta temática, focando essencialmente nos aspetos operacionais e processuais desta gestão. Nesta breve revisão de literatura acerca deste tema, iremos apoiar-nos fundamentalmente nos autores Kotler e Armstrong (2012) e Jobber e Lancaster (2012) e Dwyer e Tanner (2002) pois são obras comumente adotadas no planeamento da gestão de força de vendas das organizações no âmbito B2B.

Segundo Kotler e Armstrong (2012), a força de vendas é uma das profissões mais antigas do mundo. Esta função pode ter várias designações como é o caso de representante de vendas, agente, gestor de conta, consultores de vendas, comerciais etc. São estes “comerciais” que acabam por fazer a ponte entre a empresa e os clientes com o objetivo de alcançar relações duráveis e rentáveis para ambos os lados.

De acordo com Kotler e Armstrong (2012), para muitos dos clientes a força de vendas acaba por ser a empresa, ou seja, é a única manifestação tangível da empresa que eles viram. Isto faz com que a sua importância cresça significativamente. Mais do que simples vendedores, a força de vendas acaba por funcionar como uma entidade que gere os relacionamentos.

Segundo Dwyer e Tanner (2002) a força de vendas é a principal responsável por gerir as relações entre a empresa e os seus clientes.; já de acordo com Kotler e Armstrong (2012), relações fortes com a força de vendas irão resultar em relações fortes com a empresa e com os produtos que esta comercializa.

Uma força de vendas bem estruturada e gerida pode trazer vantagens competitivas para a empresa. Segundo Dwyer e Tanner (2002), a força de vendas aporta valor ao proceder à identificação das necessidades do cliente e concebendo ou entregando soluções para essas necessidades.

A principal responsabilidade do gestor de vendas é garantir que a equipa de vendas dá, através do seu trabalho, um contributo eficaz que permita o cumprimento dos objetivos e metas delineados pela empresa (Jobber & Lancaster, 2012).

A importância da força de vendas é assim corroborada pelos diversos autores referidos. Perry e Rao (2002) referem que o relacionamento em marketing ocorre quando uma empresa se envolve proactivamente em criar e desenvolver trocas interativas e rentáveis com clientes ou parceiros selecionados ao longo do tempo. Os relacionamentos são o cerne da estratégia da empresa.

Como enfatizado por Peppers e Rogers (2004) as empresas devem esforçar-se por conseguir um cliente, mantê-lo ao longo do tempo de vida do cliente potenciando a criação de valor para o próprio cliente e para a empresa numa lógica win-win. Os relacionamentos entre clientes e as empresas fornecem a estrutura para que tudo se conecte com um modelo de negócio centrado no valor do cliente.



2.2.1 Gestão da Força de Vendas

A fim de cumprir este papel as principais funções de um gestor de vendas são: determinar os objetivos da equipa de vendas, definir o forecast e o budget, gerir a organização, o tamanho e o planeamento da equipa de vendas, fazer a seleção, o recrutamento e a sua formação, motivar a equipa de vendas e controlar e avaliar o desempenho da mesma. (Jobber & Lancaster, 2012).

2.2.2 Definição dos objetivos da Força de Vendas

A definição de objetivos assume uma grande importância para as empresas. Sem objetivos ou metas a atingir o desempenho da equipa de vendas será medíocre, e a empresa provavelmente falhará. (Dwyer & Tanner, 2002)

Normalmente, os objetivos de vendas são definidos através do volume de vendas a atingir, a quota de mercado e/ou a percentagem de lucro alcançada. Outra das formas utilizadas são as quotas. A quota é uma simples declaração da meta que é definida pelo vendedor, normalmente com base apenas no volume de vendas, mas por vezes, incluindo contas-chave com maior potencial, novas contas, repetição de venda e produtos específicos. (Dwyer & Tanner, 2002)

2.2.3 Previsão e Orçamentação

Outra das funções da gestão de vendas é o Forecasting. O forecast consiste em planear com antecedência uma previsão de vendas para determinado período.

“O gestor de vendas deve ser o responsável por essa tarefa. O forecast é bastante importante porque o vendedor não consegue saber se o mercado vai cair ou subir. Tudo o que pode ser feito é extrapolar a partir da estimativa de vendas anterior a tendência geral e fazer uma previsão com base nessa informação.” (Jobber & Lancaster, 2012, p.460)

Existem três tipos de forecast: Short-term forecasts; Medium-term forecasts; Long-term forecasts. (Jobber & Lancaster, 2012).

Short-term forecasts: geralmente são feitos com três meses de antecedência, por razões mais táticas, tais como o planeamento da produção. (Jobber & Lancaster, 2012).

Medium-term forecasts: Este tipo de forecast tem implicação direta no trabalho dos gestores. Se o forecast estiver incorreto então todo o budget estará incorreto, se o forecast for bastante otimista a empresa irá ficar com excesso de stock, se o forecast for pessimista então a empresa irá perder vendas por não ter como responder às oportunidades do mercado. Este tipo de forecast é normalmente definido para um ano. (Jobber & Lancaster, 2012).

Long-term forecasts: esta tipologia de forecast, normalmente tem a duração de três anos ou mais dependendo do tipo de indústria. Como exemplo no mercado dos computadores três anos é tido como longo-prazo e na indústria do aço um horizonte de longo-prazo já são dez anos. (Jobber & Lancaster, 2012).

Em relação ao budget podemos dizer que está dependente da receita total dos produtos vendidos e como tal afeta vários aspetos do negócio. Posto isto pode-se afirmar que o orçamento de vendas é o ponto de partida do orçamento da empresa porque todas as atividades da empresa estão dependentes dos resultados obtidos pelas vendas. Áreas funcionais das empresas como a produção ou a financeira estão dependentes da área das vendas. (Jobber & Lancaster, 2012).

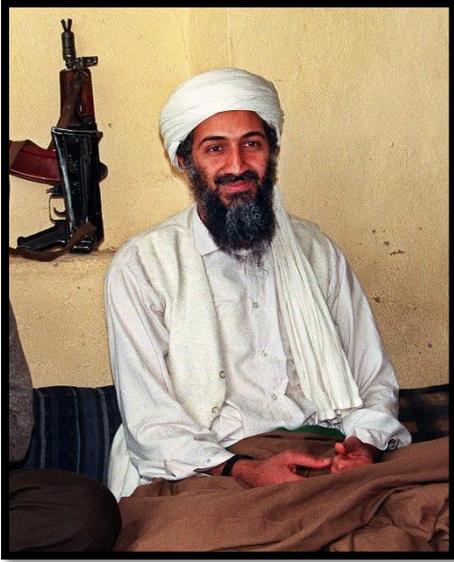
2.2.4 Organização da Força de Vendas

“A estrutura de força de vendas clássica é definida através de linhas geográficas, mas as alterações das necessidades dos clientes e os consequentes avanços tecnológicos levaram várias empresas a reconsiderar a forma como organizavam a força de vendas.” (Jobber & Lancaster, 2009, p.437).

Atualmente existem seis categorias estruturais para a organização da força de vendas (Jobber & Lancaster, 2009).

Numa estrutura geográfica é atribuída a cada vendedor uma zona onde este tem a responsabilidade de realizar a venda de todos os produtos ou serviços nesse território. Esta estrutura permite uma maior proximidade com os clientes o que possibilita o desenvolvimento de relações pessoais e uma maior eficácia nas vendas. Se comparada com outras estruturas organizacionais, a estrutura geográfica, tem despesas de deslocação menores (Jobber & Lancaster, 2009).

Numa estrutura de especialização em produto a força de vendas é especializada na comercialização de uma linha de produtos da empresa. As principais razões que conduzem à adoção de uma estrutura de especialização em produto são o facto da empresa oferecer uma gama alargada de produtos tecnicamente complexos e diversificados e os elementos chave que decidem a compra da empresa cliente serem pessoas diferentes por gama de produto.



A variante mais utilizada numa estrutura de especialização em produto passa por dividir a força de vendas de acordo com os produtos existentes e os novos produtos, apelidada por vezes de especialização funcional. (Jobber & Lancaster, 2009).

Numa estrutura com base nos clientes o negócio é organizado em torno dos clientes e na transferência de recursos do produto ou de divisões regionais para as unidades de negócio com foco no cliente.

A complexidade do comportamento do comprador requer a atenção não só da força de vendas, mas também de outras áreas funcionais da empresa como engenharia, finanças, logística e marketing (Jobber & Lancaster, 2009).

Numa estrutura centrada nos mercados é utilizado outro método de especialização, desta feita, pelo mercado servido. Na maioria das vezes, a venda industrial é definida através do tipo de indústria. Assim, embora a gama de produtos comercializada, possa ser sensivelmente a mesma, pode ser necessário que a empresa atribua à sua força de vendas uma base de dados da indústria que fornece, por exemplo: banca, produtores, retalhistas e grossistas. Esta estrutura de especialização centrada no mercado aumenta o conhecimento que a força de vendas tem sobre a indústria que estão a trabalhar o que permite analisar e monitorizar as tendências desse mercado o que pode ajudar na procura pelos seus produtos (Jobber & Lancaster, 2009).

Numa estrutura por conta o cliente é atribuído á força de vendas pelo tamanho ou importância da conta. A força de vendas neste tipo de estruturas é composta por vendedores seniores que se especializam em negociar com grandes clientes, que têm diferentes hábitos de compra e que exigem argumentos de venda mais sofisticados do que empresas de menores dimensões.

Algumas vantagens deste tipo de estrutura são as relações de proximidade com o cliente, que possibilitam um conhecimento mais aprofundado do cliente sabendo assim quem toma as decisões e quem são os influenciadores, possibilita melhoramentos na comunicação e coordenação, o cliente sabe quem contactar em caso de necessidade, melhoramento no acompanhamento da venda e do serviço, a força de vendas acaba por ter mais tempo para se dedicar ao serviço prestado ao cliente na tentativa de aumentar as vendas feitas, por fim um aumento de vendas, a maioria das empresas que adotou esta estrutura afirma que as vendas aumentaram e os resultados melhoraram (Jobber & Lancaster, 2009).

Numa estrutura mista ou complexa é utilizada uma combinação de estruturas organizacionais. Várias empresas utilizam todas as estruturas de vendas, definindo a utilização destas estruturas através das características dos clientes ou especificidades do produto (Jobber & Lancaster, 2009).

2.2.5 Seleção, Recrutamento e Seleção

Neste ponto abordam-se as temáticas de seleção, recrutamento e formação dos vendedores. O recrutamento é uma parte essencial para o bom funcionamento da atividade comercial.

“Na tentativa de recrutar e selecionar um novo representante de vendas é crucial que esta função seja levada a cabo de forma eficaz, porque o sucesso futuro da equipa de força de vendas está dependente da inserção de pessoas de alto calibre. Há uma série de fatos que enfatizam a importância da seleção força de vendas eficaz.” (Jobber & Lancaster, 2012, p.384).

Existe uma grande variabilidade na eficácia da força de vendas, a qualidade do vendedor pode ter um impacto substancial no turnover, os vendedores obrigam a custos altos, para além do salário base e das comissões, muitas empresas providenciam carros para deslocações e todas as despesas inerentes são assumidas, outras características importantes para ter sucesso como a formação e a motivação, estão dependentes das qualidades intrínsecas dos recrutados. (Jobber & Lancaster, 2012).

“Quando recruta, a empresa deve analisar a função de vendas e as características dos seus atuais vendedores com maior taxa de sucesso para identificar os traços necessários para ser eficaz na indústria em que opera”. (Kotler, & Armstrong, 2012, p.472)

Muitas empresas proporcionam programas de treino continuados á sua força de venda através de seminários, reuniões de vendas e através de e-learning ao longo da sua carreira. Estes programas têm vários objetivos. A força de vendas deve ter conhecimento acerca dos seus clientes e respetivas necessidades, perceber quais são os seus motivos e hábitos de compra e também como construir relações com estes. (Kotler & Armstrong, 2012)

Um programa de formação é uma combinação de conhecimento e desenvolvimento de competências. Podem ser identificados 5 componentes neste programa: Conhecimentos sobre a empresa desde objetivos, políticas e a empresa em si, os seus produtos, a concorrência e os seus produtos, técnicas e procedimentos de venda, organização do trabalho e preparação de relatórios e a gestão de relacionamentos. (Jobber & Lancaster, 2012).

2.2.6 Motivação da Força de Vendas

Criar e manter uma força de vendas motivada é uma função desafiante. A confiança e a motivação da força de vendas são constantemente postas em baixo pelas inevitáveis rejeições que estes sofrem por parte dos compradores. (Jobber & Lancaster, 2012).

Muitos responsáveis de marketing acreditam que quanto maior for a motivação maior será o esforço que este fará e melhores serão os resultados obtidos. (Kotler & Keller, 2012)

“A gestão pode impulsionar a moral da força de vendas através do clima organizacional, quotas de vendas e incentivos positivos. O clima organizacional descreve o sentimento que a força de vendas tem sobre as suas oportunidades, valor e recompensas para uma boa performance.” (Kotler, & Armstrong, 2012, p.477).

Segundo Kotler e Armstrong (2012), muitas empresas motivam a sua força de vendas através da definição de quotas de vendas, e esta consiste na padronização da quantidade que estes devem vender e como deve ser feita a divisão das vendas entre os produtos da empresa. A compensação é sempre referente à capacidade de atingimento das quotas por parte da força de vendas. Outros incentivos incluem premiações, mercadoria, prémios monetários, viagens e planos de divisão de lucro.

2.2.7 Avaliação e Controlo da Força de Vendas

A mais importante fonte de informação sobre a força de vendas são os relatórios de vendas. Informação adicional pode ser obtida através de observação, de relatórios de atividade do vendedor, queixas dos clientes, inquéritos ao cliente e em conversação com outros membros da força de vendas. (Kotler & Keller, 2012)

A avaliação da força de vendas resulta da comparação dos objetivos com os resultados obtidos. Tudo começa com a definição dos objetivos, depois passando pela definição da estratégia que explique de que forma serão alcançados esses objetivos e devem definir-se os padrões de performance para toda a empresa. Os resultados são depois medidos e alvo de comparação com os padrões de performance. Por fim são definidas ações para melhorar a performance. (Jobber & Lancaster, 2012)

Segundo Moncrief e Marshall (2005), o processo de venda é um dos mais unânimes modelos na área de vendas, e é falado e defendido em livros e jornais há muitos anos.

Segundo Kotler e Armstrong (2012) O processo de venda é constituído por alguns passos que a força de vendas deve dominar. Esses passos têm o seu foco no objetivo de adquirir mais clientes e assim obter mais encomendas.

Prospeção

A primeira etapa do processo de venda é a etapa na qual é feita a prospeção para detetar novas oportunidades de negócio. A geração de leads, ou prospeção, consiste na identificação de empresas e pessoas com maior propensão para adquirir as ofertas do vendedor. Estas empresas tornam-se assim em prospetos. ((Lamb, et al.,2011).

“Uma razão óbvia para fazer prospeção é para expandir a base de dados de clientes o que é importante porque a maioria das organizações perde clientes todos os anos”. (Moncrief & Marshall, 2005, p.15)

Esta primeira etapa deve ser bastante cuidada para que a imagem da empresa não saia prejudicada e inviabilize negócios futuros. Segundo Jobber e Lancaster (2012), as primeiras impressões são muito importantes e podem ofuscar uma perceção posterior, por isso é crucial considerar qual a melhor abordagem para obter uma resposta inicial favorável. Existem várias formas de chegar até aos leads, como são exemplos a publicidade, feiras, por e-mail ou programas de tele-marketing.

“Outra forma de alcançar os leads é através de referências, uma recomendação de um cliente ou parceiro de negócio. As vantagens das recomendações em relação a outras formas de prospeção incluem, chegar a leads altamente qualificados, transações iniciais maiores e vendas em ciclos mais curtos. Contudo, de nada serve fazer prospeção se não houver uma posterior qualificação dos leads. Esta qualificação serve para determinar se o prospetor tem três coisas: A necessidade, a vontade de falar com um vendedor e o poder de compra. (Lamb, et al.,2011, p.608)

Pré-Abordagem

“A pré-abordagem inclui todas as atividades pós prospeção antes da visita a um cliente ou prospetor” (Moncrief & Marshall, 2005, p.15)

Na pré-abordagem, a força de vendas deve procurar informar-se ainda mais acerca do prospecto. Segundo Lamb, et al. (2011), esta etapa consiste no trabalho prévio que deve ser feito pelo vendedor antes de avançar para o contacto com o prospecto. Isso pode incluir a visita ao site da empresa, consulta de fontes de referência, contactar conhecidos, entre outras. Outra tarefa a desempenhar nesta fase é a de perceber qual a melhor solução de abordagem. Se passa por uma visita pessoal, um telefonema, uma carta, ou alguma outra forma de comunicação.

Abordagem

Nesta etapa o mais importante é conseguir definir claramente quais as necessidades e desejos do prospecto para poder adaptar a oferta às suas pretensões. Segundo Lamb et al. (2011), durante a abordagem, a força de vendas fala com o prospecto com o intuito de agendar um encontro futuramente em que consiga entender quais as suas necessidades. A força de vendas deve utilizar a melhor abordagem para se introduzir (a si, à empresa e aos seus produtos).

Criar um perfil do cliente durante a abordagem ajuda bastante a força de vendas a otimizar o seu tempo e os seus recursos (Lamb et al., 2011). Esse perfil é então utilizado para ajudar a desenvolver uma análise das necessidades do prospecto e a preparação do próximo passo.

A criação de um perfil de cliente torna-se, assim, vital para conseguir perceber os seus comportamentos face às ofertas apresentadas e poder adaptar a abordagem consoante as características apresentadas pelo prospecto.

Apresentação e Demonstração

Segundo Lamb et al. (2011), a apresentação deve ser explícita e diretamente ligada às necessidades expressas da prospeção. A sua participação na apresentação é também uma prática inteligente pois aumenta o envolvimento deste e claro a sua percepção em relação ao que está a ser apresentado.

O momento da apresentação é crucial para o desenrolar da venda, pois, de acordo com Jobber e Lancaster (2012), a apresentação oferece a oportunidade ao vendedor para convencer o comprador de que eles podem fornecer a solução.

A demonstração é outra forma de apresentação que tem grandes benefícios se bem aplicada. De acordo com Jobber e Lancaster (2012), a demonstração reduz os riscos porque demonstra os benefícios do produto. Se o produto correto foi escolhido para a demonstração, e esta é executada de forma confiável, a demonstração pode deixar os compradores mais próximos da compra.

A demonstração deve ser dividida em duas fases: (i) deve proceder-se a uma apresentação do produto e uma explicação de como funciona; e (ii) deve ser feita uma demonstração funcional do produto. (Jobber & Lancaster, 2012)

Lidar com objeções

Como em qualquer apresentação devem ser esperadas dúvidas ou receios e a força de vendas deve estar preparada para tal. Algumas objeções podem até ser antecipadas por experiências anteriores com outros prospectos.

“Uma das primeiras lições que a força de vendas aprende é que as objeções ao produto não devem ser levadas para o lado pessoal, em vez disso devem ser vistas como pedidos de

informação. Uma força de vendas com qualidade considera estas objeções como parte integrante do processo de decisão de compra.” (Lamb et al.,2011, p.610)

Fecho de Venda

A força de vendas deve ter sensibilidade para perceber quando é possível fechar a venda para que não se perca tempo e não apareçam entraves de última hora, como tal, se o cliente apresenta sinais de que está pronto para a comprar a força de vendas deve tentar fechar a venda. O fecho de venda exige coragem e habilidade (Lamb et al., 2011).

A conclusão da venda implica uma negociação entre o prospeto e a força de vendas. De acordo com Lamb et al. (2011) a negociação é o processo durante o qual a força de vendas e o prospeto tentam chegar a acordo para efetivar a venda. Na negociação o prospeto procura melhorar as suas condições e por sua vez a força de vendas tenta garantir o máximo de rentabilidade possível na transação.

Follow-up

O follow-up é a última etapa do processo de venda. Esta etapa é das mais importantes pois pode garantir a manutenção do cliente ou a perda deste. Acompanhar o cliente e todo o processo após a venda é uma obrigação para a força de vendas e são ações como esta que ajudam na fidelização do cliente.

Segundo Lamb et al. (2011) depois de efetuar a venda, a força de vendas não pode esquecer o cliente. As responsabilidades da força de vendas não terminam quando a venda “A maioria das empresas dependem da repetição das vendas, e esta repetição depende do acompanhamento continuo feito pela força de vendas. Encontrar um novo cliente é mais caro do que manter um cliente existente”. (Lamb, et al.,2011, p.612).

2.3 Key Account Management

“Nas últimas duas décadas, tem havido um verdadeiro renascimento do conceito de relacionamento comprador-vendedor. Os Key Accounts tornaram-se parte integrante das empresas e pesquisas recentes sugerem que a maioria das empresas que trabalham em business-to-business usam o conceito de alguma forma.” (Sharma. 2006, p.141)

O desenvolvimento e a gestão de contas chave podem ser percebidos, como um processo entre compradores e vendedores. A utilização deste tipo de estrutura é tida como uma estratégia adotada pelos fornecedores para servir clientes que apresentem grande potencial e que tenham necessidades complexas, proporcionando-lhes um tratamento especial em áreas como por exemplo, do marketing, administração e serviço.

Para receber este tratamento o cliente deve ter um alto potencial de vendas.

Segundo Millman e Wilson (1994), os clientes podem apresentar outras potencialidades para além da capacidade aquisitiva tais como, ser considerados contas chave pelo seu prestígio, valor de referência ou por facilitarem o acesso a novos mercados e tecnologias.

Segundo Workman, Homburg e Jensen (2003), este tipo de clientes podem exigir a adição de atividades com um valor especial aos seus fornecedores tais como o desenvolvimento conjunto de produtos, serviços de financiamento e serviços de consultoria.

“Basicamente, o KAM refere-se às atividades da empresa de venda, incluindo a identificação e análise das suas contas chave, à seleção de estratégias adequadas e ao desenvolvimento de capacidades ao nível operacional que permitam construir relacionamentos, fazê-los crescer e mantê-los lucrativos e duradouros.” (Ojasalo, 2001, p.199)

Algumas das principais responsabilidades na gestão de contas chave são o planeamento e desenvolvimento de relações com um vasto número de pessoas na empresa cliente, mobilizar pessoal e outros recursos e motivar e coordenar esforços e a comunicação dos vendedores. (Jobber & Lancaster, 2012).

“O modelo desenvolvimento relacional traça a progressão típica de uma relação comprador-vendedor com base na natureza do relacionamento com o cliente, transacional ou colaborativa, e o nível de envolvimento com os clientes, simples ou complexa.” (Jobber & Lancaster, 2012, p.289).

Segundo Millman e Wilson (1994), este modelo dá-nos uma ferramenta bastante útil para examinar as fontes de vantagens competitivas e a caracterizar o comportamento da gestão.

O modelo mostra-nos cinco estágios de seis possíveis. PRE-KAM, early-KAM, mid-KAM, partnership-KAM and synergistic-KAM. O sexto estágio, uncoupling-KAM, representa a quebra de relacionamento que pode ocorrer em qualquer altura durante o processo. (Jobber & Lancaster, 2012).

Pre-KAM

Segundo Millman e Wilson, (1994), nem todos os clientes são contas chave. A tarefa do marketing e das vendas nesta primeira fase é identificar os que têm potencial para serem tratados como contas chave evitando desperdiçar investimentos em clientes que não têm esse potencial. Segundo Jobber e Lancaster (2012), a estratégia de vendas neste estágio passa por disponibilizar produtos e serviços enquanto tentam juntar informação sobre o cliente para perceber se se trata de uma conta chave.



Early-KAM

Segundo Millman e Wilson, (1994), esta segunda fase envolve a exploração de oportunidades para uma colaboração de maior proximidade, identificando os motivos, acultura e as preocupações da conta e persuadir o cliente dos potenciais benefícios que pode usufruir como cliente preferencial. Nesta fase o gestor de conta irá tentar perceber como funciona a unidade de tomada de decisão e os processos do cliente.

Durante esta etapa serão feitas tentativas de adaptação á oferta do vendedor a fim de corresponder ás exigências do comprador.

Mid-KAM

Segundo Millman e Wilson, (1994), nesta fase à medida que o relacionamento se desenvolve, também a confiança e os problemas são endereçados ao relacionamento. O processo de controlo da conta realizado pela gestão de vendas tende a deslocar-se para o topo da organização, devido à importância do cliente e ao nível de alocação de recursos.

Partnership-KAM

Segundo Millman e Wilson, (1994), esta fase representa o atingimento da maturidade no desenvolvimento da conta.

“O nível de confiança é suficiente para ambas as partes estarem dispostas a partilhar informações sensíveis. O foco nas atividades passa para o desenvolvimento colaborativo de produtos e formação mútua dos elementos da outra empresa.” (Jobber & Lancaster, 2012, p.291)

A organização compradora espera ter sempre o fornecimento garantido, um excelente serviço e produtos de grande qualidade. Uma das principais tarefas do gestor de contas é reforçar os elevados níveis de confiança para evitar potenciais concorrentes. (Jobber & Lancaster, 2012, p.291)

Synergistic-KAM

Segundo Millman e Wilson, (1994), nesta fase de maturidade avançada a gestão de conta vai para além da parceria.

Segundo Jobber e Lancaster (2012), nesta fase o cliente e o fornecedor vêem-se não como duas organizações separadas, mas como partes de uma entidade. O nível de comprometimento é manifestado nas reuniões conjuntas através do planeamento de negócios conjuntos, pesquisa e desenvolvimento e pesquisa de mercado.

Uncoupling-KAM

Segundo Jobber e Lancaster (2012), transações e interações entre comprador e fornecedor podem, nesta fase, ser comprometidas ou mesmo terminar. Devem ser identificadas as causas de modo a poder evitar uma rutura. Essas ruturas são frequentemente atribuídas a quebras de confiança, negligência, mudanças nos gestores de conta, problemas com preços e problemas de qualidade no produto ou no serviço.

CAPÍTULO 3: QUADRO DE REFERÊNCIA

Neste quadro de referência, são apresentadas as áreas investigadas e os autores mais importantes utilizados em cada temática ao longo da realização desta dissertação.

De acordo com as questões formuladas e a revisão de literatura conduzida, nestes capítulos são selecionados os estudos que irão orientar a posterior recolha de dados.

Assim, relativamente à problemática do Marketing Relacional o estudo de Gronroos (2004) é escolhido pois dá uma visão abrangente da temática das transações e relacionamentos, mostrando a importância e o valor que um relacionamento pode aportar ao negócio assim como a diferença entre as óticas transacional e relacional.

Relativamente ao Sales force management e organização processual da Força de Vendas, a sistematização de Jobber e Lancaster (2012) é selecionada pois estrutura bem as questões de gestão e monitorização da força de vendas da empresa e todo o processo inerente desde o recrutamento à avaliação.

Quanto ao KAM, o estudo de Millman e Wilson (1994) serve como orientação pois, apesar de não ser muito recente, toca os pontos fulcrais da função do KAM, assim como os estágios pelos quais a função passa ao longo do desenvolvimento do relacionamento com o cliente.

Quanto ao processo de venda, a estrutura utilizada por Lamb et al. (2011), serve como referência para este estudo devido à sua sintetização e organização dos vários passos do processo de venda, que explicitam corretamente todas as atividades a desenvolver nas várias etapas do processo.

CAPÍTULO 4 - METODOLOGIA

Segundo Saunders, Lewis e Thornhill (2011), métodos são técnicas e procedimentos utilizados para a obtenção e análise de dados. Estes incluem, questionários, observações e entrevistas, ou seja, estudos quantitativos (estatísticos) e qualitativos (não estatísticos).

Por outro lado, estes mesmos autores referem que o termo metodologia é a teoria de como deve ser realizada uma investigação e definem também investigação como algo com que as pessoas se comprometem a fim de descobrir coisas de uma forma sistemática, aumentando assim os seus conhecimentos (Saunders, Lewis & Thornhill, 2011, p.3)

4.1 Objetivo e Tipo de Estudo

Esta dissertação prevê a realização de uma pesquisa descritiva, através de um estudo qualitativo onde se pretende descrever e analisar o processo de venda da empresa x, assim como toda a gestão processual da força de vendas e por fim compreender qual o impacto que o tipo de relacionamento pode ter no negócio.

Segundo Saunders, Lewis e Thornhill (2011), a pesquisa descritiva tem como premissa uma profunda visão sobre o fenómeno ou assunto antes mesmo da coleta dos dados. O objetivo deste tipo de pesquisa passa por criar um retrato com precisão do tema em estudo, seja este sobre pessoas, eventos ou situações. A pesquisa descritiva pressupõe uma enorme capacidade de avaliação dos dados assim como a um alto nível de sintetização de ideias.

Para elaborar um quadro teórico ou descritivo é necessário identificar as variáveis principais, componentes, temas e questões do projeto de pesquisa e os relacionamentos previstos ou presumidos entre eles (Yin, 2003).

“Dados qualitativos, referem-se a dados não-numéricos ou a dados não quantificados e pode ser um produto de todas as estratégias de investigação.

Podem variar de uma pequena lista de respostas, até perguntas de um questionário on-line ou de um questionário de dados mais complexos, tais como transcrições em profundidade de entrevistas ou de documentos. Para que estes dados sejam úteis precisam de ser analisados e os significados compreendidos.” (Saunders, Lewis & Thornhill, 2011, p.480)

Segundo Saunders, Lewis e Thornhill (2011), a pesquisa qualitativa inclui dois tipos de abordagem, a abordagem Indutiva e a abordagem Dedutiva e este processo pode ir desde a utilização de categorias de resposta até a identificação de relações entre categorias.



Segundo Saunders, Lewis e Thornhill (2011), a tipologia de pesquisa qualitativa tem implicações no tipo de análise. Existem medidas que devem ser tomadas devido às características dos dados, tais como a sua complexidade e natureza não-padronizada.

Provavelmente os dados terão de ser agrupados por categoria, a sua informação resumida ou proceder a uma reestruturação passando os dados para um formato de narração, possibilitando assim uma análise significativa.

4.2 Estratégia de Investigação

Esta dissertação inclui a realização de um case study a uma empresa, para identificar a forma como estes tratam de toda a gestão processual da força de vendas, de que forma está implementado o processo de venda e qual a ótica de relacionamento mais utilizadas com as empresas clientes e porquê.

“No geral, os estudos de caso são o método preferido quando as perguntas “como?” ou “porquê?” são colocadas, quando o investigador tem pouco controlo sobre os eventos e quando o foco está num fenómeno contemporâneo dentro de um contexto de vida real”. (Yin, 2009, p.2)

Segundo Yin (2009), o caso de estudo é um tipo de investigação empírica que pretende investigar fenómenos contemporâneos principalmente ocorridos dentro de um contexto de vida real quando existem fronteiras entre o fenómeno e o contexto que não são claras.

Segundo Yin (2009), são enumeras as situações onde o método estudo de caso é utilizado contribuindo para o conhecimento do indivíduo, grupo, organização, sociedade, política e fenómenos relacionados.

“Em suma, o método de estudo de caso permite aos investigadores conservar as características holísticas e significativas de eventos da vida real.” (Yin, 2009, p.4)

4.3 Seleção da Amostra

Em relação ao tipo de amostra a recolher será criteriosa, pois pretende-se através do caso de estudo que toda a informação e dados recolhidos sejam relevantes e tenham utilidade para a investigação que se pretende construir. O tipo de amostra é não probabilístico utilizando a técnica de amostragem por conveniência (Saunders et al, 2011). A seleção e/ou escolha desta empresa teve por base o acesso privilegiado existente, pois o autor desta dissertação estagiou nove meses na organização. Esta proximidade possibilitou uma recolha continuada de dados secundários e um acesso mais direto a entrevistas com responsáveis das áreas subjacentes às questões colocadas no âmbito desta dissertação. A empresa que prefere manter o anonimato designa-se por empresa x e é um caso único ilustrativo da problemática em estudo. Dada a abrangência e dificuldade do acesso a dados, optou-se por estudar uma única empresa, também devido a restrição temporal inerente a esta dissertação. Mas para Easton (2010), num estudo qualitativo é possível a investigação de um só case study.

4.4 Métodos De Recolha De Dados

Foi realizado um case study, através de uma entrevista individual com o diretor comercial e com um Key Account Manager da empresa x. Estas entrevistas tiveram a duração de 29 minutos e 25 minutos, respetivamente, com a colocação de 13 perguntas e 7 perguntas em cada uma das entrevistas, foram utilizadas questões abertas pré-definidas no guião de entrevista tendo sido gravadas em áudio. Perguntas essas que incidiram sobre atual situação da empresa x e sobre a sua atuação no mercado, (Anexos 1 e 2).

Segundo Saunders, Lewis e Thornhill (2011), em entrevistas semi-estruturadas, o entrevistador tem na sua posse uma lista de questões para serem respondidas, embora esta

possa variar de entrevista para entrevista. Isso significa que podem ser ocultadas, algumas das questões em entrevistas particulares, dependendo do contexto organizacional que é encontrado em relação ao tópico de pesquisa. A ordem pela qual as perguntas se encontram também pode variar, dependendo do rumo da conversa. Por outro lado, podem ser necessárias perguntas adicionais para possibilitar a exploração das questões de investigação. Durante a entrevista poderá proceder-se à gravação e, possivelmente, a uma tomada de notas.

4.5 Limitações Metodológicas

Idealmente, este estudo seria conduzido em mais que uma empresa enquanto objeto de estudo. No entanto, devido a constrangimentos de ordem temporal tal não foi possível.

A complexidade e abrangência da recolha de dados, permitiu assegurar o desenvolvimento da investigação que esteve alinhado com um acesso privilegiado à empresa x, o que tornou possível a recolha de dados primários e dados secundários.

CAPÍTULO 5: RESULTADOS – CASE STUDY

5.1 Organização da força de vendas

Os objetivos na empresa x são definidos tendo por base o resultado obtido no período homólogo do ano anterior. Consoante o resultado obtido no ano transato e as tendências do mercado é definido um objetivo percentual de crescimento esperado que é adicionado a esse resultado dando assim o objetivo para o ano seguinte.

A previsão e orçamentação acontece a dois níveis distintos, mas que estão interligados entre si: Vendas e Produção. É feita uma previsão de vendas tendo por base as vendas e as encomendas do mês anterior e as vendas do mesmo mês do ano transato. A estes números é adicionado ainda o objetivo definido. Essas previsões são colocadas em forecast. Esse documento é enviado para o departamento de produção, que tendo por base essa previsão executa a produção para responder á procura. A pessoa responsável por fazer a previsão de vendas é o KAM, fazendo uma previsão mensal para cada uma das suas contas cliente.

A empresa x tem uma equipa comercial composta por um diretor comercial e 4 Key account managers. Esta equipa é responsável por gerir as contas clientes em todas as vertentes do negócio. Esta equipa tem como apoio um Trade Marketing trainee.

Em relação á atribuição das contas a cada KAM é feita tendo em conta a tipologia de negócio e não através do território ou da especialização por produto. Em primeiro lugar os clientes são divididos em dois grandes grupos – HORECA e Grande distribuição.

Um KAM é responsável pelo canal HORECA e os restantes pela grande distribuição. O canal HORECA ter apenas um KAM associado acontece principalmente devido a dois fatores: A complexidade das contas da grande distribuição face a uma maior simplicidade em termos negociais no canal HORECA e por outro lado ao peso muito maior da faturação na grande distribuição em relação ao canal HORECA.

Dentro da grande distribuição existe outra divisão. As cadeias onde a negociação se faz individualmente com cada loja e as cadeias onde a negociação é mais centralizada.

Isto acontece devido à especificidade negocial que cada modelo tem e a atribuição do KAM é feita especificamente consoante a sua experiência e características de adaptação ao tipo de cliente.

A avaliação é feita da seguinte forma, através dos objetivos definidos no final do ano são apurados os resultados individuais fazendo a comparação com os objetivos. Para além disto a execução do trabalho desde rotas cumpridas, número de visitas feitas o crescimento de cada conta cliente obtidos através de relatórios de atividade e de vendas feitos são tidos em conta e avaliados. São também feitos inquéritos aos clientes para aferir a qualidade de atuação do KAM bem como de outras variáveis como o produto e serviço prestado.

5.2 Gestão Processual da Força de Vendas

Segundo o Diretor Comercial da empresa x, os KAM têm de ser profissionais com provas dadas “KAM procuramos pessoas já com alguma experiência em gestão de contas que a tenham ganho ou no retalho ou em empresas semelhantes á nossa”.

De acordo com o Diretor comercial, quando está a recrutar um KAM com experiência, tenta perceber se este tem algum conhecimento e à vontade com o processo de venda e valoriza

o que o próprio chama de “escola de merchandising” para garantir que a execução da venda no ponto de venda ocorrerá da melhor forma.

Já no que toca aos chamados comerciais de rua, comerciais que vão mais às lojas, a empresa procura 2 tipos de perfil distintos uns com experiência pois como a empresa é pequena necessita de alguém com experiência de campo e outros sem experiência que trabalharão em conjunto com os comerciais anteriormente referidos “para terem um pouco de on job training” e sendo sempre acompanhados pelos colegas de gestão do departamento.

No que toca à seleção existem características técnicas e pessoais que segundo o diretor comercial da empresa x são essenciais para um bom desempenho das funções comerciais seja em que cargo comercial for. De acordo com o diretor comercial, “O mais importante sempre tem a ver com a questão do saber vender”.

Em relação às características pessoais, “Qualquer comercial tem de ser bom nas relações humanas..., tem de ser uma pessoa com à vontade a falar, e que tenha muita flexibilidade enquanto pessoa”, já no que toca a características técnicas um KAM tem de ter “Bom entendimento de gestão de contas, a gestão financeira da conta é muito importante na nossa industria e o KAM tem que perceber bem o que está a fazer em cada momento, não se trata só de vendas mas sim de gerir uma conta e uma relação de longo-prazo” já os comerciais de rua é muito importante que tenham a agressividade, o gostar de fazer vendas, a vontade o e o crer.

A formação na empresa x, é uma variável complicada de gerir devido á falta de recursos e à dimensão da empresa. Segundo o Diretor Financeiro, “como a empresa é pequena não temos estrutura para dar formação base e, portanto, precisamos de pessoas que já venham com experiência”.

De acordo com o Diretor Comercial da empresa, a remuneração é feita através de um salário fixo com uma parte variável que é recebida ao atingir determinados objetivos que “remunerem a execução”. Esses objetivos passam por cumprir itinerários de visitas, trabalhar o layout e presença em loja, e outra parte que remunere os resultados obtidos após esse trabalho;

5.3 Processo de Venda

O processo de venda segundo o Diretor Comercial da empresa x, assume grande importância, sendo que o próprio acredita que um bom vendedor tem que saber a técnica e é preciso seguir os passos para fazer as coisas de forma correta porque senão as vendas “começam a ser coincidências”, e não resultado natural de um trabalho estruturado.

Já segundo o KAM, o processo de venda “Varia de cliente para cliente porque as expectativas dos clientes são muito diversas”, e para além disto defende também que o processo de venda poderá variar também dependendo do tipo de organização do cliente.

De acordo com o KAM, o processo de venda deveria ter outra designação, “ Eu não chamaria processo de venda, chamaria sim plataforma de entendimento pois não nos podemos esquecer que hoje



em dia quem compra está três vezes mais preparado do que quem vende, por isso quando se prepara uma reunião ou uma abordagem temos que fazer valer o maior conhecimento possível que tivermos do cliente, quanto mais o conhecermos melhor nos adaptaremos a ele”, chegando ainda a afirmar que “os clientes conhecem melhor a nossa concorrência que nós próprios”.

De qualquer forma o KAM define o que são para si os passos do processo de venda. Como primeiro passo, de acordo com o KAM, está a “preparação prévia da abordagem” que segundo o próprio passa por perceber quais as expectativas que o cliente tem da nossa abordagem, escolher “de uma forma muito consciente” quais os produtos que satisfazem o cliente e por fim fazer, “uma visita prévia às lojas para analisar tendências e hábitos de consumo”, até para poder surpreender o cliente com informações adquiridas acerca do negócio.

Como segundo passo o KAM define o que é para si a “primeira abordagem”. A primeira abordagem passa, de acordo com o KAM, por “um fator alavancador ou desincentivador se por acaso esta primeira abordagem não correr bem”, caracterizando ainda a primeira abordagem como devendo ser “mais exploratória que efetiva”, até para que permita correções e adequações.

Para o Diretor Comercial da empresa x, uma das coisas mais importantes é a “manutenção dos clientes atuais”, trabalhando com eles para desenvolver “novas oportunidades de negócio” pois defende que esses negócios são cruciais para a empresa por se tratarem, na sua ótica de negócios sólidos.

Ainda de acordo com o Diretor comercial, na empresa x, dão mais importância à manutenção dos clientes atuais do que à prospeção para angariação de novos clientes, afirmando “Dentro dos mercados hoje em dia, a maior parte das vendas é concentrada em poucos clientes, há que estar atentos ao mercado, mas os grandes clientes são os grandes clientes”, mas não descartando por completo a prospeção, mantendo-se atentos ao mercado e às suas oportunidades.

Em relação aos passos a seguir no processo de venda o diretor comercial da empresa x defende que se deve começar por identificar o cliente, abordá-lo no sentido de fazer uma apresentação da empresa, identificar as suas necessidades havendo duas fases o pull e o push.

5.4 Processo de Venda na ótica Relacional

Sobre a ótica relacional o KAM começa por dizer que esta passa por “ir além de uma mera transação comercial” e que se trata de uma abordagem fundamental para o “estabelecimento de uma plataforma baseada na Relação e na confiança”.

O KAM acredita que a ótica relacional é essencial para o negócio, e apresenta o que tem para si como sendo um fundamento desta temática, mostrando a sua importância, “Eu tenho um princípio básico, ensinaram-me alguém que sabe muito disto, hoje em dia aquilo que nos diferencia enquanto profissionais e enquanto empresas no mercado é claramente a relação porque um produto, um packaging, uma promoção, um preço e um serviço é copiável e replicável a única coisa que nos diferencia claramente é a relação. Chegamos à conclusão que a relação é o pivot de tudo isto.”

No caso concreto da empresa x o KAM afirma que a ótica vigente na atuação da empresa no mercado é a relacional justificando, “estamos a falar da área alimentar, que é uma área onde há maior sensibilidade, todo o assegurar de confiança na cadeia é importantíssimo”.

Para o KAM a ótica relacional, para além das vantagens já mencionadas anteriormente, como são exemplo a criação da confiança e de um sentimento de parceria, poderá ser um fator diferenciador pois segundo o próprio “todos sabemos a importância que uma relação tem ou a qualidade que essa relação tem numa relação comercial, muitas vezes é aí que se faz a diferença porque produtos todos têm, preços hoje em dia toda a gente tem, etc., mas tem de haver um fator diferenciador, e o fator diferenciador poderá e é certamente em muitos dos casos a relação”.

Para o diretor comercial da empresa x na ótica relacional, uma das principais características é, esta ser “muito assente nas relações humanas”, e que na sua perspetiva, nos últimos anos, se tem popularizado muito afirmando ainda que, “o marketing relacional tem sido talvez a aérea do marketing com maior crescimento no curto-prazo”.

O Diretor comercial diz ainda que este crescimento referido anteriormente tem permitido desenvolver outro tipo de ações em benefício das empresas, “as empresas têm conseguido gerir o marketing relacional no B2B onde é mais fácil por ser one-to-one. Estão a conseguir gerir cada vez mais no one-to-many ou no many-to-many em que se conseguem utilizar os contactos dos meus clientes para promover através de recomendações e do” utilizei e gostei” dessa parte está a crescer e isso é sempre importante”

Quando confrontado com a influência da ótica relacional na gestão comercial da empresa, o diretor comercial afirma que a influência é grande pois segundo este, “a forma da empresa se manter sã no mercado é sabermos que se pusermos o pé fora da linha o marketing relacional acaba”, e dando um exemplo mais abrangente afirma ainda que “em regra geral muitas empresas têm programas muito avançados de corporate social responsibility por causa disso, porque percebem que têm de estar assim no mercado para manter as boas relações com a comunidade”

A ótica relacional, de acordo com o diretor comercial, é como uma forma de estar no mercado tendo impacto direto na atividade e na forma de trabalhar com os clientes, “como é que isto afeta o nosso dia a dia? quando nós estamos a trabalhar e a vender uma boa parte da nossa transação vai muito no manter, relacionar, fazer com que o cliente ganhe dinheiro”.

Questionado sobre a capacidade de o relacionamento aportar valor ao negócio, o diretor comercial é contundente na sua resposta dizendo, “o marketing relacional dá muito valor á empresa principalmente na desburocratização da transação”, dando um exemplo concreto de que numa situação crise vai pôr” a relação á frente do profit daquela transação especifica”

5.5 Processo de venda na Ótica Transacional

Para o KAM a ótica transacional na prática e na maioria dos casos não se aplica, chegando mesmo a dizer que “a ótica transacional já não é uma prática comum” e concluindo ainda que “uma empresa transacional hoje em dia não vinga no mercado”.

Contudo faz a ressalva, que depende da área de negócio e dos canais que esta usa para vender os seus produtos, segundo o KAM “em produtos que se compram e vendem através da internet que nós nem conhecemos a empresa que nos está a fazer a transação aí já estamos a falar de uma perspetiva transacional onde o preço é meramente o único fator e o único atributo a considerar”.

Por outro lado, o diretor comercial é um pouco mais contido na opinião sobre a ótica transacional dizendo que, “a ótica transacional está lá sempre presente no mínimo a marcar

barreiras que podem ser mais amplas ou menos amplas”, e acaba por afirmar praticamente o contrário do KAM quando diz que, “a ótica transacional nunca vai acabar porque tudo acaba numa venda”.

Para justificar esta sua forma de ver a ótica transacional o diretor comercial afirma que embora seja normal querer trabalhar sob a ótica relacional esta só é aceite se existir dentro dos parâmetros que defendam os interesses da própria empresa. Na sua opinião sempre que estes interesses estejam ameaçados a ótica relacional não se aplica.

5.6 O papel do KAM e as óticas Relacional e transacional

O papel do KAM é essencial para assegurar a transação comercial e a sua manutenção e crescimento no tempo. De acordo com o KAM as relações comerciais são mais do que uma simples transação de um bem ou produto, este afirma em primeiro lugar que “Hoje em dia uma relação comercial não é meramente transacional”, ou seja, segundo as suas palavras “não começa e acaba com uma venda e um recebimento”.

Para o KAM existem processos que devem ser desenvolvidos durante a transação que levam a que este afirme a importância da ótica relacional, de acordo com o próprio é muito importante, “chegando ao processo da consolidação da venda, a continuidade: o serviço, o follow-up a criação de atividades promocionais, o ajudar o cliente a pensar a melhor forma de vender os produtos e a desenvolver o seu negócio”.

Contudo, e segundo o KAM, quem está numa posição mais elevada na organização hierárquica da empresa a sensibilidade e o que este chama de “ótica emocional” são cada vez menores o que leva a que estes vejam o negócio na perspectiva dos números e não na perspectiva da relação e da confiança. Para alterar essa forma de pensar o próprio afirma “competem-nos a nós ter a capacidade de influenciar internamente com dados concretos”.

CAPÍTULO 6: CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

6.1 Conclusões

No que toca ao processo de venda o diretor comercial e o KAM são unânimes ao afirmar que existe um processo de venda implementado na empresa x. Contudo o processo de venda definido pelos mesmos tem o seu término após a venda, o que mostra que nas suas óticas o follow up, embora seja feito, não se enquadra na estrutura delineada no processo de venda.

A implementação do processo de venda acaba por indiretamente conduzir a uma ótica relacional. Numa relação comercial o que leva a um aumento do nível ou da qualidade do relacionamento é a qualidade do produto ou serviço vendido e de todo o serviço prestado durante a transação. O serviço pós-venda e o acompanhamento de todo o processo negocial até ao culminar da venda transmitem confiança e um sentimento de parceria que irão conduzir a transação a um nível de relação.

Outra das conclusões em relação ao processo de venda, prende-se com o facto de este ser deixado ao critério de cada comercial. A empresa x, pela voz do diretor comercial, afirma não ter capacidade para dar formação, sendo por isso perceptível a incapacidade de definição de um processo de venda para uma atuação uniforme de todos os KAM.

Quanto mais subimos na cadeia hierárquica de uma empresa mais se sente a alteração da ótica em vigor. A um nível mais operacional ou de campo a ótica vigente ou pelo menos que se tenta implementar é a ótica relacional. Assiste-se a este nível uma tentativa de desburocratização do negócio e a uma maior simplicidade nos processos. Se observarmos um nível superior como são exemplo lugares de direção, a perspetiva utilizada é mais transacional pois estas pessoas estão mais alheadas da componente humana e baseiam-se mais nas variáveis custo-benefício para avaliar e decidir um negócio. Outro exemplo desta situação é o tipo de estrutura das empresas. Quando a estrutura faz a negociação central, internamente assistimos a um maior distanciamento entre as partes o que dificulta a implementação de uma ótica relacional no negócio.

É notória, a importância que a ótica relacional tem na manutenção e no crescimento de negócio entre fornecedor e cliente. Esta forma de estar no mercado possibilita desenvolver com os clientes projetos de futuro bem como a criação de sinergias que culminem em ganhos para ambos os lados. Por isto, é visível a influência que o marketing relacional tem na gestão comercial das empresas. Obriga a uma maior capacidade de adaptação aos clientes, bem como a uma maior cedência perante algumas pretensões do cliente para que futuramente, se possam colher benefícios deste tipo de relacionamento.

A centralização dos resultados nas grandes contas implica uma dependência crescente destes players para um normal funcionamento do negócio. A forma de atuar da empresa x centra-se principalmente nestas grandes contas havendo um investimento e aposta quase nulos em pequenos clientes como é o caso do canal horeca. Esta forma de atuar no mercado implica um grande risco financeiro e operacional, pois no caso de haver a perda de um destes clientes grande parte do resultado deixa de existir e ao mesmo tempo cria uma dependência grande dos mesmos.

O Sales Force Management, inclui várias atividades ou processos, que pretendem estruturar e organizar a área de vendas com o objetivo de abordar o mercado da melhor forma possível. Para isso acontecer, o ponto de partida da gestão da área comercial passa pela

capacidade de a empresa recrutar e selecionar os seus comerciais de forma correta, ou seja, segundo as capacidades, experiência e características necessárias para desempenhar as funções propostas. A formação e a motivação da força de vendas, são também parte integrante da gestão de força de vendas. A formação é uma necessidade continua para aperfeiçoamento de técnicas e táticas para abordagem ao mercado. A motivação é uma componente vital para o bom desempenho das equipas de vendas, pois é através de aspetos como a remuneração variável que estes se superam muitas das vezes com o propósito de alcançar os objetivos individuais e coletivos definidos pela empresa.

Já numa perspetiva mais processual e de operacionalização do negócio da empresa, existem outras variáveis em causa. A definição anual dos objetivos a que a empresa se propõe, acaba por nortear todo o trabalho desenvolvido ao longo do ano com o propósito de no final poder atingir os mesmos ou num cenário ideal até superá-los. A definição de objetivos é vital para o bom desempenho da empresa, pois oferece metas claras que têm de ser atingidas para proporcionarem estabilidade e desenvolvimento à empresa.

A previsão e orçamentação são também tidas como importantes por se tratarem de processos que protegem os interesses da empresa bem como permitem que esta sirva o mercado de forma constante minimizando possíveis falhas, no caso da previsão, na entrega e disponibilidade de produto e melhorando as relações, e na obtenção de resultados no caso da orçamentação, com a capacidade de produzir ações junto dos clientes que maximizem as vendas e os lucros de ambos.

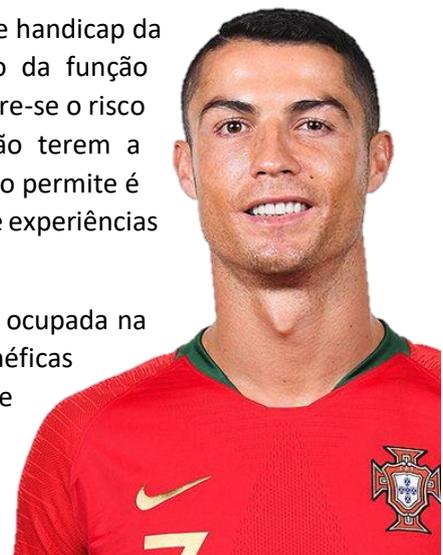
Outas das atividades processuais da gestão da força de vendas é a organização da equipa de vendas. A definição do número de comerciais e do tipo de comerciais que a empresa deve ter para servir o mercado nas melhores condições, a forma como estes se organizam para servir o cliente, ou seja quais os critérios utilizados para a atribuição de uma conta a cada comercial.

Por fim, de forma a perceber se todos os processos definidos anteriormente correspondem ao pretendido procede-se à avaliação. A avaliação é crucial para perceber se a estratégia e os objetivos definidos anteriormente estão a ser executados de forma correta. A avaliação vai permitir a correção de falhas e também, por outro lado, reconhecer o trabalho que foi bem feito por parte da força de vendas. Acaba por ser um medidor de todo este processo.

6.2 Recomendações

A inexistência de formação na empresa x é um grande handicap da mesma. A formação é crucial para um bom desempenho da função comercial. Embora se contratem pessoas com experiência corre-se o risco de que essas pessoas utilizem métodos obsoletos por não terem a oportunidade de se atualizar. Outra das coisas que a formação permite é um maior entrosamento entre a equipa comercial e partilha de experiências que poderá ser muito importante como aprendizagem.

Em relação à diferença de visão consoante a posição ocupada na estrutura hierárquica, existem estratégias que podem ser benéficas para melhorar e/ou implementar uma ótica relacional. De forma a poder contornar esta situação ou da empresa se poder adaptar a esta visão mais transacional do negócio por parte de profissionais que se encontram em posições hierárquicas superiores ou no caso concreto de empresas



que negociam centralmente, a melhor abordagem passa por implementar estratégias que criem um relacionamento assente em números e resultados. A melhor abordagem será negociar promoções ao cliente final, pois demonstra por parte da empresa fornecedora uma cedência no que toca ao preço praticado como pvp, e na ótica da empresa cliente será um benefício pois ajudará substancialmente na rotatividade dos produtos de linear, na capacidade de oferecer ao cliente final melhores condições para a aquisição dos produtos e ajuda na diminuição de stocks. Isto levará a que estes tipos de estruturas sejam mais cooperantes e a longo-prazo permita o desenvolvimento de uma relação que levará certamente a benefícios para a empresa fornecedora, como por exemplo a uma maior abertura por parte da empresa cliente a aumentar a gama de produtos vendida ou na aceitação de lançamento de novos produtos.

Para diminuir a dependência da empresa x das grandes contas em termos financeiros e operacionais, deveria haver uma maior aposta no canal horeca. As principais vantagens deste tipo de aposta no canal horeca seriam o alargamento das fontes de receita, o que acautelaria o impacto negativo com possíveis perdas ou diminuições de encomendas das grandes contas no futuro, e ao mesmo tempo na diminuição de stocks, pois quando é feita uma previsão de vendas, muitas vezes, não se acerta no número exato de caixas vendidas o que faz com que a mercadoria provisionada em excesso fique em armazém. Como a empresa x, opera no mercado alimentar, os seus produtos estão abrangidos por prazos de validade que depois de expirados, torna impossível a sua comercialização. Com o aumentar de foco no canal horeca, poderá escoar-se mercadoria que não se vende às grandes contas, o que minimizaria o impacto no resultado final.

Em relação ao processo de venda, deveria ser implementada internamente uma estrutura pré-definida de abordagem ao mercado. Isto tornaria possível, um tratamento uniforme a todos os clientes, deixando claro uma margem para que os comerciais possam fazer adaptações consoante o interlocutor que encontram para não criar entraves desnecessários no negócio.