



UNIFACS
UNIVERSIDADE SALVADOR
LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES®

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO-PPGA
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

MARIO DE CASTRO GUIMARÃES NETO

AS MUDANÇAS EVOLUTIVAS NO PROCESSO DE VENDAS EM CANAIS DE
MARKETING: O NOVO PARADIGMA DE VENDAS DO B2B

Salvador
2012

MARIO DE CASTRO GUIMARÃES NETO

**AS MUDANÇAS EVOLUTIVAS NO PROCESSO DE VENDAS EM CANAIS DE
MARKETING: O NOVO PARADIGMA DE VENDAS DO B2B**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Salvador, UNIFACS, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre.

Orientador: Prof. Dr. Sérgio Góes

Salvador
2012

Ficha Catalográfica elaborada pelo Sistema de Bibliotecas da
Universidade Salvador – UNIFACS

Guimarães Neto, Mario de Castro

As mudanças evolutivas no processo de vendas em canais de marketing: o novo paradigma de vendas do B2B. / Mario de Castro Guimarães Neto. – Salvador: UNIFACS, 2012.

163 f. : il.

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração, Universidade Salvador – UNIFACS, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre.

Orientador: Prof. Dr. Sérgio Góes.

1. Marketing. 2. Venda. I. Góes, Sérgio, orient. II. Título.

CDD: 658.81

MARIO DE CASTRO GUIMARÃES NETO

AS MUDANÇAS EVOLUTIVAS NO PROCESSO DE VENDAS EM CANAIS DE
MARKETING: O NOVO PARADIGMA DE VENDAS NO B2B

Dissertação aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração Estratégica, UNIFACS Universidade Salvador, pela seguinte banca examinadora:

Sérgio Ricardo Góes Oliveira – Orientador _____
Doutor em Administração pela Fundação Getúlio Vargas - FGV
UNIFACS - Universidade Salvador

Vanessa Brasil Campos Rodrigues _____
Doutora em Comunicação social pela Universidade Del Pais Vasco - Espanha
UNIFACS - Universidade Salvador

Rodrigo Ladeira _____
Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo- Brasil
Universidade Federal da Bahia – UFBA

Salvador , 9 de Maio de 2012

Dedico este Trabalho aos meus pais, seu Mario, o maior vendedor do mundo e D. Rosa a melhor mãe, a quem muito devo minha educação (*in memoriam*).

AGRADECIMENTOS

A DEUS pela força que me dá para levar adiante todos meus projetos, financeiros, físicos e espirituais.

A minha família, Fraenze, Marina, Tico e Bruno que estão sempre ao meu lado e que são a maior recompensa que a vida poderia ter me dado.

A meus pais, Mario Filho, o maior vendedor que conheci e Rosa Maria Marchesini a quem muito devo minha educação e disciplina (*in memoriam*).

Aos professores que fizeram diferença na minha formação, e particularmente aos do mestrado da Unifacs que tiveram significativa participação nessa diferença.

Ao Programa de Mestrado da Unifacs, representado na pessoa da coordenadora, Prof^a. Dr^a. Élvia Fadul, pela gentileza e apoio; aos professores pelo conhecimento transmitido e a Lucy e Iracema da secretaria, pela simpatia com que sempre me atenderam.

Ao meu orientador, Prof^o. Dr^o. Sérgio Góes, por ter me mostrado a trilha certa, pela paciência ao lidar com o pragmatismo que herdei do mundo empírico e por ter me ajudado a compreender melhor o mundo acadêmico.

Aos meus colegas de mestrado que se mostraram como uma turma para jamais ser esquecida, como os amigos que aqui fiz; Luciano, um sergipano Havaiano que acha que é surfista, pelos dias de surf em Itacimirim, Roberto pelas boas risadas; Livia pelo exemplo como aluna e como pessoa, Carlos Oest pela educação e fineza com os colegas, e o grande Evandro provando que cabelo branco é sinal de sabedoria. Para todos os outros que aqui, por falta de espaço não menciono, mas que os guardarei na lembrança, desejo os mais sinceros votos de boa sorte como mestres.

Aos diretores e gerentes das empresas pesquisadas, que abriram suas portas revelando suas estratégias e detalhes sobre seus setores de vendas e aos vendedores que na correria para “matar seus leões”, se colocaram a minha disposição para descrever os novos desafios de vendas e as novas abordagens utilizadas e que muito contribuíram para esse trabalho. A todos eles desejo boas vendas e muito sucesso.

As espécies que sobrevivem não são as espécies mais fortes, nem as mais inteligentes, e sim aquelas que se adaptam melhor às mudanças.

Charles Darwin

RESUMO

Os estudos sobre a atividade de vendas tem sido relegados a um segundo plano, em favorecimento de outras áreas como marketing, logística, recursos humanos e outros construtos. Entretanto vendas é considerada uma atividade de importância vital para o sucesso de qualquer empreendimento, pois é através desta, que a empresa capta importantes recursos que vão gerar sua saúde financeira, possibilitando capital de giro, fundos para novos investimentos, desenvolvimento de novos produtos, e a formação de um de seus maiores ativos, sua carteira de clientes. Esse trabalho foi desenvolvido com o objetivo de analisar as transformações, em um movimento evolutivo, das atividades de vendas em canais de marketing, que possuem equipes de vendas e que atuam em setores com substancial importância no contexto econômico no mercado B2B. O trabalho seguiu o exemplo de alguns trabalhos feitos no exterior, e publicados em importantes periódicos acadêmicos, como os desenvolvidos por Storbacka et al.(2008); Homburg, Jensen e Workman (2000); Ingram et al.(2004) e Piercy (2008), que aqui fazem parte do referencial teórico. Esses trabalhos foram baseados em pesquisas feitas em diferentes setores empresariais em equipes de vendas, e que analisaram as principais causas e consequências do processo evolutivo de vendas. Neste trabalho foram pesquisadas cinco empresas de cinco diferentes setores, na cidade de Salvador, Estado da Bahia, sendo entrevistados, diretores de vendas, gerentes de vendas e vendedores. Na pesquisa, de abordagem qualitativa, foi utilizada como estratégia de investigação, o método de estudo de casos múltiplos e os procedimentos metodológicos adotados foram a revisão da literatura, a aplicação de entrevistas exploratórias em profundidade, a aplicação de dois grupos de foco, e finalmente a análise e confrontação dos dados secundários e primários. As conclusões alcançadas apontam os tipos e intensidade das pressões externas sobre as empresas, que em movimentos adaptativos reagem e desenvolvem novas estruturas e novas abordagens de vendas. Comparando o resultado do trabalho com os estudos feitos no exterior, vários pontos de similaridade aparecem, mas devido a particularidades do mercado brasileiro novas estratégias e fatos sobre a atividade de vendas são trazidas à tona. Finalmente o trabalho aponta suas limitações e sugere novos campos promissores para pesquisa, que emergem com as mudanças.

Palavras chave: Vendas. Complexidade. Evolução. Canais de marketing.

ABSTRACT

Researches about sales activities have been put in a second stage, in order to favour other constructs, as marketing, logistics, human resources and others. Even though sales is taken as a essential activity for the success of any enterprise. Mainly because through sales the firms will captivate financial resources, making possible positive cash flow, funds for new investments, development of new products and the building up of one of its most important assets, their clients. This study was developed with the objective of analyzing the changes in a evolution movement about sales activities in marketing channels, that have get sales teams and operate in sectors that represent a very important role, in the economic environment of B2B. This study follows the examples of some studies that were held abroad, as the ones made by Storbacka et al.(2008); Homburg, Jensen e Workman (2000); Ingram et al.(2004) e Piercy (2008), wich here are present as parts of the conceptual framework. These studies were based on researches done in different sectors, in sales teams and analized the main causes and effects of the evolution process of sales. In this study, five firms, from five different sectors were researched, in the city of Salvador, State of Bahia, when sales directors, sales managers and salesmen were interviewed. This research has a qualitative approach and as an investigation strategy, it was used the method of multiple cases studies. The methodological procedures were based on review of the actual literature about sales evolution processes , the application of exploratory interviews and two focus groups. Finaly the analyses and comparison of the secondary and primary data was done. The final conclusions pointed out to many different types and intensity of the external pressures over the firms, wich in adaptive moves react and create new structures and new sales aproachs. Comparing the results with those held abroad, many points of similarity appeared, but concerned by the peculiarities of the brasilian environment, new facts about the sales activity were brought to the surface. After all, the study points out its limitations and suggests new promising fields to research, that came up with the changes analysed.

Key words: Sales. Complexity. Evolution. Marketing Channels.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Participação das maiores operadoras no mercado brasileiro em Janeiro de 2012	20
Figura 2 – Ranking das maiores distribuidoras brasileiras em 2010 – faturamento em bilhões de Reais	22
Figura 3 – Estrutura do setor petroquímico	23
Figura 4 – Ranking das maiores construtoras no Brasil em m2 construídos em 2011 24	
Figura 5 – Como as organizações evoluem e definem novas prioridades	34
Figura 6 – Canais de marketing no marketing mix	35
Figura 7 – Níveis de canais	37
Figura 8 – O ambiente das díades de canais	38
Figura 9 – Evolução de vendas em canais de marketing	39
Figura 10 – O modelo sistêmico de vendas de Churchill e Walker	40
Figura 11 – Forças determinantes para a evolução de vendas	42
Figura 12 - Integração de processos que geram valor	45
Figura 13 - As variáveis da organização estratégica de vendas	49
Figura 14 - Gerenciamento de portfólio de clientes	52
Figura 15 – Análise de dados na pesquisa qualitática	68
Figura 16 – Mapa de rede do código conhecimento e seus subcódigos	83
Figura 17 – Mapa de rede do código complexidade e seus subcódigos	92
Figura 18 – Mapa de rede do código avaliação e seus subcódigos	107
Figura 19 – Mapa de rede dos subcódigos do código queda das barreiras funcionais 110	
Figura 20 - Mapa de rede dos subcódigos do código novas abordagens de vendas 116	
Figura 21 – Modelo esquemático do capítulo 5	130
Figura 22 - Mapa de códigos e subcódigos da dimensão I Ambiente Externo	162
Figura 23 - Mapa de códigos e subcódigos da dimensão II Ambiente Interno	163

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Sumário cronológico sobre a evolução do marketing de 1991 a 1997 ...	28
Quadro 2 – Evolução do marketing e a relação com <i>operand e operant resources de 1900 a 2004</i>	31
Quadro 3 - <i>Operand e Operant resources</i> e a transição de produtos para serviços .	32
Quadro 4 - Causas e efeitos das pressões que modificam vendas e os autores que as identificaram	46
Quadro 5 – Índícios da evolução de vendas, autores, dimensões e focos de estudos 59	
Quadro 6 – Fundamentos para os instrumentos de pesquisa referentes ao ambiente externo	72
Quadro 7 – Fundamentos para os instrumentos de pesquisa referentes ao ambiente interno	73
Quadro 8 – Categorias de análise	74
Quadro 9 – Empresas pesquisadas, público pesquisado e duração das entrevistas	76
Quadro 10 – Sumário das principais características encontradas das empresas pesquisadas	140
Quadro 11 – As pressões externas e a evolução do processo de vendas	143

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Participação no mercado mundial das empresas do setor de impressões digitais em 2010, comparação do segundo trimestre de 2009 com o segundo trimestre de 2011	20
Tabela 2 – Características das maiores empresas do Setor de impressões digitais em 2010	21
Tabela 3 – Códigos e subcódigos da dimensão I – Ambiente Externo	82
Tabela 4 – Código conhecimento – fundamentação e densidade de subcódigos.....	83
Tabela 5 – Fundamentação e densidade do código novo paradigma de serviços e seus subcódigos.....	89
Tabela 6 – Fundamentação e densidade dos sub códigos do código complexidade	93
Tabela 7 – Fundamentação e densidade dos códigos e subcódigos da dimensão II - Ambiente interno	106
Tabela 8 – Fundamentação e densidade de subcódigos do código avaliação	108
Tabela 9 – Fundamentação e densidade dos subcódigos da variável Queda das barreiras Funcionais	111
Tabela 10 – Fundamentação e densidade de subcódigos do código novas abordagens de vendas	117

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

B2B	Business to Business
R&D	Research and development
KAM	Key account management
SBU	Strategic business units
CRM	Customer relationship management
IBGE	Instituto brasileiro de geografia e estatística
ABIA	Associação brasileira da indústria de alimentos
ECR	Effective customer response
EDI	Eletronic data interchange

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	17
1.1 O NOVO PAPEL DE VENDAS	17
1.2 O OBJETO	18
1.2.1 Setor de telefonia celular	19
1.2.2 Setor de tecnologias de impressão	20
1.2.3 Setor da indústria de alimentos	21
1.2.4 Setor petroquímico.....	22
1.2.5 Setor da construção civil.....	23
1.3 RELEVÂNCIA, JUSTIFICATIVA, OBJETIVOS, DELIMITAÇÃO E O PROBLEMA da pesquisa	25
2 REFERENCIAL TEÓRICO	27
2.1 A EVOLUÇÃO DE MARKETING E VENDAS.....	27
2.1.1 Mudanças fundamentais nas organizações de marketing	27
2.1.2 A evolução de vendas.....	32
2.2 VENDAS E CANAIS DE MARKETING	35
2.3 A VISÃO SISTÊMICA DE VENDAS E OS FATORES DETERMINANTES DE SUA EVOLUÇÃO	39
2.4 ESTUDOS DESENVOLVIDOS SOBRE AS EVIDÊNCIAS DA EVOLUÇÃO DE vendas.....	48
2.4.1 Inteligência.....	49
2.4.2 Integração	50
2.4.3 Marketing interno	50
2.4.4 Infraestrutura	50
2.4.5 Envolvimento	51
2.4.6 KAM – Key account management	53
2.4.7 Dispersão das atividades de marketing	53
2.4.8 Estruturas focadas em clientes ou indústrias – <i>SBU</i> s (<i>strategic business units</i>)	54
2.4.9 Tecnologia da informação	54
2.4.10 Processo de avaliação	54
2.4.11 Sistema de recompensas	55
2.4.12 Recursos humanos	55
2.4.13 Vendas, de função para processo	55
2.4.14 Vendas, de isolamento para integração	56
2.4.15 Vendas, de operacional para estratégica	56
2.4.16 Complexidade	57
2.4.17 Colaboração.....	57
2.4.18 Avaliação.....	57
2.4.19 Pressões externas.....	58
2.4.20 Pressões internas.....	58
2.5 A NOVA AGENDA DE VENDAS	59
3 METODOLOGIA	62
3.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....	63
3.2 QUESTÃO NORTEADORA.....	64

3.3 CONCEPÇÃO FILOSÓFICA	64
3.4 ABORDAGEM DE PESQUISA	64
3.5 ESTRATÉGIA DE INVESTIGAÇÃO	65
3.6 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	66
3.7 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS	68
3.8 ESCOLHA DAS EMPRESAS SELECIONADAS	69
3.9 MODELO DE ANÁLISE	71
3.10 CATEGORIAS DE ANÁLISE	71
3.10.1 Construção do modelo de análise	72
3.10.2 Dimensões e focos de análise	73
4 ANÁLISE.....	75
4.1 INFORMAÇÕES RELEVANTES SOBRE AS EMPRESAS PESQUISADAS	76
4.1.1 Empresa A - Telefonia celular	76
4.1.2 Empresa B - Tecnologia e serviços de impressão digital.....	77
4.1.3 Empresa C - Fabricação e comercialização de pincéis e utensílios de pintura para o setor da construção civil	78
4.1.4 Empresa D – Indústria petroquímica	79
4.1.5 Empresa E – Distribuição de produtos alimentícios.....	79
4.2 TRATAMENTO DOS DADOS	80
4.3 ANÁLISE DOS RESULTADOS	81
4.3.1.1 Código conhecimento.....	82
4.3.1.1.1 Subcódigo TI em vendas.....	84
4.3.1.1.2 Subcódigo vendas em estratégias globais.....	86
4.3.1.1.3 Subcódigo gestão do conhecimento de vendas	87
4.3.1.2 Código novo paradigma de serviços.....	88
4.3.1.2.1 Subcódigo logística	89
4.3.1.2.2 Subcódigo vendedor consultor	90
4.3.1.2.3 Subcódigo produto para venda de serviço	91
4.3.1.3 Código Complexidade	92
4.3.1.3.1 Subcódigo dificuldade de financiamento	93
4.3.1.3.2 Subcódigo crescimento do mercado	93
4.3.1.3.3 Subcódigo exigências ambientais	94
4.3.1.3.4 Subcódigo clientes mais exigentes.....	95
4.3.1.3.5 Sub código concorrentes co-produtores.....	96
4.3.1.3.6 Subcódigo parcerias externas	96
4.3.1.3.7 Subcódigo clientes co-produtores	97
4.3.1.3.8 Subcódigo acesso a informação	97
4.3.1.3.9 Subcódigo concorrência	98
4.3.1.3.10 Subcódigo sonegação fiscal.....	105
4.3.2 Análise da dimensão II – Ambiente interno	106
4.3.2.1 Código avaliação.....	107
4.3.2.1.1 Subcódigo metas compartilhadas	108
4.3.2.1.2 Subcódigo novas métricas	108
4.3.2.2 Código queda das barreiras funcionais	110
4.3.2.2.1 Subcódigo integração de áreas.....	111
4.3.2.2.2 Subcódigo vendedores multifuncionais	112

4.3.2.2.3 Subcódigo comitê de contas	113
4.3.2.2.4 Subcódigo colaboração entre áreas	114
4.3.2.2.5 Subcódigo vendas e marketing	115
4.3.2.3 Código novas abordagens de vendas	115
4.3.2.3.1 Subcódigo capacitação do vendedor.....	117
4.3.2.3.2 Subcódigo direcionamento de vendas.....	118
4.3.2.3.3 Subcódigo autonomia do vendedor	120
4.3.2.3.4 Subcódigo marketing boca a boca	120
4.3.2.3.5 subcódigo relacionamento.....	120
4.3.2.3.6 Subcódigo segmentação	122
4.3.2.3.7 Subcódigo venda de soluções e consultoria	123
4.3.2.3.8 Subcódigo gerente de contas.....	124
4.3.2.3.9 Subcódigo administração de portfólio de clientes	125
4.3.2.3.10 Subcódigo multicanais.....	126
4.3.2.3.11 Subcódigo vendas orientadas para clientes	128
5 CONCLUSÕES	130
5.1 CONSIDERAÇÕES GERAIS	131
5.2 SÍNTESE DOS RESULTADOS ENCONTRADOS	131
5.2.1 Ambiente externo	132
5.2.1.1 Clientes mais exigentes, com grande opção de fornecedores e TI	132
5.2.1.2 A crescente demanda por serviços	133
5.2.1.3 Os maiores itens de complexidade	134
5.2.1.4 Comentários finais dos achados do ambiente externo	135
5.2.2 Ambiente Interno	136
5.2.2.1 Capilarização para contornar o poder dos grandes clientes.....	136
5.2.2.2 Relacionamento	137
5.2.2.3 Segmentação	137
5.2.2.4 Vendas orientadas para clientes	137
5.2.2.5 Gestão de portfólio de clientes	138
5.2.2.6 Gestão de multicanais	138
5.2.2.7 Integração entre áreas e novas métricas	139
5.2.3 Os achados da pesquisa nos cinco segmentos	140
5.2.4 Pontos relevantes e comuns.....	142
5.2.5 Fatos emergentes e pontos comuns com o exterior.....	145
5.2.5.1 O referencial e a realidade empírica.....	145
5.2.5.2 Fatos emergentes da pesquisa	147
5.2.5.2.1 Capilarização para fragmentação.....	147
5.2.5.2.2 Conflito de canais.....	148
5.2.5.2.3 As práticas ilegais na concorrência	149
5.2.5.2.4 Principais contribuições da pesquisa.....	149
5.3 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS.....	151
5.3.1 Limitações da pesquisa	151
5.3.2 Sugestões para futuras pesquisas	151
REFERÊNCIAS.....	153
APENDICE A - Roteiro para entrevista com diretores de vendas	157
APENDICE B - Roteiro de entrevista para gerente de vendas.....	158
APENDICE C - Roteiro de entrevista para vendedores	159
APENDICE D - Roteiro para grupos de foco	160

APENDICE E - Códigos e sub códigos utilizados no software MaxQda versão 10 na análise dos dados primários.....	161
APENDICE F – Mapa de códigos e subcódigos da dimensão I Ambiente Externo	162
Apêndice G – Mapa de códigos e subcódigos da dimensão II Ambiente Interno	163

1 INTRODUÇÃO

1.1 O NOVO PAPEL DE VENDAS

Continuamente interagimos em um ambiente de vendas e somos envolvidos em transações, com diferenciadas frequências e dimensões. São transações comerciais que se concretizam por necessidades e muitas vezes por impulso e que acontecem em postos de gasolina, supermercados, farmácias, lojas de roupas, restaurantes e outros tipos de estabelecimentos. Assim como as pessoas físicas, as empresas também participam ativamente do processo de aquisição de bens, insumos e serviços, o chamado mercado *business to business* ou B2B.

O processo de vendas passa a ser uma condição determinante para o sucesso de uma empresa e de sua sobrevivência, pois é através deste que a empresa irá captar suas receitas. Criar um produto ou serviço, reinventar, reposicionar, produzir ou executá-lo, obedecendo a todas suas especificações de qualidade, são passos importantes para qualquer negócio, mas se esse produto não for vendido de forma eficaz, com volume e lucratividade, a empresa estará fadada ao fracasso.

Segundo Piercy (2008), as atuais estruturas das funções de marketing e vendas estão se mostrando inadequadas para as demandas cada vez maiores dos clientes. As intensas pressões de concorrentes, levando a um redirecionamento das empresas, ligado a uma nova forma organizacional que redimensiona a função vendas para uma posição estratégica.

Storbacka et al.(2008) retratam, em artigo, evidências da transformação das estruturas de vendas, devido às informações adquiridas pelos clientes, a necessidade de não apenas se vender um produto, mas de se apresentar uma solução, e de se criar relacionamentos rentáveis de longo prazo. Para que isso seja possível, o vendedor precisa não somente dominar as técnicas de vendas e conhecimentos de marketing, mas também os conhecimentos que envolvem as atividades de seus clientes e outras áreas da empresa como, produção, pesquisa e desenvolvimento e finanças. Implicando assim em uma grande interação entre os vários departamentos das empresas.

Para Rich, Spiro e Stanton (2009), os consumidores atuais esperam que os profissionais de vendas sejam como consultores de seus negócios, que acrescentem valor e ofereçam todas as soluções, reconhecendo que a eficiência e competência do vendedor podem ser mais importantes para suas empresas do que os aspectos e a qualidade do produto.

Tendo como base as mudanças emergentes, a pesquisa conduzida por Storbacka et al. (2008) apresenta evidências que apontam que vendas está mudando em direção a três aspectos inter-relacionados:

- a) Passando de uma função para um processo;
- b) De uma atividade isolada para integrada;
- c) Transformando-se de área operacional em estratégica.

Muda-se de função para processo, quando a atividade de vendas muda de uma função independente para o centro de um processo de longo prazo de relacionamento com clientes. Muda de atividade isolada para integrada, quando se transforma de departamento de vendas isolado, com pouca influência inter departamental nas empresas, para departamentos integrados a outras áreas como finanças, marketing e produção. Muda de operacional para estratégica, quando sai do tático operacional para o foco de vendas de soluções, propositalmente ligada a uma estratégia global da empresa.

1.2 O OBJETO

Estudos apresentados por Zoltners et al. (2005); Frazier (2007); Homburg, Jensen e Workman (2000); Ingram (2004); Nigel (2008); Storbacka et al. (2009); Vargo e Lusch (2004) apresentam fortes evidências da transformação de marketing e sobretudo de vendas nas empresas, apontando a evolução das organizações estratégicas de vendas. Esse trabalho, através de pesquisa em setores de vendas em canais de marketing, procura contribuir para o debate sobre esse processo de transformação, tendo como base de análise empresas localizadas na Cidade do Salvador.

Apesar de vendas ocupar uma posição prioritária nas estratégias empresariais, poucas pesquisas têm sido conduzidas nessa área, principalmente no Brasil. Para

Piercy (2009), existe uma urgência imperativa tanto para executivos como para acadêmicos de se pesquisar as pressões que estão dando uma nova forma à tradicional organização de vendas.

O objeto de pesquisa foi a análise da gestão de vendas em canais de marketing, buscando transformações pelas quais passa o setor, em seus processos, seu inter-relacionamento com outras áreas e sua posição em relação a estratégia global dessas empresas.

Foram escolhidas cinco empresas de cinco diferentes setores a terem seus canais de marketing analisados: o de copiadoras e impressoras, de telefonia celular, distribuição de alimentos, produtos para a construção civil e petroquímica, todas localizadas na Cidade do Salvador, Estado da Bahia.

Esses cinco setores apresentaram crescimento substancial nos últimos anos, constituindo-se em importantes fontes de emprego e geração de riqueza, o que respalda a relevância desse estudo. Também é justificado pela busca de analogias nos processos de vendas entre esses diferentes setores e possível expansão das evidências encontradas para outros setores de nossa economia e outras empresas, contribuindo para seus processos evolutivos e para uma maior eficiência de seus setores de vendas.

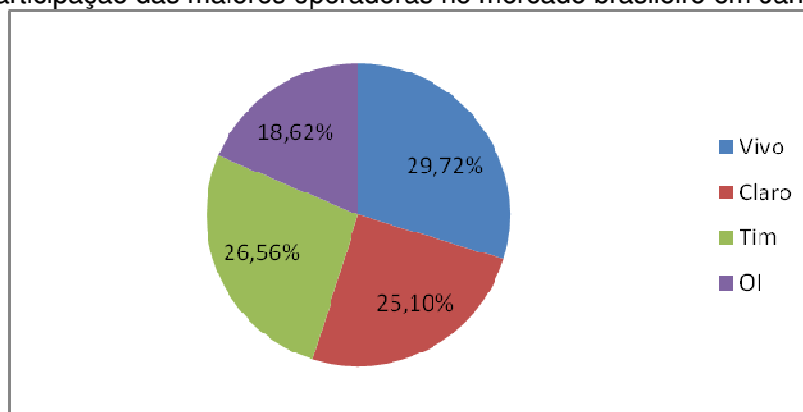
A próxima seção apresenta um breve panorama sobre os cinco setores, em que se encontram os canais de marketing analisados.

1.2.1 Setor de telefonia celular

O Brasil tornou-se um mercado relevante no mundo da telefonia celular, ocupando o sexto lugar entre os países com maior número de aparelhos, fechando o ano de 2011 com 242.2 milhões de celulares. Um crescimento de 19,37% em relação ao ano anterior. O Estado da Bahia no mês de Janeiro de 2011 respondia por 6,54% de participação no volume total de celulares no Brasil (ANATEL, 2012).

O mercado é dominado por quatro grandes operadoras que apresentavam em Janeiro de 2012 participação de mercado conforme o gráfico a seguir.

Figura 1 – Participação das maiores operadoras no mercado brasileiro em Janeiro de 2012



Fonte: Anatel (2012)

Essas empresas possuem uma vasta rede de canais de marketing, que são responsáveis por grande parte das vendas do setor.

1.2.2 Setor de tecnologias de impressão

O setor de impressões digitais, que produz e comercializa impressoras, copiadoras e multifuncionais, também é dominado por poucas empresas, e atua fortemente para obter grande parte de seu resultado de vendas através de canais de marketing.

A tabela 1 mostra a participação de mercado das maiores empresas do setor.

Tabela 1 – Participação no mercado mundial das empresas do setor de impressões digitais em 2010, comparação do segundo trimestre de 2009 com o segundo trimestre de 2011

Empresas	Unid/2Q2010	Partic.	Unid/2Q2009	Partic.	Crescimento
HP	11.934.950	41%	9.757.118	40,2%	22,3%
Cannon	5.608.371	19,3%	4.942.090	20,4%	13,5%
Epson	4.083.638	14%	3.399.607	14%	20,1%
Sansumg	1.667.671	5,7%	1.094.660	4,5%	52,3%
Brother	1.553.425	5,3%	1.319.257	5,4%	17,7%
Others	4.247.879	14,6%	3.731.497	15,4%	3,8%
Total	29.095.934	100%	24.244.229	100%	20%

Fonte: IDC - Wordwilde Hardcopy Peripherals (2010).

A empresa Hewlett e Packard detém a maior parte do mercado, com 40,2% de participação no mercado mundial, seguida pela Cannon com 20,4%. O crescimento do setor no segundo trimestre, do ano de 2009, em relação ao segundo trimestre de 2010 foi de 20%.

Tabela 2 – Características das maiores empresas do Setor de impressões digitais em 2010

Empresas	Fundação	Faturamento	Funcionários	Canais / BA
HP	1947	US\$126 bi	300.000	3
Cannon	1937	US\$45 bi	115.000	2
Ricoh	1936	US\$24 bi	108.000	2
Xerox	1947	US\$22 bi	136.000	3
Minolta	1936	US\$9.6 bi	36.000	3

Fonte: Elaborado pelo autor com base nas informações fornecidas nos *sites* das empresas

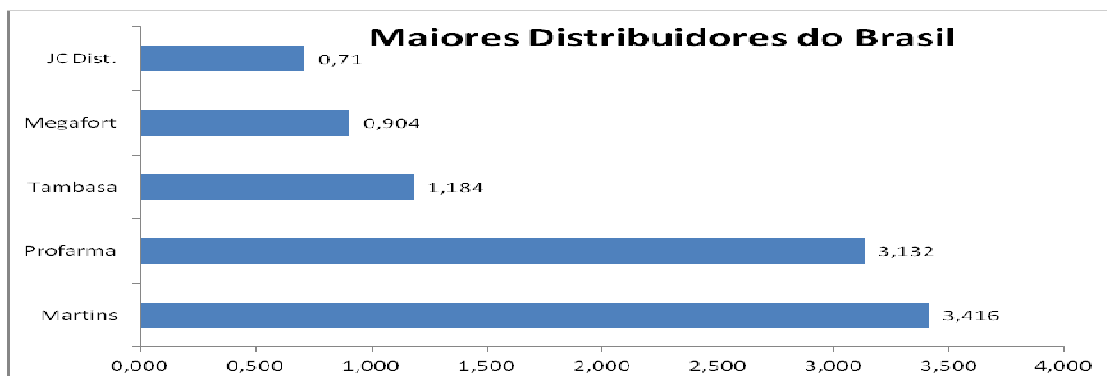
1.2.3 Setor da indústria de alimentos

O setor de alimentos no Brasil se constitui no maior mercado da América Latina e o oitavo do mundo, apresentando em 2011 um crescimento de 42,8% em relação a 2004. Em 2010 o faturamento do segmento totalizou R\$ 330,9 bilhões com 13,5% de crescimento em relação ao ano anterior. As vendas para o varejo alimentício totalizaram R\$ 179,4 bilhões, um aumento de 12,83% em relação a 2009 e o setor de *food service*,¹ R\$75 bilhões, apontando um crescimento de 16,45%, (ASSOCIAÇÃO DA INDÚSTRIA BRASILEIRA DE ALIMENTOS - ABIA, 2011).

A empresa armazém Martins, lidera o ranking das maiores distribuidoras brasileiras com um faturamento de R\$ 3,416 bilhões.

¹ Bares e restaurantes.

Figura 2 – Ranking das maiores distribuidoras brasileiras em 2010 – faturamento em bilhões de Reais



Fonte: Ranking Abad/Nielsen (2011).

O faturamento desse canal cresceu 8,2% em 2010, inferior apenas aos setores de auto serviço com 9,7% de crescimento e ao setor de farma cosméticos com 8,6%.

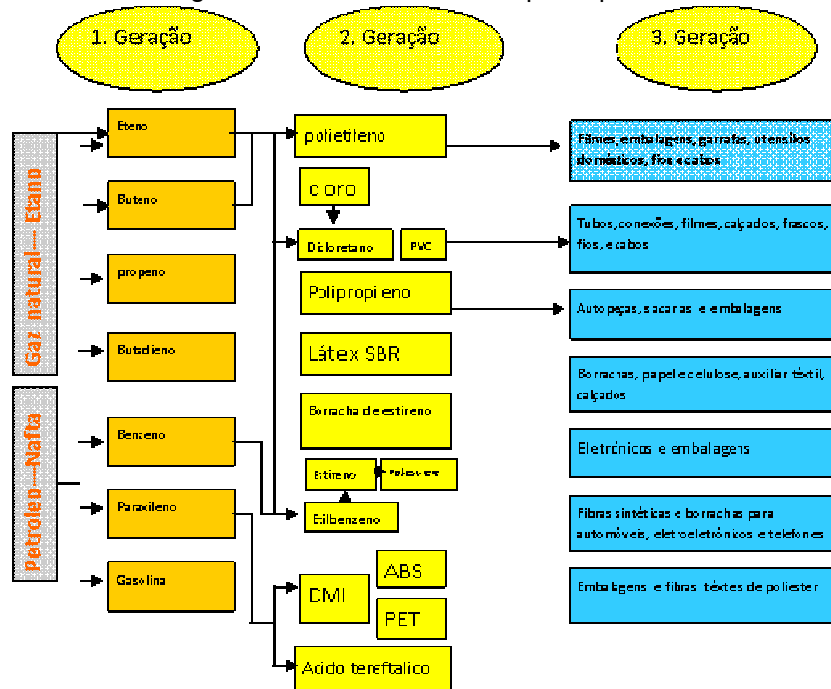
Grande parte das empresas produtoras do setor utilizam canais de marketing em forma de atacadistas, representantes comerciais e distribuidores, por onde são comercializados e distribuídos seus produtos.

1.2.4 Setor petroquímico

Até os anos 50, todo o plástico utilizado no Brasil era importado. A partir dessa década, devido a um movimento de modernização do país, deu-se início à construção dos polos petroquímicos destinados a produção das matérias primas para fabricação dos insumos para as empresas, do segundo e terceiro setores dessa indústria. São cinco os polos petroquímicos; dois no Estado do RJ, um no RS, um em SP e um no Estado da Bahia.

A ilustração a seguir mostra a estrutura da indústria petroquímica.

Figura 3 – Estrutura do setor petroquímico



Fonte: Brasken (2011).

A indústria petroquímica brasileira representa 1,5% do PIB nacional, gerando mais de 320 mil postos de trabalho, sendo que o consumo de resinas termoplásticas vem aumentando a uma taxa de 4% ao ano. Existem hoje, aproximadamente, 11 mil empresas de terceira geração no Brasil (BRASKEN, 2011).

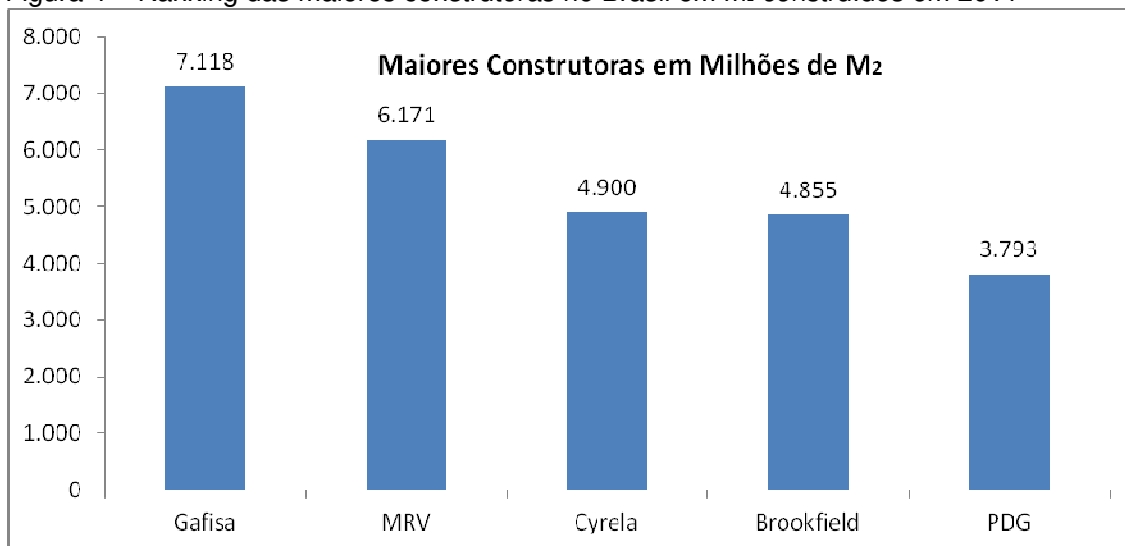
O canal de marketing analisado na pesquisa, pertence à indústria de terceira geração do setor petroquímico, do ramo de produção de embalagens plásticas.

1.2.5 Setor da construção civil

A construção civil teve uma substancial colaboração no PIB nacional tendo crescido 3,6% em 2011. O crescimento de ocupação nas vagas do setor foi de 3,9%, tendo alcançado uma alta de 24,3% no crédito imobiliário em relação ao ano anterior, (IBGE, 2012).

Em 2011 a construtora com o maior volume de m² construído foi a Gafisa com um total de 7.118 milhões construídos.

Figura 4 – Ranking das maiores construtoras no Brasil em m² construídos em 2011



Fonte: Revista Veja (2011).

Os programas sociais do governo, como Minha Casa Minha Vida, ajudaram a impulsionar o setor, e para 2012 a previsão é de que devem ser destinados R\$160 bilhões para financiamentos, contra os R\$ 130 bilhões em 2011. No Estado da Bahia, foram lançados 13.241 imóveis, sendo vendidas 9.931 unidades (ADEMI BAHIA, 2012).

A participação da construção civil no PIB nacional foi de 2,7% em 2011. Em relação ao índice de 1,60% alcançado na indústria, o índice da construção civil chegou a 3,60%. No Estado da Bahia no mesmo ano, o setor apresentou um PIB de 6% contra um índice de -2,90% da indústria, ficando o PIB do Estado em 2% (IBGE, 2012).

O comércio da construção civil em Salvador constitui-se de pequenos e médios varejos e grandes redes, que são atendidos pelos canais de marketing das empresas fornecedoras de insumos usados em construções e reformas. Este trabalho também analisará um desses canais, que comercializa insumos para o setor.

1.3 RELEVÂNCIA, JUSTIFICATIVA, OBJETIVOS, DELIMITAÇÃO E O PROBLEMA DA PESQUISA

Tendo como objeto o estudo do processo de evolução das organizações de vendas em canais de marketing, escolhidos nos cinco setores definidos acima, o objetivo do estudo é analisar como essas transformações são operadas nesses canais, as práticas emergentes e o novo papel de uma função altamente crítica nessas empresas. A pesquisa foi realizada em cinco empresas, que detêm participação substancial no mercado local, por setor, na Cidade do Salvador.

Considerando esses aspectos, o problema de pesquisa pode ser representado pela seguinte pergunta:

O processo de gestão de vendas em canais de marketing B2B tem apresentado evidências de transformações operacionais e estratégicas frente às novas realidades impostas pelo ambiente externo?

Os objetivos específicos do trabalho são:

- a) Investigar as pressões do ambiente externo que pressionam as organizações de vendas do mercado B2B, em empresas canais de marketing de cinco diferentes setores.
- b) Verificar como as empresas pesquisadas reagem às pressões externas e coordenam mudanças adaptativas em seu ambiente interno no que tange ao processo de marketing e vendas.
- c) Verificar os pontos mais relevantes e comuns, que se referem às adaptações feitas nos setores de vendas das cinco empresas pesquisadas, referentes à interligação de estratégias globais e de vendas das empresas, a abordagens de vendas, ao gerenciamento de clientes e à integração dos setores de vendas com outros setores da empresa.
- d) Verificar se o que ocorre no Brasil está alinhado aos estudos que fazem parte do referencial teórico.

Com o escopo de responder a questão principal desse estudo, este será dividido em cinco capítulos:

- a) O capítulo de introdução é o primeiro, trazendo a contextualização, o problema de estudo, os objetivos da pesquisa, a definição dos setores, as empresas pesquisadas e a justificativa.
- b) No segundo capítulo, é feita uma revisão teórica do tema estudado, tendo como base artigos publicados em periódicos acadêmicos sobre pesquisas, trazendo evidências sobre as transformações ocorridas nos setores de vendas de canais de marketing no B2B.
- c) O terceiro capítulo discorre sobre a metodologia aplicada, o método de investigação, os critérios adotados, o modelo de análise, a justificativa sobre a delimitação da pesquisa e os instrumentos de análise.
- d) No quarto capítulo, é apresentado o resultado da análise dos dados da pesquisa. A apresentação é feita de forma comparativa entre as empresas pesquisadas, mostrando as evidências das transformações no ambiente externo e as adaptações internas feitas pelas empresas em seus setores de vendas.
- e) O quinto e último capítulo encerra a dissertação com as conclusões, observações, limitações do estudo e sugestões de novas pesquisas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A EVOLUÇÃO DE MARKETING E VENDAS

2.1.1 Mudanças fundamentais nas organizações de marketing

Durante as últimas décadas, as organizações têm passado por significativas transformações e o ambiente de marketing, principalmente, mostra uma grande evolução que tem sido apontada através de várias pesquisas.

Achrol (1991) mostra o ambiente turbulento que interfere nas organizações de marketing, demandando maior flexibilidade e sugerindo uma maior coalizão entre a empresa e a área de marketing. Webster (1992 apud HOMBURG; JENSEN; WORKMAN, 2000, p. 459) defende a mudança do papel de marketing, como um processo de gerenciamento de parcerias estratégicas e instrumento para posicionar a empresa entre vendas e clientes na cadeia de valor. Day (1994) aponta para uma mudança voltada para um sistema híbrido de organização, combinando as melhores características de um processo horizontal e vertical, objetivando uma maior aproximação dos clientes finais.

Homburg, Jensen e Workman (2000) analisam como as mudanças nas organizações de marketing são direcionadas para estruturas focadas em clientes. Jaworski e Kholi (1993) demonstram como empresas com marketing orientado a clientes melhoraram sua *performance*, independentemente das turbulências do ambiente externo.

Em artigo seminal, Homburg, Jensen e Workman (2000) sinalizam para mudanças que não só alteram as estruturas das organizações de marketing, mas de toda a empresa, e que passam por:

- a) Quedas das barreiras funcionais e a criação de times multifuncionais, tendo como objetivo a criação e divisão do conhecimento, proporcionando dessa forma uma capacidade maior da empresa em responder mais efetiva e rapidamente às mudanças dos mercados;
- b) Integração através de alianças e parcerias com agentes externos, criando relacionamentos verticais que se completam nas mútuas cadeias de valor;

c) Mudanças radicais em estruturas, cultura e mecanismos de coordenação, que encorajem flexibilidade, adaptabilidade e a divisão multifuncional do conhecimento, com a finalidade de se desenvolver fatores organizacionais intangíveis, como orientação ao mercado e uma organização voltada para o aprendizado. Somado a isso, uma maior sensibilidade na percepção de mudanças e a capacidade de geração de respostas mais rápidas, que trarão uma vantagem competitiva sustentável para a empresa.

O quadro 1 mostra a evolução do marketing do ano de 1991 até 1997.

Quadro 1 – Sumário cronológico sobre a evolução do marketing de 1991 a 1997

Autor	Foco	Dimensões	Suporte	Sumário
Achrol, 1991	Formas apropriadas de marketing para ambientes turbulentos	Estrutura Coordenação	Conceitual	Formas ambídestras e flexíveis de marketing são necessárias em ambientes complexos e dinâmicos
Berton, Hulbert and Pitt , 1997	Gerenciamento de marcas	Estrutura Coordenação	Conceitual	Pressões para mudanças em gerenciamento de marcas
Cravens, 1995	Mudança de papel da força de vendas	Estrutura Coordenação Habilidades	Conceitual com exemplos	Aponta três grandes mudanças: Times multifuncionais, Segmentos de mercado com base da organização de vendas, Força de vendas mais especializada
Day 1997	O papel de marketing nas novas formas de organizações	Estrutura Coordenação	Conceitual	Estruturas orientadas a processo e híbridas com a integração de especialistas
Doyle, 1995	Tarefas chave do marketing do futuro	Estrutura, habilidades e carreiras	Conceitual com exemplos	Mostra o foco de marketing em táticas que não contribuem para as estratégias fundamentais da € a) continua caminhos de carreiras em marketing
George, Freeling e Court, 1994	Mudanças nas organizações de marketing	Estrutura Coordenação	Análise de clientes (McKinsey)	Enfatiza o papel de especialistas e coordenadores, times e gerentes de processos, e

Autor	Foco	Dimensões	Suporte	Sumário
				mudanças no papel dos gerentes de produto
Webster, 1992	O papel de marketing dentro das empresas	Estrutura Coordenação	Conceitual	Mostra as mudanças no papel de marketing quando as empresas movem-se do transacional para redes de relacionamento
Webster, 1997	O futuro papel do marketing nas empresas	Estrutura Coordenação	Conceitual	Aponta os aspectos estratégico, tático e cultural do marketing e suas mudanças, devido a foco maior em clientes, tecnologia da informação, globalização, relacionamentos e redes de alianças

Fonte: Desenvolvido a partir de Homburg, Jensen e Workman (2000, p. 462).

O quadro mostra a evolução de marketing de 1991 a 1997. Em 1997 os times multifuncionais se tornam uma realidade assim como a ênfase em relacionamentos, alianças e organizações orientadas para clientes, segmentadas e com forças de vendas mais especializadas mostrando um movimento que se consolida e que tem sua origem em 1992, quando as empresas começam a mudar de abordagens transacionais para redes de relacionamento.

Um marco na exploração das mudanças de marketing foi apresentado por Vargo e Lusch (2004) em artigo seminal, que aponta uma nova lógica dominante em marketing, baseada nos conceitos de *Operand* e *operant resources*².

Operand resources são os recursos que as empresas possuem e que se transformarão através dos *operant resources* que elas dominam, ou seja, os *operand resources* podem ser matérias primas, que serão transformadas através de alguma tecnologia que a empresa possua e que pode se constituir em uma vantagem competitiva.

Os *operand resources* são considerados recursos tangíveis, estáticos e finitos. *Operant resources* são dinâmicos, intangíveis e muitas vezes são considerados

² Para Vargo e Lusch *Operand resources* são recursos finitos como exemplo matérias primas e *operant resources* são consideradas as competências das empresas que podem gerar vantagens competitivas como conhecimentos.

competências chave ou processos organizacionais estratégicos. Na antiga visão de marketing, os *operand resources* eram considerados primários para as empresas. Com a nova lógica, os recursos primários passaram a ser os *operant resources*.

Para Vargo e Lusch (2004), a predominância dos *operant resources* muda radicalmente a lógica dominante de marketing, pois este tem sua concepção original baseada em produtos com finalidades tangíveis e baseada em transações. No novo e emergente paradigma, há uma mudança para pontos dominantes que englobam intangibilidade, processos de troca, relacionamentos e que se concentram em serviços. Na visão desses autores, essa nova abordagem é caracterizada como a aplicação de competências, como conhecimentos e habilidades em processos e *performances* para o benefício de outra empresa ou para a própria empresa.

Para Day (2004), a nova lógica apresentada por Vargo e Lusch (2004) mostra que um foco maior em serviços do que em produtos pressupõe uma ênfase maior em soluções e apresenta pontos de oportunidade de expansão dos mercados, tendo em vista o processo de especialização e criação de valor que é levado aos clientes.

Em concordância com Vargo e Lusch (2004), Gummesson (2004) define que a nova lógica de serviços, se direciona a três fatores: a) aplicação de habilidades de especialização e conhecimentos são as unidades fundamentais de troca; b) as trocas indiretas mascaram as unidades fundamentais de troca; c) produtos são mecanismos de distribuição de serviços.

Para Hunt (2004), a nova lógica em questão é baseada em propostas de valor e só será alcançada, se o cliente perceber que essa proposta de valor é traduzida em necessidades específicas e se a transação for feita através de co-produção com o cliente. Na visão de Prahalad (2004), a co-produção cliente empresa acontece pelos fatores a seguir e acarretam as respectivas consequências:

- a) A evolução da comunicação permite aos clientes estarem em rede e muito bem informados. Devido a isso, os clientes não estão mais isolados; o relacionamento cliente fornecedor não é mais bilateral, os clientes são, agora, parte integrante dos processos de criação de valor;
- b) A convergência das tecnologias favorece esses processos, fazendo com que produtos e serviços sejam artefatos, gerados por co-criação;

c) A globalização, que permite inúmeras opções aos clientes, determina que o relacionamento fornecedor cliente tenha a informação sempre transparente e de fácil acesso para eliminação de assimetrias; que os riscos sejam compartilhados e a a solução total seja co-criada através de alianças entre as empresas.

Para Rust (2004), a nova lógica dominante de Vargo e Lusch (2004) mostra que marketing está entrando em uma nova era, mudando de uma abordagem de transação e produtos para uma abordagem conceituada como relacionamento através de serviços.

A nova lógica de marketing é voltada para serviços e é aplicada a tudo que se oferta, assim como os produtos tangíveis que também englobam e provisionam serviços.

O quadro 2 mostra o papel dos recursos *operand* e *operant*, e a evolução do marketing do ano 1900 até a data do artigo, 2004.

Quadro 2 – Evolução do marketing e a relação com *operand* e *operant resources* de 1900 a 2004

1900 – recursos operand Intercambio de produtos tangíveis – Estáticos Transações	Século XXI – Recursos operant Trocas relacionais Processos baseados em habilidades, conhecimentos e serviços co-criados pelo consumidor Modelo voltado para serviços – Intangíveis, competências – processos e relacionamentos
1800 – 1900	Economia clássica e neoclássica Smith (1776) Malthus (1798) Say (1821) Shaw (1912)
1900 – 1950	Formação do pensamento de marketing Commodities Instituições de marketing Funções de marketing
1950 – 2000	Escola de gerenciamento de marketing Orientação ao cliente e conceito de marketing Valor determinado no mercado Gerenciamento das funções de marketing para a maximização de resultados
1980 – 2000 e futuro	Marketing como processo social e econômico Processos orientados ao mercado Processos de marketing de serviços Processos de marketing de relacionament Processos de gerenciamento de qualidade continua Processos da cadeia de valor Processos de gerenciamento de recursos e competitividade Processos de gerenciamento de redes

Fonte: Desenvolvido pelo autor com base em Vargo e Lusch (2004, p. 4, tradução nossa).

Para Vargo e Lusch (2004), a nova lógica dominante do marketing está baseada nas seguintes proposições:

a) Aplicação de habilidades específicas e de conhecimentos passam a ser os itens fundamentais de troca;

- b) Os produtos são mecanismos de distribuição para a provisão de serviços;
- c) O conhecimento é a fonte fundamental de vantagem competitiva;
- d) Todas as economias são economias de serviço;
- e) O cliente é sempre um co-produtor;
- f) As empresas só devem fazer proposições de valor;
- g) Uma visão voltada para serviços é orientada ao cliente e tem caráter relacional.

O quadro 3 mostra a transição da lógica dominante de produtos para serviços.

Quadro 3 - *Operand* e *Operant resources* e a transição de produtos para serviços

	A lógica dominante de produtos	A lógica dominante de serviços
Unidade primária de troca	Troca por produtos - como <i>operand resources</i>	Trocas para aquisição de benefícios de competências especializadas (conhecimento e habilidades) ou serviços - <i>Operant resources</i>
Papel dos produtos	Produtos são <i>operand resources</i> e produtos finais. Marketing prepara sua forma, praça, tempo e propriedade.	Produtos são transmissores de <i>operant resources</i> , (conhecimento) Esses produtos são usados por outros <i>operant resources</i> (clientes) e aplicados em processos de criação de valor.
Papel do cliente	O cliente é o destino do produto. Marketing segmenta os clientes, penetra o mercado, distribui, e promove. O cliente é um <i>operand resource</i> .	O cliente é um co-produtor de serviço. Marketing é um processo de interação com os clientes. O cliente é um <i>operant resource</i> funcionando ocasionalmente como um <i>operand resource</i> .
Determinação de representação de valor	Valor é determinado pelo produtor e esta embutido no <i>operand resource</i> (produto) e é definido como intercambio de valor	Valor é percebido e determinado pelo consumidor na visão de valor de uso. O valor resulta de um benefício de aplicação de <i>operant resources</i> , algumas vezes transmitido através de <i>operand resources</i> . As empresas só devem fazer proposições de valor.
Interação empresas – cliente	O cliente é um <i>operand resource</i> . Clientes são direcionados a criar transações com recursos.	O cliente é primariamente um <i>operant resource</i> ; são participantes ativos em relacionamentos e co-produção
Fonte de crescimento econômico	Riqueza é obtida por recursos tangíveis e produtos e consiste na propriedade, controle e produção de <i>operand resources</i>	Riqueza é obtida através da aplicação e intercâmbio de conhecimento especializado e habilidades e representa o direito ao futuro uso de <i>operant resources</i> .

Fonte: Desenvolvido pelo autor a partir de Vargo e Lusch (2004, p. 3, tradução nossa).

2.1.2 A evolução de vendas

Acompanhando a progressão das várias fases do marketing, o papel dos profissionais de vendas evoluiu de tiradores de pedidos, para consultores e gerentes de relacionamento.

Embora a relação de marketing e vendas esteja muito próxima, vendas esta inserida no composto mercadológico, e é direcionada pelas estratégias globais e de marketing das empresas. Entretanto, conforme visto anteriormente, esse processo passa por transformações, segundo evidências apuradas por recentes pesquisas (HOMBURG; JENSEN; WORKMAN, 2000; PIERCY, 2008; STORBACKA et al., 2007).

Como fonte de demandas e recursos, vendas direciona a *performance* dos negócios, sendo a área que exerce forte influência no desenvolvimento de produtos, na produção, no planejamento de infraestrutura e na logística. Nesse contexto, um resultado insatisfatório de vendas não significa apenas negociações perdidas, mas o inventário que não girou, o produto que não foi entregue, o comprometimento de desenvolvimento de novos produtos e os recursos financeiros que não contribuíram positivamente para o fluxo de caixa da empresa (KEIPPER; TAI, 2009).

Devido a constantes evoluções tecnológicas e organizacionais, que acarretam produtos com ciclos de vida mais curtos, mudanças em processos e nas práticas organizacionais, as empresas procuram por novas soluções para os problemas atuais. No processo de vendas, gerentes e pesquisadores estão interessados em como desenvolver estratégias para incrementar seus resultados. Essas soluções devem contribuir para reforçar os laços de relacionamentos de longo prazo com seus clientes, tendo como resultado parcerias mais flexíveis que melhorarão os resultados das empresas (MOGHAREH; HAGHIGHI, 2009).

A tendência apontada por Vargo e Lusch (2004) sobre a predominância da venda de serviços sobre a de produtos, transforma a atividade de vendas em item de alto custo direto e de grande impacto econômico para as empresas, levando a um consequente aumento de eficácia e eficiência de suas áreas de vendas. Esse ponto é reforçado por Keipper e Tai (2009), quando afirmam que o processo de vendas atual não mais funciona, pois os produtos e serviços evoluíram e se tornaram cada vez mais soluções complexas.

Estudos como os de Homburg, Jensen e Workman (2000); Ingram (2004); Eli Jones et al.(2005); Storbacka et al. (2007); Piercy (2008) e Ingram (2010), têm sido conduzidos na procura por evidências das transformações pelas quais o processo de vendas passa atualmente, sendo constatadas relevantes mudanças, que direcionam as empresas para radicais reestruturações de suas áreas de vendas.

Ingram et al. (2005) destacam as mudanças no ambiente de marketing e vendas e no seu gerenciamento. Piercy (2009) mostra como as pressões vindas de mercados e clientes por produtos e serviços de melhor qualidade e investimentos em relacionamento, redirecionam as estratégias das empresas, assim como a evolução de organizações estratégicas de vendas.

Storbacka et al.(2008) demonstram como vendas muda de uma função para processo, de uma área isolada para integrada e de uma função operacional para estratégica. Ingram et al.(2010) mostram vendas como um processo de relacionamento.

Segundo Mazur (2000 apud Piercy, 2009, p. 350) as funções de vendas estão no estágio inicial de uma transformação comparável com as que mudaram a manufatura e outros setores das organizações, conforme demonstrado na figura 5.

Figura 5 – Como as organizações evoluem e definem novas prioridades



f

Fonte: Piercy (2009, p. 356).

As mudanças em vendas são constatadas, quando um modelo vigente no século XX, com ênfase na venda de produtos , muda para um modelo do século XXI em que os vendedores passam a ter como foco o aumento de produtividade do cliente (LEIGH ; MARSHALL, 2001).

Segundo Piercy (2007), essas mudanças têm como epicentro o aparecimento da organização estratégica de vendas, que ocorre quando vendas e marketing convergem para uma maior participação estratégica nas empresas.

Cross et al. (2001) afirmam que devido à evolução de funções, vendas se sobrepõe em termos de influência sobre as decisões de marketing, isto ocasionado sobretudo

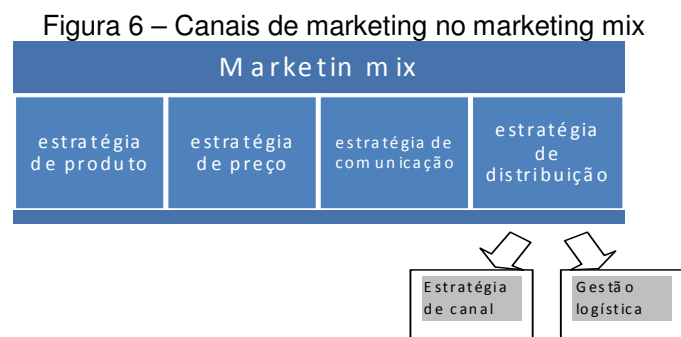
pelo fato de grande parte das estratégias de orientação de marketing estarem totalmente focadas em vendas. Vendas tem decisiva influência na mudança ou criação de novos produtos através de informações adquiridas com os clientes, pela proximidade que tem com estes (LAMBERT; MARMORSTEIN; SHARMA, 1990).

A evolução da atividade de vendas, segundo grande parte desses estudos, aponta para uma maior conexão entre as estratégias de vendas e as estratégias globais das empresas, as novas demandas do processo de comercialização e a integração entre vendas e outras áreas das organizações.

2.2 VENDAS E CANAIS DE MARKETING

Para Coughlan, El-Ansary e Stern (1996), canais de marketing são um conjunto de organizações independentes, envolvidas no processo de tornar produtos e serviços disponíveis para consumo ou uso.

A estratégia de canais divide com a gestão logística a variável distribuição, alocada na variável praça do composto mercadológico, conforme a seguir ilustrado:



Fonte: Rosenbloom (2009, p. 31).

Embora gestão logística e estratégias de canais façam parte da variável distribuição, a gestão de canais assume o papel de configurar e administrar as organizações responsáveis pelas metas de comercialização e distribuição da empresa. O sucesso ou o fracasso dessas empresas é determinado pela eficiência e eficácia de como seus produtos são vendidos pelos membros de seus canais de marketing, sejam

eles: agentes, atacadistas, distribuidores ou varejistas (ANDERSON; DUBINSK; METHA, 2002).

A gestão logística está focada mais especificamente na disponibilização do produto no lugar e hora adequados para o intermediário ou para o cliente final. Segundo Anderson, Dubinsk e Metha (2002), a gestão de canais é responsável por sete áreas:

- a) Formulação da estratégia de canais;
- b) Desenho dos canais;
- c) Seleção;
- d) Motivação dos membros dos canais;
- e) Coordenação das estratégias de canais com seus diversos membros;
- f) Avaliação;
- g) Gerenciamento dos conflitos que possam surgir.

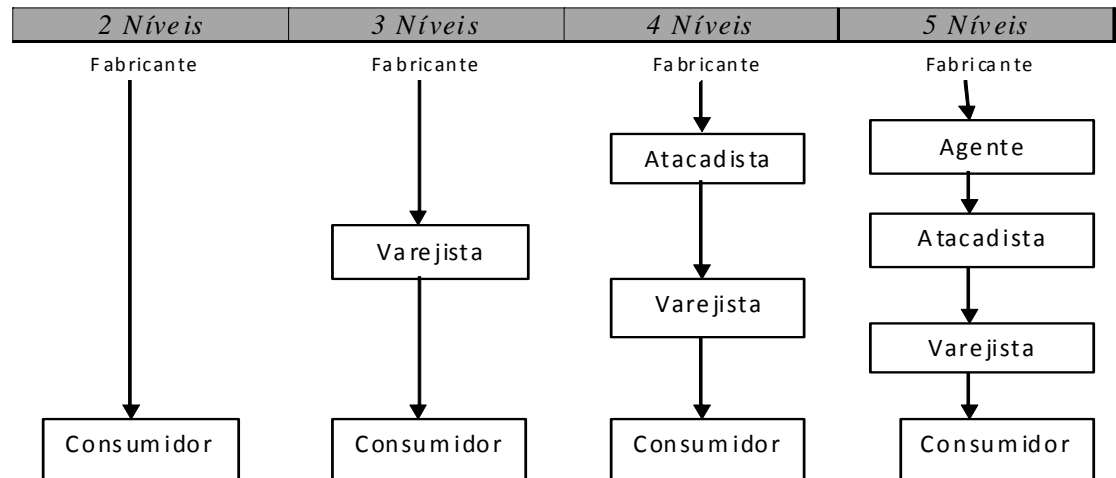
Essas atividades serão críticas para a *performance* de vendas e a lealdade de longo prazo dos clientes, e o conhecimento de marketing será mais intenso se o papel dos canais estiver ligado a produtos que necessitem ter geração de demanda. Nesse caso, o conhecimento a ser dividido entre os canais será substancialmente maior; em contrapartida, um maior conhecimento de logística será necessário, quando os produtos forem aqueles que já atendam a demandas pré estabelecidas (FRAZIER, 1999).

Com os canais de marketing, o objetivo é alcançar maior eficiência na comercialização e distribuição de produtos, através de uma maior especialização e do alcance de uma economia de escala, que não seria alcançada se essa atividade fosse feita pela própria empresa.

Os canais, dependendo do segmento em que atuam e da estratégia de comercialização planejada pelas empresas através de sua gestão de canais, podem ter vários níveis, mas de forma geral apresentam de dois a cinco níveis, isso

dependendo da indústria em que estão estabelecidos e do tipo de segmentação em que vão operar. A figura 7 mostra exemplos de níveis de canais.

Figura 7 – Níveis de canais



Fonte: Rosenbloom (2009, p. 38).

Para Achrol, Reve e Stern (2006), o ambiente das díades³ de canal se compõe de :

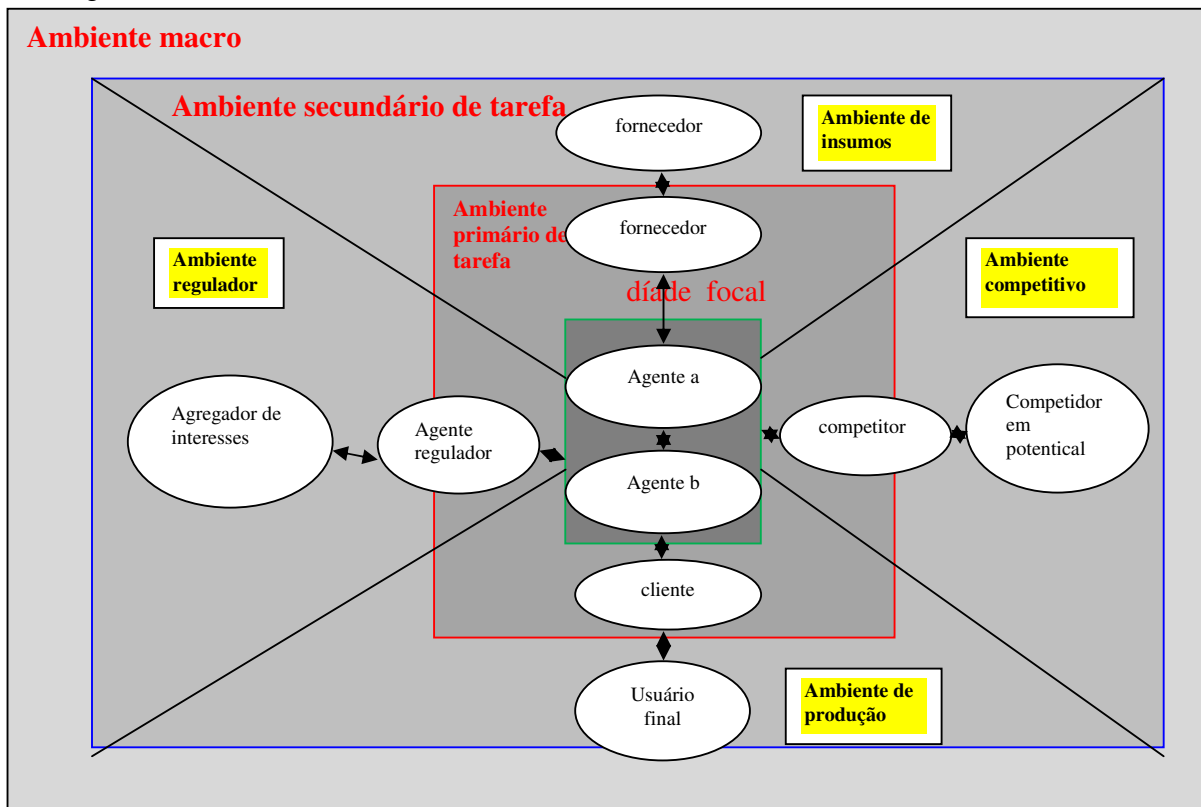
- Ambiente primário de tarefa, composto de fornecedores e clientes imediatos;
- Ambiente secundário de tarefa, composto de fornecedores dos fornecedores imediatos, dos clientes dos clientes imediatos, dos agentes reguladores, dos agregadores de interesse, dos concorrentes diretos e potenciais;
- Ambiente macro, composto de forças sociais, econômicas, políticas e tecnológicas que afetam as atividades nos ambientes primário e secundário.

Para Dill e Thompson (1958 apud ACHROL; REVE ; STERN, 2006, p. 97) os setores primário e secundário precisam ser divididos em setores, como: a) insumos, composto por fornecedores diretos e indiretos; b) produção, composto por clientes diretos e indiretos, como distribuidores ou usuários finais; c) Competitivo, composto por concorrentes atuais e potenciais; d) Setor regulador, composto por órgãos governamentais e sindicatos patronais.

³ Díade é a unidade mais simples de uma relação, no caso aqui de canal.

Os diversos setores estabelecidos por Dill e Thompson (1958) e Reve et al.(2006) são vistos na figura 8.

Figura 8 – O ambiente das díades de canais



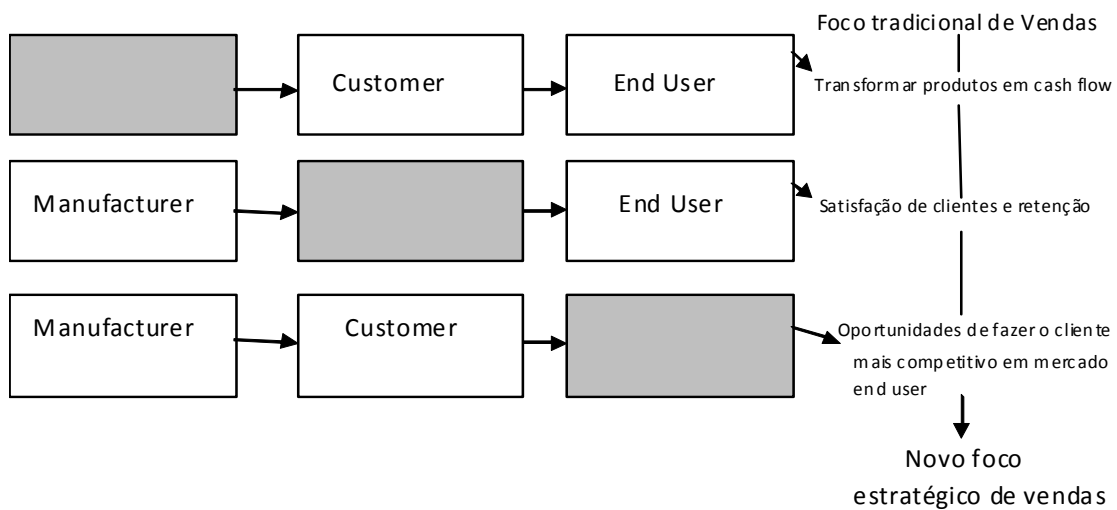
Fonte: Achrol, Reve e Stern (2006, p. 98).

As transformações pelas quais o processo de vendas passa, conforme estudos apresentados anteriormente, tem seu principal foco no ambiente de produção, sendo os demais ambientes responsáveis pelas pressões determinantes que levam às mudanças.

Conforme Piercy (2009), as forças que fazem maiores pressões sobre vendas e que estão transformando essa atividade passam a ser as novas estratégias de marketing, clientes mais exigentes, competição de outros canais e expectativas de maior produtividade.

Nos canais de marketing, a evolução de vendas passa por uma mudança radical de foco, que reflete as mudanças na atividade de vendas, sendo essa evolução demonstrada na figura 9.

Figura 9 – Evolução de vendas em canais de marketing



Fonte: Piercy (2010, p. 354).

Para Ingram et al.(2004), esse novo foco estratégico deve ser visto sob a ótica do relacionamento, das estratégias de vendas e das estratégias dos canais, que estão diretamente ligadas a vendas atendendo às necessidades dos clientes e voltadas para vendas consultivas, o que será visto a seguir.

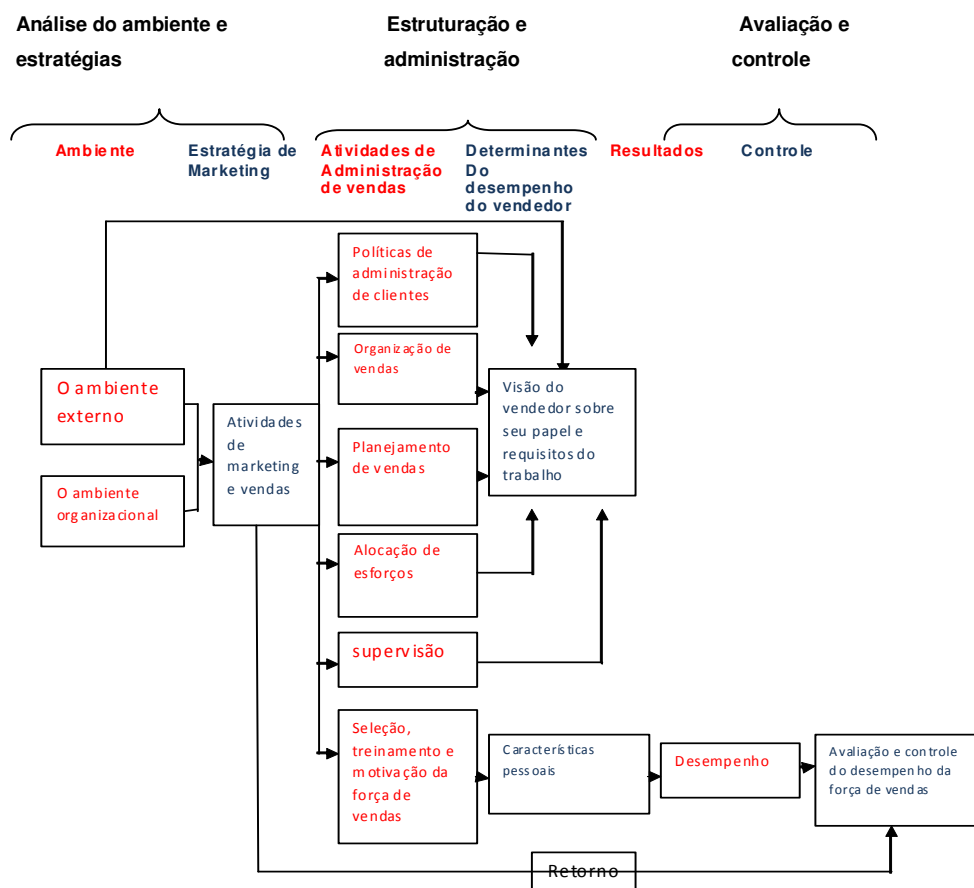
2.3 A VISÃO SISTÊMICA DE VENDAS E OS FATORES DETERMINANTES DE SUA EVOLUÇÃO

Segundo Churchill, Ford e Walker (1981), o processo de administração de vendas começa pela formulação do plano de vendas. Nesse estágio a empresa analisa os fatores ambientais externos e internos e procede a organização de vendas integrada com as linhas gerais da estratégia de marketing da empresa. A implementação através da estruturação é o passo subsequente e envolve a seleção do pessoal de vendas apropriado, assim como o desenho das estruturas que irão fazer com que essas equipes alcancem os objetivos planejados. A avaliação e controle finalizam o processo. Esse é o estágio em que são desenvolvidos métodos para medição e controle da *performance* de vendas. Essas métricas fornecerão à empresa um retrato do que precisa ser mudado, se o resultado não for satisfatório, e das oportunidades de melhorias que podem ser feitas no processo, fazendo assim uma

retro-alimentação de todo o ciclo. A figura 8 demonstra a visão sistêmica de Churchill, Ford e Walker (1981) sobre o processo de vendas e o desdobramento de seus três pilares.

A figura 10 demonstra a visão sistêmica de Churchill, Ford e Walker (1981) sobre o processo de vendas e o desdobramento de seus três pilares.

Figura 10– O modelo sistêmico de vendas de Churchill e Walker



Fonte: Desenvolvido a partir de Churchill e Walker (1981, p. 12, tradução nossa).

Churchill, Ford e Walker (1981) descrevem seu modelo de vendas em três pilares:

a) Análise do ambiente externo e a estratégia de marketing;

b) Formulação do plano de vendas, estruturação e administração de vendas;

c) Avaliação de resultados e controle.

Segundo Rich, Spiro e Stanton (2009), para estruturar um processo de gestão em qualquer organização, é necessário em primeiro lugar o planejamento, depois a implementação e logo a seguir a avaliação, que medirá os resultados, comparando-os com os planos e metas e fornecerá a crítica do processo, assim como auxiliará o planejamento estratégico da empresa.

Para Rich, Spiro e Stanton (2009), o planejamento de vendas será o ponto em que os objetivos serão estabelecidos e as estratégias e táticas definidas. Durante a implementação, serão feitas a organização e a formação das equipes e sua operacionalização e, finalmente, no estágio de avaliação os resultados operacionais serão comparados com os objetivos.

Os autores mencionados no parágrafo anterior estabelecem três passos básicos para a construção de um processo de gestão de vendas, a abordagem sistêmica de vendas que passa de uma análise do ambiente externo e interno, para a concepção das estratégias das empresas e seus planejamentos de marketing, que irão determinar os planejamentos de vendas e suas estratégias. Os passos finais são estruturação, administração e controle de todo o processo para medição de resultados e críticas para melhorias.

Sobre esses três estágios da visão sistêmica de vendas, incidem pressões que levam ao processo evolutivo do setor. O planejamento, implementação e avaliação de todo o processo que era norteado pelas estratégias globais e de marketing da empresa, passam agora, por uma evolução em que vendas se torna o centro e onde as estratégias se originam, (HOMBURG; JENSEN; WORKMAN, 2000; PIERCY, 2009; STORBACKA et al., 2008).

Essa evolução, segundo Piercy (2008), acontece por razões inerentes a:

a) Novas estratégias de marketing, direcionadas por relacionamentos com clientes, voltadas para canais diretos em multi canais e crescimento dos canais de internet, que estão substituindo as atividades tradicionais em vendas;

b) Maiores exigências por eficiência de produtividade versus redução de custos, levando a direcionamentos de vender mais, com uma força de vendas com custos mais reduzidos e a incessante busca por maximização de lucros;

c) Uma das grandes forças que pressionam pela mudança em vendas é a crescente exigência dos clientes por excelência em serviços, novos tipos de relacionamento e a constante demanda de agregação de valor a suas cadeias de valor .

A figura 11 apresenta as atuais pressões que incidem sobre a organização de vendas, apontadas no trabalho de Piercy (2008).

Figura 11 – Forças determinantes para a evolução de vendas



Fonte: Piercy (2009, p. 351, tradução nossa).

Para Homburg, Jensen e Workman (2000), as principais causas que impulsionam as transformações em vendas, passam por:

a) Necessidade de maior disseminação do conhecimento nas empresas, levando a quedas nas fronteiras funcionais e no aumento dos times interligados. Essa situação já havia sido detectada por Achrol (1997), quando afirmou que o fim das fronteiras funcionais e o surgimento dos times multifuncionais seriam determinantes para a disseminação do conhecimento nas empresas e para respostas mais rápidas às mudanças nos mercados;

b) Composição de soluções cada vez mais complexas que deflagram parcerias e alianças com parceiros externos. Essas alianças tornam-se cada vez mais importantes, e esses relacionamentos passam por estruturas verticais através da

cadeia de valor, sejam através da relação fornecedor e manufatura, assim como manufatura e varejo. Esse entendimento parte do conhecimento do negócio do cliente e das principais competências da empresa para o alinhamento através da cadeia de valor;

c) O desenvolvimento de fatores organizacionais intangíveis, anteriormente mencionado por Vargo e Lusch (2004), aprendizado organizacional e conhecimento de mercado que servirão de base para uma vantagem competitiva sustentável.

Alinhado a Vargo e Lusch (2004), Storbacka et al.(2007) afirmam que, com a sofisticação dos clientes e com maior acesso à informação, o processo de vendas muda drasticamente de venda de produtos para uma função de construção de relacionamentos, acompanhando uma forte tendência de mudança de produto para serviço ou solução.

Essa nova realidade faz com que os vendedores tenham não somente conhecimentos em marketing voltados para características únicas de produto, mas também sobre outros domínios como: vantagem competitiva, segmentação, conhecimentos em operações como itens de produção, agenda de produção, controle de qualidade, pesquisa e desenvolvimento, finanças e informações sobre lucratividade e perdas. Essa vasta amplitude de conhecimentos só será disseminada em um ambiente permeável e sem barreiras.

Para Storbacka et al.(2007), evidências apontam para transformações inter relacionadas em vendas que fazem com que essa atividade mude de função para processo (de fechar negócio para construir relacionamentos baseados em cadeia de valor com clientes), de função isolada para integrada (devido ao conhecimento necessário para o gerente de relacionamento desempenhar suas funções) e de função operacional para estratégica, devido a todo o conhecimento gerado por vendas em contato com clientes e mercado.

Para Ingram (2001), a evolução de vendas passa por pressões que remetem a três dimensões: complexidade, colaboração e avaliação do processo. Para que essa evolução ocorra, as organizações precisam promover a flexibilidade, adaptabilidade, e a interligação entre áreas funcionais para a divisão da informação (HOMBURG; JENSEN; WORKMAN, 2000).

Devido ao alto conhecimento adquirido com os clientes e ao baixo custo de se conseguir informações de mercado, como atividades da concorrência e mudanças no ambiente externo, vendas passa a fazer parte integrante do projeto e operação do sistema de inteligência de mercado (FESTERVEAND; GROVE ; REINDENBACK, 1988).

Fator que também exerce grande pressão para a transformação de vendas é como as empresas se estruturam para cobrir o mercado, adotando uma abordagem mais orientada ao cliente. Empresas que tinham suas estruturas estratégicas focadas em produtos ou regiões geográficas, passaram a adotar uma abordagem de cobertura segmentada por clientes com necessidades idênticas, o que é uma característica específica do marketing industrial (HOMBURG; JENSEN; WORKMAN, 2000).

As estruturas de cobertura de vendas, até então mais comumente usadas, eram a de produto e a geográfica. Uma organização focada em produto usa grupos de produtos como base primária para estruturar a organização. O foco geográfico é aplicado em estruturas voltadas para bases territoriais primárias para estruturação da organização.

As novas organizações focadas nos clientes usam grupos de clientes pertencentes a uma indústria, aplicação, ou situação de uso, como base primária para estruturação da organização. Essa pressão se dá pelo fato da organização necessitar estar mais perto dos problemas de seus clientes, e gerar soluções adequadas a eles.

Essa nova forma de organização propicia aos vendedores um melhor acesso à cadeia de valor da indústria, incluindo o conhecimento do cliente do cliente, e assim oferecer soluções diferenciadas baseadas nesse conhecimento (HOMBURG; JENSEN; WORKMAN, 2000).

Com a estruturação geográfica, são necessários vários vendedores com diferentes linhas de produtos e atuando em segmentos variados de clientes. Com a estruturação por produto a figura do especialista de produto segrega o vendedor a somente uma linha de produto e nesse caso o cliente negocia com vários vendedores, várias linhas de produtos.

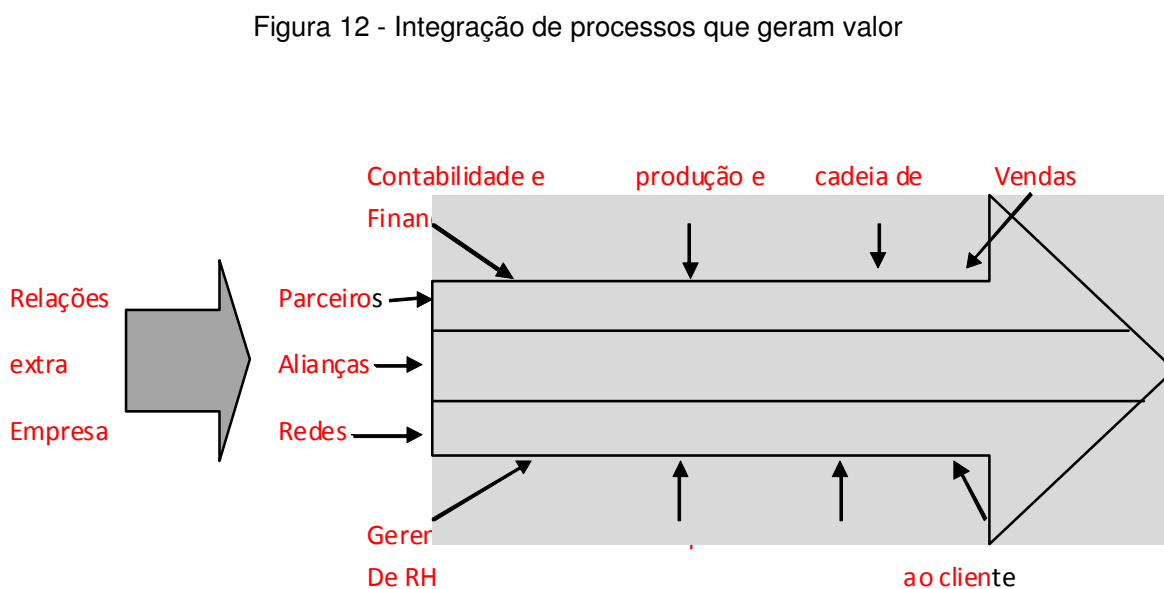
Em uma organização focada por indústria ou grupo de clientes, os vendedores conseguem dominar o conhecimento da cadeia de valor dos clientes e prover soluções sob medida para aquela indústria.

O vendedor nesse tipo de abordagem passa a ser um gerente de relacionamento e lidera equipes multidisciplinares, que atendem aos requerimentos dos clientes de forma global, caracterizando assim uma abordagem, tendo somente um representante da empresa como o elo mais importante entre esta e o cliente.

Segundo Homburg, Jensen e Workman (2008), existe um movimento das empresas migrando para uma estruturação focada em clientes ou indústrias. Isso se deve ao fato de que nas outras formas de estruturação, vendas atua com um universo limitado de produtos e os vende para todos os tipos de clientes, enquanto na estruturação focada, produtos pré-definidos são vendidos para um grupo selecionado de clientes.

Uma consequência dessa transformação é uma maior percepção da cadeia de valor do cliente, maior interação com parceiros e alianças fora da empresa e maior comunicação e trabalho de equipe entre as áreas da própria empresa para atender aos requerimentos dos clientes.

A figura 12 mostra as interações entre diversos setores das empresas e alianças externas, para agregar valor à cadeia de valor do cliente.



Fonte: Nigel (2008, p. 355, tradução nossa).

Para Piercy (2009), algumas das maiores barreiras para que as empresas desenvolvam e forneçam valor aos seus clientes, residem dentro das próprias organizações, sendo a inter-relação entre os vários departamentos e a criação de parcerias e alianças, facilitadores para que essas barreiras desapareçam.

Outro grande fator de pressão para a estrutura focada em clientes e segmentada por indústria é o fato de grande parte dos clientes possuírem estruturas centralizadas de compras e com menores custos, com o objetivo de estabelecer parcerias com fornecedores para desenvolvimento de processos e otimização de atividades (HOMBURG; JENSEN; WORKMAN, 2000).

Esses fatores determinantes da transformação de vendas levam a um posicionamento estratégico dentro da empresa, que torna essa atividade central na construção das estratégias globais.

Originalmente voltado para venda de produtos e posteriormente para venda de soluções e focado em segmentos, o setor de vendas passa a ter grande conhecimento do ambiente externo e das necessidades dos clientes; fatores de grande importância na construção das estratégias globais e talvez o maior elo para a construção da estratégia global da empresa (STORBACKA et al. , 2008).

O quadro 4 mostra as pressões relevantes para a evolução de vendas, seus efeitos e os autores que apresentam suas evidências através de pesquisas publicadas em artigos.

Quadro 4 - Causas e efeitos das pressões que modificam vendas e os autores que as identificaram

Causas	Efeitos	Autores
Novas estratégias de marketing	Relacionamento com clientes Multicanais Internet	Nigel (2008) Zoltners (2005)
Cientes mais exigentes	Mais informação Mais concorrentes Centralização de compras	Nigel (2008) Ingram (2004) Zoltners (2005)
Competição com canais diretos	Concorrência intra empresa Diferentes objetivos	Nigel (2008)
Maior produtividade	Exigência de maiores resultados com menores custos	Nigel (2008) Ingram (2004) Zoltners (2005)
Necessidade de maior disseminação do conhecimento de clientes e	Quedas de barreiras Times cross functionals Equipes matriciais	Homburg (2000) Ingram (2004)

Causas	Efeitos	Autores
mercados Como base de vantagem competitiva sustentável		
Parcerias e alianças com parceiros externos	Participação mais ativa na cadeia de valor do cliente	Homburg (2000)
De venda de produtos para venda de soluções	Pluralidade de conhecimento, produção Finanças Logística	Storbacka (2009) Ingram (2004) Zoltners (2005)
Estratégias globais ineficientes Para ambientes incertos	Conhecimento de mercado e clientes é fator crítico para concepção de estratégias	Storbacka (2009) Ingram (2004)
De cobertura geográfica e de produto para cobertura por industria	Necessidade de melhor percepção da cadeia de valor do cliente	Homburg (2000) Frazier (2007) Piercy (2008)
Critérios de avaliações obsoletos	Processo de vendas focado em clientes	Ingram (2004) Zoltners (2005)

Fonte: Elaborado pelo autor.

Conforme a visão sistêmica de vendas, seus pilares e o quadro acima, pode-se afirmar:

- a) Com referência ao planejamento de vendas que sofria grande influência das estratégias globais e de marketing da empresa, agora vendas exerce importante papel na construção dessas estratégias, por ser esta detentora do maior conhecimento de clientes e mercado dentro da empresa e por também ser a fonte mais econômica e confiável desse conhecimento (RICH; SPIRO; STANTON , 2009);
- b) Quanto à implementação, com a crescente exigência e sofisticação dos clientes, a estrutura passa de geográfica e de produtos para uma estrutura focada em segmentação de clientes apoiada em relacionamento;
- c) Quanto à avaliação, pela crescente pressão por produtividade, pela queda de barreiras dentro das empresas e a criação de times multi funcionais, vendas torna-se responsável não só pelos resultados de sua atividade, mas também pela lucratividade e qualidade de seus resultados, passando a ter uma avaliação qualitativa junto às quantitativas.

2.4 ESTUDOS DESENVOLVIDOS SOBRE AS EVIDÊNCIAS DA EVOLUÇÃO DE VENDAS

Para Homburg, Jensen e Workman (2000), os fatores analisados na evolução do processo de vendas passam por:

- a) Criação da figura do gerente de contas;
- b) Dispersão das atividades de marketing;
- c) Estruturas focadas em clientes ou industrias;
- d) TI ;
- e) Processo de avaliação;
- f) Sistema de recompensas;
- g) Recursos humanos.

A complexidade, colaboração e avaliação são os fatores analisados por Ingram et al. (2006). Para Eli Jones et al. (2005) o processo de evolução é analisado a partir de duas dimensões: as pressões externas e as internas.

O trabalho de Storbacka et al. (2008) analisa o processo de evolução de vendas sob três aspectos:

- a) De uma função para um processo;
- b) De um setor isolado para integrado aos outros setores das empresas;
- c) De um setor operacional para estratégico.

Para Piercy (2009), a análise sobre as pressões que atuam na evolução do processo de vendas que, em seu trabalho, tem como consequência a organização estratégica de vendas, é dividida em cinco fatores: inteligência, Integração marketing interno, infraestrutura e envolvimento.

Na figura 13, os fatores envolvidos na evolução de vendas, segundo Piercy (2009).

Figura 13 - As variáveis da organização estratégica de vendas



Fonte: Piercy e Lane (2009, p. 351, tradução nossa).

Os temas abordados pelos autores mencionados anteriormente em seus trabalhos, devido a sua relevância, serão mostrados a seguir, sendo os primeiros a serem vistos os fatores de (PIERCY, 2009).

2.4.1 Inteligência

A construção de uma base de conhecimento sobre clientes, como uma fonte estratégica de recurso da empresa, é de fundamental importância para a concepção de estratégias e para a formulação de soluções de valor agregado para os clientes.

Para Chally (2006 apud Piercy, 2010, p.351), uma clara demanda dos clientes corporativos é de que os vendedores demonstrem profundo conhecimento de seus negócios e antecipem suas demandas. Para Nigel (2009), não basta o profundo conhecimento do negócio do cliente, mas também um conhecimento detalhado do mercado constituído pelos usuários finais, o que trará ganhos de competitividade e eficiência de custos. O grande desafio para as novas organizações de vendas passam a ser o desenvolvimento, a implantação e sustentação dessa inteligência de mercado ou sensibilidade de mercado (NIGEL, 2009).

2.4.2 Integração

Estabelecimento de relações funcionais dentro da empresa através de times multifuncionais, necessárias para o gerenciamento de processos que definam, desenvolvam e entreguem proposições de valor superior aos clientes e o gerenciamento da relação, função e negócio, entre as várias interfaces da empresa.

Para Koerner (2005, apud Piercy, 2009, p. 354), as diversas funções empresariais não estão alinhadas ao processo de criação e entrega de valor aos clientes. Grande parte das barreiras de se gerenciar um processo de relacionamento e entrega de valor acontece dentro das empresas através de seus vários departamentos com objetivos diferentes. As novas organizações gerenciam processos que definem valor para seus clientes, os desenvolvem-nos e os entregam através das várias áreas funcionais, por equipes multifuncionais, que, assim, atendem os clientes na totalidade de seus requerimentos. Isso cria para os clientes uma empresa de uma só face, e por meio de um só canal, estes clientes são atendidos.

2.4.3 Marketing interno

Usar os recursos de vendas para literalmente vender o cliente para as fronteiras funcionais e divisionais da empresa e para parceiros externos, para entrega de valor aos clientes. Diferentes visões entre o cliente e as áreas funcionais das empresas podem gerar conflitos referentes a especificações de produtos, padrões de qualidade e outros itens que podem minar a vantagem competitiva conseguida. Cabe à organização estratégica de vendas entender as expectativas dos clientes em relação a outras áreas funcionais, como uma base para se entender as prioridades do cliente e satisfazê-las (PIERCY, 2009).

2.4.4 Infraestrutura

Desenvolver a estrutura e processos capazes de suportar o gerenciamento adequado de vendas e interfaces, sejam elas financeiras ou de produção, para satisfazer requerimentos dos clientes e para construir vantagens competitivas. Tradicionalmente, as empresas têm administrado seus setores de vendas tendo como base a *performance* de seus indivíduos. Isso radicalmente muda, segundo

Nigel (2009), para uma abordagem de relacionamento de longo prazo, priorização de clientes em potencial e estruturas adaptáveis criadas para atender às necessidades de diferentes grupos de clientes. Essas mudanças passam por estruturas adaptáveis livres de barreiras funcionais e de uma atitude de controle e comando para *coaching*⁴ e facilitação, usando novas tecnologias apropriadamente, desenvolvendo avaliações que contemplem uma nova atividade de vendas e gerenciamento de contas.

2.4.5 Envolvimento

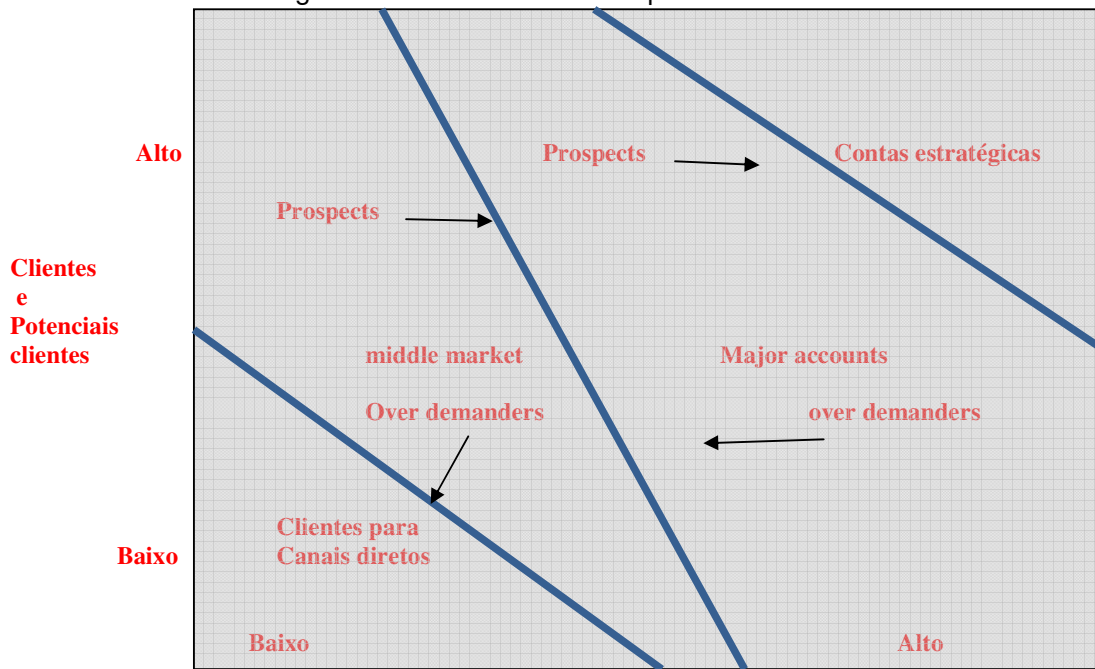
Aborda uma nova visão estratégica, não esta associada somente a uma função tática de comercialização, mas trata de diferentes formas de envolvimento através de relacionamentos com diferentes tipos de clientes em uma base de desenvolvimento de negócios de longo prazo. Para Olson et al. (2001), trata-se de uma visão interpretativa do ambiente de negócios dos clientes, como base para decisões estratégicas. Com crescentes custos enfrentados pelas empresas em áreas comerciais, é importante distinguir em que clientes investir para relacionamentos de longo prazo, tendo como parâmetros seus níveis de venda e potencial e em quais manter relações transacionais. Em organizações focadas em clientes, o gerenciamento estratégico de contas, desenvolve ações para estabelecimento de relações de longo prazo e de colaboração mútua com seus melhores clientes, o que até então as forças de vendas convencionais não faziam (HOMBURG ; JENSEN; WORKMAN, 2009).

O gerenciamento estratégico de contas deve ainda segmentar as contas estratégicas e separá-las das contas médias e pequenas, sempre tendo em vista as mudanças que podem ocorrer de um segmento ao outro baseado em potencial e evolução da conta.

A figura 14 mostra uma abordagem de gestão estratégica de contas.

⁴ Liderança baseada na figura de um treinador que desenvolve competências

Figura 14 - Gerenciamento de portfólio de clientes



Requerimentos de melhores serviços e relacionamento

Fonte: Piercy (2009, p. 353, tradução nossa).

O gerenciamento estratégico de contas leva em consideração o custo de atendimento da conta, versus o potencial de faturamento, assim como o potencial de crescimento e evolução das contas e os riscos envolvidos na operação. O investimento de pesados recursos para o desenvolvimento de soluções de valor agregado para clientes específicos deve ser considerado dentro das estratégias da empresa (PIERCY, 2009).

Os fatores presentes na análise de Homburg, Jensen e Workman (2000), são:

- a) *Kam* – *key account management*, gerenciamento de contas chave ou estratégicas;
- b) Dispersão das atividades de marketing;
- c) Estruturas focadas em clientes ou indústrias – SBUs (*strategic business units*);
- d) Tecnologia da informação;
- e) Processo de avaliação;
- f) Sistemas de recompensa;
- g) Recursos humanos.

2.4.6 KAM – Key account management⁵

O crescimento do gerenciamento das contas mais importantes para a empresa ou contas chave o *KAM (Key account management)* estabeleceu uma nova função, o gerente de contas estratégicas ou gerente de segmento industrial que consolida a posição de um coordenador primário de marketing, que, além de gerenciar o relacionamento com os clientes, comanda equipes multifuncionais que conseguem levar ao cliente uma solução global. O gerente de contas supervisiona várias linhas de produtos ou serviços, gerando uma grande interação entre diferentes áreas funcionais da empresa e do cliente. Esse crescimento acontece pela demanda dos próprios clientes de escolherem poucos e estratégicos fornecedores para desenvolver relacionamentos colaborativos, que impliquem em ganhos de eficiência e eficácia.

A importância do gerente de produto diminuiu em função da perda de influência desse cargo com os clientes, devido à figura do gerente de contas. O gerente de produtos foi redirecionado para gerente de categorias. Isso se deve à tendência de clientes que têm como objetivo a busca de maior lucratividade em uma categoria de produtos em detrimento ao de uma única marca (HOMBURG; JENSEN; WORKMAN, 2000).

2.4.7 Dispersão das atividades de marketing

Com a proximidade gerada pelas novas organizações de vendas, junto aos clientes, várias atividades de marketing estão sendo repassadas para vendas. Grupos temporários compostos para participarem do lançamento de um novo produto, ou para gerarem soluções para clientes são formados em função de projetos. Para Homburg, Jensen e Workman (2000), a razão dessa dispersão se dá pelo fato dos processos terem respostas mais rápidas aos requerimentos dos clientes e pela existência dos times multifuncionais que também trazem conhecimento de marketing.

⁵ Gerente de contas

2.4.8 Estruturas focadas em clientes ou indústrias – SBUs⁶ (*strategic business units*)

Em uma organização focada em segmentos por tipo de negócio, vendedores conseguem conhecer melhor a cadeia de valor dos clientes e diferenciar soluções, baseados nesse conhecimento. Nesse tipo de organização, ao contrário de uma organização focada em produto, a força de vendas consegue ofertar uma solução global composta de vários produtos e não só de uma linha de produtos. A localização para a cobertura geográfica vem perdendo sentido, uma vez que agora a força de vendas atua sendo especialista em segmentos e não por região, isso se deve em grande parte ao avanço da tecnologia e à centralização imposta por grandes clientes.

2.4.9 Tecnologia da informação

A TI propicia informação descentralizada e disponível a qualquer momento para a força de vendas, através de bancos de dados compartilhados, emails e intranets, reduzindo a permanência de vendedores em escritórios e aumentando a autonomia da força de vendas. Essas novas tecnologias de informação permitem a descentralização de vendas e facilitam estruturas de produto e geográficas a migrarem para estruturas de relacionamento, devido ao acesso à informação a qualquer hora em qualquer lugar.

2.4.10 Processo de avaliação

As empresas, até então, tinham suas medições e avaliações baseadas em *performance* individual, *performance* de produto ou linha de produto. Com a nova estrutura focada em clientes, muitas empresas ainda não desenvolveram um sistema de medição de clientes que consiga apontar a lucratividade ou perdas inerentes àquela conta.

⁶ Unidade estratégica de negócios

2.4.11 Sistema de recompensas

A avaliação das contas se torna um desafio, devido ao histórico de avaliações ter sido sempre sobre geografia ou linhas de produtos. Com a estrutura focada em clientes, isso se torna imperativo, para se definir uma estratégia de gerenciamento e categorização de contas. Como as empresas fazem uma transição para organizações focadas em clientes, existe o desafio em se adaptar seus sistemas de avaliação, que foram tipicamente projetados para acompanhar a lucratividade de produtos, mas não a de clientes individuais ou grupos de clientes (MONTGOMERY; WEBSTER, 1997, apud PIERCY, 2009, p.350). O sistema de recompensas e incentivos para a força de vendas deverá estar ligado ao novo sistema de avaliação de contas e esse novo tipo de organização passa necessariamente por uma medição da *performance* dos clientes frente aos objetivos da empresa.

2.4.12 Recursos humanos

Por essas novas organizações trabalharem com grupos multifuncionais, o foco de RH é recrutar integrantes com experiências em outros departamentos que forneçam conhecimentos diversos, como finanças, produção e TI, e não só de vendas. Os novos integrantes das forças de vendas devem possuir habilidades em trabalhar em times e ter perfil de liderança. As carreiras verticais em marketing e vendas não são mais comuns, sendo necessário o conhecimento de outras áreas funcionais, que propiciará uma visão integrada dos produtos e serviços da empresa (HOMBURG; JENSEN; WORKMAN, 2000).

A seguir, os temas analisados por Storbacka et al. (2007) em seus estudos sobre a evolução do processo de vendas.

2.4.13 Vendas, de função para processo

A função de vendas que era de fechar negócios para a empresa, passa a ser a de gerenciar um processo que envolve relacionamento com o cliente, conhecimento profundo de sua cadeia de valor e de seu cliente final. Criar a demanda, formatar uma solução, criar a solução e entregar essa solução atendendo aos requerimentos do cliente. O processo de vendas passa também a avaliar o risco e oportunidades

de negócios das contas e a medir os resultados advindos dos negócios fechados. O processo é movido pela informação vinda do cliente que leva a mobilização operacional e a entrega de soluções. O gerente de vendas se transforma em um gerente de projetos.

2.4.14 Vendas, de isolamento para integração

O processo de solução global para os clientes implica em queda de barreiras entre as áreas funcionais e a criação dos times multifuncionais. Vendas muda de um processo verticalizado para um processo horizontal com a participação de outras áreas e até de parcerias e alianças externas para construção de uma solução total para os clientes. A integração também acontece com os clientes, através de estratégias formatadas em conjunto, o que acaba trazendo uma previsão de resultados mais apurada. As áreas que ganham força nesse novo contexto são as áreas de produção, logística, finanças e pesquisa e desenvolvimento, contrapondo a influência anteriormente exercida por marketing.

2.4.15 Vendas, de operacional para estratégica

Vendas participa mais ativamente na elaboração das estratégias globais por ter o conhecimento de clientes estratégicos para o negócio do mercado e dos concorrentes. Clientes estratégicos são balizadores para a concepção de estratégias futuras das empresas assim como as métricas utilizadas pela força de vendas. Com essa nova visão estratégica, fornecedor e cliente tornam-se dependentes, não existindo começo ou fim nesse relacionamento. A atividade de vendas está se transformando e evoluindo como forte ponto de apoio na formação das estratégias das empresas.

Através de três dimensões, o modelo de Ingram et al.(2006) avalia como as pressões internas e externas estão conduzindo as empresas a uma evolução em suas atividades de vendas por meio das variáveis : complexidade, colaboração e avaliação, que serão vistas a seguir.

2.4.16 Complexidade

Ambientes cada vez mais complexos, devido a um crescente aumento das exigências dos clientes, em alguns casos pela dominância desses clientes, crescimento da competitividade entre as empresas, novos processos de desenvolvimento de produtos e ciclo de vida curto desses produtos. Tecnologias de suporte a vendas são implementadas e não atingem taxa de sucesso satisfatória devido à concentração de grandes centros de compras, maior diversidade entre os clientes e maior globalização das operações de vendas. As reações por parte das empresas seriam direcionadas a vendas focadas em clientes, forças de vendas flexíveis, utilização de força de vendas como uma fonte de informações do mercado no sentido de acompanhar mudanças, adaptação ao mercado, treinamento contínuo, desenvolvimento de estratégias de vendas específicas para cada cliente e organizações de aprendizado.

2.4.17 Colaboração

Maior colaboração é necessária entre as áreas departamentais, como marketing, finanças, produção e outras, minimizando, assim, conflitos e diferenças de objetivos. Mudança de comportamento autoritário pelos gerentes de vendas para atitude de liderança e de contribuição com a equipe e estratégias de vendas orientadas aos clientes de forma colaborativa. Elaboração de programas visando cooperação e comunicação interfuncional. Vendas coordenando recursos para prover valor aos clientes, gerentes de vendas lastreados em credibilidade com equipes, relações com clientes baseadas em confiança, treinamentos específicos para resolução de conflitos e melhoria de serviços e estabelecimento de objetivos comuns entre vendas e outros departamentos.

2.4.18 Avaliação

As métricas de ontem não são suficientes para a realidade atual. Existe a necessidade de se aprimorar as abordagens de vendas com uma maior pressão em eficácia e eficiência das operações de vendas gerando maiores resultados e reforço a valores éticos. Desenvolvimento de ferramentas específicas de abordagens para

processos de vendas e detecção de fatores de sucesso e fracasso do processo. Treinamentos de ética, aumento de produtividade através de cobertura e gestão apropriada de multicanais. Estabelecimento de métricas para avaliação de valor dos clientes e um sistema de gerenciamento baseado em relacionamentos.

As pressões por mudanças detectadas por Eli Jones et al.(2005), são de ordem ambiental, externas e internas, que serão vistas a seguir.

2.4.19 Pressões externas

As pressões externas são caracterizadas pelos seguintes fatores:

- a) Pelos clientes através do incremento de exigências na qualidade de produtos e serviços, no nível de conhecimento dos vendedores, na rapidez no atendimento a seus requerimentos, na amplitude de soluções através de empresas sem barreiras organizacionais e soluções customizadas. Os clientes são vistos como co-produtores orquestrados pelo time de vendas;
- b) Pelos competidores, com a crescente competitividade comprimindo margens e intensificando a necessidade de inteligência de mercado;
- c) Pelo ambiente legal e ético, que podem causar restrições severas a certas estratégias e precisam ser identificadas previamente;
- d) Pelas novas tecnologias, como *CRM*⁷ e automação da força de vendas, que devem ser corretamente aplicadas.

2.4.20 Pressões internas

As pressões internas são caracterizadas por:

- a) Estratégias globais, que direcionam o lançamento de novos produtos, reestruturação da força de vendas, processos de incorporação de empresas, tendências menos transacionais e mais consultivas, novas estratégias de canais, entrada em novos mercados e agregação de valor em serviços.

⁷ Software para gerenciamento de processos de relacionamentos com clientes.

b) Desafios de *performance*, como alto custo das equipes de vendas, alta exigência de clientes para fechamento de negócios, falta de métricas atuais, alta rotatividade da força de vendas, alta diversidade de clientes e alta diversidade de produtos.

Na seção a seguir uma visão geral sobre os estudos desenvolvidos a respeito da evolução do processo de vendas.

2.5 A NOVA AGENDA DE VENDAS

O quadro 5 resume os indícios encontrados em pesquisas, da evolução da atividade de vendas, suas dimensões e focos de estudo pelos principais autores que investigam a evolução desse processo.

Quadro 5 – Indícios da evolução de vendas, autores, dimensões e focos de estudos

Autores	Dimensões	Foco
Piercy (2009)	Inteligência	Conhecimento profundo dos clientes e clientes dos clientes base de informações sobre os negócios do cliente e concorrentes
	Integração	Times multi funcionais, integração entre departamentos
	Marketing interno	Defender os projetos do cliente internamente e para parceiros externos
	Infraestrutura	Processos sem barreiras departamentais, interfaces com outros departamentos
	Envolvimento	Interação estratégica com clientes, gerenciamento estratégico de contas
Homburg et al (2000)	KAM	Um gerente de conta para ser o único representante da empresa para o cliente
	Dispersão de marketing	Vendas assume processos de marketing
	SBU's	Unidades estratégicas focadas em indústrias
	TI	Descentralização de estruturas
	Processo de avaliação	Avaliação de lucratividade ou perdas por conta
	Sistema de recompensas	Ligado à avaliação de contas
	Recursos humanos	Perfil multidepartamental

Autores	Dimensões	Foco
Storbacka et al (2008)	<p>De função para processo</p> <p>De isolamento para integração</p> <p>De operacional para estratégico</p>	<p>De fechar negócios, para gerenciamento de relacionamentos, conhecimento profundo do negócio do cliente, criação de demanda, participação nas estratégias do cliente, antecipação de tendências</p> <p>De atividade departamental para multifuncional, cross functional teams, queda de barreiras entre departamentos</p> <p>Participação no design das estratégias globais da empresa e co-participação nas estratégias de clientes , gerenciamento estratégico de portfólio de clientes.</p>
Ingram (2004)	<p>Complexidade</p> <p>Colaboração</p> <p>Avaliação</p>	<p>Força de vendas como radar das mudanças do mercado, estratégias de vendas orientadas para clientes</p> <p>Programas facilitadores de comunicação e cooperação entre áreas distintas, estabelecimento de objetivos comuns</p> <p>Criação de novas métricas para medição de retornos, implementação e gestão de multicanais, detecção dos fatores de sucesso e fracasso do processo de vendas</p>
Vargo e Lusch (2004)	<p>Mudança de paradigma da lógica de marketing</p> <p>Recursos Operand e operant</p>	<p>De modelo focado em produtos tangíveis e transações para intercâmbio de serviços baseados em competências, processos e relacionamentos.</p> <p>Recursos Operand, disponíveis para tran Continua considerados primários no antigo modelo – Recursos Operant: Tecnologias e competências para transformação de outputs – considerados primários no novo modelo</p>

Fonte: Elaborado pelo autor com base nas pesquisas dos autores acima mencionados

Os autores de forma geral detectaram, em suas pesquisas, transformações em vendas, geradas por fatores ambientais externos e internos. Segundo Eli Jones et al. (2004), as pressões se mantêm consistentes nas últimas décadas e se acentuarão nas próximas, o que impõe demandas e oportunidades que requerem adaptações pelas empresas, tanto culturais como organizacionais.

Para Achrol (1991), os segmentos de negócio estão em contínua reestruturação, pressionados pela intensidade de inovações, competição e tecnologia da informação, e as janelas de oportunidade dos mercados serão cada vez menores e transitórias.

A emergência dos canais de marketing e multicanais, segundo Ingram et al.(2004), deve-se ao fato de ser este um dos caminhos para o aumento de eficácia em vendas

através de uma solução com menores custos para as empresas, e em um processo adaptativo que para sobreviver, precisam conviver com a complexidade atual.

3 METODOLOGIA

Embora fortes evidências da evolução da função vendas nas empresas tenham sido apresentadas no referencial teórico, existem grandes oportunidades para trabalhos de pesquisa nessa área, conforme ressaltado por diversos autores.

Para Homburg, Jensen e Workman (2000), existe grande interesse no futuro do marketing e nas mudanças das organizações de marketing nas empresas, entretanto inexitem pesquisas que explorem as mudanças chave e de forma holística nessas organizações.

Para Ingram (2004), grande parte das pesquisas realizadas na área de vendas está na infância. O conhecimento gerado equivale à ponta de um iceberg, e as pressões que acontecem no ambiente de negócios atual demandam novas pesquisas nessa área.

Segundo Eli Jones et al. (2005), embora gerenciamento e eficácia em vendas sejam críticos para o desempenho de marketing, as pesquisas e geração de conhecimento dessas atividades têm sido relegadas em favor de outras áreas, sendo que uma das dificuldades que justificam essa situação é a falta de informações e dados sobre o tema.

Vendas tem sido, na visão de Storbacka et al. (2009), uma atividade subpesquisada, se comparada com a vasta gama de pesquisas realizadas em marketing, logística e outros domínios, havendo assim uma necessidade de se pesquisar casos que demonstrem o funcionamento e o potencial do novo papel de vendas nas empresas.

Para Nigel (2009), existe uma urgência imperativa tanto para executivos como acadêmicos de se pesquisar as pressões que estão dando uma nova forma à tradicional organização de vendas. Percebe-se, com essas afirmações, que existe uma grande lacuna no campo de pesquisa em vendas e nas transformações pelas quais passa essa atividade.

3.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Os achados das pesquisas publicadas nos mais prestigiados periódicos acadêmicos, sinalizam para profundas transformações nas organizações em sua função de vendas.

Essa evolução é provocada por pressões externas originadas por vários fatores como acirramento da concorrência, clientes mais bem informados, avanços tecnológicos e outros que serão vistos no decorrer desse trabalho e que são determinantes para que as empresas busquem melhoramentos que levem a uma maior eficiência e eficácia de seus processos de vendas.

O problema dessa pesquisa envolve a análise da atividade de vendas, desempenhada por canais de marketing, à luz da evolução da função de vendas nas organizações. Como essa evolução acontece e é operacionalizada pelas empresas frente às pressões externas.

Para Homburg, Jensen e Workman (2000); Piercy (2008); Storbacka et al. (2008), a atividade de vendas não mais pode ser vista como uma atividade independente, por ser uma área altamente estratégica devido ao contato direto com o mercado. Deve fazer parte também da elaboração das estratégias globais das empresas, do desenvolvimento de novos produtos e de outras atividades em que possa contribuir com a inteligência adquirida no mercado (STORBACKA et al., 2009).

Devido à complexidade de produtos e soluções e a clientes cada vez mais exigentes, essa atividade deve estar integrada a outros departamentos. A queda das barreiras funcionais torna-se realidade e vendas passa a ser o grande elo de ligação entre a empresa e o cliente; com o desenho de soluções únicas ou para a solução de problemas com rapidez e eficácia (INGRAM, 2004).

A atividade de vendas também passa de funcional para processual, dada a relevância do processo e de estar fortemente respaldado em relacionamento com clientes. O homem de vendas administra um processo em que o cliente é seu ponto central, e desenvolve suas funções de vendas em um continuum, sem começo nem fim (STORBACKA et al., 2009).

3.2 QUESTÃO NORTEADORA

O processo de gestão de vendas em canais de marketing B2B tem apresentado evidências de transformações operacionais e estratégicas frente às novas realidades impostas pelo ambiente externo?

Para responder a essa pergunta, na estruturação da metodologia, partiu-se primeiramente de uma concepção filosófica do estudo que “é uma orientação geral sobre o mundo e sobre a natureza da pesquisa.” (CRESWELL, 2010, p. 28).

3.3 CONCEPÇÃO FILOSÓFICA

A concepção filosófica dessa pesquisa é de natureza construtivista. Para Creswell (2010), essa concepção leva o pesquisador a buscar a complexidade dos pontos de vista, não os reduzindo a algumas categorias ou ideias e a confiar nas visões que os participantes têm da situação estudada. As questões são amplas e gerais, de modo que os participantes possam construir o significado de uma situação em interações e discussões com outras pessoas. Os pesquisadores reconhecem que suas próprias origens moldam sua interpretação, ocasionadas de experiências pessoais, culturais e históricas e geram ou indutivamente desenvolvem uma teoria ou padrão de significado (CRESWELL, 2010).

3.4 ABORDAGEM DE PESQUISA

Por se tratar de um fenômeno que precisa ainda ser melhor entendido e por também apresentar pesquisa incipiente sobre o tema, a abordagem escolhida é a qualitativa (CRESWELL, 2010; STORBACKA; JENSEN; WORKMAN, 2009).

Segundo Creswell (2010), os pontos determinantes para escolha de uma pesquisa qualitativa, passam por:

a) Ambiente natural, executada no local onde a ação acontece e sendo as interações com os pesquisados face a face;

- b) Os pesquisadores coletam pessoalmente os dados e usam múltiplas fontes de informações, como entrevistas e documentos;
- c) A análise de dados é indutiva, as categorias são criadas de baixo para cima, com interações com os pesquisados;
- d) Os pesquisados trazem a significação do problema estudado e não os pesquisadores ou o que os autores expressam na literatura;
- e) O projeto é emergente e flexível para mudanças conforme o desenrolar da pesquisa.

A abordagem qualitativa é uma forma de investigação interpretativa, sendo os pesquisadores aqueles que ouvem, enxergam e interpretam o fenômeno estudado e em seguida desenvolvem um quadro complexo do problema ou questão a serem analisados (CRESWELL, 2010)

3.5 ESTRATÉGIA DE INVESTIGAÇÃO

Devido à natureza qualitativa da abordagem da pesquisa, foi escolhida como estratégia de investigação o estudo de casos múltiplos. Trata-se de uma investigação empírica que analisa um fenômeno contemporâneo no contexto da vida real, quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos, como é o caso do objeto desta pesquisa (YIN, 2005).

Para Creswell (2010), em um estudo de caso, o pesquisador explora profundamente um programa, evento, uma atividade ou processo. Para Yin (2005), casos múltiplos correspondem a experimentos múltiplos, seguindo a lógica da replicação, que tem por objetivo duplicar as condições do evento inicial ou alterar condições experimentais consideradas irrelevantes à descoberta original. Somente com replicações a descoberta original é considerada merecedora de investigações ou interpretações adicionais.

A metodologia baseada em estudo de múltiplos casos visa a obter resultados semelhantes (replicação literal) ou produzir resultados contrastantes apenas por razões previsíveis (replicação teórica) e são mais confiáveis do que os de casos únicos, pois as conclusões analíticas dos múltiplos serão mais contundentes do que as surgidas em casos únicos. Finalmente, se as conclusões sobre os casos múltiplos

apresentarem relevantes semelhanças, haverá maior possibilidade de generalização do que em casos únicos (YIN, 2005). Para Huberman e Matthews (1994), o estudo de múltiplos casos adiciona confiabilidade aos dados encontrados, pode-se reforçar a precisão, a validade e estabilidade dos dados.

3.6 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os procedimentos metodológicos foram divididos em três etapas: Na primeira etapa foi realizada uma revisão da literatura com o objetivo de analisar o estado da arte sobre os seguintes temas: vendas, gestão de vendas em canais de marketing e os indícios de evolução dessa atividade. A literatura foi composta por autores tradicionais desses temas, dissertações de mestrado e trabalhos desenvolvidos e publicados em importantes periódicos que refletem pesquisas sobre o assunto. Esse referencial está apresentado no capítulo 2, e serviu como marco teórico e alicerce para fundamentar as questões iniciais de pesquisa.

A segunda etapa abrangeu a seleção dos casos e o levantamento dos dados primários, mediante a realização de entrevistas em profundidade e realização de grupos focais. A realização das entrevistas e dos grupos focais seguiu roteiros semi estruturados. A diversidade escolhida de cinco empresas em diferentes setores, seguiu a mesma orientação dos trabalhos de Storbacka et al. (2009) e de Homburg, Jensen e Workman (2000), quando foram analisadas empresas de diferentes setores como telefonia e indústria de alimentos que também estão presentes nessa dissertação, sendo ambas as pesquisas desenvolvidas com abordagem qualitativa. Assim como as empresas que foram pesquisadas por esses autores, as empresas aqui analisadas estão em amplo crescimento e sofrem as pressões para reorganização de sua função vendas. Uma pesquisa baseada em empresas de diferentes setores econômicos aumenta o índice de confiança em relação a uma pesquisa feita com empresas de setores isolados (HOMBURG; JENSEN; WORKMAN, 2000).

A terceira fase constou da análise dos dados, da confrontação dos achados da pesquisa com o referencial teórico e com o surgimento de fatos novos. A análise de dados seguiu as etapas previstas por (CRESWELL, 2010):

- a) Organização e preparação dos dados para análise, com a transcrição das entrevistas;
- b) Leitura de todos os dados, adquirindo uma percepção geral de todas as informações assim como a credibilidade das mesmas;
- c) A codificação, que é o processo de organização do material em blocos com o objetivo de atribuir significado às informações.

A análise de conteúdo utilizada nessa fase, segundo Bardin (1977), tem como meta estabelecer uma similaridade entre o empírico e o referencial teórico, assegurando assim uma verificação do referencial pelos dados primários. A análise de conteúdo foi feita com base em codificação que gerou uma descrição do local, pessoas e categorias ou temas da análise. Para Creswell (2010), o processo de descrição por codificação aponta uma apresentação detalhada de informações sobre pessoas, lugares ou eventos. As categorias exibem múltiplas perspectivas dos indivíduos pesquisados, confirmadas por citações e evidências específicas.

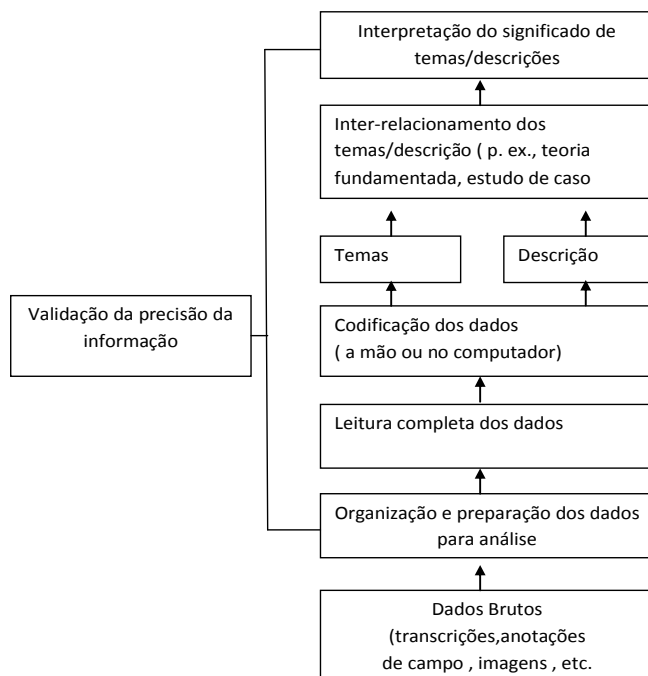
Para Vala (1986 apud MEDEIROS, 2004, p. 92) a análise de conteúdo deve ter os seguintes pré-requisitos para sua execução:

- a) Delimitação dos objetivos e definição de um quadro teórico;
- b) Constituição de um corpus;
- c) Definição de categorias;
- d) Definição de unidades de análise;
- e) Quantificação.

O referencial teórico apresentado no capítulo II dessa dissertação atende ao quesito A. O item B está presente no conteúdo da pesquisa, nas entrevistas e grupos de foco. O item C está respaldado com base no referencial teórico e nas categorias que emergiram durante a pesquisa. As unidades de análise a que se refere o item D são os trechos da pesquisa que foram categorizados e segregados para posterior análise. A quantificação a que se refere o item E foi feita tendo como base o peso dos códigos das unidades de análise expressado pelo volume de citações e a relação entre os códigos e subcódigos.

A figura 15 mostra o processo de análise de dados da pesquisa.

Figura 15 – Análise de dados na pesquisa qualitativa



Fonte: Creswell (2010, p. 218).

Para Huberman e Milles (1994), a codificação em trabalhos qualitativos cumpre importantes funções como: reduzir grande quantidade de dados em unidades de análise e fazer com que durante a pesquisa, o pesquisador já tenha uma visão analítica; ajuda o pesquisador a elaborar mapas cognitivos que fazem com que a compreensão de incidentes e interações fiquem mais fáceis e no caso de estudos multi-casos, facilita a base para análise de informações cruzadas, através de temas comuns e processos direcionais.

3.7 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Quanto ao procedimento de coleta de dados, foi usada para diretores, gerentes de vendas e vendedores, a entrevista em profundidade realizada com roteiro semi-estruturado. Para Lakatos e Marconi (2009), essa técnica consiste em uma conversação entre pesquisador e pesquisado, efetuada de forma metódica, proporcionando ao pesquisador, verbalmente, a informação desejada. A ideia central é transformar o pesquisado de um mero respondente a um importante informante.

Para dois grupos de vendedores selecionados, foi usada a técnica de grupos de foco. Essa técnica, segundo Vergara (2010), é um método de coleta de dados baseado em entrevista em grupo, comandada por um moderador, tendo como objetivo a discussão de um tema específico e se encaixa em outros métodos para complementação.

Foram feitos três roteiros semiestruturados (Apêndices A, B e C), tendo como origem o modelo de análise da pesquisa, aplicados em entrevistas em profundidade destinados a três segmentos de pesquisados: diretores, gerentes de vendas e vendedores e a técnica de grupos de foco (Apêndice D), que foi aplicada a dois grupos de seis vendedores de duas empresas.

Para Morgan (1997), o tamanho de um grupo de foco deve ficar entre seis e dez componentes, e o número de participantes deve ser arbitrado de acordo com o volume de questões a serem aplicadas ao grupo. Devido ao número de perguntas proposto nesse estudo, seguimos essa orientação na escolha de seis profissionais de vendas, para que todos pudessem se manifestar expressando suas opiniões em um espaço de tempo que não compromettesse suas atividades e que não causasse desconforto ao grupo.

A técnica de grupos de foco teve também como objetivo, a exclusão de possíveis filtros usados nos níveis estratégico e tático das empresas, o que é possível acontecer em empresas de vendas, possibilitando ainda uma melhor comparação dos dados.

As entrevistas foram gravadas em meio digital, depois transcritas para um editor de texto e exportadas para o MaxQda10, quando deu-se início ao processo de análise sendo gerados os códigos, originados pelo referencial teórico e o conteúdo dos dados primários, agrupados pelas duas dimensões previstas no modelo de análise, ambiente externo e ambiente interno.

3.8 ESCOLHA DAS EMPRESAS SELECIONADAS

As empresas pesquisadas são canais de marketing que atuam nos setores de telefonia celular, impressão digital, setor de alimentos, indústria petroquímica e construção civil.

O critério para seleção foi de uma empresa por cada setor mencionado acima totalizando cinco empresas, que se caracterizam como canais de marketing e que têm forte atuação em vendas, localizadas na Cidade do Salvador e com corte temporal de análise dos últimos dois anos.

Os setores foram escolhidos por sua dinâmica e forte crescimento, conforme demonstrado no capítulo I e por serem segmentos conhecidos e visitados pelo autor no desempenho de suas funções em setores comerciais.

Todas tiveram o anonimato e confidencialidade dos dados garantidos pelo autor. Segundo Huberman e Milles (1994), a amostra em pesquisa qualitativa deve seguir duas ações: a) estabelecer fronteiras que definam os aspectos do caso, viabilizando o tempo e os significados, que serão conectados às perguntas de pesquisa e levarão aos exemplos a serem estudados; b) a criação de uma estrutura que ajude o pesquisador a descobrir, confirmar e qualificar os construtos básicos que guiam o estudo.

Os instrumentos de pesquisa foram aplicados a diretores ou proprietários dos canais. Foram entrevistados um diretor ou proprietário de cada empresa com duração média de entrevistas de aproximadamente 25 minutos. O roteiro semi-estruturado aplicado foi baseado em entrevista de caráter exploratório em profundidade para investigação de mudanças na esfera estratégica da empresa com relação ao processo evolutivo de vendas nas empresas.

Em um segundo bloco também foram entrevistados gerentes de vendas das empresas, com duração média de entrevistas em torno de 25 minutos. Foram aplicados aos gerentes, roteiros semiestruturados em entrevista de caráter exploratório para investigação sobre os critérios de estruturação e segmentação de equipes, avaliação, e fatores que levassem a indícios da evolução do processo de vendas.

Um terceiro bloco foi composto de vendedores. Foram feitos 2 grupos de foco, de seis vendedores por empresa, tendo atuado como moderador o autor dessa dissertação. A aplicação da técnica de grupos de foco teve como objetivo explorar as modificações na organização de vendas na esfera operacional da empresa e buscar a percepção dos grupos de vendedores sobre as transformações da atividade de vendas.

Na impossibilidade de se fazer grupos de foco em todas as empresas, foram feitas entrevistas em profundidade com outros vendedores.

3.9 MODELO DE ANÁLISE

Para Huberman e Milles (1994), qualquer pesquisador, independentemente da abordagem utilizada, conhece os tópicos principais a serem estudados, e o que está contido neles. Os tópicos se originam de teoria ou experiência e também dos objetivos gerais do estudo.

A relação desses tópicos, sua denominação e buscando uma visão clara de seu interrelacionamento, conduz o pesquisado ao que Huberman e Milles (1994) chamam de *conceptual framework*, ou parâmetros conceituais do trabalho.

O processo de seleção das variáveis força o pesquisador a ser seletivo, a decidir quais são as mais importantes, quais os relacionamentos entre elas são mais significativos e, como consequência, quais as informações deverão ser coletadas e analisadas.

Para desenvolver o modelo de análise, tendo essa pesquisa uma abordagem qualitativa, a orientação foi a do modelo utilizado por Homburg, Jensen e Workman (2000), quando foram pesquisados diversos setores empresariais e entrevistados vários gerentes de vendas, com a finalidade de analisar as mais importantes mudanças assim como os grandes desafios para implantação dessas mudanças nas empresas.

O modelo de análise dessa pesquisa é examinado ao final desse capítulo.

3.10 CATEGORIAS DE ANÁLISE

O primeiro passo para a construção das categorias de análise, e que apresentou os parâmetros para a construção dos instrumentos de pesquisa, foi a síntese das incidências das dimensões analisadas pelos autores, sobre o processo evolutivo de vendas, que constam do referencial teórico. Algumas dimensões foram descartadas em virtude de apresentarem pouca relevância frente ao objeto do estudo.

A seguir, as principais dimensões analisadas pelos autores pesquisados, referentes ao ambiente externo e interno.

3.10.1 Construção do modelo de análise

Os quadros 6 e 7 mostram a incidência dos fatores analisados nos trabalhos dos autores pesquisados, sobre os indícios do processo de evolução da atividade de vendas nas empresas, separados por fatores externos e internos. A última coluna mostra os itens que por sua relevância nas pesquisas desses autores foram escolhidos como base para o modelo de análise.

Quadro 6 – Fundamentos para os instrumentos de pesquisa referentes ao ambiente externo

Fatores/ indicadores do ambiente externo	Piercy 2009	Homburg 2000	Storbacka 2008	Ingram 2004	Zoltners 2005	Vargo 2004	Item abordado
Inteligência de vendas sobre clientes e mercado	X		X	X	X		X
Envolvimento estratégico com clientes – clientes co- produtores	X		X	X	X		X
Gerenciamento estratégico de contas	X	X	X				X
Gerente de contas KAM		X					X
Gerenciamento de relacionamentos			X				X
Complexidade do ambiente externo				X	X	X	X
Parcerias externas					X		X
Novas estratégias de canais - multicanais					X		X
Novo paradigma de serviços						X	X
Ambiente legal e ético						X	

Fonte: Elaborado pelo autor com base no referencial teórico e Bispo (2006, p.262).

A seguir o quadro 7 mostra os fatores internos.

Quadro 7 – Fundamentos para os instrumentos de pesquisa referentes ao ambiente interno

Fatores/ indicadores fatores internos	Piercy 2009	Homburg 2000	Storbacka 2008	Ingram 2004	Zoltners 2005	Vargo 2004	Item abordado
Integração entre departamentos	X		X				X
Marketing interno para defesa de clientes	X	X					
Vendas assume processos de marketing		X					
SBUS		X					
Processo de avaliação de contas		X	X				X
Sistema de recompensas, novas métricas		X		X			X
Perfil de vendedores – multidepartamental		X	X				
Estabelecimento de objetivos comuns entre diferentes áreas			X				X
TI – descentralização da força de vendas		X		X		X	X

Fonte: Elaborado pelo autor com base no referencial teórico e Bispo (2006, p.262).

A visualização dos fatores mais relevantes abordados no referencial teórico serviu como os pilares para que as categorias de análise fossem elaboradas, conforme descritas a seguir.

3.10.2 Dimensões e focos de análise

Com base nos itens escolhidos nos quadros anteriores e por sua relevância ao estudo, foram elaboradas as categorias de análise conforme o quadro n. 8.

Quadro 8 – Categorias de análise

Dimensões	Variáveis	Focos de análise
Ambiente Interno	Quedas da barreiras funcionais	Integração com outras áreas da empresa Participação de vendas em marketing Colaboração entre departamentos Comitê de contas
	Abordagens de vendas	Vendas orientada para clientes Multicanais Transação X Relacionamento Administração de portfólio de clientes KAM TI em vendas Venda de soluções Segmentação
	Avaliação	Novas métricas para resultados Metas compartilhadas
Ambiente Externo	Complexidade	Concorrência Acesso a informação Clientes co-produtores Parcerias externas Concorrentes co-produtores
	Novo paradigma de serviços	Produto – instrumento para venda de serviços Produtos X Serviços Participação de vendas nas estratégias globais Vendedor consultor
	Conhecimento	Gestão e uso do conhecimento adquirido por vendas Participação de vendas nas estratégias globais Estratégias de multicanais TI

Fonte: Elaborado pelo autor.

O capítulo seguinte apresenta a análise dos dados primários confrontando-os com os dados secundários apresentados no capítulo 2 e fatos novos trazidos pela pesquisa.

4 ANÁLISE

O presente capítulo apresenta os dados primários coletados na pesquisa e respectivas análises e está estruturado em três seções:

- a) Informações relevantes das organizações pesquisadas.
- b) Tratamento dos dados.
- c) Análise dos resultados.

As empresas pesquisadas estão localizadas em Salvador e atuam como canais de marketing de grandes empresas no mercado local, através de equipes de vendas diretas e terceirizadas. Para efeito de confidencialidade, as empresas pesquisadas são aqui denominadas de empresas A, B, C, D e E. As informações foram coletadas de Outubro de 2011 a Fevereiro de 2012.

O tratamento dos dados foi feito com o auxílio de um software CAQDAS (*Computer assisted qualitative data analysis software*)⁸. No caso desta dissertação usamos o software MaxQda10.

Para a análise dos resultados, foi empregado o método de análise de conteúdo, conforme descrito no capítulo 3 de metodologia. O software MaxQda10 foi de grande valia, na organização da codificação e categorização dos textos, executadas pelo pesquisador.

Após a organização de toda a pesquisa através dos códigos e mapeamento das redes de códigos e subcódigos (Apêndice E), a análise final coube ao pesquisador. O que não poderia ser de outra forma, pois, segundo Bauer e Gaskell (2002), a análise de conteúdo é baseada em regras que não podem ser integralmente implementadas em um computador, sendo nesse momento o codificador humano o único capaz de fazer julgamentos complicados e rápidos dentro da realidade dos dados.

⁸ Software de análise de dados qualitativos

4.1 INFORMAÇÕES RELEVANTES SOBRE AS EMPRESAS PESQUISADAS

No quadro analítico a seguir, encontram-se as empresas pesquisadas, o mercado em que atuam e os participantes das entrevistas com o respectivo tempo de duração.

Quadro 9 – Empresas pesquisadas, público pesquisado e duração das entrevistas

Empresa	Setor	Função	Instrumentos de Pesquisa	Pesquisados e duração em horas
A	Telefonia Celular	Venda e recarga de chips	Entrevista em profundidade	1Diretor 00: 33:41 1Supervisor de vendas 00:25:18hs
			Focus Group	6 Vendedores 00:41:31
B	Comércio e serviços de tecnologia	Venda e serviços de equipamentos de impressão digital	Entrevista em profundidade	1 Diretora 00:25:33 1supervisor de vendas 00:20:17
			Focus Group	6 Vendedores 00:48:45
C	Indústria e comércio para a construção civil	Venda de pincéis e escovas	Entrevista em profundidade	1Gerente de vendas 00:26:05 Vendedor 1 00:23:15 Vendedor 2 00:21:07 Vendedor 3 00:17:48
D	Indústria e comércio de petroquímica	Embalagens plásticas	Entrevista em profundidade	1 Diretor Vendedor 1 00:17:14 Vendedor 2 00:16:03
E	Indústria de alimentos	Distribuição de produtos alimentícios	Entrevista em profundidade	1 Diretor 00:28:37 1 Gerente de vendas 00:22:23
Tempo total de pesquisa				07:40: hs

Fonte: Elaborado pelo autor.

Foram entrevistados quatro diretores, quatro supervisores, cinco vendedores e participaram dos grupos de foco 12 vendedores.

4.1.1 Empresa A - Telefonia celular

A empresa A é uma empresa com nove anos de existência e que atua como canal das operadoras de telefonia celular, TIM , Claro, Vivo, Embratel e Nextel. Conforme informação da diretoria da empresa, esta é considerada em termos de faturamento como uma empresa de porte médio pela Receita federal⁹.

Possui uma equipe de 336 funcionários sendo que destes, 148 são vendedores, que atuam na área da Grande Salvador e municípios vizinhos, vendendo chips e recargas através de equipamentos eletrônicos, para empresas de varejo de todos os

⁹ Faturamento entre R\$16 milhões e R\$ R\$ 90 milhões por ano (RECEITA FEDERAL, 2012).

tamanhos e atividades, como mercadinhos, redes de farmácia, supermercados, lojas de conveniência, postos de gasolina, etc.

Além da equipe de vendedores, a empresa possui nove lojas da operadora Tim em diferentes *shopping centers* de Salvador, onde são comercializados além de chips e recargas, novas linhas e aparelhos celulares. A empresa também conta com um *telemarketing* ativo e passivo, com 30 atendentes para ligações.

Na gestão da parte comercial, a empresa conta com um diretor de vendas, uma coordenadora e cinco supervisores, tendo cada um, na média, uma equipe de 29 vendedores.

A empresa também está presente nos Estados de Minas Gerais e Goiás e realiza campanhas motivacionais para sua área de vendas, nas quais carros são dados como prêmios. Alguns de seus vendedores chegam a vender mais de 5.000 chips e recargas de celular em um mês.

O setor de telefonia celular, em canais, está estruturado em quatro níveis: fornecedor, atacadista ou distribuidor, varejista, cliente final. A empresa está situada no segundo nível como distribuidora.

4.1.2 Empresa B - Tecnologia e serviços de impressão digital

A empresa B atua no mercado da grande Salvador há dez anos, comercializando e prestando serviços de aluguel de copiadoras e impressoras e fornecendo manutenção para esses tipos de equipamentos de impressão digital.

Conforme informado pela proprietária, a empresa está em termos de faturamento na faixa de pequena empresa, segundo escala da Receita Federal¹⁰.

Hoje a empresa conta com 33 funcionários, sendo que destes 7 são vendedores e 3 atuam em um pequeno *telemarketing*, que presta atendimento aos clientes, vendem suprimentos e geram *dicas de* oportunidades de negócios para a equipe de vendas.

O canal atua no B2B, atendendo a todos os segmentos e portes de empresas e participa de licitações nas esferas dos governos, municipal, estadual e federal. Seus principais fornecedores são as empresas, Xerox, HP e Minolta. Recentemente

¹⁰ Faturamento entre R\$ 2,4 milhões e R\$ 16 milhões (RECEITA FEDERAL, 2012).

conseguiu o direito de comercialização e atendimento técnico dos equipamentos Pitney and Boyes para franquias dos Correios.

A motivação da equipe de vendas é tratada como prioridade sendo as campanhas motivacionais constantes e os funcionários que se destacam, premiados ao final do ano.

O setor de impressão digital, em canais, está estruturado em quatro níveis: fabricante, distribuidores, revendedores e consumidor final. A empresa B está inserida no terceiro nível como um canal revendedor.

4.1.3 Empresa C - Fabricação e comercialização de pincéis e utensílios de pintura para o setor da construção civil

A empresa C é uma indústria localizada no sul do Brasil com 80 anos de existência, tendo sido fundada por um imigrante alemão. A empresa atua em todo o território nacional, através de equipes de vendas terceirizadas por representantes de vendas. A gerência das equipes é segmentada por regiões delimitadas e seus gerentes de vendas são funcionários da própria empresa.

Em 2010 a empresa passou por mudanças na sua segmentação de negócios, sendo criadas duas unidades de negócio: a divisão de pincéis e a divisão de higiene e beleza. A divisão de pincéis por sua vez é dividida em três subdivisões: artístico, b) escola, c) e a linha imobiliária, que comercializam pincéis e acessórios direcionados para esses segmentos.

O recorte da pesquisa foi a equipe de vendas, que atende as empresas que comercializam produtos para a construção civil, dessa subdivisão da empresa, em Salvador e que é liderada por um gerente regional que supervisiona os vendedores de toda a região Nordeste.

O setor de materiais para a construção civil em canais esta estruturado da seguinte forma: fabricante, agentes, varejistas ou distribuidores, consumidor final. O recorte da pesquisa é o canal que ocupa a segunda posição na rede de canais e responde pelas vendas da empresa em Salvador.

4.1.4 Empresa D – Indústria petroquímica

A empresa D atua no ramo de terceira geração da indústria petroquímica, produzindo sacos e embalagens de plástico que comercializa na Grande Salvador e municípios vizinhos. Conta com 38 funcionários, sendo que 5 deles pertencem à área de vendas, composta por três funcionários e dois representantes terceirizados, tendo como líder de vendas o próprio sócio-gerente da empresa.

Existe há dez anos, e agora passa por uma reestruturação, em que estão sendo feitos pesados investimentos em maquinário e ampliação de instalações. O setor de petroquímica de terceira geração, em que está inserida a empresa está estruturado da seguinte forma: fabricante, fabricante, fabricante; agentes e consumidor. A empresa C é a terceira integrante como fabricante, da rede de canais.

Seu único fornecedor de matéria-prima é a empresa Braskem, situada no Polo Petroquímico de Salvador.

4.1.5 Empresa E – Distribuição de produtos alimentícios

A empresa E é um canal da indústria alimentícia que faz a venda e distribuição de vários produtos dessa indústria. Existe há 12 anos e atua na Cidade do Salvador e municípios vizinhos e também no Estado de Sergipe através de uma filial com equipe de vendas e distribuição.

Em Salvador, a empresa possui 120 funcionários, sendo que 70 são vendedores, 5 supervisores de vendas para o pequeno e médio varejo e um para as grandes redes. Chefiando os seis supervisores, a empresa conta com um gerente geral de vendas e um diretor administrativo.

A empresa atua na grande Salvador, principalmente em bairros periféricos, vendendo e distribuindo produtos alimentícios para pequenos mercados, panificadoras, lojas de conveniência, farmácias e também grandes redes de supermercado.

Quanto à estrutura de canal, o setor de distribuição de alimentos está configurado da seguinte forma: fabricante, atacadista ou distribuidor, varejo e consumidor final. A empresa E ocupa a segunda posição na estrutura, como distribuidora.

4.2 TRATAMENTO DOS DADOS

O corpus da pesquisa foi construído tendo como base os seguintes instrumentos de pesquisa: entrevista exploratória semiestruturada ou em profundidade e a técnica de grupos de foco como complemento.

O enfoque analítico escolhido foi o da análise de conteúdo, com o estabelecimento de códigos que emergiram do referencial teórico e dos dados primários.

Para Bauer e Gaskell (2002), a análise de conteúdo examina o texto somente com base no referencial de codificação, constituído em seleção teórica que reveste o objetivo da pesquisa. Como ferramenta de auxílio da análise de conteúdo, foi usado o software MaxQda versão 10, que tem como finalidade a análise de textos originados de pesquisas, principalmente qualitativas.

Conforme Vala (1986 apud MEDEIROS, 2004, p.92), a definição de categorias é feita com base no trabalho do pesquisador sobre o corpus da pesquisa e no referencial teórico. A técnica de análise de conteúdo utilizada foi a análise por categoria, quando se segmenta um texto em diferentes partes que são codificadas e se formam grupos analógicos.

A partir da categorização dos dados, procederam a análise e a constatação através do software da fundamentação dos códigos e de suas densidades de relacionamento. O grau de fundamentação é atribuído ao número de citações de um código e o de densidade, a relação entre um código ou subcódigo com outros códigos.

O software foi de utilidade, quando da organização do corpus da pesquisa que permitiu a identificação de segmentos relevantes, que mostrassem padrões de repetição e o agrupamento de informações que pudessem ser associados aos códigos que emergiram dos dados primários e outros gerados a partir do referencial teórico, tendo como base as dimensões da pesquisa.

Os códigos e seus subcódigos são apresentados no começo de suas análises nesse capítulo, em mapas de rede, para uma melhor visualização e foram feitos com a ferramenta Mapa do software MaxQda10.

A ferramenta Mapa tem como objetivo proporcionar uma rápida compreensão e interligação dos códigos com seus subcódigos que serviram como base para a análise dos dados. Também é mostrado um quadro analítico, apresentando os números de citações dos códigos e subcódigos, ou seja, seu grau de fundamentação, assim como sua densidade, que é o número de relações entre um código e outro, mostrando assim sua intensidade e relevância para a pesquisa.

4.3 ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.3.1 Análise da dimensão I – Ambiente Externo

Nessa dimensão, os códigos e subcódigos são referentes a:

- a) Conhecimento gerado no mercado e captado pelos setores de vendas, como informações sobre clientes, concorrentes, novos produtos e a gestão e utilização desse conhecimento pelas empresas com as ferramentas de TI;
- b) Novo paradigma de serviços;
- c) À complexidade externa abordando itens como concorrência, clientes mais exigentes e parcerias externas.

O Anexo A mostra uma ilustração com a rede de códigos e seus subcódigos, referentes à dimensão ambiente externo que são analisados nessa seção. A figura foi gerada pela ferramenta Mapa do software MaxQda e fornece uma visualização rápida de todos os códigos e subcódigos ligados a essa dimensão.

A tabela n.3 proporciona uma visão geral da fundamentação dos códigos e subcódigos da dimensão, I - Ambiente Externo. A fundamentação refere-se ao número de citações de cada código no corpus da pesquisa e a densidade, o número de relações dos códigos entre si, ou seja, o número de citações cruzadas dos subcódigos.

Tabela 3 – Códigos e subcódigos da dimensão I – Ambiente Externo

Família de Códigos		Ambiente externo						
Códigos	Fundamentação						Den	
Chave e subcódigos								
Construção civil		Telefonia celular	Impressão digital	Petrouimica	Distribuição de alimentos	Total		
Conhecimento								
Ti em vendas	13	20	5	8	5	55	1	
Vendas em estratégias globais	1	0	1	0	1	3	1	
Gestão do conhecimento de vendas	4	1	0	1	1	8	2	
Novo Paradigma de serviços								
Logística	4	0	0	0	1	5	1	
Vendedor consultor	0	0	3	0	1	4	1	
Produto para serviço	1	5	4	0	2	12	2	
Complexidade								
Dificuldade de financiamento	0	0	1	0	0	1	0	
Crescimento do mercado	2	1	0	0	3	5	1	
Exigências ambientais	4	0	0	5	0	9	0	
Clientes mais exigentes	3	0	0	4	3	10	2	
Concorrentes co-produtores	0	0	1	0	0	1	1	
Parcerias externas	0	0	2	0	0	2	1	
Clientes coprodutores	0	0	1	0	0		0	
Acesso a informação	4	2	1	1	0	8	1	
Concorrência	14	15	13	13	9	64	3	
Problemas fiscais	2	0	1	1	1	5	1	

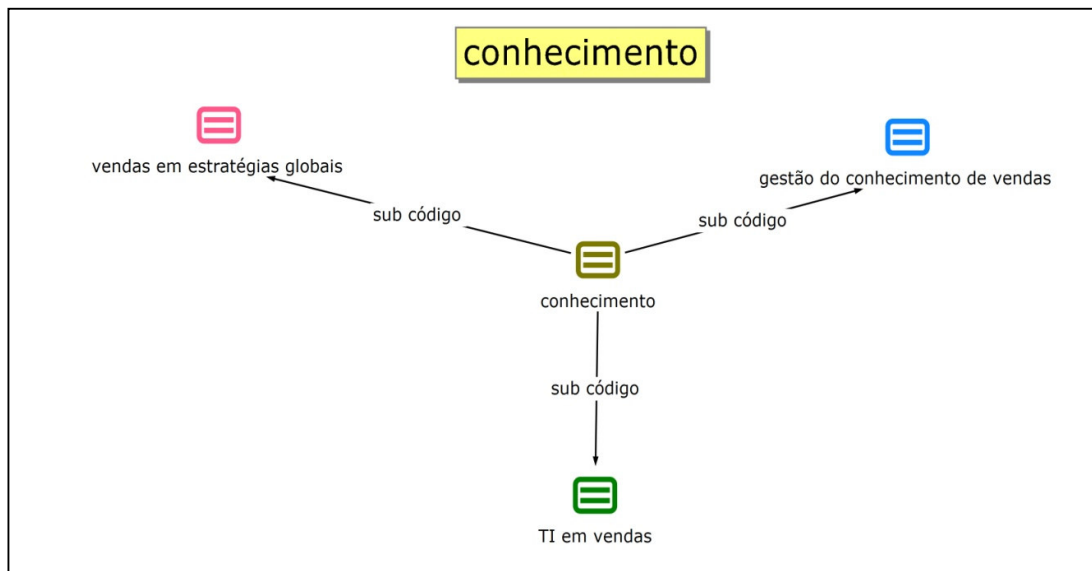
Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa e auxílio do software MaxQda

O subcódigo com o maior índice de fundamentação é o da concorrência com 64 citações, seguido pelo de Ti em vendas com 55 e o de produto para serviço com 12 citações. As densidades serão vistas a seguir na análise de cada subcódigo.

4.3.1.1 Código conhecimento

A figura 16 mostra o mapa da rede de relação do código conhecimento e seus subcódigos.

Figura 16 – Mapa de rede do código conhecimento e seus subcódigos



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa e auxílio do software MaxQda.

O código conhecimento tem três sub códigos, gestão do conhecimento de vendas que trata dos processo de como o conhecimento trazido por vendas é gerido pela empresa, vendas em estratégias globais, que analise como esse conhecimento é utilizado na composição das estratégias da empresa e finalmente como o conhecimento é disseminado através da tecnologia da informação.

Tabela 4 – Código conhecimento – fundamentação e densidade de subcódigos

Família de Códigos	Ambiente externo						
Códigos Chave e subcódigos	Fundamentação						Den
Construção civil		Telefonia cellular	Impressão digital	Petrouimica	Distribuiçõ de alimentos	Total	densi
Conhecimento							
Ti em vendas	13	20	5	8	5	55	1
Vendas em estratégias globais	1	0	1	0	1	3	1
Gestão do conhecimento de vendas	4	1	0	1	1	8	2

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa e auxílio do software MaxQda.

O subcódigo TI em vendas apresenta um grande número de citações e o subcódigo gestão do conhecimento apresenta dupla relação com os subcódigos TI em vendas

e vendas em estratégias globais, mostrando que esse subcódigo participa ativamente das estratégias globais e TI em vendas nas empresas.

A seguir, a análise dos subcódigos do código conhecimento.

4.3.1.1.1 Subcódigo TI em vendas

A variável TI em vendas possui um grande número de citações e está associada à gestão do conhecimento. A informação tratada como matéria prima em vendas e os novos meios de comunicação digital, como a internet, assumem um papel indispensável em todo o processo. Em várias citações, percebe-se seu grau de importância.

As empresas em sua totalidade não possuem canais de vendas diretas pela internet, algumas já o fizeram e os resultados acabaram ineficazes e causaram inúmeros problemas com as equipes de vendas. Todas as empresas pesquisadas usam a internet como um integrante multicanal para comunicação com seus clientes, sendo mais um instrumento institucional do que um instrumento de vendas. Os vendedores utilizam esse canal com bastante frequência, mostrando produtos e apresentando propostas. A seguir, algumas transcrições.

Vendedor da empresa C:

“[...] através da tecnologia a gente consegue mostrar nosso produto, o processo de fabricação para o cliente entender; você não precisa levar isso tudo nas mãos”.

Um subproduto da internet, as redes sociais também mostram-se um forte instrumento de promoção, conforme citado abaixo pelo vendedor da empresa C:

“[...] estar envolvido nas redes sociais, envolvido através de sites, para estar atendendo essa demanda que costuma utilizar esse meio de comunicação [...] utilizar as redes sociais como veículo de comunicação”.

A força de vendas está automatizada, todos os vendedores de todas as empresas pesquisadas trabalham com dispositivos móveis. Todas as informações sobre clientes e produtos estão disponibilizadas em meio digital para consulta a qualquer momento. Promoções relâmpago são enviadas via SMS para os vendedores da empresa A para comunicação imediata aos seus clientes:

“[...] e quando tem alguma coisa rápida, a gente recebe o torpedo, SMS, da empresa. Quando é uma promoção que surgiu durante o dia, a gente é informado logo em rota”.

Para o diretor da empresa E, a tecnologia permite uma gestão em tempo real da força de vendas:

[...] eu consigo visualizar agora o desconto que você deu, uma bonificação autorizada, eu consigo visualizar todo meu sistema. Os supervisores têm isso nos *tablets*, o vendedor tem o cliente na mão, a inadimplência, o que ele vendeu para o cliente, o que ele devolveu, todo o histórico do cliente

O setor de telefonia celular mostra-se o mais avançado tecnologicamente com o uso de software de inteligência de mercado, chamado BI¹¹, para análise de resultados, movimentos da concorrência e possíveis opções estratégicas e que é alimentado com informações trazidas pelos vendedores.

Há vinte anos, Achrol (1991) já previa que os softwares de suporte a decisões seriam uma solução para o enorme aumento do fluxo de informações e no futuro os sistemas baseados em inteligência artificial despontariam como a grande solução no gerenciamento da informação.

Em contrapartida, a TI mostra que qualquer deslize na integração dos sistemas pode ser altamente desastroso para os negócios, como o novo sistema que a empresa A instalou nas máquinas de recarga localizadas nos estabelecimentos dos clientes, e que se constituem em fonte de captação de receita da empresa, na venda de recargas para celulares. Os problemas têm sido constantes, o novo sistema apresenta uma performance mais lenta que os aparelhos da concorrência, trazendo impactos negativos nos resultados de vendas e problemas no relacionamento com os clientes.

Muitas vezes, investimentos em TI se revelam ineficazes. Como afirma Ingram (2004), novas ferramentas de automatização de vendas e gerenciamento de relacionamento com clientes estão sendo desenvolvidas rapidamente, mas é notório o grande percentual de falhas (INGRAM, 2004).

¹¹ Software de Business intelligence usado para análise de informações de mercado e auxiliar na tomada de decisões

Na visão do gerente de vendas da empresa do ramo da construção civil, a TI também é vista como instrumento de integração da força de vendas:

“[...] quando você tem uma quantidade de informações mais rápida e eficaz, você consegue entender melhor o seu cliente, trabalhar melhor sua equipe”.

Para Homburg, Jensen e Workman (2000), os benefícios da TI para as equipes de vendas são inúmeros, como:

a) Informação rápida e em qualquer lugar; a distância geográfica não é mais um problema para o controle de equipes devido à fácil disseminação da informação via email;

b) A divisão de banco de dados e as intranets corporativas, sendo todos os integrantes alcançados ao mesmo tempo, independente da distância em que se encontram.

Existe uma associação entre ter maior volume de informação com maior velocidade, que vai de encontro as constantes mudanças de expectativa por parte dos clientes. Conforme Eli Jones et al.(2005) esclarecem, a TI disponibiliza aos vendedores armazenar, segmentar e analisar dados de clientes e fazer recomendações específicas que são peculiares às soluções de negócio de longo termo. Ingram (2004) identifica clientes com altas expectativas em relação a vendedores bem informados, por saberem que estes detêm tecnologias de automação, estando, assim, mais bem preparados e prontos para atender suas expectativas. Para Achrol (1991), as ferramentas de TI para a força de vendas vieram para integrar o conhecimento das empresas, e devem ser gerenciadas de forma a maximizar sua flexibilidade estratégica e a eficiência de seus times.

4.3.1.1.2 Subcódigo vendas em estratégias globais.

O conhecimento adquirido por vendas torna-se fator de grande importância na construção das estratégias globais das empresas e no combate aos concorrentes. Vendas em contato direto com o mercado é grande fonte de informação para as empresas, e as aqui pesquisadas percebem isso, mas algumas ainda não se estruturaram para captar e usar essas informações na composição de suas estratégias globais.

Para Homburg, Jensen e Workman (2000), o fato está ligado também à alimentação de banco de dados pelos vendedores que relutam em passar informações sobre seus clientes, por ser esse tipo de informação uma base primária de poder. Problema também identificado por Storbacka et al. (2008) quando afirmam que se não houver uma percepção de claro benefício para os vendedores, eles relutam em passar informações estratégicas.

Superando-se os problemas citados no parágrafo anterior, vendas se constitui em rica fonte de informações, a custo baixo, aumentando o conhecimento das empresas em relação a atividades dos competidores, assim como sobre mudanças no mercado.

Embora o processo de vendas sempre traga ricas informações, somente em três empresas foram detectadas gestões para esse conhecimento e posteriores ações. De acordo com o gerente da empresa C:

“[...] o homem de vendas absorve essas informações da concorrência, o que a concorrência está fazendo de ações e imediatamente passamos para marketing e marketing automaticamente já toma suas ações”.

A empresa de impressão digital também tem um processo de captação e informações de vendas e a partir daí ha integração dessas informações no plano diretor da empresa. O processo de captação dessas informações acontece por meio de reuniões periódicas da equipe de vendas com a diretoria da empresa e com outros departamentos.

A empresa de distribuição de alimentos também possui reuniões para captação do conhecimento de vendas, conforme abaixo descrito pelo gerente de vendas:

“[...] nas reuniões semanais, a gente fala como estão os vendedores, como está a concorrência, por que a mercadoria não girou no ponto, como anda o mercado, se está desaquecido[...]”

4.3.1.1.3 Subcódigo gestão do conhecimento de vendas

Todo o conhecimento que é trazido por vendas de certa forma é capturado por um sistema da empresa. O conhecimento é captado em reuniões sazonais e repassado para as diretorias, como o caso da empresa C, descrito por seu gerente de vendas:

“Sempre estamos nos reunindo a cada três meses, fazendo reuniões regionais, até para sentir o mercado porque não dá para você ficar muito tempo sem reunir o pessoal.”

A empresa também disponibiliza um número de telefone gratuito para seus representantes passarem informações do mercado que julguem importantes para as estratégias da empresa.

Outra constatação a esse respeito foi encontrada na empresa D:

“Trazemos todas as informações que nós pegamos lá fora, do cliente, tudo é passado para a diretoria para eles começarem a se adaptar.”

Um dos representantes da empresa C também afirmou:

“Em primeiro lugar, ela ouve muito o que a gente fala. Nós somos os representantes, estamos na linha de frente, somos os porta-vozes da fábrica [...]”

No setor de telefonia celular o *software* de inteligência de mercado, denominado BI, é alimentado por um banco de dados com informações da concorrência, de clientes, de produtos e preços com informações repassadas pelas equipes de vendas através de reuniões ou pelo telemarketing da empresa.

Na empresa E, pesados investimentos foram feitos para a total informação do vendedor em campo. O sistema proporciona ao vendedor informações dos clientes, estoque de produtos e promoções. Conforme o gerente de vendas da empresa afirma a seguir:

“[...] hoje investimos bastante em sistema e hoje nosso vendedor tem essas informações.”

4.3.1.2 Código novo paradigma de serviços.

O código novo paradigma de serviços possui três subcódigos, produto para venda de serviço que trata dos serviços embutidos em produtos, vendedor consultor, que enfoca o profissional envolvido com a venda dos serviços e logística que se mostra na pesquisa como forte componente de serviços em vendas.

A tabela 5 mostra a fundamentação e densidade do código e seus subcódigos

Tabela 5 – Fundamentação e densidade do código novo paradigma de serviços e seus subcódigos

Família de Códigos	Ambiente externo						
Códigos Chave e subcódigos	Fundamentação						Den
Novo Paradigma de serviços							
Construção civil		Telefonia celular	Impressão digital	Petrouimica	Distribuição de alimentos	Total	
Logística	4	0	0	0	1	5	1
Vendedor consultor	0	0	3	0	1	4	1
Produto para serviço	1	5	4	0	2	12	2

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados e auxílio do software MaxQda

O subcódigo produto para serviço alcançou uma fundamentação 12 e o grau de densidade do subcódigo é 2, mostrando sua relação com os subcódigos vendedor, consultor e logística. Isso demonstra uma ativa participação de logística e consultoria nas vendas de serviço.

4.3.1.2.1 Subcódigo logística

A logística está diretamente ligada a vendas uma vez que os produtos vendidos precisam ser entregues com a maior rapidez possível e sem avarias. Logística se revelou na pesquisa como um item extremamente importante para o setor da construção civil. Nesse setor, o resultado de vendas está diretamente ligado ao giro das mercadorias no cliente, para a posterior venda ao cliente final. Quanto mais cedo a mercadoria chega ao cliente, mais rápido a mercadoria gira e mais rápido acontecem novos pedidos, conforme afirma abaixo um vendedor da empresa C:

Você entregando mais rápido, você tem menos ruptura no ponto de vendas e você assim consegue vender mais [...] porque é um todo, a venda não existe se não tiver uma boa logística [...] o produto só começa a ter venda quando ele chega no ponto.

Logística passou por grandes transformações tecnológicas como os projetos envolvendo effective customer response (ECR)¹² e eletronic data interchange (EDI)¹³, para comunicação automática entre empresas. Para Frazier (1999), essas

¹² ECR- Effective customer response – sistema de reposição de estoques automático entre fornecedor e cliente

¹³ EDI – Eletronic data interchange – conexão entre sistemas fornecedor cliente

transformações afetaram positivamente a área de canais, acelerando vendas e concentrando a força de vendas em planejamento de longo prazo e ações conjuntas entre fornecedor e cliente, conforme será visto ao longo da análise.

Na empresa de distribuição de alimentos, a logística tem um papel fundamental em vendas e a empresa conta com EDI para alguns clientes e fornecedores, conforme abaixo cita o diretor:

“[...] Nós temos EDI com fornecedor e temos EDI com o cliente nosso”.

4.3.1.2.2 Subcódigo vendedor consultor

A venda consultiva é uma realidade nas empresas dos cinco setores, tendo sido mencionada em vários segmentos da pesquisa, entretanto é mais percebida no segmento de impressão digital, tendo-se em vista a complexidade das soluções vendidas e dos levantamentos de necessidades necessários nos clientes do setor, conforme afirmam a seguir os vendedores :

“Não somos só vendedores de equipamentos, nós somos consultores, identificamos a real necessidade do cliente e vendemos o equipamento [...]”

A questão das margens, o cuidado com as margens, o envolvimento com a conta, na empresa do cliente, o conhecimento que o vendedor tem que ter não só do cliente com da empresa que ele trabalha para que ele consiga atender a necessidade final.

Segundo Piercy (2010, p.353, tradução nossa)

Se o vendedor não consegue agregar valor à relação identificando novas oportunidades para o comprador ganhar vantagem competitiva em seu mercado, então o vendedor nada mais é que um fornecedor de *comodities*,¹⁴ baseado em preço e especificações.

Na empresa E o vendedor trabalha assessorando o cliente para que os produtos girem mais rápido, conforme abaixo:

“[...] Orientar o cliente em trabalhos de loja, como expor o produto, [...] dizer qual o mix ideal para a loja dele [...] temos um trabalho de troca, não deixamos produtos vencidos no mercado [...]”

¹⁴ Produtos que tem comercialização baseada em características comuns e preço

4.3.1.2.3 Subcódigo produto para venda de serviço

Apontado no referencial teórico por Vargo e Lusch (2004), como um novo paradigma, os produtos em sua grande maioria incorporam serviços a serem comercializados. Fatos encontrados mostram fortes tendências nessa direção.

No setor de impressão digital, os clientes não querem mais adquirir impressoras, existe uma exigência das empresas no mercado, pela terceirização ou aluguel de equipamentos, conforme uma vendedora e um vendedor da empresa descrevem:

“O mercado é outro; o mercado realmente mudou e significativamente, e eu torno a reiterar: a empresa tem que acompanhar isso, o mercado deixou de comprar, passou a locar, isso é um ponto e serviço”.

A empresa tem percebido que a parte de serviço quando você fala em impressão é uma realidade, a parte de locação, muitas empresas como acontece fora do Brasil, não querem mais imobilizar ativo, ela quer o serviço pronto [...]

No setor de telefonia celular, o serviço está embutido no produto. O chip e a recarga nada mais são que uma prestação de serviço das operadoras de telefonia celular, vendidos e distribuídos pelo canal, confirmado pela seguinte afirmação do vendedor:

“Na verdade a gente comercializa o serviço, o chip é só uma matéria para levar os serviço dentro, o chip nada mais é que uma matéria para levar o serviço.”

No setor alimentício, o serviço é uma exigência do cliente:

[...] Hoje não tem mais preço, hoje o cliente quer serviço atrelado a um bom preço [...] hoje nós temos um quadro de trinta e seis promotores que dão suporte as principais lojas de Salvador, agilizam as vendas, promovem o produto da loja, retransmitem ao balconista, ao repositor da loja algumas características do produto [...]

Na visão de Homburg, Jensen e Workman (2000), existe um grande aumento na importância de serviços nas economias, com muitas empresas tendo mais lucros em serviços do que em produtos e se organizando por soluções padrões para segmentos específicos.

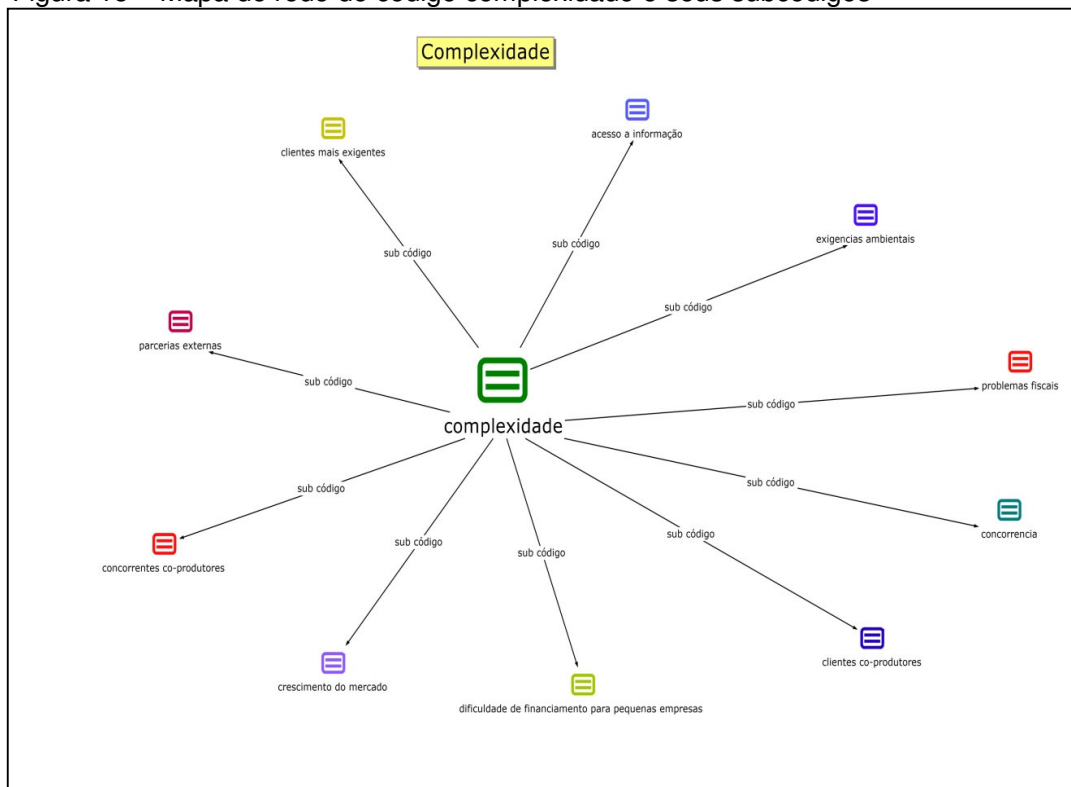
Para Eli Jones et al. (2005), serviço é uma forma de agregar produtos *comodities* à cadeia de valor do cliente através de um serviço personalizado, e de uma forma de diferenciação.

A empresa do setor de petroquímica, embora não tenha citações a respeito do novo paradigma de serviços, em outros códigos, aparece com algumas citações sobre o serviço do vendedor em elaborar a solução correta para o cliente. A seguir, análise do código complexidade.

4.3.1.3 Código Complexidade

A figura 15 mostra o mapa de rede do código complexidade e seus subcódigos.

Figura 15 – Mapa de rede do código complexidade e seus subcódigos



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados e auxílio do software MaxQda.

O código complexidade engloba grande parte das pressões externas, categorizadas através de seus subcódigos que serão analisados nesta seção.

A tabela 6 mostra a fundamentação e densidade dos subcódigos do código complexidade.

Tabela 6 – Fundamentação e densidade dos sub códigos do código complexidade

Complexidade		Telefonia celular	Impressão digital	petrouimica	Distribuição de alimentos	Total	Dens.
Construção civil							
Dificuldade de financiamento	0	0	1	0	0	1	0
Crescimento do mercado	2	1	0	0	3	5	1
Exigências ambientais	4	0	0	5	0	9	0
Clientes mais exigentes	3	0	0	4	3	10	2
Complexidade							
Concorrentes co-produtores							
Parcerias externas	0	0	1	0	0	1	1
Clientes co- produtores	0	0	2	0	0	2	1
Acesso a informação	0	0	1	0	0	1	0
Concorrência	14	15	13	13	9	64	3
Problemas fiscais	2	0	1	1	1	5	1

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa e auxílio do software MaxQda

O subcódigo concorrência apresenta uma fundamentação de número 64, sendo um dos subcódigos mais importantes da pesquisa e um dos fatores de maior pressão sobre as empresas pela dimensão externa. A densidade desse subcódigo é 3, apresentando relações com os subcódigos, problemas fiscais, clientes mais exigentes e crescimento do mercado. O subcódigo clientes mais exigentes se relaciona com os subcódigos acesso à informação e concorrência. Os subcódigos parcerias externas e concorrentes coprodutores estão em relação direta.

4.3.1.3.1 Subcódigo dificuldade de financiamento

Apenas uma empresa fez uma citação sobre dificuldade de financiamento para empresas clientes na venda de equipamentos de impressão, caso da empresa B.

4.3.1.3.2 Subcódigo crescimento do mercado

Os setores de construção civil e alimentício enfatizaram o crescimento do mercado juntamente com a empresa de telefonia celular.

O gerente da empresa C comprova o reflexo dos investimentos do governo no setor de construção civil:

“[...] é um mercado bastante aquecido. Agora com o investimento do governo federal em casas populares, deu um salto muito grande.”

E o diretor da empresa E fala sobre o crescimento do mercado em que atua:

[...] Demais, demais, você tem hoje segmentações que você não tinha há dez anos, farmácias cresceram demais, surgiram os petshops que não existiam, casas de frios não existiam e surgiram, restaurantes a kg não tinham a dimensão que têm hoje, então, tudo isso cresceu e são oportunidades, nichos de mercado que não existiam no passado[...]

4.3.1.3.3 Subcódigo exigências ambientais

Os setores mais pressionados por exigências ambientais e que detêm o maior número de citações na pesquisa são o setor petroquímico e o da construção civil. A empresa do setor de petroquímica está sendo pressionada pela redução do uso do plástico, principalmente das sacolas, que são usadas em supermercados e que estão já proibidas em alguns Estados. Essa proibição, embora ainda não tenha sido decretada no Estado da Bahia, é prevista pelas empresas do setor e vista como uma ameaça. A proibição é justificada pelos danos causados pelo plástico ao meio ambiente e a uma emergente tendência ao uso do plástico biodegradável.

Na visão da empresa, trata-se de uma manobra das grandes redes varejistas, para cortar os custos com sacolas de plástico ou conseguir receitas adicionais com a venda das sacolas biodegradáveis, o que não deixa de ter certo fundamento. De qualquer forma, trata-se de uma ameaça que ao se concretizar diminuirá o faturamento da empresa. A preocupação está presente conforme afirmação a seguir de uma vendedora da empresa:

“Na questão do plástico, está ficando cada vez mais complicado. Hoje o objetivo é reduzir o máximo, por causa do meio ambiente [...]”.

No setor da construção civil, a situação é mais amena, tendo em vista que as exigências que estão surgindo são as de substituições das fibras naturais, por fibras sintéticas, nos pincéis que a empresa fabrica. Realidade que já acontece no exterior e que estará desembarcando logo, aqui no Brasil. A seguir, como o gerente da empresa encara as transformações:

[...] As fibras sintéticas, os cabos passaram a ser de PVC, já não são de madeira, então a madeira em si que a gente via nesses pincéis deixaram de existir bastante, então nós estamos passando a usar materiais reciclados, materiais que não agridam o meio ambiente para que realmente a gente estar fazendo a conformidade dentro da legislação.

4.3.1.3.4 Subcódigo clientes mais exigentes

Conforme as principais citações, os clientes estão mais exigentes, porque as opções são muitas, os concorrentes se multiplicaram e as guerras entre os produtos e preços são inevitáveis, como será visto na variável concorrência.

Devido a facilidade em obter informação, o cliente tem acesso rápido a outras opções e as cotações são feitas a qualquer momento por meio digital, dentro e fora da praça onde se encontra a empresa.

O diretor da empresa D confirma essa afirmação:

“[...] Você tem que ter um acompanhamento sistemático, o que o cliente quer hoje são as três situações básicas: atendimento, preço e qualidade. Tem clientes que por 5% já te troca por outro.”

O vendedor da mesma empresa também faz uma afirmação sobre a questão:

“[...] Hoje o fator preço rompe qualquer fidelidade com o cliente, clientes de longos anos acabam migrando para outras empresas por conta do preço”.

Também por conta de todos os sistemas de informações estarem em rede, o cliente sabe o que acontece em tempo real, como no caso das notas fiscais eletrônicas. A seguir, o relato do vendedor da empresa do setor da construção civil:

[...] Hoje a nota fiscal é eletrônica, então assim que é faturado o cliente recebe de imediato uma cópia da nota fiscal, então ele tem como cobrar mais rápido do representante [...] Antes ele não tinha essa informação quem tinha era o representante.

Assim como a nota fiscal eletrônica, várias informações chegam em tempo real ao cliente, promoções, novos concorrentes, novos produtos, conforme a afirmação do vendedor da empresa C:

“[...] não tem negócio, tudo bem, seja feliz eu tenho cinco batendo na minha porta querendo vender.”

A exigência dos clientes também passa pelo volume de compras e, como os preços estão estáveis, os clientes administram seus estoques Just in time¹⁵, o que com as compras automáticas garantidas por ECR e EDI não se apresenta como uma atividade de risco e planejam um giro rápido para recompra, conforme o vendedor da empresa C relata:

“[...] os preços são mantidos ali, então eles se habitam a não comprar muito, planejam um giro rápido, compram menos, o fornecedor está ali perto, entrega em dois ou três dias.”

4.3.1.3.5 Sub código concorrentes co-produtores

O código só apresenta uma citação e é localizado na área de impressão digital. Empresas concorrentes, participantes em cotações de vários clientes, acabam assumindo a posição de parceiros, compondo alianças para viabilizar negócios em que se completam na solução, o que Brandengurger e Nalebuff (1996) chamam de complementadores através de co-opetição, termo cunhado pelos autores ao definir alianças entre concorrentes que suprem uns aos outros com produtos ou serviços complementares ao invés de competitivos, conforme a situação aqui encontrada.

A empresa B, que presta serviços de manutenção, também é parceira técnica de vários concorrentes, conforme a diretora da empresa afirma:

[...] hoje quando alguém participa de algum processo para governo que a gente não participou ou participou e perdeu normalmente essas pessoas nos procuram para que a gente possa prestar assistência técnica [...] normalmente a visão do concorrente passou a ser completamente diferente, não, ele é meu concorrente, mas também ele pode ser meu cliente.

4.3.1.3.6 Subcódigo parcerias externas

Somente no caso do setor de impressão digital foram encontradas relações de parcerias externas. Todas as outras empresas foram categóricas em afirmar que não possuem alianças ou parcerias para composição de produtos ou soluções para seus clientes.

¹⁵ Somente o estoque necessário para atender os clientes

No caso da empresa B, foi citada uma parceria com uma empresa de software do sul do Brasil, que tem representantes no Estado, para composição de uma solução global para um grande cliente em Salvador. A empresa fechou contrato de terceirização de impressão e completou a solução com um *software* de gerenciamento dos equipamentos, que proporciona ao cliente uma visualização de todo o processo de impressão.

Para Rangan e Yoshino (1997), as alianças proporcionam um elo em forma de parceria comercial, que reforçam a eficácia das estratégias competitivas das empresas participantes, fazendo com que estas se beneficiem mutuamente com o intercâmbio de tecnologias.

4.3.1.3.7 Subcódigo clientes co-produtores

No processo de venda consultiva, o que se percebe pela pesquisa é que os clientes são co-produtores da solução final, subsidiando o processo com informações sobre necessidades e até envolvendo recursos para aplicação da solução final. Entretanto o código tem baixa fundamentação e densidade, e apenas uma citação pela empresa B de impressão digital.

4.3.1.3.8 Subcódigo acesso a informação

O acesso à informação nunca esteve tão rápido e dinâmico para todos os atores do B2B. Os clientes conseguem cotações rápidas e com isso conseguem diminuir o poder de barganha dos vendedores, conforme o vendedor da empresa D:

“[...] existe um acesso fácil aos meios de comunicação. Então até mesmo através de cotações, os clientes conseguem reduzir nosso poder de barganha, quando eles têm acesso a uma maior rede de fornecedores.”

Os clientes têm acesso ao banco de dados da empresa fornecedora para checagem de estoques e preparação de pedidos, conforme o vendedor da empresa C:

Se um cliente quiser acessar o estoque da empresa, da indústria ele tem total acesso [...] nós temos clientes principais, clientes importantes. No faturamento do mês a mês, esses clientes hoje já estão interligados, hoje se ele quiser ter acesso ao estoque da fábrica é imediato.

A seguir, uma afirmação interessante que partiu de um vendedor da empresa B:

“[...] Pra gente da área comercial que está no campo, isso é uma dificuldade bastante significativa, a facilidade de informações que o cliente está tendo”.

O vendedor da empresa A também falou sobre a questão:

“[...] Hoje em dia tem outdoor, tem internet, tem os torpedos, as propagandas estão sendo massificadas na mídia, tem rádio local, rádio comunitária, isso mudou bastante, o cliente tem muito mais informação, mudou muito.”

Em contrapartida, a mesma facilidade de obter informações permeia as áreas de vendas. Hoje os vendedores possuem todas as informações necessárias e tudo em meio digital.

Um retrato dessa situação é a citação de um vendedor da empresa A:

Hoje o vendedor tem todas as informações que ele precisa, ele sabe quantas máquinas estão paradas, ele sabe qual o faturamento dele, ele sabe quantos chips ele vendeu, ele sabe qual a necessidade diária dele para ele chegar no resultado.

4.3.1.3.9 Subcódigo concorrência

Esse é um código que apresenta grande fundamentação com elevado número de citações, e constitui-se como o fator de maior complexidade para as empresas, segundo as afirmações dos pesquisados. Essa seção será dividida em duas partes para uma maior explanação dos dados encontrados. A primeira seção será denominada de concorrência externa, aquela que tem participação de outras empresas e atores do mercado e a de concorrência interna, gerada pela gestão de multicanais da própria empresa ou do fornecedor.

a) Concorrência externa

Todas as empresas, sem exceção enfatizam o item concorrência como o de maior complexidade e de difícil gestão na dimensão ambiente externo. Com expressivo crescimento, é natural que novos concorrentes entrem no mercado ou fortaleçam posições anteriormente alcançadas. As citações refletem definições de ambientes concorridos com muita agressividade, e com atores de outras regiões que atacam o mercado local.

Um retrato da concorrência pode ser obtido pelas afirmações transcritas a seguir dos Integrantes da empresa do setor petroquímico:

“Esse segmento é muito conturbado”

“Esses materiais lisos também sofrem uma concorrência muito grande vindo de São Paulo, porque você compra matéria prima a um preço e você não tem como fazer preço diferenciado porque você não tem grande volume de compra.”

“[...] situação da sonegação, o cara fatura material para Salvador com 30% do valor, então ele sonega IPI e sonega ICMS[...].”

“[...] Um vendedor saiu ao longo do tempo, conseguiu um capital e resolveu montar uma empresa”.

“[...] ele descobre que tem outro fornecedor por dez centavos mais barato para ele. Ele te deixa de lado.”

“[...] Temos da área de São Paulo que dão bastante trabalho, porque consegue entregar qualquer quantidade.”

“[...] as vezes, é mais vantagem para o cliente comprar pagando o frete, do que comprar aqui, às vezes sai até mais barato, a concorrência é o pior.”

As afirmações se referem a várias situações, como matéria-prima mais barata para as grandes empresas, particularmente as de São Paulo, sonegação fiscal que faz com que os preços das mercadorias de outros Estados fiquem artificialmente mais baixos, concorrência de ex-vendedor, poder de barganha dos clientes, flexibilidade na entrega de pequenos volumes e fatores difíceis de serem administrados. Na tentativa de minimizar os efeitos da concorrência, algumas soluções são implementadas e que serão mostradas na dimensão interna das empresas, através dos dados pesquisados.

Integrantes da empresa do setor da construção civil:

“No meu mercado não existiam grandes concorrentes, até oito anos atrás, eram três empresas que dominavam o mercado, hoje eu tenho sete a oito empresas que trabalham bem o mercado, ou trazendo produtos da China[...].”

“A concorrência está muito acirrada, a concorrência com a tecnologia as ações são imediatas [...]”

“Nós temos muitos produtos vindos de fora, principalmente produtos vindos da China que não tem qualidade nenhuma”.

“[...] como não existiam muitos fornecedores, os clientes se viam dependentes de você, você era um querido parceiro, hoje as empresas têm que estar mais antenadas aos clientes.”

“[...] hoje o mercado exige muito de você, assim, existe uma disputa muito grande, existem muitas marcas hoje em dia”.

“Hoje em dia é mais uma briga de preços, é um leilão de preços, tem muitos clientes que fazem exatamente isso, fazem a cotação com um e com outro até ver qual o preço menor para poder comprar.”

“Hoje a concorrência é muito dura , eles baixam mesmo.”

Na empresa do setor da construção civil, os produtos importados da China com preços mais baratos que os nacionais adicionam um complicador a mais, em um mercado disputado por grandes empresas.

c) Integrantes da empresa do setor de impressão digital dão seu depoimento:

“[...] Digigraph de São Paulo é um concorrente que bombardeia os clientes com emails, promoções, fica no subconsciente do cliente a questão do nome deles”.

“[...] nós temos realmente concorrentes bem agressivos com relação à parte de mala direta, utilizar as ferramentas eletrônicas, eles utilizam muito bem”.

O mercado nessa questão de sensibilidade de globalização, a informação chega muito rápido, vocês têm empresas de todo o tipo do mercado , da multinacional ao desempregado. Hoje as empresas estão focando muito em custos, quando foca em custos a gente acaba caindo na guerra de preços com os clientes.

Em equipamentos digitais, fica claro a questão da guerra de preços com concorrentes também de outros Estados, mesmo tendo esse setor um grande índice de vendas feitas através de consultoria que demandam tempo e recursos.

Integrantes da empresa do setor de telefonia celular se manifestam a respeito:

“Mercado altamente competitivo [...] a competitividade não vem só de outras empresas mas pessoas físicas que acabam entrando e bagunçando o negócio[...].”

“[...] Antigamente você chegava com o produto, praticamente só você chegava com o produto e vendia, só tinha você, hoje em dia tem vários distribuidores.”

“Quem tem o valor mais acessível está ganhando o mercado, preço, preço final.”

“[...] o mercado está se alargando muito e com a concorrência fica um pouco mais difícil.”

“[...] por mais que a gente venda, até com relacionamento, nem todos os clientes vão procurar isso, vão procurar o melhor para o estabelecimento deles.”

“A concorrência é uma barreira forte, e a Mega Giro faz promoções para agredir o mercado, elas conseguem agredir com um preço menor também, respondem rápido, isso dificulta muito [...].”

“[...] a maioria dos concorrentes são novos no mercado, eles querem ir ao mercado e estão jogando de qualquer jeito, primeiro eles estão perdendo no valor para ganhar o cliente, estão investindo, perdendo agora aqui na frente, com margens bem pequenas [...].”

“[...] outros distribuidores estão disponibilizando no próprio terminal de vendas de recarga a possibilidade do cliente adquirir outros produtos, que nós vendemos também, mas com algumas facilidades [...]”

A situação da concorrência no setor de telefonia celular tem implicações geradas por novos concorrentes ofertando mais flexibilidade e facilidades aos clientes. A compra de participação de mercado é uma prática pelos concorrentes, através de guerra de preços.

Na empresa E, os grandes concorrentes são os megadistribuidores de outros Estados, que abriram filiais no Estado da Bahia. Segundo o diretor da empresa a maioria dos pequenos distribuidores não resistiu ao problema da inadimplência, que se caracteriza como um dos grandes desafios do setor, conforme descrito a seguir:

“[...] na distribuição alimentar, o mercado se encolheu porque Salvador tem uma particularidade: é uma capital muito inadimplente, os clientes atrasam muito [...] hoje Salvador é menos concorrida no canal de distribuição do que era há dez anos atrás [...]”.

b) Concorrência interna

A concorrência interna é gerada por integrantes ou outras divisões das próprias empresas, pelos fornecedores dos canais e até pelo sistema de multicanais dessas empresas, conforme pode-se constatar a seguir:

Os vendedores da empresa do setor da construção civil falam sobre a situação:

[...] atacadistas e distribuidores não é para vender para clientes que têm potencial para comprar direto da fábrica, e o cliente da fábrica no meu ver tem sempre que ter um melhor preço em relação ao distribuidor [...] o distribuidor tem preço melhor que o preço de fábrica[...] o cliente diz: esse atacadista além de estar com o preço melhor que o seu , com ele eu não pago imposto , ele está aqui dentro.

“[...] de uns anos para cá, a questão dos atacadistas internos ou regionais e de outros estados, modificou um pouco a relação de vendas até forçosamente devido a relações de impostos, às relações fiscais [...]”

“[...] as barreiras são os atacados, prejudicam bastante , os distribuidores com os preços que eles praticam, tipo Martins[...]”

No setor da construção civil, a divisão de vendedores que atendem os atacadistas concorre diretamente com os representantes que atuam no médio e pequeno varejo. A questão da diferença de preço de um segmento para o outro está respaldada no volume vendido aos grandes atacadistas, que com suas próprias equipes de vendas acabam por interferir no mercado dos outros representantes. Uma conotação clara de conflito de canais, que será abordado a seguir.

Afirmações dos vendedores da empresa do setor de impressão digital:

“Compra via internet direto dos próprios fabricantes, os nossos concorrentes representantes da própria multinacional”.

“Você não tem reserva, então os fabricantes ao todo, você pode vender ao sul ao norte do país[...]são pessoas que queimam preços, dificultam negociações com razoabilidade de soluções. De fato, isso prejudica o mercado”.

“[...]eu diria que as revendas da Xerox passaram a ser grandes concorrentes nossos, de outros Estados”.

“A cliente veio negociar, buscamos o preço, orientamos e depois ela fechou com outra revenda [...] ela quis buscar o menor preço, descer para fechar, ela sabia que ia fechar com outra revenda [...]”

[...] o nosso próprio fabricante está concorrendo com a própria revenda Nós tivemos casos de estarmos comercializando um determinado produto onde, para nossa surpresa, estava no site da Xerox a comercialização do mesmo produto por um valor que eu não tenho como competir com o fabricante [...] Acho que o fabricante não deveria estar concorrendo diretamente com a revenda.

No caso do setor de impressão digital, fica evidente a concorrência entre o próprio fornecedor e o canal, com a utilização de seu sistema multicanais. Nota-se também que existe uma grande concorrência entre os próprios canais do fabricante dentro do Estado e também de fora, constatando-se uma falta de regulamentação por parte dos fabricantes quanto à atuação desses canais.

A questão dos conflitos de canais fica evidente nessas citações: El Ansary, Coughlan e Stern (1996) afirmam que as raízes dos conflitos de canais residem no grau de interdependência entre os membros do canal, criando sérios conflitos de interesse. Essa interdependência reside no fato dos membros dos canais serem direcionados a esses conflitos por necessidades não só monetárias mas também de acessos a outros mercados, como é o caso aqui constatado no ramo de impressões digitais.

Para esses autores, o conflito de canais pode ser definido como o comportamento de um canal, que prejudica ou impede o outro de alcançar seus objetivos. Suas dimensões podem variar de objetivos incompatíveis, a desacordos territoriais e a diferentes percepções da realidade.

Os conflitos aqui encontrados têm origem *ex post*¹⁶, o que demonstra que os conflitos surgiram de fatos novos após análises *ex ante*¹⁷. Para Stern; El Ansary; Coughlan (1996), embora os esforços existam na previsão de futuros conflitos *ex ante*, fatores imprevisíveis podem surgir gerando os conflitos, que devem ser identificados rapidamente e sanados assim que surgirem. Em contrapartida, a ausência de conflitos gera canais passivos e sem criatividade, sendo que os conflitos podem gerar uma melhor performance se: os níveis de conflito não forem considerados onerosos pelos canais; se os pontos de vista diferentes produzirem melhores ideias e se as agressões não forem irracionais ou destrutivas.

Pelos dados analisados, os conflitos existem e geram perdas para os canais e a curto prazo asseguram resultados para os fornecedores, mas em se perdurando a situação no médio e longo prazos, é previsível uma tendência de recrudescimento das relações.

¹⁶ Ex post – depois da formalização da relação comercial

¹⁷ Ex ante – antes da formalização da relação comercial

Somente um fornecedor, denominado aqui de empresa X, mostra uma gestão de canais com alguma governança em relação a conflitos, conforme mostra a afirmação a seguir de um vendedor da empresa B:

“A empresa X, ela mantém uma tabela única no Brasil, e prioriza à pessoa da região o atendimento personalizado e quem chegar primeiro. Você tem um sistema que você lança e ela vai te proteger até o final da negociação”.

A empresa X demonstra, com essa ação, que a concorrência entre seus canais não deve ser encarada de forma casual, deve ser monitorada, fazendo com que o canal que primeiro faz a identificação do negócio seja prestigiado, evitando-se assim a erosão de margens do negócio, o que não é interessante para nenhuma das partes envolvidas.

Os vendedores da empresa de telefonia celular fazem relatos que são bons exemplos de conflitos de canais:

Nesse setor, a concorrência interna é feita através de uma nova divisão de vendedores, que atuam diretamente sobre o mercado dos clientes, dos vendedores, ou seja, os clientes finais, visando uma maior capilaridade de vendas.

No caso da equipe dela, quantidade de abertura de pontos, a equipe dela veio em busca de novos clientes[...] então vamos montar uma empresa concorrente para ver se a empresa concorrente cresce, aí montou-se uma equipe concorrente para fazer capilaridade[...]

“[...] ela é concorrente minha na hora em que ela faz uma ação de vendas na porta do meu ponto de venda, são diferentes canais concorrendo”.

[...] às vezes a questão da promotora atrapalha um pouco. Elas vendem o chip na rua e ao cliente final ao invés de ir ao nosso ponto de venda comprar o chip; acaba comprando de certa forma o chip mais barato na mão da promotora.

“[...] péssimo, se sente traído, se sente enganado, reclama”.

Na questão da promotora, elas deveriam trabalhar em parceria; nós colocamos o produto no cliente e elas ajudariam a vender para o cliente final. Eles veem isso como uma competição desleal, porque eles falam: me dê o preço para que possa vender pelo mesmo preço da promotora e aí fica tudo nivelado.

O uso de outro canal da própria empresa para concorrer com a equipe de vendas fica patente nas transcrições. Os clientes se sentem traídos por uma condição

comercial injusta que penaliza muitas vezes um cliente fiel. O canal das promotoras concorre simultaneamente com os vendedores que atendem os revendedores e com os próprios revendedores ao atuarem diretamente em seus clientes, com uma condição de preço que eles não têm.

No setor de petroquímica, não foram identificados focos de concorrência interna. O assunto multicanais e sua integração serão discutidos a seguir quando esse subcódigo for analisado.

No setor de distribuição alimentícia, o gerente de vendas questiona a concorrência interna do fornecedor:

[...] eu não sei por que as indústrias criam dois canais, um direto e outro indireto. Você tem uma gerência para as grandes redes e você tem uma gerência para distribuidor, e aí eles mesmos ficam canibalizando um ao outro que você às vezes não entende o porquê da coisa [...].

4.3.1.3.10 Subcódigo sonegação fiscal

A sonegação fiscal também é usada como artifício por alguns concorrentes na obtenção de vantagens comerciais conforme descrito a seguir pelo diretor da empresa:

[...] o cara fatura material para Salvador com 30% do valor, então ele sonega IPI e sonega ICMS. Não existe no Estado uma fiscalização para coibir esses abusos; ao longo desse tempo continua a mesma coisa e não se muda nada.

A empresa do setor de impressão digital também convive com o mesmo problema expressado pela diretora da empresa:

“A maior barreira é uma empresa legal competir com uma empresa que usa subterfúgios, para estar comercializando um determinado produto.”

O gerente de vendas da empresa de distribuição de alimentos não fala de evasão fiscal, mas de cargas roubadas, que desequilibram o mercado:

[...] alguém comprou uma carga e vem aqui desovar essa carga, ele trava meu trabalho, para a indústria, queima preço. Ele não tem custo, ele tira minha referência junto ao meu cliente, porque o meu cliente, mesmo sabendo da origem duvidosa, ele acha que eu tenho que fazer da mesma forma, porque ele acha que eu ganho demais [...]

4.3.2 Análise da dimensão II – Ambiente interno

O Anexo B mostra a ilustração com o mapa de códigos e sub códigos da dimensão II- ambiente interno gerado pela ferramenta Mapa do software MaxQda.

A dimensão interna mostra como as empresas procuram se adaptar às complexidades externas, como: a) novas abordagens de vendas que enfocam novas segmentações; b) vendas orientadas para clientes c) gestão de multicanais; d) administração de portfólio de clientes; e) relacionamento como estratégia; f) venda de soluções e consultoria; g) integração das diferentes áreas das empresas; h) novas métricas para avaliação dos profissionais e de todo o processo de vendas.

A tabela 7 mostra a fundamentação e densidade dos códigos e subcódigos da dimensão II – Ambiente Interno

Tabela 7 – Fundamentação e densidade dos códigos e subcódigos da dimensão II - Ambiente interno

Família de Códigos	Ambiente Interno						
Códigos Chave e subcódigos	Fundamentação						
Construção civil	Telefonia celular	Impressão digital	Petroquímica	Distribuidor alimentos	Fund	Dens	
Avaliação							
Metas compartilhadas	0	1	0	0	0	1	1
Novas métricas	2	7	6	3	4	23	1
Queda da barreiras funcionais							
Integração de áreas	1	5	5	6	1	18	4
Vendedores multifuncionais	1	3	0	1	0	5	2
Comitê de contas	0	0	1	0	0	1	3
Colaboração entre áreas	2	0	5	0	0	7	0
Vendas e marketing	4	2	0	0	0	6	1
Abordagens de vendas							
Capacitação do vendedor	4	6	4	0	3	17	1
Direcionamento de vendas	2	3	3	4	6	18	4
Autonomia do vendedor	3	1	0	1	0	5	0
Marketing boca a boca	0	0	0	1	0	1	0
Relacionamento	11	7	8	4	3	33	4
Segmentação	6	5	3	4	5	23	3
Venda de soluções/consultoria	0	5	5	2	0	12	2
Gerente de contas	0	1	2	0	0	3	3
Adm de portfólio de clientes	3	1	3	1	1	9	2
Multicanais	2	3	7	0	2	14	4
Vendas orientadas para clientes	3	0	2	3	1	9	4

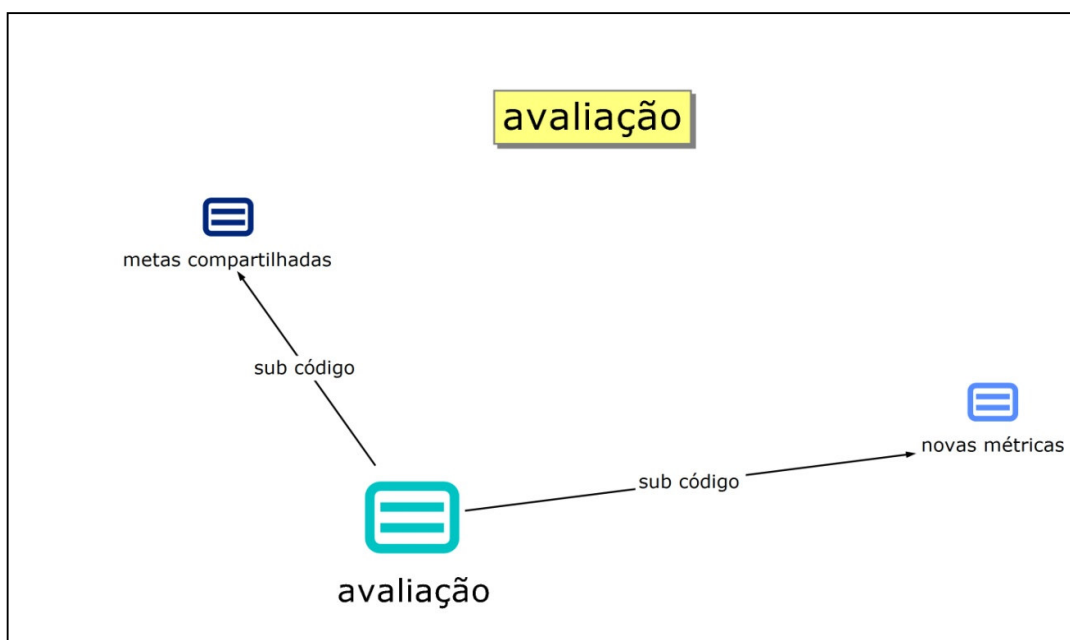
Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa e auxílio do software MaxQda.

O subcódigo relacionamento apresenta 33 citações, sendo o de mais alta fundamentação no ambiente interno. Segmentação e novas métricas aparecem em segundo lugar com 23 citações e integração de áreas, com 18. Vários códigos apresentam densidade relevante, como multicanais, relacionamento, direcionamento de vendas e integração de áreas. A seguir, análise dos subcódigos.

4.3.2.1 Código avaliação

A figura 18 mostra o mapa da rede do código avaliação e seus subcódigos.

Figura 18 – Mapa de rede do código avaliação e seus subcódigos



Fonte: Elaborado pelo autor com base na pesquisa e auxílio do software MaxQda

A tabela 8, mostra a fundamentação e densidade dos subcódigos do código avaliação

Tabela 8 – Fundamentação e densidade de subcódigos do código avaliação

Família de Códigos Códigos	Ambiente interno					
Chave e subcódigos	Fundamentação					
Construção civil	Telefonia celular	Impressão digital	Petroquímica	Distribuidor alimentos	Fund	Den
Avaliação						
Metas compartilhadas	0	1	0	0	1	1
Novas métricas	2	7	6	3	23	1

Fonte: Elaborado pelo autor com base na pesquisa e auxílio do software MaxQda

O subcódigo novas métricas aparece com vinte e três citações. Os dois subcódigos pertencentes a esse código estão relacionados entre si, o que se constata pelo fator de densidade.

4.3.2.1.1 Subcódigo metas compartilhadas

Todos os setores, exceto o da telefonia celular, não apresentam metas quantitativas compartilhadas com outras áreas; o vendedor é medido pelo seu resultado de vendas e não existem métricas quantitativas sobre o resultado de outras áreas nas metas do vendedor.

A empresa do setor de telefonia celular compartilha as metas de cobrança com uma meta de inadimplência para o vendedor. Essa meta passou a ser item de remuneração sobre produtividade dos vendedores, conforme o supervisor de vendas declara abaixo:

[...] inclusive, a inadimplência é um item de remuneração, se ele tiver inadimplência dentro de um percentual que a empresa entende que é prejudicial, ele perde a remuneração dele também, exatamente na remuneração, não na remuneração da carteira, mas na remuneração por produtividade.

4.3.2.1.2 Subcódigo novas métricas

Medidas qualitativas foram encontradas nas cinco empresas, que avaliam a colaboração de seus vendedores, no envolvimento dos processos de outras áreas como cobrança, área técnica e administrativa.

Na empresa do setor de impressão digital, o profissional de vendas é avaliado não só pelo que vende, mas em sua atitude em relação a outras áreas. A empresa disponibiliza premiações para aqueles que se destacam em termos colaborativos, conforme citação da diretora da empresa:

“A gente envolve o pessoal, sempre está premiando as pessoas que têm um envolvimento nesse processo [...]”

Outro aspecto é o qualitativo, o vendedor é avaliado pela margem de lucro dos negócios que ele fecha. Para Ingram et al. (2005) as empresas estão hoje direcionadas a terem mais indicadores de uma gama maior de áreas, do que tinham no passado. O antigo foco em se medir o volume de vendas está cedendo lugar a um espectro de medições que vão desde os objetivos financeiros a comportamentais. Empresas estão medindo volumes de vendas com lucratividade, níveis de satisfação e retenção de clientes.

A afirmação dos autores acima é confirmada quando o próprio diretor da empresa D entra em contato com os clientes para avaliar a qualidade do vendedor junto a estes:

“Agente faz as verificações de atendimento, liga para o cliente, faz o pós-venda, pra ver como o vendedor está se posicionando”.

Na empresa do setor da construção civil, os vendedores são medidos pelo volume de vendas em Reais, não havendo mudança de métricas nesse setor. Isso se deve ao fato de toda a força de vendas ser terceirizada através de representantes e em seus contratos não constar cláusula de medição que não seja de volume de vendas em Reais.

A empresa do setor de telefonia celular já apresenta uma inovação, que é a meta compartilhada com cobrança, vista no item anterior, e a medição qualitativa através do telemarketing, conforme afirmação abaixo do supervisor de vendas:

[...] todas as ligações recebidas são gravadas, são registradas, então a gente também recebe esse arquivo do call Center informando ref. ao vendedor quantas ligações foram de reclamações ou solicitações sobre determinado vendedor.

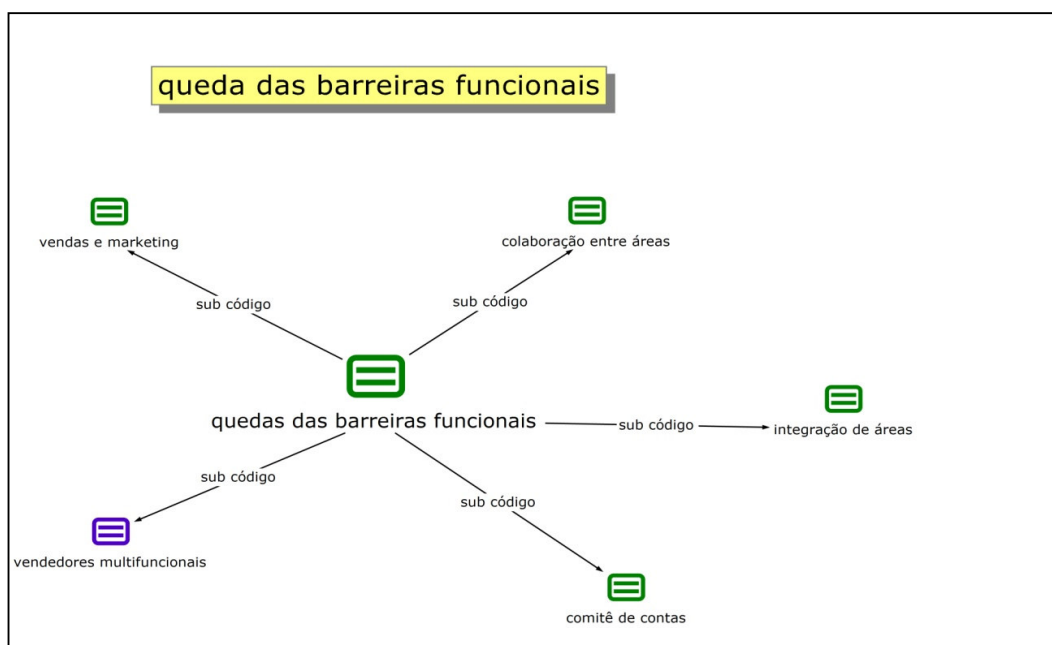
Na empresa do setor de distribuição de alimentos, o vendedor é cobrado pelo número de clientes positivados¹⁸ e pelo índice de inadimplência de seu território, conforme a seguir declaração do gerente de vendas:

“[...] por clientes positivados, são medidos por volume financeiro e são medidos por inadimplência, porque eu digo: o melhor analista de crédito é o vendedor [...]”

4.3.2.2 Código queda das barreiras funcionais

A figura 19 mostra o mapa de rede dos subcódigos do código queda das barreiras funcionais.

Figura 19 – Mapa de rede dos subcódigos do código queda das barreiras funcionais



Fonte: Elaborado pelo autor com base na pesquisa e com auxílio do software MaxQda.

Esse código trata das quedas das barreiras dos diversos setores das empresas, enfocando a análise através de seus subcódigos de como essas quedas acontecem, seja entre vendas e marketing, colaboração e integração entre áreas, com a criação de comitês de contas que envolvem vários departamentos e com o aparecimento da figura do vendedor multifuncional.

A tabela 9 mostra a fundamentação e densidade dos subcódigos do código quedas das barreiras funcionais.

¹⁸ Positivado é uma expressão em vendas e significa que a venda foi fechada com o cliente

Tabela 9 – Fundamentação e densidade dos subcódigos da variável Queda das barreiras Funcionais

Família de Códigos	Ambiente Interno						Den
Códigos Chave e sub-códigos	Fundamentação						
Construção civil		Telefonia celular	Impressão digital	Petroquímica	Distribuidor alimentos	Total	
Queda da barreiras funcionais							
Integração de áreas	1	5	5	6	1	18	4
Vendedores multifuncionais	1	3	0	1	0	5	2
Comitê de contas	0	0	1	0	0	1	3
Colaboração entre áreas	2	0	5	0	0	7	0
Vendas e marketing	4	2	0	0	0	6	1

Fonte: Elaborado pelo autor com base na pesquisa e com auxílio do software MaxQda

O subcódigo integração de áreas é o de maior fundamentação e sua densidade é 4, estando relacionado a todos os outros subcódigos com exceção do colaboração entre áreas. O subcódigo vendedores multifuncionais está relacionado com os subcódigos comitê de contas e integração de áreas. Vendas e marketing estão relacionados a integração das áreas.

4.3.2.2.1 Subcódigo integração de áreas

As empresas, de forma unanime, percebem que seus setores precisam estar integrados; isso é confirmado pela fundamentação do código na tabela acima, e estabelecem processos formais para que essa integração aconteça.

Para Piercy (2010), a empresa de sucesso no novo mercado precisa integrar seu conjunto de capacidades em um sistema que forneça valor superior a seus clientes. Para isso, além de desempenharem suas funções de vendas, os vendedores devem se integrar a outras funções internas e departamentos da empresa. Storbacka et al. (2009) também enfatizam a necessidade de vendedores terem o poder dentro das empresas e desenvolverem ações junto a outras áreas funcionais.

A empresa do setor de telefonia celular promove reuniões para integração das áreas, conforme abaixo descrito pelo supervisor de vendas da empresa:

Formalmente isso acontece nas segundas-feiras, quando a gente tem reunião gerencial, que é o momento que todos os gestores de cada departamento se encontram, apresentam resultados [...] tudo muito voltado para a área de vendas [...]

Na empresa de impressão digital, o fato é reconhecido pela própria vendedora:

“[...] interagir melhor, técnico, telemarketing, vendas, administração, suporte de assistência técnica, eu acho que temos que somar e unir forças.”

O vendedor representante da empresa C também compartilha desse entendimento:

[...] porque realmente a gente consegue ser ouvido, no momento em que eu precise de alguma informação, que seja para o setor financeiro, setor de cobrança, mesmo que eu não saiba o email daquele setor, mas no momento que a gente passa para um setor diferente, eles encaminham, atendem prontamente, encaminham para o setor responsável [...]

Na empresa do setor industrial petroquímico, nota-se que a maior intensidade de interação acontece entre as áreas de produção e vendas, devido aos detalhes técnicos do produto e ao próprio processo de produção, conforme citação do diretor da empresa:

“Eu acho importante essa interação vendedor área de produção onde são dirimidas todas as dúvidas”.

Na empresa E, o diretor concorda que a integração é importante, mas reconhece os empecilhos:

Na teoria 100%, na prática existem empecilhos, existem barreiras; a parte de logística, entre aspas, acha que o comercial está pra atrapalhar o trabalho da logística, que o financeiro emperra o comercial, então tem que fazer um trabalho constante porque é a mesma equipe, o foco pode ser diferente mas o objetivo é o mesmo[...] na prática, cada setor tem sua métrica [...]

Após o levantamento desses dados, cabe a pergunta: e se os diferentes setores tivessem metas compartilhadas?

4.3.2.2.2 Subcódigo vendedores multifuncionais

Foi encontrada na pesquisa a necessidade que as empresas têm de profissionais multifuncionais, com experiência em outras áreas que não só vendas, para lidarem

com o volume de informações e conhecimentos inerentes aos negócios. Uma vendedora do setor petroquímico trabalhou durante um ano na área administrativa, facilitando, assim, com seu conhecimento, os detalhes burocráticos para fechamento dos negócios e trâmites dos processos internos da empresa.

Um vendedor da empresa C revelou sua multifuncionalidade da seguinte forma:

[...] nós atuamos como homens de negócio dentro das empresas, da seguinte forma: nós vamos até o estoque dele, verificamos o que está girando e o que não está girando, depois passamos nos balconistas para ver se eles têm alguma dúvida, se têm alguma dificuldade com o produto que nós representamos. Muitas vezes há necessidade de juntar essa equipe de vendas e dar um treinamento para eles, para que eles possam sanar as dúvidas deles e sanar as dúvidas do consumidor.

O homem de vendas é encarado como um profissional multifuncional que deve conhecer sobre marketing, controle de estoques, logística, promoções, treinamentos e isso pode ser confirmado abaixo através dos vendedores da empresa do setor de telefonia celular:

“[...] não é só vender, nós também ensinamos a vender [...]”

“[...] pela visita diária, a gente tem uma noção do estoque do cliente [...]”

No setor de impressão digital, os vendedores especialistas passaram a generalistas para cobrir toda a gama de produtos da empresa, conforme afirmação do supervisor da empresa:

“[...] passamos todos os conhecimentos aos vendedores e abrimos o leque para oferecer de A a Z, todas as tecnologias e todos os processos possíveis de vendas com os clientes.”

Na empresa do setor de alimentos, quando a empresa precisa contratar vendedores, a preferência é para aqueles que já trabalham como promotores nas lojas, por já conhecerem os clientes e os processos internos.

4.3.2.2.3 Subcódigo comitê de contas

A única empresa em que foi encontrado o comitê de contas foi a de impressão digital, que herdou a prática do fornecedor multinacional, e também por ser uma prática usada em grandes clientes.

Abaixo, descrição do comitê de contas feita pela diretora da empresa:

[...] nós temos as reuniões de comitê de satisfação de clientes, que a cada quinze dias nós fazemos para poder acompanhar os problemas. Nós temos visitas mensais que são feitas pelos vendedores dos clientes TOP, as visitas dos supervisores assim como nossa visita [...]

4.3.2.2.4 Subcódigo colaboração entre áreas

Para Ingram et al. (2005), a necessidade de colaboração entre áreas é evidente, quando os times de trabalho e os times de vendas são extremamente necessários para o atendimento dos atuais requerimentos dos clientes. A antiga visão de vendas de que marketing, logística e manufatura eram áreas de suporte está mudando para uma visão de participação estratégica.

No setor de impressão digital, foram encontrados processos que estabelecem oficialmente colaboração entre as áreas. Um dos projetos da empresa, chamado de dica compartilhada, estabelece um percentual de vendas para qualquer pessoa de qualquer departamento, que em uma interação com o cliente descubra uma oportunidade de negócio e passe para a área de vendas. Em se concretizando o negócio, o vendedor recebe 70% da comissão e os 30% restantes são recebidos por quem identificou a venda.

A área técnica também procura identificar equipamentos que estejam sobrecarregados e com quebras constantes, e repassa os casos para vendas para o fechamento de negócios. As razões para esse comportamento colaborativo é descrito pela diretora da empresa através da transcrição abaixo:

“Esses setores colaboram com vendas a partir do momento que eles têm o entendimento que a área comercial é importante para a empresa, que a empresa precisa ter o faturamento [...]”

A empresa C criou grupos de integração entre os departamentos da empresa, confirmado pelo seu gerente de vendas:

Marketing era totalmente separado da área comercial, a área contábil também era totalmente separada da área comercial, então um não falava com o outro. Hoje a empresa mudou, existem grupos de integração entre os setores, então marketing hoje está ouvindo e está ajudando mais a área de vendas; a área financeira; que é quem libera os pedidos, está ouvindo o que é que o mercado está dizendo.

Na empresa E, semanalmente todos os setores se reúnem para discutir *cases*¹⁹ de colaboração entre os vários setores.

4.3.2.2.5 Subcódigo vendas e marketing

A relação entre vendas e marketing, segundo a pesquisa, mostra uma grande evolução, as duas áreas estão mais integradas e marketing está direcionado a atender os requerimentos de vendas conforme abaixo:

Gerente de vendas da empresa C:

“O marketing está mais atuante, aquilo que você solicita do campo hoje o marketing responde o mais brevemente possível; esse tipo de agilidade a empresa sentiu porque quem está no campo de vendas é quem está trazendo as informações”

Vendedores da empresa C:

“[...] principalmente marketing, a gerência de vendas, ela nos dá um leque muito grande muito amplo para que a gente possa estar buscando essas ferramentas e trazendo até o ponto de vendas”.

“Eu digo que os dois são um só, marketing e vendas. Imediatamente a gente passa as especificações a marketing, dizemos o que precisamos e marketing imediatamente elabora e despacha para o cliente.”

Diretor da empresa A:

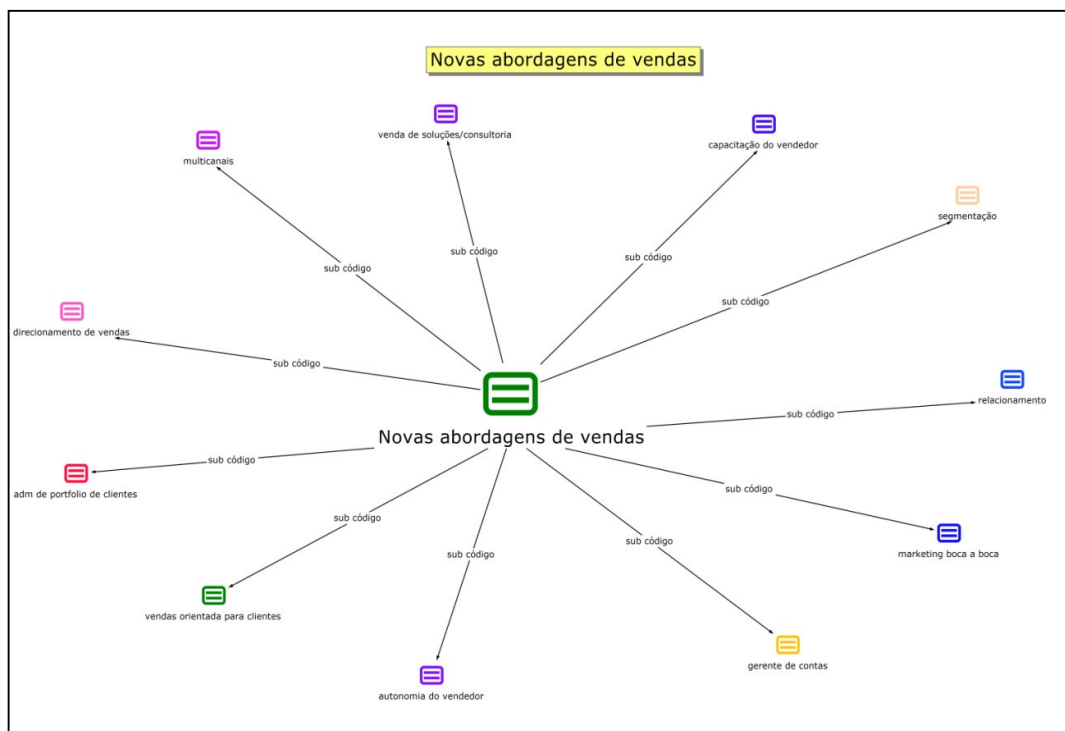
“[...] nós acabamos criando algo para que ela possa executar [...] na verdade ela vem fazer a parte da execução.”

4.3.2.3 Código novas abordagens de vendas

A figura 20 mostra o mapa de rede dos subcódigos do código novas abordagens de vendas.

¹⁹ Histórias de sucesso dos vendedores envolvendo a participação de outros setores.

Figura 20 - Mapa de rede dos subcódigos do código novas abordagens de vendas



Fonte: Elaborado pelo autor com base na pesquisa e auxílio do software MaxQda.

O código novas abordagens de vendas é rico em subcódigos, mostrando sua relevância na pesquisa. Grande parte da reação das empresas as mudanças externas estão refletidas nesse código e seus subcódigos.

A Tabela 10 mostra a fundamentação e densidade dos subcódigos do código novas abordagens de vendas.

Tabela 10 – Fundamentação e densidade de subcódigos do código novas abordagens de vendas

Família de Códigos	Ambiente Interno					
Códigos Chave e subcódigos	Fundamentação					Den
Construção civil	Telefonia celular	Impressão digital	Petroquímica	Distribuidor alimentos	Total	
Abordagens de vendas						
Capacitação do vendedor	4	6	4	0	3	17 1
Direcionamento de vendas	2	3	3	4	6	18 4
Autonomia do vendedor	3	1	0	1	0	5 0
Marketing boca a boca	0	0	0	1	0	1 0
Relacionamento	11	7	8	4	3	33 4
Segmentação	6	5	3	4	5	23 3
Venda de soluções/consultoria	0	5	5	2	0	12 2
Gerente de contas	0	1	2	0	0	3 3
Adm de portfólio de clientes	3	1	3	1	1	9 2
Multicanais	2	3	7	0	2	14 4
Vendas orientadas para clientes	3	0	2	3	1	9 4

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa e auxílio do software MaxQda.

A reação das empresas às pressões externas é demonstrada nesse código, novas abordagens de vendas. Vários subcódigos apresentam relevantes números de citações, como o de relacionamento, segmentação, direcionamento de vendas, multi canais e venda de soluções.

Quanto à densidade todos apresentam inter-relações, com exceção dos subcódigos autonomia do vendedor e marketing boca a boca, que mostram baixa relevância nos achados da pesquisa.

4.3.2.3.1 Subcódigo capacitação do vendedor

A pesquisa mostra a preocupação da empresa do ramo de construção civil de além de qualificar seu profissional de vendas, qualifica também o profissional de vendas do cliente, que é o responsável por vender seu produto para o cliente final. Foi constatada também uma grande preocupação na capacitação de novos representantes, tendo-se em vista a burocracia imposta pela legislação para contratação de novos vendedores.

Capacitação também é uma preocupação da empresa do setor de impressão digital, conforme afirmação da diretora da empresa:

“Desde que nós começamos a empresa, nós temos investido em pessoas. Para você exigir, você tem que dar [...] treinamento comercial, treinamento técnico, treinamento administrativo, mas principalmente comercial e técnico [...]”

4.3.2.3.2 Subcódigo direcionamento de vendas

Uma inversão nos direcionamentos de vendas foi encontrada na pesquisa. A ênfase com que se tratava até recentemente os grandes clientes, está passando por um redirecionamento. No setor de telefonia celular, isso foi constatado, no foco em abertura de pequenos clientes ao redor dos grandes, para minimizar os impactos de uma possível barganha com um desses clientes, que detém grande poder de negociação.

Para Rosebloom (2011), o poder em canais consiste na capacidade de uma das partes em influenciar ou controlar a outra. Para El Ansary, Coughlan e Stern (1996), o poder em canais é a habilidade de um canal fazer com que outro canal desenvolva uma ação que sem o poder ele não o faria.

A natureza do poder aqui em questão seria o de poder coercitivo como afirmam French e Raven (1959 apud Rosebloom, 2011, p.128), que tem origem na expectativa do primeiro em poder punir o segundo, caso este não ceda em negociações, correndo assim um grande risco de perda de participação de mercado ou de faturamento.

A abordagem em questão tenta diminuir o poder dos grandes clientes, minimizando os riscos, a dependência, e aumentando as oportunidades em fatias de mercado ocupadas por clientes menores. Essa afirmação é apoiada por El Ansary, Coughlan e Stern (1996), quando afirmam que poder também pode ser visto como uma relação de dependência; quanto mais um canal depende de outro, menos poder possui o canal dependente.

Os segmentos a seguir, transcritos da entrevista com o gerente de vendas da empresa do setor de telefonia celular, mostram como a empresa encara os grandes clientes e redireciona suas ações para os pequenos e médios:

A é muito mais risco do que um grande negócio; a gente não pode perder ele por causa do volume de vendas, mas não pode sustentar ele durante muito tempo, é muito melhor eu pulverizar essa venda, e pulverizar o meu risco. A para mim é um cliente que eu tenho que trabalhar ele para não perder, mas trabalhar ele pra perder, tenho que trabalhar pulverizando para que assim reduza a venda dele e diminua meu risco.

“É assim: se um cliente A quebrar, a gente vai precisar de mil medianos para cobrir rápido, e aí o resultado já era, estamos pulverizando cada vez mais; o nosso trabalho é acabar com o cliente A, trazer ele para o mediano”.

Na empresa do setor de impressão digital, o maior direcionamento tem sido o de melhorar margens e buscar negócios com maior rentabilidade, dando maior ênfase na qualidade dos negócios do que na quantidade, conforme as afirmações da diretora da empresa:

“Em vez de vender o produto, você começou a vender o valor do produto, a questão da rentabilidade, não adianta você sair desesperadamente e vender 20/30 equipamentos[...]

“Buscar os negócios rentáveis para a empresa, não adianta estar se enchendo de negócio[...]

No canal da construção civil, uma maior ênfase na venda para os pequenos e médios clientes também foi constada através do gerente de vendas da empresa:

“85% no varejo, 5% nos grandes clientes home centers e o restante atacadistas”

A tendência se confirma também na empresa do setor de petroquímica através do diretor da empresa:

Nós focamos no pequeno e médio cliente. Ele descobre que tem outro que quer fornecer por dez centavos mais barato para ele, ele te deixa de lado, é melhor você trabalhar pulverizado de uma forma tal que você atenda e tenha continuidade.

Na empresa E, a realidade não muda na versão do gerente de vendas:

Então eu consigo fugir do grande da dependência e do poder que ele tem de sugar de mim. Um cliente ele cobra de mim entre 600 e 1000 reais em uma ponta de gôndola para exposição dos meus produtos, lá ele quer uma ação, ele quer um brinde para sortear e ele quer que eu pague para expor o produto. Em um cliente pequeno, eu não faço nada disso, eu fecho minha condição comercial e não tenho nada disso, então eu fujo desses clientes. Às vezes eles querem que eu pague isso tudo e ainda o encarte pra mostrar o produto, então você vê que as vezes eu vou vender e termino comprando, saio devendo[...] tem situações que você sai para negociar e no final do dia você tem que pagar 10.000 Reais, e você faz as contas e diz: valeu a pena? Não valeu a pena [...]

4.3.2.3.3 Subcódigo autonomia do vendedor

Os vendedores, conforme a pesquisa, conseguem agora uma maior autonomia para negociarem preços. Todas as empresas dão certa autonomia aos vendedores impondo um limite. Após esse limite, o vendedor tem que fazer contato com o gerente para conseguir uma condição que vá além de sua autonomia.

A seguir, comentário do gerente de vendas da empresa do setor de construção civil:

“[...] hoje o representante, ele tem uma certa liberdade e autonomia. Na questão de descontos, ele tem uma certa autonomia, passando dessa autonomia, só a nível gerencial”.

4.3.2.3.4 Subcódigo marketing boca a boca

Não foram encontradas evidências formais do uso do marketing boca a boca, embora exista uma citação da empresa da indústria petroquímica.

4.3.2.3.5 subcódigo relacionamento

Para Abed e Haghghi (2009), o processo de vendas por relacionamento passa por disponibilizar ao cliente um acesso rápido a novas tecnologias e mercados, habilidade em fornecer uma grande variedade de produtos e serviços, economia de escala em parcerias de pesquisa e produção, acesso ao conhecimento, parcerias com outras empresas, divisão dos riscos e acesso a novas habilidades.

Segundo Chally (2006 apud Piercy, 2009, p.351), o relacionamento em vendas implica buscar resultados para ambas as partes e o entendimento das competências do cliente, suas estratégias, desafios e cultura organizacional, estar ao lado do cliente, prescrever as soluções corretas, estar sempre acessível, resolver os problemas com rapidez, e ser criativo ao responder as suas necessidades.

O relacionamento é visto por todas as empresas como a ferramenta mais eficaz para se lidar com a complexidade do ambiente externo. A fundamentação dessa variável alcançou o número de 33 citações mostrando seu peso para todas as empresas pesquisadas.

Para os vendedores do segmento da telefonia celular, o relacionamento é pré-requisito na fidelização do cliente e no combate à concorrência, conforme abaixo citado:

“O relacionamento já passa a ser um diferencial. Quando você tem um bom relacionamento com o ponto de vendas, uma coisa sincera, uma coisa como sócios, onde ganham os dois, você já sai na frente da concorrência [...]”

“Com certeza o relacionamento é muito importante, porque, quando você fideliza o cliente, você se torna parceiro dele, irmão, pode até ter concorrente, mas sempre ele te dá uma ligada para saber se você tem mais preço que o outro”.

Na empresa do setor de impressão digital, a percepção dos vendedores é a mesma:

“O relacionamento com o cliente é fundamental, o relacionamento é o principal nisso tudo”.

“Mas eu vejo, apesar de toda a modernidade e tecnologia, a questão do relacionamento é fundamental”.

“Cada cliente tem um tipo de relacionamento, o principal para estreitarmos o relacionamento é identificarmos a necessidade”.

Esse setor, que também comercializa impressoras, tem no relacionamento com seus clientes uma barreira de saída para estes. Para Dwyer, Schurr e Sejo (2006), um exemplo de barreira de saída é o investimento em bens duráveis que prende o cliente ao fornecimento de suprimentos, como é o caso dessa empresa que vende os equipamentos e depois vende os suprimentos.

Na empresa do ramo da construção civil, a importância é ressaltada por várias afirmações dos vendedores e está alinhada a rapidez e eficácia do vendedor:

“[...] O cliente precisa ter um bom relacionamento e precisa que você resolva aquilo que ele anseia que você resolva, da melhor forma possível e da forma mais rápida possível”

“[...] hoje o cliente, mesmo que ele esteja insatisfeito de alguma forma com alguma coisa da empresa, por conta do relacionamento, não tem um desgaste maior [...]”

“Clientes têm um bom relacionamento com a empresa, se esse relacionamento for arranhado de alguma forma de imediato ele vai procurar uma outra fábrica [...]”

Para a empresa do setor da petroquímica, o relacionamento está ligado a outros fatores como preço e atendimento:

[...] Tem clientes que nós conhecemos já há dez anos, se mantêm fiel, obviamente nós temos procurado adotar uma política de preço diferenciado. Você dá bastante assistência ao cliente, dá bastante atenção, não ter falhas, cumprir com o que você promete, então, independente do preço, a qualidade do seu atendimento faz com que o cliente continue com a gente independente de preço.

“Além de preço e qualidade, atendimento é crucial, fundamental. Muita gente prefere pagar mais caro para ter um atendimento melhor.”

Para a empresa do setor alimentício, o relacionamento é o objetivo e a venda a meta, conforme o diretor da empresa expõe:

[...] ele não está lá para vender, ele está lá para atender o foco nosso é estar no cliente. Quanto mais estiver no cliente e a partir daí fazer um trabalho com a supervisão, com a gerência e o vendedor, e pulverizar de abrir mix no cliente de horizontalizar, o cliente a verticalização ele faz com o tempo [...]

4.3.2.3.6 Subcódigo segmentação

Na empresa do setor petroquímico, existe uma escala de prioridade para o atendimento de pedidos na produção, que não leva em conta o tamanho do cliente, e sim, a prioridade de recebimento, ou urgência que o cliente tem do material.

Na empresa de telefonia celular, os territórios são delimitados geograficamente, assim como na petroquímica que, além dos clientes geográficos, também possui clientes nominados para alguns vendedores.

Na impressão digital, os vendedores são generalistas e os territórios são segmentados em clientes A, B, C, por indústria, assim como territórios de governo estadual, federal e municipal.

A empresa do setor da construção civil tem sua segmentação em pequenos e médios varejistas e grandes redes atacadistas e varejistas, atendidas por representantes especialistas nesse tipo de cliente, uma cobertura por indústria.

Na empresa do setor alimentício, a segmentação é por categoria de clientes ou indústria. Vendedores com conhecimento específico das categorias de clientes são direcionados a cobrir pequenos varejistas, farmácias e lojas de produtos naturais, mercados e mercadinhos de bairro e grandes redes.

As empresas dos segmentos de impressão digital, construção civil e da distribuição alimentícia, já atuam por indústrias, ou seja, são segmentadas por tipo de clientes. Na visão de Homburg, Jensen e Workman (2000), essa é uma característica das empresas orientadas para clientes e proporcionam ao vendedor uma clara ideia da cadeia de valor dos clientes e dos clientes desses clientes. As soluções oferecidas são baseadas nesse conhecimento e nesse tipo de segmentação. O vendedor é um generalista e quando as soluções são complexas ele tem a ajuda de um especialista de produto.

4.3.2.3.7 Subcódigo venda de soluções e consultoria

As empresas dos setores de impressão digital e petroquímica seguem o formato de venda de soluções por consultoria. Na empresa do setor de impressão digital, a solução prescrita tem que ser precedida de uma cuidadosa análise de necessidades e custos, conforme afirmações dos vendedores a seguir:

[...] um gestor do negócio, ter um entendimento do negócio do cliente até para identificar uma necessidade que até mesmo o cliente nem sabe que tem, na verdade você passa a ser um gestor, um consultor e passa a fazer o levantamento das necessidades e propondo soluções[...] então hoje a gente tem uma venda voltada para consultoria.

Nossa estratégia para combater a concorrência não é mais vender equipamentos, mas sim uma solução que possa estar ofertando ao cliente não só o equipamento com toda a estrutura da empresa a nível de suporte, analista e outros processos.

Implementa um software que vai ajudar o gestor na sua luta incessante na gestão de custos. Agente sempre tenta linkar um produto com outro que trabalhe junto, com isso eu tenho eliminado muitos concorrentes devido à falta de conhecimento dessa integração e dos avanços de determinado produto.

Na empresa do setor petroquímico, os produtos são feitos sob as especificações das necessidades dos clientes, conforme afirmação do vendedor:

“Sob medida, cada cliente tem o seu tamanho. Agente leva um mostruário para o cliente ver o tamanho ideal, a gramatura ideal, a impressão [...]”

Na empresa representante do setor alimentício, o vendedor assessora o cliente com o *lay out*²⁰ da loja, precificação e informações do mercado, conforme informação do vendedor a seguir:

[...] a parte de você prestar serviço com os promotores, fazer exposição de lojas, participar ativamente das ações que o cliente executa na loja dele [...]

4.3.2.3.8 Subcódigo gerente de contas

Para McDonald, Millman e Rogers (1997), o gerente de contas é aquele que tem a custódia do relacionamento do cliente, desenvolvendo atividades consultivas e de vendas. Seu objetivo não é só vender produtos e serviços, mas também gerenciar todo o relacionamento inerente ao cliente, coordenando toda a relação de atividades que permeiam o serviço disponibilizado, sempre observando a lucratividade da relação.

A única empresa a possuir a figura do gerente de contas é o do setor de impressão digital. A seguir, a afirmação de um vendedor:

Hoje eu estou na posição de gerente de contas, o mercado exigiu isso. A todo instante o profissional está antenado com o que está acontecendo com a concorrência, tem mapeado sim tudo o que ocorre, as reuniões. Nós temos reuniões toda sexta feira, todas as equipes.

O gerente de contas é o elo entre o grande e médio cliente e a empresa. Além de estreitar o relacionamento da conta, ele é o responsável pela administração dos interesses do cliente dentro da empresa, envolvendo todos os departamentos necessários para disponibilizar-lhe qualquer tipo de solução.

Isso se baseia no conceito de existir somente um representante da empresa que seja o centro de contato do cliente com o fornecedor. Na definição de Homburg, Jensen e Workman (2000), o gerente de contas é um profissional especial, designado aos clientes mais importantes das organizações.

²⁰ Disposição das prateleiras e produtos nas lojas.

4.3.2.3.9 Subcódigo administração de portfólio de clientes

A administração de portfólio de clientes passa por uma abordagem estratégica da empresa em atender seus clientes. Para Frow e Payne (2005), essa estratégia envolve uma cuidadosa análise da base dos clientes existentes e potenciais e a escolha das formas de segmentação e cobertura mais apropriadas a serem utilizadas.

Conforme Piercy (2009), a administração de portfólio de clientes tem por objetivo identificar o relacionamento apropriado a ser oferecido a um cliente, análise do investimento a ser alocado em atendimento da força de vendas e outros recursos da empresa, assim como a avaliação dos riscos envolvidos em uma dependência excessiva em poucos e grandes clientes.

A pesquisa mostrou uma preocupação das empresas em se manter uma gestão atenta sobre o portfólio de clientes, para evitar investimentos inadequados, corrosões de rentabilidade e atendimentos equivocados.

No ramo petroquímico, existe uma visão no tratamento de pequenos clientes como grandes, visando à expansão do negócio. A seguir, uma citação do diretor da empresa:

Os clientes menores a gente procura tratá-los como se fossem grandes, para que haja uma possibilidade deles estarem expandindo e divulgando nossa marca. O nosso foco maior é que um passe a informação para o outro.

Na empresa do setor da construção civil, o cliente tem que estar cadastrado no sistema para ser elegível ou não a patamares de descontos diferentes. Na empresa do setor de impressão digital, as vendas para o segmento básico ou geográfico de pouco valor agregado são feitas pelo *telemarketing*. A força de vendas não faz essas vendas nem visita esse tipo de cliente. Todos os contratos são analisados periodicamente para checagem de margens, avaliando-se a receita bruta e a rentabilidade do negócio.

No setor de telefonia celular, todos os clientes são checados sazonalmente; os contratos com baixa ou negativa rentabilidade são cancelados. A checagem é feita remotamente pelos terminais de recarga instalados nos clientes, que fornecem todas as informações sobre faturamento e volume de vendas.

4.3.2.3.10 Subcódigo multicanais

A estratégia do uso de multicanais está se tornando cada vez mais comum nas empresas. Para Frazier (1999), isso se deve à fragmentação dos mercados e aos avanços da tecnologia, permitindo um maior nível de penetração de produtos e uma elevação das barreiras de entrada. Entretanto pode também gerar conflitos entre os próprios canais, os conflitos *intrachannels*²¹, que podem levar os canais envolvidos a reduzirem investimentos e a não agregarem valores à distribuição.

A empresa do setor petroquímico está em fase final de construção de um novo site, e pretende usar as redes sociais para a promoção de seus produtos. O único canal de acesso aos clientes no momento é a equipe de vendas.

A empresa do setor de construção civil teve experiências negativas com as vendas por telemarketing. Vários foram os problemas gerados com a equipe de vendas e clientes, principalmente por diferenças de preços por produto. A internet é atualmente somente um canal de contato do cliente com a empresa, puramente uma ferramenta institucional.

O canal prioritário da empresa é sua equipe de vendas que atua em todo o território nacional. O canal telemarketing dá suporte a vendas através de dicas de vendas, sana dúvidas e atua na resolução de problemas de clientes e não efetua mais vendas diretamente aos clientes.

O uso de multicanais de forma correta, conforme Frazier (1999), expõe positivamente o cliente a um maior processo de difusão de produtos e serviços, mas o que ele chama de *sobreposição* de canais tem que levar em consideração os vários contextos em que são empregados. No caso acima o contexto de preços não favoreceu a sobreposição de canais.

Segue abaixo uma citação que exemplifica como um dos canais da empresa C foi desativado devido aos conflitos gerados:

[...] Havia uma confusão: o telemarketing negociava um preço com o cliente novo que ele não sabia quem era, onde estava estabelecido porque era tudo por telefone e aí o representante tinha um determinado cliente próximo a esse , e aí o telemarketing vendia com um desconto mais baixo, aí gerava uma complicação com o outro cliente que era atendido pelo representante.

²¹ Canais do mesmo fornecedor ou da mesma empresa.

Acabamos com a venda direta do telemarketing, hoje o telemarketing é informativo.

A empresa B do setor de impressão digital utiliza vários canais. A internet tem função institucional e informativa. O telemarketing com o objetivo de sanar problemas gerados anteriormente, hoje se reporta a vendas, efetua vendas de equipamentos de pequeno porte e suprimentos. As malas diretas digitais são usadas com frequência. As comissões das vendas feitas através do telemarketing que envolvam equipamentos maiores são compartilhadas entre o vendedor e a operadora.

A seguir afirmação da diretora da empresa:

Essa pessoa está subordinada a essa pessoa do comercial. Agente começou a fazer parcerias, no sentido de: Se o tele vendas tem um direcionamento, se aquele equipamento não é o equipamento devido, ele dá a dica para o comercial e divide a remuneração [...]

Essa empresa esta dentro dos parâmetros previstos por Frazier (1999) quando este afirma que a estratégia de multicanais deve ser usada quando um fornecedor usa um canal direto para atender grandes clientes e um indireto para atender pequenos ou médios.

A empresa do setor de telefonia celular utiliza o telemarketing para dar suporte à equipe de vendas e atendimento informativo para os clientes. As equipes de vendas diretas, entretanto, concorrem entre si. Uma equipe vende para os clientes já estabelecidos, outra abre novos clientes e vende para os clientes dos clientes, a preços promocionais, o que gera uma série de problemas identificados nessa pesquisa.

Na empresa do setor da indústria alimentícia, o único canal utilizado é a venda direta através da equipe de vendas; não existe telemarketing e o diretor justifica por quê:

Não, aqui na empresa é proibido vender por telefone, não tem telemarketing. Acho que a maior venda é a pessoal, quando você conhece o comprador, conhece o dono, você sabe com quem está falando, está visualizando o mercado dele [...]

Para Guinan, Parise e Wenberg (2007), é uma expectativa dos clientes B2B serem atendidos por empresas que atuem através de multicanais, mas esse é um campo de grande desafio gerencial, por envolver complexas redes de sistemas, processos

e decisões que interagem com clientes, canais de distribuição, vendas e por isso requerem grande integração e coordenação.

4.3.2.3.11 Subcódigo vendas orientadas para clientes

Na visão de Homburg, Jensen e Workman (2000), vendas orientadas para clientes são motivadas pela necessidade das empresas de se aproximarem mais dos problemas dos clientes e tentar resolvê-los.

Para Day (1994), é a forma como as empresas focam as necessidades e preferências de seus consumidores finais; é um modelo cooperativo que procura vantagens através de melhoramentos contínuos e reduções de tempo em lançamentos, as chamadas janelas de oportunidade. Para que isso aconteça, são necessárias algumas capacitações como: comunicação fácil e parceria na solução de problemas, sendo que a comunicação flui livremente tanto no fornecedor como no cliente e as atividades são coordenadas por ambos.

As cinco empresas atuam orientadas para cliente. As empresas dos setores de petroquímica e impressão digital têm o direcionamento de vendas consultivas, tendo em vista que as soluções que vendem devem ser feitas atendendo às necessidades específicas de cada cliente, gerando antes da venda um processo de levantamento de necessidades, que envolve uma consultoria sobre a real necessidade dos clientes.

As empresas dos setores de telefonia celular e distribuição alimentícia, embora estejam mais próximas de um processo de vendas transacionais, empregam ferramentas de suporte aos clientes que os auxiliam a ter sucesso com o produto a ser vendido, tais como merchandising e promoções.

A empresa do setor da construção civil, em suas subdivisões de vendas, para pequenos e grandes clientes, presta um serviço aos clientes na prospecção das reais necessidades das empresas, baseadas em giro de estoques e no treinamento de vendedores de seus clientes, acelerando assim o giro das mercadorias.

Abaixo, citação de um representante da empresa C:

Você vai de setor em setor, você vai no televendas, você vai no depósito, você vai no faturamento, você vai no gerente de negócios que ele tem, pode depois você ir ao comprador, ao gestor de negócios e você passa pelos

setores para tirar informações e saber se tem algum tipo de dificuldade, se está tudo bem e como está o processo.

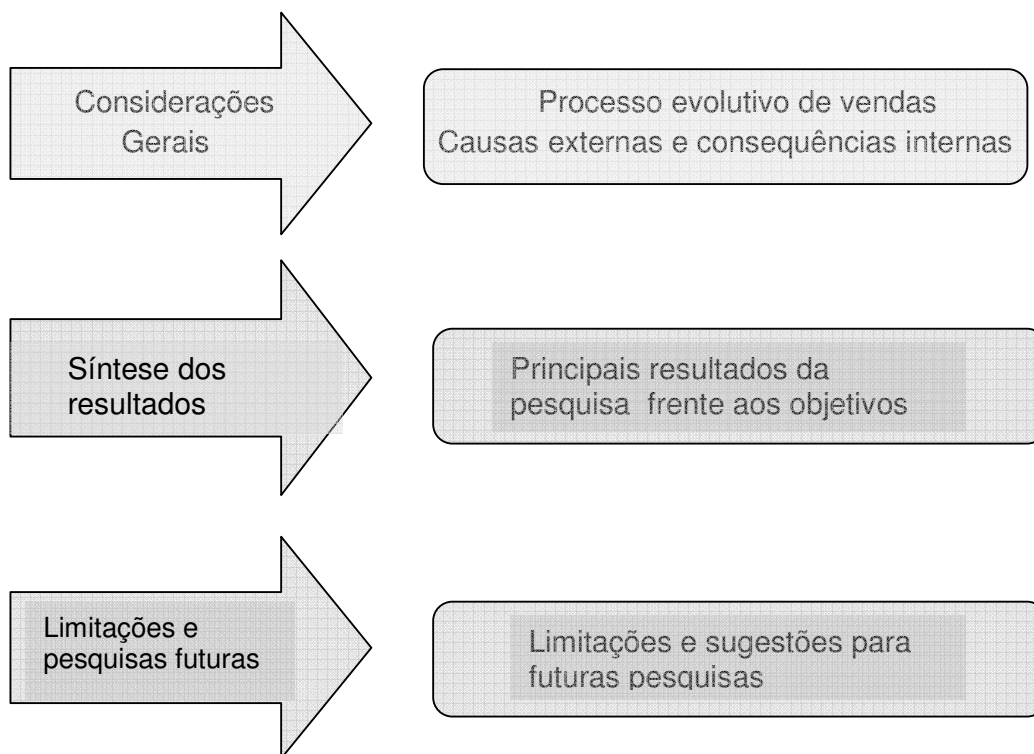
No capítulo a seguir, serão abordadas as conclusões, limitações da pesquisa e sugestões para futuros estudos.

5 CONCLUSÕES

Este capítulo em sua primeira seção traz uma visão geral do processo evolutivo de vendas, através das duas dimensões analisadas: a dimensão externa, que envolve as empresas e a interna, que concentra os movimentos de adaptação para lidar com o mundo exterior. Na segunda seção, são abordadas as principais conclusões da pesquisa feita nas cinco empresas dos cinco setores escolhidos e, por fim, na terceira seção, são apresentadas as limitações do estudo e as sugestões de futuras pesquisas referentes ao tema.

O modelo esquemático do capítulo é representado na figura a seguir.

Figura 21 – Modelo esquemático do capítulo 5



5.1 CONSIDERAÇÕES GERAIS

A nova organização de vendas, que Piercy (2010) chama de organização estratégica de vendas, passa por uma análise cuidadosa do portfólio de clientes, uma correta segmentação, análise de riscos, especificação do canal para cobertura e desenvolvimento de novas abordagens de vendas, baseadas em conhecimento superior que possa criar propostas de valor para seus clientes

A evolução do processo de vendas tem como fato gerador as mudanças e pressões do ambiente externo, responsável pela crescente complexidade que envolve as empresas. Para se adaptarem a essas circunstâncias, estas procuram mudar ou criar novos processos e novos direcionamentos, buscando, assim, transformações adaptativas internas.

O relacionamento nunca foi tão importante para as empresas, sendo a base para o provimento de soluções adequadas e estratégicas para os clientes, para a resolução de problemas e possíveis conflitos e como barreira para a entrada de concorrentes. A negociação ficou muito além do fechamento da venda; está no relacionamento contínuo em que ambas as partes são parceiras nos riscos e lucros e o cliente passa a ser um co-produtor do processo.

As organizações de vendas devem se adaptar à crescente complexidade, para sobreviver e prosperar e a colaboração externa e interna nunca foram tão importantes para o sucesso de vendas (INGRAM, 2004).

Na próxima seção, é exposta uma síntese dos resultados da pesquisa deste trabalho, que através dos achados aponta as maiores pressões a que estão submetidas as empresas e como estas estão processando e implementando as mudanças necessárias para lidar com toda a complexidade inerente a essas pressões.

5.2 SÍNTESE DOS RESULTADOS ENCONTRADOS

Este trabalho teve, como base teórica, estudos que analisaram as forças do ambiente externo determinantes para as pressões que impulsionam o processo de evolução das organizações de vendas, como os de, Homburg, Jensen e Workman

(2000), que analisam as estruturas focadas em clientes. Ingram (2005) analisa o novo ambiente de vendas e de gerenciamento de vendas. Ingram et al. (2005) sugerem as novas direções em pesquisas sobre liderança de vendas. Storbacka et al. (2009) apontam o novo papel de vendas focando vendas como um processo estratégico integrado e Piercy (2009) avalia a evolução das organizações estratégicas de vendas no mercado B2B.

Para realização deste trabalho foram traçados os seguintes objetivos específicos: a) investigar as pressões do ambiente externo que pressionam as organizações de vendas do mercado B2B, em empresas canais de marketing de cinco diferentes setores; b) verificar como as empresas pesquisadas reagem às pressões externas e coordenam mudanças adaptativas em seu ambiente interno no que tange ao processo de marketing e vendas; c) verificar os pontos mais relevantes e comuns que se referem às adaptações feitas nos setores de vendas das cinco empresas pesquisadas, referentes à interligação de estratégias globais e de vendas das empresas, abordagens de vendas, gerenciamento de clientes e integração dos setores de vendas com outros setores das empresas; d) verificar se o que ocorre no Brasil, está intrinsecamente ligado aos estudos que fazem parte do referencial teórico, se apresenta pontos em comum com esses trabalhos e se contribui com pontos novos e emergentes da realidade brasileira.

5.2.1 Ambiente externo

O primeiro objetivo específico da pesquisa, a análise das pressões externas, levou aos seguintes fatores mais relevantes: a) clientes mais exigentes, com grande opção de fornecedores, b) crescente evolução de TI, c) crescente demanda por serviços, d) aumento da concorrência. Esses fatores serão comentados a seguir.

5.2.1.1 Clientes mais exigentes, com grande opção de fornecedores e TI

Na era da informação e do conhecimento, a tecnologia aumenta consideravelmente o leque de opções de fornecimento aos clientes. De forma rápida, os clientes têm à sua disposição inúmeros fornecedores e conseguem fazer cotações imediatamente pelos meios digitais como internet e emails. Com

esse avanço tecnológico, os compradores possuem um grande número de empresas fornecedoras disponíveis, que quase imediatamente podem atendê-los. Essa facilidade contribui para um grande aumento de suas exigências por produtos com melhor qualidade, menor preço e serviços rápidos e eficazes.

Os grandes clientes concentram grande poder de compra e o usam para literalmente pressionar os fornecedores, comprimindo margens e exigindo contrapartidas, como as encontradas no caso do ramo alimentício. O poder das grandes redes é sentido pelas empresas e algumas citações demonstram a dramaticidade dessa força. Essa constatação está alinhada aos estudos de (PIERCY, 2008; INGRAM, 2004; ELI JONES et al, 2005).

O excessivo volume de informações no ambiente externo e sua volatilidade, tornam-se um desafio para as empresas com relação ao seu processamento, análise e síntese para posterior tomada de ações, requerendo investimentos em processos e ferramentas sofisticadas de TI, como o software de inteligência de negócios encontrado na empresa de telefonia celular. Os investimentos em TI devem ser criteriosamente definidos para que surpresas e prejuízos sejam evitados, conforme detectado na empresa do ramo de telefonia celular, que, ao trocar o sistema de seus clientes das máquinas de recarga passa por momentos de inadequação de sistemas. A necessidade de ferramentas de TI e o cuidado em suas implantações é previsto no estudo de Homburg, Jensen e Workman (2000) e os pesados investimentos em TI que nem sempre geram soluções e sim, problemas são retratados no trabalho de Eli Jones et al. (2005).

5.2.1.2 A crescente demanda por serviços

A pesquisa mostrou, através dos cinco setores pesquisados, uma grande exigência dos clientes em se ter algum serviço envolvido com o produto vendido, alinhado à tendência apontada por Vargo e Lusch (2004) da predominância de serviços sobre produtos. Foi encontrada claramente na pesquisa a predominância de requerimentos de serviço em detrimento a produtos por parte dos clientes. Em alguns setores como o de impressões digitais, os contratos de aluguel de equipamentos compondo uma solução global é uma realidade. Na empresa do setor de telefonia celular, o produto chip incorpora um serviço

oferecido pelas operadoras, caracterizando outro ponto apontado no trabalho de Vargo e Lusch (2004) quando identificam a venda de produto como um invólucro, para a venda de serviço. Nos demais setores, os serviços de consultoria prestados pelos vendedores aparecem como rotinas, que envolvem desde o levantamento de necessidades até o suporte ao cliente em atividades que antes eram desempenhadas pelo próprio cliente.

5.2.1.3 Os maiores itens de complexidade

Um dos itens de maior complexidade apontados na pesquisa de forma unânime foi o do aumento da concorrência que certamente acompanhou o crescimento do mercado. A variável concorrência se caracteriza por duas dimensões: a externa, protagonizada por outras empresas e a interna ou *intrachannels*, praticada pelos próprios fornecedores ou por canais da própria empresa.

A concorrência externa é caracterizada pelas empresas, como bastante agressiva, sendo a guerra de preços uma constante. Promoções com a rapidez dos meios digitais, perdem sua eficácia com o contra-ataque simultâneo dos concorrentes no caso da empresa de telefonia celular. A inexistência de fronteiras faz com que empresas de outros Estados e até países sejam concorrentes locais, como no caso das empresas de impressão digital e construção civil e até subterfúgios tributários são usados, como subfaturamento de produtos para redução de alíquotas de ICMS e IPI e consequente redução artificial de preços, como no caso da empresa do setor petroquímico. Também foi localizado um caso de concorrência ilícita, como cargas roubadas em outras localidades e vendidas no mercado de Salvador, no setor alimentício. Eli Jones et al (2005) apontam em seus trabalhos um recrudescimento da concorrência, a que ele chama de hipercompetição e suas consequências, entre elas a redução de margens de lucro das empresas.

Com o crescimento do mercado, é inevitável o crescimento da concorrência, mas o que poderia ser evitado é o canibalismo que ataca as empresas em forma de concorrência interna, na busca por resultados imediatos, na tentativa de se obter uma melhor cobertura e de se evitar assédios da concorrência externa. Essas estratégias são concebidas sem a avaliação dos efeitos colaterais.

Os achados da concorrência interna passam por conflitos de canais, quando canais do mesmo fornecedor fazem guerras de preço para obter uma negociação, sem nenhum controle do fornecedor, conforme foi localizado no ramo de impressão digital. Também foi localizada ação da fornecedora concorrendo com seus canais ao vender equipamentos por seu canal de internet por valores inferiores aos dos seus canais. Uma única empresa fornecedora tem um processo estruturado de cadastramento de negociação que garante a quem chega primeiro no cliente a prioridade do fechamento do negócio, por coincidência a líder de mercado.

Outra forma de concorrência interna é a *sobreposição* de canais dentro das empresas, como é o caso da empresa do setor de construção civil. O cliente pequeno varejista é atendido pelo representante da empresa e pelo vendedor do distribuidor, que também é cliente da empresa, gerando conflito entre os dois canais. O achado mais intrigante de concorrência interna acontece na empresa do segmento de telefonia celular. Uma equipe de vendas atua no varejista e outra atua no cliente do varejista, ou seja, o cliente final, com os preços de venda do varejista, forçando uma capilaridade que ao final cria alguns conflitos com os clientes.

5.2.1.4 Comentários finais dos achados do ambiente externo

O crescente aumento da concorrência extra e intracanal, o acesso fácil à informação e a crescente demanda por serviços agregados a produtos, favorecem a crescente exigência dos clientes. Com tantas opções e com o acesso facilitado a essas opções, pelos meios digitais e aliado à estabilidade de preços e produtos no mercado, os clientes exigem continuamente menores preços, qualidade e melhor atendimento do fornecedor e, ao menor deslize, cogitam sua troca, conforme citado em vários trechos das entrevistas.

As exigências ambientais consistem em uma complexidade apenas para a empresa do ramo petroquímico, por ser o plástico um item em evidência no controle ambiental. Possivelmente deverá ser afetada se as sacolas plásticas proibidas em supermercados a exemplo do que já acontece em outros Estados forem proibidas por aqui também. A empresa do setor da construção civil encara

positivamente a troca das cerdas naturais de seus pincéis por sintéticas, identificando nisso uma solução para a falta de produtos impostos pela sazonalidade.

Ainda no ambiente externo, foi localizada uma parceria entre concorrentes, que aliaram suas capacidades para fornecer uma solução global para o cliente final, no setor de impressões digitais, o que foi apontado no referencial teórico como co-operação, um termo criado por Nalebuff e Brandenburger (1996), para definir uma aliança entre empresas concorrentes.

5.2.2 Ambiente Interno

O segundo objetivo específico, as mudanças internas no processo de vendas das empresas, em um movimento evolutivo de adaptação ao ambiente externo, foi alcançado e a pesquisa contribuiu com fatos novos. A seguir, uma síntese dos achados de maior relevância para a pesquisa.

5.2.2.1 Capilarização para contornar o poder dos grandes clientes

Um fato novo e relevante, encontrado na pesquisa como uma nova abordagem de vendas, é o redirecionamento estratégico de cobertura para clientes grandes. As empresas, frente à crescente exigência dos grandes clientes, ao aumento de poder e a margens cada vez mais reduzidas nesse segmento, estão revendo sua atuação e direcionamentos frente à curva ABC de clientes.

Vários representantes afirmam estar envolvidos em estratégias das empresas, em pulverizar a compra dos grandes para os pequenos clientes. Com isso se espera que o risco e a dependência por esses clientes sejam minimizados. Em todas as empresas se constata ações nessa direção, mostrando a percepção de seus dirigentes de que, fazendo negócios com os grandes clientes, estão em uma posição de grande vulnerabilidade e reféns de um poder que desestabiliza a relação comercial, sendo esse novo direcionamento visto como uma solução para essa relação desigual. Essas abordagens não foram encontradas nos trabalhos dos autores pesquisados, sendo um fato novo trazido pela pesquisa.

5.2.2.2 Relacionamento

O relacionamento é visto por todas as empresas como o grande instrumento para conter o assédio dos concorrentes e para manter os clientes de certa forma fiéis e implica em profundo conhecimento das necessidades do cliente e do cliente do cliente, a parceria nos riscos e oportunidades dos negócios, estar ao lado do cliente e ser rápido na solução de problemas, assim como prescrever soluções adequadas a suas necessidades. Relacionamento foi um dos itens mais citados na pesquisa e todas as empresas, sem exceção, julgaram ser esse um dos aspectos mais importantes em vendas.

5.2.2.3 Segmentação

Nas empresas dos ramos de construção civil, impressão digital e indústria alimentícia, a segmentação é feita por grupos de clientes com necessidades análogas, ou seja, uma cobertura por indústria, uma tendência apontada no referencial teórico por Homburg, Jensen e Workman (2000), através de unidades de negócio e Piercy (2009).

A segmentação por indústria envolve o conhecimento específico da cadeia de valor do cliente e uma venda consultiva, que gera soluções específicas para segmentos de clientes com características semelhantes através de unidades estratégicas de negócio, de produtos ou clientes.

Uma consequência dessa segmentação é a figura do gerente de contas que foi encontrado no setor de impressão digital, que representa no cliente todos os setores da empresa e que está presente no referencial no trabalho de Homburg, Jensen e Workman (2000).

5.2.2.4 Vendas orientadas para clientes

Todas as empresas possuem estratégias de vendas orientadas para o cliente, conforme os achados da pesquisa. A segmentação da força de vendas por indústria também tipifica a venda orientada para o cliente, quando a cadeia de valor do cliente é profundamente conhecida e o processo de vendas se

transforma em um processo estratégico baseado em criatividade, futuras necessidades e oportunidades não vistas pelo cliente, que passa também a ser um co-produtor da solução, caracterizando-se, assim, a organização estratégica de vendas descrita por Piercy (2009).

5.2.2.5 Gestão de portfólio de clientes

Com o crescente envolvimento das áreas de vendas, com os clientes cada vez mais exigentes e os também custos crescentes dessa força, as empresas, conforme constatado na pesquisa, analisam os tipos de clientes e criam um portfólio de clientes adequado aos canais de atendimento. A regra é usar o canal certo e específico para cada cliente, não se gastando recursos desnecessários com clientes de baixo retorno, e atendendo com equipes mais especializadas os clientes mais rentáveis ou com potencial de crescimento. O objetivo é estabelecer o nível de relacionamento correspondente ao tipo de cliente. Esses achados estão alinhados com o trabalho de (PIERCY, 2009).

5.2.2.6 Gestão de multicanais

Com o crescente aumento das ferramentas de TI, as empresas dispõem de uma série de canais para contato de vendas com seus clientes. Na pesquisa, vários indícios foram encontrados do uso desses multicanais e nos achados constata-se uma falta de maior conhecimento no uso de uma estratégia, que parece ser simples, mas que é caracterizada por alta complexidade quando colocada em prática, por envolver diferentes aspectos e processos. Vários foram os depoimentos que mostram os conflitos gerados por uso indiscriminado de multicanais que podem ser uma poderosa ferramenta de vendas se tiverem a gestão adequada. A gestão de multicanais foi abordada por Ingram (2004) e Guinnan, Parise e Wenberg (2007), no referencial teórico e os achados da pesquisa estão alinhados com seu trabalho.

5.2.2.7 Integração entre áreas e novas métricas

Constatou-se na pesquisa que para o atendimento das exigências e requerimentos dos clientes de uma forma global, as empresas percebem que é necessária uma maior integração entre seus diversos setores. Um dos pontos fortes dessa integração são as reuniões formais entre departamentos e a colaboração encontrada entre algumas delas. No esforço para essa integração, esta a partilha de metas por diferentes setores, que se mostrou ainda incipiente.

As áreas de vendas sempre foram medidas quantitativamente e os achados na pesquisa indicam um direcionamento envolvendo metas qualitativas. Na maioria dos casos, as empresas ainda não conseguem agregar metas expressas formalmente de forma qualitativa aos vendedores; o foco continua sendo o volume de vendas. Uma exceção é o setor de telefonia celular que agrega índices de inadimplência ao bônus de produtividade do vendedor.

Muito embora os outros setores não estipulem medições, começam a avaliar seus vendedores por rentabilidade de contratos, inadimplência, satisfação de clientes e atitudes com outras áreas. As medições de maneira informal são seguidas de premiações para incentivos comportamentais. O esforço para integração entre as áreas é uma realidade, principalmente entre vendas e marketing, que pelos achados da pesquisa encontra-se mais direcionado a vendas. Em empresas como a de telefonia celular e do ramo de construção civil, os requerimentos de vendas servem como o propulsor do setor de marketing que deflagra ações direcionadas a regiões ou produtos específicos, conforme a necessidade do setor de vendas.

A colaboração entre todas as áreas da empresa é uma necessidade frente à crescente exigência dos clientes, por rapidez e eficiência. A pesquisa também apresenta indícios de vendedores que já passaram por outras áreas, como administrativa e financeira, e foram aproveitados pelas empresas, havendo uma certa preferência por esse tipo de profissional.

Outro facilitador é que outras áreas também conhecem os clientes e podem facilitar o resultado de vendedores, conforme entrosamento encontrado na empresa do setor de impressões digitais entre a área técnica e vendas, quando

os técnicos repassam máquinas sobrecarregadas ou com quebras constantes, como um bom indicador para novos negócios.

Outro indicador encontrado foram as reuniões semanais entre vários integrantes de áreas diversas e o comitê de contas, que é a visita ao cliente com integrantes de funcionários de outras áreas da empresa, na empresa do setor de impressões digitais. A integração entre as áreas é apontada no trabalho de (STORBACKA et al., 2008).

5.2.3 Os achados da pesquisa nos cinco segmentos

Nos cinco setores pesquisados, os achados mostram claramente um processo de evolução em que as empresas procuram se adaptar às condições externas, conforme seu tipo de negócio.

A seguir, o quadro 10 traz um sumário sobre as características dos dados encontrados nas cinco empresas pesquisadas.

Quadro 10 – Sumário das principais características encontradas das empresas pesquisadas

Item	A	B	C	D	e
Tipo de vendas	Transacional	Consultiva	Transacional	Consultiva	Transacional
Mercados Alvo	Empresas de comércio varejista em geral	Empresas em geral e governo M/E/F	Lojas de varejo de materiais de construção e utilidades	indústrias e empresas varejistas	Varejo do ramo alimentício e Farma
Produtos	Chips e recargas	Impressão Digital e serviços de manutenção	Pincéis e produtos correlatos para pintura	Embalagens plásticas	Produtos alimentícios
Estrutura do canal na indústria	Quatro níveis	Quatro níveis	Três níveis	Quatro níveis	Quatro níveis
Posição da empresa na estrutura de canais	Segundo nível	Terceiro nível	Segundo nível	Terceiro nível	Segundo nível
Organização vertical	Força de vendas direta	Força de vendas direta	Força de vendas terceirizada	Força de vendas direta e terceirizada	Força de vendas direta
Organização horizontal	Vendas e cobrança	Vendas, cobrança, área técnica	Finanças, cobrança e	Vendas e produção	Vendas, cobrança e logística

Item	A	B	C	D	e
(integração)			logística		
Organização da cobertura	Geográfica	Indústria	Indústria	Geográfica	Indústria
Gerenciamento da força de vendas	Diretor Gerente de vendas Supervisores	Diretor Supervisor	Diretor Gerente de vendas	Diretor	Diretor Gerente de vendas Supervisores
TI	Palm tops BI Intranet	Note books	Note books Intranet 0800 para vendedores	Note books	Tablets e palm tops
Segmentação	Sem curva A B C	Curva A B C Especialização	Curva A B C Especialização	Sem curva A B C	Curva A B C Especialização
Estratégias de vendas	Massificação de visitas para identificação e atendimento Capilarização para aumento de pequenos clientes e fragmentação de grandes clientes Foco em relacionamento	Foco em vendas de valor agregado para a cadeia de valor do cliente Foco em relacionamento	Foco em vendas com assessoria para clientes Foco em relacionamento Foco na venda para médios e pequenos clientes Foco em relacionamento	Foco em vendas consultivas e identificação de novos clientes Foco em pequenos e médios clientes Foco em relacionamento	Foco em identificação de novos clientes Foco no médios e pequenos clientes Foco em relacionamento
Estratégias de multicanais	Concorrença Intra channels	Telemarketing Malas diretas	Overlap de canais		Overlap de canais
Concorrência	Interna – intra channels Externa – outros distribuidores	Interna – Canais de fornecedor Externa- Canais do mesmo fornecedor do Estado e de Fora	Interna – Overlap de canais Externa - Outros fabricantes e produtos importados	Externa – Fabricantes de outros Estados Indícios de evasão fiscal	Interna – Overlap de canais Externa – Outros distribuidores locais e de fora do Estado

Item	A	B	C	D	e
		Canais de outros fornecedores			Indícios de ilícitos penais e evasão fiscal
Métricas	Quantitativas – Faturamento Cobrança Qualitativas- Atendimento Satisfação de clientes	Quantitativas- Faturamento Rentabilidade Qualitativas Postura profissional Satisfação de clientes	Quantitativas Faturamento	Quantitativas - Faturamento Qualitativa- Satisfação de clientes	Quantitativas- Faturamento Qualitativas – Índices de inadimplência

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados primários

Os achados mostram o ambiente externo marcado por complexidades como a crescente exigência dos clientes, o aumento da concorrência e a crescente demanda por serviços. Em um esforço de adaptação, as empresas automatizam suas forças de vendas, redefinem suas estratégias para grandes e pequenos clientes, e remodelam suas estruturas para atender às demandas por serviço. As empresas caracterizadas por vendas transacionais mantêm suas estruturas de segmentação de cobertura geográfica e aquelas que envolvem vendas consultivas mudam para segmentação por indústria ou categorias de clientes. Das cinco empresas pesquisadas, somente uma faz uso correto da estratégia de multicanais; vários conflitos são detectados nessa área. As metas qualitativas começam a se tornar uma realidade em uma área tradicionalmente marcada por medições quantitativas e a integração entre as áreas, embora seja item considerado muito importante pelos dirigentes das empresas, ainda precisa de instrumentos mais formais de integração.

5.2.4 Pontos relevantes e comuns

O terceiro objetivo, pontos comuns e relevantes encontrados nas empresas pesquisadas, tem seu alcance demonstrado no quadro a seguir

No quadro a seguir, são apresentadas as forças originadas no ambiente externo e que movem as empresas aos respectivos movimentos adaptativos no âmbito interno. Foram ressaltados os pontos mais relevantes encontrados em todas ou na maioria das empresas pesquisadas.

Quadro 11 – As pressões externas e a evolução do processo de vendas

MUDANÇAS EXTERNAS	CONSEQUÊNCIAS	MUDANÇAS INTERNAS
<p>Crescimento do mercado</p> <p>Avanço da tecnologia permite acesso mais rápido à informação e aumenta o leque de opções de fornecimento aos clientes</p>	<p>Aumento da concorrência</p> <p>Clientes com vários fornecedores disponíveis imediatamente</p>	<p>Desenvolvimento de processo de relacionamento com clientes, visando processos comerciais de longo termo, vendas orientadas e estratégicas, com o objetivo de aumentar custos de troca para clientes e barreiras de entrada para os concorrentes</p> <p>Automatização da força de vendas</p>
<p>Concorrência agressiva de dentro do Estado e externa</p>	<p>Guerra de preços e comoditização de produtos</p> <p>Clientes mais exigentes por preço, qualidade e serviços</p>	<p>Segmentação por indústrias de negócio – criação de SBUS de clientes – foco em agregar valor à cadeia de valor dos clientes</p> <p>Criação de gerentes de contas e comitê de contas</p> <p>Colaboração e integração entre áreas visando mais velocidade e qualidade no atendimento aos requerimentos dos clientes</p> <p>Total integração entre marketing e vendas com ações promocionais rápidas e específicas para produtos e praças, coordenadas por vendas</p>
<p>Crescente aumento de poder por parte de grandes clientes</p>	<p>Relação de dependência e vulnerabilidade para as empresas fornecedoras</p>	<p>Estratégias de pulverização de vendas de grandes clientes para pequenos com aumento de capilaridade de cobertura, visando a diminuição de riscos e poder de barganha dos clientes maiores</p>
<p>Concorrência <i>intra channels</i></p>	<p>Conflito de canais</p> <p>Perda de foco em agregar valor</p>	<p>Foco em atendimento local e serviços</p>

MUDANÇAS EXTERNAS	CONSEQUÊNCIAS	MUDANÇAS INTERNAS
	na rede de distribuição	
Concorrência intra firma Sobreposição de canais	Perda de clientes Turn over de vendedores	Diversificação de fornecedores e atividades
Concorrência entre fornecedora e canais	Perda de credibilidade nos clientes	Continua
Grande volume e volatilidade de informações do mercado	Difícil processamento para uso das informações	Uso de software BI, automatização da força de vendas, intranet e telemarketing para captação de informações, reuniões constantes para atualização de informações
Exigências dos clientes por serviços antes efetuados pelas próprias empresas	Necessidade de vendedores multifuncionais	Venda consultiva e foco na venda para o cliente do cliente Total suporte ao cliente através de assessoria do vendedor aos seus departamentos envolvidos direta ou indiretamente no processo comercial
Mercado direcionado para outsourcing e avesso a custos fixos	Novo paradigma de serviços	Desenvolvimento de competências voltadas para o novo paradigma Venda consultiva para soluções globais Alianças com outras empresas e até concorrentes para composição de serviços complementares para soluções globais complementares
Produtos vendidos envolvem a venda de serviços	Demanda dos clientes por eficácia na prestação de serviços e não só no suporte ao produto	Capacitação de vendedores para atuação multifuncional
Exigências ambientais	Risco de perda de faturamento	Prospecção de novos produtos

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados primários

Com o crescimento do mercado, a concorrência passa por um processo de acirramento, fazendo com que as empresas se voltem para estratégias de foco na cadeia de valor do cliente e nos processos de relacionamento com os clientes. A segmentação por indústria, através de unidades estratégicas de negócio, cria vendedores especializados em segmentos de clientes. A integração entre as diferentes áreas das empresas permite que os requerimentos dos clientes

possam ser atendidos de forma mais rápida e eficaz, e a maior integração achada entre marketing e vendas possibilita ações mais localizadas e eficientes. Os conflitos de canais achados são diversos e a crescente demanda por serviços muda o foco das empresas de produtos para serviços.

5.2.5 Fatos emergentes e pontos comuns com o exterior

O quarto objetivo foi alcançado com a localização dos pontos comuns entre dados primários e secundários, mostrando a ligação com a realidade do exterior e trazendo fatos novos da realidade brasileira.

5.2.5.1 O referencial e a realidade empírica

Os achados estão alinhados às afirmações dos autores, entre eles Piercy (2009); Homburg, Jensen e Workman (2000); Storbacka et al. (2008) e Ingram (2004) sobre o aumento de complexidade no ambiente externo devido ao volume de informações disponíveis. O aumento da concorrência aumenta o leque de opções de fornecimento aos clientes e o crescente nível de exigência destes. Uma forte demanda, não só por produtos, mas também por serviços que completem a solução ofertada, sendo assim, também é confirmada a posição de Vargo e Lusch (2004), quando citam a crescente demanda de serviços por parte do mercado.

Todo o conhecimento presente no mercado é captado por vendas e deve ser aproveitado pela empresa em suas estratégias, segundo Piercy (2009) e Ingram (2004). Os achados demonstram que as empresas já perceberam a importância da captação das informações de mercado por vendas, mas somente algumas possuem algum processo para que isso aconteça. A tendência para uma melhoria na criação de processos e ferramentas de TI para que isso aconteça foi encontrada na pesquisa. O maior foco em TI tem sido dado na automatização da força de vendas e na provisão do maior número possível de informações aos vendedores para o desempenho de suas atividades remotamente no campo.

As empresas em sua totalidade enfatizam o aumento da concorrência e seus efeitos sobre a reorganização interna das empresas. A competição entre canais internos

levantada por Piercy (2008) é confirmada em quase todos os setores, em alguns casos levando a ações extremas como no caso da empresa de telefonia celular.

A tentativa de integração do setor de vendas com outros setores, principalmente cobrança e logística, foi identificada na maioria das empresas, confirmando os autores Homburg, Jensen e Workman (2000) e Ingram (2004), mostrando que as soluções propostas aos clientes envolvem uma otimização de serviços e uma velocidade maior na execução dos mesmos, assim como uma preocupação com a performance financeira das empresas no caso de cobrança, entretanto somente na empresa de impressão digital e telefonia celular essa integração realmente acontece. Apesar dos diretores e gerentes das empresas reconhecerem a importância da integração, reconhecem empecilhos para que ela realmente aconteça por conta dos objetivos individuais de cada setor. Uma possível solução seria as metas compartilhadas.

A parcerias externas, previstas por Homburg et al.(2000), foram confirmadas no segmento de impressão digital, caracterizada por soluções mais complexas que necessitam de aplicações complementares não produzidas pelo principal fornecedor.

Para Frazier (2007) e Piercy (2008), existe um tendência das empresas migrarem de uma organização de cobertura geográfica para industrial. Essa afirmação, só foi confirmada em empresas que atuam em curvas ABC de clientes, com características de vendas consultivas, no caso as empresas de impressão digital, construção civil e distribuição de alimentos.

Constatada também foi a criação de unidades estratégicas de negócios, de produtos e clientes, conforme citado por Homburg, Jensen e Workman (2000) nos setores de impressão digital, construção civil e distribuição de alimentos.

Novos critérios de avaliação são apontados nos trabalhos de Ingram (2004) e Eli Jones et al. (2005), e foram identificados na maioria das empresas que tentam estabelecer metas qualitativas ao setor de vendas. Embora comecem de forma incipiente e sem serem metas formais, já apontam uma tendência da criação de processos para tais medições, como rentabilidade do negócio, satisfação de clientes etc.

Com os crescentes custos na implantação das forças de vendas e, muitas vezes, com margens comprimidas em certos segmentos, como no caso dos equipamentos

para uso pessoal em impressão digital, as empresas estão cada vez mais voltadas para a gestão de portfólio de clientes e o diagnóstico do correto canal para segmentos específicos de clientes. A gestão de multicanais, estabelecida nos trabalhos de Piercy (2009) e Eli Jones et al. (2005), apresenta-se como um novo processo, de alta complexidade a ser explorado pelas empresas, sendo identificado pela pesquisa seu uso de forma muitas vezes aleatória, em que tentativas de erro e acerto acabam prejudicando as empresas e os clientes, mais do que os beneficiando.

As estratégias voltadas para relacionamento e organizações estratégicas de vendas, apontadas pelos principais autores foram pontuadas por todas as empresas. O relacionamento é visto como principal objetivo e a venda em si, vista como uma consequência. O pensamento das organizações estratégicas, voltado para o entendimento da cadeia de valor do cliente, o profundo conhecimento do negócio e do cliente do cliente, traz como consequência a venda de valor agregado, que gera aumento de receita ou diminuição de custos e é foco em todas as empresas pesquisadas.

5.2.5.2 Fatos emergentes da pesquisa

5.2.5.2.1 Capilarização para fragmentação

Com o crescente aumento de poder pelos grandes clientes, forçando os fornecedores a comprimirem cada vez mais suas margens, exigindo contribuições que surpreendem e comprometem a performance financeira do negócio, as empresas em sua grande maioria reagem e buscam alternativas junto às pequenas e médias empresas. Em todas as empresas foi constatada a preocupação em não se dar foco ao grande cliente, e se atuar em empresas com melhor margem de rentabilidade e com menor nível de exigências. Nos ramos de telefonia celular e de distribuição de alimentos, essa estratégia assume contornos explícitos. No ramo da telefonia celular, a estratégia é fragmentar o volume de vendas de grandes clientes pelos pequenos que o circundam, diminuindo assim o risco e dependência. No ramo de distribuição alimentícia, o foco são os bairros de periferia, com franco aumento de poder aquisitivo pelas Classes C e D. O atendimento às redes se mantém de forma menos intensa, por causa do volume de vendas.

Afirmações contundentes mostram a dramaticidade do aumento de poder dos grandes clientes, como relata o diretor de vendas do ramo de telefonia celular:

“É assim: se um cliente A quebrar a gente vai precisar de mil medianos para cobrir rápido, e aí o resultado já era, estamos pulverizando cada vez mais. O nosso trabalho é acabar com o cliente A, trazer ele para o mediano”.

E a afirmação do gerente de vendas do setor alimentício:

Então eu consigo fugir do grande, da dependência e do poder que ele tem de sugar de mim. Um cliente, ele cobra de mim entre 600 e 1000 Reais em uma ponta de gôndola para exposição dos meus produtos, lá ele quer uma ação, ele quer um brinde para sortear e ele quer que eu pague para expor o produto. Em um cliente pequeno, eu não faço nada disso, eu fecho minha condição comercial e não tenho nada disso, então eu fujo desses clientes, às vezes eles querem que eu pague isso tudo e ainda o encarte pra mostrar o produto, então você vê que às vezes eu vou vender e termino comprando, saio devendo [...]

5.2.5.2.2 Conflito de canais

São inúmeros os conflitos encontrados. No segmento de impressão digital, as guerras entre canais do mesmo fornecedor são constantes e geram frustração na força de vendas, sendo constatada a inexistência de um processo que discipline a prática, levando a crer que esta seja uma tática usada pelos fornecedores para o aumento de cobertura e conseqüente aumento de vendas.

Somente um fornecedor disciplina a questão com um sistema em que quem primeiro faz a prospecção do negócio registra a posição em canal da internet e assegura sua posição como único fornecedor daquela marca.

Um conflito inusitado foi encontrado no setor de telefonia celular. Uma equipe vende para o cliente varejista e outra para o cliente final do varejista pelo mesmo preço que o varejista compra. Novamente temos a frustração da equipe de vendas que atua nos varejistas e a total insatisfação desses clientes, uma verdadeira tática canibalista.

A seguir, o sentimento da força de vendas da empresa:

“[...] ela é concorrente minha na hora em que ela faz uma ação de vendas na porta do meu ponto de venda, são diferentes canais concorrendo”.

“[...] péssimo se sente traído, se sente enganado, reclama” (o cliente).

No ramo da construção civil, uma divisão de vendas atua nos distribuidores que por sua vez atuam nos varejistas, clientes dos vendedores desse segmento. Conflitos de preço são comuns e as insatisfações constantes, sendo a perda de confiança do representante pelo cliente varejista um efeito colateral.

O vendedor abaixo questiona a estratégia:

[...] atacadistas e distribuidores não é para vender para clientes que tem potencial para comprar, para comprar direto da fábrica, e o cliente da fábrica no meu ver tem sempre que ter um melhor preço em relação ao distribuidor [...] o distribuidor tem preço melhor que o preço de fábrica [...] o cliente diz: esse atacadista além de estar com o preço melhor que o seu , com ele eu não pago imposto , ele está aqui dentro

No segmento de distribuição alimentar o conflito aparece através do depoimento do gerente de vendas:

[...] eu não sei por que as indústrias criam dois canais, um direto e outro indireto. Você tem uma gerência para as grandes redes e você tem uma gerência para distribuidor , e aí eles mesmos ficam canibalizando um ao outro que você às vezes não entende o porquê da coisa [...]

E, por fim, a contribuição do ramo de impressão digital:

[...] o nosso próprio fabricante está concorrendo com a própria revenda. Nós tivemos casos de estarmos comercializando um determinado produto onde, para nossa surpresa, estava no site da Xerox a comercialização do mesmo produto por um valor que eu não tenho como competir com o fabricante[...] Acho que o fabricante não deveria estar concorrendo diretamente com a revenda.

5.2.5.2.3 As práticas ilegais na concorrência

Foram constatadas práticas ilegais na concorrência. No ramo petroquímico, o subfaturamento de mercadorias vindas de outros Estados, com notas fiscais subfaturadas, causando preços artificiais no mercado e insatisfação de clientes com fornecedor local, em claro movimento de evasão fiscal.

No ramo de distribuição alimentícia, indícios de comercialização de cargas roubadas e comercializadas no mercado local foram encontrados, causando transtornos no mercado pelos preços abusivamente baixos.

5.2.5.2.4 Principais contribuições da pesquisa

Por fim, o resultado da pesquisa consegue evidenciar os principais traços das atuais organizações de vendas:

- a) Total automação da força de vendas, munindo os vendedores com todas as informações atualizadas para o desempenho de suas funções;
- b) Captação do conhecimento adquirido por vendas no mercado, como informações sobre clientes, produtos e concorrência e, uso das informações em ações que melhorem o desempenho da empresa, sendo que na maioria das empresas os processos e ferramentas de captação dessas informações estão em fase de desenvolvimento;
- c) Os primeiros passos para colaboração e integração entre diversos setores da empresa, visando à disseminação do conhecimento e melhor desempenho de serviços no atendimento aos clientes, estão sendo dados pela maioria das empresas;
- c) Estabelecimento de processos de relacionamento com clientes para lidar com a crescente e agressiva concorrência;
- d) Necessidade de maior conhecimento pela empresa do uso de multicanais e seus efeitos;
- e) Organizações estratégicas de vendas, focadas em soluções que aumentem a produtividade dos clientes, viabilizando aumento de receita ou diminuição de custos, descobrindo oportunidades não percebidas pelos clientes;
- f) Estratégias de vendas focadas em médios e pequenos clientes visando diminuição de dependência e aumento de rentabilidade;
- g) Gestão contínua de portfólio de clientes;
- f) Criação de novas métricas com a finalidade de gerar maior integração entre áreas e aprimorar o relacionamento com clientes.

5.3 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

5.3.1 Limitações da pesquisa

Este trabalho teve uma abordagem qualitativa exploratória e amostra por conveniência, sem poder ser generalizado.

Equipes de vendas estão constantemente no ambiente das empresas buscando resultados cada vez mais desafiadores. Uma grande dificuldade foi encontrada na formação e aplicação dos grupos de foco, conseguida depois de uma conscientização da diretoria das empresas sobre a relevância do trabalho para as organizações de vendas.

As empresas pesquisadas foram escolhidas por conveniência do pesquisador por serem empresas conhecidas durante sua atuação como integrante de área comercial, embora tenham atendido aos pré-requisitos exigidos pela natureza da pesquisa.

Somente uma empresa de cada setor foi entrevistada; a inclusão de outras empresas poderia ter acrescentado maiores informações para uma melhor confrontação dos dados.

5.3.2 Sugestões para futuras pesquisas

Os conflitos de canais emergem como um vasto campo de pesquisa, principalmente quanto ao seu ponto de stress no quesito efeitos colaterais versus resultados. A pergunta a ser respondida é: até que ponto os resultados são positivos pela falta de governança dos fornecedores nos processos que favorecem conflitos entre seus canais?

A gestão de multicanais aparece como um campo fértil para novas pesquisas, por ser um novo processo para as empresas, que envolve muitas complexidades, como sistemas, segmentação, análise de portfólio e custos envolvidos.

Novas métricas também se constituem em um campo interessante para novas pesquisas, sob o ponto de vista destas serem um ponto de integração entre

diferentes setores e como instrumentos de fidelização de clientes através de medições qualitativas.

Por fim, pesquisas a serem feitas do outro lado da mesa, com os clientes, seriam de grande importância, pois abordariam a percepção destes ao que está sendo desenvolvido em organizações de vendas e suas expectativas quanto a melhorias do processo.

REFERÊNCIAS

ACHROL, R.S. Evolution of the marketing organization: New forms for turbulent environments. **Journal of marketing**, v. 55, p. 77-93, out. 1991.

ACHROL, R. S.; REVE, T.; STERN, L.W.; O ambiente da díades de canal de marketing, um arcabouço para análises comparativas. **RAE**, São Paulo, v. 46, n.3. p. 94-109. jul./set. 2006.

ASSOCIAÇÃO DOS DIRIGENTES DO MERCADO IMOBILIÁRIO; ASSOCIAÇÃO DAS EMPRESAS IMOBILIÁRIAS DA BAHIA. **Apresenta dados sobre o mercado imobiliário da Bahia**. Disponível em <<http://web.ademi-ba.com.br>> Acesso em: 10 fev. 2012.

AGENCIA BRASILEIRA DA INDUSTRIA DE ALIMENTOS-ABIA; ASSOCIAÇÃO DAS INDUSTRIAS DE ALIMENTOS. Apresenta **dados sobre a industria de alimentos no Brasil**. Disponível em < <http://web.abi.org.br>> Acesso em: 10 Jan. 2012.

AGENCIA NACIONAL DE TELECOMUNICAÇÕES-ANATEL; Agencia reguladora de telecomunicações. Apresenta **dados sobre o setor de telecomunicações no Brasil**. Disponível em <<HTTP://Web.anatel.gov.br>> Acesso em: 20 jan.2012.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Ed edições 70, 1977.

BAUER, M. W.; GASKELL, G.; **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. 2. ed. Petrópolis: Ed. Vozes, 2002. p. 39-63.

BISPO, C.A.F.; Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. **Produção**, USP, São Paulo, v.16, n.2, p. 261-263, 2006.

CROSS, J. et al. Sales force activities in and marketing strategies in industrial firms: relationships and implications. **Journal of personal selling and sales management**. v. 21. n. 3. p. 199-206, 2001.

BRASKEM; Empresa da indústria petroquímica. Apresenta **dados sobre a industria petroquímica no Brasil**. Disponível em <<HTTP://Web.brasken.com.br>> Acesso em: 11 Jan. 2012.

CHURCHILL, G.; FORD, N.; WALKER, O. **Sales force management**. 8. Ed. New York: MacGraw-Hill, 1981.

CRESWELL, W. **Projeto de pesquisa**. 3.ed. Porto Alegre: ed bookman. Porto Alegre, 2010.

DAY, G. The capabilities of market driven organizations. **Journal of marketing**, v. 58, p. 37-52, out. 1994.

DAY, G. et al. Invited commentaries on Evolving to a new dominant logic for marketing. **Journal of marketing**, v. 68. p. 18-27, jan. 2004.

DWYER, R.; SCHURR, P.; SEJO, O. Desenvolvimento dos relacionamentos entre comprador e vendedor. **RAE**, v. 46. n. 3, p.111-128, jul./ set. 2006.

ELI JONES, S. et al. The changing environment of selling and sales management. **Journal of personal selling and sales management**, v. XXV, p.105, 2005.

FASTI, R. Canais de Marketing, valor e estruturas de governança. **RAE**, São Paulo, v.42, n.2, p. 42-53, abr./jun. 2002.

FESTERVAND, T.A.; GROVE, S. J.; REINDENBACH, R.E.; The sales force as a marketing intelligence system. **The journal of business and industrial marketing**, v.3. n.1. p.53-59.

FRAZIER, G. Physical distribution and channel management: A knowledge and capabilities perspective. **Journal of supply chain management**, Los Angeles USA, v. 45. p. 23-35, abr. 2009.

FRAZIER, G. Organizing and managing channel of distribution. **Journal of the academy of marketing science**, Los Angeles, n.27, p. 226 – 240, 1999.

FUTRELL, C. **Vendas, fundamentos e novas práticas de gestão**. 7. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

GREENBAUM, T. **Focus group research**. 2. ed. Thousand Oaks Ca.USA: ed. Sage publications, 1998.

HOMBURG, C.; WORKMAN, J.; JENSEN, O. Fundamental changes in marketing organizations: the movement toward a customer-focused organizational structure. **Journal of the academy of marketing science**, v. 28, n 4, p. 459-478, 2000.

HUBERMAN, A.; MILES, M.; **Qualitative data analysis: an expanded source book**. 2. ed . Londres: Sage publications, 1994.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. Disponível em <[HTTP://Web.ibge.gov.br](http://Web.ibge.gov.br)> Acesso em: 15 jan. 2012.

INGRAM, T.; CRAVENS, D.; GRANT, K.; LA FORGE, R.; YOUNG, C. In search of excellent sales organizations. **European journal of marketing**, v. 26, n.1, p. 6-23, 1992.

INGRAM, T. Future themes in sales management: Complexity, Collaboration, and Accountability. **Journal of Marketing, Theory and practice**, p 18-28, 2004.

INGRAM, T. et al. New directions in sales leadership research. **Journal of personal selling and sales management**, v. XXV, n.2. p. 137-154, 2005.

INGRAM, T. et al, G. Sales organization recovery management and relationship selling: A conceptual model and empirical test. **Journal of personal selling and sales management**, v. 30, n.3., p. 223-237, 2010.

INGRAM, T. et al. In search of excellent sales organizations. **European journal of marketing**, v. 26, n.1, p. 6-23, 1992.

- JAWORSKI, B. J.; KHOLI, A. K.; A. Market orientation: Antecedents and consequences. **Journal of marketing**, v. 57. p. 53-70, jul. 1993.
- KEIPPER, S.; TAI, A. Chaos to cadence: Transforming sales organizations to win in the global economy. **IBM Global business services. White paper**, p 1-21, 2009.
- KRUEGER, R. **Developing questions for focus groups**. Thousand Oaks USA: Sage Publications inc, 1997.
- KRUEGER, R. **Moderating focus groups**. The focus group kit. Thousand Oaks, USA: ed. Sage Publications inc.. Thousand Oaks Ca US., 1997.
- KRUEGER, R.; KING, J. **Involving community members in focus groups** The focus group kit. Thousand Oaks USA: Ed Sage Publications, 1997. v. V.
- KRUEGER, R. **Analysing and reporting focus groups results**. The focus group kit Thousand Oaks , USA: Sage Publications inc, 1997. v. VI.
- LAMBERT, D.M.; MARMORSTEIN, H.; SHARMA, A.; Industrial salespeople as a source of market information. **Industrial marketing management**, v.17. p.111-118, may 1990.
- LEIGH, T. W.; MARSHALL, G.W.; Research priorities in sales strategy and performance. **Journal of personal selling and sales management**, v. 21. p 83-94. 2001.
- LEWINS, A.; SILVER, C. **Using software in qualitative research**. 2.ed. Londres: Sage publications ltd, 2008.
- MACDONALD, M.; MILLMAN, T.; ROGERS, B. Key account management: Theory, practice and challenges. **Journal of marketing management**. v. 13. p. 737-757, 1997.
- MARCONI, M.; LAKATOS, E. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Atlas, 2009.
- METHA, R.; DUBINSKY, A.; ANDERSON, R. Marketing channel management and the sales manager. **Industrial marketing management**, n.31, p. 429-439, 2002.
- MORGAN, D. **The focus group guidebook**. The focus group kit. US Thousand Oaks: Sage Publications inc. US, 1997. v.I
- MORGAN, D. **Planning focus groups**. The focus group kit. US Thousand Oaks, ed. Sage Publications inc., 1997. v.II.
- MOGHAREH, G.; HAGHIGHI, M. The effect of selling strategies on sales performance. **Emerald group publishing**. v. 10, n.5, p. 268-282, 2009.
- NALEBUFF, B.D.; BRADENBURGER, A.M.; **Co-operação**. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.
- PAYNE, A.; FROW, P. A strategic framework for customer relationship management. **American marketing association**, v. 69, p.167-176, out. 2005.

PIERCY, N. MEUNIER-FITZHUGH, K. Exploring collaboration between sales and marketing. **European Journal of marketing**, v. 41, n.7/8, p. 939-955, 2007.

PIERCY, N. Evolution of strategic sales organizations in business to business **Marketing journal of business and industrial marketing**, v.25 p. 349-359, jan. 2009.

ROSENBLOOM, B. **Canais de marketing, uma visão gerencial**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

STANTON, W.; RICH, G.; SPIRO, R. **Gestão da força de vendas**. 12. ed. São Paulo: MacGraw Hill, 2006.

STERN, L.; EL-ANSARY, A.; COUGHLAN, A. **Marketing channels**. 5. ed. New Jersey USA: Prentice hall inc, 1996.

STORBACKA, K.; RYALS, L.; DAVIES, I.; NENONEN, S. The changing role of sales: viewing sales as a strategic, cross functional process. **European Journal of marketing**, v. 43, n.7/8, p. 890 – 906, jul. 2008.

THOME, C. **Proposição de etapas para o planejamento e gestão de vendas para o setor de insumos agrícolas**. 2004. 184 p. Dissertação (Mestrado)- Universidade de São Paulo. São Paulo, 2004.

THOME, C. **Incentivos em canais de distribuição, um estudo comparativo entre o Brasil e os EUA no setor de defensivos**. 226p. 2008. Tese (Doutorado)- Universidade de São Paulo. São Paulo, 2008.

VARGO, L.; LUSCH, R. Evolving to a new dominant logic for marketing. **Journal of marketing**, v. 68, p. 1-17, jan. 2004.

VERGARA, C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2010.

WALLACE, D.; JOHSON, J.; UMESH, U. Multichannels strategy implementation: The role of channel alignment capabilities. **Decision sciences institute**, v. 40, n. 4, p. 869-900, nov. 2009.

WENBERG, B.; PARISE, S.; GUINAN, P. Multichannel marketing: Mindset and program development. **Kelley school of business, business horizons**, v.50, p. 386-392, abr. 2007.

IDC.WORDWILDE HARDCOPY PERIPHERALS. **Dados sobre a indústria de copiadoras e impressoras**. Disponível em <[HTTP://Web.idc.com/getdoc.jsp](http://Web.idc.com/getdoc.jsp)> Acesso em: 10 out. 2011.

YIN, R. **Estudo de caso planejamento e métodos**. São Paulo: Bookman, 2005.

YOSHINO, M. Y.; RANGAN, U. S.; **Uma abordagem empresarial à globalização**. São Paulo: Makron Books Ltda, 1997.

APENDICE A - Roteiro para entrevista com diretores de vendas

Dimensão ambiente externo

- 1) Há quanto tempo você esta em vendas?
- 2) Muita coisa mudou em vendas nesses últimos dez anos? Fale um pouco sobre essas transformações.
- 3) Existe algum processo de gerenciamento das informações que os vendedores trazem do mercado? Fale-me um pouco sobre essas informações e o processo de gestão dessas informações.
- 4) Como você vê a concorrência no seu setor?
- 5) O mercado esta mais propenso a comprar produtos ou serviços?
- 6) Fale sobre outras mudanças que você julga importantes no mercado nos últimos anos.

Dimensão interna

- 7) Vendas participa do planejamento global da empresa?
- 8) Você acha que os setores da sua empresa são colaborativos? Existe algum tipo de meta que vocês dividem?
- 9) Vocês tem alguma ferramenta de TI para gestão comercial e para a força de vendas?
- 10) Fale-me um pouco sobre os direcionamentos de vendas da sua empresa.
- 11) Vocês tem estratégias específicas para clientes A B e C? Fale-me um pouco dessas estratégias
- 12) Vocês fazem algum tipo de gestão sobre a rentabilidade dos clientes?
- 13) Quais são os processos de medição da área de vendas
- 14) Os diversos setores da empresa colaboram entre si ou existem resistências?
- 15) Fale-me dos riscos e oportunidades que você vê pela frente para o setor de vendas.

APENDICE B - Roteiro de entrevista para gerente de vendas

Dimensão Ambiente Externo

- 1) Há quanto tempo você esta no comando de vendas?
- 4) Fale um pouco sobre a concorrência no seu setor?
- 5) Os clientes aumentaram suas exigências por serviços?
- 6) Quais as maiores exigências dos clientes atualmente?
- 7) O que você percebe que sua empresa esta fazendo para lidar com as transformações de mercado, fale-me um pouco sobre isso.
- 8) As informações trazidas pelas equipes de vendas são bem utilizadas pela empresa?

Dimensão ambiente Interno

- 9) Fale um pouco da cobertura de vendas, se existe segmentação e como esta funcionando?
- 10) Vocês conseguem interagir bem com os outros setores da empresa? Como marketing esta atuando com vocês de vendas?
- 11) Como funcionam os outros canais de vendas da empresa, eles ajudam ou atrapalham?
- 12) Além da medições normais de vendas, vocês tem alguma medição da qualidade de trabalho do vendedor?
- 13) Você consegue visualizar quais os melhores clientes em termos de rentabilidade para a empresa?
- 14) 9) Qual o perfil do vendedor atual?
- 15) Quais as ações para lidar com a concorrência?
- 16) Qual o peso do relacionamento vendedor cliente no atual processo de vendas?
- 17) Quais as maiores barreiras para um resultado melhor?

APENDICE C - Roteiro de entrevista para vendedores

Dimensão ambiente externo

- 1) Quais as maiores dificuldades que você enfrenta no seu dia a dia em vendas?
- 2) Qual o peso da concorrência nessas dificuldades?
- 3) E os clientes estão exigindo mais?
- 4) Você leva bastante informação do mercado para empresa?
- 5) A empresa tem um processo eficaz de captação dessas informações e utiliza elas de alguma forma?
- 6) Vocês tem vendido mais produtos ou mais serviços?

Dimensão ambiente interno

Você esta conectado por algum aparelho a empresa, e consegue todas as informações que precisa?

Como esta a função do homem de vendas hoje, você desenvolve outras atividades nos clientes sem ser de vendas?

Você tem transito livre pelos outros departamentos da empresa, existe um clima colaborativo entre os setores?

Qual o setor mais importante sem ser vendas para o setor de vendas?

Como você vê o relacionamento com os clientes?

Como você vê os atuais direcionamentos de venda da empresa. Fale um pouco sobre eles.

Você tem alguma meta compartilhada com outro setor?

Os outros canais de vendas ajudam o trabalho do vendedor ou complicam?

Quais as maiores barreiras para um melhor desempenho?

APENDICE D - Roteiro para grupos de foco

Dimensão Externa

- 1) Quais as maiores mudanças que vocês percebem com relação a vendas no mercado que vocês trabalham?
- 2) Falem um pouco sobre a concorrência.
- 3) Os clientes estão mais exigentes, falem um pouco sobre o tipo de exigências que vocês encontram.
- 4) Na cabeça de vocês façam uma viagem no tempo, voltem quatro anos atrás e me digam quais os maiores impactos das mudanças atuais em relação ao passado.
- 5) hoje vocês estão mais direcionados a vender produtos ou serviços?
- 6) Vocês acham que as informações que vocês trazem para a empresa referente ao mercado são bem utilizadas.

Dimensão interna

- 7) A conexão digital que vocês tem com a empresa e o volume de informações que vocês precisam estão satisfatórios?
- 8) Como é a integração de vocês com outros departamentos, as portas estão abertas, a colaboração é constante?
- 9) Falem um pouco dos outros canais de vendas da empresa como telemarketing e outras equipes de vendas?
- 10) Falem um pouco de como é o relacionamento de vocês com os clientes e se isso é realmente importante em vendas.
- 11) Os atuais direcionamentos de venda da empresa estão de acordo com as expectativas de seus clientes, alguma coisa na visão de vocês poderia ser mudada.
- 12) Vocês trabalham em parceria com algum outro departamento?
- 13) Na opinião de vocês quais são as maiores barreiras que vocês encontram no desempenho de suas funções.
- 14) Hoje vocês tem mais autonomia do que no passado?

APENDICE E - Códigos e sub códigos utilizados no software MaxQda versão 10 na análise dos dados primários

Dimensão ambiente externo

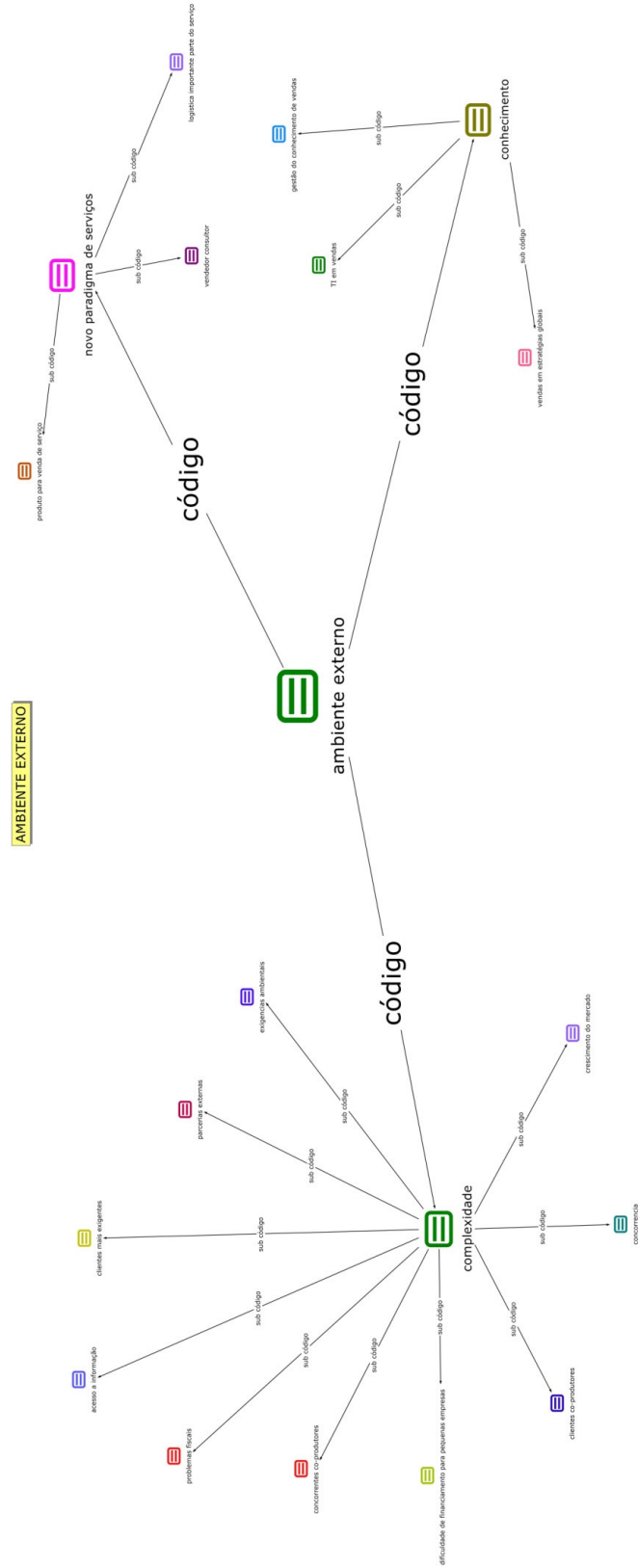
Código	Sub códigos	Citações
Conhecimento	TI em vendas	50
	Vendas em estratégias globais	3
	Gestão do conhecimento de vendas	7
Novo paradigma de serviços	Logística importante parte do serviço	12
	Vendedor consultor	4
	Produto para venda de serviço	12
Complexidade	Dificuldade de financiamento para P. empresas	1
	Crescimento do mercado	6
	Exigências ambientais	9
	Clientes mais exigentes	7
	Concorrentes co-produtores	1
	Parcerias externas	3
	Clientes co-produtores	1
	Acesso a informação	8
	Concorrência	58
	Problemas fiscais	5

Dimensão ambiente Interno

Avaliação	Metas compartilhadas	3
	Novas métricas	22
Abordagens de vendas	Capacitação do vendedor	16
	Direcionamento de vendas	18
	Autonomia do vendedor	5
	Marketing boca a boca	1
	Relacionamento	33
	Segmentação	21
	Venda de soluções e consultoria	12
	Gerente de contas	4
	Administração de portfólio de clientes	8
	Multicanais	3
Vendas orientadas para clientes	8	
Queda das Barreiras funcionais	Integração de áreas	18
	Vendedores multifuncionais	5
	Comitê de contas	1
	Colaboração entre áreas	7
	Vendas e marketing	6

APENDICE F – Mapa de códigos e subcódigos da dimensão I Ambiente Externo

Figura 22 - Mapa de códigos e subcódigos da dimensão I Ambiente Externo



Apendice G – Mapa de códigos e subcódigos da dimensão II Ambiente Interno

Figura 23 - Mapa de códigos e subcódigos da dimensão II Ambiente Interno

