



ANÁLISE DAS VENDAS DE UMA DISTRIBUIDORA

SALES ANALYSIS OF A DISTRIBUTOR

Jussara Fernandes Leite, FUPAC, Brasil, leite.jussara@yahoo.com.br

Luciano José Vieira Franco, FUPAC, Brasil, lucianov_franco@hotmail.com

Wesley Luciano Barros, FUPAC, Brasil, wesleymestrado@yahoo.com.br

Stefan William Oliveira da Silva, FUPAC, Brasil, stefanwillian@unipaclafaiete.edu.br

Cleide Néa Moreira Ribeiro, FUPAC, Brasil, cleidebarrionuevo@yahoo.com.br

Resumo

Este artigo aborda um estudo realizado no setor comercial, em um cenário de elevada competitividade e de grande força econômica, onde se busca cada vez mais melhorar o padrão de qualidade na prestação de serviços. Este trabalho tem como objetivo apresentar medidas para aumentar o volume de vendas e a qualidade dos serviços oferecidos aos clientes. Esta pesquisa é um estudo de caso, de natureza descritiva, explicativa, exploratória e documental. Acrescenta-se ainda, que é uma pesquisa participativa, com dados quantitativos e qualitativos. No desenvolvimento desta pesquisa, foram realizados estudos para identificar fatores que influenciam as vendas, entre eles a satisfação dos clientes com os serviços prestados pela empresa e pelo consultor. A partir dos resultados são retirados alguns pontos fortes e fracos no processo que foram analisados, para desenvolver medidas para realizar melhoria no processo e, conseqüentemente, o aumento do volume de vendas. Concluído o estudo, evidenciou-se a importância do bom relacionamento com o cliente, independentemente, dos problemas encontrados, como a insatisfação com os preços e a entrega dos produtos.

Palavras-chave: Vendas; Serviços; Logística; Satisfação.

Abstract

This article addresses a study conducted in the commercial sector, in a scenario of high competitiveness and great economic strength, where it is increasingly sought to improve the quality standard in service delivery. This work aims to present measures to increase the volume of sales and the quality of services offered to customers. This research is a case study, of a descriptive, explanatory, exploratory and documentary nature. It is also added that it is a participatory research, with quantitative and qualitative data. In the development of this research, studies were carried out to identify factors that influence sales, among them customer satisfaction with the services provided by the company and the consultant. From the results are removed some strengths and weaknesses in the process that were analyzed, to develop measures to make improvement in the process and, consequently, the increase in sales volume. Once the study was concluded, the importance of good relationship with the customer was evidenced, regardless of the problems encountered, such as dissatisfaction with prices and delivery of products.

Keywords: Sales; Services; Logistics; Satisfaction.

1. INTRODUÇÃO

O setor comercial tem crescido em grande proporção nos últimos anos, isso devido ao desenvolvimento socioeconômico do país e à diversidade de produtos que são elaborados e oferecidos pelas empresas. Aliado a esse processo, ocorreu a mudança no comportamento da população brasileira, que proporcionou a alta demanda por produtos industrializados. A mudança no comportamento da sociedade refere-se ao número de pessoas que moram



sozinhas e buscam praticidades nas tarefas domésticas; e ao aumento da participação das mulheres no mercado de trabalho, que ocorreu nas últimas décadas e acarretou a ampliação da renda familiar. Essas situações trouxeram como consequências um maior volume de pedidos e por conseguinte aumento nos transportes de alimentos perecíveis, que envolvem o processo de descarga, que podem afetar a qualidade hígio-sanitária do produto final.

A expansão do mercado tem como aliado as área de *Marketing* e vendas das organizações. Para que haja venda, existe todo um *Marketing* envolvido, pode-se afirmar que ambos caminham juntos.

Segundo Silva *et al.* (2009), as vendas não se restringem apenas à negociação da oferta e à satisfação do cliente por meio do pedido. O sucesso de uma venda depende de cada parte envolvida, desde a pré-venda, o *Marketing*, a venda em si e o pós-venda.

Nesse cenário, o setor de logística teve que se adequar para atender a demanda e garantir níveis de serviços que satisfaçam os clientes. Importante ressaltar que segundo Bowersox e Closs (2009), a logística tem como objetivo atingir um nível desejado de serviço ao cliente pelo menor custo total. Ballou (2011) corrobora com as ideias apresentadas por Bowersox e Closs (2009) ao informar que o setor de logística tem a missão de colocar a mercadoria no tempo e lugar certo, nas condições desejadas pelos clientes e com o menor custo possível. Uma dificuldade da área logística em cumprir seus objetivo e missão é a deficiência na infraestrutura das várias modalidades de transporte no Brasil.

As empresas dependem e muito do setor logístico, para que seus serviços ou produtos sejam entregues ao consumidor final com qualidade adequada. Dados do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES, 2007) destacam que no Brasil é utilizado mais da metade do transporte de cargas pelas rodovias, ainda que esse tipo de transporte seja menos produtivo, levado em conta à carga de mão-de-obra, que é elevada. Evidencia-se também, que dentre os problemas para embarcar e desembarcar cargas nas grandes cidades estão: a limitação de circulação de veículos de maior porte em suas áreas centrais; os horários pré-estabelecidos para cargas/descargas.

Para isso, investe-se cada vez mais em tecnologias para melhorar o setor, desde a saída do produto da parte final de produção, até seu transporte e entrega. Quando o setor logístico passa a adotar um sistema de gerenciamento de qualidade, os ganhos são visíveis, isso porque impulsiona a área a ter eficácia na realização dos serviços, ou seja, faz com que a mercadoria chegue cada vez mais rápida e isenta de defeitos.

É verdade que, mesmo as empresas usando todos os métodos de aprimoramento, alguns erros provenientes desse setor ainda existem, e muitas das vezes se perde um cliente, ou o mesmo passa a comprar menor volume por causa de maus atendimentos e problemas com a entrega. Esse fato é vivenciado por várias empresas da área de distribuição de produtos para mercearias, supermercados, hipermercados, entre outras.

No entanto, conforme dito no início deste capítulo, o setor comercial de distribuição tem crescido em grande proporção, isso repercute também no aumento do número de distribuidores. Desta forma, as empresas que trabalham nesta área buscam aperfeiçoar para sobreviver no mercado. Diante deste contexto, esta pesquisa tem como objetivo apresentar medidas para aumentar o volume de vendas e a qualidade dos serviços oferecidos aos clientes.



A empresa estudada nesta pesquisa distribui produtos de várias marcas conhecidas, e hoje está no *ranking* das maiores distribuidoras do Brasil. Os vendedores realizam suas negociações em mercearias, padarias, farmácias, super e hipermercados, e também certos estabelecimentos informais como os bares.

2. VENDAS E MARKETING

A autora Teixeira (2004), citada por Silva *et al.* (2009), diz que o processo de vendas é amplo, portanto depende de um processo maior que vem da orientação do *Marketing*. O *Marketing* por sua vez deve apoiar a execução da venda, dando suporte necessário à execução do serviço, e dando também as ferramentas para atingir os objetivos esperados.

Castro e Neves (2005) salientam que o *Marketing* não é vendas. Talvez por serem uma das partes mais visíveis do *Marketing*, vendas, bem como a propaganda, são confundidas com o significado de *Marketing*. Vendas e propaganda fazem parte do que é conhecido como *Marketing*, que na verdade incluem diversas outras atividades.

Referente à abordagem apresentada, Chiavenato (2005) corrobora com as ideias apresentadas por Castro e Neves (2005) e informa que a venda é uma parte predominante do *Marketing*. Ao traduzir do inglês, *Marketing* significa mercado, onde existe uma gestão que foca em toda e qualquer atividade onde o consumidor está localizado, sendo ele ao comprar produtos ou serviços da empresa. Esse autor acrescenta que o *Marketing* dá foco no mercado e coloca o cliente no centro das atividades, envolve ações como vender, divulgar os produtos e serviços, fazer propaganda, gerar a distribuição, colocar o preço, construir a marca, dar atendimento e suporte ao cliente, e acima de tudo gerar uma confiança seguida da fidelidade.

2.1 Impacto das vendas na organização

Na visão de Farrell (2004) *apud* Moreira e Sérgio (2005), para dar foco ao cliente, as empresas têm que avaliar como melhor vender. Assim, as organizações devem motivar o canal de vendas, como parceiros, para conquistar o cliente. Nessa linha de pensamento, esse autor aponta que a oportunidade para os líderes de mercado de hoje não é de evitar o canal de vendas, mas como trabalhar com eles para desenvolver o maior valor do cliente e assim construir um negócio mais forte. Kotler e Armstrong (2007) compartilham com esse pensamento quando afirmam que as empresas bem sucedidas que prestam serviços devem ter atenção concentrada em seus colaboradores e seus clientes.

Moreira e Sérgio (2005) advogam que hoje em dia é o consumidor quem dita as regras sobre onde, quando e quanto compra. Esse fato personaliza ainda mais a venda. Pode-se considerar que a área das vendas é a que está mais ligada com o cliente, assim, deve conhecer bem quais são suas necessidades.

Cobra (2003) informa que a venda é a base do empreendimento, pois provoca resultados positivos para a empresa. Por outro lado, Silva *et al.* (2009) comenta que uma venda mal realizada afeta diretamente nos resultados financeiros da empresa e na imagem dela, desta forma, dificulta que a organização lance novos produtos e promoções no mercado. Por isso, é importante que haja um bom relacionamento entre ambas as partes. Logo, deve consolidar



cada vez mais a relação cliente-fornecedor, isso para facilitar as negociações de grandes volumes e uma maior variedade de itens na venda.

No ponto de vista de Boechat (2015), devido à grande competitividade entre as empresas, o setor de vendas teve contar com profissionais capacitados e técnicas adequadas para realizar a venda. Nesse sentido, torna-se importante o estudo de mercado de onde a empresa está instalada ou onde atua, ou seja, conhecer o público, planejar e implantar ações estratégicas de venda para conseguir o sucesso nos resultados.

2.2 Papel da logística na fidelização dos clientes

Conforme Castro e Neves (2005), as organizações têm uma necessidade de aumentar a fidelidade com os clientes mais valiosos. Isso tem feito às empresas desenvolverem estratégias de vendas pessoais, essas podem ser com utilização de programas de relacionamento com os clientes.

Na visão de Moreira e Sérgio (2011, p. 159), “a qualidade é um fator importante quando se discute satisfação e fidelidade dos consumidores”. Por outro enfoque, esses autores discutem que os estudos que envolvem satisfação do cliente e sua fidelidade tem tido importante no cenário atual, tanto no profissional quanto no acadêmico. Com isso, começaram a surgir índices nacionais de satisfação ao consumidor, que deixa claro que existe uma necessidade do mercado em usar essas ferramentas como base de avaliação de seus serviços nas organizações.

Um fator essencial para a fidelização de clientes é a qualidade do nível de serviço logístico. Sobre essa abordagem, Ballou (2011) salienta que o nível de serviço logístico é fator chave do conjunto de valores que as empresas oferecem a seus clientes para assegurar sua fidelidade. Desta maneira, as organizações devem atuar sobre o nível de serviço logístico para obter qualidade e conseqüentemente fidelizar e adquirir novos clientes.

Para entender melhor o conceito, Bowersox e Closs (2009) explicam que a Logística é singular, ou seja, ela nunca para, e pode ser encontrada em todo mundo a 24 horas por dia, nos sete dias por semana, e durante o ano todo. Uma empresa que se destaca das outras é aquela que consegue atender as expectativas dos clientes com maior nível de excelência, a fim de gerar maior confiança e, conseqüentemente, parceria contínua.

Segundo Ballou (2011), o nível de serviço na logística é a qualidade com que o fluxo dos bens e serviços é gerenciado pela empresa. Pode ser dado como o resultado dos esforços logísticos da empresa, sendo o desempenho oferecido pelos fornecedores aos seus clientes na geração dos respectivos pedidos.

3. METODOLOGIA

Esta pesquisa é um estudo de caso, de natureza descritiva, explicativa, exploratória e documental. Acrescenta-se ainda, que é uma pesquisa participativa, com dados quantitativos e qualitativos.

O estudo de caso foi realizado no âmbito do trabalho de vendas de um dos autores da pesquisa, o que a caracteriza como participativa. As vendas são realizadas em Minas Gerais, na Região do Médio Piracicaba e na Região Metropolitana de Belo Horizonte, mais especificamente nas cidades de Santa Bárbara, Barão de Cocais, Catas Altas, Caeté e Nova



Lima. A empresa onde foi desenvolvido este trabalho foi denominada nesta pesquisa como Empresa Alfa.

A pesquisa buscou analisar as situações rotineiras e os passos necessários para realizar uma venda, assim como o acompanhamento logístico dos pedidos, desde a saída da empresa até a entrega para o cliente final. Para o desenvolvimento do estudo, foram necessários dez meses, isto é, de fevereiro de 2017 a novembro de 2017.

A pesquisa descritiva teve caráter explicativo. No estudo, foi realizada a descrição de como se dá o processo de vendas desde primeiro contato com o cliente, o fechamento de uma negociação, até a entrega dos produtos e o seu processo logístico. Isso, com a finalidade de familiar e compreender todo o processo.

A pesquisa também é exploratória. O trabalho explora a área de vendas de produtos diversos, a fim de explicar o processo e as formas como se trabalha no ramo. Assim, a intenção principal é buscar formas de aumentar o volume de vendas e reduzir as perdas causadas por eventuais erros.

Os dados para o estudo foram coletados por meio de documentos da empresa, observação do processo de vendas e questionário aplicado aos clientes.

Nos documentos, foram coletados dados para obter informações das vendas do consultor: valores faturamento mensal, valores devolução, número de positividade e os 10 clientes de maior potencial da rota, que foram chamado de TOP 10. O período de análise dos dados dos documentos foi de maio de 2016 a agosto de 2017.

No desenvolvimento do trabalho um questionário com perguntas fechadas foi aplicado aos clientes do grupo TOP 10. Por meio deste estudo, pode-se avaliar a qualidade do serviço prestado pela empresa, assim como a aceitação do serviço realizado pelo consultor de vendas. A avaliação dos critérios citados nas perguntas varia em Péssimo, Ruim, Regular, Bom e Ótimo.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

Neste capítulo, é apresentada a empresa Alfa, a distribuição dos produtos P&G, informações sobre as vendas do consultor, como: faturamento mensal, devolução, positividade e os 10 clientes de maior potencial da rota. Além disso, os resultados de um questionário para identificar o nível de satisfação dos clientes em relação aos serviços e produtos realizados pela empresa. Por fim, é apresentada proposta de melhorias para aumentar o volume de vendas e a qualidade dos serviços oferecidos aos clientes.

4.1 Uma visão geral da empresa Alfa

A empresa Alfa é uma das líderes de mercado de distribuição de produtos na região da grande BH, região leste e norte de Minas. Além disso, a empresa tem um Centro de distribuição no estado do Espírito Santo, onde é realizada a mesma atividade. O centro de distribuição principal da empresa está localizado na cidade de Contagem-MG, que conta com uma grande área de pátio, galpão e escritório.



Com relação aos produtos oferecidos pela empresa Alfa, pode-se afirmar que ultrapassam 7 mil itens, da área de perfumaria, higiene e limpeza, alimentação, utilidades, entre muitos outros. A linha de produtos que são adquiridos pela empresa tem duas origens: empresas nacionais e internacionais.

O galpão principal de distribuição da empresa tem aproximadamente 17 mil metros quadrados e conta com prateleiras de até 15 metros de altura. Empilhadeiras fazem o trabalho pesado de realocar os pallets nos devidos locais no estoque e retirar os produtos para serem transportados nos caminhões. O setor de logística, responsável pelo galpão de estoque e expedição, conta com um amplo quadro de funcionários: operadores de máquinas, conferentes, auxiliares de produção, motoristas, entre outros.

A empresa Alfa também conta com uma equipe Tecnologia da Informação (TI), que é responsável por instalar o programa Força Vendas Grupo (FV Grupo) nos Tablets dos consultores de vendas, treinar os consultores de vendas e gerenciar as informações de vendas.

Os consultores realizam as vendas nos estabelecimentos dos clientes, as informações são enviadas ao setor de TI, que gera o pedido e passa ao setor de logística. No setor de logística, o pedido é encaminhado para os funcionários que separam os produtos. Em sequência, os produtos são encaminhados para a área de expedição, para serem conferidos, embalados e carregados nos devidos caminhões. Os motoristas dos caminhões recebem um documento denominado de romaneio, onde contém as informações da rota de entrega dos produtos, isto é, a ordem das cidades e dos clientes.

O grupo Alfa conta com uma estrutura com cerca de 50 caminhões de frota própria, além de seus agregados, que são responsáveis de fazer a distribuição dos produtos diversos na capital, na região metropolitana e no interior.

4.1.1 Distribuição dos produtos P&G

A empresa Alfa realiza a distribuição dos produtos da marca Procter and Gramble (P&G). A P&G conta com diversa linha de produtos voltados para a área de perfumaria, beleza, higiene e limpeza. As suas principais marcas vendidas no Brasil São: Gillette (desodorante e Barbear), Oral B, Pantene, Always, Pampers, Old Spice e Head and Shouders. A P&G tem um projeto específico, separado dentro das outras operações do grupo Alfa, onde a distribuição é feita por meio de uma equipe formada por pessoas em nível administrativo e de campo. O setor administrativo é composto por 4 colaboradores, dentre eles analistas de vendas e apoios. Já no campo, os colaboradores são divididos em 4 equipes, onde são lideradas por um supervisor. Os supervisores por sua vez são coordenados e liderados pelo gerente de vendas da região da Grande BH em Minas Gerais. Ao todo, o gerente de vendas coordena cerca de 30 consultores de vendas que atuam em aproximadamente 105 cidades.

Dentro do projeto P&G, pode-se citar outro grupo de colaboradores para o processo: a equipe de Mershandising. Essa equipe é composta por 1 promotor de vendas por região, onde existam estabelecimento que possuam contrato de loja modelo, que necessitam de um trabalho de exposição dos produtos nas prateleiras e nos checkouts (caixas). Todos os colaboradores dessa equipe tem um Coordenador de Marketing. A conciliação entre essa equipe e a equipe de vendas é fundamental para a empresa obter maior volume de vendas.



A equipe que o consultor, que é um dos autores deste trabalho, está inserido é chamada de ‘Equipe Hércules’ e é composta por 6 integrantes. A área de abrangência da equipe é no interior centro leste de Minas, região dos Inconfidentes e a região de Conselheiro Lafaiete, Congonhas, entre outras. No caso do consultor citado, as cidades de abrangência são: Santa Bárbara, Barão de Cocais, Catas Altas, Caeté e Nova Lima.

4.2 Dados sobre as vendas do consultor

Nessa sessão, são apresentados dados sobre as vendas do consultor no período de maio de 2016 a agosto de 2017. Assim, mostra informações sobre o faturamento mensal, devolução, positividade e os 10 clientes que a empresa Alfa obteve maior faturamento, denominados de ‘Top 10’.

4.2.1 Faturamento das vendas

Dados do faturamento mensal do consultor de vendas no período de maio de 2016 a agosto de 2017 foram levantados neste estudo, conforme pode ser verificado no Gráfico apresentado na Figura 1.

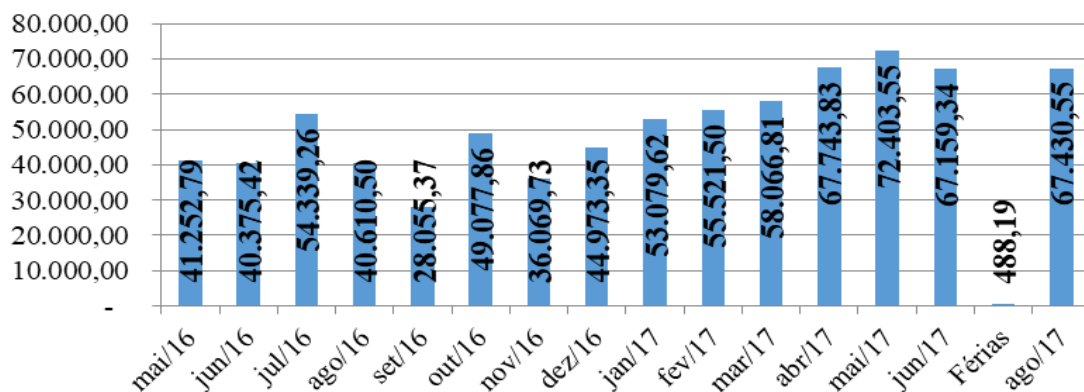


Figura 1 – Gráfico: Faturamento mensal do consultor de vendas. Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Por meio do Gráfico da Figura 1, pode-se notar um aumento relativo dos valores de vendas a partir de janeiro de 2017, onde houve um desenvolvimento no atendimento, assim como uma fidelização maior com os clientes. Isso mostra que o atendimento focado no cliente, a distribuição correta dos produtos e a forma de atender fazem a diferença no aumento de volume de venda e qualidade do serviço prestado. Vale informar, que no mês de julho de 2017, o consultor estava em período de férias, e o faturamento, assim como as outras variáveis são desconsideradas para análise, uma vez que não houve consultor substituto na rota. Em uma visão geral, os quatro últimos meses estão em um patamar de vendas em torno de 67 a 72 mil reais, o que é muito satisfatório para empresa, uma vez que este valor, no início, girava em torno de 40 mil.

O mês de setembro de 2016 aparece como o único valor abaixo dos 30 mil, que pode ser justificada por um elevado aumento dos preços da distribuidora neste mês, o que fez com que o cliente procurasse empresas concorrentes para realizar a compra dos produtos.



4.2.2 Positivação de Clientes

A positivação é a contagem de uma venda para o cliente no mês. Existem clientes que efetuam mais de um pedido dentro do mês, porém é atribuído uma positivação para cada cliente. As positivações realizadas, no período de maio de 2016 a agosto de 2017, podem ser verificadas no Gráfico da Figura 2.

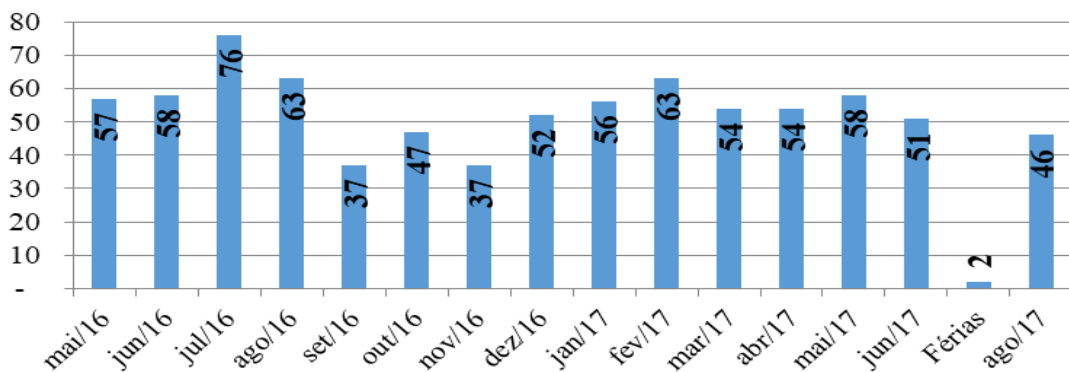


Figura 2 – Gráfico: Positivação. Fonte: Dados da pesquisa (2017)

É possível notar, no Gráfico da Figura 2, uma leve queda no número de positivações nos últimos seis meses, o que pode ser justificado por uma questão de foco, onde se trabalha com menos clientes, mas com melhoria na qualidade do serviço prestado. Existe um pico no mês de julho de 2016, o valor chegou a 76 positivações e uma queda nos meses de setembro e novembro de 2016, os valores atingiram 37 positivações.

4.2.3 Devoluções de vendas

As devoluções acontecem devido a vários fatores dentro do processo de vendas, que pode ser por parte do consultor, da logística ou até do próprio cliente. Um exemplo de devolução por parte do consultor é o desacordo com o pedido, onde o consultor realiza um pedido que não condiz com o que o cliente pediu, enviando itens errados ou de valor diferente. O cliente tem assim o direito de alegar um possível desacordo e não receber a mercadoria junto ao motorista. Esse fato gera constrangimento para ambas as partes.

Assim, foi estipulado um valor máximo que um consultor poderia gerar de devoluções culposas, que são aquelas ocorridas por erros do próprio consultor. Esse valor não pode exceder a 1% do seu faturamento total mensal

As devoluções da rota do consultor no período de maio de 2016 a agosto de 2017 podem ser observadas no Gráfico da Figura 3.

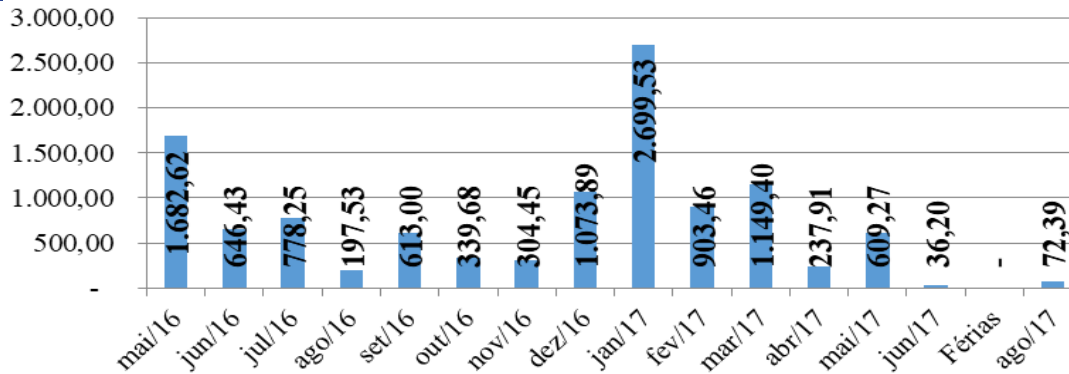


Figura 3 – Gráfico: Devoluções. Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Verifica-se no Gráfico da Figura 3 um pico no mês de janeiro de 2017, o valor das devoluções chegaram a R\$ 2.699,53 reais. Esse valor se deu devido a um erro logístico e de transporte, e o cliente não aceitou a mercadoria. Importante informar que no período de análise não houve valor de devoluções culposas, isto é, acima de 1% do valor do faturamento do consultor.

4.2.4 Clientes Top 10

A ideia da empresa Alfa é manter o foco em clientes de maior potencial e fazer deles modelos para os outros. O aumento de volume de vendas é obtido a partir que é gerada uma parceria consistente entre a empresa e o cliente.

A seguir, a Tabela 1 mostra os dez maiores clientes do consultor e o faturamento da empresa no período de maio de 2016 a agosto de 2017, denominado por letras (A a J).

CLIENTES – TOP 10	FATURAMENTO
A	R\$ 170.135,75
B	R\$ 75.160,63
C	R\$ 41.452,89
D	R\$ 32.305,40
E	R\$ 20.319,87
F	R\$ 19.600,90
G	R\$ 15.322,49
H	R\$ 14.298,91
I	R\$ 13.914,07
J	R\$ 12.779,82

Tabela 1 – Clientes TOP 10. Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Nota-se, na Tabela 1, que os valores variam aproximadamente entre 170 a 12 mil reais no período de maio de 2016 a agosto de 2017, o que mostra uma grande diferença de potencial de



compra. Vale informar que o cliente C é de grande potencial, pois atingiu o valor de R\$ 41.452,89 em quatro meses.

Na próxima etapa do trabalho, é apresentado o resultado de um questionário que mede a satisfação dos clientes TOP 10 com os serviços prestados pela empresa Alfa.

4.3 Análise dos resultados do questionário aplicado aos clientes TOP 10

O questionário teve o intuito de identificar falhas e pontos fracos e fortes do processo de venda e distribuição da empresa Alfa. Assim, os resultados foram analisados e medidas foram apresentadas para aumentar o volume de vendas e melhorar a qualidade dos serviços prestados.

A primeira questão buscou avaliar a postura do consultor ao atender os clientes. De acordo com os resultados, a pesquisa identificou que 100% dos clientes apontaram a postura do consultor como ótima, o que é satisfatório e primordial para um bom relacionamento entre as partes envolvidas. Isso pode ser considerado um ponto forte no processo. A postura deve ser mantida e aprimorada, para aumentar ainda mais as relações com os clientes e com isso ampliar as vendas e consequentemente maior lucratividade para a empresa Alfa.

O cliente 4 apresentou a seguir informação no campo de observação: “Continuar mantendo a transparência nos pedidos”. Isso mostra que o consultor realiza os pedidos adequadamente, ou seja, enviar o pedido da mesma forma como ele foi feito, mantém os preços, quantidades e prazos conforme acertado com o cliente.

A segunda questão abordou as ferramentas que a empresa Alfa oferece aos clientes para obter descontos e vantagens na aquisição dos produtos P&G. Os resultados da questão apresentaram que a maioria dos 10 clientes, ou seja, 50% avaliam as ferramentas da empresa como boas, enquanto 40% acham ótimas, e apenas 10% regular. Isso mostra que as ferramentas, além de ajudar na geração de descontos e vantagens, incentivam os clientes a buscar um mix ideal de produtos, onde terão maior giro em sua loja. Um cliente analisou a questão como regular, ou seja, não a utiliza como deveria ou não se interessa pelas ferramentas oferecidas.

A terceira questão buscou identificar se os clientes estão satisfeitos com as formas de pagamento e os prazos oferecidos pela empresa Alfa. Os resultados da questão mostram que metade dos clientes está muito satisfeitos com os prazos e formas de pagamento, enquanto a outra metade está apenas satisfeita. As formas de pagamento podem ser via boleto bancário, a vista, em cheque ou depósito antecipado em conta.

Um ponto questionado pelos clientes é a forma de pagamento de parcelamento de boletos, o que só é possível se o cliente efetuar um pedido no valor referente à R\$ 750,00 reais, onde as formas podem variar entre 14/21/28 dias, 21/28/35 dias ou 28/35/42 dias. Outro ponto é o seguinte: se o cliente abrir um estabelecimento, ele tem que esperar o prazo de 1 ano para poder ter o direito de pagar em forma de boleto bancário, ou seja, ele tem que escolher entre efetuar o pagamento a vista ou pagar com cheque, o que as vezes não gera satisfação.

A questão 4 está voltada para os produtos da marca P&G e como os clientes que os compram avaliam sua qualidade e reputação. De acordo com os resultados dessa questão, 80% dos clientes aprovam e avaliam os produtos P&G como de ótima qualidade, enquanto 20%



avaliam como de boa qualidade. Isso mostra que o produto oferecido pela empresa Alfa é de boa qualidade e bem aceito mercado, o que se torna um ponto forte, e faz com que o consultor busque formas de aumentar a venda e a visibilidade dos produtos P&G nas lojas.

A questão 5 abordou a satisfação dos clientes com a entrega dos produtos. Os resultados da questão 5 mostraram que 50% dos clientes avaliados consideram a qualidade da entrega como ótima, enquanto os outros 50% acham a entrega boa, o que também é um ponto positivo no processo.

A questão 6 avalia o prazo da entrega oferecida pela empresa Alfa. Os resultados da questão 6 apresentaram que 70% dos clientes avaliam o prazo da entrega oferecido pela empresa como Bom, 20% avaliam como Ótimo e 10% como regular.

O fato da rota do consultor estar localizada em uma região de interior faz com que os pedidos sejam faturados em um prazo mais extenso. A distância do cliente ao CD faz com que exista um valor mínimo de carga para ser faturado e assim carregar os caminhões. Na região da Grande BH, os pedidos são faturados diariamente, e assim a entrega se torna rápida, no interior um pedido pode demorar até 7 dias para chegar no estabelecimento do cliente.

A questão 7 avalia os preços dos produtos P&G que são repassados para os clientes. Conforme resultados da questão 7, 40% dos clientes avaliam os preços oferecidos pela empresa como bons, 40% consideram-no regular, e 20% acham ótimo. Esse é um ponto fraco que foi levantado nesta pesquisa de satisfação, uma vez que, o cliente vê o preço como uma de suas principais chaves para o bom negócio. Os clientes esperam da distribuidora um menor preço dos produtos para que possam diminuir nas gôndolas, ou aumentar sua margem de lucro.

O Cliente 9 afirma no campo de observações: “Alto preço nos produtos de lançamento”. Isso mostra a dificuldade de introduzir um produto novo, mesmo ele sendo divulgados em com comerciais nas televisões, ou na internet. Assim cabe a empresa em negociar com o fornecedor para obter preços mais baixos.

Na questão 8, a pesquisa identificar se o cliente está satisfeito com as Propaganda realizada sobre o produto P&G. Os resultados da pergunta 8 apresentaram que a maioria dos clientes, 90%, estão muito satisfeito com a forma com que os produtos P&G são divulgados. Fato é que as propagandas ajudam na venda. Isso é um ponto forte no processo.

A questão 9 avalia a satisfação dos clientes com os serviços prestados como um todo pela empresa Alfa. De acordo com os resultados dessa questão, metade dos clientes, 50%, avalia o serviço prestado como Ótimo, e a outra metade avalia como Bom. Isso se torna um ponto forte, porém mostra pode ser melhorado para atingir um alto nível de qualidade.

Na próxima etapa do trabalho são apresentadas algumas propostas de melhoria, que tem relação à pesquisa de satisfação dos serviços prestados aos clientes TOP10.

4.4 Propostas de melhorias

Este tópico apresenta medidas que podem ser tomadas pelo consultor e pela empresa para melhorar a prestação de serviços.



4.4.1 Ferramentas e preço

Hoje a empresa Alfa oferece aos seus clientes ferramentas internas ou externas, que vem direto da P&G. Pode-se citar como internas os combos, que refere-se ao cliente comprar uma quantidade específica de um item e ganhar uma bonificação, isso é, um redução do preço da mercadoria. A ferramenta externa é chamada “Escolha certa”, que refere-se ao cliente comprar uma quantidade específica de itens e ganhar um desconto em nota em todos produtos da marca P&G no período de um mês, esse desconto varia entre 6 e 10%.

Uma das reclamações dos clientes foi a dificuldade de fechar os combos, uma vez que, têm que comprar produtos que não precisam, o que não é viável, pois os estoques ficam cheio de um produto de pouco giro.

Entretanto, as ferramentas auxiliam em outra questão levantada na pesquisa, e que foi muito questionada pelos clientes: o preço dos produtos. Os clientes fazem cotações de preços em outros fornecedores, principalmente provenientes da Central de Abastecimento (CEASA), localizado em Contagem-MG, Brasil, onde encontram preços mais acessíveis e não compram do consultor. Com essas ferramentas, o consultor pode oferecer descontos em nota e em forma de bonificação, que faz com que seus preços abaixem.

Em alguns casos, a empresa não consegue cobrir os preços da concorrência. Por isso um passo a ser tomado é repassar para a empresa, que deve encaminhar para a central de compras da P&G, para assim conseguir negociar e reduzir os preços dos produtos.

Portanto, pode-se destacar algumas ações a serem tomadas, em relação às ferramentas e preço:

- Utilizar combos internos da empresa;
- Dar foco maior na ferramenta “Escolha Certa” para geração de desconto;
- Coletar preços da concorrência.

4.4.2 Clientes de potencial

No caso de supermercados maiores, a empresa Alfa disponibiliza alguns contratos de avaliação de performance, onde são levados em consideração critérios como visibilidade dos produtos em gôndola e presença de produtos da marca Gillette, Pantene e Oral B nos caixas.

Na ferramenta Escolha Certa, o desconto dos produtos pode chegar a 6% do valor total das compras realizadas dentro do mês, e pode ser pago com bonificação ou desconto em nota, porém só é liberado se o cliente cumprir todas as premissas impostas pela empresa.

A empresa proporciona para esse tipo de cliente um atendimento diferenciado, ou seja, mais focado, com visitas mais frequentes e a utilização de promotores de vendas, que fazem a parte de reposição de produtos em prateleiras e ações de Marketing. Isso faz com que a loja tenha maior visibilidade dos produtos que oferece ao consumidor final, e conseqüentemente gere maior volume de vendas. De acordo com a análise feita com os clientes TOP 10, existem 3 clientes de maior potencial que se encaixam nesses perfis, porém somente 2 estão trabalhando com o contrato, chamado “Loja mais”. Portanto, a ideia é que todos os 3 clientes tenham esse contrato assinado e em cumprimento das premissas, para que assim possam passar a ganhar o desconto de 6% oferecido pela P&G, além dos benefícios que a empresa Alfa oferece.



É possível citar em destaque algumas ações a serem trabalhadas nos clientes de maior potencial:

- Verificar assinatura de contratos de “Loja mais”;
- Verificar cumprimento das premissas do contrato;
- Executar vendas planejadas e focadas nos produtos P&G;
- Buscar negociações de volumes maiores, para geração de desconto;
- Trabalhar juntamente com a equipe de Merchandising para melhor visibilidade dos produtos em loja;
- Buscar parceria contínua com esses clientes e estender a relação profissional.

4.4.3 Entrega

Como foi apontado na apresentação dos resultados, existem alguns pontos de insatisfação com o setor logística da empresa Alfa com relação às entregas oferecidas pela empresa. Alguns pontos foram abordados, como o atraso na entrega das mercadorias, produtos danificados e itens que vem faltando junto à carga. Essas questões devem ser trabalhadas em conjunto, por parte da equipe de vendas juntamente com o setor logístico.

No caso do atraso das entregas, foi citado o fator fechamento de carga, que impossibilita o caminhão de sair da empresa sem que a carga esteja completa. Isso acontece quando os consultores da empresa não conseguem atingir um volume de vendas suficiente para o fechamento da carga e os pedidos permanecem apenas com status de “Liberado” na visualização dos seus Tablets, podendo demorar dias para serem faturados, e assim despachados para a entrega. Nesse caso, a medida tem que partir de todos os consultores da equipe, para que executem suas vendas em maior escala e possam ajudar um ao outro para o fechamento da carga.

Já no caso de produtos danificados e itens faltantes na carga, o que acontece é que a carga não é embalada de forma eficiente, ou seja, algumas caixas pesadas ficam por cima e danificam produtos mais frágeis que estão localizados na parte inferior. A paletização já vem sendo utilizada nos caminhões, porém existem casos de itens que são colocados em pallets errados, e confundem o motorista, que perde muito tempo na hora de descarregar os produtos no estabelecimento. Desta forma, os produtos devem ser organizados no momento de ser embalados no setor de expedição da empresa. Além disso, deve realizar uma identificação adequada e carregar os produtos de forma que facilite a descarga dos mesmos no estabelecimento.

Algumas medidas podem ser tomadas juntamente com o setor logístico para gerar um maior nível de qualidade na entrega dos produtos:

- Gerar conscientização aos consultores para aumentar continuamente seu volume de vendas, para acelerar o processo de fechamento de carga;
- Conscientizar e treinar os funcionários do setor de expedição na conferência dos produtos e na organização da carga dos caminhões.



CONCLUSÃO

Este trabalho tem como objetivo apresentar medidas para aumentar o volume de vendas e também a satisfação dos serviços prestados.

No desenvolvimento da pesquisa, foi identificado como ponto fraco os preços dos produtos oferecidos pela empresa Alfa. O preço de um produto tem grande peso no momento do fechamento de uma venda, ou seja, somente o bom relacionamento com cliente não é suficiente para o sucesso do pedido. Portanto, a empresa oferece ferramentas necessárias para conseguir abaixar seus preços perante a elevada concorrência, fazendo com que aumente o volume de vendas. Desta forma, foi proposto melhorar a utilização das ferramentas, além de realizar constantes pesquisas de preços da concorrência para poder negociar com o fornecedor de produtos P&G e conseguir reduzir os preços.

Outro ponto negativo apontado na pesquisa foi a entrega das mercadorias, que foi apontado pelos clientes problemas como atraso, produtos danificados e faltantes. Assim foi proposto conscientizar e treinar os funcionários do setor de expedição na conferência dos produtos e na organização da carga dos caminhões; e conscientizar os consultores para aumentar continuamente seu volume de vendas, para acelerar o processo de fechamento de carga.

Portanto, é possível destacar como propostas de melhoria a serem apresentadas à empresa com relação ao preço, um estudo semanal dos preços dos concorrentes assim como uma melhor utilização e formulação das ferramentas como Escolha Certa e os Combos internos. Outra proposta a ser frisada é a questão da entrega, onde podem ser propostos treinamentos aos funcionários da equipe de logística, com intuito de conscientizar quanto à qualidade dos serviços, à postura e ao melhor acomodamento das mercadorias. Quanto aos clientes de potencial, a proposta é aumentar o foco e melhorar ainda mais a qualidade dos serviços prestados, trabalhar juntamente com a equipe de *Mershandising* e utilizar todas ferramentas possíveis para cumprir as premissas do contrato de Loja Modelo e se tornar referência em vendas de produtos P&G na região.

REFERÊNCIAS

- BALLOU, Ronald H. *Logística Empresarial: Transportes, administração de materiais e distribuição física*. São Paulo: Atlas, 2011.
- BNDES – Biblioteca Digital. *A indústria de implementos rodoviários e sua importância para o aumento da eficiência do transporte de cargas no Brasil*. Disponível em <<https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/handle/1408/2423>>. Acesso: junho de 2017
- BOECHAT, Marcelo N. *Gestão de vendas e política comercial*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2015.
- BOWERSOX, Donald J.; CLOSS, David J. *Logística Empresarial: O processo de integração da cadeia de suprimentos*. São Paulo: Atlas, 2009.
- CASTRO, Luciano T.; NEVES, Marcos F. *Administração de vendas: Planejamento, Estratégia e Gestão*. São Paulo: Atlas, 2005.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Administração de vendas: Uma abordagem introdutória*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.



COBRA, Marcos. *Administração de marketing no Brasil*. 3 ed. São Paulo: Cobra Editora de Marketing, 2003

KOTLER, P.; ARMOSTRONG, G. *Princípios de marketing*. 12 ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2007.

MOREIRA, Bianca B.; SÉRGIO, Lúcia R. B. *Vendas e Marketing: Juntas na busca da satisfação do cliente*. Rio de Janeiro: Revista de Administração da UNIMEP, 2005.

SILVA, Amanda K. *et al. Técnica de vendas: Uma ferramenta para alavancar as receitas*. Lins: 2009.