

# NOVAS PERSPECTIVAS PARA ATUAÇÃO DE UM REPRESENTANTE COMERCIAL

Gabriel Patricio<sup>1</sup>

José Correia Gonçalves<sup>2</sup>

## RESUMO

Este artigo aborda novas perspectivas para um representante comercial e a necessidade de acompanhar mudanças no mercado que refletem de modo positivo ou negativo na organização. Todas as organizações devem dispor de treinamentos bem definidos e que possam promover mudanças de hábitos de seus colaboradores de acordo com suas necessidades. Na empresa em análise, percebeu-se que os gerentes e gestores deixam a desejar nos treinamentos oferecidos a seus representantes, o que tem interferido diretamente na qualidade do atendimento por parte dos mesmos. O objetivo da presente pesquisa é, além de analisar problemas diretamente ligados à falta ou negligência nos treinamentos, mostrar o quanto necessário é aplicar treinamentos que motivem os vendedores para que isso possa refletir positivamente, garantindo o crescimento nas vendas e a fidelização de clientes. Como principais resultados para a organização estão a possibilidade de adequar-se a novos métodos e melhorar o desenvolvimento implantando o setor de vendas, levando em consideração a existência de um projeto para iniciar o mesmo. As principais metodologias utilizadas para a realização do estudo foram referências bibliográficas, observações *in loco* e entrevistas informais.

**Palavras-chave:** Representante Comercial. Treinamentos. Vendas.

## NEW PERSPECTIVES FOR THE PERFORMANCE OF A COMMERCIAL REPRESENTATIVE

---

<sup>1</sup> Acadêmico do Curso de Administração, 8ª fase do Centro Universitário UNIFACVEST.

<sup>2</sup> Graduado em Administração; Especialização em Economia de Empresas; Mestre em Economia, área de concentração Economia Industrial; Doutor em Ciências Sociais, área de concentração Relações Internacionais. Coordenador do Curso de Administração; Prof. das disciplinas de Administração de Projetos, Instrumento de Análise Administrativa, Empreendedorismo e Orientador do Trabalho de Conclusão do Curso de Administração do Centro Universitário UNIFACVEST.

## ABSTRACT

This article is about the new prospects for a business representative and the need to look with market changes that reflect positively or negatively on the organization. All organizations must have well defined training that can promote the change of habit of their employees according to their needs. In the company under analysis it was noticed that the managers are not good enough in the training offered to their representatives, which has directly interfered in the quality of the service by the same ones. The objective of this research is to analyze the problems directly related to the neglect of the training, to show how necessary it is to apply training that motivates the salesmen, so that this can reflect positively, guaranteeing the growth in sales and the loyalty of the clients. The main results for the organization are the possibility to adapt to new methods and improve development by implementing the sales sector, taking into account the existence of a project to start the same. The main methodologies used for the study were bibliographical references, on-site observations, and informal interviews.

**Key-words:** Commercial Representative. Trainings. Sales.

## 1 INTRODUÇÃO

A qualificação do representante comercial é um dos fatores mais importantes de uma empresa de vendas e pode contribuir de forma significativa para o crescimento da mesma. É importante que as empresas se padronizem neste sentido, inserindo métodos de treinamento adequados, cujo intuito seja o de solucionar os problemas da equipe no manuseio das tecnologias oferecidas e na seleção dos treinamentos, que podem gerar maior retorno da equipe nas técnicas de vendas.

Esta pesquisa, portanto, busca entender e analisar as práticas da empresa antes de possíveis alterações e estas, registradas para, posteriormente, serem apresentadas aos responsáveis.

O interesse pelo presente estudo está no compreender a mudança essencial para que a organização em análise possa manter seus setores em ordem e garantir seu crescimento.

O objetivo geral é o de buscar e apontar quais são os fatores que contribuem para que a organização possa conservar ou até melhorar seu funcionamento, por isso é essencial manter uma política de gestão em dia, que ajude a identificar problemas no setor de vendas, entre

outras falhas. Os objetivos específicos são: apontar os pontos críticos e analisar quais melhorias podem ser aplicadas na organização para reduzir os problemas com o desenvolvimento das negociações, bem como na fidelização dos clientes.

As metodologias usadas para o desenvolvimento do artigo foram: observações *in loco*, entrevistas informais com colaboradores da empresa em análise e pesquisas bibliográficas envolvendo o tema abordado para se obter raciocínio sobre os pontos analisados, contando com o ponto de vista de diversos autores.

Este artigo relata a importância de manter o representante preparado para enfrentar o mercado e suas exigências, evitando possíveis perdas de negociações, aumentando, assim, sua assertividade e garantindo a fidelização de seus clientes. A prática de mudanças no método de trabalho do representante, por meio de treinamentos e técnicas de vendas, auxilia diretamente toda a equipe em suas ações, seguindo, desta forma, os princípios da organização.

A presente pesquisa está estruturada da seguinte forma: no referencial teórico são citadas informações sobre o tema abordado, utilizando como referência autores que abordam sobre Controle Interno. No capítulo referente ao tema ou problema é realizada uma breve descrição da história da organização, através do diagrama de Ishikawa, conhecido como “espinha de peixe”, a partir do qual são evidenciados os problemas encontrados na organização. No capítulo da análise teórica e comparativa do tema ou problema são destacados os problemas encontrados na empresa e apresentadas soluções de acordo com as observações *in loco* e análises realizadas na empresa.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Planejar, acompanhar e reconhecer clientes mais do que nunca tem se tornado um desafio às organizações para aprimorar o atendimento e se destacar entre os concorrentes. Relativamente a isso, Arantes (2007, p. 21) enfatiza que, para a empresa: “[...] É preciso conhecer o mercado em que atua e as perspectivas para o futuro, conhecer os atuais clientes e como fazer para conquistar outros, aprender técnicas eficazes de venda, [...]”

Não obstante, além de saber reconhecer necessidades intrínsecas a cada cliente e inerentes a cada situação, além de conhecer o produto que o mesmo procura pode trazer claramente vantagens competitivas. Conforme entende Santos (2014, p. 30):

Conhecer o produto traz vantagens para você e para seu Cliente. Em primeiro lugar, porque o entusiasmo é proporcional ao grau de conhecimento que temos quanto aquilo que fazemos, e depois porque o conhecimento do produto proporciona segurança para quem vai vender, facilitando a resposta às objeções.

Entretanto, a chegada do comércio digital e da tecnologia, que tem crescido de maneira exponencial, parece potencializar as vendas, uma vez que os negócios, ao que tudo indica, acontecem, em sua maioria, na Internet. Diante deste cenário, Blount (2017, p. 83) destaca que:

O pessoal de vendas já não pode alegar que não é safo em tecnologia. Não dominar computadores, dispositivos móveis e aplicativos enquadra-o no grupo abaixo da média. Se você não se tornar habilidoso em tecnologia, e rápido, logo ficará para trás e, talvez, até desempregado.

É importante entender que as empresas, além de procurarem representantes habilidosos com o cenário tecnológico atual, parecem buscar profissionais organizados para conseguir melhores negociações. Neste sentido, de acordo com Candeloro e Luppá (2006, p. 48): “[...] o profissional de vendas vende muito mais, pois a organização facilita muito o processo de negociação em si. Ser um profissional organizado significa estar no comando da situação em que o improviso não tem vez [...].”

É notável como as empresas procuram sempre melhor desempenho e maior assertividade no dia a dia de trabalho. Frente a esse cenário competitivo, Candeloro; Luppá (2016, p. 146) descrevem que: “[...] é preciso ter um sistema para gerir seus clientes, monitorar visitas, fazer rotas, ter histórico de compras. Não dá para pensar em lembrar tudo ou controlar em uma planilha.”

Entretanto, o que se percebe, é que além de lidar com o constante aprimoramento em seu desempenho, o profissional de vendas das empresas tem enfrentado mudanças também no comportamento dos clientes, que parecem ter se tornado cada vez mais exigentes. Gitomer (2009, p. 218), ao analisar esse contexto, alerta que: “[...] Os vendedores ficam confiantes demais, acham que sabem tudo, que o cliente é idiota ou não percebe a tática deles, tratam todos da mesma maneira e acabam perdendo a venda.”

Cabe, portanto, aos representantes comerciais adotarem estratégias para identificar o perfil de cada cliente. Futrell (2014, p. 175) descreve três pontos indispensáveis a serem observados no que tange ao atendimento ao cliente:

- Descobrir e compreender as necessidades estratégicas do cliente, obtendo conhecimento aprofundado da organização do cliente.
- Desenvolver soluções que demonstrem uma abordagem criativa à satisfação das necessidades estratégicas do cliente da maneira mais eficiente e eficaz possível.
- Chegar a um acordo mutuamente benéfico.

Serra (2012, p. 66) corrobora essa ideia e afirma que tais pontos

[...] permitem que o processo de venda resulte coordenado com o processo de compra desenvolvido pelo cliente. Neste quadro, é possível capitalizar o conhecimento obtido na medida em que permite classificar, de forma adequada, quer

uma oportunidade de negócio quer o controle das variáveis de natureza comercial, reduzindo, desta forma, o risco e a perda da venda.

Observa-se que, com a evolução do mercado, o representante comercial deixa de ser aquele que apenas tirar pedido e de ser somente o vendedor, precisando adotar um perfil que se preocupe mais com o seu cliente. Conforme as considerações de Fernandes (2010, p. 35):

Hoje, mais do que nunca se faz necessário ser um verdadeiro consultor em vendas; uma pessoa voltada para o cliente e mais do que isso, com um grande diferencial que é criar valor para o cliente, preocupar-se com o cliente, entender do negócio dele, perceber suas dificuldades e necessidades e servir de consultor, para que ele, cliente, comprador, freguês, seja e continue sendo um parceiro.

A intimidade com o real propósito de cada negociação afunila o relacionamento com o cliente e traz maior assertividade à venda, é o que declara Souza (2012, p. 88), ao enfatizar que:

É importante que o vendedor consultor conheça profundamente o seu objeto de venda, sabendo identificar suas particularidades. Assim, é mais fácil ir de encontro às necessidades específicas de cada cliente. Vale ressaltar que a excelência provém justamente desse conhecimento abrangente sobre o produto ou serviço que está sendo negociado.

No contexto apresentado ficou evidente a importância de o representante comercial estar preparado para acompanhar as constantes mudanças que o mercado apresenta e, diante disso, buscar o domínio das ferramentas tecnológicas e de novas técnicas, permitindo que sua qualificação atenda às exigências dos clientes e garanta seu posicionamento no mercado de trabalho.

### **3 O CAPÍTULO REFERENTE AO TEMA OU PROBLEMA**

A empresa tem sua origem em 1991, quando Max Ricardo Marin - naquele momento gerente de duas lojas do grupo Izidoro Marin e Cia Ltda. - saiu dessa empresa e decidiu investir em um negócio próprio, fundando, então, em sociedade com sua esposa, Mara Aparecida Marin, a Max Ricardo Marin e Cia Ltda., uma loja de materiais de construção, móveis e ferragens. Em 1995, os rumos da empresa começaram a se modificar a partir da parceria com a Tubos e Conexões Tigre, quando a Max Ricardo Marin e Cia Ltda. iniciou o projeto piloto de distribuição dos produtos da marca Tigre para o estado de Santa Catarina.

Com o decorrente êxito nessa parceria, a Max Ricardo Marin e Cia Ltda. chamou a atenção de diversas empresas, como a Basf S/A., dona das marcas Suvinil e Glasurit, com a qual foi fechado, em 1997, um contrato de distribuição de produtos para o estado catarinense nos moldes da parceria com a Tigre.

Em agosto do ano 2000, para melhor organização das atividades comerciais de atacado e varejo, foi fundada a Marin Logística e Comércio Ltda., que passou a distribuir os produtos da Tigre e da Basf, atendendo apenas lojistas, varejos e distribuidores.

O ano de 2003 foi fundamental para a trajetória da Marin no mercado catarinense, pois foi implementado o projeto Operador Comercial Tigre (OCT), por meio do qual não seria mais preciso manter estoque de produtos, pois as vendas seriam feitas pela Marin e entregues diretamente pela Tigre, e também pela criação da Marin Distribuidora de Materiais de Construção Ltda. em Balneário Camboriú. Devido ao grande fluxo de mercadorias para o litoral catarinense, tornou-se viável a construção de um Centro de Distribuição (C.D.) que atendesse os polos de Florianópolis, Joinville e Blumenau, existindo no C. D. uma estrutura com estoque, caminhão e uma equipe de seis pessoas.

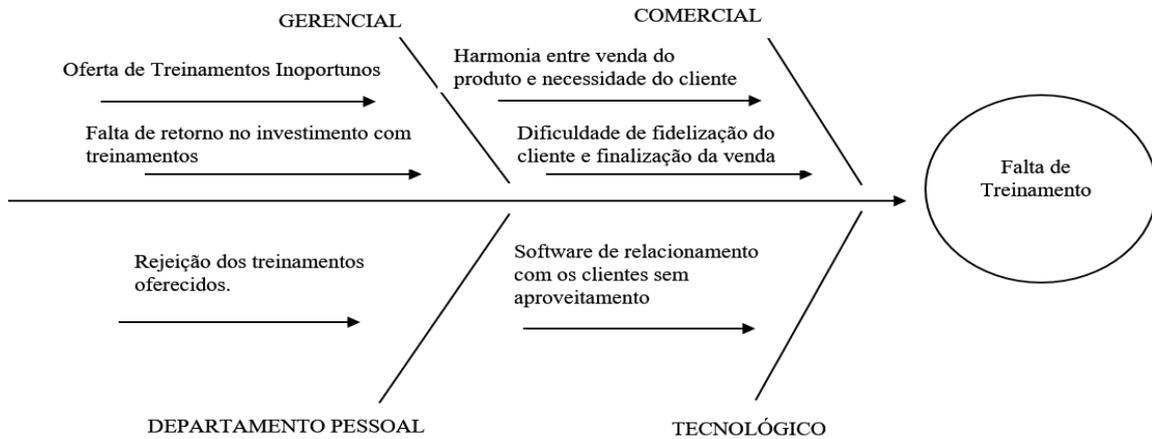
Desde 2003 que o aumento nas vendas da Marin (Marin Logística, Marin Distribuidora, OCT) está muito bom, terminando o ano de 2017 com um faturamento em torno de 40 milhões de reais e uma previsão para 2018 que supera os 52 milhões de reais.

A busca pela satisfação dos clientes é constante, desse modo, os sócios proprietários são extremamente exigentes, o que torna a responsabilidade maior, principalmente em razão da ampliação do ambiente (C.D.) para 1000m<sup>2</sup>, com o objetivo de melhor estocagem, conseqüentemente, os produtos e serviços oferecidos são cuidadosamente realizados. O perfil dos clientes que frequentam as lojas atualmente é de comerciários. Em 2020, a empresa quer ser reconhecida como a líder no mercado em que atua.

Mediante observações realizadas *in loco*, verificou-se que a empresa Marin Logística e Comércio Ltda. Apresenta baixa taxa de planejamento junto aos seus colaboradores. Para elucidar os problemas demonstrados foi utilizado o diagrama de Ishikawa, conhecido como espinha de peixe, a fim de apontar as possíveis causas dos problemas detectados na organização:

- Gerencial: a empresa deixa a desejar por apresentar treinamentos que não geram respaldo satisfatório e resultados aparentemente significativos com o investimento realizado.
- Departamento de pessoal: a empresa em análise oferece cursos de especializações presenciais e/ou treinamentos que, em sua grande maioria, não são compreendidos pelos colaboradores e, geralmente, ignorados pelos mesmos.
- Comercial: não há estratégias que direcionem a oferta do produto à real necessidade do cliente, não afunilando, portanto, o relacionamento com o cliente e, conseqüentemente, impedindo o sucesso da negociação.

- Tecnológico: o *software* elaborado pela companhia para armazenamento do histórico das negociações – CRM (*Customer Relationship Management*) tem pouco aproveitamento e, em alguns casos, rejeição por alguns representantes.



#### 4 O CAPÍTULO DA ANÁLISE TEÓRICA E COMPARATIVA DO TEMA OU PROBLEMA

A organização em questão é uma distribuidora de tintas Suvinil e representação comercial da Tigre - tubos e conexões - que, apesar de prestar uma variedade de serviços de qualidade para seus clientes tem sofrido problemas em relação aos investimentos com treinamentos para seus colaboradores. Percebe-se que esses investimentos feitos pela Gerência não têm dado à empresa o respaldo esperado em relação ao comportamento evolutivo dos colaboradores no aprimoramento das negociações com os clientes. Segundo Las Casas (1999, p. 149):

O treinamento de vendas pode ser encarado como forma de otimização dos investimentos na área. [...], através do treinamento pode-se objetivar maior retorno e investimento feito [...]. A importância do treinamento aumenta se observamos o resultado de vendas de uma equipe de vendedores.”

Observa-se, portanto, que o treinamento aos colaboradores é de suma importância para que a empresa aumente sua capacidade de vendas e eleve sua equipe a um alto nível de conhecimento no campo em que está atuando. Entretanto, faz-se importante verificar se o treinamento ofertado se enquadra ao perfil do colaborador e se condiz realmente com a função e propósito do cargo que o mesmo exerce.

Este, entretanto, pode ser um problema ligado ao Departamento Pessoal, que não deixa claro o motivo e o objetivo do treinamento. Desse modo, os colaboradores não reconhecem, não participam e até rejeitam os treinamentos sugeridos pela gerência. Ortega (2009, p. 20) afirma que:

Treinamento é a base de sustentação do sucesso de uma equipe. O gerente de vendas é o responsável por formar, treinar e dirigir uma equipe. E, se não pensar no preparo dela, dificilmente consegue manter os resultados. No entanto, treinamento ainda é colocado em segundo plano, ou feito de forma superficial ou profundamente técnica. [...]. Quem vende precisa ter competências técnicas e comportamentais avançadas, e entender de cliente só é possível com treinamento e monitoramento.

Entende-se que a empresa necessita que o Departamento Pessoal tenha um plano de treinamentos eficaz para as equipes de vendas. Sugere-se que o método para a resolução do problema na oferta de treinamentos seja, de imediato, a implantação de treinamentos durante a carga horária de trabalho e dias de semanas para que a equipe seja preparada para mudanças, reconhecendo suas falhas e o investimento que a empresa dispõe para sua qualificação.

Outro problema recorrente na empresa em questão está ligado à fidelização dos clientes, o que nem sempre acontece de forma eficiente. Ao que se observa, o contato pós-venda, ferramenta primordial para criar vínculo posterior com o cliente, não tem sido aplicado de modo correto. Em contextos assim, Brondmo (2001, p. 129) afirma que:

Passar do envolvimento para a fidelidade é como passar de um relacionamento casual para um compromisso sério. Os clientes ou membros fiéis são totalmente engajados. São pessoas de confiança, previsíveis e valiosas, que fazem negócio com você numa base repetitiva. São seus defensores sequiosos e verbais, pois comentam com amigos e colegas sobre você sempre que têm oportunidade. Seu desafio, então, é assegurar que essas pessoas permaneçam comprometidas com você.

Fidelizar o cliente significa, portanto, criar intimidade com o mesmo, buscando que esta intimidade sirva como tática de aproximação nos serviços prestados. A empresa em questão precisa aproximar-se do seu cliente, fornecendo programas e incentivos de fidelização que visem desenvolver e melhorar o relacionamento com o mesmo. A força do processo de fidelização é o pós-venda.

Em relação ao cenário tecnológico, percebe-se que a empresa Marin Logística Ltda. encontra grandes problemas no manuseio da tecnologia que é oferecida como forma de facilitar as negociações com os clientes. Isso porque, alguns colaboradores não entendem a tecnologia como um avanço no seu atendimento. Graeml (2003, p. 23) relata que: “A tecnologia permite que as empresas estabeleçam diálogo em tempo real com consumidores de seus produtos e serviços, o que fortalece o relacionamento entre ambos e a lealdade dos clientes para com a empresa”. Desse modo, para que haja interação do colaborador com a tecnologia, faz-se necessário que o mesmo a entenda como uma ferramenta de aprimoramento de suas negociações. Nesse sentido, torna-se relevante que a empresa implante treinamentos capazes de oportunizar aos seus colaboradores a compreensão da importância do relacionamento com o cliente e, conseqüentemente, o domínio do que é oferecido.

## 5 CONCLUSÃO

Novas perspectivas para atuação do representante comercial são importantes e fundamentais para a empresa em análise. Isso permitirá que as técnicas de vendas sejam melhoradas e seus vendedores devidamente capacitados, visando aumentar a assertividade das negociações, elevando a fidelização dos clientes com foco no crescimento da empresa e satisfação dos mesmos.

Foram verificadas falhas na empresa em questão por conta da falta de atenção do gestor e dos gerentes no planejamento de treinamentos e na qualificação de seus vendedores, resultando, desse modo, em vendedores despreparados e desmotivados, bem como em treinamentos inoportunos que têm prejudicado a qualidade no atendimento aos clientes, por consequência, refletindo no faturamento da empresa.

Pode-se concluir que a empresa estudada necessita focar mais na qualificação do atendimento oferecido pela empresa utilizando métodos e ferramentas que tragam resultados positivos e diminuam os custos nos treinamentos técnicos e tecnológicos aos colaboradores, qualificando e motivando os mesmos para que ofereçam o melhor domínio nas negociações.

A realização deste artigo possibilitou obter um vasto conhecimento na área de vendas, com foco na preparação do representante comercial da empresa em questão, conhecimento angariado por estudos sobre a importância de treinamentos eficientes na organização como forma de motivar o colaborador e analisar as causas da má qualificação de seus vendedores. Observados estes problemas, é possível buscar melhorias e obter uma visão mais apurada de como é gerir uma empresa.

## REFERÊNCIAS

ARANTES, D. **O campeão de vendas**: pode ser você. Tupã-SP: Fênix, 2007.

BLOUNT, J. **Inteligência emocional em vendas**: como os supervendedores utilizam a inteligência emocional. São Paulo: Autêntica, 2017.

BRONDMO, H. P. **Fidelização**: como conquistar e manter clientes na era da internet. São Paulo: Futura, 2001.

CANDELORO, R.; LUPPA, L. P. (Coord.). **Gigantes das vendas**: os 50 maiores nomes de vendas no Brasil reunidos em um único livro. São Paulo: Landscape, 2006.

CANDELORO, R.; LUPPA, L. P. (Coord.). **Gigantes das vendas 2.0**: táticas e estratégias dos melhores consultores de vendas para você vender mais. São Paulo: Leader, 2016.

FERNANDES, W. **Quebrando barreiras em vendas**. São Paulo: Schoba, 2010. Biblioteca virtual google books. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?id=rew3JmPOMJoC&p rintsec=frontcover&dq=vendas &hl=pt-BR&sa=X&ved=0ahUKEwjyu8vA8dHaAhXC GJAKH%20SxECPgQ 6AEIJzAA#v= onepage&q=vendas&f=false>>. Acesso em: 10 set. 2018.

FUTRELL, C. M. **Vendas o guia completo**. São Paulo: AMGH, 2014. Biblioteca virtual google books. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?id=T1srAwAAQB AJ&pg=PA114&dq=treinamento+vendas&hl=pt-BR&sa=X&ved=0ahUKEwisjd-cnLPbAhW HDJAKHWp8DGoQ6AEIVTAI#v=onepage&q&f=true>>. Acesso em: 09 set. 2018.

GITOMER, J. **A bíblia de vendas**. São Paulo: M. Books do Brasil, 2009.

GRAEML, A. R. **Sistema de informação: o alinhamento da estratégia de TI com a estratégia corporativa**. São Paulo: Atlas, 2003.

LAS CASAS, A. L. **Administração de vendas**. São Paulo: Editora Atlas S. A., 1999

ORTEGA, M. **Inteligência em vendas: o manual para os melhores líderes em vendas**. São Paulo: Saraiva, 2009. Biblioteca virtual google books. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?id=sylrDwAAQBAJ&pg=PT39&dq=gerente+de+vendas+treinamento+equipe&hl=pt-BR&sa=X&ved=0ahUKEwjeqpKMx53eAhVDFZAKHd-5AQ4Q6AEIKDAA#v=onepage&q=gerente%20de%20vendas%20treinamento%20equipe&f=false>>. Acesso em: 15 set. 2018.

SANTOS, E. C. **VAP! vendas de alta performance: o guia completo para você ter mais sucesso em vendas**. São Paulo: Nelpa, 2014. Biblioteca virtual google books. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?id=mkwmDgAAQBAJ&pg=PT22&dq= conhecer+seu+produto+de+venda&hl=pt-BR&sa=X&ved=0ahUKEwjM0IuLh7nbAhULGZ AKHXiwBgIQ 6AEIJzAA#v=onepage&q=conhecer%20seu%20produto%20de%20venda&f=false>>. Acesso em: 13 set. 2018.

SERRA, E. M. **Direção e gestão da força de vendas**. Porto: Vida Econômica, 2012. Biblioteca virtual google books. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?id=mkwmDgAAQBAJ&pg=PT22&dq= conhecer+seu+produto+de+venda&hl=pt-BR&sa=X&ved=0ahUKEwjM0IuLh7nbAhULGZ AKHXiwBgIQ6AEIJzAA#v=onepage&q=conhecer%20seu%20produto%20de%20venda&f=false>>. Acesso em: 08 set. 2018.

SOUZA, L. C. **O vendedor consultor**. Novo Hamburgo: Intersaberes, 2012. Biblioteca virtual unifacvest. Disponível em: <<http://unifacvest.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788582121061/pages/3>>. Acesso em: 13 set. 2018.