

**Anais do  
VII Seminário Multidisciplinar ENIAC Pesquisa 2015  
VII Encontro Da Engenharia Do Conhecimento Eniac  
VII Encontro De Iniciação Científica Eniac  
VII Fábrica de Artigos**

## **KAST B2B – BUSINESS TO BUSINESS DISTRIBUIDORA DE CARNES DO BRASIL**

---

**Adelan Rodrigues  
Ana Ferreira  
Kleber Vergara  
Samuel de Abreu  
Thais Vilarino  
Fernando José Lopes**

Adelan Rodrigues é graduando em tecnologia de gestão comercial nas Faculdades Integradas Campos Salles – FICS 2015. Profissional atuando na gestão de vendas de produtos financeiros desde 2009. [adelanrodrigues@gmail.com](mailto:adelanrodrigues@gmail.com)

Ana Ferreira é graduando em tecnologia de gestão comercial nas Faculdades Integradas Campos Salles – FICS 2015. Profissional atuando como corretora de imóveis há 17 (dezessete) anos. [annyfaustino@gmail.com](mailto:annyfaustino@gmail.com)

Kleber Vergara é graduando em tecnologia de gestão comercial nas Faculdades Integradas Campos Salles – FICS 2015. Profissional atuando na gestão de vendas no varejo no ramo alimentício há 20 (vinte) anos. [kleber.vergara@jbs.com.br](mailto:kleber.vergara@jbs.com.br)

Samuel de Abreu é graduando em tecnologia de gestão comercial nas Faculdades Integradas Campos Salles – FICS 2015. Profissional atuando com análise de vendas no varejo e atacado desde 2015. [s.amisk8@hotmail.com](mailto:s.amisk8@hotmail.com)

Thais Vilarino é graduando em tecnologia de gestão comercial nas Faculdades Integradas Campos Salles – FICS 2015. Profissional atuando na análise de produto no varejo e atacado desde 2013. [thaisvilarino@hotmail.com](mailto:thaisvilarino@hotmail.com)

Fernando José Lopes é mestre em Cognição e Semiótica PUC-SP, pós-graduado em Gestão de Pessoas na Universidade Paulista, graduado em Administração e Professor das Faculdades Integradas Campos Salles – FICS 2015. [lopesfj2008@gmail.com](mailto:lopesfj2008@gmail.com)

---

## RESUMO

O presente projeto tem como objetivo analisar a empresa Kast B2B – Business To Business Carnes do Brasil, detectar seus pontos fracos e otimizá-los por meio de estratégias para aumentar as suas vendas no setor de varejo. O grande desafio foi identificar as falhas no setor comercial e pensar em estratégias para otimizar as vendas. Analisando a sua produtividade e a atuação das equipes comerciais, foi elaborado um projeto apresentado aos gestores com a finalidade de sugerir melhorias. Após a consolidação dos dados, foi possível identificar falhas que impedem o nivelamento da produtividade das equipes, como: Distribuição Geográfica da carteira de clientes e necessidade de aumento no monitoramento da qualidade nas visitas aos clientes. Visando o contínuo crescimento da empresa em um mercado amplo, competitivo e focado, o procedimento comercial deve ser efetivo e implementar soluções rápidas. As soluções e as estratégias pontuais para os problemas foram pensadas para atingir o nivelamento da produtividade, exploração dos pontos fortes e desenvolvimento os pontos fracos das equipes de vendas.

**Palavras-chave:** Produtividade de Vendas. Estratégias de Monitoramento.

## ABSTRACT

This project aims to analyze the company Kast B2b - Business To Business Brazil meats, detect its weaknesses and optimize them through strategies to increase their sales in the retail sector. The big challenge was to identify the flaws in the commercial sector and to find strategies to optimize sales. Analyzing its productivity and the performance of commercial teams, was designed a project presented to the managers in order to suggest improvements. After the consolidation of the data, it was possible to identify gaps that hinder leveling the productivity of teams, such as: Geographical Distribution of customer base, the need for increasement of monitoring the quality and the customer visits. Aiming the continuous growth of the company in a broad market, competitive and focused, commercial procedure must be effective and implement quick solutions. The solutions and strategies for specific problems were thought to reach the leveling productivity exploring the strengths and developing the weaknesses of the sales teams.

**Keywords:** Productivity at Sales. Monitoring strategies.

## INTRODUÇÃO

O Objetivo geral da pesquisa é detectar as falhar no setor comercial e desenvolver estratégias para maximizar as vendas no varejo do centro de distribuição de

carnes da organização KAST B2B – Business To Business Distribuidora de Carnes do Brasil. Identificada a existência de falhas na distribuição geográfica da carteira de clientes e no deslocamento por parte da equipe de vendas, fator que impede o aproveitamento e provoca a redução no número de visitas e, em decorrência destes fatores, diagnosticou-se como o comportamento dos profissionais é inadequado às melhores práticas indicadas para um bom atendimento. O objetivo específico é aumentar a produtividade da equipe de vendas, aumentando o número de visitas realizadas otimizando a comunicação para elevar o nível dos serviços e a excelência no atendimento.

A hipótese é que se redistribuir a carteira de clientes as agendas serão otimizadas e a aplicação de coaching pelos líderes de vendas potencializarão os resultados. Isso porque as ferramentas utilizadas aumentarão a disponibilidade e eficiência dos profissionais junto aos clientes.

A justificativa para as ações da pesquisa é que após detectado a fragilidade da empresa na área comercial, com as sugestões apresentadas a venda presencial atingirá eficácia e proporcionará melhor atendimento e aproveitamento nos pontos de venda.

A metodologia aplicada à pesquisa explorou as referências bibliográficas e eletrônicas com pesquisa de campo e observação *in loco* na empresa KAST B2B – Business to Business Distribuidora de Carnes do Brasil

O referencial teórico utilizou conceitos dos autores das áreas correlatas à investigação. Dentre eles se destacaram as análises de Marketing de Philip Kotler.

Ferramentas de Coaching de João Alberto Catalão e Ana Teresa Penim que sustentaram as sugestões de melhoria apresentadas considerando a cultura e segmento do negócio, entre outros.

## 1. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

O Nome da empresa KAST B2B – Business to Business Distribuidora de Carnes do Brasil, foi inspirado no seu fundador. K – Kaique, A – Almeida, S – Soares, T – Tavares. B2B – *Business to business* - Negócios realizados entre pessoas jurídicas – umas das líderes em produção de carnes no Brasil. A KAST é uma das maiores produtoras mundiais de carne bovina. Com mais de 100 mil funcionários, a companhia conta com mais de 130 unidades fabris e atua no segmento de alimentos. Presente na maioria dos mercados consumidores, a KAST é exportadora de proteína animal, fornecendo os seus produtos para mais de 90 países.

Fundada em 1975 na cidade de Marília, estado de São Paulo, a KAST iniciou suas operações no exterior através da aquisição da Trot, no Paraguai, e em 2009, a companhia realizou a abertura de capital e passou a ter suas ações negociadas em bolsa, além de criar sua área de relações com investidores.

Nos anos seguintes, fez várias aquisições e consolidou sua participação nos mercados de carne ovina, suína e bovina. No Brasil, concentra suas atenções nas unidades produtoras, localizadas em regiões

estratégicas para o abastecimento, como também nos centros de distribuição localizados nas principais capitais do país.

A sede da empresa é em São Paulo (SP). O segmento é indústria alimentícia. Conta com 109.500 empregados em (2015). O seu valor de mercado em junho 2015 estava em R\$ 12 bilhões, com lucro de R\$ 0,92 bilhões em (2014) e faturamento de 42,30 Bilhões em (2014) conforme fonte adaptado do

site: [www.kast.com.br](http://www.kast.com.br). Dentre os produtos comercializados destacam-se as carnes: bovina, suína, aves, embutidos, defumados e Industrializados. Para demonstrar a distribuição hierárquica da empresa segue o organograma.

Figura 1: Organograma funcional da Kast B2B – Business to Business Distribuidora de Carnes do Brasil.



Fonte: Adaptado pelos pesquisadores para o projeto de pesquisa, na FICS, São Paulo, 2015.

## 2. DESCRIÇÃO DO PROCESSO

As atividades de distribuição e vendas da companhia conta com CD - Centro de Distribuição - da própria companhia, localizado na grande São Paulo. Este CD atua no mercado de proteínas de origem animal, de forma *in natura* - Cortes resfriados e congelados - e industrializadas, atendendo os canais de varejo, médio varejo e *foodservice* - segmentação na área de alimentação composta por transformadores - em todo o

estado de São Paulo. A estrutura do CD, conta com uma capacidade de armazenagem de 6.000 (seis mil) posições *pallet*, que correspondem a aproximadamente 4.800 (quatro mil e oitocentas) toneladas de produtos (congelados, resfriados e temperatura ambiente). Conta com uma frota de 130 veículos (terceirizados), dentre eles, Vucs, Vans,  $\frac{3}{4}$  e Truques – veículos diferenciados por sua capacidade de carregamento - com capacidade de entrega de 300 toneladas/dia.

Atualmente o centro de distribuição possui cerca de 370 colaboradores distribuídos entre departamentos de logística, comercial, trade marketing e recursos humanos. O sistema de gestão é baseado no desdobramento de metas para cada departamento e acompanhamento diário destes indicadores para identificar desvios em suas projeções e assim tomar providências imediatas para a correção. Também faz parte da estratégia de gestão, a disseminação e cumprimento da cultura da companhia, tornando assim os colaboradores comprometidos e motivados na busca de resultados de forma harmoniosa e sinérgica. A cultura da companhia é composta por 5 (cinco) valores que consideram: disponibilidade, franqueza, simplicidade, disciplina e determinação.

## 2.1 EQUIPE DE VENDAS

A equipe de vendas atua de forma segmentada de acordo com os canais: Varejo - açougues, minimercados, boutiques de carnes e avícolas. Médio varejo - supermercados, distribuidores e atacadistas. Foodservice - restaurantes, padarias - Fast-food - Empresas especializadas em refeições rápidas - Cozinhas industriais, catering - Empresas especializadas em refeições para aeronaves. Os profissionais da área vendas são: Gerentes Regionais, Gerentes de Vendas, Coordenadores, Vendedores externos, Representantes comerciais e, Operadores (as) de Telemarketing.

Os Vendedores externos atuam de forma presencial e eletrônica - telefone, e-mails, mensagens entre outros. O próprio vendedor é responsável pelo lançamento de seus pedidos, isso é possível por meio de um

equipamento portátil, o que agiliza as atividades de captação e processamento de pedidos. São subordinados e acompanhados por um Coordenador de vendas de forma que seus resultados e maneiras de atuação sejam equalizados e monitorados, buscando a excelência no atendimento prestado aos seus clientes.

Os profissionais de telemarketing atuam em carteira de clientes pré-determinada pela empresa e também são acompanhados por um coordenador interno que faz monitoramento das ligações, possibilitando a identificação das formas de abordagem e atendimento, e assim aplicar um treinamento para aprimorar suas formas de atendimento. Um roteiro de ligações é elaborado de acordo com o histórico de compras dos clientes, dia de compra e horários pré-fixados, de forma a agilizar sua atuação e buscar o objetivo de ligações diárias que hoje é de 60.

Os representantes comerciais são profissionais que atuam de forma autônoma em áreas livres. Através de contrato firmado pela companhia, os escritórios comerciais passam a representar a empresa e os modelos de contrato podem ser definidos por famílias de produtos, clientes a serem explorados, percentuais de comissão etc. Este não possui nenhum tipo de subordinação e não há monitoramento sobre sua atuação e os mesmos possuem uma característica de atender os clientes em sua maioria através de tecnologia e não de forma presencial, o que dificulta a introdução de novos produtos e uma exploração da área geográfica através de prospecção.

A posição da filial atualmente atende mais de 11.500 (onze mil e quinhentos) clientes e o volume médio mensal de vendas é de 5.000

(cinco mil) toneladas, o que representa 80% da capacidade instalada do CD. A KAST apesar de possuir mais de 40 anos de mercado, atua apenas há 5 anos com distribuição direta para o varejo, mesmo assim alcançou em pouco tempo aproximadamente 12% de Market Share - Índice de Participação de Mercado.

### 3. FALHA NO PROCESSO

Foi identificado através de um questionário enviado aos gestores, significativas diferenças de produtividade, entre as equipes de vendas e suas regiões, nos indicadores média de visitas, pedidos, volume mensal, clientes movimentados e itens por pedido.

Figura 2: Questionário

#### Questionário:

- 1- Qual a media de visitas dia da sua equipe de vendas?  
( ) 0 a 5 ( ) 6 a 10 ( ) 11 a 15 ( ) 16 a 20 ( ) Acima de 21
- 2- Qual a media diária de pedidos emitidos pela sua equipe de vendas?  
( ) 5 a 10 ( ) 11 a 15 ( ) 16 a 20 ( ) Acima de 21
- 3- Qual a media de itens por pedido da sua equipe de vendas?  
( ) 1 a 2 ( ) 2 a 3 ( ) Acima de 3
- 4- Qual a media de clientes movimentados pela sua equipe de vendas?  
( ) 60 a 70 ( ) 71 a 80 ( ) 81 a 90 ( ) 91 a 100 ( ) Acima de 101
- 5- Qual a media de volume mensal da sua equipe? (Tons)  
( ) 20 a 25 ( ) 26 a 30 ( ) 31 a 40 ( ) Acima de 41
- 6- Qual o tempo médio dedicado às visitas atualmente?  

---

---
- 7- Atualmente qual o percentual de atingimento da sua equipe?  
( ) 31% a 50% ( ) 51% a 70% ( ) 71% a 90% ( ) Acima de 91%
- 8- Dentro da área geográfica atendida pela equipe de vendas de varejo, você acredita que ainda tem muitos pontos de vendas a serem explorados?  
( ) Nada ( ) Pouco ( ) Muito
- 9- Você entende que os pontos de vendas atualmente atendidos poderiam ser melhor explorados?

Sim  Não

10- No seu entendimento hoje o tempo utilizado para o deslocamento por parte do vendedor é um impedimento para alta produtividade?

Sim  Não

11- Uma proposta de redistribuição da carteira de clientes buscando concentração geográfica e o menor deslocamento dos vendedores pode facilitar a atuação dos mesmos?

Sim  Não

12- Qual o risco de queda na fidelização por parte do cliente caso o vendedor seja trocado?

Nulo  Baixo  Médio  Alto

13- No que se refere na qualidade ao atendimento, na qual seria o melhor modelo de vendas?

Telefone  Presencial  E-mail

14- De uma maneira geral, você considera sua equipe bem treinada?

Sim  Não

15- A presença do coordenador em rota fazendo monitoramento e ajuste no modelo de atuação por parte dos vendedores pode contribuir para evolução dos mesmos?

Sim  Não

16- Esta situação causa desconforto cliente/vendedor?

Sim  Não

17- Qual o nível de estresse com as mudanças de atendentes?

Nulo  Baixo  Médio  Alto

18- De acordo com as mudanças propostas, no seu entendimento quais indicadores de produtividade podem sofrer evolução?

---

Fonte: Elaborado pelos pesquisadores na FICS – Faculdades Integradas Campos Salles, São Paulo, 2015

Gráfico 1: Média de Visitas/Dia por região de venda.



Fonte: Elaborado pelos pesquisadores na FICS – Faculdades Integradas Campos Salles, São Paulo, 2015.

Conforme o gráfico acima, pode-se perceber que a quantidade de visitas realizadas pelas equipes possui grandes diferenças e após a verificação em campo, constatou-se que o tempo de deslocamento

entre diversas regiões se difere, como também a presença de diversos estabelecimentos ainda não atendidos ou já cobertos pela equipe de telemarketing, impede a evolução das quantidades de visitas.

Gráfico 2: Média de Pedidos/dia por região de venda.

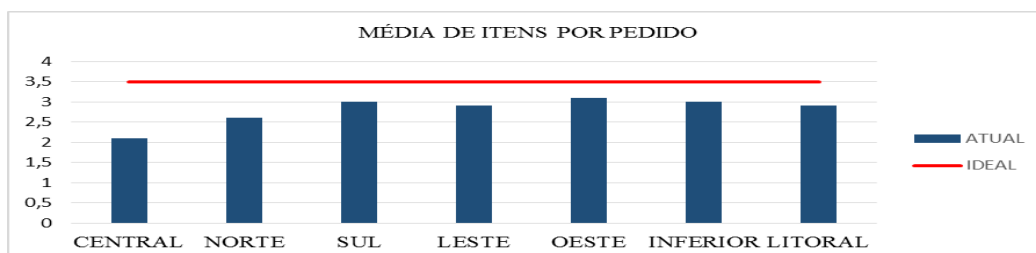


Fonte: Elaborado pelos pesquisadores na FICS – Faculdades Integradas Campos Salles, São Paulo, 2015.

Da mesma forma, a quantidade média diária de pedido por vendedor oscila de forma considerável. Reflexo da baixa quantidade de

visita como também o tempo disponível de atendimento para cada cliente.

Gráfico 3: Média de itens por pedido

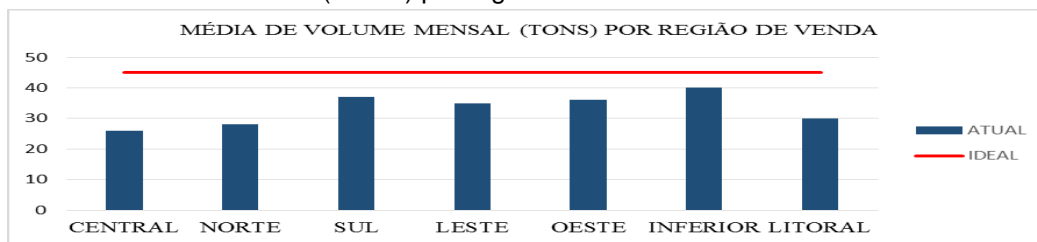


Fonte: Elaborado pelos pesquisadores na FICS – Faculdades Integradas Campos Salles, São Paulo, 2015.

Considerando o universo de famílias e produtos comercializados pela empresa, aproximadamente 600 SKUs - *Stock Keep United*: Produtos de diferentes classificações mantidos em estoque -, a quantidade média de itens vendidos por pedido é baixa. Este

resultado é a grande consequência de diversas falhas cometidas pelo vendedor, por exemplo, falta de leitura de loja, não oferecer e divulgar novos produtos através de catálogos e dispor pouco tempo para o atendimento.

Gráfico 4: Volume Mensal (TONS) por região de venda.

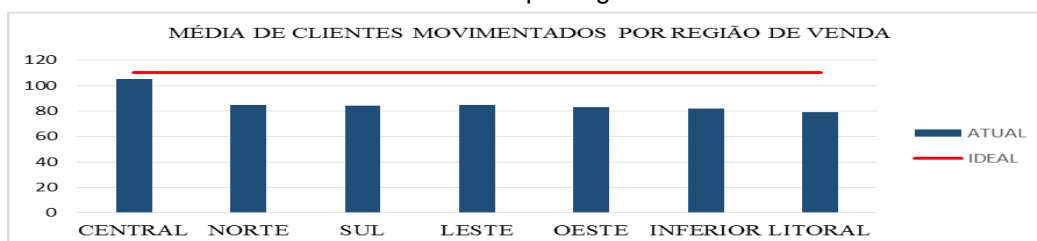


Fonte: Elaborado pelos pesquisadores na FICS – Faculdades Integradas Campos Salles, São Paulo, 2015.

Em consequência dos indicadores anteriores e também da má distribuição da carteira de clientes, causando um desequilíbrio da carga de trabalho entre as áreas, os níveis

de entrega ficaram relativamente baixos e desuniformes. Entende-se que a força de venda poderia ser melhor explorada.

Gráfico 5: Média de clientes movimentados por região de venda.



Fonte: Elaborado pelos pesquisadores na FICS – Faculdades Integradas Campos Salles, São Paulo, 2015.

Considerando as melhores práticas de grandes empresas do varejo, entende-se que os números são baixos. O mercado de varejo na área geográfica em questão oferece imensa oportunidade para o aumento da base de clientes e conseqüentemente permitir uma abrangência maior de atuação. Hoje 29% dos clientes atendidos compram uma vez por semana, fato que é contrário aos costumes pertinentes as atividades exercidas por esses clientes.

dos resultados, a solução é em primeiro lugar redistribuir toda a base de clientes do estado de São Paulo de forma a concentrar ainda mais a área geográfica de atuação de cada vendedor. A sugestão é adotar o critério de atender via telemarketing as áreas geográficas de maior deslocamento e menor concentração de estabelecimentos, evitando assim a perda de tempo.

No atendimento via telemarketing, atuando de forma correta, podemos aprender novas ideias com os clientes, realizar pesquisas para conhecer o mercado e ainda estimular a venda de itens correlatos. O telefone como meio de ouvir e conversar com os clientes pode ser um grande recurso, pois além de se aprender

#### 4. PLANO DE MELHORIA

Considerando todos os fatos acima citados os quais impedem a rápida evolução

mais sobre eles, vamos deixá-los com a sensação de ter sido bem servidos. O telemarketing vai servir de esforço de vendas em sentido único para conversas em mão dupla; de telefonemas impessoais para tentativa de construção de relacionamento; e da completa ignorância a respeito dos clientes potenciais para ofertas direcionadas e significativas (KOTLER, 1931, p. 211).

Em seguida, simulamos roteirização da base de clientes dos vendedores externos baseados em seu histórico de compras e proximidade, determinamos quais os clientes e em qual ordem serão visitados em cada dia da semana. Moreira (2001) defende, para empresas de grande abrangência de atuação, a organização da força de vendas por região.

Cada vendedor deve atender à todos os clientes, mesmo que de diferentes setores, em relação à todos os produtos da empresa. Quanto mais concentrados os clientes e quanto maior for a área de atuação da empresa, maior será o número de regiões geográficas. Sua maior vantagem é a racionalização de custos, uma vez que concentra as operações em regiões físicas definidas preliminarmente entre os participantes da equipe de vendas. Além disso, como cada vendedor cuida de uma região, não há confusão sobre quem é responsável pelo quê. Ela também proporciona redução do custo de visita, aumento da produtividade dos vendedores e diversificação de contatos, que é bastante enriquecedora para o profissional de vendas (MOREIRA, 2001, p. 229).

De acordo com o autor, é indicado para as empresas de grande abrangência o modelo de se organizar sua força de vendas

por região, o que vem a coincidir com o negócio aqui estudado. Além da redução de custos, pode-se proporcionar uma clareza nas grandes responsabilidades, aumento na produtividade e possibilidade de aumento de mercados. Julio (2010), reforça a necessidade de se insistir no poder da disciplina para o sucesso das vendas, e que não há disciplina sem o cumprimento à risca da agenda de visitas

Em toda venda há um componente que vai além das visitas e do bem atender. Esse componente é a estratégia, que tem uma forte ligação com uma agenda bem elaborada e planejada.

Procure planejar a sua agenda de modo que consiga atender a todos os clientes no tempo adequado. Agenda é para ser cumprida. É bom para você e para seus clientes, que adquirem o hábito de esperar por você (JULIO, 2010 p. 81).

De acordo com as alterações sugeridas, podemos então proporcionar o cumprimento da agenda de visitas, e desta forma estar mais disponível para satisfazer as necessidades dos clientes, e suprir as suas expectativas elevando assim o nível de atendimento.

Uma das vantagens de se complementar o atendimento com a força do telemarketing: Redução de custos de locomoção: por ser um instrumento ágil e eficiente, e considerando-se as dificuldades de locomoção nas grandes cidades, este meio permite uma redução de custos. (STONE, 1994, p. 204)

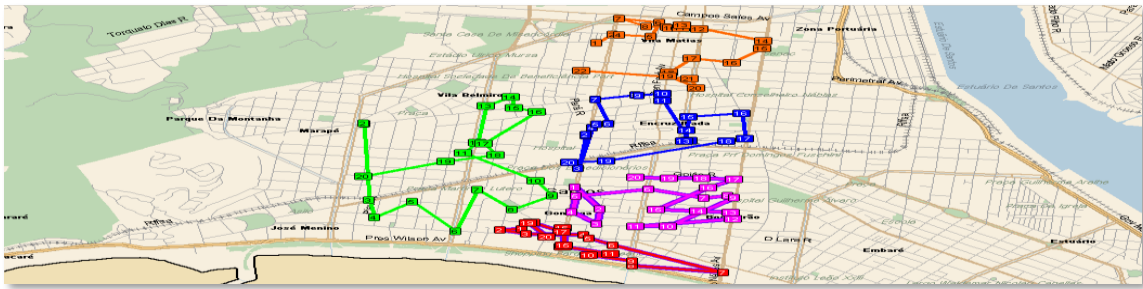
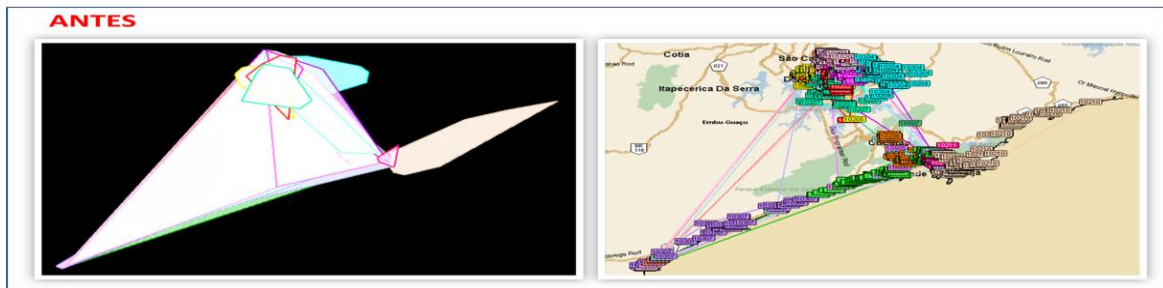


Figura 3: Simulação de rota de visitas.

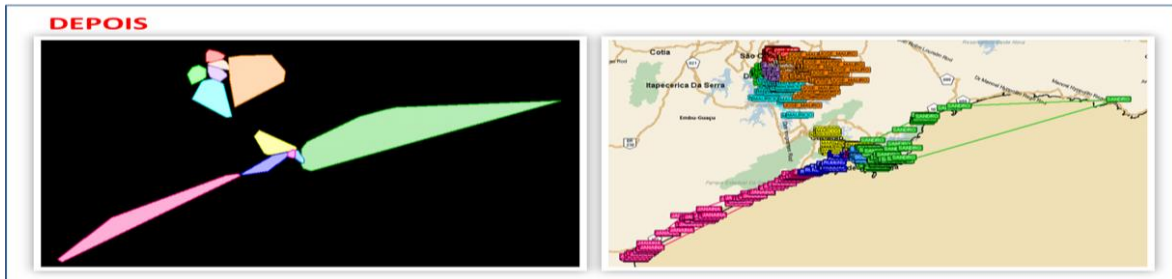
Fonte: Sistema Roadnet – Elaborado pelos pesquisadores na FICS – Faculdades Integradas Campos Salles, São Paulo, 2015

Figura 4: Distribuição Geográfica da carteira de clientes (Atual).



Fonte: Sistema Roadnet – Elaborado pelos pesquisadores na FICS – Faculdades Integradas Campos Salles, São Paulo, 2015

Figura 5: Simulação da Distribuição Geográfica da carteira de clientes.



Fonte: Sistema Roadnet – Elaborado pelos pesquisadores na FICS – Faculdades Integradas Campos Salles, São Paulo, 2015

Outra ação a ser tomada, é a aplicação de coaching diário aos vendedores por parte dos coordenadores. A ideia principal é treinar, motivar e monitorar a atuação do vendedor em seu roteiro do dia e pontuando seus pontos fortes e fracos a cada 5 visitas de forma a buscar mudança de comportamento imediata.

KOTLER (1931, p. 79) entende que os “vendedores devem estar motivados, tanto quanto jogadores de futebol, aglomerados em torno de um técnico antes de uma partida decisiva. O verdadeiro talento consiste em motivar os vendedores médios e não as estrelas.”

A primeira etapa de avaliação é planejamento do dia e prévio à entrada no

estabelecimento, segunda etapa avalia a ação no PDV, ou seja, cumprimentar clientes e colaboradores, leitura de loja, verificação de qualidade dos estoques. A terceira etapa é negociação, que evidencia os serviços prestados, orienta a lucratividade, toma iniciativa da venda, trata objeções e fecha o negócio. Por último a avaliação é finalizada com avaliação de participação nas campanhas e desafios. Segundo Ventura (2009), coaching é:

Um processo para pessoas que desejam o alto desempenho. O líder de vendas tem o grande desafio de utilizar o potencial de sua equipe ao máximo, atuando de forma eficaz sobre o integrante e gerando sinergia positiva de time no ambiente, possibilitando a realização de resultados acima da média, tanto quantitativamente como qualitativamente (VENTURA, 2009, p. 241).

Ventura (2009) acredita que para o profissional de vendas o processo de coaching pode contribuir ao possibilitar:

Geração de autoconhecimento: O feedback autêntico através da exposição de pontos fortes e pontos a desenvolver, vai oferecer base para a etapa de processo de coaching e abrir a visão do profissional sobre seu desempenho e sua percepção clara, que pode maximizar seu potencial em vendas (VENTURA, 2009, p. 241).

Neste processo, o Coordenador irá expor de maneira clara todos os pontos fortes e os pontos que o vendedor precisará desenvolver, assim ele terá o pleno conhecimento de seu desempenho, o que facilitará a maximização do seu potencial em vendas.

Planejamento de metas: Em vendas a palavra planejamento é uma constante, no entanto o líder estabelecerá o papel de diálogo ativo

e dinâmico, através de ferramentas e perguntas inteligentes para que o seu liderado entenda onde pretende chegar e como estabelecer os passos para conquistar seus resultados. Um processo que irá focar a mente e estabelecer um estado emocional positivo de vitória (VENTURA, 2009, p. 241).

O vendedor precisará ter em mente todas as suas metas. Neste caso, o Coordenador terá que extrair do vendedor todas as táticas que o mesmo pode elaborar para atingir seus objetivos. Para que isso aconteça, o vendedor precisa ter uma visão abrangente das suas metas, só assim conseguirá executar o plano de ação para atingi-las.

Mudança de um comportamento: O líder ao atuar sobre um comportamento do liderado fará crescer as habilidades e atitudes dos seus profissionais de desempenho. Sua percepção tem que ser apurada e de imediato. O comportamento do individuo pode estar ligado a pensamentos pouco desafiadores sobre si mesmo, pouca crença sobre metas recebidas ou baixas estima e pouca confiança na sua capacidade. Atuar sobre o comportamento é permitir ao liderado acreditar mais em si, em suas metas e em sua capacidade de transformação (VENTURA, 2009, p. 242).

Para desempenhar seu papel, o vendedor precisa ter um estado emocional equilibrado. O desafio do Coordenador é fazer com que o vendedor tenha confiança em si próprio para executar as suas atividades e atingir os seus objetivos. A confiança nas metas e em sua capacidade de transformação é primordial para o sucesso do vendedor.

Monitoramento: O monitoramento em vendas ao utilizar o processo de coaching irá maximizar o acompanhamento das metas, do planejamento e do comportamento do liderado. Ao utilizar o processo, o gestor vai ter no seu profissional de

vendas um aliado na geração de resultados, porque o comprometimento interno foi focado pela interação de ambos. No jogo interior das vendas o coaching é um processo capaz de transformar profissionais de resultados medianos em “gigantes”, focando a mente e desenvolvendo o poder do coração. O líder de vendas que se determine a tal propósito terá seus resultados superados e um time de alto desempenho com pessoas felizes (VENTURA, 2009, p. 242).

Despertar o interesse em monitorar seus resultados pode despertar no vendedor o desenvolvimento de novas táticas e planos de ação para obtenção de melhores resultados.

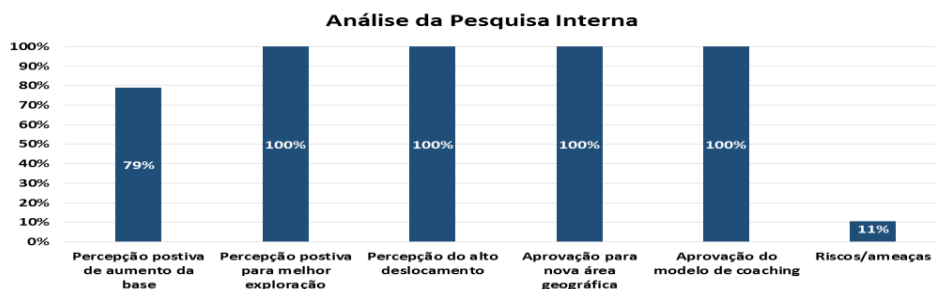
Com todos os pontos citados acima, faz-se necessário um melhor monitoramento e acompanhamento das ações da equipe de

vendas. O mercado é “relativamente” novo e ainda apresenta pontos a serem melhorados, por isso existe a necessidade de melhorias de diversos aspectos.

A ideia é acompanhar o vendedor em campo para que possa ser identificado seus pontos fortes e os pontos a desenvolver. Para esta ação, foi criado um formulário onde o coordenador poderá acompanhar e registrar as avaliações do vendedor, facilitando a execução do feedback.

Todas as soluções propostas foram baseadas em uma pesquisa interna, onde foi identificada a percepção dos líderes referente aos assuntos aqui discutidos.

Gráfico 6: Percepção dos líderes



Fonte: Elaborada pelos pesquisadores na FICS – Faculdades Integradas Campos Salles, São Paulo, 2015

Tabela 1: Formulário de Coaching

Formulário de Coaching															
ETAPA	PASSOS	ATIVIDADES	Níveis												
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
PLANEJAMENTO	Planejamento do Dia	Verifica os indicadores e metas do dia? (Preços, volumes acumulados, clientes movimentados, etc)													
	Planejamento Prévio à Entrada	Verifica pendências do cliente? (Cortes, devoluções, duplicatas vencidas, bloqueio de vendas e solicitações) Checa histórico e as metas para o cliente? Sabe qual é o mix que o cliente trabalha?													
AÇÃO NO PDV	Cumprimentar Cliente	Cumprimenta todos os colaboradores, é identificado pelo nome e apresenta o catálogo/lâmina de produtos ao comprador?													
	Realizar Leitura de Loja	Verifica oportunidade de inserção de produtos observando ilhas / expositores, gôndolas, freezers e estoque do cliente.													
	Execução	Verifica oportunidades de exposição da marca? Garante o maior espaço possível dentro do cliente para os produtos JBS - Foco em Commodities?													
	Merchandising	Verifica o material de merchandising existente e aplica o material de forma adequada?													
NEGOCIAÇÃO	Verifica Qualidade	Todos os produtos existentes no cliente estão em condições ideais para venda / consumo?													
	Evidenciar Serviços	Torna perceptível a prestação de serviços JBS explicando o trabalho executado dentro do cliente?													
	Orientar Lucratividade	Orienta o cliente quanto à formação / composição dos custos / preços dos seus produtos?													
	Tomar Iniciativa de Venda	O vendedor aborda e propõe o pedido, conforme histórico, perfil e potencial do cliente?													
DESAFIO	Tratar Objetivos	Trata objeções durante a negociação?													
	Fechar o Pedido	Detalha o pedido emitido informando o dia da entrega, a quantidade de cada item e a data da próxima visita?													
Avaliação do Dia	Desafio de Vendas	Tem conhecimento e procura cumprir o desafio do dia? Análise os resultados durante e ao final da rota?													
	Checar Resultados	Registra anomalias e pendências encontradas na rota?													

Observações \_\_\_\_\_

ESCALA DE PONTUAÇÃO	Abaixo de 15	Ainda não cumpre a Rotina	Reavaliar e Treinar
	Entre 16 e 30	Cumpre Parcialmente a Rotina	Identificar pontos a treinar
	Entre 31 e 40	Cumpre a Rotina de Vendas	Mantiver evolução
	Acima de 40	Cumpre com excelência	Atingiu a meta do Nosso Jeito

Fonte: Elaborado pelos pesquisadores na FICS – Faculdades Integradas Campos Salles, São Paulo, 2015

#### 4.1. INVESTIMENTO

Diante das alterações aqui propostas, foi identificado um investimento modesto para a execução do plano de melhoria. A quantidade de clientes remanejados, aproximadamente 2.500, não interfere significativamente no tamanho da força de vendas. Apenas 160 clientes serão acrescidos na base de telemarketing, o que explica um investimento de R\$ 48.000,00 (quarenta e oito mil reais) anuais, viabilizando a contratação de mais um PA – Posto de Atendimento - para a execução da estratégia de crescimento.

#### 4.2. DEPARTAMENTOS ENVOLVIDOS

A execução envolve alguns departamentos fundamentais na organização, a logística irá avaliar as áreas geográficas de atuação, o setor de Gestão da informação analisará as informações dos clientes potenciais, da frequência de compra de cada um e consolidará os dados colhidos do formulário de Coaching. A responsabilidade dos Recursos Humanos é treinar os Coordenadores para a aplicação de Coaching e

comercial executará os planos de melhoria e ficará responsável por comunicar as mudanças para os clientes.

#### 4.3. RESULTADOS ESPERADOS

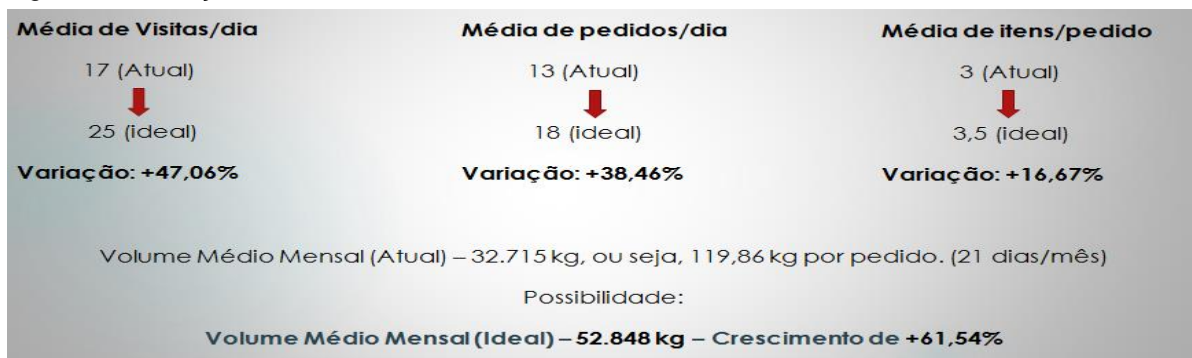
De acordo com a nova distribuição dos clientes e a fixação da agenda de visitas, o tempo de deslocamento será amplamente reduzido, e conseqüentemente o tempo para atendimento aos clientes será aumentado, proporcionando maior interação entre cliente e vendedor. Com essa nova disponibilidade, a qualidade e a quantidade de visitas evoluirão, proporcionando um maior sucesso na concretização de negócios e incremento na quantidade de itens por

pedido e pedidos por dia. Todos estes indicadores se consolidam e são geradores de alta produtividade e crescimento no faturamento da equipe de vendas.

Surgem também os ganhos logísticos, pois à medida que se executa uma agenda bem elaborada e de acordo com a proximidade dos clientes, os pedidos captados pela equipe de vendas, tendem a ficar cada vez mais concentrados, proporcionando agilidade nas entregas, qualidade no serviço, e custos mais baixos.

#### 4.4. SIMULAÇÃO DAS POSSIBILIDADES DE CRESCIMENTO

Figura 6: Simulação de Crescimento



Fonte: Elaborado pelos próprios autores na FICS – Faculdades Integradas Campos Salles, São Paulo, 2015

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho permitiu visualizar uma série de oportunidades de melhorias no setor avaliado.

Considerando a longa história da companhia e sua posição atual de uma das líderes na produção de carne bovina, sua atuação no varejo ainda pode ser muito explorada. Hoje, após ampliação dos investimentos em mídia e infraestrutura, a equipe de vendas pode contar com uma forte exposição de marca e possibilidade de prospecção. Em uma atividade com predominância em *commodities* e com margens reduzidas, faz-se cada vez mais necessária a agregação de valor aos seus produtos e uma maior produtividade das equipes de vendas.

As correções aqui propostas permitem uma maior penetração e presença nas áreas geográficas cobertas. A presença do líder no campo permitirá o treinamento e monitoramento constante, proporcionando assim, a evolução pessoal e profissional de seu liderado, pois o fator humano é fundamental para a obtenção de resultados e, para tanto, as empresas precisam contar com pessoas conscientes, competentes e auto responsabilizadas, além de pessoas alegres e motivadas que aproveitam e desenvolvem seus potenciais movidos pela mobilização e inspiração de seus líderes.

Outro fator importante é a melhor distribuição da carteira de clientes que permitirá uma melhor presença do vendedor e melhor extração do potencial de cada de ponto de venda.

A conclusão é que o desafio de produtividade pode ser superado através de uma metodologia que promova a conscientização da equipe de vendas, além do *empowerment* - Apoderamento; Dar poder aos funcionários - individual e coletivo, ou seja, um processo capaz de mobilizar a liderança e seus liderados para a criação de novas possibilidades.

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS E ELETRONICAS

JULIO, Carlos Alberto. Vender e negociar bem. São Paulo: Saraiva, 2010.

KOTLER, Philip. Marketing de A a Z: 80 Conceitos que todo profissional precisa saber. São Paulo: Elsevier, 2003.

MOREIRA, Júlio Cesar Tavares. Administração de Vendas, São Paulo: Saraiva, 2001.

STONE, W. "Vantagens e desvantagens do telemarketing"  
IN: Alexandre Luzzi Las Casas. Marketing de Varejo, Atlas 1994.

VENTURA, G. "Coaching em vendas: um processo essencial para o alto desempenho"  
IN: Catalão, J.A.; Penim, A.T. Ferramentas de Coaching. Lisboa: Lidel,2009.

KATS. Disponível em:  
<<https://www.kats.com.br>> Acesso em: 20  
mar.2015 às 19h45.