



Maicol Giovanni Fensterseifer

**Proposta de Melhoria nos processos de vendas de uma
concessionária de máquinas e equipamentos agrícolas**

Horizontina-RS

2018

Maicol Giovanni Fensterseifer

Proposta de Melhoria nos processos de vendas de uma concessionária de máquinas e equipamentos agrícolas

Trabalho Final de Curso apresentado como requisito parcial para a obtenção do título de bacharel em Engenharia de Produção na Faculdade Horizontina, sob a orientação do professor Marcelo Blume, Me e Eliane Garlet co-orientadora, Ma.

Horizontina-RS

2018

FAHOR - FACULDADE HORIZONTINA
CURSO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

A Comissão Examinadora, abaixo assinada, aprova o trabalho final de curso

“Proposta de Melhoria nos processos de vendas de uma concessionária de máquinas e equipamentos agrícolas”

Elaborada por:

Maicol Giovani Fensterseifer

Como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em

Engenharia de Produção

Aprovado em: 06 /12 / 2018

Pela Comissão Examinadora

Professor Marcelo Blume

Presidente da Comissão Examinadora - Orientador

Professora Cátia Raquel Felden Bartz

FAHOR – Faculdade Horizontina

Professor Jonas Diogo Silva

Dedicatória

Dedico esta conquista aos meus pais Mario e Maristela, ao meu irmão Marcel, à minha esposa Maiara e minha filha Aurora pelo apoio, carinho e compreensão nas horas difíceis e por me incentivarem a enfrentar as dificuldades quando estas surgiam.

AGRADECIMENTO

Agradeço aos professores da FAHOR pelos ensinamentos e experiências compartilhadas ao longo destes anos.

Aos colegas de graduação pela amizade e por enfrentarmos os mesmos obstáculos e que soubemos apoiar-nos nestes momentos difíceis.

A minha família e amigos que souberam compreender as fases difíceis, a minha ausência e sempre estiveram do meu lado incentivando em lutar pelos meus ideais.

“A mente que se abre a uma nova ideia jamais voltará ao seu tamanho original”.

Albert Einstein

RESUMO

A globalização vem apresentando um mercado cada vez mais acirrado fazendo com que as empresas busquem constantemente um diferencial competitivo para poder se manter inserida no mesmo. Para as empresas de agronegócio, investir em estudos que buscam melhores práticas de vendas, possibilita atender as necessidades que seus clientes procuram e conhecer os anseios de seus futuros clientes. Ao mesmo tempo em que uma empresa tem seus processos de vendas padronizados, apresenta uma equipe mais alinhada e proporciona uma maior produtividade e maior lucro à empresa. Este estudo tem por objetivo propor melhorias de processos em vendas para uma concessionária de máquinas e equipamentos agrícolas, localizada na região sul do país. O estudo se caracteriza como pesquisa-ação e estudo de caso, com abordagem qualitativa de caráter exploratório, descritivo e explicativo. Como principais resultados obtidos, destaca-se a importância deste estudo à área de Engenharia de Produção perante as atividades desenvolvidas. Por meio de aplicação de pesquisas com perguntas específicas para o público alvo: clientes, consultores de negócio, gerentes e apoio de vendas, o pesquisador pode através dos resultados obtidos, oferecer um conjunto de melhorias para o processo de vendas da empresa. Dentre as oportunidades de melhorias, a proposta de criar estímulos a experimentação dos produtos, já foi implantada na empresa. Com este estudo, observou-se a necessidade de mudanças empresariais para almejar um melhor resultado utilizando as propostas sugeridas pelo autor. Por fim, destaca-se a importância da pesquisa para a empresa, pois foi possível verificar outras áreas com necessidades de melhorias futuras na gestão da frota de veículos e principalmente a logística de entrega dos equipamentos que é terceirizada e apresenta um custo elevado.

Palavras-chave: Processo de vendas. Agronegócio. Máquinas e equipamentos agrícolas.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Instrumento de coleta de dados utilizado com os clientes	24
Figura 2: Estrutura organizacional por divisional.....	29
Figura 3: Processo de vendas com apoio de profissionais	30
Figura 4: Fluxograma de todos os processos de vendas utilizado atualmente pela empresa	32
Figura 5: Prioridade dos clientes na escolha para a compra de um equipamento	35
Figura 6 – Perfil dos clientes que priorizam o preço.....	36
Figura 7 - Perfil dos clientes que priorizam o pós venda na compra de equipamentos	37
Figura 8 - Perfil dos clientes que priorizam a marca na compra de equipamentos ...	38
Figura 9 - Maior dificuldade apresentada pelos clientes na aquisição de novos equipamentos.....	39
Figura 10 – Demonstrativo das visitas dos consultores de vendas à clientes	41
Figura 11 - Demonstrativo da importância do conhecimento do produto para aquisição	42
Figura 12 – Dificuldade no recrutamento de consultores de negócio	43
Figura 13 – Tempo necessário para a capacitação de um consultor de negócios no ramo agrícola	44
Figura 14 - Resultados das dificuldades na prospecção de novos clientes	45
Figura 15 – Dificuldades apontadas pelos consultores em cumprir as agendas programadas	46
Figura 16 – Dificuldades para elaboração dos processos de financiamento.....	47

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	8
1.1	TEMA	9
1.2	PROBLEMA DE PESQUISA	9
1.3	HIPÓTESES	9
1.4	OBJETIVOS	10
1.4.1	Objetivo geral	10
1.4.2	Objetivos específicos.....	10
1.5	JUSTIFICATIVA	10
1.6	ESTRUTURA DO TRABALHO	12
2	REFERENCIAL TEÓRICO	13
2.1	AGRONEGÓCIO.....	13
2.1.1	Promoção de vendas.....	14
2.1.2	Comercialização de máquinas agrícolas	15
2.1.3	Canal de distribuição no agronegócio	16
2.2	FUNIL DE VENDAS	17
2.2.1	Estratégias de marketing.....	17
2.2.2	<i>Market Share</i> (Participação de mercado)	19
2.3	GESTÃO DO RELACIONAMENTO COM O CLIENTE (CRM).....	19
3	METODOLOGIA	21
3.1	CARACTERIZAÇÃO DO MÉTODO E ABORDAGEM DE PESQUISA ADOTADA	21
3.2	CARACTERIZAÇÃO DOS OBJETIVOS E COLETA DE DADOS	22
4.	RESULTADOS E DISCUSSÕES	27
4.1	Caracterização da empresa pesquisada	27
4.1.1	Organograma atual da empresa.....	28
4.1.2	Situação atual do processo de vendas da empresa	29
4.2	MELHORES PRÁTICAS DE VENDAS PARA MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS AGRÍCOLAS	33
4.3	Resultados das pesquisas com diferentes públicos	34
4.3.1	Resultados das pesquisas com os públicos alvos.....	34
4.3.2	Resultados das pesquisas com os gerentes de unidades.....	42
4.3.3	Resultados das pesquisas com consultores de negócio	44
4.3.4	Resultados das pesquisas com o grupo de apoio a vendas.....	46
4.4	Propostas de melhoria.....	47
4.4.1	Estruturação e sucessão no apoio a vendas.....	47
4.4.2	Diagnóstico da segmentação com bases geográficas	48
4.4.3	Otimização da área de ação dos Profissionais de vendas	48
4.4.4	Parceiras com cerealistas	49
4.4.5	Criação de um plano de fidelidade para clientes	49
4.4.6	Estímulos a Experimentação dos produtos	50
	CONCLUSÃO	52
	REFERÊNCIAS	54

1 INTRODUÇÃO

O mercado consumidor está em constantes mudanças e dentro de uma empresa o setor de vendas é essencial, pois através dela estabelece um relacionamento com os mais diferentes investidores e principalmente com os consumidores. Desta forma, ter um processo padronizado de vendas possibilita melhores resultados e uma equipe que possa proporcionar uma maior produtividade e lucratividade à empresa.

A sistematização dos processos tem a função de estabelecer a sequência juntamente com a qualidade das atividades que constituem o processo. Na atualidade, várias ferramentas de marketing, software de gestão e metodologias estão sendo necessárias para o alcance de metas estabelecidas pelas empresas (FRANCISCO, 2011).

O processo de venda muitas vezes causa um desconforto nas equipes comerciais, pois é algo mais burocrático e que em primeira visão pode causar um desconforto, porém, ao decorrer do processo é possível obter uma exatidão na gestão de tomadas de decisões.

A empresa alvo deste estudo é a empresa SLC Comercial concessionária John Deere de implementos agrícola, localizada na cidade de Horizontina no estado do Rio Grande do Sul.

Na empresa pesquisada o processo de vendas interno se dá pela procura direta do cliente na concessionária, onde os vendedores demonstram o produto mediante o interesse do cliente para realizar a venda. Já no processo de vendas externo, cada vendedor tem sua área de atuação e uma carteira de clientes para atender por meio de visitas a campo.

Partindo do problema que é a falta de uma padronização no processo de vendas. Tem-se como objetivo geral propor uma sistemática no processo de vendas de uma concessionária de máquinas e equipamentos agrícolas.

A elaboração da sistemática do processo de vendas na empresa em estudo justifica-se devido a importância de vender com melhor qualidade, aumentando a participação da marca no mercado, onde a padronização do processo proporcionará uma melhor gestão do processo.

1.1 TEMA

O tema do presente estudo é o processo de vendas que envolveu de forma delimitada o auxílio de ferramentas de gestão e estratégica de mercado juntamente com uma sequência de atividades, para obter uma padronização a ser utilizada pela equipe de trabalho visando a melhoria do processo de vendas, com mais resultados para a empresa.

1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

O problema tratado na empresa estudada é a necessidade de aumentar o nível de profissionalização da venda, para potencializar os negócios. Deming (1990) afirma que o que não pode ser medido, não pode ser gerido.

A falta de uma padronização no processo de vendas, que atualmente não permite mensurar com exatidão o desempenho nas atividades que constituem o mesmo como: planejamento de estoque, previsão dos produtos a serem comercializados, efetividade dos consultores de venda, gestão das campanhas de vendas, treinamentos e capacitações internas e principalmente o tempo de cada atividade ou etapa da venda que constituem uma parte relativamente importante do problema a ser resolvido por este estudo. Da mesma forma, a falta de identificação dos motivos da perda de uma venda para o concorrente, muitas vezes não permite que se possa realizar ou modificar as estratégias de vendas em andamento.

Com base no exposto, o problema de pesquisa caracteriza-se com a seguinte pergunta: Quais as melhorias necessárias ao processo de vendas para que a empresa alvo tenha uma sistemática de vendas alinhada com seus valores e que proporcione resultados desejados pela empresa e sua equipe?

1.3 HIPÓTESES

O pesquisador ao elaborar o presente estudo objetivou com o mesmo, atingir um determinado resultado, mas que somente com o desenvolvimento de uma pesquisa aprofundada iria confirmar as hipóteses levantadas, com base no problema de pesquisa.

Com isso, buscou-se a implementação de uma sistemática de vendas, monitorada por um software de gestão integrando o processo de vendas proporcionará uma melhor análise dos resultados auxiliando na tomada de decisões

e muitas vezes resultando uma melhor qualidade e efetividade no processo final de vendas.

1.4 OBJETIVOS

Para nortear a pesquisa de acordo com a abordagem, foram elaborados os objetivos gerais e específicos.

1.4.1 Objetivo geral

O presente trabalho tem por objetivo geral propor melhoria de processos em vendas para uma concessionária de máquinas e equipamentos agrícolas.

1.4.2 Objetivos específicos

Para que o objetivo geral seja alcançado, foram relacionados os seguintes objetivos específicos:

- a) Analisar a atual sistemática de vendas da empresa alvo;
- b) Estudar as melhores práticas em vendas recomendadas para máquinas e equipamentos agrícolas;
- c) Desenvolver sugestões de melhorias no processo de venda adequadas a realidade da empresa em estudo.

1.5 JUSTIFICATIVA

Este Trabalho Final de Curso (TFC) aplicado em uma empresa do agronegócio localizada no Rio Grande do Sul justifica-se pela necessidade de aumentar a capacidade competitiva da empresa alvo, organizando mais e melhorando o planejamento do processo de vendas com a proposição de uma sistemática em seu referido processo.

De acordo com a Associação Brasileira da Indústria de Máquinas e Equipamentos – ABIMAQ (2018), os agricultores que optarem pela compra de máquinas e equipamentos no segundo semestre de 2018, correm risco de não encontrar os mesmos à pronta entrega. Isso se deve ao fato do país estar colhendo a segunda maior safra de grãos da história com excelente preço. Devido a isso, os fabricantes tiveram um aumento considerável de vendas nas feiras e não conseguiram atender a demanda de pedidos rapidamente.

A empresa em estudo expandiu sua área de atuação no mercado gerando a necessidade de uma padronização em seu processo de vendas. Os profissionais necessitam obter bons resultados e para este se confirmar é necessário que seja estabelecida uma metodologia de trabalho seguindo as diretrizes que a empresa trabalha. Um elevado número de consultores estratégicos de negócios (CENS) exige uma gestão diária dos gerentes, o trabalho sugere o uso do *Customer Relationship Management* (CRM), que pode ser traduzido como Gestão de Relacionamento com o Cliente, para este acompanhamento das etapas de uma venda.

O planejamento do aumento dos índices de *Market Share* desejado no mercado é construído levando em consideração ações táticas que a empresa introduziu no seu setor comercial.

Estas são ações estratégicas estabelecidas no início do ano fiscal durante a realização do Plano Anual de Negócios (PAN) da empresa pesquisada. Dentre estas ações, pode-se citar algumas como: (I) TRATOUR onde uma caravana de tratores comercializados pela empresa direciona-se a uma comunidade com o objetivo de demonstrar estes produtos comercializáveis; (II) Ações comerciais durante período de feiras do agronegócio em que a empresa participa. Estas ações serão favoráveis para o alcance de metas estabelecidas, porém, as mesmas não podem ser mencionadas por motivos de confidencialidade (SLC COMERCIAL, 2018).

Para qualquer empresa, bem como a empresa estudada, a realização de uma venda é necessário que o profissional seja capacitado e tenha total conhecimento ou auxílio sobre as informações dos produtos a serem comercializados, desta forma este trabalho contribuirá para que o profissional esteja preparado para os desafios do mercado.

No mercado atual em que as empresas estão inseridas, as mesmas buscam analisar todas as alternativas vantajosas em relação aos concorrentes. Deste modo, os estoques são vistos como fator de negócios e lucros, perante o capital investido. Assim, os gestores das empresas procuram constantemente a melhor forma de gerenciar seus estoques (PALOMIO; CARLI, 2008).

Um dos principais desafios das empresas é a gestão de estoque, conhecer o mesmo para diagnosticar os produtos em excesso e os com quantidades insuficientes. Assim, gerenciar os estoques busca a redução dos mesmos, reduzindo

custos e ter estoque o suficiente para atender as demandas, tornando-se competitiva e eficaz. (COSTA, SANTANA, FERNANDES, 2017; DIAS, 2010).

Com o auxílio de um software de gestão, a organização e planejamento das atividades descritas poderão ser mensuradas e administradas com maior efetividade.

1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

Para chegar neste estudo, antes foi desenvolvido um projeto, depois foi aplicada a metodologia, obtidos os resultados e então organizado o presente, que está estruturado em cinco capítulos. No capítulo um, apresenta o tema, problema de pesquisa, hipóteses, objetivos gerais e específicos e a justificativa do trabalho.

No capítulo dois, destaca-se a revisão da literatura, abordando o tema agronegócio, promoção de vendas, comercialização de máquinas agrícolas, canal de distribuição no agronegócio, funil de vendas, estratégia de marketing, *Market Share* e CRM.

No capítulo três, apresenta-se a metodologia utilizada para a elaboração deste trabalho, bem como as características gerais da pesquisa e forma de coleta de dados.

No capítulo quatro, são apresentados os resultados da pesquisa, onde é exposta uma caracterização geral da empresa pesquisada, histórico e práticas relacionadas a vendas, processo de vendas utilizado pela empresa bem como as propostas de melhorias realizadas pelo autor para o referido processo.

No último capítulo, apresentam-se as considerações finais da pesquisa. E por fim, são apresentadas as referências.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo são apresentados os elementos que compõem a temática da otimização do processo de vendas, onde foram abordados dados referentes ao agronegócio, promoção de vendas, comercialização de máquinas agrícolas, canal de distribuição do agronegócio, funil de vendas, estratégias de marketing. Por fim, são apresentados ainda, conceitos sobre *Market Share* e CRM.

Estes temas deram sustentação às análises de resultados e permitiram a constituição de propostas apresentadas para a empresa alvo.

2.1 AGRONEGÓCIO

Tanto em termos históricos como atuais, a agricultura sempre exerceu um papel muito importante dentro das relações internacionais. Logo após a Segunda Guerra Mundial, é possível perceber o impulso dado pelos Estados Unidos à agricultura, isso devido a aceleração da industrialização da agricultura ligada a disseminação internacional do termo agronegócio (MENDONÇA, 2015).

Agronegócio é definido por Davis e Goldberg (1957) como a soma das operações de produção e distribuição de insumos agrícolas, além das operações de produção nas unidades agrícolas, armazenamento, processamento e distribuição destes produtos e itens produzidos a partir deles (CRUVINE, NETO, 1999).

A palavra agronegócio teve sua origem em 1957 com a publicação do livro *A Concept of Agribusiness*, de John Davis e Ray Goldbergem. O mesmo traduzia a ideia de que dentro de um contexto de avanço tecnológico, o campo estaria passando por grandes modificações por meio de um progresso usado na agricultura. Perante isso, observou a necessidade de elaborar políticas voltadas a exploração agrícola diante dos custos que se tornaram expressivos para produção, transporte, processamento e distribuição dos itens cultivados (MENDONÇA, 2015; DAVIS; GOLDBERG, 1957).

O Brasil tem apresentado uma crescente participação no agronegócio internacional, isso devido a combinação de diversos fatores como clima, os crescentes investimentos em tecnologia, as terras agricultáveis disponíveis proporcionando uma alta produtividade, além de os agricultores utilizarem essas terras para a diversidade de cultivo (FRIES et al., 2013).

De acordo com dados do IBGE (2017), o Produto Interno Bruto (PIB) cresceu 1,0% em 2017, chegando a R\$ 6,6 trilhões. Dentre as atividades, a que teve maior aumento foi a agropecuária em torno de 13%, devido a agricultura que teve grande expansão nas culturas de milho (55,2%) e soja (19,4%).

Dentre os estados brasileiros, o Rio Grande do Sul é o quarto maior exportador, perdendo apenas para São Paulo, Minas Gerais e Rio de Janeiro. Em 2014, o Rio Grande do Sul teve 8,31% de participação na exportação brasileira. Dentre os principais produtos exportados pelo agronegócio do estado estão a soja, fumo, carnes bovinas, suínas e de frango (SILVA et al, 2016a; ALICE WEB, 2014; MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO-MAPA, 2012).

2.1.1 Promoção de vendas

A promoção de vendas dentro da área de marketing é vista como a que tem maior visibilidade devido a mesma ser uma das principais captoras de clientes. Ela é considerada um incentivo para o cliente por meio da comunicação, que abrange um período de tempo, preço ou até um grupo específico de clientes. A intenção é fazer com que o cliente compre mais de forma mais rápida (MONDO, COSTA, 2013; LOVELOCK; WIRTZ, 2006).

Santini et al (2013) define a promoção de vendas como sendo qualquer estímulo utilizado pela indústria para induzir a venda de seus produtos ou serviços a seus distribuidores e clientes.

As estratégias ligadas a promoção de vendas têm como principal foco diminuir os estoques, impulsionar a venda de um produto que não tem muita saída, promover uma determinada marca ou produto, captando o cliente através de promoções que atraem as necessidades e consumo do mesmo (MONDO, COSTA, 2013; LOVELOCK; WIRTZ, 2006).

Santini et al (2013) e Kimball (1989) evidenciam a importância de ter estratégias de marketing bem estruturadas e de conhecimento de todos, de modo a poder se definir ações de promoção de vendas. Existem três modelos distintos:

- a) oferta básica: é o benefício tradicional do produto em termos de venda, buscando meios de oferecer produtos semelhantes perante uma necessidade;
- b) comunicação persuasiva: criar mensagens verbais ou não-verbais para aumentar as impressões da oferta básica;

- c) indução da promoção: trabalhar diretamente com ações objetivas no mercado, induzindo os consumidores a adotarem o plano de ação.

Em suma, a maioria das promoções de venda tem por intuito promover um resultado de forma instantânea, ou seja, que o cliente faça a compra de forma imediata diante das oportunidades oferecidas que estimulam ainda mais o seu consumo (WENDY; OPPENHEIM, 2004; LOVELOCK; WIRTZ, 2006).

Os mesmos autores, afirmam que muitas alternativas utilizadas pelas empresas como estímulo para aumentar suas vendas é oferecendo aos clientes amostras de produtos, cupons, descontos, prêmios, programas de fidelidade, sorteios, entre outros. Porém, as promoções de vendas não são focadas unicamente em um consumidor final, mas também podem ser vinculadas para empresas/clientes comerciais, atacadistas e varejistas.

No âmbito do mercado brasileiro, as técnicas de promoção de vendas têm sido muito utilizadas como ferramentas de apoio ao marketing. No ano de 2003, foram investidos mais de 9,9 bilhões de reais na área de promoção de vendas, representando 43% das verbas direcionadas a marketing promocional, de acordo com a Associação de Marketing Promocional – AMPRO (SANTINI, et al, 2013).

As promoções de vendas têm apresentado ao longo dos anos um crescimento expressivo diante da escassez de tempo e recursos para criar novas técnicas relacionadas à construção das marcas, além do aumento expressivo de concorrentes. A técnica proporciona para o consumidor o conhecimento da marca e do produto ou serviço, incentivando e instigando o mesmo a experimentar esse item promocional (SAWYER; DICKSON, 1984; FARHANGMEHR; BRITO, 1997; LOVELOCK; WIRTZ, 2006).

2.1.2 Comercialização de máquinas agrícolas

A safra recorde colhida no país e a melhora do ambiente econômico fizeram as vendas de equipamentos agrícolas voltarem a subir. O faturamento do setor agrícola no ano de 2017 chegou a R\$ 13,5 bilhões, 7,2% acima de 2016 e o melhor resultado desde o recorde de 2013 (R\$ 19,4 bilhões). Estes dados são apresentados pela Câmara Setorial de Máquinas e Implementos Agrícolas (CSMIA) da Associação Brasileira da Indústria de Máquinas e Equipamentos (ABIMAQ) e excluem tratores, colheitadeiras, setor de irrigação e armazenagem (ABIMAQ, 2018).

Um ponto importante a ser analisado pelos produtores é a diferença entre os preços dos equipamentos agrícolas na hora de realizar o plantio e o preço que se espera para o período de colheita, através disso podem estimar seus possíveis ganhos (BALDONI, 2007).

Porém, com a continuidade de retomada da atividade no país, se espera que em 2018 os dados sejam ainda melhores. Os financiamentos, que fluíram bem no ano passado, também tendem a transcorrer sem percalços. Segundo Pedro Bastos diretor da Associação Brasileira da Indústria de Máquinas e Equipamentos (CSMIA), projeta-se o crescimento entre 5% e 8%, (ABIMAQ, 2018).

2.1.3 Canal de distribuição no agronegócio

Canal de distribuição é definido como conjunto de organizações interdependentes que tem por objetivo disponibilizar um produto ou serviço para consumo. Cada membro depende do outro de modo que o canal funcione em harmonia e desempenhe suas funções. Muitas vezes, a relação com o cliente, nem sempre é finalizada na efetivação da venda, desse modo, todos os membros devem focar no usuário final. O canal de distribuição visa a satisfação do seu cliente e objetiva fazer com que estes utilizem o produto que está sendo vendido (SILVA, et al, 2016b; COUGHLAN, et al 2001).

Canal de distribuição no agronegócio pode ser visto como um conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de tornar o produto ou serviço disponível para consumo ou uso (MARCELINO; MARCELINO, 2001 e STERN; EL-ANSARY; COUGHLAN 1996).

Segundo Souza e Piato (2017) e Bellin (2016) canal de distribuição é uma ferramenta de grande importância para gerenciar os negócios, bem como para concepção estratégica de marketing sustentável perante o mercado competitivo.

Os mediadores que compõem o canal de distribuição têm a função de acrescentar a eficiência em termos de disponibilização de produtos aos consumidores, pois estreitam os contatos para as transações, permitindo ofertas de lotes, promovem o processo de busca, oferecendo oportunidade de localização, estoques, financiamentos e garantias (CARDOSO; ANTONIALLI, 2006; KOTLER, 1998).

2.2 FUNIL DE VENDAS

Ao longo das décadas o mercado vem se modificando, os clientes têm maior poder aquisitivo, muitas opções e ofertas num mercado cada vez mais aquecido, além de terem a tecnologia ao seu favor quando se trata da informação e conhecimento do que está sendo ofertado no mercado (MOBINT, 2007).

Sob a ótica do mesmo autor, a união destes fatores promove ao cliente um maior poder de decisão, escolhendo as empresas que podem lhe oferecer um maior diferencial em termos de expectativa em relação aos concorrentes. Desta forma, as empresas precisam mudar a forma como realizam as vendas, respeitando o momento do cliente.

Ortega (2016) define, funil de vendas como sendo o procedimento mais simples e eficaz de medir a convergência de propostas em negócios, ou seja, determina aquilo que sua empresa oferece e converte em vendas.

Em todas as áreas de negócios são utilizadas metodologias amplamente conhecidas. Dentro da área de vendas essas metodologias não aparecem claras, porém, a gestão de vendas é tão importante quanto fazer um planejamento, pois o mercado atual exige das empresas um melhor preparo e conhecimento na área comercial. Desta forma, muitas empresas utilizam o funil de vendas para gerir suas vendas, pelo mesmo se tratar de um processo simples de guiar o cliente pelas fases de compra até concretização da compra (MOBINT, 2007).

Assim sendo, o mesmo autor define que funil de vendas é o percurso que o cliente faz para criar uma imagem do produto ou serviço, a forma como o cliente encara a solução, julgamento e aprovação, compartilhando por fim, sua experiência com a marca.

2.2.1 Estratégias de marketing

A origem do marketing é datada a partir do início do século, quando a indústria focou nas especificações do produto como uma forma de chamar o cliente, de forma mais atrativa. Após a Segunda Guerra, essa fase se tornou mais forte até a década de 60. Após ela, iniciou a fase de orientação para vendas, onde a área comercial ganhou mais visibilidade e importância na construção de resultados dentro da organização (BARRETO, MACHADO, 1999; COBRA 1992).

Marketing passou a ganhar forças assim que vendas perdeu eficiência, obrigando as empresas a descobrir quais eram as necessidades do cliente. Na década de 90, os esforços passaram a ser como entender essas necessidades. Estes esforços se intensificaram ainda mais nos últimos anos pelas empresas na busca em conquistar o cliente. Muitas empresas desenvolveram estratégias de como promover o crescimento, consolidar sua posição no mercado competitivo para garantir sua sobrevivência (BARRETO, MACHADO, 1999).

Segundo Mattar et al (2013) e Rebouças de Oliveira (1986) estratégias de marketing é a ação ou caminho mais adequado a ser executado para atingir o objetivo e o desafio.

Para Mattar et al (2013) e Buell (1984) estratégias de marketing são as ações ou métodos utilizados para implementar as estratégias de marketing e visam o atingimento das metas de marketing a curto prazo.

As empresas devem ter a noção que o cliente vai compor sua opção de compra comparando benefícios que podem ser oferecidos com os custos de aquisição da oferta em relação a outras ofertas, realizando sua escolha (TOALDO, LUCE, 2006; OLIVER apud HOLBROOK, 1999).

A formulação e implantação de estratégias de marketing vêm com o intuito de atender a questão do valor para o cliente. É a oportunidade que a empresa tem em se sobressair dos seus concorrentes, realizando atividades e aspectos específicos do negócio voltados para a entrega de valor superior aos clientes (TOALDO, LUCE, 2006; WEBSTER, 1992).

Nesse âmbito é importante frisar duas dimensões da estratégia de marketing, a funcional, que está relacionada a construção da fidelidade do cliente com a marca, serviços prestados e a filosófica, que busca pela performance organizacional a longo prazo por meio da cultura voltada ao mercado (TOALDO, LUCE, 2006; WEITZ, WENSLEY, 1992).

Os mesmos autores mencionam que diante disso verifica-se a responsabilidade da área de marketing em definir estratégias dos diferentes níveis operacionais, influenciando na cultura dos colaboradores da empresa, em buscar a atender os objetivos organizacionais que estão diretamente ligados à satisfação do cliente.

2.2.2 *Market Share* (Participação de mercado)

Muitas pesquisas indicam inúmeros fatores que influenciam nas vendas e na participação de mercado de uma empresa com seus produtos ou serviços, como propaganda, preço, promoções e estratégias de produtos, onde a distribuição tem se mostrado um dos principais pontos perante as variações do *Market Share* dos produtos (GUISSONI, RODRIGUES e CRESCITELLI, 2014; ATAMAN AL., 2010; NIJS, MISTRA, ANDERSON, HANSEN, & KRISHNAMURTHI, 2010).

A análise da relação entre distribuição e *Market Share* é tema bastante relevante em relação as atividades desempenhadas pelo marketing, principalmente de empresas de consumo (GUISSONI, RODRIGUES E CRESCITELLI, 2014; WILBUR, FARRIS, 2014).

De acordo com os autores Guissoni, Rodrigues e Crescitelli (2014), *Market Share* representa um indicador que apresenta a posição ocupada por uma empresa frente aos seus concorrentes.

De acordo Novaes (1995) na prática, trabalha-se com consumidores efetivos, ou seja, vendas efetivamente realizadas. Deste modo, os objetivos centrais da análise de participação de mercado são: definir a participação em percentagem de cada concorrente nas vendas totais do produto e acompanhar as evoluções em termos de tendências e as implicações financeiras para pelo menos um concorrente.

O indicador de *Market Share* é usado em prol do volume de vendas dentro de um período determinado. Esse indicador é utilizado como base de demonstração do nível de competitividade dentro do seu setor de atuação. Para os investidores, o intuito de acompanhar as vendas da empresa no seu setor verificando sua participação de mercado. Pois, se houver aumento do *Market Share*, a empresa pode apresentar uma maior escala em suas operações, o que significa lucratividade (REIS, 2018).

2.3 GESTÃO DO RELACIONAMENTO COM O CLIENTE (CRM)

Os autores Prieto e Carvalho (2005) definem o CRM como uma abordagem que tem como objetivo implantar mudanças que possam melhorar e fidelizar o relacionamento com o cliente. Em suma, é a prática de desenvolver ações, indicadores para conhecer os hábitos e exigências de consumo do cliente, podendo entregar o que ele deseja.

As pesquisas direcionadas à área de marketing têm apontado que o custo de manter um cliente é bem menor que conquistar um novo. Muitas empresas direcionam suas estratégias voltadas à redução de preço (VIANA e VARGAS, 2015). Os autores citam alguns objetivos e benefícios de um processo de CRM:

- Retenção de Clientes;
- Obtenção de Clientes;
- Lucratividade por Clientes;
- Redução do custo de contato por cliente;
- Aumento das vendas;
- Aumento da produtividade e eficiência do pessoal de venda;
- Processos de vendas mais enxutos;
- Redução dos custos com publicidade.

Para Mações (2014) o CRM proporciona à força de vendas a possibilidade de obter rapidamente informações sobre o cliente, identificar os clientes mais importantes e aumentar a fidelização do cliente ao oferecer-lhe produtos e serviços personalizados. Mas o CRM é muito mais que uma base de dados de clientes, um verdadeiro CRM advoga relações *one-to-one* com os clientes nas decisões da empresa.

Nos dias atuais o CRM permanece com o mesmo propósito, de fidelizar seus clientes. Porém, com um conceito mais complexo, perante a nova situação de mercado cada dia mais competitivo, que incluem a abrangência dos negócios, diversidade de canais de distribuição e comercialização, a velocidade de inserção de novos produtos, além da conscientização do cliente em termos de direito e preocupação com a responsabilidade socioambiental (PRIETO; CARVALHO, 2005).

Com estes referenciais teóricos finalizou-se o capítulo 02 dando início a metodologia apresentada no próximo capítulo.

3 METODOLOGIA

Este capítulo tem por objetivo descrever os procedimentos metodológicos utilizados para a realização deste estudo a partir da fundamentação teórica que serviram como base para a elaboração de uma proposta e implantação da melhoria nos processos de vendas na empresa estudada, através da aplicação de uma pesquisa-ação.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DO MÉTODO E ABORDAGEM DE PESQUISA ADOTADA

Este estudo segundo Thiollent (2007), caracteriza-se como uma pesquisa-ação, é uma pesquisa social com base empírica configurada e executada em fusão com uma ação ou solução de um problema, onde os pesquisadores e participantes representativos do problema estão envolvidos de forma cooperativa ou participativa.

A pesquisa-ação, para Miguel (2001), acontece quando o pesquisador observa o processo de forma participativa, interferindo de forma cooperativa com os participantes da ação para solucionar um problema e contribuir para a base do conhecimento.

A pesquisa ação se configura neste trabalho pelo envolvimento da equipe e do gerente de vendas efetivamente na pesquisa de como melhorar as vendas e suas práticas.

Deste modo, o pesquisador vai participar de todo o processo de análise do processo de vendas e das melhorias a serem implantadas contribuindo com sugestões junto aos colaboradores de forma a resolver determinados problemas quando estes surgem na implantação, juntando o conhecimento prático com o teórico, onde foi realizado uma pesquisa e a partir destas análises, sugerida uma proposta para melhorar o processo da empresa alvo.

Quanto a abordagem, o presente estudo é definido como qualitativo, pois o pesquisador realizou visitas a empresa pesquisada, colhendo informações, fazendo observações e coletando evidências sempre que possível (MIGUEL, 2001).

O estudo se caracteriza também como um estudo de caso, pois o pesquisador analisou o funcionamento do processo atual de vendas da empresa, coletou todas as informações necessárias, bem como fez análises indispensáveis conforme objetivo da pesquisa, com intuito de propor melhoria de processos que podem futuramente ser modelo para outras empresas do setor de comércio agrícola.

De acordo com Gil (1999) um estudo de caso tem por objetivo fazer uma análise de uma ou poucas questões, a fim de permitir o seu conhecimento de forma ampla e detalhada.

3.2 CARACTERIZAÇÃO DOS OBJETIVOS E COLETA DE DADOS

O presente estudo se caracteriza como uma pesquisa exploratória devido o pesquisador ter buscado fazer o levantamento de dados bibliográficos e realizado pesquisas sobre o assunto de modo a ter um melhor entendimento sobre o problema (THIOLLENT, 2007). Ainda realizou entrevistas com clientes, consultores, gerentes e apoio de vendas com o objetivo de conhecer a realidade da empresa e assim sugerir melhorias.

Ainda segundo Gil (2008) a pesquisa exploratória proporciona uma maior familiaridade com o problema do estudo, buscando explicitá-lo. Onde pode envolver levantamentos de dados bibliográficos, bem como realizar entrevistas sobre o problema que está sendo pesquisado com pessoas experientes no assunto.

Ainda segundo Thiollent (2007), o estudo é descritivo e explicativo. Descritivo devido o pesquisador ter realizado observações dos processos de vendas dentro da empresa, analisando as atividades sem interferência. E por fim, explicativo, pois teve como foco identificar e explicar os processos e ações realizadas pelo departamento de vendas.

Para que o estudo pudesse ser estruturado foram realizadas coleta de dados. Inicialmente foram coletados dados primários por meio de entrevistas com as pessoas envolvidas, realizou observações por meio de reuniões e dados fornecidos pela empresa. Ainda, foram coletados dados secundários através de pesquisas em publicações, periódicos, dissertações, artigos de eventos, livros, etc.

Foi aplicada uma pesquisa objetiva aos funcionários que integram o processo de venda. Esta pesquisa foi elaborada juntamente com a Gerente de vendas da empresa e introduzida através de formulários nos diversos setores que constituem o processo.

Para que fosse possível analisar a situação atual da empresa diante o mercado competitivo, foi estruturada pelo pesquisador uma pesquisa e aplicada a diferentes populações e amostras, utilizando uma amostragem por conglomerados, devido o fato de que o pesquisador não teve acesso a toda população pesquisada.

De acordo com Mundstock (2006) amostragem por conglomerados é aplicado da seguinte forma: a população é dividida em “x” grupos que são estabelecidas como unidades primárias de amostragem, sendo que cada uma é associada a um aglomerado. Onde cada aglomerado é formado por “n” unidades, definidas como secundárias. Das unidades primárias é selecionada uma amostragem de forma aleatória. Neste caso pode acontecer que todas as unidades do conglomerado possam ser abrangidas na amostra ou nos conglomerados selecionados são tiradas amostras de “n” unidades secundárias, tendo neste caso, sub-amostragem.

A autora mencionada ainda destaca um exemplo que pode ser utilizado como forma de exemplificar o objeto em estudo: “Pesquisa para estimativa de safra na qual os municípios são os conglomerados (unidades primárias), lavouras dentro dos municípios são as unidades da segunda etapa (unidades secundárias) e parcelas dentro da lavoura são as da terceira etapa”.

Inicialmente foi elaborada uma pesquisa tendo como foco os clientes, ou seja, produtores rurais de todas as faixas e tamanho de propriedade das divisionais I, II e III que constituem a empresa em estudo, conforme ilustrado na Figura 2. A amostra de estudo direcionada a clientes foi de trinta e quatro propriedades na divisional I, trinta e três na divisional II e trinta e três na divisional III.

A pesquisa aplicada aos consultores estratégicos de negócios foi direcionada para as três divisionais, sendo que, abrangeu nove consultores. Já a destinada aos gerentes, foram dois entrevistados de cada divisional. E por fim, apoio a vendas teve uma amostra de cada unidade.

Para a coleta de dados referente aos clientes, foi elaborado um instrumentos de coleta de dados que foi aplicado em mais de cem propriedades, conforma ilustrado na Figura 1.

Figura 1: Instrumento de coleta de dados utilizado com os clientes

Nome completo: _____
 Cidade/Bairro: _____
 Telefone: _____
 CPF: _____

FROTA		
Equipamento	Modelo	Ano
Trator		
Trator		
Trator		
Colheitadeira		
Colheitadeira		
Plantadeira		
Plantadeira		
Pulverizador		

ORIGEM DA RECEITA	
Área plantada (ha)	
Culturas:	

PECUÁRIA	
Prod. leite (lts/mês)	
Suínos	
Áves	
Gado	

PROXIMO INTERESSE EM COMPRA NO PRODUTO: _____

O que você cliente prioriza na escolha para compra de um equipamento?

Assistência do Pós Venda Marca Preço

Qual a maior dificuldade para aquisição de novos equipamentos?

Preço dos equipamentos Preço das commodities Taxas de juros de financiamento Produtividade

Já recebeu a visita de um consultor de vendas da SLC comercial?

Sim Não

Receber uma demonstração prática do produto que deseja adquirir, auxilia na decisão de compra?

Sim Não

Fonte: Elaborado pelo autor

Por meio deste formulário foi possível obter os resultados que possibilitaram a elaboração de propostas de melhorias destinadas aos clientes.

O Quadro 1 apresenta as perguntas que compuseram a pesquisa que foi aplicada nas diversas áreas para os resultados do presente trabalho.

Quadro 1 – Questionário aplicado às diversas áreas do foco da pesquisa

Entrevista com clientes
<p>1) O que você cliente, prioriza na compra de um equipamento?</p> <p>a) Marca b) Pós venda c) Preço</p> <p>2) Qual a maior dificuldade para aquisição de novos equipamentos?</p> <p>a) Preço dos equipamentos b) Taxa de juros para financiamento c) Preço das commodities d) Produtividade</p> <p>3) Já recebeu a visita de um consultor de vendas da SLC Comercial?</p> <p>a) Sim b) Não</p> <p>4) Receber uma demonstração do produto que tem interesse de adquirir, auxilia para efetivar a compra?</p> <p>a) Muito b) Pouco</p>
Pesquisa com os Gerentes de Unidades
<p>1) Qual o nível de dificuldade para recrutar consultores de negócios no ramo de equipamentos agrícolas?</p> <p>a) Fácil b) Médio c) Difícil</p> <p>2) Qual é o tempo necessário para preparar um profissional para o cargo de consultor de negócios no ramo agrícola?</p> <p>a) Zero a três meses b) Três a seis meses c) Seis meses a um ano</p>
Pesquisa com os Consultores de Negócio
<p>1) Qual a maior dificuldade na prospecção de novos clientes?</p> <p>a) Tempo b) Tamanho de área de atuação</p> <p>2) Qual a maior dificuldade de cumprir as agendas programadas?</p> <p>a) Elevado número da carteira de clientes b) Falta de tempo devido à procedimentos internos</p>
Pesquisa com o grupo de Apoio de Vendas
<p>1) Qual a maior dificuldade na montagem dos processos de financiamento?</p> <p>a) Tempo b) Demora na entrega correta dos documentos necessários</p>

Fonte: Elaborado pelo autor

A entrevista com clientes teve como objetivo, coletar informações para realização da análise focando as melhorias no atendimento e buscando captar informações nas prioridades do cliente para realização de uma compra. As entrevistas foram realizadas diretamente com cada cliente no mês de setembro, tendo uma amostra de cem propriedades rurais visitadas nas três divisionais.

A pesquisa com consultores de negócio teve como objetivo captar as informações para a realização de análise focando nas dificuldades e oportunidades de melhoria que o processo pode oferecer.

Visando buscar uma melhoria no processo, a entrevista com os gerentes das unidades, visou identificar um gargalo quando se tratando de gestão da atividade.

E por fim, foram entrevistadas as pessoas responsáveis pelo apoio de vendas, visando como principais atividades a estruturação e montagem dos processos de financiamento. Após o início do processo, é responsável pelo acompanhamento junto aos bancos para verificar o andamento, fases em que o financiamento se encontra. Pois é fundamental que este processo seja rápido, para que o produto em estoque tenha um giro maior sendo liberado para o cliente após a aprovação de financiamento bancário. Além disto, tem a função de emissão de notas fiscais de produtos que entram e saem da empresa.

A pesquisa foi realizada através de visitas pessoais as propriedades rurais durante o período de 02 meses. Através delas foi possível obter os resultados apresentados no próximo capítulo.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Neste capítulo são apresentadas as informações coletadas na empresa estudada, as análises realizadas que serviram de base para a elaboração do presente estudo, que teve por intuito propor melhoria nos processos de vendas numa empresa de máquinas e equipamentos agrícolas.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA PESQUISADA

Consultando-se o site da empresa verifica-se que as atividades iniciaram no ano de 1964, onde a empresa funcionava como setor de compra e venda de tratores importados, locomoveis (antigas máquinas geradoras de energia para múltiplas finalidades), trilhadeiras, colheitadeiras rebocadas e motores, o que evidenciou e proporcionou uma valiosa experiência, forjando assim, a tradição no segmento agrícola.

A partir de 1964, com a nomeação como revendedor de tratores da marca Valmet para os municípios e região Noroeste do Rio Grande do Sul, criou-se dentro da empresa denominada na época da Schneider Logemann S. A., um departamento específico, voltado à comercialização de tratores, implementos e peças, além de prestação de serviços de assistência técnica a estes produtos revendidos. No decorrer dos anos, pela confiança dos seus usuários, passou a se constituir numa das maiores revendedoras das marcas que representa.

Em 1984, a então Schneider Logemann S.A., optou por transformar em empresa independente também a atividade da revenda. Assim, em 16 de julho de 1984 foi constituída a Comercial de Máquinas Agrícolas Schneider Logemann Ltda., que passou a contar com instalações modernas e específicas para sua atividade, com sede em Horizontina (RS) e contando com diversos representantes de vendas nos municípios da região de atuação.

Quanto à representação, a empresa no período de 1964 até 1996 era concessionária autorizada das marcas Valmet e também SLC que teve alteração em sua marca mais tarde, quando a John Deere adquiriu certo percentual da fábrica, passando para a marca SLC - John Deere. A partir de 1996, a SLC - John Deere começou a trabalhar com mais produtos no Brasil, inclusive tratores, quando então, a SLC Comercial passou a ser concessionária autorizada unicamente de produtos SLC – John Deere. No ano de 2001, com novas alterações societárias na fábrica,

quando a empresa norte americana John Deere adquiriu o controle acionário, a SLC Comercial passou a representar os produtos com a marca John Deere.

Em 2010 a SLC Comercial promoveu uma significativa expansão na sua estrutura, ampliando para sete as suas unidades como concessionário John Deere no Rio Grande do Sul (SLC COMERCIAL, 2018).

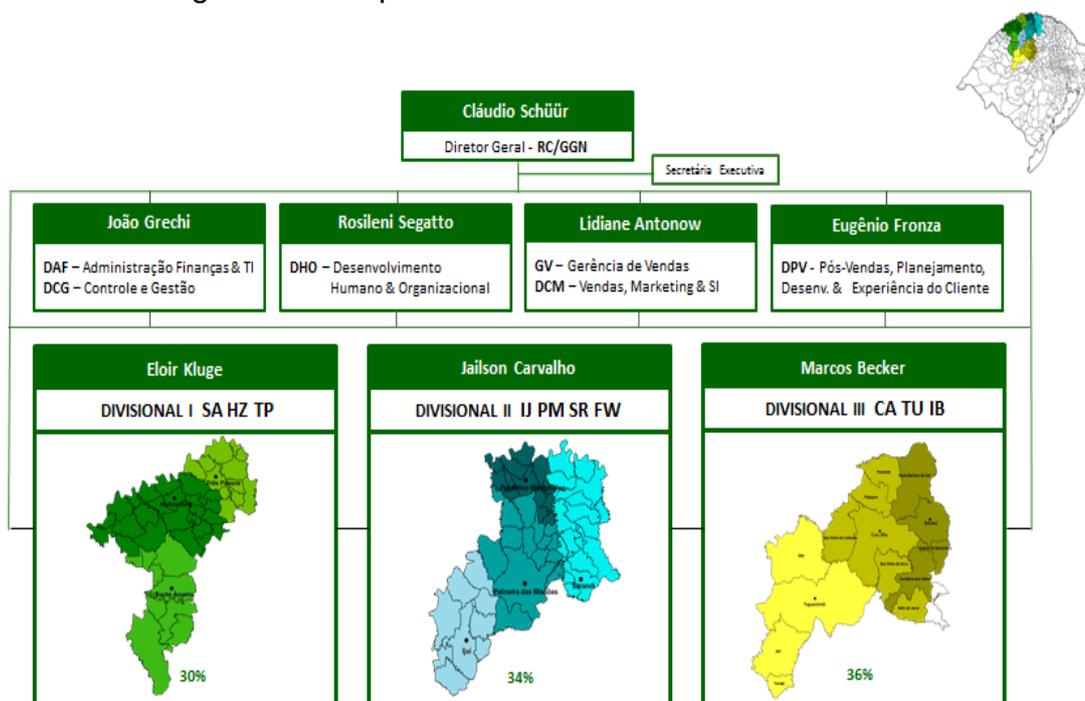
Já em março de 2017, a empresa adquiriu mais 3 lojas, totalizando 10 unidades. Atualmente a SLC Comercial, abrange 112 municípios da região noroeste do Rio Grande do Sul, com 10 lojas, Matriz em Horizontina, filiais em Santo Ângelo, Ijuí, Cruz Alta, Tupanciretã, Palmeira das Missões e Sarandi e Express em Três Passos, Ibirubá e Frederico Westphalen, totalizando 2.948.187 hectares plantados (SLC COMERCIAL, 2018).

4.1.1 Organograma atual da empresa

O organograma estruturado de forma clara é muito importante para as empresas, pois ele define os níveis hierárquicos quanto a nível operacional, tático e estratégico, definindo as responsabilidades e a quem devem responder na organização, bem como detalhada a estrutura dos departamentos.

A estrutura organizacional da empresa é formada por diretor geral, secretário executivo, administração financeira & TI, controle e gestão, desenvolvimento humano e organizacional, gerência de vendas, vendas, marketing e soluções integradas, pós-vendas, planejamento de desenvolvimento e experiência do cliente, conforme exposto na Figura 2.

Figura 2: Estrutura organizacional por divisional



Fonte: SLC Comercial, 2018

De acordo com a Figura 2, é possível verificar que a empresa alvo deste estudo, tem seu organograma definido de forma estratégica, pois nele são definidas as responsabilidades de todos os componentes da equipe, tornando desta forma a estrutura organizacional clara e objetiva.

4.1.2 Situação atual do processo de vendas da empresa

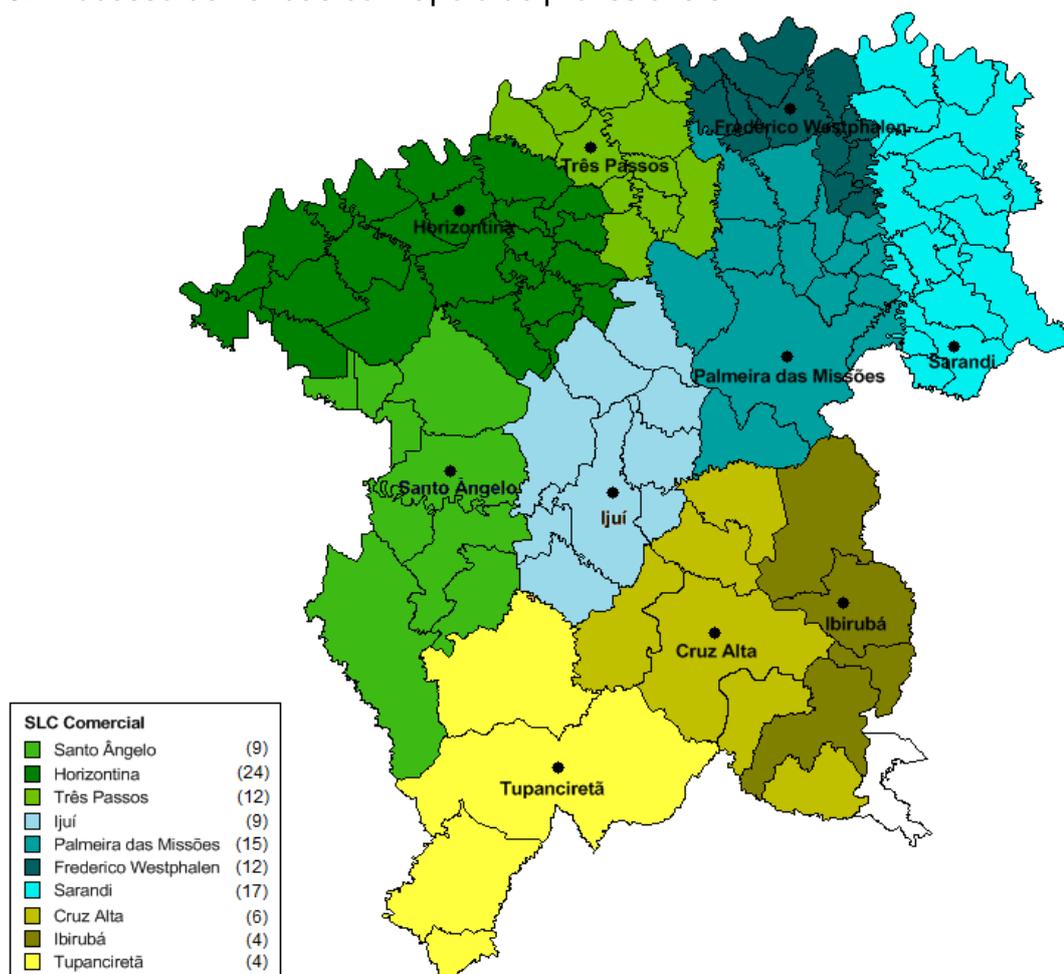
De acordo com os dados do site da empresa (SLC COMERCIAL, 2018), o processo de vendas da empresa em estudo acontece na forma de venda externa e interna. Constituída de trinta e quatro consultores de negócios nas três divisionais, sendo que cada um tem sua zona de atuação.

Estes profissionais tem como função realizar visitas aos clientes de suas carteiras, prestar consultoria de vendas para cada cliente, oferecendo o melhor produto compatível suprimindo as necessidades das propriedades rurais, Atuam de forma externa e são responsáveis pela realização de pedidos de maquinários agrícolas, onde uma vez que realizados são conduzidos para aprovação do gerente de sua loja e assim ganha a sequência com os chamados apoio a vendas.

O processo de vendas também é constituído por um apoio a vendas, constituído por nove profissionais, conforme disposto na Figura 3, divididos nos seguintes sedes:

- Dois em Horizontina;
- Um em Três Passos;
- Um em Santo Ângelo;
- Um em Sarandi;
- Um em Palmeira das Missões;
- Um em Cruz Alta;
- Um em Tupanciretã;
- Um em Ijuí.

Figura 3: Processo de vendas com apoio de profissionais



Fonte: SLC Comercial

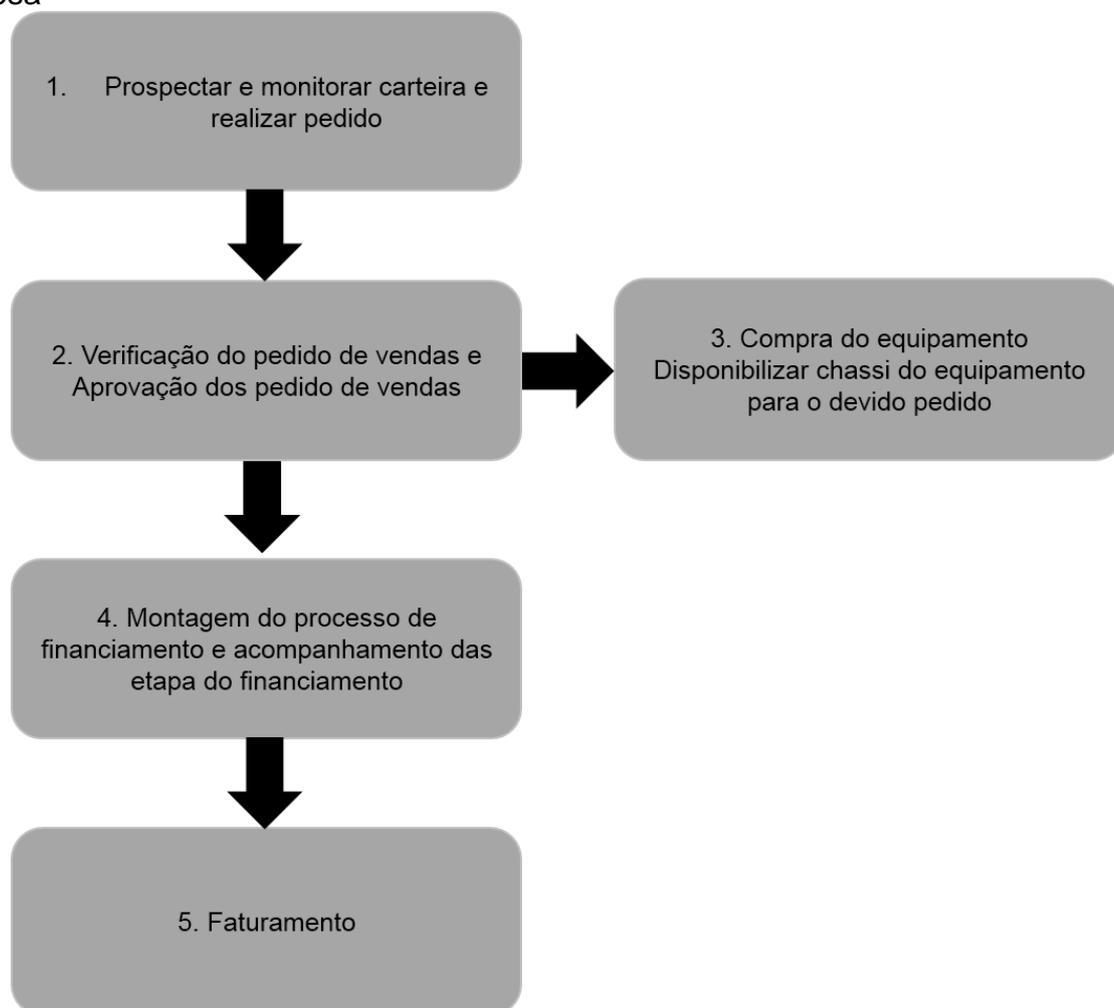
Com base nos dados informados pelos gestores da empresa, as atividades consistem na montagem do processo para o banco aprovar financiamentos, acompanhar as etapas do financiamento bancário e efetivação de notas fiscais.

O setor de vendas é constituído por cinco profissionais, sediados na Matriz em Horizontina, sendo que além da Gerente há:

- Dois analistas de vendas que como principal função é realizar a compra dos equipamentos da fábrica além de gerir a gestão dos pedidos de vendas de equipamentos realizados no campo pelos consultores das filiais;
- Um profissional responsável pelas ações táticas de vendas que tem como funções promover ações de marketing de produtos, como demonstrações dos mesmos, conduzir ações operacionais de vendas;
- Um profissional que conduz a gerência de vendas, que acompanha os resultados e negociações diariamente além de organizar as equipes e campanhas de vendas de maquinários de toda empresa (SLC COMERCIAL, 2018).

Por sua vez, a empresa tem definido um fluxograma de todos os processos de vendas utilizado atualmente pela mesma. O processo é dividido em cinco etapas, conforme apresentado na Figura 4.

Figura 4: Fluxograma de todos os processos de vendas utilizado atualmente pela empresa



Fonte: Elaborado pelo autor

A primeira etapa do processo de vendas é prospectar e monitorar carteira e realizar pedido. Os consultores de venda atuando na forma de visitas externas, através de uma agenda, realizam deslocamento até os clientes para verificar suas necessidades e assim levantar oportunidades de negócios.

De acordo com os gestores da empresa, uma vez realizada a venda, através de um formulário de pedido o consultor tem a obrigação de monitorar o andamento do financiamento já que a maior parte dos pedidos de compra de equipamentos é financiada.

A segunda etapa do processo é realizada pela gerência da unidade que tem como principal função realizar a gestão da equipe de vendas, traçando metas e controlando custos, esse profissional da sequência no pedido realizado pelo consultor verificando os valores e condições da venda realizada na primeira etapa.

Na terceira parte do processo, a demanda da compra do equipamento vendido ao cliente é realizada junto a fábrica. Essa atividade é realizada por dois profissionais com a função de analista de vendas, que, além disso também são responsáveis pela gestão de estoque e disponibilidade dos equipamentos para as devidas vendas, observando a configuração dos produtos.

A terceira etapa também é composta pela montagem do processo de financiamento, que é realizada em cada unidade pela equipe de apoio a vendas.

A quarta etapa também realizada pelo apoio a vendas, é efetuado o faturamento do produto, onde após liberação dos bancos, são responsáveis pelo acompanhamento do financiamento até o faturamento. Além disto, são eles que encaminham a etapa final pedindo a revisão do equipamento e solicitação de frete para a entrega do produto junto à propriedade do cliente.

4.2 MELHORES PRÁTICAS DE VENDAS PARA MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS AGRÍCOLAS

O setor agrícola vem sofrendo nos últimos anos momentos de grandes transformações em termos de modernização. Isso se torna ainda mais visível quando é feita uma análise em termos de avanços tecnológicos que o mesmo foi submetido. Estes avanços se concretizam nos maquinários cada vez mais inovadores, sistemas com a utilização de controle remoto, aplicativos e softwares utilizados para fazendas, sensores no campo e ainda a chegada da agricultura digital tornando ainda mais dinâmicas as relações existentes dentro e fora do campo (SCHIESSL,2018).

Ainda segundo Schiessl (2018), o uso das tecnologias pode auxiliar os produtores de forma bastante efetiva, como o uso de tablet ou smartphone para supervisionar as diferentes atividades realizadas pelos maquinários. Além disso, o equipamento utilizar dados meteorológicos e de satélite em tempo real para analisar e tomar decisões sobre plantios e colheitas.

Uma das práticas que devem ser adotadas para vender máquinas e equipamentos, são os gestores analisar o processo comercial utilizado pela empresa. Muitas vezes, as empresas insistem em utilizar modelos de negócio ultrapassado, baseados em diálogo e visitas comerciais. Porém, nem sempre o mercado consumidor atual pode reagir de mesmo modo (EXACT, 2018).

Concessionarias de máquinas agrícolas utilizam os mapas georeferenciamento para a realização de um roteiro produtivo de visitas, esta prática é adotada em uma concessionária referência em vendas no estado do Mato Grosso.

Ainda de acordo Exact (2008), já foram realizadas pesquisas acerca da experiência de compra e grande maioria dos entrevistados afirmam ter realizado pesquisas sobre o produto e a empresa antes de tomar a decisão de compra. O recomendado é inovar, buscar diferentes opções no processo comercial e otimizar de acordo com as tendências e perfil do cliente.

Com base nos dados pesquisados e observados na empresa estudada foi possível verificar a necessidade de abordagem ao cliente oferecendo o produto correto que se adapta às suas características (tamanho de propriedade, tipo de cultura) e necessidades.

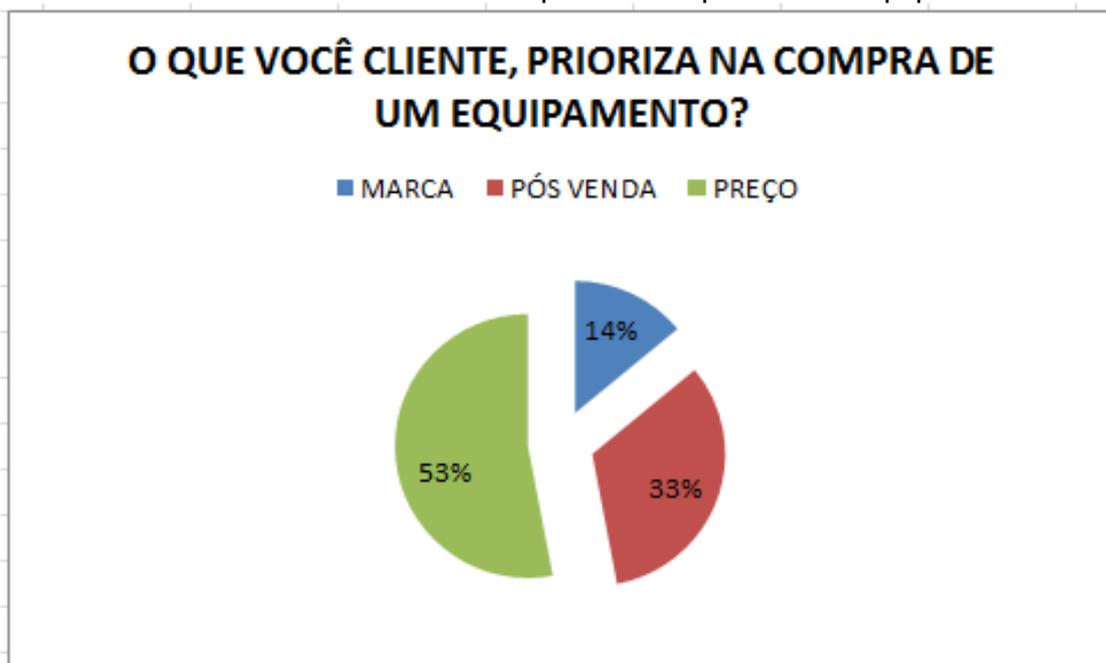
4.3 RESULTADOS DAS PESQUISAS COM DIFERENTES PÚBLICOS

Com o objetivo de analisar o processo e propor sugestões de melhoria para a empresa no processo de vendas, o pesquisador realizou uma pesquisa direcionando perguntas específicas para o público alvo: clientes, consultores de negócio, gerentes e apoio de vendas. Os resultados da pesquisa, são apresentadas no próximo tópico, baseado nas perguntas que estão apresentadas no Quadro 1.

4.3.1 Resultados das pesquisas com os públicos alvos

Inicialmente, foi realizada a pesquisa, aplicando o questionário destinado aos clientes que resultam em quatro perguntas. A amostra deste público foi de cem propriedades rurais. O resultado das questões aplicadas aos clientes é apresentado separadamente em gráficos conforme são apresentados nas Figuras que seguem. A Figura 5, apresenta os dados referente a primeira pergunta, que abrange o que o cliente prioriza na compra de um equipamento.

Figura 5: Prioridade dos clientes na escolha para a compra de um equipamento

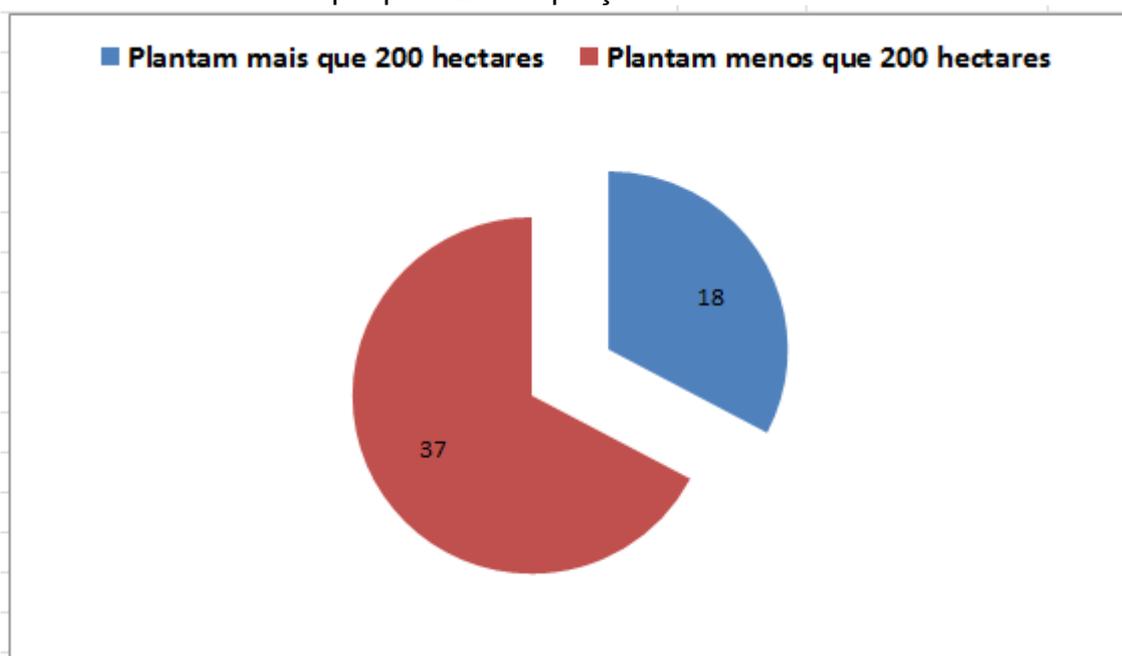


Fonte: Elaborado pelo autor

Os resultados obtidos derivaram que a maioria dos clientes prioriza na hora da escolha para comprar um equipamento, o preço, representando 53% dos entrevistados. Seguido por 33% que analisam o pós-venda e por fim, 14% analisam a marca deste equipamento como prioridade. Estes resultados surpreenderam a equipe de vendas que esperava que o pós-vendas seria o principal fator influenciador da venda, enquanto na realidade foi o preço.

Para que fosse possível obter resultados detalhados, o pesquisador cruzou os mesmos com o tamanho da propriedade do entrevistado. Primeiramente, foi analisado o perfil dos clientes (53%) que indicaram o preço como sendo prioridade, conforme indicado na Figura 6.

Figura 6 – Perfil dos clientes que priorizam o preço



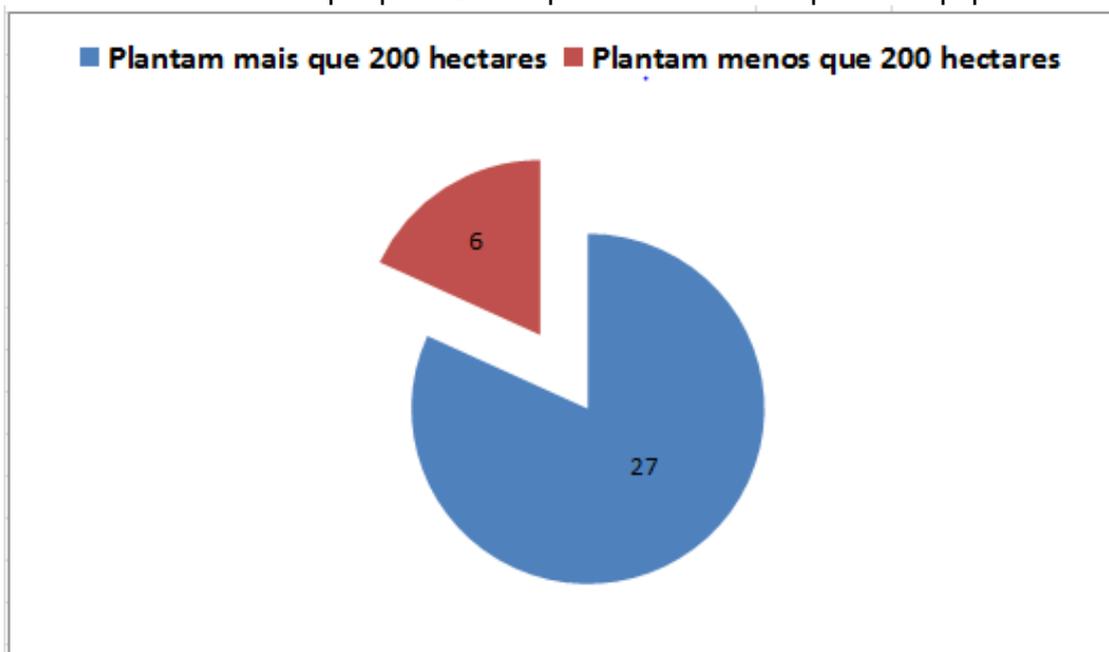
Fonte: Elaborado pelo autor

Conforme ilustrado na Figura 6, observa-se que dos 53% dos clientes, destes, 35% plantam menos de 200 hectares e 18% plantam mais que 200 hectares, isso significa que produtores com menores áreas de plantio são mais sensíveis ao preço.

Este resultado permite que a empresa em estudo possa traçar diferentes estratégias de vendas para produtores de menor quantidade de área plantada.

Na sequência (Figura 7) o perfil de clientes que representa os 33% da entrevista que apontou como prioridade a pós-vendas,

Figura 7 - Perfil dos clientes que priorizam o pós venda na compra de equipamentos



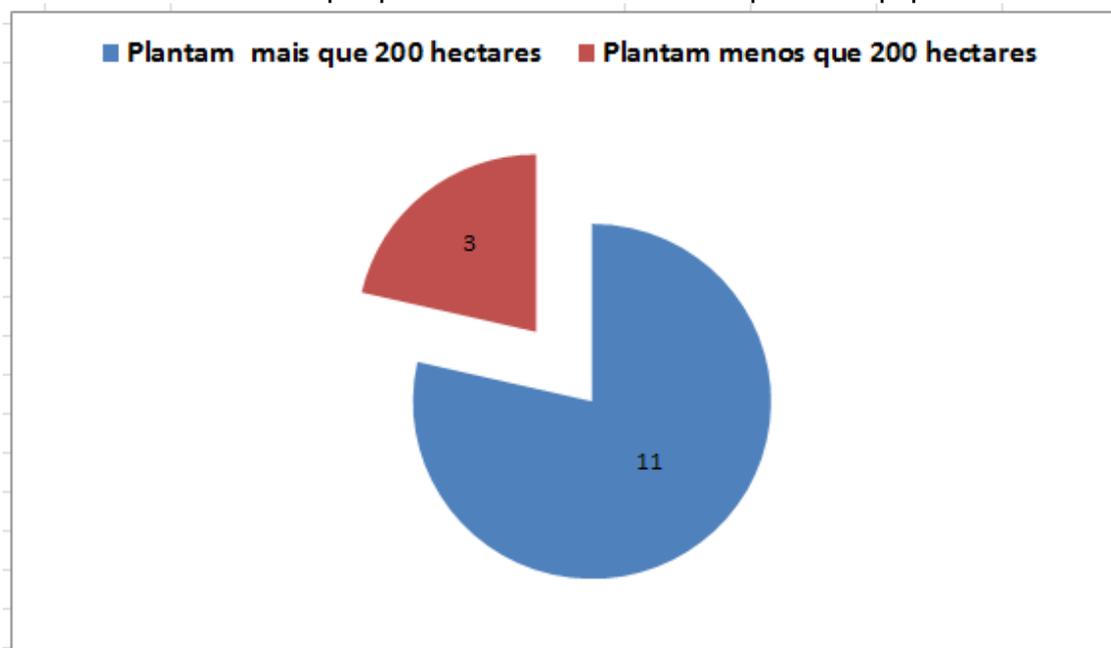
Fonte: Elaborado pelo autor

Através dos dados apresentados na Figura 7, do montante dos clientes que priorizam o pós-venda, que representam 33% dos entrevistados, destes, 27% dos clientes plantam mais que 200 hectares e 6% plantam menos de 200 hectares.

Este gráfico traz para a empresa que produtores maiores priorizam o pós vendas, pois não estão sensíveis aos preços, mas sim a performance de seus equipamentos.

Na Figura 8 o perfil de clientes que representa os 14% dos entrevistados que apontou como prioridade a marca do equipamento.

Figura 8 - Perfil dos clientes que priorizam a marca na compra de equipamentos



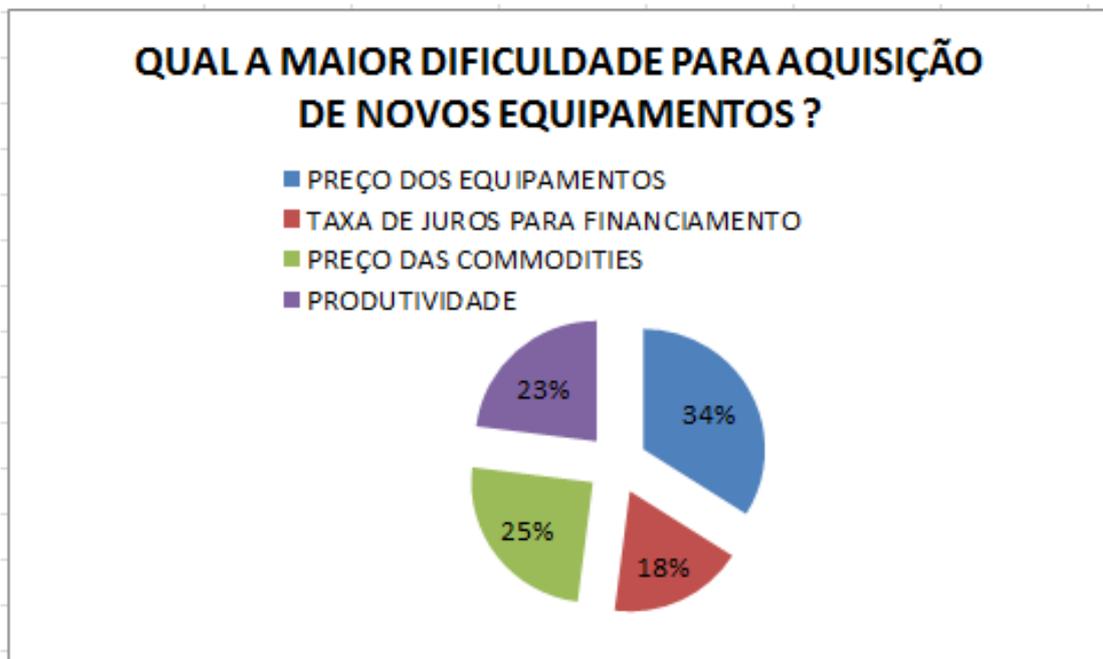
Fonte: Elaborado pelo autor

Os dados apresentados na Figura, do total dos clientes que priorizam a marca do equipamento na hora da compra, que representam 14% dos entrevistados, destes, 11% dos clientes plantam mais que 200 hectares e 3% plantam menos de 200 hectares.

Este resultado permite a concessionaria realizar uma estratégia para que o menor produtor também possa se fidelizar melhor a sua marca, aumentando a participação do mercado neste perfil de produtores.

A Figura 9, apresenta os dados referente a segunda pergunta para clientes, qual a maior dificuldade para aquisição de novos equipamentos.

Figura 9 - Maior dificuldade apresentada pelos clientes na aquisição de novos equipamentos.



Fonte: Elaborado pelo autor

Dentre as maiores dificuldades apontadas pela maioria dos clientes para aquisição de novos equipamentos, é o preço dos mesmos, representando 34% das opiniões. Por sua vez, 25% dos clientes entrevistados, considera a maior dificuldade o preço das commodities. Já 23% menciona que a produtividade das suas lavouras os impede de realizar novas aquisições. E por fim, 18% apontam que a taxa de juros é muito alta para realizar financiamentos.

No Quadro 2 apresenta a classificação do perfil dos entrevistados de acordo com o exposto da Figura 9, relacionando as dificuldades de compra e comparando estes dados ao tamanho da propriedade.

Quadro 2 – Classificação dos clientes relacionando as dificuldades de compra

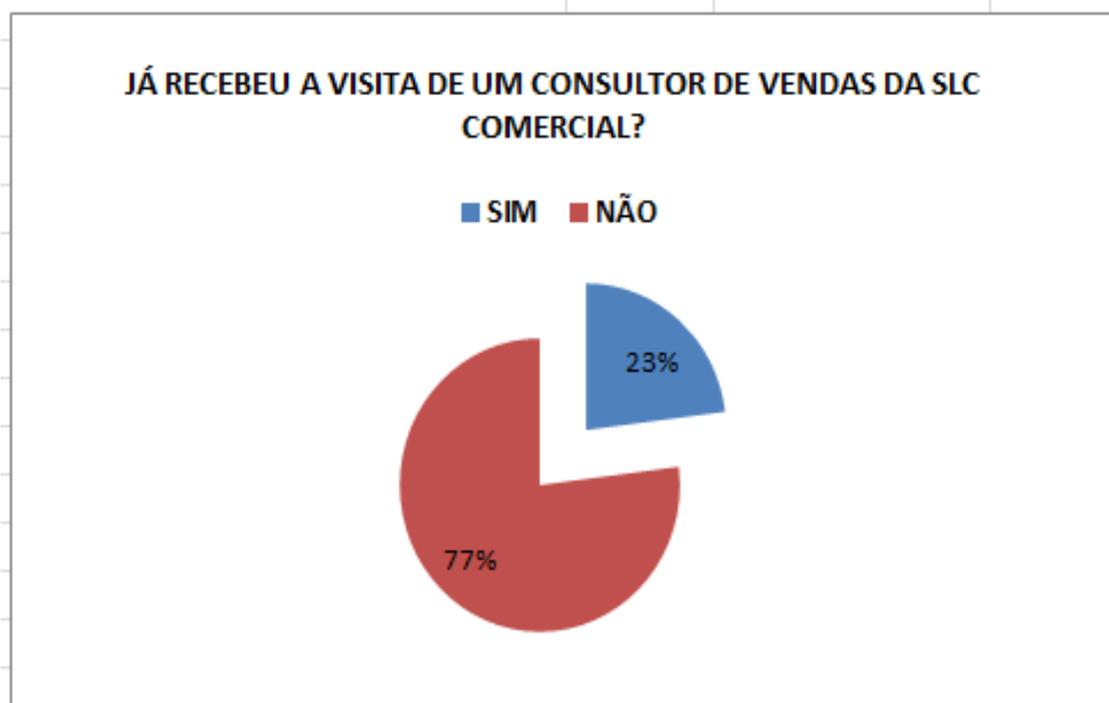
	Plantam mais que 200 hectares	Plantam menos que 200 hectares	Total
Preço dos equipamentos	8	26	34
Taxa de juros para financiamento	12	6	18
Preço das commodities	8	17	25
Produtividade	9	14	23

Fonte: Elaborado pelo autor

No Quadro 2 conclui-se que produtores que plantam menos que duzentos hectares estão mais sensíveis aos preços dos equipamentos, preço das commodities e a produtividade, porém, a taxa de financiamento não é de alta relevância na dificuldade para aquisição de um novo equipamento, muitas vezes por se enquadrarem em uma taxa reduzida devido ao tamanho da propriedade e também a tipologia do equipamento, já que equipamentos menores apresentam uma taxa de financiamento reduzida.

A Figura 10, apresenta os dados referente a terceira pergunta, que questionou o cliente se o mesmo recebeu visita de consultores de vendas da empresa pesquisada.

Figura 10 – Demonstrativo das visitas dos consultores de vendas à clientes



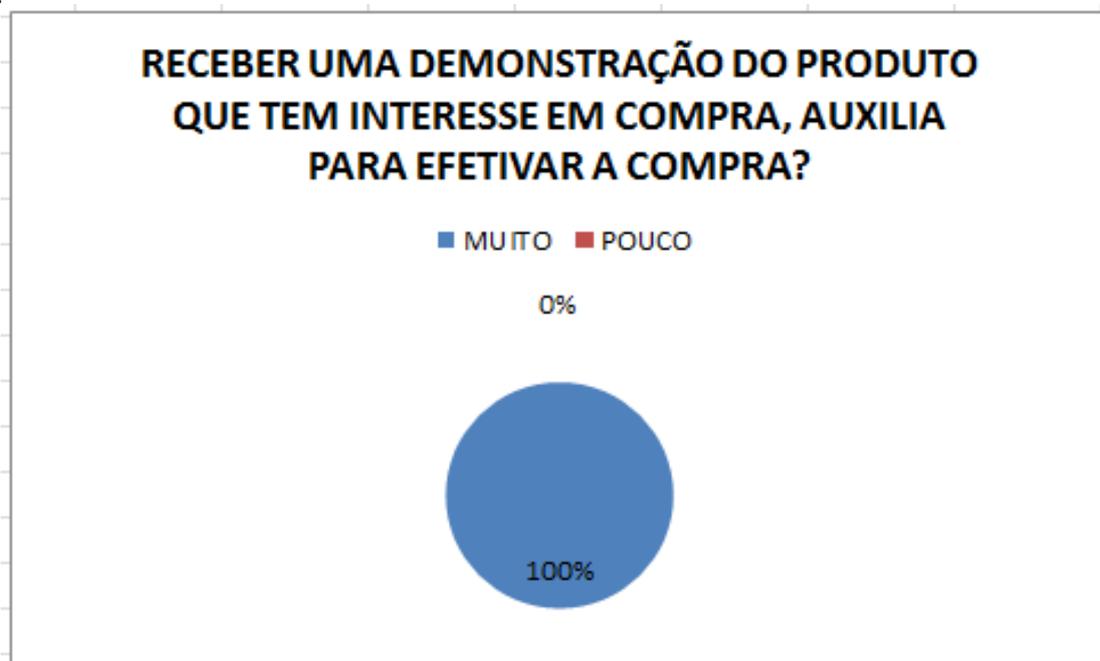
Fonte: Elaborado pelo autor

A maioria dos entrevistados, 77%, não recebeu a visita de um representante da SLC Comercial em sua propriedade. Quando 23%, a minoria, já recebeu algum consultor da empresa. Este dado pode ser impactante para alcançar o *Market Share* desejado.

Este quadro causou um grande impacto para os gerentes de unidades, pois através dele, colocou-se em questionamento a produtividade do consultor de vendas e também a necessidade de aumentar o quadro destes profissionais.

E por fim, a Figura 11, apresenta os dados da quarta e última pergunta direcionada a clientes, que aborda a interferência do conhecimento do produto na realização da compra.

Figura 11 - Demonstrativo da importância do conhecimento do produto para aquisição



Fonte: Elaborado pelo autor

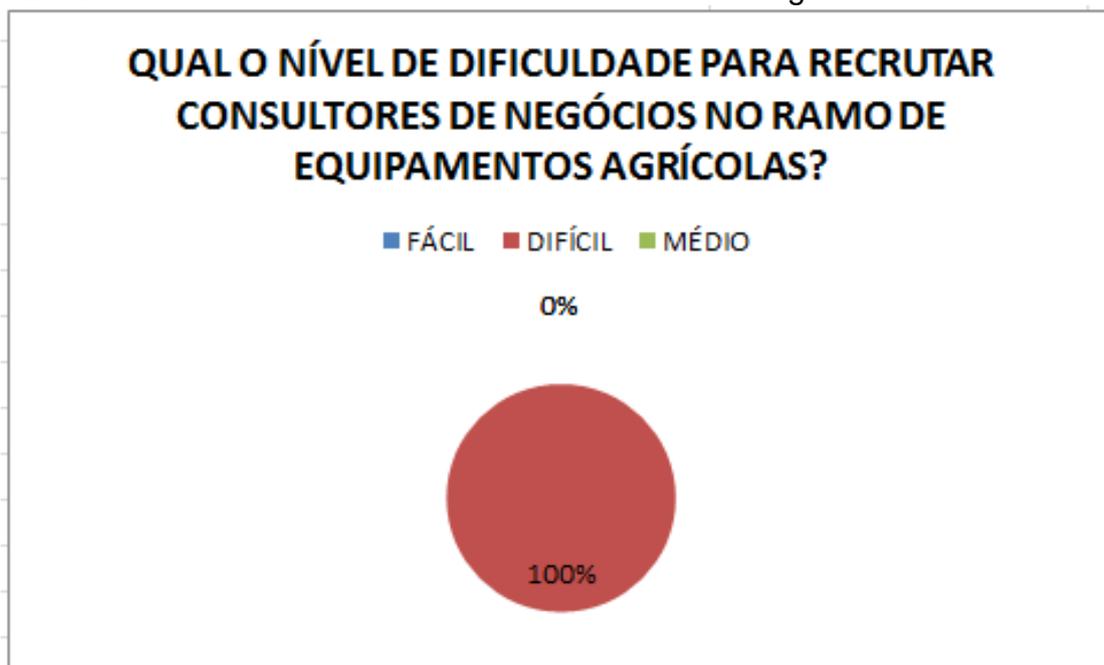
Os resultados apontados na Figura 11 mostram a importância de realizar uma demonstração do produto, de modo que o prospect possa visualizar o mesmo e tirar suas dúvidas referente ao seu funcionamento antes de efetuar a compra já que de forma prática verificará os benefícios do produto.

4.3.2 Resultados das pesquisas com os gerentes de unidades

Neste tópico são apresentados os resultados da pesquisa aplicada aos gerentes das unidades para complementar os resultados do presente estudo.

A Figura 12, apresenta os dados referente a primeira pergunta voltada aos gerentes de unidades, que aborda a dificuldade para recrutar consultores de negócios no ramo agrícola.

Figura 12 – Dificuldade no recrutamento de consultores de negócio

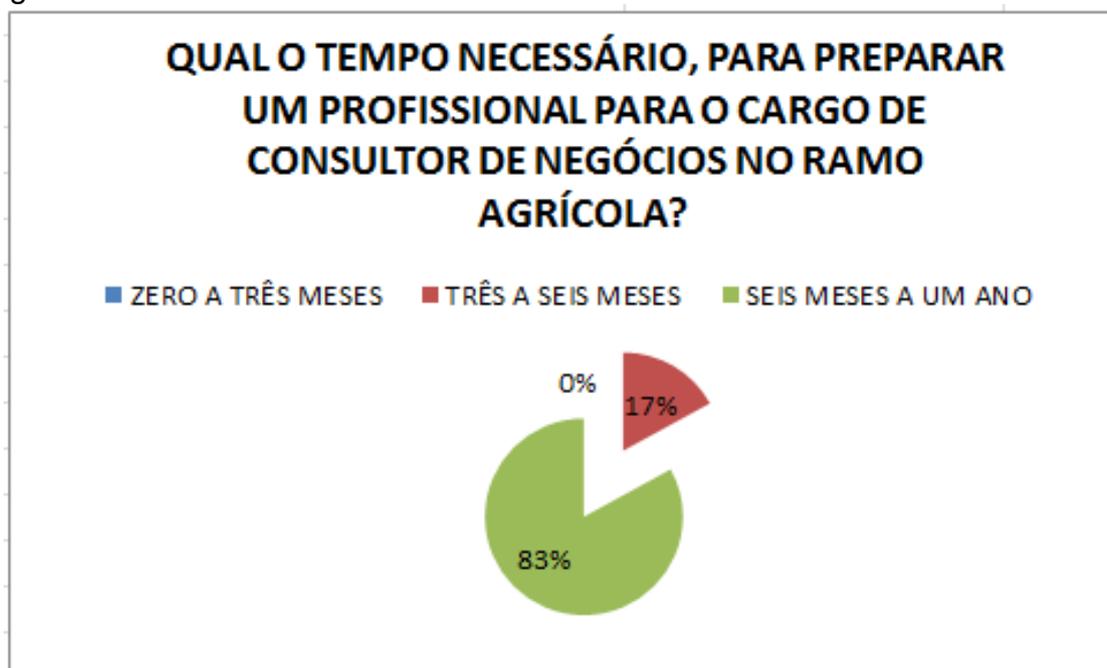


Fonte: Elaborado pelo autor

Dentro da área de vendas, são inúmeras as dificuldades apresentadas pelos gestores ao que tange a mão de obra especializada. Para os gerentes das unidades pesquisadas, é unânime a dificuldade apresentada para recrutar consultores de negócios capacitados para atuar no ramo agrícola.

Por fim, na Figura 13, são apresentados os dados referentes a segunda pergunta, questionado o tempo necessário para capacitar um profissional para o cargo de consultor de negócios no ramo agrícola.

Figura 13 – Tempo necessário para a capacitação de um consultor de negócios no ramo agrícola



Fonte: Elaborado pelo autor

Outra dificuldade apontada pelos gerentes da empresa é o tempo necessário para treinar um consultor de negócio dentro do ramo agrícola. Dependendo do perfil do colaborador, podem levar de seis meses a um ano para que possa atuar, dados apontados por 83% dos gerentes entrevistados.

4.3.3 Resultados das pesquisas com consultores de negócio

Neste tópico são apresentados os resultados da pesquisa aplicada aos consultores de negócio com o propósito de buscar os motivos das dificuldades encontradas na prospecção de novos clientes.

A Figura 14, apresenta os resultados referente a primeira pergunta direcionada aos consultores de negócio, que são as dificuldades na prospecção de novos clientes.

Figura 14 - Resultados das dificuldades na prospecção de novos clientes



Fonte: Elaborado pelo autor

Para os consultores, a maior dificuldade em realizar prospecção de novos clientes é tempo desprendido para isso, devido a procedimentos internos como deslocamento para reuniões e coleta de documentos para efetuar o financiamento do cliente.

A Figura 15 apresenta os resultados sobre a segunda pergunta direcionada aos consultores de negócio, que aborda as dificuldades em cumprir as agendas programadas.

Figura 15 – Dificuldades apontadas pelos consultores em cumprir as agendas programadas



Fonte: Elaborado pelo autor

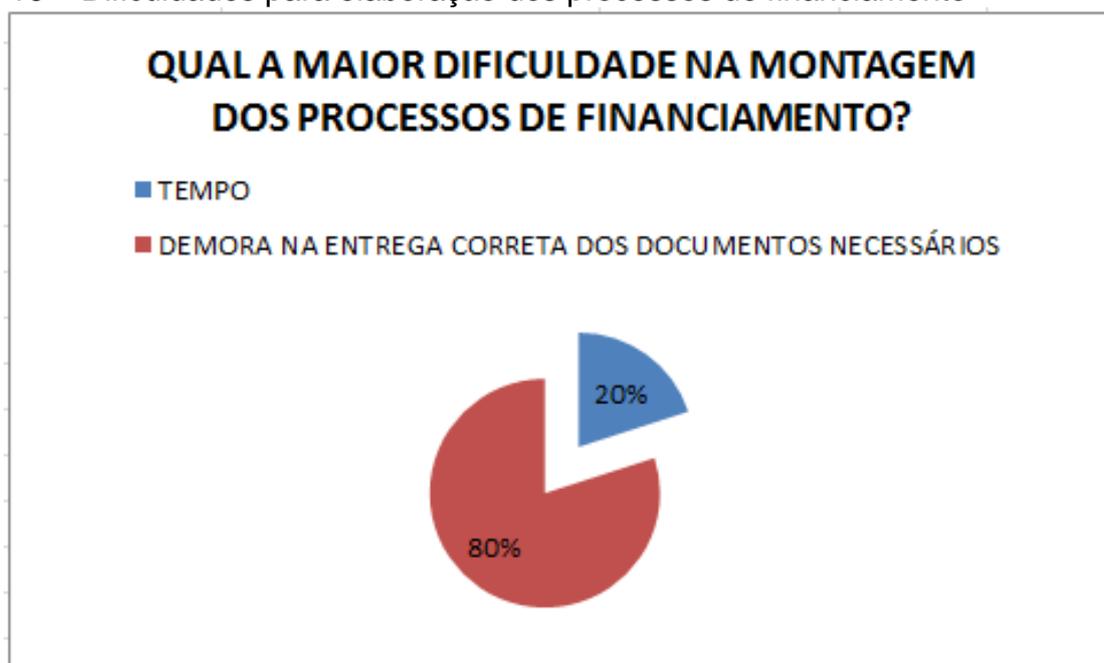
Conforme a figura 15, 67% dos consultores declararam que a maior dificuldade de conseguir cumprir as agendas que foram programadas é devido ao tempo em que se perde realizando procedimentos internos. Os demais 33%, é devido ao número excessivo de carteira de clientes.

4.3.4 Resultados das pesquisas com o grupo de apoio a vendas

Neste tópico são apresentados os resultados da pesquisa aplicada ao grupo de apoio de vendas, visando entender o maior problema enfrentado diariamente na construção dos processos de financiamento, que ocasionam o atraso do fluxo de vendas concretizadas.

Para entender os problemas enfrentados foi aplicada uma pesquisada ao grupo de apoio de vendas (Figura 16) contemplando a seguinte pergunta: qual a maior dificuldade na montagem dos processos de financiamento?

Figura 16 – Dificuldades para elaboração dos processos de financiamento



Fonte: Elaborado pelo autor

Por sua vez, dentro dos processos internos realizados pela área de apoio de vendas, a parte burocrática apresenta a maior dificuldade para montagem dos processos de financiamento com relação ao tempo. 80% dos responsáveis da área dizem que a demora na entrega dos documentos necessários, impacta diretamente para a realização do processo.

4.4 PROPOSTAS DE MELHORIA

Considerando os resultados das entrevistas realizadas, o pesquisador comparou os resultados e realizou uma análise de todo o processo, construindo um conjunto de propostas, que são apresentadas nos próximos tópicos.

4.4.1 Estruturação e sucessão no apoio a vendas

Uma das propostas sugeridas pelo pesquisador foi a contratação de um estagiário para cada apoio a vendas, considerando a dificuldade de contratar ou substituir consultores de vendas capacitados para esta atividade. Este profissional além de realizar as tarefas do cargo, estará sendo capacitado para posteriormente tornar-se um consultor de vendas, já que no período em que trabalhará no apoio a venda estará obtendo conhecimento e entendimento de todo processo, obtendo

conhecimento de produtos, clientes e entendendo a importância de cada etapa de vendas. Este profissional poderá ser responsável pela coleta dos documentos para o financiamento, deixando o consultor de vendas com maior tempo disponível para realização de visitas e concretização de vendas.

Isto possibilitará que a empresa suporte com velocidade e agilidade as demandas do mercado e também possa intervir rapidamente com novos profissionais a campo.

4.4.2 Diagnóstico da segmentação com bases geográficas

Outra proposta sugerida é a realização de um diagnóstico, iniciando com um histórico de vendas nos últimos dois anos nos municípios da região de atuação da empresa, gerando um ranking de *Market Share* dos produtos comercializados. Neste diagnóstico devem ser coletados em cada município, dados sobre as propriedades de cada município. Deve fazer parte do estudo, uma varredura nos municípios identificando o maior número de produtores rurais possível, preenchendo o formulário destacado na Figura 1, apresentado na metodologia.

Este conjunto de informações, será utilizado para realizar análises que darão suporte a tomada de decisões quanto ao número de consultores estratégicos de negócios que serão necessários para a cobertura da área de atuação, dentre outros, que tipo de produto oferecer para cada produtor, o que priorizar em cada região na hora da criação de campanhas de vendas.

Utilizar ferramentas de geomarketing disponíveis no mercado, onde as mesmas proporcionam uma efetividade maior de informações, possibilitando saber a posição de cada propriedade, seu acesso, nome do proprietário, tamanho da propriedade, e dados cadastrais como CPF e inscrição estaduais são vantagens que estas ferramentas proporcionam, aumentando a produtividade dos consultores de negócios.

4.4.3 Otimização da área de ação dos Profissionais de vendas

A terceira proposta é fracionar as áreas de atuação dos consultores de negócios, considerando que a carteira de clientes para suportar é elevada, faltando tempo conforme a pesquisa, para diagnosticar as áreas de menor *Market Share* e introduzir novos Consultores de negócios. A criação de roteiros diários para cada

consultor através das ferramentas de georeferenciamento irá proporcionar uma melhor produtividade e uma melhor gestão do tempo do consultor, diminuindo o tempo de deslocamento durante seu dia de trabalho.

4.4.4 Parceiras com cerealistas

A quarta proposta é criar parcerias com empresas de recebimento de grãos para fins de troca de informações de clientes.

Realizar junto a estas empresas dias de campo para os produtores, realizando o plantio com equipamentos comercializados pela SLC comercial. E posteriormente apresentar as evidências na prática.

Falar da ampliação da base de clientes, de dados, de contatos, ou seja, ao fazer a parceria, você considera a base de clientes da cerealista como da própria empresa no que tange a prospecção de negócios.

As cerealistas, cooperativas ou não, geralmente tem um bom relacionamento com os produtores, além de manter profissionais de assistência técnica. Uma opinião positiva desta empresa e seus profissionais, será vista pelo prospects como mais neutra do que do vendedor, ampliando as possibilidades de fechar vendas.

Além da prospecção de novos clientes o fator custo, poderá ser reduzido e compartilhado com a empresas de distribuição de grãos.

4.4.5 Criação de um plano de fidelidade para clientes

Realizar a fidelização a clientes através de descontos financeiros após a aquisição do primeiro produto comprado no ano. Após o cliente realizar a primeira compra no ano, ele receberá um bônus com um percentual de desconto para a próxima compra realizada no ano. Esta ação incentivará o cliente a antecipar seu próximo investimento e consequentemente optar pela marca que a empresa comercializa.

A criação de combos de equipamentos proporcionando um percentual de desconto nos valores de compra viabiliza ao cliente o investimento imediato e consequentemente aumenta o *Market Share* da empresa estudada.

4.4.6 Criação de um plano de Demonstração de produtos.

Por fim, apresenta-se a proposta que já está sendo executada na empresa pesquisada. Esta foi apresentada e aprovada pela gerente e imediatamente começou sua implantação gerando resultados positivos.

Levando em consideração a qualidade dos equipamentos a serem comercializados, sugere-se a criação de um programa de demonstrações de produtos para cliente, este programa consiste em:

Através da aquisição dos produtos que a empresa prioriza aumentar a participação do mercado, disponibilizar os mesmos para demonstrações a clientes, onde foi realizado um planejamento e nomeado um responsável pelo chamado programa de demonstração. Este profissional tem as seguintes funções:

- Realizar a agenda junto aos gerentes de vendas dos produtos a serem demonstrados;
- Mapear clientes alvo;
- Estar presente nas demonstrações apresentando as principais qualidades e características dos produtos aos clientes presentes;
- Realizar um fechamento pós-demonstração com a equipe comercial para captar os resultados obtidos com a atividade;
- Criar um formulário para cada demonstração e evidenciar no mesmo a atividade realizada.

A comercialização dos produtos é realizada por um consultor estratégico de negócios, onde neste processo de demonstração tem as seguintes funções:

- Estar presente na chegada dos produtos a serem demonstrados na propriedade do cliente;
- Acompanhar a atividade de demonstração realizando consultoria ao cliente sobre os produtos que se adequam a suas necessidades;
- Buscar argumentos para a realização da venda ao cliente;
- Realizar o registro dos resultados da atividade no CRM utilizado na empresa.

Toda atividade agrícola requer uso de equipamentos que proporcionam grandes resistências, e para superar as dificuldades é de extrema importância sua manutenção, seus ajustes e calibrações para cada tipo de operação e equipamento. Levando isto em consideração, a presença de um técnico mecânico capacitado no produto a ser demonstrado é imprescindível, este técnico tem as seguintes funções:

- Realizar as manutenções e calibrações dos equipamentos;
- Estar presente nas demonstrações do produto para qualquer intervenção a ser realizada no produto;
- Prestar assistência necessária para logística dos produtos.

A instalação do JD link (Ferramentas de gerenciamento de produtos) nos equipamentos que estão sendo demonstrados permite que o responsável pelas atividades consiga, de forma remota, obter informações sobre as manutenções a serem realizadas nos produtos, além de obter dados de localização e uma telemetria sobre os equipamentos.

Estas propostas foram apresentadas com base nas pesquisas realizadas, tratando como uma solução possível para os itens a serem melhorados.

CONCLUSÃO

Inicialmente vale ressaltar a importância deste trabalho para a área de Engenharia de Produção, visto que as atividades desenvolvidas podem proporcionar à empresa pesquisada, bem como demais empresas do mesmo ramo, a melhorar ainda mais seu processo de vendas.

Com o desenvolvimento deste trabalho, foi possível realizar um diagnóstico detalhado das melhorias que o processo de vendas da empresa estudada tem a otimizar. Através dos elementos pesquisados foi possível realizar propostas de melhorias buscando o objetivo do presente trabalho.

O presente trabalho justificou-se por buscar na empresa estudada um maior desempenho nas áreas que compõem o processo de vendas aumentando a produtividade das pessoas e conseqüentemente gerando um resultado financeiro maior para a empresa.

Depois de executadas as atividades relacionadas ao estudo, salienta-se que o objetivo geral que foi proposto para esta pesquisa-ação e também estudo de caso, de propor melhorias de processos em vendas para uma concessionária de máquinas e equipamentos agrícolas, foi atingido conforme pode-se observar no Capítulo 4. Foram abordados além da caracterização da empresa, o organograma e a situação atual da mesma, onde a partir dos dados levantados com pesquisas foi realizada análises que deram suporte para elaborar as propostas de melhorias.

Referente aos objetivos específicos que nortearam o objetivo geral, pode-se concluir, com relação ao primeiro objetivo específico que foi analisar a atual sistemática de vendas da empresa alvo, foi alcançado conforme é destacado no tópico 4.1.2 que destaca além da situação atual do processo de vendas da empresa, apresenta um fluxograma de todos processos de vendas utilizado atualmente pela empresa conforme apresentado na Figura 4.

Refere ao segundo objetivo específico que foi estudar as melhores práticas em vendas recomendadas para máquinas e equipamentos agrícolas, foi alcançado de acordo com o Título 4.2. Nos dias atuais, conhecer as melhores práticas de vendas, buscando atender as expectativas do cliente, bem como a tecnologia empregada para a tomada de decisões, colabora para os projetos futuros da empresa na busca da melhoria contínua.

Este estudo foi realizado buscando as melhores praticas apresentadas pela fabrica dos equipamentos, referenciando os concessionários com maior numero de vendas.

Por fim, o terceiro objetivo específico que foi desenvolver sugestões de melhorias no processo de venda adequadas a realidade da empresa em estudo, o mesmo também foi alcançado conforme descrito no tópico 4.4. Estas propostas foram elaboradas com base na análise realizada pelo pesquisador, bem como as entrevistas realizadas com os diferentes públicos ligados diretamente ao negócio conforme podem ser analisadas no Título 4.3.

Este trabalho proporcionou à empresa uma visão da situação atual e das oportunidades de melhorias nos diversos processos de venda, considerando as pesquisas realizadas com clientes, apoio a vendas, consultores de negócios e gerentes observou-se a necessidade de mudanças para almejar um melhor resultado utilizando as propostas sugeridas pelo autor.

Destaca-se ainda a importância deste trabalho para a utilização do mesmo para fins acadêmicos, bem como para outras empresas do ramo agrícola, que com os dados levantados possam usar de exemplo para realizar melhorias em seus processos, buscando atender da melhor forma possível seus clientes internos e externos, expandindo assim, seus negócios.

Como sugestão de trabalhos futuros, o pesquisador pode observar outros pontos a serem estudados que podem ser melhorados na empresa pesquisada, como a gestão da frota de veículos e principalmente a logística de entrega dos equipamentos que é terceirizada e apresenta um custo elevado.

REFERÊNCIAS

- ABIMAQ. Associação Brasileira da Indústria de Máquinas e Equipamentos. **ABIMAQ, prevê alta nas vendas de máquinas agrícolas no 2º semestre**. 2018. Disponível em: <<http://www.abimaq.org.br/site.aspx/Imprensa-Clipping-Tendencias-detalle?DetalleClipping=2191>>. Acessado em: 17 out. 2018.
- ALICE WEB. **Análise das Informações de Comércio Exterior**. Consultas. Disponível em: <<http://aliceweb2.mdic.gov.br/>>. Acesso em: 09 jan. 2015.
- ATAMAN, M. B, HEERDE, H. J. van, & MELA, C. F. (2010). The long-term effect of marketing on brand sales. **Journal of Marketing Research**, 47(5), 866-882, 2010.
- BALDONI, L. N. **Gestão estratégica no comércio de máquinas agrícolas: análise do ambiente externo e cenários**. Especialização em Controladoria Empresarial. Universidade Federal de Santa Maria – UFSM. 2007.
- BARRETO, C. E. F.; MACHADO, R. Estratégias de marketing e valor ao consumidor. **Adm. Diálogo**, São Paulo, n.1, pp 157-167, 1999.
- BELLIN, H. Which. Marketing channel is right for your company? **Journal of Marketing Channels**, 23(3), 157-161, 2016.
- BUELL, V. P. **Marketing management: a strategic planning approach**. New York: McGraw Hill, 1984.
- CARDOSO, A. C.; ANTONIALLI, L. M.; Eficácia da rotulagem obrigatória em um canal de distribuição de banana: estudo de caso na central de abastecimento de minas gerais. **Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural (SOBER)**. XLIV Congresso da Sober. Fortaleza: 2006.
- COBRA, M. **Administração de marketing**. 2. ed. São Paulo, Atlas, 1992.
- COSTA, F.; SANTANA; L. T.de; FERNANDES, S. Gestão de estoque: estudo de caso sobre previsão de demanda em uma microempresa fabricante de materiais esportivos. **Refas – Revista FATEC Zona Sul**. ISSN 2359-182X, v 3, n 3. Volume especial, 2017.
- COUGHLAN, A.; ANDERSON, E.; STERN, L.; EL-ANSARY, A. **Marketing channels**. New Jersey: Prentice Hall, 2001.
- CRUVINE, P. E.; NETO, L. M. **Subsídios para o desenvolvimento do agronegócio brasileiro: o programa automação agropecuária, visão e estratégias**. 1999. Disponível em: <https://ainfo.cnptia.embrapa.br/digital/bitstream/CNPDIA/9496/1/CT32_99.pdf>. Acesso em: 12 de abr. 2018.
- DAVIS, J. H.; GOLDBERG, R. A. **A Concept of Agribusiness**. Boston: Harvard University Graduate School of Business Administration, 1957.

DEMING, W.E. **Qualidade: a revolução da administração**. Rio de Janeiro: Saraiva: 1990.

DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de materiais: princípios, conceitos e gestão**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

EXACT. **Melhores práticas para vender máquinas e equipamentos**. 2018. Disponível em: <<https://www.exactsales.com.br/academia-exact-blog/melhores-praticas-para-vender-maquinas-e-equipamentos>>. Acessado em: 10 de out 2018.

FARHANGMEHR, M.; BRITO, P. Q., Sales Promotion's Goals: The Manager's Perception, **26th EMAC Conference, Warwick Business School**, p. 1656-1662, 1997.

FRANCISCO, L. L. de. **Por que as ferramentas e os métodos de gestão da qualidade são importantes para a empresa**. 2011. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/por-que-as-ferramentas-e-os-metodos-de-gestao-da-qualidade-sao-importantes-para-a-empresa/59103/>>. Acessado em: 15 out. 2018.

FRIES, C. D.; CORONEL, D. A.; VIEIRA, K. M.; BENDER FILHO, R. Avaliação do crescimento das exportações do agronegócio gaúcho: uma aplicação do método constant-market-share. **Revista Eletrônica em Gestão, Educação e Tecnologia Ambiental** – REGET/UFMS, v. 17, n.17, dez 2013.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GUISSONI, L. A.; RODRIGUES, J. M.; CRESCITELLI, E. O efeito da distribuição sobre o *market share* em diferentes canais. **RAE-Revista de Administração de Empresas**. V, 54, n 6, pag 620-632, 2014.

IBGE. **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística**. Disponível em:<<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/>>. 2017. Acessado em: 10 de abr de 2018.

KIMBALL, R.. An Exploratory Report of Sales Promotion Management. **Journal of ConsumerMarketing**. p. 65-75, 1989.

KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 1998.

LOVELOCK, C.; WIRTZ, L. **Serviços: marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva. 2006.

MAÇÃES, M. A. R. **Manual de Gestão Moderna: teoria e prática**. 2 ed. Portugal: Conjuntura Actual Editora, 2014.

MARCELINO, M. C. S.; MARCELINO, R. **Os canais de distribuição como estratégia de sobrevivência de uma atividade avícola: um estudo de caso**. 2001. Disponível em: <<http://www.sober.org.br/palestra/12/01O033.pdf>>. Acesso em: 18 out 2018.

MATTAR, F. N. et al. **Gerência de produtos**: estratégia e ações para o sucesso. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

MENDONÇA, M. L. Papel da agricultura nas relações internacionais e a construção do conceito de agronegócio. **Contexto Internacional**, Vol.37(2), pp.375-402, 2015.

MIGUEL, P. A. C. **Qualidade**: enfoques e ferramentas. São Paulo: Arttliber, 2001.

MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO-MAPA. **Agronegócio**. 2012. Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br>>. Acesso em: 01/10/2018.

MOBINT. **O funil de vendas na prática**. 2007. Disponível em: http://mobint.com.br/Downloads/endeavor_agendor_Ebook_Funil_De_Vendas_Endavor_Agendor.pdf. Acesso em: 15 Abr 2018.

MONDO, T. S.; COSTA, J. I. P. da. A influência da promoção de vendas na captação de clientes: um estudo na hotelaria catarinense. **REMark - Revista Brasileira de Marketing**, São Paulo, v. 12, n. 2, p. 87-107, abr./jun. 2013.

MUNDSTOCK, E. C. **Amostragem II. Cadernos De Matemática E Estatística Série B: Trabalho De Apoio Didático**. Universidade Federal do Rio Grande do Sul Instituto De Matemática, Série B, nº 53, 2006. Disponível em: <<http://www.mat.ufrgs.br/~amostragem/Apostila%20sem%20anexos%20ago%202006.pdf>>. Acesso em 20 set. 2018.

NIJS, V.; MISTRA, K.; ANDERSON, E. T.; HANSEN, K.; KRISHNAMURTHI, L. Channel pass-through of trade promotions. **Marketing Science**, 29(2), 250-267, 2010.

NOVAES, A. G. Introdução aos modelos ode participação de mercado em serviços de transportes. **Revista Transportes** V. 3, N. 1, 1995.

OLIVER, R. L. **Value as excellence in the consumption experience**. In: HOLBROOK, M. B. Consumer value: a framework for analysis and research. New York: Routledge, 1999. p. 43-62.

ORTEGA, M. **PIPELINE – o funil de vendas**. 2016. Disponível em: <<http://www.marceloortega.com.br/ferramentas/pipeline.pdf>>. Acesso em: 12 abr 2018.

PALOMIO, R. C.; CARLI, F. S. Proposta de modelo de controle de estoques em uma empresa de pequeno porte. In: **ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**, 28. 2008, Rio de Janeiro. Anais: Rio de Janeiro, ABEPRO, 2008.

PRIETO, V. C.; CARVALHO, M. M. Gestão do relacionamento com o cliente em mercados business-to-business. **Revista Produção On Line**. ISSN 1676-1901. Vol 5, n 1, 2005.

REBOUÇAS DE OLIVEIRA, D. P. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. São Paulo: Atlas, 1986.

REIS, T. *Market Share: Entenda o conceito e como aplica-lo m sua empresa*. 2018. Disponível em: <<https://www.sunoresearch.com.br/artigos/market-share/>> Acessado em: 18 out. 2018.

SANTINI, F. O.; et al. Revisão dos estudos sobre promoção de vendas de 1996 a 2010. **ReFAE – Revista da Faculdade de Administração e Economia**, v. 5, n. 1, p. 29-59, 2013.

SAWYER, A. G.; DICKSON, P.H. **Psychological Perspectives on Consumer Response to Sales Promotions: Research on Sales Promotion: Collected Papers**, Cambridge, MA: Marketing Science Institute, p. 1-20, 1984.

SCHIESSL, M. **7 ferramentas gratuitas que todo consultor agrícola deve conhecer**. 2018. Disponível em: <<https://blog.aegro.com.br/ferramentas-consultor-agricola/>>. Acessado em: 10 de out. 2018.

SILVA, M. L. L. da; et al. Análise da competitividade dos principais complexos exportadores do agronegócio gaúcho. **Sinergia: Revista do Instituto de Ciências Econômicas**, Vol.20(1), pp.9-18, 2016a.

SILVA, V. S. et al. Estratégia de gestão de múltiplos canais de distribuição: um estudo na indústria brasileira de alimentos. **Production**, Vol.26(1), pp.115-128, 2016b.

SLC COMERCIAL. Disponível em: <<http://www.slccomercial.com.br/>>. Acesso em: 18 de ago. 2018.

SOUZA, T. S.; PIATO, E. L. Estratégia no canal de distribuição: análise comparativa entre atacadista distribuidor e de autosserviço. **Exacta**, Vol.15(2), pp.259-273, 2017.

STERN, L., EL-ANSARY, A. I., COUGHLAN, A. **Marketing Channels**. 5. ed. Prentice Hall, 1996.

THIOLLENT, M. **Metodologia da pesquisa-ação**. São Paulo: Cortez, 2007.

TOALDO, A. M. M.; LUCE, F. B. Estratégia de marketing: contribuições para a teoria em marketing. **Revista RAE**, v. 46, n. 4, 2006.

VIANA, A. M.; VARGAS, G. A. R. CRM - Gestão de relacionamento com o cliente: viabilidade de implantação. **Revista UNEMAT de Contabilidade**. Vol 4, n 7, 2015.

WEBSTER JR., F. E. The changing role of marketing in the corporation. **Journal of Marketing**, v. 56, n. 4, p. 1-17, 1992.

WEITZ, B.; WENSLEY, R. Introduction to the special issue on marketing strategy. **International Journal of Research in Marketing**, v. 9, n. 1, p. 1-4, 1992.

WENDY, D.; OPPENHEIM, M. **Marketing Information: A Strategic Guide for Business and Finance Libraries**. Binghamton. New York: Haworth Information Press, 2004.

WILBUR, K. C.; FARRIS, P. Distribution and market share. **Journal of Retailing**, 90 (2), 154-167, 2014.