

## ANÁLISE COMERCIAL E ESTRATÉGICA NO DEPARTAMENTO DE VENDAS EM UMA DISTRIBUIDORA

Jean Carlos Rodrigues da Silva<sup>1</sup>  
Anderson Aquiles Viana Leite<sup>2</sup>  
Claiton Rogério Zardo<sup>3</sup>  
Tais Daiane Soares Assumpção Bianchet<sup>4</sup>

### RESUMO

O sucesso na comercialização de produtos depende muito de como uma equipe comercial está preparada para enfrentar o mercado competitivo atual. Esse trabalho tem por objetivo a identificação dos melhores métodos de comercialização que viabilizem o atingimento de metas na empresa Chapecoense Comércio de Baterias LTDA. Para construção da fundamentação teórica foram utilizados como tópicos principais: administração, marketing, vendas, comportamento do consumidor e lealdade à marca. No seguinte trabalho o método empregado foi o dedutivo. Trata-se de um estudo de caso onde a pesquisa caracteriza como exploratória. Os instrumentos de coleta de dados utilizados foram através de questionários, entrevista e observação. A população envolvida na pesquisa são empresas distribuidoras de baterias localizadas em Santa Catarina e no Paraná. As técnicas de interpretação dos dados para o questionário aplicado aos vendedores e supervisor comercial foram quantitativas e qualitativas. Tendo como base os resultados obtidos por meio do questionário, da entrevista e observação foi possível analisar as estratégias de comercialização atuais, tais como, tabelas de preços, políticas de bonificações e programas de fidelidade, foi identificado os pontos fortes da equipe com propósito de serem potencializados, juntamente com o fortalecimento dos pontos fracos. Verificou-se o aprimoramento do programa de fidelidade, a política de precificação diferenciada nos pontos de venda, treinamentos para a equipe e clientes e crescimento da carteira de clientes.

**Palavras-Chave:** Comercialização. Métodos. Estratégias. Metas.

## 1 INTRODUÇÃO

Com a globalização, a tecnologia expande-se pelo planeta de uma maneira muito rápida, trazendo consigo sempre novos e melhores produtos. Os clientes atuais também estão sempre atentos às novidades e tornaram-se mais exigentes e cautelosos em relação à aquisição de produtos. Neste cenário, as empresas precisam agir de forma correta e rápida, precisam ser capazes de lidar com cada problema, com cada desafio e com cada cliente de maneira distinta, pois todos eles possuem problemas diferentes para solucionar. Tratar os clientes de maneira

---

<sup>1</sup> Acadêmico de Administração, UCEFF. E-mail: jean\_dasilva17@hotmail.com.

<sup>2</sup> Docente do curso de Administração UCEFF, Mestre em Administração. E-mail: anderleite1970@gmail.com.

<sup>3</sup> Docente da UCEFF. E-mail: claitonz@gmail.com.

<sup>4</sup> Docente da UCEFF. E-mail: tais@uceff.edu.br.

que se sintam únicos e estreitar laços é de grande importância para a sua satisfação (ANDRADE, et. al., 2012).

Fazer com que os clientes se sintam satisfeitos pode trazer resultados positivos para a organização. Se os clientes tiverem seus problemas solucionados, com produtos de boa qualidade e repassarem essa informação para mais pessoas, estarão realizando o marketing boca a boca, que acontece quando um cliente fica tão satisfeito com o atendimento que passa a informação para outros possíveis clientes da empresa, apresentando os benefícios que teve ao negociar com determinada empresa, por consequência disso à carteira de clientes da empresa tende a aumentar (MATOS, 2009).

Logo, com essas mudanças de características do mercado, além de produtos com qualidade e bons preços, se fazem necessários profissionais com maiores experiências e de maior capacidade para comercializar esses produtos e dar um bom atendimento ao cliente (ANDRADE, et. al., 2012).

Existem estratégias que as empresas estabelecem para que seus colaboradores se esforcem mais para efetuar as vendas. Através de metas são impostos números a serem superados pelos vendedores, normalmente uma recompensa extra é oferecida para esses colaboradores ao atingirem as metas, na grande maioria, os funcionários possuem um salário fixo e mais comissões sobre as vendas ou atingimento de metas. Dessa forma, a equipe comercial terá uma base para se desafiar, onde o objetivo é o alcance das metas, consequentemente, recebendo a devida recompensa (ASSIS, 2012).

De acordo com Andrade et al. (2012) a nova estrutura de mercado exige que as pessoas responsáveis pela comercialização de produtos, estejam preparadas para os diversos desafios que o mercado apresenta, para isso, a maioria das organizações disponibilizam treinamentos capazes de preparar cada colaborador, porém profissionais com pouca experiência acabam tendo um pouco de dificuldades no alcance de alguns objetivos.

Com o estudo será possível identificar as melhores estratégias de marketing, o planejamento estratégico e aprimoramentos nas negociações, dessa maneira o estudo justifica-se pela contribuição no atingimento de metas da equipe comercial, tendo em vista que o estudo norteia no estabelecimento de estratégias de negociação com foco no aumento das vendas, a fim de beneficiar a equipe comercial e a própria empresa. O objeto deste estudo é uma distribuidora de autopeças com matriz na cidade de Chapecó/SC e filial em Lages/SC.

Busca-se com o estudo: Analisar as estratégias de comercialização já estabelecidas na empresa, identificar os melhores métodos para melhorar o desempenho na comercialização dos produtos, diagnosticar os pontos fortes e fracos da equipe comercial e sugerir novas estratégias de comercialização que viabilizem a melhoria da *performance* no atingimento de metas.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A teoria base a seguir apresenta a construção da fundamentação teórica, sendo estruturada nos assuntos principais como: administração, marketing, vendas, comportamento do consumidor e lealdade à marca.

### 2.1 ADMINISTRAÇÃO

Existem organizações distribuídas pelo mundo capazes de produzir ou fornecer todos os tipos de produtos e serviços em que se podem imaginar essas organizações são classificados de diversas maneiras e formas, por tamanho, natureza jurídica, por áreas de atuação ou por diversas definições distintas, o que não é diferente de uma empresa para outra é que todas vão precisar de pessoas responsáveis e com capacitação para administrá-las e mantê-las ativas no mercado (MAXIMIANO, 2015).

Alguns autores definem a Administração com fundamentos básicos, utilizando principalmente conceitos com o ato de criar, dirigir, organizar e controlar uma organização, porém a Administração reúne uma imensa gama de responsabilidades e competências, que são responsáveis pela manutenção diária das empresas e organizações (CHIAVENATO, 2014).

Segundo Maximiano (2015) administrar é o ato de tomar decisões referentes ao uso de recursos e insumos disponíveis para a organização, tais decisões devem ser tomadas de forma assertiva capazes de alcançar objetivos anteriores traçados. Essas decisões são agrupadas em quatro processos principais: Planejar, organizar, liderar e controlar. Durante esses processos existe a execução, que é considerado como efeito prático resultante dos processos anteriores.

### 2.2 MARKETING

Conforme definições de Cobra (2015) o Marketing está presente no cotidiano das pessoas há muito tempo, nos primórdios estava centrado em melhorar as trocas e transações. O principal objetivo do marketing até hoje é a troca, onde as pessoas oferecem dinheiro para trocar por bens e serviços dos quais necessitam ou pretendem adquirir. Para acontecer à troca, se faz necessário que duas pessoas estejam negociando, já a transação acontece desde que exista um acordo de valor e condições e local de fornecimento do produto ou serviço.

O marketing tem a função de estabelecer uma ligação entre a organização e os consumidores finais, usuários ou público-alvo. Independentemente do modelo de empresa, certamente vai precisar de alguma ferramenta de marketing para que os possíveis consumidores tenham os primeiros contatos com os produtos (MAXIMIANO, 2015).

Ainda conforme Maximiano (2015) as funções do marketing são amplas, envolvendo diferentes atividades, tais como: Pesquisas, desenvolvimento de produtos, distribuição, precificação, promoção e vendas. Pesquisas, que são responsáveis por identificar no mercado as principais necessidades e tendências dos consumidores; Desenvolvimento de Produtos, etapa onde um determinado produto está sendo preparado para ser disponibilizado no mercado; Distribuição, onde são desenvolvidos canais para distribuição dos produtos ou serviços e o gerenciamento das vendas nos pontos de vendas;

Ainda de acordo com Maximiano (2015) o preço, busca a melhor estratégia de precificação, tornando os produtos atrativos para o consumidor através do valor e da mesma forma para a empresa em forma de rentabilidade; Promoção é quando a empresa entra em contato com o consumidor através de mensagens publicitárias, com propagandas, promoções ou através de mídias sociais entre outras formas; Vendas, é onde se finaliza o ciclo do marketing, dessa forma é possível ter a constatação do funcionamento dos esforços de marketing se consolidando na venda dos produtos.

Marketing tem o poder de fazer com que a empresa consiga atingir suas metas possibilitando dessa maneira alcançar objetivos, que é manter a empresa competitiva no mercado, dessa maneira a empresa em sua área de atuação vai se tornando forte no amplo mercado competitivo atual, vislumbrando sempre a maior rentabilidade (MARAN; PEREIRA, 2004).

### 2.3 OS 4 PS DO MARKETING

Las Casas (2005a) ressalta que as atividades do marketing devem estar direcionadas para o atingimento dos objetivos da empresa. Por conta disso, surge a necessidade de coordenação de estratégias do marketing para integrar a empresa com o consumidor. A partir daí a empresa busca atingir os consumidores a partir da exposição do chamado composto de marketing, que envolvem o produto, o preço, a praça ou distribuição e a promoção.

O composto de marketing é a somatória de quatro compostos: produto, preço, distribuição e promoção. Cada um desses compostos é formado por diferentes características e para cada um são definidas diferentes estratégias de marketing. O composto de produto é formado por design, embalagem, marca e rótulo. O composto de distribuição é caracterizado pelo local onde o produto está sendo exposto seja em loja física ou virtual e por quais canais de distribuição vai passar até chegar aos consumidores (COBRA, 2015).

Ainda de acordo com Cobra (2015) o composto de preço é formado a partir do levantamento do custo de produção ou processo de distribuição, calculando assim o preço final a ser disponibilizado para venda ao consumidor. Por fim, o composto de promoção envolve os esforços para alcançar as vendas, através de propagandas, promoção de vendas, merchandising, entre outras ações que facilitem a percepção dos clientes sobre determinado produto ou serviço.

## 2.4 PLANEJAMENTO DE MARKETING

Para conhecer bem a funcionalidade de um processo de plano de marketing, é preciso que seja acompanhada sua elaboração, para que se entenda o processo de transformação, de ideias, sendo que, o mesmo está totalmente relacionado à parte estratégica do Marketing, quando as empresas analisam como atrair o cliente e as ações estão relacionadas completamente para atingir esses públicos, (AMBROSIO, 2012).

Para Cobra (2015) o planejamento de marketing é um processo que visa antecipar o futuro através da determinação do caminho que será seguido para uma determinada ação, para a realização dos objetivos organizacionais. O planejamento deve ser um processo contínuo baseado nos objetivos da empresa, de maneira que as ações sejam implantadas rotineiramente necessárias para atingi-los. O autor compara o planejamento como um plano de voo de um avião, anteriormente a sua decolagem é necessário que seja definida a sua rota e que tenha uma previsão de planos alternativos, caso algo não saia como o planejado.

Segundo Ambrosio (2012) o planejamento se inicia através de obtenção de informações, de maneira que após possuir informações suficientes, se dá início ao processamento das mesmas, de forma que a estruturação forma um conjunto ordenado de pensamentos focados na realização de um determinado objetivo, uma ideia ou até mesmo um sonho.

## 2.5 VENDAS

Para Corrêa (2006) a venda depende do esforço de um vendedor para mostrar ao possível cliente suas habilidades de negociação, demonstrando as funcionalidades do produto oferecido, para que seja possível fazer a transferência de posse do bem ou serviço comercializado ou até mesmo uma ideia, de maneira que ambas as partes não saiam prejudicadas.

De acordo com Cobra (2015) a venda é caracterizada pela transferência da posse de qualquer tipo de bem de consumo ou serviço, de maneira que profissionais responsáveis pela comercialização e treinados efetuem a negociação com o cliente, apresentando as principais funcionalidades do produto e quais os benefícios que o comprador irá ter caso seja concluído a negociação. É de grande importância para as duas partes, tanto para o vendedor quanto para o comprador, que fique bem claro todas as informações, para que nenhum seja prejudicado ou não termine a negociação de forma indesejada.

O setor de vendas tem importância não somente para a organização em si, existem outros setores que são beneficiados pela consolidação de vendas. Os produtos fabricados ou produzidos pela indústria ou agricultura dependem totalmente da área de venda para serem dispostos para os consumidores, por mais que o produto tenha uma excelente qualidade, para que esse produto seja vendido conforme o objetivo anteriormente estabelecido terá a necessidade da implementação de ações comerciais para isso (LAS CASAS, 2005).

## 2.6 NEGOCIAÇÃO

É muito importante em qualquer negociação, que o vendedor seja flexível ao conversar com o cliente, deixando o comprador argumentar e demonstrar suas ideias, mesmo que não esteja correta, porém o vendedor deve ouvir o que o cliente tem a propor e caso seja

necessário fazer a correção do seu pensamento, levantando um argumento ainda melhor para esclarecer as dúvidas do cliente (ALMEIDA; MARTINELLI, 2012).

Para que uma empresa consiga se manter ativa no mercado e se sustente no amplo mercado competitivo, ela precisa estar com vender seus produtos ou serviços, porém a comercialização não é tarefa fácil, atualmente existem empresas com maior facilidade de venda dos produtos, por conta de já possuírem uma grande participação de mercado e uma marca forte que atrai os clientes. Porém na maioria das empresas, para alcançar o sucesso elas precisam estar preparadas com uma equipe de vendas capacitada e capaz de enfrentar os desafios que o mercado irá proporcionar, dessa maneira o principal objetivo da equipe comercial é desenvolver técnicas capazes de atrair os clientes e dessa maneira poder consolidar as vendas (LAS CASAS, 2005).

Para Martinelli (2010) manter relações duradouras nas negociações é de extrema importância, pois dessa maneira o vendedor ou a empresa pode garantir novas negociações futuras, manter vínculos e criar uma relação próxima com os clientes facilita na hora da argumentação de vendas, podendo interagir de forma diferente com o cliente quebrando o clima de apreensão inicial. Além disso, estando próximo dos clientes é possível identificar com maior facilidade e rapidez suas necessidades, mostrando para o mesmo que está interessado em ampará-lo.

## 2.7 CONTROLE DAS VENDAS E DO PÓS-VENDAS

Para ter um maior sucesso nas vendas, os vendedores precisam coletar informações dos clientes, para que seja possível em uma próxima oportunidade em que estiver a frente do cliente, tenha um conhecimento das características do cliente e saiba o que o cliente quer. Além da coleta de informações durante a venda, pode ser importante, ter um controle após a efetivação da venda, pois dessa maneira, além de identificar o nível de satisfação do cliente, ainda vai mostrar para o cliente um diferencial, onde o cliente se sente protegido pelo acompanhamento que está recebendo do fornecedor (COBRA, 2015).

No processo de pós-vendas, é importante que o vendedor após efetuar a venda ou outra pessoa responsável, entre em contato com o cliente para saber se o produto adquirido pelo mesmo satisfaz suas necessidades e o mesmo está atendendo suas expectativas, além de

verificar se o atendimento está sendo feito da forma correta e dando a possibilidade de o cliente indicar sugestões de melhoria, caso não esteja totalmente satisfeito (KOTLER, 2000).

Ainda de acordo com Kotler (2000) a venda de uma mercadoria, além da distribuição e acompanhamento do produto até o seu destino, existem outras preocupações que as empresas devem ter em relação ao pós-venda como, por exemplo, os serviços de suporte e assistência ao produto, ou seja, deve-se ficar claro ao cliente, onde o mesmo deverá comparecer caso seu produto apresente defeito, a frequência das avarias, a demora nos reparos e os custos de manutenção são fatores avaliados pelo cliente no momento da decisão de compra e, normalmente, são esses fatores que acabam se tornando ou não uma vantagem competitiva para a empresa.

## 2.8 SATISFAÇÃO E QUALIDADE DOS PRODUTOS

Uma das principais metas entre as empresas atuais é a satisfação dos clientes, pois é através deles que será possível sobreviver em um mercado tão competitivo como o atual. A concorrência praticamente obriga as empresas se tornarem cada vez mais competitivas, considerando que os consumidores estão cada vez mais exigentes, a empresa deve estar sempre atenta para atrair e atender da melhor maneira possível seus clientes para que não sejam perdidos para a concorrência (SOUSA, 2011).

Para Kotler (1999) o cliente é o maior bem que a empresa possui, sendo que é ele que vai trazer o lucro para empresa através da aquisição dos produtos ou serviços, dessa maneira que se percebe a importância de um bom atendimento e ofertar produtos de qualidade, pois é muito mais viável preservar os clientes atuais, do que oferecer um mau atendimento e ter que conquistar novos clientes, ocasionando assim incertezas e em certos casos dificuldades financeiras por não conseguir vender o suficiente.

Para Almeida (2009) os clientes são peças fundamentais para que a empresa possa sobreviver nos dias atuais, não importando se é pública ou privada, se a empresa não possuir clientes suficientes para consumir seus produtos, de nada vai adiantar adquirir matéria-prima para produzir o que é incerto à venda, dessa maneira a empresa estará correndo sérios riscos dentro do sistema de globalização atual, de não ter oportunidade de se manter no mercado.

## 2.9 LEALDADE À MARCA



De acordo com Blackwell, et. al. (2005) a procura por clientes que comprem sempre os mesmos produtos, daquela mesma marca, não importando as circunstâncias oferecidas pelos concorrentes, é o sonho de qualquer empresa, mas fazer com que isso aconteça, não é tarefa fácil. Tornar um cliente leal à marca pode levar tempo, pois, o mesmo tem que conhecer muito bem os produtos daquela determinada marca para ter absoluta confiança, para posteriormente tornar-se leal, ao ponto de adquirir um produto, somente se for da marca que é leal.

Segundo Flores (2008) a lealdade à marca é uma resposta sobre o tempo em que cliente consome produtos de determinada marca e sempre foi de seu agrado, pode se perceber algumas marcas como influentes e geradoras de status, muitas vezes os consumidores acabam pagando mais caro por certos produtos, por conta de serem produtos influentes e que geram status para quem está usando ou consumindo, diante de uma sociedade onde as pessoas querem seguir padrões, essas marcas acabam ganhando ainda mais força no mercado com seus clientes leais, garantindo o seu sucesso.

De acordo com Kotler (2000) ser leal a marca é se comprometer em adquirir habitualmente determinados produtos ou serviços, não se deixando levar por influencias e esforços de marketing que desviam a atenção dos consumidores a todo o momento.

### **3 METODOLOGIA**

A metodologia da pesquisa consiste na maneira em que serão coletadas as informações necessárias para se desenvolver um estudo sobre determinado assunto, a partir do problema a ser estudado é que se define a metodologia da pesquisa. Essas pesquisas podem tomar diferentes rumos e se utilizar de várias formas de coleta de dados, dependendo do assunto abordado. Após ter conhecimento sobre o problema a ser explorado, o pesquisador terá que identificar a tipologia da pesquisa que condiga com o problema, em seguida se faz necessário identificar a população alvo e da amostra da pesquisa, ou seja, identificar de onde estão sendo coletadas as informações (BEUREN, 2008).

No estudo proposto o método científico empregado é o método dedutivo que é definido por Vergara (2008) como um método que não possui informações exatas, através do levantamento de hipóteses e estudos dos casos é possível fazer deduções para explicar

determinado fato. Para acontecer esse levantamento de informações para a formulação de dados para transformar as deduções em fatos que se aproximam da realidade é preciso que os pesquisadores coletem dados através de pesquisas, questionários estruturados, testes entre outros.

Pode-se identificar que a pesquisa proposta nesse trabalho é uma pesquisa exploratória. Conforme Marconi e Lakatos (2014) por conta de não se conhecer totalmente o tema proposto e apenas visualizar superficialmente os resultados finais, dessa maneira pode perceber que os resultados apresentam problemas, porém não se tem respostas totalmente concretas com relação ao que se deve tal problema, portanto uma pesquisa exploratória vai dar a possibilidade de conhecer mais o problema e ajudar a identificar de onde deriva.

Uma pesquisa exploratória, visa deixar o problema mais explícito, tornando o problema mais fácil de identificar suas raízes, ou seja, suas causas principais que o fazem acontecer. Para que essa pesquisa seja completada se faz necessário que o pesquisador realize levantamentos de dados, faça pesquisas ou entrevistas com pessoas envolvidas com o problema estudado, dessa maneira levantando o maior número de informações possíveis para que se possa alcançar o objetivo pré-definido (FIGUEIREDO, et al., 2014).

A pesquisa realizada trata-se de um estudo focado em apenas uma organização e em um setor em específico a fim de encontrar uma solução para um problema, portanto esse estudo se caracteriza como um estudo de caso. Segundo Beuren (2008) o estudo de caso é o tipo de estudo que é focado em apenas um fato, dessa maneira o pesquisador concentra todos os esforços de pesquisas em um caso específico, e usado normalmente por pesquisadores que pretendem ter um maior conhecimento sobre um fato isolado para potencializar uma resolução de um problema ou até mesmo alavancar um negócio que está atuando. Nesse estudo as pesquisas são realizadas de forma mais intensa e mais aprofundadas para conseguir coletar ao máximo as informações, porém sua estrutura só terá validade para aquele objeto de estudo, pois outros fenômenos dificilmente terão as mesmas características.

Instrumento de coleta de dados ou instrumentos de pesquisa como é definido por Beuren (2008) são utilizados por pesquisadores para adquirir informações para alcançar os objetivos investigados.

A entrevista é bastante utilizada em forma de questões, pode ser muito eficaz, por conta de que normalmente ser aplicada a pessoas com entendimento do assunto, porém é preciso ter um cuidado na interpretação das respostas, pois a verbalização do entrevistado

pode confundir alguns conceitos, no caso de má interpretação pode levar a um resultado incorreto e indesejado (FIGUEIREDO, et al., 2014).

O questionário aplicado para os vendedores da distribuidora, para o supervisor e assistente comercial, compõe questões fechadas e escala *likert*, a fim de buscar informações e dados sobre o perfil da equipe comercial, identificar o nível de atendimento da equipe, da distribuidora e da política comercial.

A entrevista realizada com o supervisor comercial da distribuidora, por meio de entrevista semiestruturada tem por objetivo extrair informações e dados sobre a equipe comercial, o nível de atendimento da equipe, da distribuidora e da política comercial para identificar as melhores estratégias de comercialização que possibilitem um melhor desempenho no atingimento de metas e objetivos pela equipe comercial de uma distribuidora de autopeças.

De acordo com Beuren (2008) a população é a totalidade de elementos que envolvem um determinado processo, onde será definido pelo pesquisador um modo de se aprofundar para levantar os dados, a definição da população alvo está totalmente ligada ao propósito do estudo e onde se pretende chegar. A população envolvida na pesquisa são empresas distribuidoras de baterias localizadas em Santa Catarina e no Paraná.

A amostra não probabilística é caracterizada por não possuir em sua composição, cálculos matemáticos, a amostra pode ser intencional, onde o pesquisador tem o objetivo de aprofundar os conhecimentos sobre uma determinada população em específico (FIGUEIREDO, et al., 2014). Na pesquisa proposta a amostra a ser estudada é o setor comercial de uma empresa distribuidora de baterias localizada na cidade de Chapecó SC podendo assim, atender toda a região Oeste catarinense e Sudoeste do Paraná.

Após possuir todos os dados necessários coletados, o pesquisador precisa fazer a análise desses dados, primeiramente fazendo à organização das informações coletadas para facilitar o estudo, tendo em vista que dados desnecessários são eliminados para não atrapalharem a continuidade do estudo, logo após, se espera que o pesquisador encontre uma maneira para transformar os dados coletados em informações capazes de responder ou solucionar os problemas propostos no início do trabalho (BEUREN, 2008).

Segundo Figueiredo et al. (2014) a técnica de análise e interpretação dos dados serve para a organização dos dados coletados de uma pesquisa a fim de responder questões associadas aos problemas previamente levantados no início da pesquisa.

A pesquisa quantitativa está relacionada a uma grande amostra de dados adquiridos através de questionários, que resultam em informações objetivas (GERHARDT; SILVEIRA, 2009). Para o questionário será utilizado a estatística descritiva simples para buscar a frequência nominal e relativa dos dados coletados por meio de tabelas e gráficos. Para a entrevista se fará a interpretação das falas do entrevistado fazendo uma análise do seu conteúdo com a pesquisa realizada.

## **4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS**

### **4.1 POLÍTICA COMERCIAL**

A empresa estudada possui uma diversidade de produtos, sendo eles: baterias de linhas automotivas e de linhas pesadas, baterias ciclo motivas, baterias estacionárias para sistemas de nobreak e de telecomunicações, baterias náuticas, tracionarias e óleo lubrificante. De todos os produtos que possui, a empresa tem como carro chefe as baterias automotivas que levam a marca Moura.

A equipe comercial da empresa Chapecoense Comércio de Baterias LTDA tem disponível políticas de comercialização específicas para cada tipo de produto e também são influenciados pela quantidade adquirida pelo cliente.

Na linha automotiva com baterias de 40 a 95 amperes Moura e Zetta existe uma tabela de preços escalonada conforme quantidade de baterias compradas. Também está disponível para uso do vendedor a política de bonificação de baterias, onde o cliente tem o direito a 1 unidade da bateria de 60 amperes como bonificação a cada 10 baterias compradas no preço da primeira tabela.

Na linha de baterias pesadas de 100 a 220 amperes por ter uma maior margem de lucro é possível trabalhar com mais folga nos preços podendo ser utilizado uma tabela específica, que pode sofrer algumas alterações em negociações pontuais. Nas linhas ciclo motivas, estacionarias e óleo lubrificante a política é semelhante, onde se possui apenas uma tabela de preço, podendo ser trabalhada com descontos conforme a quantidade adquirida pelo cliente.

### **4.2 COMPOSIÇÃO DA EQUIPE COMERCIAL**

A empresa Chapecoense Comércio de Baterias LTDA conta com 20 colaboradores e 1 menor aprendiz na Matriz e 7 colaboradores na Filial, sendo que na Matriz são 7 pessoas que compõem a equipe comercial tem 1 supervisor, 5 vendedores e 1 assistente comercial, já na filial são 3 vendedores e 1 estagiário comercial.

Faz parte da equipe, o supervisor comercial, que atua como comandante, se posicionando a frente da equipe, dando o suporte em negociações com maiores dificuldades, fazendo análises das políticas comerciais, estabelecendo estratégias de negociações e ações para o mercado, é também seu papel cobrar os resultados e objetivos de cada membro da equipe e ao mesmo tempo dar ferramentas e treinamentos capazes de fortalecer a efetividade e capacidade da equipe.

A rotina dos vendedores concentra-se em visitas nos clientes cadastrados em suas carteiras, que são autopeças, auto mecânicas, auto elétricas, transportadoras, entre outros revendedores. Também realizam prospecções de possíveis clientes para realizar o cadastro.

Completando a equipe existe um assistente comercial, que tem como responsabilidade dar todo o suporte para a equipe de uma forma geral, nesse setor são levantados todos os relatórios e números necessários para uma melhor execução nos planejamentos, roteirização e execução dos processos comerciais, além do mesmo ser responsável pela garantia de funcionamento do sistema de emissão de pedidos. Outra função importante que é executada pelo assistente comercial é o acompanhamento das ações de marketing, onde o mesmo acompanha as demandas de material *trade* e realiza as compras quando necessário. Também são realizadas pesquisas de pós-vendas, atendimentos a clientes que vão até a empresa realizar compras ou entram em contato via telefone.

A equipe comercial conta com 7 colaboradores do sexo masculino, sendo 5 casados e 2 solteiros, onde 4 possuem idades entre 19 e 29 anos e 3 na faixa etária de 30 a 40 anos. Todos eles possuem menos de 3 anos de empresa, sendo que 5 deles ainda não completaram 1 ano.

#### 4.3 AVALIAÇÃO DO NÍVEL DE ATENDIMENTO DA EMPRESA

Nas Tabelas de 1 a 4 constam os dados e informações em que a equipe comercial avaliou o seu próprio nível de atendimento nos contextos: Foco cliente e foco processos, bem

como analisou o nível de atendimento da empresa (ambiente interno) e examinou a política comercial da empresa, conforme os itens demonstrados na pesquisa.

**Tabela 1 - Nível de Atendimento do Vendedor (Foco Cliente)**

Variáveis	Média Equipe de Vendas	Supervisor Comercial
Relacionamento com os Clientes	4,8	4,0
Qualidade no Atendimento	4,5	4,0
Serviço Prestado aos Clientes	4,3	4,0

Fonte: Dados da pesquisa, (2017).

Na Tabela 1, a variável relacionamento com os clientes recebeu da equipe comercial uma nota média de 4,8 e do supervisor comercial uma nota 4,0.

Quanto ao item qualidade no atendimento a equipe comercial emitiu uma nota média de 4,5 em contrapartida o supervisor efetuou uma nota 4,0 para esta variável. Explica Cobra (2015) que a satisfação de um cliente por meio da percepção da qualidade do atendimento pode ser mensurada por um sentimento de prazer na aquisição de um produto. A variável serviço prestado aos clientes recebeu da equipe comercial, a menor nota média na avaliação do nível de atendimento do vendedor (foco cliente) com a nota 4,3 em contraponto a avaliação do supervisor comercial manteve-se a nota 4,0.

Conforme entrevista efetuada com o supervisor comercial, este mencionou algumas avaliações sobre o tópico nível de atendimento do vendedor (foco cliente) ao explicar que “uma equipe comercial focada forma uma engrenagem 100% voltado para o bom atendimento ao cliente, prestando serviço de qualidade”. Também comenta que “a construção de um bom relacionamento com o cliente estimula a criação de um vínculo duradouro”. A Tabela 2 apresentará as notas da equipe comercial e do supervisor para o nível de atendimento do vendedor (foco processos).

**Tabela 2 - Nível de Atendimento do Vendedor (Foco Processos)**

Variáveis	Média Equipe de Vendas	Supervisor Comercial
Comprometimento Com as Metas e Resultados	4,5	4,0
Cumprimento da Tabela de Preços	4,3	4,0
Venda do Mix de Produtos	3,7	4,0
Cumprimento de Planejamento e Roteiro	3,5	5,0

Fonte: Dados da pesquisa, (2017).

Na Tabela 2 , o item comprometimento com as metas e resultados foi avaliado pela equipe de vendas com uma nota média de 4,5, já o supervisor comercial avaliou esse quesito

com a nota 4,0. Para Chiavenato (2003) quando se tem objetivos estabelecidos é preciso que os responsáveis executem com seriedade e responsabilidade a fim de fortalecer a empresa e alcançar os resultados.

No que diz respeito ao ponto cumprimento da tabela de preços a equipe de vendas considerou a nota média 4,3, se aproximando da nota do supervisor que julgou com a nota 4,0. Las Casas (2005a) afirma que os preços têm grande importância, pelo fator de que a empresa necessita do retorno sobre os investimentos que possui para comercializar produtos e manter a empresa ativa, dessa maneira a lucratividade da empresa está totalmente associada aos preços que estão sendo praticados.

Os membros da equipe comercial reconhecem que não estão totalmente focados na venda do mix de produtos e avaliam esse item com nota média de 3,7 e para o supervisor a nota se mantém em 4,0.

Com a avaliação mais baixa sobre o olhar da equipe de vendas e nota mais alta na visão do supervisor, a variável cumprimento de planejamento e roteiro recebeu da equipe de vendas a nota média de 3,5, porém para o supervisor a nota foi 5,0. Segundo Maximiano (2015) através do planejamento é possível transformar informações em ações que possam ser executadas a fim de alcançar os melhores resultados possíveis para a empresa.

O supervisor destaca sua percepção dizendo que “a definição de objetivos e o cumprimento dos planejamentos garantem uma melhor execução dos processos, tornando a equipe mais efetiva”. Ainda conforme o supervisor “ter uma equipe treinada vai gerar bons resultados para a empresa, capacitando uma integração para encantar os clientes, adquirindo conhecimentos aprofundados sobre o produto e serviço prestado ao cliente”.

Na Tabela 3 estão apresentadas as avaliações da equipe de vendas e supervisor comercial referentes ao nível de atendimento da empresa (ambiente interno).

**Tabela 3 - Nível de Atendimento da Empresa (Ambiente Interno)**

Variáveis	Média Equipe de Vendas	Supervisor Comercial
Qualidade dos Produtos	5,0	5,0
Visibilidade da Marca	4,8	5,0
Assistência Técnica	4,5	5,0
Atendimento do Setor Administrativo / Financeiro	4,5	4,0
Entrega dos Produtos	3,5	4,0

Fonte: Dados da pesquisa, (2017).

Com unanimidade nas respostas o item qualidade dos produtos da Tabela 3 recebeu a nota máxima de todos os questionados da equipe de vendas e supervisor. De acordo com Cobra (2015) a satisfação dos clientes está relacionada à qualidade dos produtos e serviços oferecidos pela empresa, com produtos de qualidade e bom atendimento se torna mais fácil do consumidor voltar a adquirir aquele produto.

Da mesma forma com média de 4,8 da equipe de vendas e nota 5,0 do supervisor a variável visibilidade da marca foi muito bem avaliada pelos membros da equipe. Conforme Kotler (1999) muitas vezes os consumidores ao terem dúvidas na hora da compra de produtos, acabam optando pela marca com maior visibilidade ou mais conhecida, pois dessa maneira se sentem seguros por acreditarem que estão levando produtos de qualidade.

No item assistência técnica a equipe de vendas avaliou com nota média de 4,5, em contraponto o supervisor avaliou com a nota 5,0. Dessa maneira Kotler (2000) afirma que a satisfação dos clientes não está relacionada somente na compra de produtos, mas também nos bons serviços prestados após a compra, como é o caso da assistência técnica.

No que diz respeito a variável atendimento do setor administrativo/financeiro a equipe de vendas levantou a nota média de 4,5 já o supervisor efetuou a nota 4,0.

Com a pior avaliação por parte da equipe de vendas com a nota 3,5 e nota 4 do supervisor ficou o item entrega dos produtos. Para Las Casas (2009) a empresa pode oferecer produtos de qualidade e bons preços, porém se não oferecer a entrega dos produtos de forma eficiente não agradará completamente os clientes.

O supervisor Comercial através da entrevista afirma que os produtos da Baterias Moura possuem uma excelente qualidade, em relação a concorrência “existem diferenças na qualidade dos materiais, tecnologia empregada diferenciada e superior, produtos fornecidos para as maiores montadoras do Brasil”.

Em seguida na Tabela 4 estão demonstradas as notas médias da equipe de vendas e as notas do supervisor comercial em relação à política comercial da empresa.

**Tabela 4 - Política Comercial da Empresa**

Variáveis	Média Equipe de Vendas	Supervisor Comercial
Formas de Pagamento	4,7	5,0
Estratégias de Marketing	4,5	5,0
Campanhas de Fidelização dos Clientes	3,7	5,0
Modelos de Negociações Comerciais	3,7	4,0
Preços	3,7	4,0

Fonte: Dados da pesquisa, (2017).



No que se refere às formas de pagamento da Tabela 4 a equipe de vendas avaliou com nota média de 4,7, para o supervisor comercial a nota foi 5,0.

Para o item estratégias de marketing a equipe de vendas consolidou a nota média de 4,5 ficando abaixo da nota do supervisor comercial que associou a nota 5,0 a essa variável. Segundo Maran e Pereira (2004) o desenvolvimento de estratégias de marketing influencia de maneira positiva para que os consumidores despertem o desejo de compra de determinado produto ou marca.

A variável campanhas de fidelização dos clientes foi a que mais destoou da Tabela 4 entre equipe de vendas e supervisor comercial, onde a equipe deu nota média de 3,7 e o supervisor lançou a nota 5,0. Conforme Flores (2008) quando uma empresa possui campanhas de fidelidade bem trabalhadas se torna mais fácil atrair os clientes e os mesmos de maneira imperceptível acabam atraindo outros possíveis clientes através de sua satisfação.

O item modelos de negociações comerciais recebeu da equipe de vendas a nota média 3,7 e do supervisor comercial recebeu a nota 4,0. De acordo com Las Casas (2005) para que a empresa mantenha regularidade no faturamento é preciso que tenha políticas de negociações atrativas para os consumidores. Seguindo as mesmas notas do item anterior a variável preços recebeu a nota 3,7 da equipe de vendas e nota 4,0 do supervisor comercial.

O supervisor comercial através da entrevista, apresentou alguns pontos que devem ser levados em consideração, como as estratégias de marketing que “influenciam muito na decisão do consumidor, o marketing bem trabalhado do produto, apresenta todos os benefícios e qualidades que os consumidores terão ao adquirir aquele bem, influenciando a vontade de consumo dos clientes”.

#### 4.4 DIAGNÓSTICO DOS PONTOS FORTES E FRACOS DA EQUIPE COMERCIAL

Esse tópico terá uma abordagem a partir dos dados levantados, a fim de identificar os pontos fortes e pontos fracos da equipe comercial estudada.

**Tabela 5 - Pontos Fortes da Equipe de Vendas**

Variáveis	Média Equipe de Vendas	Supervisor Comercial
Relacionamento com os Clientes	4,8	4,0
Comprometimento com as Metas e Resultados	4,5	4,0

Fonte: Dados da pesquisa, (2017).

Conforme a Tabela 5 o item relacionamento com os clientes teve a nota mais alta na percepção da equipe de vendas, mesmo que a percepção do supervisor seja um pouco abaixo na sua nota, o entendimento dos vendedores é muito importante, pois, são eles que diariamente estão tendo contato com os clientes dessa maneira é possível ter uma percepção mais relevante do nível da relação com os clientes que atendem.

De acordo com o supervisor “quando se tem um vínculo de confiabilidade entre vendedor e cliente, se torna muito mais fácil realizar negociações, o cliente fica aberto a sugestões e explicações sobre os benefícios dos produtos”.

Pode-se perceber que a equipe acredita nela mesma e destaca o comprometimento com as metas e resultados, item que levantou a nota média de 4,5 se destacando como um ponto forte da equipe. Conforme o supervisor, um ponto muito positivo em relação à equipe está ligado ao suporte que a empresa está fornecendo atualmente através de treinamentos, simulados de vendas e materiais complementares para estudo.

Na Tabela 6 são apresentados alguns pontos considerados fracos segundo a própria equipe comercial.

**Tabela 6 - Pontos Fracos da Equipe de Vendas**

Variáveis	Média Equipe de Vendas	Supervisor comercial
Cumprimento de Planejamento e Roteiro	3,5	5,0
Venda do Mix de Produtos	3,7	4,0

Fonte: Dados da pesquisa, (2017).

A partir do entendimento da própria equipe discordando do entendimento do supervisor que avaliou com nota máxima esse item, quando se fala em planejamento e roteiro não se detém uma postura correta quanto ao seu cumprimento pela equipe.

No que se refere ao cumprimento do roteiro, também é prejudicial para a equipe de vendas quando não eficaz, a roteirização tem função de maximizar a eficiência no atendimento dos clientes, dessa maneira reduzirem o tempo gasto em deslocamento de cliente para cliente e atender o maior número de clientes possível de maneira satisfatória.

Para o supervisor, ainda existem dificuldade para equipe por conta de ser relativamente nova, onde maioria dos integrantes possui menos de 1 ano de empresa, apesar da maioria já ter experiências anteriores com vendas, o ramo de baterias se difere bastante de outros modelos de comercialização, por conta da agressividade da concorrência, estilo dos clientes, diversidade de marcas entre outras.

O supervisor destaca, por conta das dificuldades de alcançar as metas, as vendas acabam sendo centralizadas para poucos clientes, dessa maneira os preços acabam sendo reduzidos, diminuindo a rentabilidade da empresa e também estocando o cliente o que ocasiona a dificuldade de venda no próximo mês.

A distribuidora possui uma carteira de produtos bastante diversa, porém conforme o item venda do mix de produtos demonstra, a execução é falha, as vendas acabam sendo centralizadas em produtos de maior giro, desprezando a atenção dos demais produtos com menor giro.

#### 4.5 IDENTIFICAÇÃO DOS MELHORES MÉTODOS PARA O DESEMPENHO NA COMERCIALIZAÇÃO

Na discussão a seguir serão apresentados os resultados de maneira a identificar os melhores métodos para o desempenho na comercialização dos produtos.

**Tabela 7 – Vantagens Competitivas**

Variáveis	Média Equipe de Vendas	Supervisor Comercial
Qualidade dos Produtos	5,0	5,0
Visibilidade da Marca	4,8	5,0
Formas de Pagamento	4,7	5,0

Fonte: Dados da pesquisa, (2017).

De acordo com o levantamento das notas demonstradas na Tabela 7, a distribuidora possui grandes vantagens competitivas com relação à qualidade dos produtos, a visibilidade da marca e as formas de pagamento. Dessa maneira podem ser identificados métodos capazes de fortalecer a equipe em negociações e aumentar as vantagens em relação à concorrência.

Segundo dados do Grupo Moura a marca Moura é lembrada por consumidores como sinônimo de qualidade, além disso, gera segurança para os consumidores com relação à assistência técnica em todo o Brasil, se tornando muito importante principalmente para transportadoras que viajam por todo o Brasil.

#### 4.6 SUGESTÕES DE MELHORIAS NAS ESTRATÉGIAS DE COMERCIALIZAÇÃO PARA O ATINGIMENTO DE METAS

Para que uma campanha de fidelidade traga resultados satisfatórios para a empresa é preciso que os clientes consigam enxergar resultados de curto prazo e com maiores vantagens

competitivas. Sugere-se que seja acordado um contrato com premiação conforme a quantidade de baterias mensais negociadas. Por exemplo, será fechado um contrato de 40 baterias mensais durante 4 meses, em contrapartida será oferecida um prêmio (eletrodomésticos, eletrônicos) para o revendedor disponibilizar em seu estabelecimento para ser sorteado no final dos 4 meses para os consumidores que adquirirem bateria da marca Moura.

O investimento em capacitação e treinamento da equipe deve ser constante para que possa haver crescimento dos profissionais, dessa maneira o fortalecimento da equipe viabiliza o atingimento de metas. Treinamentos com a equipe comercial é fundamental, entretanto nos pontos de venda também precisam existir profissionais capazes de agregar valor aos produtos que estão sendo vendidos, capacitar a equipe para treinar os balconistas é muito importante, a preparação para atender o consumidor final e mostrar os benefícios que os produtos possuem influenciam muito no sucesso das vendas.

A preocupação com preço não deve ser somente para distribuir, mas também se deve acompanhar de maneira criteriosa o preço que está sendo praticado na ponta. Através do trabalho de precificação de ponta, é possível desenvolver campanhas que envolvem ações de divulgação de marca combinado a precificação dos pontos de vendas. Dessa maneira se torna possível desenvolver campanhas com os revendedores a partir de uma política de preços agressiva da distribuidora para o revendedor e do revendedor para o consumidor final, estimulando o giro de produtos dos pontos de venda.

Percebe-se a necessidade de uma atenção maior no cadastramento de novos clientes. Onde cada vendedor precisa ter foco no aumento da carteira de clientes, para fazer com que o crescimento do volume de vendas seja natural, para que chegue aos finais de mês restando apenas alguns detalhes para fechar as metas, não tendo a necessidade de centralizar as vendas em poucos clientes, correndo riscos para os próximos meses de não comprarem por conta do estoque.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A partir de um cenário de dificuldades no setor comercial da empresa Chapecoense Comércio de Baterias LTDA, em relação ao alcance de metas, as políticas comerciais, estratégias de marketing e campanhas de fidelidade, identificou-se a necessidade de

aprofundar um estudo a fim de analisar e identificar melhores métodos para que os objetivos da empresa sejam alcançados.

A pesquisa teve como objetivo principal identificar as melhores estratégias de comercialização que possibilitem um melhor desempenho no atingimento de metas e objetivos pela equipe comercial da distribuidora estudada. Através da análise considero que foi concluído esse objetivo, pois, identifica-se as melhores estratégias que são: Fortalecimento dos pontos fracos da equipe, potencialização dos pontos fortes, aprimoramento do programa de fidelidade, políticas de precificação diferenciada nos pontos de venda, treinamento para os clientes, crescimento da carteira de clientes, entre outros.

Os resultados obtidos podem contribuir de maneira significativa para a equipe de vendas e para a empresa. Ao ser identificado os pontos fortes e fracos, é possível que os pontos fortes sejam potencializados e buscar melhorias nos pontos fracos para dar equilíbrio aos processos. Diante dos resultados, pode ser identificado pelo supervisor estratégias que ao seu entendimento podem servir ao seu embasamento como gestor, podendo ser aplicado junto à rotina da equipe. Através do estudo foi possível agregar muito conhecimento acadêmico e profissional, o conhecimento teórico e as informações adquiridas instigam o aprendizado prático e o aprimoramento quanto profissional.

Este estudo pode servir como base para futuros trabalhos, pode ser aprimorado futuramente, as resoluções das estratégias de comercialização não implicam em outros problemas que a empresa pode ter, como: financeiro, logística e recursos humanos. Ao sugerir estratégias que melhorem o desempenho da empresa, pode ser constatado a sinergia a outras situações que venham a surgir.

Conclui-se que os objetivos propostos para o trabalho foram alcançados, visto que cada um dos objetivos foi respondido no decorrer do trabalho com os devidos parâmetros levantados na pesquisa com dados reais e condizentes com a realidade atual da equipe.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Ana Paula de; MARTINELLI, Dante Pinheiro. **Negociação e solução de conflitos: do impasse ao ganha-ganha através do melhor estilo**. 1. ed. – 11. reimp. – São Paulo: Atlas, 2012.

ALMEIDA, Dóris Ione. **Plano de marketing para Durval Automóveis**. Chapecó: Centro De Educação Superior De Chapecó – Cesc Faculdade Empresarial De Chapecó – Faem Celer Faculdades, 2009.

AMBROSIO, Vicente. **Plano de marketing: um roteiro para a ação**. 2. ed. – São Paulo: Pearson, 2012.

ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de. Et. al. **Princípios de negociação: ferramentas e gestão**. 2º ed. – 7º reimpr. São Paulo. Atlas, 2012.

ASSIS, Luís Otávio Milagres De. **Efeitos organizacionais da implantação de metas e remuneração variável por desempenho: o caso da segurança pública em Minas Gerais**. Fundação Getúlio Vargas Escola De Administração De Empresas De São Paulo (EAESP/FGV). São Paulo, 2012. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/9559/disserta%C3%A7%C3%A3o%20luis%20otavio.pdf?sequence=1>. Acesso em: 19 março 17.

BEUREN, Ilse Maria. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: Teoria e prática**. 3. ed. – 3. reimpr. São Paulo: Atlas, 2008.

BLACKWELL, Roger D. et. al. **Comportamento do consumidor**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: Teoria, processo e prática**. 5. ed. São Paulo; Monole, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a teoria geral da administração**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

COBRA, Marcos. **Administração de marketing no brasil**. 4º edição. Rio de Janeiro: Elsevir, 2015.

CORRÊA, Tacianne Carla. **Força de vendas: administração de vendas**. Tijuca: Universidade do Vale do Itajaí, 2006. Disponível em: <http://siaibib01.univali.br/pdf/Ticianne%20Carla%20Corr%C3%AAa.pdf>. Acesso em maio 2017.

FIGUEIREDO, Analice Maria Banhara. et al. **Pesquisa científica e trabalhos acadêmicos**. 2. ed. – Chapecó: Uceff, 2014.

FLORES, Claudia dos Santos. **Os efeitos da percepção de valor de um programa de fidelidade sobre a lealdade à marca**. São Leopoldo, 2008. Disponível em: <http://www.repositorio.jesuita.org.br/bitstream/handle/UNISINOS/2727/FloresClaudiodosSantosAdministracao.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 11 junho 2017.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de Pesquisa**. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>. Acesso em: 12 junho 2017.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. São Paulo, 2000.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de vendas**. 8º ed. São Paulo: Atlas, 2005.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing**. Marketing de serviços. 5 ed. 2 reimpr. - São Paulo: Atlas, 2009.

MARAN, Eduardo Augusto; PEREIRA, Tatiane Guerino. **Marketing para um mercado competitivo**. Revista eletrônica de administração. 7º ed. 2004. Disponível em: [http://faef.revista.inf.br/imagens\\_arquivos/arquivos\\_destaque/VTjv6CCntoiUM6s\\_2013-4-](http://faef.revista.inf.br/imagens_arquivos/arquivos_destaque/VTjv6CCntoiUM6s_2013-4-)

MARCONI, Marina de Andrade e LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico: Procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto de relatório, publicações de trabalhos científicos**. 7. ed. – 9. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2014.

MARTINELLI, Dante Pinheiro. **Negociação empresarial: enfoque sistêmico e visão estratégica**. São Paulo: Manole, 2002, reimpr. 2010.

MATOS, Celso Augusto de. **Comunicações boca-a-boca em marketing: uma meta-análise dos antecedentes e dos moderadores**. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração; programa de pós-graduação em administração. Porto Alegre, 2009. Disponível em: <http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/15657>. Acesso em: 18 março 2017.

MAXIMIANO, Antônio C. A. **Fundamentos da Administração: introdução à teoria geral e aos processos da administração**. 3. Ed. Rio de Janeiro; LCT, 2015.

SOUSA, Francisco José da Silva Freitas. **Satisfação de Clientes - O Caso de Uma Empresa Industrial**. Universidade de Coimbra, 2011. Disponível em: [https://estudogeral.sib.uc.pt/bitstream/10316/16192/2/Satisfa%C3%A7%C3%A3o%20de%20Clientes\\_O%20Caso%20de%20Uma%20Empresa%20Industrial.pdf](https://estudogeral.sib.uc.pt/bitstream/10316/16192/2/Satisfa%C3%A7%C3%A3o%20de%20Clientes_O%20Caso%20de%20Uma%20Empresa%20Industrial.pdf). Acesso em: 18 março 2017.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 9. ed. – 2. reimpr. São Paulo: Atlas, 2008.