

**Inspere Instituto de Ensino e Pesquisa  
Faculdade de Economia e Administração**

**Thiago Souza de Oliveira**

**Projeto de Pesquisa – Iniciação Científica**

**Venda Direta e Venda na Loja: Canibalização ou Complementariedade**

**São Paulo**

**2019**

**Nome do aluno:** Thiago Souza de Oliveira

**Nome do orientador:** Danny Pimentel Claro

**Tema:** Marketing

**Palavras-Chave:** *gestão multicanal, representante porta-a-porta de vendas, varejo, vendas*

## **1 – Descrição do problema**

A venda direta se refere às atividades comerciais realizadas por telefone, porta a porta e demonstrações na residência (OSTROW; SMITH, 1988; PETERSON; WOTRUBA, 1996). Empresas utilizam a venda direta como uma alternativa para a distribuição de produtos sem a necessidade de um ponto comercial físico, de um distribuidor ou qualquer outro tipo de intermediário (HART; STAPLETON, 1992). A venda direta vem sendo utilizada como alternativa de canal de distribuição já há bastante tempo (PETERSON; WOTRUBA, 1996). Criada pela Avon no final do século XIX, este canal de distribuição de cosméticos e suas métricas de incentivo pouco foram alterados desde o seu desenvolvimento até como o conhecemos hoje (ABVED, 2016). O representante porta-a-porta de venda é um ponto de contato da empresa crítico na entrega de valor para o cliente.

Algumas empresas deste mercado têm sido resistentes às iniciativas que trazem grandes modificações da estrutura e da forma de trabalho do canal, onde em um mesmo território existem produtos oferecidos em lojas físicas tradicionais e por meio de uma representante de cosmético. Isto cria um desafio grande para a gestão multicanal e torna um desafio a manutenção da efetividade do modelo de entrega de valor aos clientes e incentivos revendedores porta a porta e de loja. As empresas precisam identificar se os canais se canibalizam ou se complementam no mercado. Ainda mais nos mercados que estão cada vez mais competitivos, as empresas têm grande interesse em aumentar a eficiência da equipe de representantes por causa do custo relativo a outros custos operacionais e de lojas (BORGH; SCHEPERS, 2014).

Na busca por ganhos de eficiência na gestão, as ferramentas de CRM (customer relationship management) se popularizaram em meados dos anos 2000. Isto permitiu que as empresas pudessem coletar e processar uma grande quantidade de informação sobre clientes e representantes de vendas (KUMAR; SHAH, 2004). Porém, ainda é incipiente o uso destes dados para avaliar a estratégia multicanal. Alguns sugerem que qualquer análise deve levar em consideração dados externos da empresa (e.g., concorrência, tendências de preços). Porém estes dados são caros e difíceis de serem obtidos, quando, na maioria das vezes, inexistentes (ARNOLD et al., 2015).

Portanto, comparar representantes de vendas com o esforço e desempenho em lojas físicas é uma maneira intuitiva e realista de encontrar oportunidades de crescimento em venda levando em consideração os dois canais da empresa. Pesquisas passadas mostram que existem oportunidades entre 20-30% quando se compara o esforço e desempenho nas vendas multicanais de um mesmo mercado e empresa (DURST; BINDER 2006). Além disto, metas de vendas estabelecidas por indicadores realistas cria um senso maior de urgência (O'DELL; GRAYSON 1998) e acaba recebendo maior adesão e motivação dos representantes dada as razões convincentes de mudanças (HYLAND; BECKETT 2002). O representante top de vendas é conhecido por seus pares como aquele que utiliza os recursos e realiza tarefas que melhor atende os consumidores. Representantes com baixo desempenho vão olhar para este top de vendas e concluir naturalmente que aquilo que está sendo compartilhado já foi testado e deu resultado concreto.

Baseada na avaliação criteriosa do desempenho dos representantes, a empresa pode identificar e selecionar aqueles que representam as melhores práticas (top de vendas) e aqueles que podem se beneficiar do aprendizado (piores em venda). Estudos passados demonstraram a importância de compartilhar informações valiosas no contexto do representante, que permite ganhos em inteligência competitiva (AHEARNE et al. 2013), aumento da probabilidade de adaptação as mudanças na demanda (GWINNER et al. 2005) e obtém melhor coordenação de expertise (STEWART et al. 2010). O compartilhamento de conhecimento, materializado pela apresentação de

melhores práticas, ocorre por meio de programas de aprendizado que fomenta a interação entre os representantes em workshops estruturados, discussões exploratórias e palestras (DWECK 2012). Com a escolha dos participantes baseada em elementos que afetam diretamente o desempenho, a propensão dos representantes se engajarem nas sessões do programa aumenta (BLACKLER 1995). A literatura de organizações voltada para o aprendizado sugere que a empresa precisa encontrar o “conselheiro do crescimento” (especialistas com comprovado desempenho superior) e os aprendizes (indivíduos com dificuldade em entregar desempenho) (GINO; STAATS 2016). Neste ambiente os representantes trazem as suas experiências, know-how e práticas que afetam ou são afetadas pelo grupo selecionado (MADHAVAN; GROVER 1998). Motivando os representantes top em vendas a compartilhar o seu conhecimento, as empresas disseminam as melhores práticas que está em posse de apenas poucos indivíduos da equipe (HYLAND; BECKETT 2002).

## **2 – Objetivo**

A luz dos desdobramentos acadêmicos e do interesse prático para empresas, este projeto de pesquisa tem como objetivo central elaborar e testar um modelo de administração de representantes, de modo a estudar os fatores que levam o representante a aumentar vendas considerando o esforço exercido nas lojas físicas. São, ainda, objetivos específicos deste trabalho de avaliação da estratégia multicanal:

- No nível do representante de venda direta (porta-a-porta),
  - investigar se a comissão de vendas é um importante fator de desempenho dos representantes;
  - verificar se as ações promocionais afetam as suas vendas;
  - avaliar o impacto do trabalho do supervisor nas suas vendas.
  
- No nível da loja,

- investigar se a comissão de vendas do vendedor de loja afeta a venda do representante de venda direta que está na mesma região;
- Verificar se as ações promocionais (desconto e display) executadas em loja afetam as vendas do representante de vendas direta que está na mesma região.

### **3 – Metodologia**

Estudos comparativos de desempenho de empresas multicanal, unidades fabris, produtos e outras entidades já são realizado a algum tempo (SONI; KODALI 2010). Desta forma, a parte empírica deste projeto será realizada com uma abordagem quantitativa e prescritiva, utilizando como fonte de dados os registros eletrônicos de uma grande empresa de cosméticos no Brasil, líder em várias linhas de produto que oferece no mercado. O estudo se concentrará nas categorias de produtos desta empresa que são oferecidos em dois canais diferentes: loja física e venda direta. Nestes canais os negócios dependem fortemente da atuação do representante para realizar a venda com sucesso. Como estes canais de venda empregam grandes números de representantes, este estudo utilizará uma amostra de quatro territórios contíguos incluindo mais de 7 cidades. Os representantes atuam em um território que possui lojas físicas com espaço para a exposição de produtos físicos, decoração e layout desenvolvidos para apoiar a venda do mix de produtos. Por meio de análise georreferenciada, os representantes serão avaliados dado o impacto da loja mais próxima e da loja com maior venda daquele território. Este contexto de cosméticos é também interessante por ter ao longo do tempo crescido significativamente no Brasil e recentemente a concorrência ter se acirrado.

Será coletado um painel de dados contendo 12 meses de vendas e dados de gestão dos representantes e das lojas que permitirá identificar por meio da fronteira estocástica quais representantes desempenham melhor e pior por categoria de produtos. A unidade de análise serão os pouco mais de 4 mil representantes e as 20 lojas que estão localizadas na mesma região destes vendedores. Assim busca-se propor um benchmarking entre vendedores que



Revisão do artigo científico													
Revisão da literatura													

## 6 – Referências Bibliográficas

- ABVED (2016), “História da Venda Direta”. Disponível em: <<http://www.avevd.org.br/venda-direta/>>.
- Aigner, Dennis, C. A. Knox Lovell, and Peter Schmidt (1977), “Formulation and Estimation of Stochastic Frontier Production Function Models,” *Journal of Econometrics*, 6, 21-37.
- Ahearne, Michael, Son K. Lam, Babak Hayati, and Florian Kraus (2013), “Intrafunctional Competitive Intelligence and Sales Performance: A Social Network Perspective,” *Journal of Marketing*, 77 (September), 37-56.
- Arnold, Todd J., Robert W. Palmatier, Dhruv Grewal, and Arun Sharma (2009), “Understanding retail managers’ role in the sales of products and services,” *Journal of Retailing*, 85(2), 129-144.
- Blackler, Frank (1995), “Knowledge, knowledge work and organisations: an overview and interpretation,” *Organization Studies*, 16(6), 1047–1075
- Durst, Sebastian M., and Mario Binder. (2006), “Improving Efficiency through Internal Benchmarking,” *International Journal of Business Performance Management*, 8 (4), 290-306.
- Dweck, Carol (2012), *Mindset: How you can fulfil your potential*. Hachette UK.
- Gino, Francesca, and Bradley Staats (2016), “Why Organizations Don’t Learn,” *Harvard Business Review*, 94(1-2), 24-24.
- Gwinner, Kevin P., Mary Jo Bitner, Stephen W. Brown, and Ajith Kumar (2005), “Service Customization Through Employee Adaptiveness,” *Journal of Service Research*, 8 (2), 131-148.
- Hart, Norman A., and John Stapleton, (1992), *Marketing dictionary*. 4<sup>th</sup> Ed., Oxford, England: Butterworth-Heinemann.
- Hyland, Paul, and Ron Beckett. (2002), “Learning to Compete: the Value of Internal Benchmarking,” *Benchmarking: An International Journal*, 9 (3), 293-304.
- Kumar, V., and Denish Shah. "Building and sustaining profitable customer loyalty for the 21st century." *Journal of retailing* 80.4 (2004): 317-329.
- Kumar, V., Sarang Sunder, and Robert P. Leone. (2014), “Measuring and managing a salesperson's future value to the firm,” *Journal of Marketing Research*, 51(5), 591-608.
- Madhavan, Ravindranath, and Rajiv Grover. (1998). “From Embedded Knowledge to Embodied Knowledge: New Product Development as Knowledge Management,” *Journal of Marketing*, 62(4), 1-12.
- Mullins, Ryan R., Michael Ahearne, Son K. Lam, Zachary R. Hall, and Jeffrey P. Boichuk.

- (2014), "Know Your Customer: How Salesperson Perceptions of Customer Relationship Quality Form and Influence Account Profitability," *Journal of Marketing*, 78 (November), 38-58.
- Palmatier, Robert W., Rajiv P. Dant, Dhruv Grewal, and Kenneth R. Evans (2006), "Factors Influencing the Effectiveness of Relationship Marketing: A Meta-Analysis," *Journal of Marketing*, 70 (October), 136-153.
- O'dell, Carla, and C. Jackson Grayson (1998), "If Only We Knew What We Know: Identification and Transfer of Internal Best Practices," *California Management Review*, 40 (3), 154-174.
- Ostrow, Rona, and Sweetman R. Smith (1988), *The dictionary of marketing*. New York: Fairchild Books.
- Peterson, Robert A. and Thomas R. Wotruba (1996), "What is direct selling?—Definition, perspectives, and research agenda," *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 16 (4), 1-16.
- Steward, Michelle D., Beth A. Walker, Michael D. Hutt, and Ajith Kumar. (2010), "The Coordination Strategies of High-Performing Salespeople: Internal Working Relationships That Drive Success," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38 (5), 550-556.
- Soni, Gunjan, and Rambabu Kodali (2010), "Internal benchmarking for assessment of supply chain performance," *International Journal Benchmarking*, 17(1), 44-76.