



Lisbon School
of Economics
& Management
Universidade de Lisboa

MESTRADO EM CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO DISSERTAÇÃO

PROCESSOS DE VENDA E DIGITALIZAÇÃO NO SETOR “*FAST-MOVING CONSUMER GOODS*” (FMCG) – *CASE STUDY* DA
EMPRESA NESTLÉ

MANUEL MARIA VAZ ANTUNES VIEIRA

OUTUBRO 2021



Lisbon School
of Economics
& Management
Universidade de Lisboa

MESTRADO EM **CIÊNCIAS EMPRESARIAIS**

TRABALHO FINAL DE MESTRADO **DISSERTAÇÃO**

PROCESSOS DE VENDA E DIGITALIZAÇÃO NO SETOR “*FAST-MOVING CONSUMER GOODS*” (FMCG) – *CASE STUDY* DA
EMPRESA NESTLÉ

MANUEL MARIA VAZ ANTUNES VIEIRA

ORIENTAÇÃO:

PROFESSORA DOUTORA CRISTINA BAPTISTA

COORIENTAÇÃO:

PROFESSOR BERNARDO CHAGAS

OUTUBRO 2021

Agradecimentos

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer à professora Cristina Baptista pela sua excelente orientação, simpatia, motivação e pela disponibilidade demonstrada ao longo destes meses. Muito obrigado pelo empenho e pela confiança depositada em mim.

Um agradecimento especial aos meus pais e ao meu irmão por tudo o que fizeram por mim ao longo destes anos. Pela educação, pelos valores transmitidos, pela determinação e persistência que sempre inculcaram em mim e me fez chegar aqui.

Um muito obrigado à minha namorada, por estar sempre presente e me apoiar em todas as ocasiões. Por me levantar sempre a cabeça nos momentos mais difíceis e acreditar sempre em mim, fazendo-me crer nas minhas capacidades e por me incentivar a ser cada vez melhor a nível pessoal e profissional.

Um obrigado à Fátima Carmo e à Nestlé por aceitarem a realização de entrevistas e pela cedência dos dados, sem os quais seria impossível realizar esta dissertação. A sua disponibilidade e simpatia ao longo da mesma, foi crucial para o resultado final.

Por fim, o meu sincero obrigado a todos os professores do mestrado que apesar de todo o contexto vivido nos últimos dois anos, sempre fizeram o possível para conseguirmos chegar ao final do nosso percurso académico, sem dúvida, foram essenciais para a finalização do meu trabalho final de mestrado, obrigado!

Resumo

No âmbito deste projeto de dissertação, pretende-se analisar os processos de venda e digitalização no setor *Fast-Moving Consumer Goods* (FMCG). Assim sendo, o objetivo passa por compreender a abordagem relacional da venda no contexto dos produtores de FMCGs e os seus clientes do retalho, descrever e analisar o processo de venda neste setor, bem como compreender de que forma a digitalização afeta estes processos de venda na empresa Nestlé.

São abordados três grandes temas: a Ótica Relacional da Venda, os Processos de Venda e a Digitalização. Adotou-se uma pesquisa descritiva, através de uma abordagem qualitativa e de uma estratégia de investigação baseada num estudo de caso. Desse modo, foi efetuada uma entrevista semiestruturada online com a atual responsável de *Sales Support* da Nestlé que se encontra a trabalhar na empresa há 33 anos, tendo passado por diversas áreas de gestão. Concluiu-se, no final deste estudo, que a empresa adota uma abordagem de venda relacional e de colaboração e cooperação comercial com todos os seus clientes de modo a que ambas as partes lucrem com a parceria. O processo de venda da Nestlé cumpre com as “sete etapas de venda” definidas por Moncrief & Marshall (2005), desde a prospeção ao follow-up dos clientes e relativamente à Nestlé, concluiu-se que a crescente utilização das tecnologias presentes no mercado, permitiram um acesso privilegiado à informação ajudando no processo de relação comercial com os seus clientes. No futuro, a organização pretende continuar a apostar na constante inovação das suas plataformas digitais de modo a que os seus processos se tornem mais rápidos e liberte tempo aos seus trabalhadores de forma a pensarem mais na sua estratégia e terem o tempo devido para a análise dos dados, contudo, nunca descurando o relacionamento interpessoal nos seus negócios.

Palavras-Chave: Setor FMCG; Ótica Relacional da Venda; Processos de Venda; Digitalização.

Abstract

The aim of this thesis is to analyze the selling and digitalization processes in the Fast-Moving Consumer Goods (FMCG) sector. Therefore, the objective is to understand the relational approach to selling in the context of FMCG producers and their retail customers, to describe and analyze the selling process in this sector, and to understand how digitalization affects these selling processes in the Nestlé company.

Three major themes are addressed: the Relational View of Selling, Selling Processes and Digitalization. A descriptive research was adopted, through a qualitative approach and a research strategy based on a case study. Thus, an online semi-structured interview was carried out with the current head of Sales Support at Nestlé, who has been working at the company for 33 years, having passed through several management areas. The conclusion of this study is that the company adopts an approach of relational selling and commercial collaboration and cooperation with all its customers so that both parties profit with the partnership. Nestlé's sales process complies with the "seven stages of selling" defined by Moncrief & Marshall (2005), from prospection to customer follow-up, and for Nestlé we concluded that the increasing use of technology in the market has allowed for privileged access to information, helping in the process of commercial relations with their customers. In the future, the organization intends to continue to invest in constant innovation of its digital platforms so that its processes become faster and free up time for its employees to think more about their strategy and have the proper time for data analysis, however, never neglecting the interpersonal relationship in their business.

Keywords: FMCG Sector; Relational View of Selling; Selling Process; Digitalization.

Índice

Agradecimentos	i
Resumo	ii
Abstract	iii
1. Introdução	1
2. Revisão de Literatura	3
2.1. Definição conceptual da área de <i>Sales Management</i>	3
2.2. Processo de Venda e Óticas de Venda	3
2.3. Breve caracterização das etapas dos processos de venda.....	5
2.3.1. Prospeção.....	5
2.3.2. Pré-abordagem.....	5
2.3.3. Abordagem	6
2.3.4. Apresentação	6
2.3.5. Superação de objeções.....	6
2.3.6. Fecho	7
2.3.7. Follow-up.....	7
2.4. Digitalização e os processos de venda/Salesforce.....	7
2.5. Processos de Venda no Setor dos FMCG	9
3. Quadro de Referência	10
4. Metodologia	12
4.1. Objetivo e Tipo de Estudo.....	12
4.2. Estratégia de Investigação	12
4.3. Caracterização da Amostra e Recolha de Dados.....	13
4.4. Critérios de Qualidade da Investigação Qualitativa (Validade e Fiabilidade)	13
4.5. Constrangimentos Metodológicos.....	14
5. Resultados: <i>Case Study</i>	14
5.1. Contextualização do Setor FMCG em Portugal e Apresentação da Empresa.....	14
5.1.1. Contextualização do Setor FMCG em Portugal	14
5.1.2. Apresentação da Empresa.....	15
5.2. As Empresas Clientes do Grande Retalho em Portugal	16
5.3. A Ótica de Venda nos Relacionamentos da Empresa com Clientes do Grande Retalho ...	16

5.4. O Processo de Venda da Empresa.....	17
5.5. A Digitalização no Processo de Venda da Empresa	19
6. Análise	20
6.1. Ótica Relacional da Venda.....	20
6.2. Processos de Venda.....	21
6.3. Digitalização.....	23
7. Conclusões	24
7.1. Sugestões de Investigação Futura	26
Referências Bibliográficas	28
Anexos	32
Anexo A: Guião de Entrevista	32
Anexo B: Quadro Conceptual	34

Índice de Figuras

Figura 1: Quadro de Referência	11
---	----

1. Introdução

Hoje em dia, a gestão de vendas e as vendas estão preocupadas e focadas na compreensão das necessidades e desejos dos seus clientes. Através do empenho e esforço das equipas de marketing, estas, conseguem mediante a oferta de benefícios, satisfazer essas necessidades e desejos (Jobber & Lancaster, 2009). Como refere Johnston (2004), a gestão de vendas e as vendas estão agora a ser desenvolvidas segundo uma abordagem baseada na relação. De acordo com Ingram et al. (2002), as empresas estão a tornar-se mais estratégicas nas suas abordagens à função de vendas, assim como, as organizações de vendas utilizam a tecnologia com o objetivo de libertar os seus vendedores das suas atividades administrativas, de modo a poderem tornar-se em verdadeiros parceiros estratégicos dos seus clientes.

Atualmente, a adoção das tecnologias de informação nas empresas tem vindo a crescer de forma fenomenal e com um forte impacto em quase todos os aspetos na vida dos vendedores. Exemplos disso, são a Internet ou a tecnologia *web* em particular, que estão a ter efeitos profundos tanto na forma como os produtos estão a ser vendidos bem como na natureza das atividades de venda e gestão de vendas (Jobber & Lancaster, 2009).

No âmbito deste projeto de dissertação, pretende-se analisar como são executados os processos de venda entre os produtores de *Fast-Moving Consumer Goods* (FMCGs), ou seja, produtores de bens de consumo rápido, tais como café, chá, leite ou pão por exemplo, e os seus clientes empresariais no grande retalho, assim como, perceber se a digitalização afeta os processos de venda empresariais neste setor. Algumas das organizações presentes nesta indústria FMCG são: a Nestlé, a Coca-Cola, a Unilever, a *Procter & Gamble*, entre outras. Para realizar essa análise, irá ser utilizada a empresa Nestlé.

A Nestlé é considerada a maior empresa de alimentação e bebidas do Mundo, possuindo mais de duas mil marcas globais e locais, e estando presente em cento e oitenta e nove países (Nestlé, 2021). Os seus principais clientes estão divididos por dois segmentos, que são eles: o canal Horeca e a grande distribuição. A Nestlé, tem vindo a crescer cada vez mais ao longo dos últimos anos devido à sua grande aposta em novos produtos e mercados.

Assim sendo, no seguimento do objetivo para a realização deste TFM, foi formulado o seguinte problema de investigação:

De que forma é que a digitalização afeta os processos de venda empresariais no setor FMCG?

Com base nesta problemática formularam-se duas questões de investigação:

- 1 – Qual a ótica relacional adotada pelas FMCG com os clientes da grande distribuição?
- 2 – Qual a natureza e atividades do processo de venda das FMCG com os clientes da grande distribuição e de que forma são afetados pela crescente digitalização?

Face aos desafios impostos pela pandemia global da Covid-19, os processos de digitalização e as suas implicações a nível da gestão comercial têm sofrido alterações significativas, sendo assim premente compreender este fenómeno nos setores empresariais e, em particular, no setor FMCG.

Este setor FMCG em Portugal registou no primeiro semestre do ano de 2020, um crescimento no valor de 11,8% face ao igual período do ano homólogo (Kantar, 2020). O mesmo, representa um volume de negócios anual perto de 16 mil milhões de euros, que corresponde a cerca de, 4% do volume de negócios de todas as empresas financeiras do País (Thomaz, F. N., 2020, Presidente da Centromarca). Ou seja, o setor FMCG durante este período de pandemia que se tem vivido, tem sido crucial para a economia portuguesa.

Com este estudo, espera-se contribuir com uma ilustração empírica detalhada desta realidade em Portugal, possibilitando assim recomendações para a indústria e a adoção de técnicas de venda mais eficazes.

Este projeto de dissertação tem uma orientação de “investigação aplicada” (applied research), que segundo Saunders, Lewis e Thornhill (2011), este tipo de investigação passa por aperfeiçoar a compreensão de certos problemas comerciais ou ao nível da gestão, encontrando desta forma uma solução para os mesmos e aplicar novos conhecimentos, permitindo aos gestores das organizações tirarem as devidas conclusões de relevância prática e de valor. Significa assim, que a ênfase se encontra em obter conhecimento na área da gestão de vendas para a obtenção de maior eficácia e eficiência na gestão comercial das FMCGs.

A presente dissertação vai ser dividida em seis capítulos. No capítulo seguinte, é apresentado uma breve revisão de literatura, que aborda a definição conceptual de *Sales Management* (Gestão de Vendas), a caracterização do processo de venda, a digitalização e os processos de venda, e por último, como são efetuados os processos de venda no setor FMCG. O capítulo três apresenta o quadro de referência teórico que serve de base à investigação. O capítulo quatro é relativo à metodologia de investigação, onde é referido o tipo de estudo efetuado bem como os métodos e técnicas utilizadas para a recolha dos dados. No capítulo cinco será evidenciado

o caso de estudo que vai ser investigado, e subsequentemente será feita a análise dos resultados no capítulo seis. Por último, serão apresentadas as conclusões finais e por sua vez, as sugestões para investigação futura.

2. Revisão de Literatura

2.1. Definição conceptual da área de *Sales Management*

Sales Management é a gestão comercial da força de vendas que engloba a sua formação, motivação, supervisão e remuneração, incluindo desta forma a delineação dos objetivos de vendas bem como o seu controlo (Lapoule & Colla, 2016).

Da mesma maneira que a venda se tornou cada vez mais profissional, o mesmo sucede com a natureza e o papel da gestão de vendas. O destaque é feito na palavra gestão, onde existia a ideia de que para se ser um bom gestor de vendas, era necessário ter uma personalidade adequada ao cargo e a principal característica do trabalho era garantir a maximização das vendas. Apesar dessas qualidades serem importantes, as funções do gestor de vendas na empresa moderna aumentaram (Jobber & Lancaster, 2009).

Atualmente, espera-se que o gestor de vendas execute um papel muito mais estratégico na empresa e ao mesmo tempo, tenha um contributo fundamental na formulação dos planos da empresa (Jobber & Lancaster, 2009).

A prática de gestão de vendas deve estar alinhada com as prioridades estratégicas estabelecidas pela organização de vendas, de forma a proporcionar um valor superior ao cliente (Matthyssens & Vandenbempt, 2008). Os gestores de vendas podem tomar ações deliberadas de forma a estabelecer uma orientação de venda direcionada para o cliente, originando desta forma uma cultura e um clima neles centrados, desenvolvendo uma força de vendas focada nos clientes, através do recrutamento, formação e seleção de vendedores (LaForge, Ingram & Cravens, 2009).

Tem sido apontada por investigadores de vendas a importância da cultura e do clima organizacional no apoio a uma estratégia de venda orientada para o cliente (Ingram et al., 2002; Martin & Bush, 2003; Schwepker, 2003).

2.2. Processo de Venda e Óticas de Venda

Antigamente, o processo de venda era baseado na perspectiva de vendedor, isto é, baseava-se num relacionamento exclusivo entre o vendedor e o comprador (Borg & Young, 2014). Este paradigma de venda assenta no processo de vendas conhecido como “sete etapas de venda” (*seven*

steps of selling) – e.g., Dubinsky, 1981. Estas sete etapas retratam o habitual cenário de vendas: prospecção, pré-abordagem, abordagem, apresentação, superação de objeções, fecho e follow-up (Moncrief & Marshall, 2005). Estes autores afirmam que este processo é um dos mais aceites e adotados empresarialmente, remontando à literatura de vendas dos anos 20. A salientar a perspetiva mais unilateral e transacional entre vendedor e comprador.

No entanto, ultimamente, a concepção das etapas dos processos de venda têm vindo a ser redefinidas por alguns autores (Comer, 1991; Dubinsky, 1980). Por exemplo, em 2003, Daniel, Wilson e McDonald apresentaram uma definição diferente do processo de vendas, que passa por construir uma relação a longo prazo entre o comprador e o vendedor, de forma a que tanto o fornecedor como o cliente estejam em sintonia quanto às suas preferências, necessidades e ofertas dos produtos. Outro exemplo, é o apresentado por Moncrief e Marshall (2005) onde descreveram o “processo de venda evoluído”, que obtém um foco especial no processo de venda. Para além de outras coisas mencionadas, estes investigadores achavam que havia a necessidade de acrescentar: a retenção e eliminação de clientes, a manutenção da relação com os clientes, o valor, satisfazer as necessidades, e por último, alimentar a relação de venda (Moncrief & Marshall, 2005, p. 19). Tal como Moncrief e Marshall (2005), Ingram et al. (2008), propôs o chamado “processo de vendas baseado na confiança”, que consistia em iniciar, desenvolver e melhorar a relação com os clientes, com o intuito de criar valor para o cliente final.

No passado, a abordagem de vendas dominante era a venda transacional, que consistia numa série de transações entre organizações separadas. Estas, efetuavam uma transação independente através da entrega de um produto ou serviço mediante uma compensação. Atualmente, encontramos-nos num ambiente altamente competitivo, porém, os clientes percebem que a construção de relações entre eles próprios e os seus fornecedores vêm trazer muitos benefícios, e conseqüentemente, viraram-se para uma abordagem de vendas mais relacional (Johnston & Marshall, 2016).

Em virtude desta mudança, é possível pressupor que os fatores considerados pelos responsáveis de vendas como cruciais para o sucesso na gestão das relações com os seus clientes seriam diferenciados de os estabelecidos nas abordagens anteriores à venda. Uma diferença essencial entre as abordagens transacionais e de relacionamento é o esforço apresentado pelo vendedor na manutenção e contínua gestão do seu relacionamento, principalmente nas interações com o cliente (Johnston & Marshall, 2016).

De acordo com Moncrief e Marshall (2005), as sete etapas de venda começaram a crescer com base na influência de vários fatores transformadores, tais como, a tecnologia, o crescente papel estratégico das vendas dentro das organizações, as abordagens apoiadas em equipas de venda e por último, devido ao aumento do conhecimento por parte do comprador.

Apesar da evolução, e da adoção de uma perspectiva mais diádica, em que o vendedor e comprador são atores “mais ativos”, os processos de venda utilizados por parte das organizações ainda se baseiam muito no modelo das “sete etapas de vendas” (Moncrief & Marshall, 2005).

2.3. Breve caracterização das etapas dos processos de venda

2.3.1. *Prospecção*

A prospecção é o processo em que os vendedores estão à procura de arranjar novos clientes e potenciais clientes. Isto, deve-se ao facto de quererem expandir a base de clientes atual, visto que na maioria das organizações ligadas às vendas perdem clientes todos os anos (Jolson & Wotruba, 1992).

Tradicionalmente, era esperado que os vendedores fizessem as suas próprias prospecções. A prospecção era considerada uma das partes essenciais do trabalho de vendas, o que para muitos vendedores, era visto como uma das partes mais difíceis e aborrecidas do trabalho. Esta tarefa levou ao afastamento de muitos potenciais vendedores (Moncrief & Marshall, 2005).

2.3.2. *Pré-abordagem*

A pré-abordagem acontece em quase todas as chamadas de vendas, em que os vendedores aproveitam para fazer a sua pesquisa sobre o cliente ou potencial cliente, percebendo quais são as suas necessidades e reunindo toda a informação relevante que possa ser adequada para trazer à chamada de venda que está a ocorrer (Moncrief & Marshall, 2005). As atividades de pré-abordagem incluem falar com porteiros, contactar conhecidos, realizar o trabalho de casa sobre o cliente, seja individual ou uma organização e fazer uma preparação mental de como irá fazer a abordagem e a apresentação. Outra tarefa fundamental a desempenhar nesta fase é a de compreender e escolher a solução que se adequa mais a abordagem a ter com o cliente. Esta, pode ser através de um telefonema, uma carta ou outra forma de comunicação (Moncrief & Marshall, 2005; Lamb et al., 2011).

2.3.3. Abordagem

Nesta etapa, o principal objetivo do vendedor será definir e descobrir exatamente quais os problemas e necessidades do cliente. No início do processo de venda, o vendedor deve adotar uma postura de interrogação e escuta ativa, com objetivo de encorajar o comprador a revelar os seus problemas e necessidades (Jobber & Lancaster, 2009). A abordagem é feita geralmente nos primeiros minutos da realização de uma venda. Consiste em estratégias e táticas praticadas pelos vendedores de forma a conquistarem a sua audiência e estabelecerem uma relação inicial com o seu cliente. A abordagem é fundamental na relação com o cliente e o seu sucesso depende entre outros fatores, da forma como se apresenta e interage com o cliente. Por exemplo, um aperto de mão, o contacto visual realizado e muitas vezes causando uma boa impressão inicial (Moncrief & Marshall, 2005).

2.3.4. Apresentação

A apresentação deve acontecer após o vendedor perceber as necessidades dos seus clientes bem como os seus problemas e desta forma, o vendedor tem a oportunidade de convencer o seu cliente de que pode fornecer a solução. Esta etapa pode ocorrer através de uma apresentação ou de várias durante um longo período de tempo. Os primeiros compradores devem ter a informação correta e detalhada sobre os benefícios do produto em questão, o que pode ser mais simples através de uma apresentação e demonstração do produto (Moncrief & Marshall, 2005; Jobber & Lancaster, 2009).

2.3.5. Superação de objeções

De acordo com Lamb et al. (2011), uma das lições que os vendedores acabam por aprender é que as objeções relativamente ao produto não devem ser vistas como confrontos ou insultos pessoais mas sim, como pedidos de informação. Refere ainda que, um bom vendedor vê as objeções como uma parte legítima da decisão de compra. As objeções são definidas como eventuais perguntas e hesitações por parte dos clientes sobre o produto ou a empresa. Apesar das objeções poderem eventualmente atrasar o processo de venda, estas são muito importantes e devem ser vistas como uma forma de melhorar o serviço prestado. Isto porque ao haver objeções, os vendedores poderão perceber as verdadeiras necessidades dos seus clientes (Moncrief & Marshall, 2005).

Atualmente, uma objeção verdadeira pode colocar em causa a venda porque uma necessidade pode não ser satisfeita com um determinado produto (Moncrief & Marshall, 2005).

2.3.6. Fecho

Para alguns vendedores, uma apresentação eficaz do produto ou serviço, deve levar o comprador a requisitar o produto sem que o vendedor necessite de fechar a venda. Por vezes, isto acontece mas o mais normal é que o vendedor acabe por tomar a iniciativa, isto porque, frequentemente mesmo que o vendedor consiga identificar as necessidades dos seus clientes e consiga superar as objeções, é provável que ainda existam algumas dúvidas na mente do comprador (Jobber & Lancaster, 2009).

O fecho da venda é marcado com a conclusão bem sucedida da apresentação de vendas, terminando no compromisso da compra do bem ou serviço. Após as objeções terem sido superadas com sucesso, o vendedor deve efetuar o pedido do negócio e iniciar de seguida o processo de encerramento da venda. Este tem sido um dos passos mais complicados principalmente para os novos vendedores porque muitos acabam por não efetuarem a encomenda (Moncrief & Marshall, 2005).

2.3.7. Follow-up

Por último, temos o *follow-up*, que foi uma nova adição nas etapas de venda em que o vendedor simplesmente não assume que a venda efetuada tenha terminado apenas com a aceitação da encomenda. Pelo contrário, muito do trabalho começa depois da venda de forma a garantir que o cliente ficou satisfeito com o produto/serviço e que o bem ou serviço fornecido foi de encontro às expectativas do cliente. Alguns exemplos frequentes do *follow-up* são: uma carta de agradecimento ao cliente ou através de uma chamada telefónica como forma de seguimento, com o objetivo de assegurar que o cliente ficou satisfeito com o serviço prestado (Moncrief & Marshall, 2005). Os avanços tecnológicos permitiram mudar a forma do acompanhamento. Atualmente, o correio eletrónico é o mais utilizado, principalmente em situações de negócios entre empresas devido ao facto dos emails serem rápidos e eficientes a chegar aos clientes, o que permite uma resposta rápida caso surja alguma dificuldade (Jobber & Lancaster, 2009).

2.4. Digitalização e os processos de venda/Salesforce

Tradicionalmente, os profissionais de vendas que operavam no terreno, serviam como principal fonte de informação para o cliente em relação aos produtos e serviços existentes. Graças

à facilidade e rapidez no acesso às novas tecnologias, teve como consequência a criação de novas formas de trabalho, oportunidades e desafios aos profissionais de venda (Sheth & Sharma, 2008).

Assim como refere Rackham e De Vincentis (1999), a digitalização, bem como toda a tecnologia da Internet que engloba as várias funcionalidades e aplicações existentes na sociedade, tem sido vista como uma ferramenta fundamental na mudança de como os negócios estão a ser atualmente realizados. Para além disso, é considerada uma fonte de vantagem competitiva. Na venda profissional, tem sido referido que a digitalização e os meios de comunicação social, têm vindo a provocar uma alteração na forma como as vendas estão a ser efetuadas (Marshall, Moncrief, & Lask, 1999). Assim como refere Maklan e Knox (2009), os sistemas de informação proporcionaram novas oportunidades para sintetizar, recuperar e analisar a informação sobre os clientes. Desta forma, as percepções dos clientes estão a alterar a capacidade de resposta das organizações através da ajuda das redes sociais e da análise de dados, que permitiram a criação de novas e únicas percepções sobre os clientes (Arnett & Badrinarayanan, 2005; Marshall, Moncrief, Rudd, & Lee, 2012).

Segundo Anzulis et al. (2012), as redes sociais têm a capacidade de fomentar um impacto significativo nas várias etapas dos processos de venda em B2B (*Business to Business*), incluindo a recolha de informação, a prospeção, descoberta das necessidades dos clientes e por fim, o encerramento da venda.

Por outro lado, Moen et al. (2008), descobriu que tanto as tecnologias de informação como de comunicação são maioritariamente utilizadas para informação e prospeção de mercado, e não para fechar as vendas. Refere ainda que a interação cara a cara é fundamental para assegurar a confiança com potenciais clientes, sendo assim, uma peça crucial para o encerramento das vendas. A palavra confiança é o factor chave para uma relação e interação forte em B2B, e segundo Arli et al. (2018), a digitalização acaba por enúmeras vezes prejudicar a construção de relações fortes baseadas na confiança.

Por outro lado, Cuevas (2018), afirma que a tecnologia originou uma aceleração das operações de vendas devido aos constantes avanços na tecnologia, refere ainda que, não só veio facilitar as interações com os clientes como também permitiu que as organizações de distribuição tenham uma melhor compreensão sobre os seus custos e da rentabilidade obtida dos seus clientes. As plataformas online, além de proporcionarem ao cliente um serviço de maior qualidade, reduzem os custos com interações de vendas presenciais. O aparecimento da inteligência artificial e

machine learning estão a derrubar as transações consideradas mecanicistas e administrativas, nomeadamente a faturação. Isto tem sido um dos maiores desafios para todos os líderes de vendas, que leva a repensar no papel estratégico da força de vendas, ou seja, qual deve ser o foco da força de vendas e que abordagens adotar para conseguir acrescentar valor ao cliente nas vendas, isto porque, tem havido uma alteração do comportamento dos compradores e das suas crescentes exigências, das novas tecnologias de informação e de comunicação e por fim, a concorrência (Blocker, Cannon, Panagopoulos, & Sager, 2012; Moncrief & Marshall, 2005). Posto isto, a tecnologia tem assim, demonstrado um efeito profundo em quase todas as partes da venda pessoal. A internet permitiu a interação entre o cliente e a empresa a um novo nível, criando desta forma a capacidade de estar em contacto com o cliente de formas que no passado não foram possíveis. As empresas ainda estão a tentar compreender a melhor forma de incorporar novas tecnologias no processo de venda e o facto da internet ter a capacidade de informar, persuadir e melhorar as vendas pessoais, acaba por se tornar numa parte crítica da gestão de vendas no século XXI (Johnston & Marshall, 2016).

2.5. Processos de Venda no Setor dos FMCG

Os mercados de bens de consumo de movimento rápido, mais precisamente, “*Fast-moving consumer goods*” (FMCG), são os locais onde os clientes compram produtos a preços relativamente baixos, de forma frequente e geralmente são produtos não duradouros. Os compradores deste tipo de bens, gastam pouco tempo na obtenção de informação e na avaliação das diferentes ofertas dos produtos. Se estes estiverem satisfeitos, tendem a ser fieis à marca (Jobber & Lancaster, 2009).

Nos mercados de FMCG é muito recorrente haver pressões competitivas por parte dos retalhistas, o que origina a cortes táticos que são vistos de uma forma defensiva (Jobber & Lancaster, 2009). Exemplo disso, é o caso dos retalhistas tradicionais de mercearia que defendem os seus mercados em relação aos seus concorrentes mais fortes, como por exemplo, a grande distribuição e outras formas de retalho que atacam constantemente os seus clientes habituais. Desta forma, os retalhistas de mercearia são vistos como defensores (Blattberg, 1995).

Segundo o estudo realizado por Addae-Boateng, Kwabena e Brew, (2013), o mercado de revendedores de bens de consumo rápido (FMCGs) é composto por mais retalhistas que grossistas. Revelaram ainda que, os quatro principais fatores na seleção de um fornecedor tanto na ótica dos retalhistas como dos grossistas de FMCGs são: pela ordem de importância, os preços dos produtos

praticados pelo fornecedor, a facilidade de obtenção de crédito e o fornecimento fiável de encomendas.

3. Quadro de Referência

No quadro de referência são apresentadas as diversas áreas investigadas desta dissertação e os autores com maior relevância, para a problemática subjacente desta dissertação. Assim, tendo como base as questões de investigação e a revisão de literatura, foram escolhidos os estudos que servirão de suporte para a recolha de dados.

Em primeiro lugar, foi analisado o processo de vendas da organização, os estudos de Dubinsky (1981), Moncrief e Marshall (2005), Jolson e Wotruba (1992), Lamb et al. (2011), Jobber e Lancaster (2009), foram fundamentais para compreender a organização dos diferentes processos de venda bem como todas as atividades a desempenhar nas diversas etapas do processo.

De seguida, pretendeu-se caracterizar a ótica de venda. De acordo com os autores Borg e Young (2014), Daniel, Wilson e McDonald (2003) e Johnston e Marshall (2016), esta pode ser relacional ou meramente transacional. Foram escolhidos os estudos destes autores na medida em que representam uma visão alargada da temática sobre as transações e relacionamentos no processo de venda, mencionando a grande importância que um relacionamento entre os vendedores e os seus clientes pode trazer ao seu negócio, bem como a distinção entre as duas óticas, transacional e relacional.

Em último lugar, com o objetivo de entender o efeito da digitalização nos processos de venda, foram essenciais os estudos de Sheth e Sharma (2008), Rackham e De Vincentis (1999), Maklan e Knox (2009), Anzulis et al. (2012), Moen et al. (2008), Blocker, Cannon, Panagopoulos, e Sager (2012), Moncrief e Marshall (2005), Johnston e Marshall (2016). Estes estudos permitem, concluir que o aparecimento das redes sociais, das tecnologias de informação, da internet, dos sistemas de informação bem como da inteligência artificial, são fundamentais para perceber que as organizações cada vez mais recorrem a este tipo de meios de comunicação para melhorar os seus processos de venda bem como a sua relação com os seus clientes.

Abaixo é apresentado esquematicamente o quadro de referência (Figura 1):

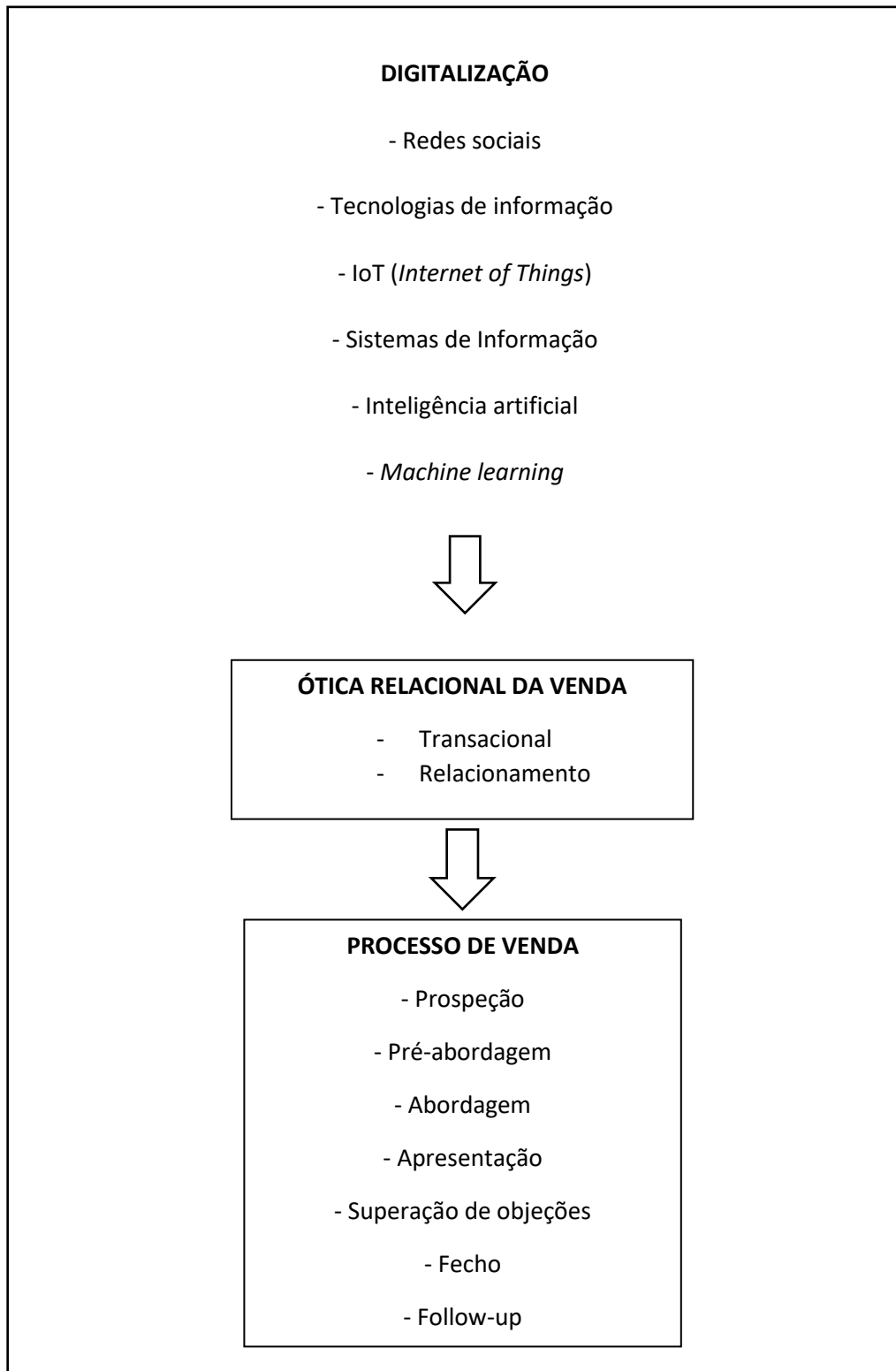


Figura 1: Quadro de Referência

4. Metodologia

O termo metodologia, é referido por Saunders, Lewis e Thornhill (2011), como a teoria de como deve ser realizada uma investigação, definindo-se esta como o caminho delineado pelos investigadores a fim de descobrir informações de uma forma sistemática, conseguindo desta forma aumentar os seus conhecimentos (Saunders et al., 2011). O termo métodos, por sua vez, é utilizado para nos referirmos às técnicas e procedimentos usados na obtenção e análise de dados. Posto isto, inclui questionários, observação e entrevistas, assim como técnicas de análise quantitativa (estatística) e qualitativa (não estatística).

4.1. Objetivo e Tipo de Estudo

A presente dissertação irá adotar uma pesquisa descritiva, através de uma abordagem qualitativa onde se pretende compreender a abordagem relacional da venda no contexto dos produtores de FMCGs e os seus clientes do retalho, descrever e analisar o processo de venda da Nestlé, bem como compreender de que forma a digitalização afeta estes processos de venda no setor dos FMCG, e por último, perceber qual a influência que estes dois têm no negócio.

A investigação descritiva tem como principal objetivo, “*retratar um perfil preciso de pessoas, eventos ou situações*” (Robson, 2002:59). Para além disso, requer um conhecimento prévio extensivo da situação, de forma a se conhecerem todos os aspetos apropriados sobre os quais se pode recolher a informação (Robson, 2002:59). De acordo com Saunders, Lewis e Thornhill (2011), na pesquisa descritiva é necessário ter uma visão clara sobre o assunto antes da recolha dos dados.

Segundo Saunders, Lewis e Thornhill (2011), dados qualitativos são todos os dados considerados não numéricos ou não quantificáveis, que são caracterizados pela oportunidade de explorar um assunto de uma forma tão real quanto possível. Estes, podem variar desde uma pequena lista de respostas a perguntas abertas num questionário *online* ou até mesmo em dados mais complexos. Exemplos disso são, as transcrições de entrevistas ou documentos completos. De forma a que estes dados sejam úteis, estes precisam de ser analisados e os seus significados compreendidos (Saunders, Lewis & Thornhill, 2011, p.480).

4.2. Estratégia de Investigação

Esta dissertação vai ser realizada através de uma estratégia de investigação baseada num *case study*, isto é, através de “*uma investigação empírica que investiga fenómenos*

contemporâneos num contexto de vida real, contribuindo para o conhecimento individual, de grupo, organizacional, da sociedade, político e de outros fenómenos relacionados” (Yin, 2003, pp.1).

4.3. Caracterização da Amostra e Recolha de Dados

O tipo de amostra é não probabilístico e será realizada com base no julgamento através da recolha de dados por meio de entrevista com eventuais responsáveis e gestores da Nestlé.

Assim, foi selecionada a empresa Nestlé dado ser uma empresa produtora multinacional no setor dos FMCG de enorme relevância a nível global e devido ao seu relacionamento com clientes representativos do Grande Retalho em Portugal. É expectável que esta empresa tenha adotado práticas de digitalização e tenha processos de venda de vanguarda, tornando-se assim ilustrativo da problemática definida nesta dissertação.

A recolha de dados primários foi efetuada através de uma entrevista semiestruturada online que teve a duração de 1h40, com a atual responsável de *Sales Support* da Nestlé. A entrevistada faz parte dos quadros da Nestlé há 33 anos, tendo começado o seu percurso na Direção Financeira em diversas áreas, passando depois pela Direção de Marketing, Direção de Vendas, Controlo de Gestão de negócios e por fim, a função que desempenha hoje, *Sales Support*¹. Os guiões utilizados foram desenvolvidos de acordo com o quadro de referência adotado (ver Figura 1) e quadro de conceptualização construído para definição das necessidades de informação de acordo com os estudos selecionados (ver Anexo B). As vantagens das entrevistas semiestruturadas incluem a existência de perguntas abertas, o facto de se poder omitir certas perguntas durante a entrevista tendo em conta o contexto organizacional e a ordem das mesmas pode variar em função do seguimento da conversa. Além disso, podem existir perguntas adicionais de forma a conseguir explorar melhor as questões e atingir os objetivos da investigação (Saunders, Lewis & Thornhill, 2011).

4.4. Critérios de Qualidade da Investigação Qualitativa (Validade e Fiabilidade)

Dado que um projeto de investigação é suposto caracterizar um conjunto lógico de afirmações, da mesma forma, se pode julgar a qualidade de um determinado projeto com base em certos testes lógicos (Yin, 2003).

¹ A entrevistada é Fátima Carmo, não objetou à referência do seu nome, e na apresentação de resultados será referido o nome “Fátima Carmo” nas citações e informação dada.

Têm sido geralmente utilizados quatro testes para estabelecer a qualidade de todas as investigações sociais empíricas. Tendo em conta que os estudos de caso apresentam as mesmas características de tal investigação, estes quatro testes são muito importantes para os estudos de caso, que são eles: a construção de validade, a validade interna, a validade externa e por último, a fiabilidade (Yin, 2003; Kidder & Judd, 1986). Nesta dissertação são adotados os critérios respeitantes a estudos do foro descritivo, i.e, os referidos excetuando a validade interna e validade externa (restrita a estudos causais nos quais se pretende a generalização de resultados).

Segundo Kidder e Judd (1986), a construção de validade consiste em definir medidas operacionais de forma correta para os conceitos que estão a ser estudados. Estes autores, afirmam ainda que o teste da fiabilidade demonstra que as operações efetuadas num estudo, como por exemplo, os procedimentos de recolha de dados realizados, podem vir a ser repetidos exatamente com os mesmos resultados. No âmbito desta dissertação, os procedimentos de recolha de dados são especificados neste capítulo e os instrumentos de recolha de dados construídos através do quadro de conceptualização, são incluídos e disponíveis nos anexos referenciados.

4.5. Constrangimentos Metodológicos

Relativamente às limitações metodológicas deste estudo é importante realçar que, foi analisado apenas uma empresa do setor. O fator tempo, teve igualmente influência na recolha de dados e por último, o facto de a entrevista realizada não pôde ter sido presencialmente devido ao contexto pandémico vivido nos últimos anos.

5. Resultados: *Case Study*

5.1. Contextualização do Setor FMCG em Portugal e Apresentação da Empresa

5.1.1. Contextualização do Setor FMCG em Portugal

O mercado FMCG cresceu no primeiro semestre do ano de 2020, quase 12% face ao mesmo período do ano anterior. Segundo um estudo realizado pela Kantar, considerada uma das maiores redes mundiais de informação e estudos de mercado, houve uma mudança muito rápida no mercado de grande consumo em Portugal num curto espaço de tempo, prevalecendo o consumo dentro de casa em relação ao consumo fora de casa (Kantar, 2020).

Este acontecimento, deve-se aos momentos vividos atualmente num contexto de pandemia a nível global. Com o aparecimento do coronavírus, houve uma alteração nos locais de compra, os hiper e supermercados perderam algum espaço para o comércio tradicional, para os chamados *discounts* e para o online (Kantar, 2020).

Este último, foi o grande protagonista de 2020 neste setor com um crescimento de quase 50% das vendas de FMCG, correspondendo a um aumento das vendas totais para 3,2% no final do semestre face a 2,1% no período de pré-covid (Kantar, 2020).

O presidente da Centromarca, Nuno Fernandes Thomaz, veio realçar a importância deste setor na economia portuguesa, referindo as seguintes palavras:

“Falamos de um setor que foi crucial para que o País se mantivesse vivo durante o período de confinamento e que, já no novo normal, tem continuado a dar resposta às necessidades dos portugueses, através de soluções mais vantajosas para os consumidores no digital, com produtos e serviços inovadores”.

5.1.2. Apresentação da Empresa

A Nestlé é uma empresa multinacional Suíça, que opera no setor de alimentos e bebidas. O seu propósito, passa por desenvolver o poder da alimentação de forma a melhorar a qualidade de vida de todas as pessoas, hoje e para as gerações seguintes (Nestlé, 2021).

É considerada a maior empresa de FMCG do mundo, com vendas no valor de 93,1 mil milhões de dólares no ano de 2020 (Consultancy.uk, 2021).

Os seus produtos estão divididos por quinze categorias: alimentação para cão, gato, alimentação vegetariana, barras de cereais, bebidas vegetais, café e bebidas, cereais, chocolates, culinários, fibra e probiótico, lácteos e sobremesas, máquinas de café, proteínas, vitaminas e minerais e por último, nutrição clínica e infantil (Nestlé, 2021).

Os seus maiores clientes são o canal Horeca e a grande distribuição, sendo que o foco desta tese é essencialmente na grande distribuição.

O modelo de negócio da Nestlé encontra-se assente no crescimento sustentável de vendas, resultando numa aposta contínua na inovação da sua oferta de produtos bem como no âmbito tecnológico. Assim sendo, o grande desafio imposto pela empresa para os próximos anos,

passa pelo constante investimento na sustentabilidade para atingir no futuro um nível de zero impacto ambiental nas suas operações (Nestlé, 2021).

5.2. As Empresas Clientes do Grande Retalho em Portugal

O mercado português é considerado um dos mercados ao nível do retalho alimentar, dos mais promissores do continente europeu. Segundo um estudo realizado pela *Dunnhumby*, empresa líder global de ciência de dados do cliente, refere que as projeções para 2020 indicavam uma taxa de crescimento acumulado, entre 2019 e 2022, de 2,2% (Grande Consumo, 2021).

Atualmente, existem dois ícones que dominam historicamente o mercado português, o Continente que faz parte do grupo SONAE e o Pingo Doce do grupo Jerónimo Martins, sendo que encontram-se outros três players neste top 5, que é composto pelo Intermarché, o Auchan e o Lidl, possuindo quase dois terços da quota de mercado (Grande Consumo, 2021).

No caso da Nestlé, relacionam-se com estes clientes acima referidos desde que existem no mercado português. Segundo Fátima Carmo, *“Os principais clientes que a Nestlé tem neste momento são a SONAE e Pingo Doce, estes dois clientes, valem mais de 50% das nossas vendas a nível do retalho. Depois temos outros clientes igualmente importantes, o Intermarché e o Auchan ao nível do retalho.”*

5.3. A Ótica de Venda nos Relacionamentos da Empresa com Clientes do Grande Retalho

A Nestlé no que diz respeito ao relacionamento com os seus clientes, utiliza uma abordagem de vendas relacional, que se rege por uma relação de colaboração e cooperação comercial. *“Acabamos por ter os mesmos interesses e obviamente que temos perspetivas diferentes mas todos queremos ganhar, vender, ser rentáveis e para isso tem de haver uma relação mais colaborativa”* – refere Fátima Carmo.

Contudo, este relacionamento com os seus clientes difere em termos de negociação. Fátima Carmo partilha que:

“estou-me a lembrar do Lidl na altura e do Aldi, o que se faz é negociar um preço net. Nós depois vemos o volume de investimento que precisamos de ter até chegar ao preço que se acorda com o cliente, que normalmente não se acorda à primeira”.

No caso concreto de um Continente ou um Pingo Doce, que são responsáveis por mais de 50% das vendas no retalho, a empresa integra todo o seu cardex disponível. Segundo Fátima Carmo, a empresa com estes dois prestigiados clientes “*nós dizemos um preço tabela, obviamente que temos um preço tabela para todos mas a negociação é distinta de cliente para cliente*”.

Apesar de considerar um relacionamento fácil com todos os clientes presentes no grande retalho, a colaboradora reconhece que por vezes:

“ estamos a falar em interesses às vezes distintos, interesses esses, que nós achamos que devem ser comuns porque o objetivo é que ambas as partes saiam lucrativas desta parceria por assim dizer, mas a verdade é que às vezes as questões não são tão lineares quanto isso.”

Porém de um modo geral, a Nestlé tem uma relação cordial com os seus clientes, contudo em situações de pressão e em momentos concretos de negociação de condições e contratos gerais de fornecimento, Fátima Carmo confessa que “*em certos casos em que a tendência por vezes é pedir mais x por cento sobre contrato, origina um jogo de interesses, eles a pedir mais e nós a pedir menos mas no geral têm corrido bem*”.

5.4. O Processo de Venda da Empresa

No que diz respeito à organização, o processo de venda da Nestlé conta com a participação de equipas de *key accounts* (contas-chave) nos negócios que têm um, dois ou três clientes. Em seguida, têm os chamados *customer business managers* (gestor de negócios de clientes), que segundo Fátima Carmo, “*trabalham em todos os negócios no sentido de ter um relacionamento mais direcional com o cliente, sendo que cada negócio tem o seu gestor de cliente que faz a sua negociação, por exemplo, os planos promocionais*”. Após estes processos, aplicam o chamado “*integrated customer plan*”, através da integração dos planos de marketing, em que o marketing decide o que pretende fazer com o seu portfólio e a partir daí, identifica quais os objetivos a atingir. Posteriormente, o departamento comercial pega nesses planos e de acordo com os objetivos dos seus clientes e das taxas de crescimento que preveem, apresentam o seu plano e tentam aqui chegar a um consenso no sentido de terem os planos alinhados. De seguida, há toda uma atividade que vai suportar este plano, seja ele uma atividade de marketing mais virado para outros canais como *media*, atividades de ponto de venda mais específicas de marketing e depois à todo o plano promocional comercial. Por último, todas as ações são discutidas entre o marketing e vendas e de seguida, são propostas aos clientes.

Relativamente aos processos de venda, primeiramente, a Nestlé realiza a sua prospeção de mercado, que habitualmente é feita através de inputs dados por colegas que se encontram nos mercados onde estes clientes estão inseridos e partilham assim, informações fundamentais para saber como estes operam. Por esse motivo, Fátima Carmo considera que *“uma formalização de prospeção ela não existe, é um bocadinho mais por comunicação através de outros mercados”*. No entanto, tendo em conta o prestígio da Nestlé, por vezes são os próprios clientes que *“nos contactam mas de certa forma, obviamente que se nós soubermos que vai haver um novo cliente estamos atentos para perceber”* – refere Fátima Carmo.

Após a identificação de potenciais clientes, a empresa elabora uma proposta de acordo com as indicações transmitidas pelo departamento de marketing e comercial, da mesma maneira que, examina qual a melhor estratégia a adotar no momento de se reunir com o cliente. A abordagem realizada pela Nestlé com os seus clientes é de uma forma geral, através de reuniões presenciais onde expõe os seus produtos. Geralmente também *“existem muitos momentos de partilha e fazemos workshops com os clientes que já temos”* – menciona, Fátima Carmo.

Em relação à apresentação dos produtos, a Nestlé por norma, realiza de modo presencial. De acordo com Fátima Carmo, *“inclusivamente faz-se uma reunião em que se leva o produto e se for possível fazemos uma degustação na Nestlé”*. Por vezes, também enviavam com antecedência amostras do produto, ou um kit, de forma a que quando tivessem presentes na reunião, já conhecessem o produto e dessem o seu feedback sobre o mesmo. Porém, tendo em conta o contexto pandémico existente, tiveram de se adaptar e desse modo, recorreram à digitalização através de alguns eventos online, que segundo Fátima Carmo, *“correram muito bem”*.

Ao longo da abordagem com os clientes, por vezes, podem surgir algumas objeções. Isto acontece, porque o cliente é cada vez mais exigente pelo motivo de querer maior qualidade nos seus produtos, na sua distribuição, ou seja, começa a ter outro tipo de exigências. De acordo com Fátima Carmo, é compreensivo e refere *“na realidade faz parte, porque também ele tem de ser competitivo perante os seus players no mercado”*. Conclui, dizendo que *“de uma forma geral e mais recentemente temos conseguido gerir bem as negociações. Isto porque, nós também temos de nos ir ajustando e a verdade é que isto é uma relação win win”*.

No processo de fechar a venda, a Nestlé, realiza uma proposta do tipo de ação que pretende fazer no negócio e é discutido com o cliente sobre os produtos que necessitam no seu cardex. A

partir daí, Fátima Carmo afirma que *“existe todo um procedimento no sentido de assegurar o stock para a compra que está prevista e depois o seu seguimento”*.

Após a venda, através dos dados partilhados por alguns clientes do seu *sell out*², é possível compreender se a empresa vendeu mais ou menos do que estimou e a partir daí, consegue fazer uma pós-avaliação e dar seguimento ao mesmo. Fátima Carmo, descreve esta etapa como *“fundamental”*.

5.5. A Digitalização no Processo de Venda da Empresa

Atualmente, a crescente utilização das tecnologias presentes no mercado, veio permitir um acesso à informação muito mais facilitado. Fátima Carmo dá um exemplo:

“Antigamente era tudo muito manual, tudo muito passo a passo. Eu lembro-me que na altura, ter acesso aos dados de vendas dos clientes era se o cliente gostava muito de nós ou se fosse simpático, partilhava connosco. Hoje em dia é uma realidade, portanto acho que o processo de digitalização veio ajudar em muito esta relação comercial, não só no processo em si”.

A Nestlé tem utilizado ferramentas essenciais para o processo de venda, tais como, a Nielsen e a Kantar, que ajudam na percepção de como os seus produtos se comportam no mercado. Através da Nielsen, consegue obter a sua quota de mercado e a Kantar oferece informações fundamentais dos clientes, ou seja, dá uma tendência de como o cliente se apresenta no mercado. Para além disso, Fátima Carmo revela ainda que, *“temos outras ferramentas internas que nos ajudam a ver a performance dos nossos produtos versus os da concorrência”*. Todavia, confessa que *“pessoalmente prefiro o presencial por ter um impacto diferente. Agora que o online tem funcionado muito bem, tem”*.

Desse modo, a digitalização fez com que os processos da empresa fossem mais ágeis, assim como, a relação com o cliente tornou-se mais fácil através de uma ligação por *skype* ou *teams* para uma reunião online. De acordo com Fátima Carmo:

“As coisas mudaram bastante e acho que foi no bom sentido porque as solicitações são cada vez maiores e nós temos de estar libertos o mais possível dos processos manuais, de forma a

² É a saída de caixa dos clientes, respetivo às vendas dos produtos vendidos pela Nestlé ao consumidor final.

conseguirmos ter tempo para dar resposta àquilo que são as solicitações do mercado, dos consumidores e dos clientes”.

Relativamente ao futuro, a Nestlé, por ter a perceção que a digitalização tem vindo a ajudar bastante os processos, entende que o caminho a seguir, passa por tentar ao máximo tornar os seus processos mais digitais. Como explica Fátima Carmo, *“Para libertar tempo, para as pessoas pensarem na estratégia, para se focarem mais no longo prazo e não tanto na execução, porque a ideia aqui é ter tempo para análise”.*

6. Análise

No presente capítulo, vão ser analisados os resultados da entrevista efetuada e posteriormente, serão comparados com a revisão de literatura realizada.

6.1. Ótica Relacional da Venda

Após a realização da entrevista, ficou claro que a Nestlé adota uma abordagem de venda relacional e de colaboração e cooperação comercial com todos os seus clientes, que corrobora a ideia defendida por Daniel, Wilson e McDonald (2003), que passa por construir uma relação a longo prazo entre o comprador e o vendedor, de forma a que tanto o fornecedor como o cliente estejam em sintonia quanto às suas preferências, necessidades e ofertas dos produtos.

A Nestlé apesar de entender que os interesses por vezes são distintos, aposta em manter uma relação cordial com os seus clientes, pois o seu grande objetivo é que ambas as partes saiam lucrativas da parceria desenvolvida, o que vai de encontro com o defendido por Moncrief e Marshall (2005) e Ingram et al. (2008), que afirmam a necessidade de acrescentar uma boa manutenção de relação com os clientes e fomentar a relação de venda, adotando um *“processo de vendas baseado na confiança”*, que passa por iniciar, desenvolver e melhorar a relação com os clientes, com o intuito de criar valor para o cliente final.

A organização em situações de pressão e em momentos concretos de negociação de condições com os seus clientes, poderá originar um jogo de interesses, isto por se encontrar num ambiente altamente competitivo tal como afirma Johnston e Marshall (2016). Porém, segundo Fátima Carmo, no geral, estas negociações têm corrido bem, o que vem confirmar a ideia de Johnston e Marshall (2016), de que os clientes percebem que a construção de relações entre eles próprios e os seus fornecedores vêm trazer muitos benefícios.

6.2. Processos de Venda

De acordo com os dados recolhidos na entrevista e respetiva revisão de literatura desenvolvida, podemos corroborar a ideia de que o processo de venda da Nestlé cumpre com as “*sete etapas de venda*” estabelecidas por Moncrief e Marshall (2005). Estas sete etapas, seguem uma sequência que tem início na prospeção dos potenciais clientes e fim no follow-up dos mesmos.

Segundo Fátima Carmo, não existe propriamente uma formalização de prospeção de mercado na Nestlé mas o método utilizado nesta etapa, passa por recolher inputs dados por colegas que estão inseridos nos mercados dos potenciais clientes, partilhando informações cruciais de como estes operam, que assemelha-se com a ideia defendida por Jolson e Wotruba (1992), que afirmam que esta etapa ocorre quando os vendedores procuram arranjar novos clientes e potenciais clientes para expandirem a sua base de dados de clientes atual.

De seguida, após a identificação dos potenciais clientes, segue-se a pré-abordagem, em que a empresa desenvolve uma proposta tendo em conta as indicações dadas pelos departamentos de marketing e comercial, bem como, analisa a melhor estratégia a assumir no momento de reunião com o cliente, que comprovam as ideias defendidas por Moncrief e Marshall (2005) e Lamb et al. (2011), que afirmam que os vendedores fazem a pesquisa sobre os seus clientes ou potenciais clientes através da compreensão das suas necessidades e fazem uma preparação mental para escolher a solução que se adequa mais a abordagem a ter com o cliente. Esta, pode ser através de um telefonema, uma carta ou outra forma de comunicação. Por vezes, tendo em conta a notoriedade da marca Nestlé, são os próprios clientes que contactam a empresa para realizarem negócio.

Na organização, a abordagem com os seus clientes é feita maioritariamente através de reuniões presenciais onde colocam à disposição os seus produtos e ouvem as suas opiniões sobre os mesmos, assim como, fazem de forma regular *workshops* com os clientes já existentes, que vem provar a teoria de Jobber e Lancaster (2009) e Moncrief e Marshall (2005), que afirmam que o vendedor deve adotar uma postura de escuta ativa com o propósito de o comprador revelar as suas necessidades, do mesmo modo que, deve colocar em prática a estratégia anteriormente planeada de forma a conquistarem a sua audiência e estabelecerem uma boa impressão inicial com o seu cliente.

Relativamente à etapa da apresentação, a Nestlé por norma, realiza de modo presencial e inclusivamente efetua uma reunião com o cliente na organização, em que expõe o produto e se

possível dá a experimentar ao cliente. Ocasionalmente, enviam com antecedência amostras do produto ou *kit*, com o intuito dos clientes já o conhecerem e assim, durante a reunião contribuir com o seu *feedback* sobre o mesmo, que vai ao encontro com as ideias defendidas por Moncrief e Marshall (2005) e Jobber e Lancaster (2009), que declaram que durante a apresentação, os compradores já devem ter na sua posse a informação correta e detalhada sobre os benefícios do produto em questão e que a melhor forma de o fazer, é através de uma apresentação e demonstração do produto. Porém, tendo em conta o contexto pandémico existente, tiveram de se adaptar e desse modo, recorreram à digitalização através de alguns eventos online, que vem comprovar a teoria defendida por Cuevas (2018), que afirma que as plataformas online, ajudaram a proporcionar oportunidades de prestar um serviço ao cliente com maior qualidade e reduzindo assim, a necessidade de gastar tanto dinheiro em interações de vendas presenciais.

No que diz respeito à superação de objeções, a organização de uma forma geral tem conseguido gerir bem através de uma boa relação e comunicação com os seus clientes ao longo dos anos, e o facto de se ir ajustando às exigências tanto do mercado como dos próprios clientes, visto que é uma relação “*win win*”, que vai ao encontro do que foi dito por Lamb et al. (2011), que admite que uma das lições que os vendedores aprendem sobre as objeções feitas relativamente aos seus produtos é que não devem ser vistas como confrontos ou insultos pessoais, mas sim, como uma informação útil para melhorar a qualidade dos seus produtos. Estas objeções existem porque os clientes estão cada vez mais exigentes relativamente à qualidade nos seus produtos, que segundo Fátima Carmo, é compreensivo “*na realidade faz parte, porque também ele tem de ser competitivo perante os seus players no mercado*”, como é defendido por Moncrief e Marshall (2005), que refere que um bom vendedor vê as objeções como uma parte legítima da decisão de compra.

O fecho da venda é feito através de uma proposta do tipo de ação que a empresa pretende realizar no negócio, e de seguida, é discutido com o cliente sobre quais os produtos que desejam colocar no seu cardex. Consequentemente, a Nestlé deve assegurar o stock para a compra que está prevista, assim como, o seu devido seguimento, que segue a ideia de Moncrief e Marshall (2005), que defendem que o fecho da venda, fica marcado com a conclusão bem sucedida da apresentação de vendas, e terminando desta forma num compromisso da compra do bem ou serviço.

Por fim, temos a última etapa do processo de venda, o chamado “*follow up*”, que segundo os dados recolhidos durante a entrevista, é considerada uma das etapas mais fundamentais no

processo de venda, em que os dados das vendas são partilhados por alguns clientes através de ferramentas de cariz tecnológico, sendo possível desta forma a empresa acompanhar as suas vendas e perceber a satisfação dos seus clientes, corroborando assim, as ideias defendidas por Jobber e Lancaster (2009) e Moncrief e Marshall (2005), que afirmam que devido aos avanços tecnológicos, estes, permitiram mudar a forma de como é feito o acompanhamento, assim como, asseguraram que o cliente ficou satisfeito com o serviço prestado.

6.3. Digitalização

Os dados recolhidos confirmam que a crescente utilização das tecnologias existentes no mercado, permitiram um acesso à informação muito mais facilitado e veio ajudar no processo de relação comercial com os seus clientes, que vem comprovar a ideia defendida por Rackham e De Vincentis (1999) e de Marshall, Moncrief e Lassk (1999), que afirmam que a digitalização, os meios de comunicação social, bem como toda a tecnologia da Internet, tem sido uma ferramenta fundamental na mudança de como os negócios estão a ser atualmente realizados e é vista como uma fonte de vantagem competitiva.

No que respeita às ferramentas utilizadas pela organização, a Nestlé, tem utilizado equipamentos essenciais para o processo de venda, tais como, a Nielsen e a Kantar, que permitem ajudar na percepção de como os seus produtos reagem no mercado, bem como, oferecem informações relevantes sobre os seus clientes, que valida o que foi dito por Maklan e Knox (2009), que alegam o facto de os sistemas de informação proporcionarem novas formas de sintetizar, recuperar e analisar informações sobre os seus clientes.

Há, igualmente, a utilização de ferramentas internas que ajudam a analisar a performance dos seus produtos versus os da concorrência, que vai ao encontro do que foi defendido por Arnett e Badrinarayanan (2005) e Marshall, Moncrief, Rudd e Lee (2012), que afirmam que as percepções dos clientes estão a alterar a capacidade de resposta das organizações através da ajuda das redes sociais e da análise de dados, permitindo desse modo, a criação de novas percepções sobre os seus potenciais clientes.

Desse modo, a digitalização fez com que os processos da empresa se tornassem mais ágeis e melhorasse a sua relação com o cliente, através de uma ligação por *skype* ou *teams* durante uma

reunião online, que corrobora a ideia de Johnston e Marshall (2016), que reconhecem que a internet permitiu a interação entre o cliente e a empresa a um novo nível, proporcionando o contacto com o cliente de uma forma que no passado não foi possível e garantindo desta forma, um serviço ao cliente de maior qualidade.

De maneira a completar os pressupostos veiculados acima, a organização, entende que o caminho a seguir, passa por tentar ao máximo que os seus processos se tornem mais digitais, com o objetivo de libertar tempo para os seus colaboradores pensarem mais na estratégia, no longo prazo e terem o tempo devido para análise, que comprova a ideia defendida por Johnston e Marshall (2016), as empresas estão a esforçar-se para compreender a melhor forma de incorporar as novas tecnologias nos seus processos internos, tornando-se desta forma um ponto crítico da gestão de vendas do século XXI.

7. Conclusões

Relativamente às questões de investigação formuladas nesta dissertação, podem ser retiradas conclusões acerca da ótica relacional, da natureza e atividades do processo de venda e do impacto da crescente digitalização no setor FMCG, em particular na empresa Nestlé.

Após a análise da ótica relacional adotada pela empresa Nestlé no setor FMCG com os clientes da grande distribuição, conclui-se que a empresa adota uma abordagem de venda relacional e de colaboração e cooperação comercial com todos os seus clientes. Embora por vezes, exista um jogo de interesses e estes, serem distintos, a Nestlé aposta em manter uma relação cordial com os seus clientes de modo a que ambas as partes saiam lucrativas da parceria realizada. Isto, verifica-se por se encontrar num ambiente altamente competitivo, porém, as negociações têm vindo a correr bem.

No que respeita à natureza e atividades do processo de venda da empresa Nestlé com os seus clientes do retalho, pôde-se concluir que os processos de venda da empresa cumprem com as “*sete etapas de venda*” definidas por Moncrief e Marshall (2005). As sete etapas têm início na prospeção e terminam no follow-up dos clientes.

A prospeção de potenciais clientes é feita através da recolha de inputs dados por colegas que se encontram inseridos nos mercados onde estes clientes operam, partilhando informações fundamentais. De seguida é feita a pré-abordagem, que é caracterizada por uma proposta

desenvolvida de acordo com as indicações fornecidas pelos departamentos de marketing e comercial, assim como, é desenvolvida a melhor estratégia a apresentar no momento de reunião com o cliente.

A abordagem aos clientes é efetuada maioritariamente através de reuniões presenciais onde a empresa coloca à disposição os seus produtos e ouvem as opiniões sobre os mesmos, bem como, realiza regularmente *workshops* com os clientes já existentes no seu portfólio. Por vezes, atendendo à notoriedade da marca Nestlé, são os próprios clientes que contactam a empresa para negociar. A apresentação é feita de modo presencial através de uma reunião com o cliente na organização, em que a empresa expõe o seu produto e se possível dá a experimentar ao cliente. De vez em quando, enviam com alguma antecedência amostras do produto ou kit, com o objetivo dos clientes de antemão (assim que forem há reunião), já conhecerem o produto e darem *feedback* sobre o mesmo.

Relativamente à superação de objeções, a empresa tem conseguido gerir bem através de uma boa relação e comunicação com os seus clientes ao longo dos anos e deve-se também, ao ajuste continuado às exigências do mercado e dos seus clientes - visto que é uma relação “*win win*”. O fecho da venda é realizado através de uma proposta do tipo de ação que a empresa pretende alcançar no negócio e de seguida, é debatido com o cliente sobre quais os produtos que deseja inserir no seu cardex. Posto isto, a Nestlé assegura o stock para a compra prevista e dá o devido seguimento.

Por fim, dá-se o *follow-up*, considerada uma das etapas mais fundamentais no processo de venda da empresa, em que os dados das vendas são partilhados pelos clientes através de ferramentas tecnológicas, permitindo dessa forma a Nestlé acompanhar as suas vendas e perceber a satisfação dos seus clientes.

No que concerne a forma como a digitalização tem afetado os processos de venda da empresa no setor FMCG com os seus clientes da grande distribuição, foi possível concluir que a crescente utilização das tecnologias presentes no mercado, permitiram um acesso privilegiado à informação ajudando no processo de relação comercial com os seus clientes.

A Nestlé utiliza ferramentas essenciais para o processo de venda como a Nielsen e a Kantar, que servem para auxiliar na sua perceção de como os seus produtos reagem no mercado e trazem

informações relevantes sobre os seus clientes. Além disso, utiliza ferramentas internas que permitem analisar a performance dos seus produtos versus os da concorrência.

Devido ao contexto pandémico existente, a empresa teve de se adaptar e recorreu à digitalização através de eventos online. Desse modo, a digitalização fez com que os processos da empresa se tornassem mais ágeis e permitiu uma melhor relação com os seus clientes através de uma ligação por *skype* ou *teams* durante as suas reuniões online.

Por último, a organização, reconhece que o caminho a seguir, passa por procurar ao máximo que os seus processos se tornem mais digitais, com o intuito de libertar tempo aos seus trabalhadores de forma a pensarem mais na sua estratégia e terem o tempo devido para a análise dos dados.

Inegavelmente, a digitalização crescente da área do *sales management* traz vantagens competitivas às empresas na cadeia de valor do setor das FMCG. O aprimoramento das atividades de negócios com o suporte da tecnologia potencia a comunicação no âmbito dos relacionamentos comerciais e a colaboração entre parceiros e a sua ótica relacional. Apesar disto, é de enfatizar a importância e nunca descurar o relacionamento interpessoal nos relacionamentos empresariais no âmbito das parcerias estabelecidas no setor dos FMCGs.

7.1. Sugestões de Investigação Futura

Conforme analisado anteriormente e comparando com a revisão de literatura desenvolvida, podemos concluir que a Nestlé tem utilizado ferramentas de cariz tecnológico ao trabalhar com as redes sociais, com as tecnologias e sistemas de informação como a Kantar e a Nielsen, bem como aproveita as IoT (internet) para se relacionar com os seus clientes. Contudo, a empresa poderia explorar outras tecnologias que têm estado na vanguarda da digitalização, como é o caso da inteligência artificial e do *machine learning* que poderão vir a adicionar valor aos negócios com os seus clientes devido às suas crescentes exigências. Por exemplo, tecnologias como reconhecimento facial, rastreamento ocular, realidade aumentada, algoritmos de análise e rastreamento do comportamento do consumidor podem ser potenciadas para a customização de ofertas de produtos por empresas no setor FMCG.

Seria uma mais valia investigar este estudo daqui a 10 anos (ótica longitudinal), de forma a analisar a evolução das tecnologias durante esse período temporal e determinar que diferenças

existem no uso dessas ferramentas no processo de vendas, bem como que impacto essas plataformas terão no auxílio das empresas no setor FMCG.

Outro tópico a explorar, passa por realizar um estudo sobre o canal tradicional, uma vez que este tema incide sobre o canal moderno. Acho que seria interessante comparar os dois canais, de maneira a conseguir retirar recomendações genéricas para o setor FMCG.

Referências Bibliográficas

- Addae-Boateng, S., Kwabena, S.A., & Brew, Y. (2013). Problems And Prospects Of Selling In Reseller Markets in The Fast-Moving-Consumer-Goods (FMCGs) Industry Using The Salesforce; The Case of Y&K Investments Limited, Koforidua, Ghana. *European Journal of Business and Management*, 5, 124-138.
- Andzulis, J. M., Panagopoulos, N. G., & Rapp, A. (2012). A Review of Social Media and Implications for the Sales Process. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 32(3), 305–316. doi:10.2753/PSS0885-3134320302
- Arli, D., Bauer, C., & Palmatier, R.W. (2018). Relational selling: Past, present and future. *Industrial Marketing Management*, 69, 169–184. doi:10.1016/j.indmarman.2017.07.018
- Arnett, D., & Badrinarayanan, V. (2005). Enhancing Customer-Needs Driven CRM Strategies: Core Selling Teams, Knowledge Management Competence, and Relationship Marketing Competence. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 25, 329. doi:10.1080/08853134.2005.10749068
- Blattberg, R.C. (1995). *Category Management, Guides 1-5*. Washington, DC: Food Marketing Institute.
- Blocker, C. P., Cannon, J. P., Panagopoulos, N. G., Sager, J. K. (2012). The Role of the Sales Force in Value Creation and Appropriation: New Directions for Research. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 32:1, 15-27. doi:10.2753/PSS0885-3134320103
- Borg, S. W., & Young, L. (2014). Continuing the evolution of the selling process: A multilevel perspective. *Industrial Marketing Management*, 43(4), 543–552. doi:10.1016/j.indmarman.2014.02.013
- Comer, J. M. (1991). *Sales management*. Needham Heights, MA: Allyn and Bacon.
- Consultancy.uk. (2021, Fevereiro 8). *The world's 40 largest fast moving consumer goods companies*. Consultancy.uk. Disponível em: <https://www.consultancy.uk/news/26874/the-worlds-40-largest-fast-moving-consumer-goods-companies>

- Cuevas, J. M. (2018). The Transformation of Professional Selling: Implications for Leading the Sales Organization. *Industrial Marketing Management*, 69, 198–208. doi: 10.1016/j.indmarman.2017.12.017
- Daniel, E., Wilson, H., & McDonald, M. (2003). Towards a map of marketing information systems: An inductive study. *European Journal of Marketing*, 37(5/6), 821–847.
- Dubinsky, A. J. (1980). A factor analytic study of the personal selling process. *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, 1(1), 26.
- Dubinsky, A. J. (1980/81). A factor analytic study of the personal selling process. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 1, 26 – 33.
- Grande Consumo. (2020, Agosto 12). *FMCG cresce quase 12% nos primeiros seis meses do ano*. Grande Consumo. Disponível em: <https://grandeconsumo.com/fmcg-cresce-quase-12-nos-primeiros-seis-meses-do-ano/#.YUvHwWLMi2x>
- Grande Consumo. (2020, Setembro 14). *Covid-19 gerou aceleração digital de 5 anos em 3 meses*. Grande Consumo. Disponível em: <https://grandeconsumo.com/covid-19-gerou-aceleracao-digital-de-5-anos-em-3-meses/#.YUvIFGLMi2x>
- Grande Consumo. (2021, Fevereiro 19). *Os retalhistas preferidos dos portugueses*. Grande Consumo. Disponível em: <https://grandeconsumo.com/os-retalhistas-preferidos-dos-portugueses/#.YUvJUWLMi2x>
- Ingram, T. N., LaForge, R. W., & Leigh, T. W. (2002). Selling in the new millennium. *Industrial Marketing Management*, 31, 559–567. doi:10.1016/S0019-8501(02)00175-X
- Ingram, T.N., LaForge, R.W., Avila, R.A., Schepker, C.H. Jr., Williams, M.R. (2008). *Professional Selling – A Trust Based Approach*. Mason, OH: Thomson South-Western.
- Jobber, D., & Lancaster, G. (2009). *Selling and sales management* (8th ed.). Harlow: Financial Times: Prentice Hall.
- Johnston, M. W. (2004). *Relationship Selling and Sales Management*. New York: McGraw-Hill.
- Johnston, M. W., & Marshall, G. W. (2016). *Sales Force Management: Leadership, Innovation, Technology* (12th ed.). New York: Routledge.

- Jolson, M. A., & Wotruba, T. R. (1992). Prospecting: A new look at this old challenge. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 12, 59–66. doi: 10.1080/08853134.1992.10753928
- Kantar. (2020, Junho). *Acompanhar um Mundo em constante mudança*. Kantar. Disponível em: file:///C:/Users/mvavi/Desktop/Kantar_Acompanhar-a-Transic%CC%A7a%CC%83o-do-Shopper_T2-2020%20(1).pdf
- Kidder, L., & Judd, C.M. (1986). *Research methods in social relations* (5th ed.). New York: Holt, Rinehart and Winston.
- LaForge, R. W., Ingram, T. N., & Cravens, D. W. (2009) Strategic alignment for sales organization transformation. *Journal of Strategic Marketing*, 17:3-4, 199-219. doi: 10.1080/09652540903064662
- Lamb, C. W., Hair, J. F., & McDaniel, C. (2011). *Marketing* (11th ed.). South Western: Cengage Learning.
- Lapoule, P. & Colla, E. (2016). The multi-channel impact on sales forces management. *International journal of Retail Distribution Management*, 44(3), 248-265. doi: 10.1108/IJRDM-11-2014-0159
- Maklan, S., & Knox, S. (2009). "Dynamic capabilities: the missing link in CRM investments". *European Journal of Marketing*, Vol. 43 No. 11/12, 1392-1410. doi:10.1108/03090560910989957
- Marshall, G. W., Moncrief, W. C., & Lassk, F. G. (1999). The current state of sales force activities. *Industrial Marketing Management*, 28, 87–98.
- Marshall, G. W., Moncrief, W. C., Rudd, J. M., & Lee, N. (2012). Revolution in Sales: The Impact of Social Media and Related Technology on the Selling Environment. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 32(3), 349–363. doi: 10.2753/PSS0885-3134320305
- Martin, C.A., & Bush, A.J. (2003). The potential influence of organizational and personal variables on customer-oriented selling. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 18(2), 114–132. doi: 10.1108/08858620310463051

- Matthyssens, P., & Vandenbempt, K. (2008). Moving from basic offerings to value-added solutions: Strategies, barriers and alignment. *Industrial Marketing Management*, 37, 316-328. doi:10.1016/j.indmarman.2007.07.008
- Moen, Ø., Madsen, T. K., & Aspelund, A. (2008). The importance of the internet in international business-to-business markets. *International Marketing Review*, 25(5), 487–503. doi:10.1108/02651330810904053
- Moncrief, W. C., & Marshall, G. W. (2005). The evolution of the seven steps of selling. *Industrial Marketing Management*, 34(1), 13–22. doi: 10.1016/j.indmarman.2004.06.001
- Nestlé. (2021, Abril 8). *Resultados 2020 espelham o reforço da confiança na marca Nestlé em Portugal*. Nestlé. Disponível em: <https://empresa.nestle.pt/media/comunicados/2021-resultados-2020>
- Nestlé. (2021, Janeiro 9). *Nestlé Portugal*. Nestlé. Disponível em: <https://empresa.nestle.pt/>
- Rackham, N., & DeVincentis, J. (1999). *Rethinking the sales force*. New York: McGrawHill.
- Robson, C. (2002). *Real World Research: A Resource for Social Scientists and Practitioner-Researchers* (2nd ed.). Oxford: Blackwell Publishing.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2011). *Research methods for business students* (5th ed.). UK: Pearson Education Limited.
- Schwepker, C. H. Jr. (2003). Customer-oriented selling: A review, extension and directions for future research. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 23(2), 151– 171. doi: 10.1080/08853134.2003.10748995
- Sheth, J. N., & Sharma, A. (2008). The impact of the product to service shift in industrial markets and the evolution of the sales organization. *Industrial Marketing Management*, 37(3), 260–269. doi:10.1016/j.indmarman.2007.07.010
- Yin, R. K (2003). *Case study research: Design and Method* (3rd ed.). London: Sage Publications.

Anexos

Anexo A: Guião de Entrevista



Sou aluno finalista do Mestrado em Ciências Empresariais do ISEG e no âmbito da minha dissertação de Mestrado estou a investigar, para fins unicamente académicos, a natureza dos relacionamentos entre os produtores de FMCGs e os seus clientes do Grande Retalho em Portugal.

Toda a informação recolhida nesta entrevista será confidencial, garantindo o anonimato do entrevistado e de todos os intervenientes por ele mencionados.

Muito obrigado pela sua colaboração sem a qual não seria possível a realização deste trabalho!

Guião de entrevista

Parte 1 - Caracterização dos clientes e o seu relacionamento na Empresa X

1. Quem são os clientes da Grande distribuição da empresa X em Portugal? Há quantos anos tem estabelecido a relação com esse tipo de clientes?
2. Os relacionamentos estabelecidos diferem? De que forma? Porquê?
3. Como é que caracteriza o relacionamento com o retalho ao nível da colaboração? Considera fácil chegar a uma relação colaborativa de ambas as partes?
4. O relacionamento existente é liderado por algum dos players, ou diria que existe um equilíbrio ao nível da liderança?
5. Como considera a relação existente de poder que existe entre produtores e retalhistas de FMCG? Durante o período de pandemia, sentiu alguma diferença?
6. De que forma é que a digitalização crescente está a afetar a confiança estabelecida nos relacionamentos empresariais? Porquê? Vantagens? Desvantagens? Futuro...?



Parte 2 - Processo de Venda / Atividades relativas às Etapas do Processo de Venda e Efeitos da Digitalização na Empresa X

1. Como é delineado o processo de venda na Empresa X com os clientes do Grande Retalho? Quais são as etapas utilizadas durante o processo de venda? Têm estas etapas formalmente definidas a nível corporativo? Vantagens? Porquê?

1.1. Como é efetuada a prospeção e qualificação dos clientes do Grande Retalho e a atualização de informação relativamente às necessidades destes clientes (Hipers/Supers/Discount)? Da prospeção feita, em que medida é que a digitalização (Big data – CRMs - internet/ redes sociais) é utilizada para a identificação de potenciais clientes?

1.2. Têm Gestores de conta / key accounts específicos para esses clientes? Como são efetuadas as abordagens de vendas? A nível, por exemplo, de apresentação de novos produtos? A pandemia e esta crescente digitalização alterou os processos? As redes sociais/ internet contribuem para essa abordagem? De que forma? Quais as vantagens e desvantagens que me poderia apontar derivadas desta crescente digitalização nos processos de negócio?

1.3. Qual o método de apresentação utilizado pela empresa? Porquê? Vantagens? De que forma a digitalização vem facilitar a apresentação de vendas? Porquê? Exemplo?

1.4. Quanto às negociações? Como se caracterizam? São morosas? Há benefícios que resultem da crescente digitalização? Ou desvantagens, problemas? Que tipo de contratos costumam estabelecer com estes clientes do Grande Retalho?



1.5. Quais são os processos efetuados no fecho da venda? Vantagens? De que forma as tecnologias de informação/ processos de EDI/ redes sociais/ internet podem contribuir para os processos de fecho das vendas? Porquê?

1.6. Quais os meios utilizados para realizar o acompanhamento (follow-up) dos clientes? Consideram esta etapa fundamental para um relacionamento duradouro com os vossos clientes? Porquê? A digitalização tem sido um contributo para manter esse relacionamento? Como e porquê? Exemplo?

Parte 3 - Processo de venda e digitalização – considerações genéricas e futuro

2. Como têm evoluído os processos de venda ao longo dos anos? Quais as mudanças positivas e negativas verificadas? Porquê? De que forma é que a digitalização afeta os processos de venda empresariais no Setor dos FMCGs? Quais as atividades – das mencionadas anteriormente – foram mais afetadas?

3. A abordagem de vendas utilizada é uma abordagem mais focada no relacionamento/ parcerias com o cliente ou atualmente é mais transacional? E no futuro? Quais as características dos relacionamentos entre produtores e retalhistas dos FMCGs?

4. E o machine learning, o IoT, AI? A empresa adota, quais as vantagens? Desvantagens? No relacionamento com os clientes?

Anexo B: Quadro Conceptual

QUADRO DE CONCEPTUALIZAÇÃO PRELIMINAR – PARA DEFINIÇÃO DE QUADRO DE REFERÊNCIA

Research Question/ Objetivos	Dimensão / Conceito	Conceptualização (definição conceito)	Estudo(s) de referência/ Autor(es)	O que pretendo saber? Questão (ões)	Como pretendo fazê-lo? (dados primários e/ou secundários)
Qual a ótica relacional adotada pelas FMCGs com os clientes da grande distribuição?	Ótica Relacional do Processo de Venda (transacional vs relacionamento)		Borg & Young (2014) Daniel, Wilson & McDonald (2003) Johnston & Marshall (2016)	Quem são os clientes da Grande distribuição da empresa X? Há quantos anos tem estabelecido com esse tipo de clientes? Os relacionamentos estabelecidos diferem? De que forma? Porquê? De que forma é que a digitalização crescentes está a afetar a confiança estabelecida nos relacionamentos empresariais? Porquê? Vantagens? Desvantagens? Futuro...?	Entrevista FMCGs – definir quem? Documentação da empresa? Notícias online?
Qual a natureza e atividades do processo de venda das FMCGs com os clientes da grande distribuição e de que forma são afetados pela crescente digitalização?	Processo de Venda (PV)	O processo de venda é composto por sete etapas que são elas: a prospeção, a pré-abordagem, a abordagem, a apresentação, a superação de objeções, o fecho e o follow-up.	Dubinsky (1981) Moncrief and Marshall (2005) Jolson & Wotruba (1992) Lamb et al. (2011) Jobber & Lancaster (2009)	Como é delineado o processo de venda na Nestlé? Porquê? Quais são as etapas utilizadas durante o processo de venda? Vantagens? Porquê? Como têm evoluído os processos de venda ao longo dos anos? A abordagem de vendas utilizada é uma abordagem mais focada no relacionamento com o cliente ou meramente transacional?	30 anos de experiência – questionar evolução – Porquê? Vantagens? Desvantagens?
		Prospeção	Jolson & Wotruba (1992) Moncrief and Marshall (2005)	Que fontes são utilizadas na prospeção de clientes? Fontes internas ou externas? (1) Que métodos são utilizados de forma a conseguirem captar o interesse do consumidor nos vossos produtos? (2)	Sales Support 30 anos de experiência
		Pré-abordagem	Moncrief and Marshall (2005) Lamb et al. (2011)	Como é realizada a recolha de dados na primeira interação com o cliente? (1) Após a informação recolhida, quais são os procedimentos realizados no planeamento das apresentações de vendas? Qual o meio mais utilizado? Porquê? (2)	Comercial? Diretor de Vendas?
		Abordagem	Jobber & Lancaster (2009) Moncrief and Marshall (2005)	De que forma é feita a abordagem ao cliente? (1) Quais são as estratégias praticadas pelos vendedores para conquistarem os seus clientes? (2)	Comercial? Diretor de Vendas?
		Apresentação	Jobber & Lancaster (2009) Moncrief and Marshall (2005)	Qual o método de apresentação utilizado pela empresa? Porquê? Vantagens? (1)	Comercial? Diretor de Vendas?
		Superação de objeções	Moncrief and Marshall (2005) Lamb et al. (2011)	Quais são os métodos adotados para superar eventuais objeções? Vantagens? (1)	Comercial? Diretor de Vendas?
		Fecho	Jobber & Lancaster (2009) Moncrief and Marshall (2005)	Quais são os processos efetuados no fecho da venda? Vantagens? (1) Que técnicas são utilizadas para realizar o fecho das vendas? (2)	Comercial? Diretor de Vendas?
		Follow-up	Moncrief and Marshall (2005) Jobber & Lancaster (2009)	Qual o meio utilizado para realizar o follow-up dos clientes? Porquê? (1) Consideram esta etapa fundamental para um relacionamento duradouro com os vossos clientes? Porquê? (2)	Comercial? Diretor de Vendas?
De que forma é que a digitalização afeta os processos de venda empresariais no Setor dos FMCGs?	Digitalização a afetar PV	Digitalização na Prospeção	Sheth & Sharma (2008) Rackham and De Vincentis (1999) Maklan & Knox (2009) Anzullis et al. (2012) Moen et al. (2008)	Da prospeção feita, em que medida é que a internet/ redes sociais / são utilizadas para a identificação de potenciais clientes? (1+) Da prospeção feita, em que medida é que a internet/ redes sociais / são utilizadas para conseguirem captar o	Comercial? Diretor de Vendas?

			Blocker, Cannon, Panagopoulos, & Sager (2012) Moncrief & Marshall (2005) Johnston & Marshall (2016)	interesse do consumidor nos vossos produtos? (2+)	
		Digitalização na Pré-abordagem	Sheth & Sharma (2008) Rackham and De Vincentis (1999) Maklan & Knox (2009) Anzulis et al. (2012) Moen et al. (2008) Blocker, Cannon, Panagopoulos, & Sager (2012) Moncrief & Marshall (2005) Johnston & Marshall (2016)	De que forma as redes sociais/ internet são utilizadas para a recolha de dados na primeira interação com o cliente? (1+) De que forma as redes sociais/ internet contribuem para o planeamento das vendas? (2+)	Comercial? Diretor de Vendas?
		Digitalização na Abordagem	Sheth & Sharma (2008) Rackham and De Vincentis (1999) Maklan & Knox (2009) Anzulis et al. (2012) Moen et al. (2008) Blocker, Cannon, Panagopoulos, & Sager (2012) Moncrief & Marshall (2005) Johnston & Marshall (2016)	De que forma as redes sociais/ internet contribuem para a abordagem ao cliente? (1+) De que forma as redes sociais/ internet são utilizadas pelos vendedores para conquistarem os seus clientes? (2+)	Comercial? Diretor de Vendas?
		Digitalização na Apresentação	Sheth & Sharma (2008) Rackham and De Vincentis (1999) Maklan & Knox (2009)	De que forma a digitalização vem facilitar na apresentação de vendas? (1+)	Comercial? Diretor de Vendas?
			Anzulis et al. (2012) Moen et al. (2008) Blocker, Cannon, Panagopoulos, & Sager (2012) Moncrief & Marshall (2005) Johnston & Marshall (2016)		
		Digitalização na superação de objeções	Sheth & Sharma (2008) Rackham and De Vincentis (1999) Maklan & Knox (2009) Anzulis et al. (2012) Moen et al. (2008) Blocker, Cannon, Panagopoulos, & Sager (2012) Moncrief & Marshall (2005) Johnston & Marshall (2016)	De que forma as redes sociais/ internet contribuem para superar eventuais objeções? (1+)	Comercial? Diretor de Vendas?
		Digitalização no fecho	Sheth & Sharma (2008) Rackham and De Vincentis (1999) Maklan & Knox (2009) Anzulis et al. (2012) Moen et al. (2008) Blocker, Cannon, Panagopoulos, & Sager (2012) Moncrief & Marshall (2005) Johnston & Marshall (2016)	De que forma as redes sociais/ internet podem contribuir para os processos de fecho das vendas bem como para proporcionar o fecho das mesmas? (1+)(2+)	Comercial? Diretor de Vendas?

		Digitalização no follow-up	<p>Sheth & Sharma (2008) Rackham and De Vincentis (1999) Maklan & Knox (2009) Anzulis et al. (2012) Moen et al. (2008) Blocker, Cannon, Panagopoulos, & Sager (2012) Moncrief & Marshall (2005) Johnston & Marshall (2016)</p>	<p>De que forma as redes sociais/ internet são utilizadas para o follow-up dos clientes? (1+)</p> <p>De que forma as redes sociais/ internet contribuem para para um relacionamento duradouro com os clientes? (2+)</p>	<p>Comercial? Diretor de Vendas?</p>
--	--	----------------------------	--	--	--