

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA – UFPB
Centro de Ciências Sociais Aplicadas – CCSA
Curso de Administração – CADM

**TOMADA DE DECISÃO NO PROCESSO DE VENDAS EM UMA
DISTRIBUIDORA DE MEDICAMENTOS**

HUMBERTO FERREIRA DA SILVA JÚNIOR

João Pessoa

Março 2021

HUMBERTO FERREIRA DA SILVA JÚNIOR

**TOMADA DE DECISÃO NO PROCESSO DE VENDAS EM UMA
DISTRIBUIDORA DE MEDICAMENTOS**

Trabalho de Curso apresentado como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Bacharel em Administração, pelo Centro de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal da Paraíba / UFPB.

Professora Orientadora: Thaís Teles Firmino,
M^a.

João Pessoa

Março 2021

Catálogo na publicação
Seção de Catalogação e Classificação

S586t Silva Junior, Humberto Ferreira da.
Tomada de decisão no processo de vendas em uma
distribuidora de medicamentos / Humberto Ferreira da
Silva Junior. - João Pessoa, 2021.
22 f. : il.

Orientação: Thaís Teles Firmino.
TCC (Graduação) - UFPB/CCSA.

1. Tomada de decisão. 2. Vendedores. 3. Ferramentas de
negociação. 4. Informação. 5. Dados. 6. . I. Firmino,
Thaís Teles. II. Título.

UFPB/CCSA

CDU 658(02)

Folha de aprovação

Trabalho apresentado à banca examinadora como requisito parcial para a Conclusão de Curso do Bacharelado em Administração

Aluno: Humberto Ferreira da Silva Júnior

Trabalho: Informações dos clientes como subsídio à tomada de decisão de vendedores de medicamentos

Área da pesquisa: Marketing

Data de aprovação: 24/03/2021

Banca examinadora

Thaís Teles Firmino

Thaís Teles Firmino

Orientadora

Diana Lucia Teixeira de Carvalho

Diana Lucia Teixeira de Carvalho (UFPB)

Avaliadora interna

Josiete da Silva Mendes

Josiete da Silva Mendes (UPE)

Avaliadora externa

RESUMO

O presente artigo relata como se dá o processo de tomada de decisão com a retenção de informações prévias de clientes para poder concluir uma negociação. Para tanto, elencou-se como objetivos específicos: compreender quais técnicas e ferramentas são utilizadas para a tomada de decisão dos vendedores e como a análise desses dados guiam sua tomada de decisão. O estudo realizado em uma das maiores distribuidoras de medicamentos do Nordeste, utilizou como técnicas de coleta de dados questionários aos vendedores internos e pesquisa documental. Por meio da análise de conteúdo, evidenciou-se que o processo de tomada de decisão envolve uma interação constante entre vendedor e cliente. Além disso, observou-se que as ferramentas mais utilizadas por estes vendedores são planilhas que demonstram histórico de vendas e alguns outros itens específicos. Inclusive, segundo os entrevistados, essa ferramenta tem maior facilidade de manuseio dos dados. Por outro lado, perceberam-se algumas dificuldades quanto ao fornecimento dos dados pela própria organização. Ademais, apesar da empresa disponibilizar uma série de ferramentas, os vendedores possuem certa dificuldade em seu uso, inclusive por faltar conhecimento para utilização adequada. Portanto, entende-se que podem ser viabilizados treinamentos para uso dos recursos oferecidos por parte da organização pesquisada.

Palavras-chave: tomada de decisão; vendedores; ferramentas; informação; dados.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	8
2.1 PROCESSOS DE VENDA	8
2.2 DADOS E INFORMAÇÕES COMO SUPORTE À TOMADA DE DECISÃO.....	10
3 METODOLOGIA DA PESQUISA	11
4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	12
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	17
REFERÊNCIAS	18
APÊNDICE 1 – Questionário.....	22

1 INTRODUÇÃO

A integração da tecnologia aos processos organizacionais tende a se tornar um elemento essencial quando colocado em conjunto com a estratégia organizacional. Se de um lado tais recursos se apresentam como meios de agilizar o processo da informação na organização, por outro, requerem condições tecnológicas e competência humana para operá-los. Mesmo com o investimento considerável nestes recursos, os serviços e sua execução precisam estar afinados tecnicamente de maneira eficaz com o que a organização espera do negócio (GOMES *et al.*, 2011).

Conforme Davenport e Prusak (1998, p. 3), “todas as organizações precisam de dados e a efetiva gestão de dados é fundamental para o seu sucesso”. Freitas (2000, p. 4) complementa que “não somente dos dados internos (totalmente dominável), mas também externos”. Ao mesmo tempo, as empresas possuem dificuldades de interpretação de dados em meio a tanta informação, seja ela externa ou interna, tornando o papel dos analistas ainda mais importante para o futuro da organização.

Nas tomadas de decisões empresariais, a informação é usada para redução de incertezas, monitoramento da concorrência, identificação de ameaças e oportunidades e melhoria da competitividade. Embora a necessidade dessas informações sempre estivesse presente, com a globalização da economia sua importância tornou-se mais premente. Com a internacionalização dos negócios, a competitividade entre empresas e países pode estar vinculada à qualidade do sistema de informação de que se dispõe em relação aos concorrentes (Barreto, 1996).

Nesse sentido, as informações também subsidiam as relações com clientes, de modo que, quando usadas de maneira eficiente, tornam-se importantes aliadas das empresas. Contudo, de acordo com a Pesquisa Global de Qualidade de Dados (2019), realizada pela Experian, 95% das empresas apontaram que a má qualidade das informações em seus negócios impacta negativamente a interação com o consumidor, a reputação e a eficiência de suas operações.

Nesse sentido, Croteau e Li (2003) destacam que um grande número de organizações reconhece a importância de focar seus negócios em uma estratégia de orientação ao cliente que inclua uma base de conhecimento referente a eles. Assim, sistemas que comportem uma grande quantidade de dados e informações dos clientes atendidos e/ou pesquisados, também conhecidos como ferramentas de *BI (Business Intelligence)*, são úteis e suprem estas necessidades.

Este cenário também é presente no mercado brasileiro de medicamentos que, por sua vez, movimentou R\$56,80 bilhões em 2017 com um crescimento, em reais, de 11,73% em relação ao mesmo período do ano anterior, segundo o IQVIA, Instituto Americano de Pesquisa da Indústria Farmacêutica (IQVIA, 2017). Isto representa, aproximadamente, 2% do mercado mundial, o que torna o Brasil o oitavo país em faturamento no *ranking* das vinte principais economias, apresentando uma tendência de crescimento ainda maior para os próximos anos.

Para acompanhar este ritmo crescente de consumo, é fundamental que as organizações entendam quem são seus consumidores e assim determinar as estratégias de mercado que serão utilizadas. Desta forma, empresas do setor de distribuição de medicamentos, farmacêuticos e correlacionados procuram se adaptar a esta ascensão do mercado, que, segundo a IQVIA (2017), foi motivada pelas políticas do governo para fomentar as vendas de genéricos e ampliar o acesso ao tratamento médico para a população de baixa renda (por exemplo, o Programa Farmácia Popular do Brasil), bem como para apoiar a indústria farmacêutica nacional.

Considerando o exposto, a questão de pesquisa busca compreender: como os vendedores de medicamentos tomam decisões no que se refere ao processo de vendas? Assim, o presente estudo visa **identificar as técnicas e/ou ferramentas utilizadas por vendedores internos de medicamentos para conhecer seus clientes e compreender como a análise e interpretação**

dos dados de clientes guiam sua tomada de decisão na busca pelo crescimento organizacional.

Os resultados da pesquisa poderão mostrar a relevância do uso dos dados para a tomada de decisão dos vendedores quanto ao processo de vendas da empresa. Uma vez que o autor trabalhou na empresa pesquisada, este artigo poderá ajudar na identificação de oportunidades de melhoria nas rotinas organizacionais, como também identificar como os vendedores utilizam as bases de dados e suas percepções em relação à contribuição das ferramentas para a prospecção e gerenciamento de suas vendas. Inclusive, este trabalho pode também permitir o diagnóstico de necessidades de treinamento e desenvolvimento aos vendedores.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção contempla um panorama das temáticas abordadas neste trabalho, com ênfase nos processos de vendas, explicando cada etapa destes, além de como os dados e informações podem dar suporte à tomada de decisão nas vendas.

2.1 PROCESSOS DE VENDA

Segundo Teixeira (2004), o processo de vendas é uma importante ferramenta para alcançar resultados e contribuir para os objetivos organizacionais. Para Neves (2006), o processo de vendas é uma sequência de passos ou etapas por meio dos quais os vendedores realizam a venda. Sendo a pré-venda, venda e pós-venda importantes etapas para o sucesso do processo, conforme a Figura 1 a seguir.

Figura 1 – Processos de vendas



Fonte: Misab Consulting (2019).

O passo inicial é a prospecção, que envolve focar na busca de novos clientes e na geração de leads (aqueles que demonstram interesse no produto ou serviço), a fim de compreender e definir qual estratégia será utilizada para os passos seguintes dos processos de vendas. Segundo

Miles, Keenan e Kaivo-Oja (2002), o trabalho de prospecção visa a interligar várias forças, tendências e fatores condicionantes, a fim de visualizar futuros alternativos.

Posteriormente, acontece a preparação da visita, em que é feita uma avaliação para definir as etapas do processo, realizar um planejamento prévio e estabelecer os objetivos do negócio. Para Maximiano (2004, p. 131), planejamento é o processo de tomar decisões que procuram, de alguma forma, influenciar o futuro, ou que serão colocadas em prática no futuro.

Em seguida, há a obtenção de informações a fim de promover um melhor contato inicial com o cliente e descobrir suas reais necessidades, em alusão ao *iceberg*, isto é, nem sempre aquilo que é mostrado ou está explícito será a verdadeira intenção ou real necessidade do cliente. Logo, é importante investigar se o que o cliente procura é realmente o que irá sanar sua necessidade. Conforme Zenone (2001), os consumidores têm suas necessidades por vezes muito diferentes, e eles querem ser reconhecidos individualmente. Os consumidores querem um relacionamento estreito com as empresas para que as mesmas possam descobrir e conhecer suas necessidades, opiniões e se possível antecipar os melhores produtos e serviços.

A quarta etapa envolve a solução, que, por sua vez, deverá tratar dos possíveis benefícios almejados pelo cliente, as vantagens da aquisição daquele produto ou serviço, buscando atender as suas expectativas, prestando o melhor atendimento e objetivando sua satisfação. Aliás, segundo Freemantle (1994, p. 13), o atendimento ao cliente é o teste final. Você pode fazer tudo em termos de marketing, mas, a não ser que você complete o processo com um atendimento ao cliente incrivelmente bom, corre o risco de perder negócios ou até mesmo sair do negócio.

Posteriormente, o fechamento da venda é envolto de uma ou várias solicitações a respeito do produto ou serviço e a obtenção de compromisso por parte do cliente atendido. Em boa parte das ocasiões, a iniciativa para iniciar o fechamento parte do vendedor por meio de técnicas de negociação geralmente padronizadas, que permitirão o gerenciamento dos prazos, recursos e valores envolvidos. Para Junqueira (1998, p. 5), “negociação é o processo de buscar aceitação de ideias, propósitos ou interesses visando ao melhor resultado possível”.

Por fim, há o acompanhamento posterior à negociação com o cliente, o que se define como pós-venda, a fim de compreender a satisfação do cliente com a aquisição. Segundo Lovelock e Wright (2006) os clientes ficam satisfeitos quando suas expectativas são superadas e atendidas, concluindo assim que receberam e tiveram um serviço de alta qualidade. Caso não cumpra as expectativas do cliente, o serviço terá sofrido uma ineficiência em alguma parte de todo o processo. “O resultado desse processo afetará suas intenções futuras, tais como se permanecem ou não fiéis ao seu fornecedor de serviços” (LOVELOCK; WRIGHT, 2006, p. 88). A resposta positiva do cliente defenderá o bom serviço e auxiliará ao prestador do produto ou serviço na definição do comportamento do seu cliente.

Nesse contexto, é importante estar consciente de que “o comportamento de compra do consumidor é influenciado por fatores culturais, sociais, pessoais e psicológicos” (KOTLER; KELLER, 2006, p. 172). De acordo com estes autores, o indivíduo cresce imerso a diversos valores, percepções, preferências e comportamentos da família e outras instituições. Assim, a todo momento vai construindo um perfil próprio que o influenciará em todos os momentos de sua vida, incluindo o que compra e consome. Já os fatores sociais estão relacionados aos grupos de referência e outros entes externos que possam exercer alguma influência sobre o consumidor.

Kotler e Keller (2006) afirmam ainda que é preciso monitorar permanentemente o comportamento de compra do consumidor. Para Engel, Blackwell e Minard (2000), o conhecimento das variáveis de influência sobre o comportamento de compra é importante para que os empresários qualifiquem seus produtos e serviços, considerando efetivamente os desejos e as necessidades do consumidor e orientando suas ofertas para o mercado. Assim, tal análise subsidia o oferecimento do serviço correto ao cliente.

A este respeito, Levesque e McDougall (1996) apontam que o oferecimento do serviço correto é um fator alinhado ao objetivo de aumentar as taxas de retenção e, conseqüentemente,

os lucros da empresa. Neste cenário, o vendedor não deve sempre partir apenas do seu entendimento sobre os produtos ou benefícios do serviço, mas buscar construir uma experiência de envolvimento do cliente com a empresa. Como sugere Solomon (2016, p. 39), “o envolvimento reflete nosso nível de motivação para processar informações sobre um produto ou serviço que acreditamos que nos ajudará a solucionar um problema ou atingir uma meta”.

Já as decisões sobre produtos tendem a ser muito envolventes se o consumidor acreditar que existe um risco percebido. Isso significa que a pessoa acredita que pode haver consequências negativas se ela escolher a opção errada. No que tange aos medicamentos, observa-se a relevância do risco físico. Segundo Solomon (2016, p. 41), “o risco é maior quando um produto é caro ou complexo. Em alguns casos, o risco percebido também pode ser um fator quando nossa escolha é visível para outras pessoas e podemos ficar constrangidos se fizermos a escolha errada”. Desta maneira, um produto não precisa necessariamente custar uma fortuna para ser arriscado.

Diante disso, muitos são os desafios dos vendedores até que seja possível fechar um negócio. Portanto, é importante conhecer o cliente, suas necessidades e sua satisfação diante da experiência do serviço prestado. Tais informações podem ser consolidadas em relatórios e bancos de dados gerados pela organização acerca do comportamento de seus clientes, subsidiando a tomada de decisão e adoção de estratégias de venda. Essas questões serão abordadas a seguir.

2.2 DADOS E INFORMAÇÕES COMO SUPORTE À TOMADA DE DECISÃO

Para atender melhor seus clientes, a empresa precisa conhecê-los. Kotler, Kartajaya e Setiawan (2016, p. 27) afirmam que “os consumidores deveriam ser considerados colegas e amigos da marca. E a marca deveria revelar seu caráter autêntico e ser honesta sobre seu valor”. Na busca por clientes fiéis, a organização precisa, primeiramente, saber quem são eles e quais são as suas necessidades.

Buscar excelência no atendimento poderá definir se a organização será bem-sucedida. Reafirmamos assim a importância de a organização ouvir seus clientes e entender suas expectativas para encontrar possíveis soluções que também aumentem os níveis de satisfação. Nesse contexto Bezerra (2013, p. 12) descreve que:

Um consumidor insatisfeito não apenas deixa de voltar à empresa como conta sua experiência decepcionante para outras pessoas. No dia a dia, o esforço na fidelização de clientes é um investimento que garantirá o aumento das vendas e redução das despesas, ou seja, garantir a satisfação de seu cliente é fundamental para as empresas manter-se ativa no atual mercado globalizado. A força está nas mãos deles, através do seu direito de escolha, em virtude disso, se a empresa não buscar conhecê-lo e atender suas necessidades e expectativas, certamente haverá um concorrente que irá fazê-lo. (BEZERRA, 2013, p. 12).

Com os novos canais de marketing no varejo e sua integração cada vez maior, é importante que haja maior agregação de valor para o cliente, uma vez que ele está em um ambiente cercado de informações de fácil acesso, quer e tem estas informações (MORAIS; HOECKESFELD; SARQUIS; MUSSI, 2019). Se a satisfação do cliente é entendida como a comparação do desempenho percebido com relação às suas expectativas (KOTLER 2000, p. 58), a grande quantidade de informações que o cliente tem sobre determinado produto ou serviço tem afetado significativamente a relação entre vendedor e cliente, já que o cliente, imbuído de mais informações, espera que o vendedor lhe informe mais do que ele já sabe.

Uma das formas de alcançar esse objetivo pode ser por meio de ferramentas de gerenciamento de dados, como *Business Intelligence (BI)*. Define-se *BI* como “guarda-chuva”

conceitual, visto que se dedica à captura de dados, informações e conhecimentos que permitam às empresas competirem com maior eficiência em uma abordagem evolutiva de modelagem de dados, capazes de promover a estruturação de informações em depósitos retrospectivos e históricos, permitindo sua modelagem por ferramentas analíticas (BARBIERI, 2001).

O mesmo autor indica que seu conceito é abrangente e envolve todos os recursos necessários para o processamento e a disponibilização da informação ao usuário. Assim, criando análises rotineiras na organização poderá ser encontrado um padrão de comportamento dos seus clientes, e, com essas informações, promover uma abordagem de vendas mais efetiva. Segundo O'Brien (2004), a referida tecnologia pode auxiliar a organização a melhorar a eficiência de seus processos, a tomada de decisões e, com isso, fortalecer uma posição competitiva em seu mercado.

Tal ferramenta viabiliza demonstrativos do comportamento de compra dos clientes, o que leva ao reconhecimento das melhores oportunidades de crescimento, além de apontar melhorias às estratégias organizacionais. Inclusive, segundo Porter (1989) já apontava desde o fim da década de 1980 o quanto a tecnologia da informação é uma alavanca cada vez mais importante à disposição das empresas para criar vantagem competitiva. Assim, a ferramenta também favorece a melhoria do relacionamento com o cliente, indicando caminhos para a fidelização, além de contribuir para a prospecção de novos clientes.

Por exemplo, o vendedor poderá ofertar produtos já comprados com frequência apenas observando os demonstrativos do sistema, observar quais produtos vendem melhor em uma determinada região e a periodicidade da venda de um determinado produto a fim de antecipar-se à necessidade do cliente. O vendedor observará os gráficos de vendas de seus clientes e poderá analisar os motivos das curvas gráficas para poder alterar suas estratégias de abordagem ou oferta, o que indica a dinamicidade do processo.

Como exemplo complementar, a Walgreens, segunda maior empresa que opera farmácias nos Estados Unidos, utiliza ferramentas avançadas de análise de dados para o cuidado de pacientes, avaliando melhor suas condições e fornecendo recomendações que fortalecem a saúde e evitam despesas médicas futuras. O objetivo era implementar uma ferramenta de avaliação de pacientes que poderia ser utilizada para melhorar programas de atendimento, impactando diretamente na qualidade do serviço e na precisão da pontuação de risco utilizadas pelos profissionais médicos, médicos assistentes e enfermeiros. Neste sentido, as escalas de avaliação de risco são ferramentas fundamentais para que as equipes médicas, tanto de visitas domiciliares quanto das clínicas, possam priorizar consultas, tratamentos e medicamentos com base no histórico familiar e de vida das pessoas. Como resultado, as equipes conseguem realizar um melhor atendimento de seus pacientes, avaliando suas condições de saúde e sendo capazes de dar recomendações de serviços e produtos focados para cada um (DIGITAL HOUSE, 2018).

Desta forma a organização utiliza recursos de uma base de dados para customizar processos, diminuir recursos e economizar tempo. Diante do exposto, percebe-se que os dados também podem ser usados para se antecipar às necessidades dos clientes, mas ainda há muito a ser explorado nesta temática, o que motivou a realização deste trabalho. Na seção a seguir, apresentou-se a metodologia da pesquisa.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

O presente estudo se trata de uma pesquisa quantitativa que, segundo Beuren (2006), caracteriza-se pelo emprego de instrumentos estatísticos, tanto na coleta como no tratamento dos dados. Assim, buscou-se apresentar quantificações acerca da rotina dos vendedores internos, uma vez que estes realizam o primeiro contato do cliente com a empresa, criando vínculos e os acompanhando continuamente por meio de ferramentas de vendas. Para fins de

coleta, utilizaram-se questionário semiaberto e análise de documentos. A escolha por este tipo de instrumento se deu pela indisponibilidade dos vendedores para realizar entrevistas em profundidade. Portanto, realizou-se um levantamento teórico que permitiu a criação de questões capazes de contemplar o alcance do objetivo, logo, buscou-se por meio delas identificar as técnicas e ferramentas utilizadas pelos vendedores e como elas geram informações sobre os clientes, permitindo compreender se tais informações agem como um fator influenciador de tomada de decisão sobre as suas negociações visando ao crescimento organizacional.

Diante disso, a pesquisa foi realizada em uma grande empresa de distribuição de medicamentos nordestina. Tal empresa é referência em faturamento na região, sendo uma das maiores empresas da região, inclusive já premiada pelo GPTW (Great Place to Work) como uma das melhores empresas para se trabalhar no ramo de saúde. Uma vez que o autor desta pesquisa trabalhou na empresa, o acesso às atividades rotineiras dos vendedores internos da organização é facilitado, assim como ao sistema de informações internas, viabilizando a pesquisa documental.

O questionário foi enviado via e-mail para os 22 vendedores internos da distribuidora de medicamentos, dos quais 17 responderam no período de 28/12/2020 a 17/01/2021. Após aplicada a pesquisa, as respostas dos questionários, os dados e documentos encaminhados pela empresa foram submetidos a uma análise de conteúdo. Para Bardin (2007), esta técnica busca descrever o conteúdo emitido no processo de comunicação, seja ele por meio de falas ou de textos. A partir disso, o pesquisador propõe inferências e realiza interpretações, inter-relacionando-as com o quadro teórico desenhado inicialmente ou abre outras pistas em torno de novas dimensões teóricas e interpretativas, sugerida pela leitura do material (MINAYO, 2007).

Nesta pesquisa, a análise de conteúdo ocorreu da seguinte forma: as respostas do questionário foram lidas integralmente, assim como os documentos e dados das ferramentas disponibilizadas pela organização. Após isso, as informações de cada fonte foram alocadas em categorias definidas *a posteriori*, que emergiram na medida em que se tratavam os dados: “Técnicas e Ferramentas Utilizadas”, abordando mecanismos e técnicas operacionais que os vendedores utilizam em sua jornada de trabalho em prol de suas tomadas de decisões, e “Processo de Análise para a Tomada de Decisões”, sendo a interpretação dos dados e informações coletados para suporte à tomada de decisão.

4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

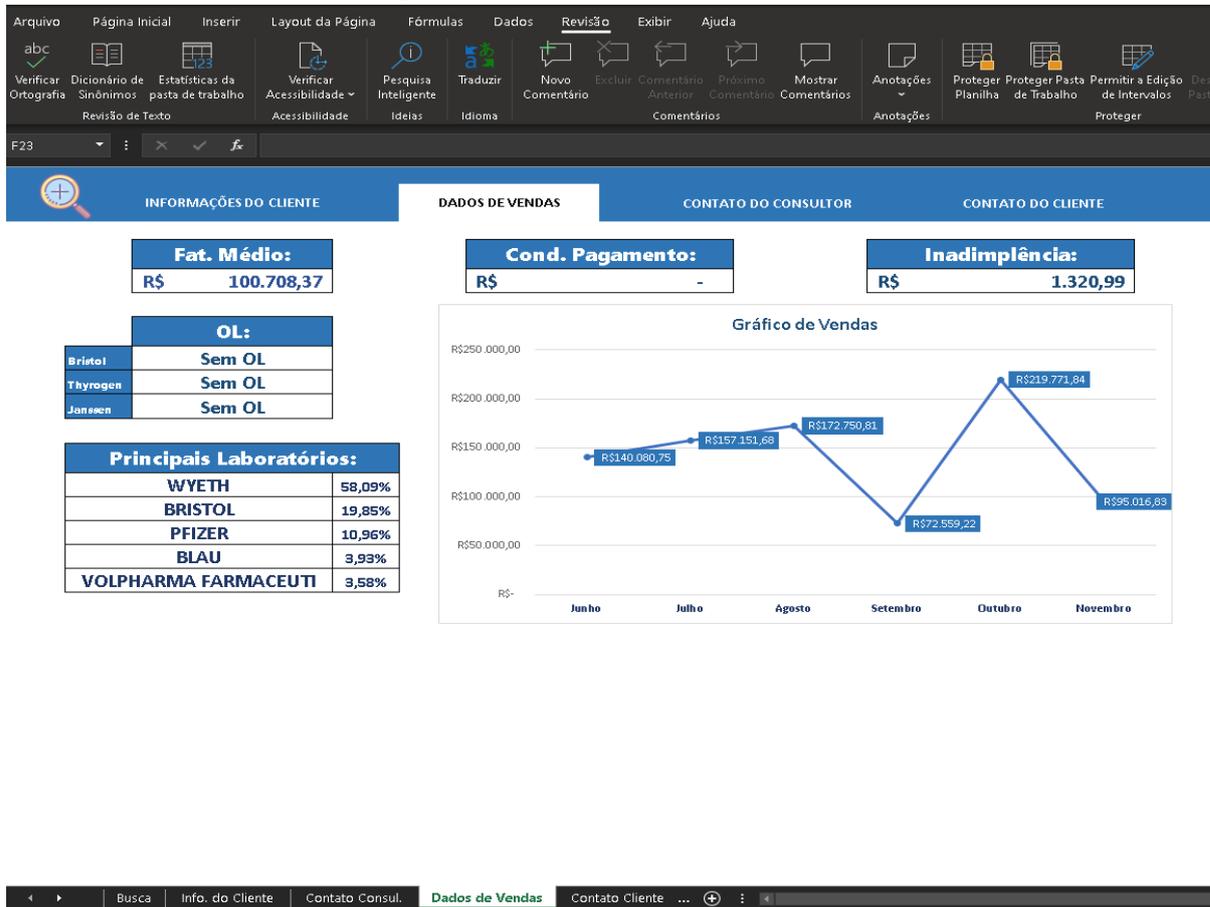
Neste capítulo, são apresentadas as técnicas e ferramentas utilizadas pelos vendedores e de que forma elas servem aos objetivos aos resultados das negociações, como também os processos de análise para a tomada de decisão dos vendedores, transformando as informações obtidas em insumos para as suas decisões, trazendo assim considerações e dados importantes a serem discutidos.

4.1 TÉCNICAS E FERRAMENTAS UTILIZADAS

As decisões podem ser tratadas como algo científico e racional, enfatizando-se as análises e as relações de causa e efeito, com o intuito de antecipar ações e decidir de forma mais eficaz e eficiente (AMARAL, 2011). Portanto, entende-se que o uso de ferramentas se torna necessária para apoiar as decisões. Beuren (1998) considera que as pessoas necessitam de mensurações adequadas para dar suporte aos processos decisórios. Neste intuito, pode-se utilizar indicadores, definido por Takashina e Flores (1996, p. 19) como “formas de representação quantificáveis das características de produtos e processos”.

No setor comercial da empresa pesquisada, o Excel, da Microsoft, e ferramentas de *BI*, como o Tableau, são muito utilizadas para a identificação de números e registros com o histórico dos clientes atendidos, viabilizando relatórios que entregam dados como últimas vendas, pedidos, inadimplência e informações sobre vendas adicionais que podem ser úteis para suas decisões.

Figura 1 – Dados de vendas via Excel



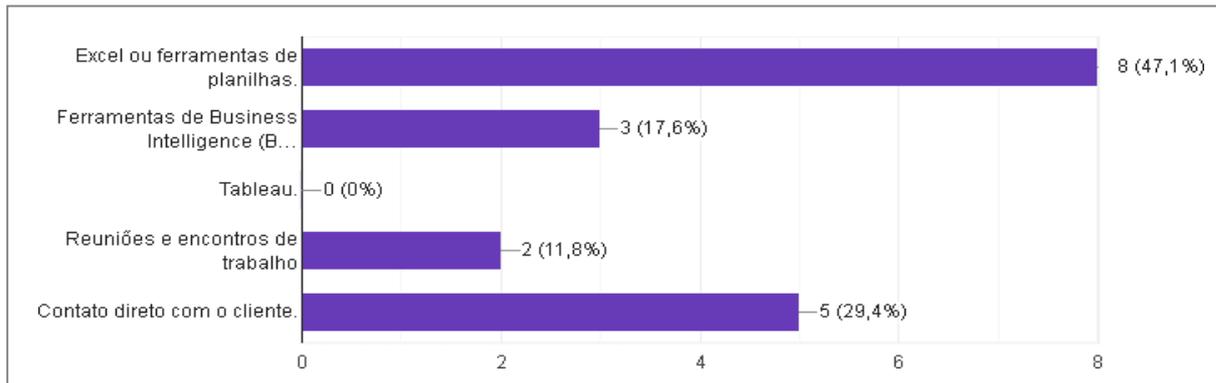
Fonte: Documentos da empresa pesquisada (2021)

As informações da Figura 1 demonstram dados amplos de vendas de um determinado cliente, sendo possível projetar uma tendência para o que se pode conseguir no futuro de acordo com aqueles números, como também registros de condições de pagamentos, indicando quanto tempo levará para o cliente pagar sua compra. Caso não haja condições, o pagamento será à vista. Informa também se o cliente tem operações logísticas (OL), que são condições especiais dadas por determinados laboratórios, como melhores condições de pagamentos ou descontos em produtos específicos obtidos em negociações. Em casos de inadimplência, dependendo do valor, poderá haver renegociação dessas pendências.

Na prática, este documento traz números para os vendedores poderem tanto mensurar sua produtividade quanto as compras do cliente, entendendo também o comportamento das vendas periódicas. No quesito faturamento médio (mensal), por exemplo, os vendedores identificam este número como uma meta para aquele período, o que os ajuda a programar melhor suas vendas e estratégias. Entendendo que as vendas estão subindo ou decaindo, modificam-se as táticas usadas no atendimento e oferta de novos produtos ou ainda a política de preços, verificando detalhadamente quais produtos em específico os clientes adquirem na empresa.

Há uma planilha utilizada que apresenta os dados detalhados de vendas anteriores dos clientes, mostrando mensalmente quais itens foram vendidos, quantos foram e em qual valor. Os vendedores a utilizam para identificar os itens que estão a um determinado período de tempo sem vender ou identificar quais foram os últimos preços praticados, buscando por melhores negociações. Assim, compreendendo os itens não negociados ou períodos sem compra dos itens, os vendedores entram em contato com os clientes através dos diversos canais de atendimento, sejam eles, e-mail, telefone ou WhatsApp para seguir com as negociações.

Figura 3 – Questão 1: Recolhimento de informações



Fonte: Elaboração própria (2021)

A maioria dos vendedores, um total de 47,1%, prefere utilizar ferramentas de planilhas como o Excel devido à facilidade de manuseio e de manipulação de dados, já que com essa ferramenta os dados que podem ser facilmente adicionados de acordo com as análises do próprio vendedor, conforme informado por um dos respondentes: *“facilita a análise”*. Seguidamente, 29,4% preferem o contato direto com o cliente como a melhor maneira de recolher informações para subsidiar a tomada de decisão, pois o contato é simultâneo, conforme afirmado nos comentários, a exemplo de um dos respondentes: *“o contato direto com o cliente, seja por qualquer meio utilizado, torna-se a maior ferramenta para tomada de decisões”*. Além disso, identifica-se que os vendedores não sabem utilizar com maestria todas as ferramentas disponibilizadas, em particular as de BI, conforme descrito: *“(...)acredito que utilizo pouco (as ferramentas) por falta de conhecimento”*, o que é explorado também na Questão 2 sobre o motivo de não uso das ferramentas listadas na Questão 1.

Com base nestas respostas, observa-se que a ferramenta Excel é a facilitadora do processo de tomada de decisão, uma vez que boa parte dos vendedores não se utiliza de outras ferramentas como o BI. Como apontam Cândido, Valentim e Contani (2005, p. 2), *“(...) é indispensável que sejam utilizadas ferramentas de apoio à gestão estratégica da informação, de modo que possam contribuir para a seleção e filtragem da informação mais adequada à tomada de decisão”*. Ademais, os vendedores apontam possuir um controle maior das informações obtidas devido ao uso das ferramentas, conforme relata um dos respondentes: *“posso ver as metas, quanto falta para atingir, os itens com oportunidades e mais coisas por essa (s) ferramenta (s)”*.

Em seguida, os respondentes são questionados sobre quais dessas técnicas ou recursos eles não gostam de usar e o porquê (Questão 2). Apesar de a maioria dos respondentes preferirem o uso de ferramentas, a maior dificuldade se dá ao entendimento de uso de cada uma delas, um dos respondentes afirma que, *“BI e Tableau, acredito que utilizo pouco por falta de conhecimento”*, outro respondente complementa, *“me falta conhecimento para utilizar outras plataformas”*. Tais afirmações levantam dúvidas quanto à capacitação dos colaboradores para a utilização de ferramentas de conjunto de dados, já que estas são disponibilizadas pela organização. Ressalta-se ainda que os vendedores tendem a utilizar suas intuições e recursos

preferíveis para realizar suas vendas, de modo que, como aponta Choo (2003), a tomada de decisão é processual, havendo ou não ferramentas ou técnicas claras para a escolha e análise de alternativas em condições de incerteza sobre o problema.

Figura 4 - Questão 3: Dificuldades de acesso à informação.



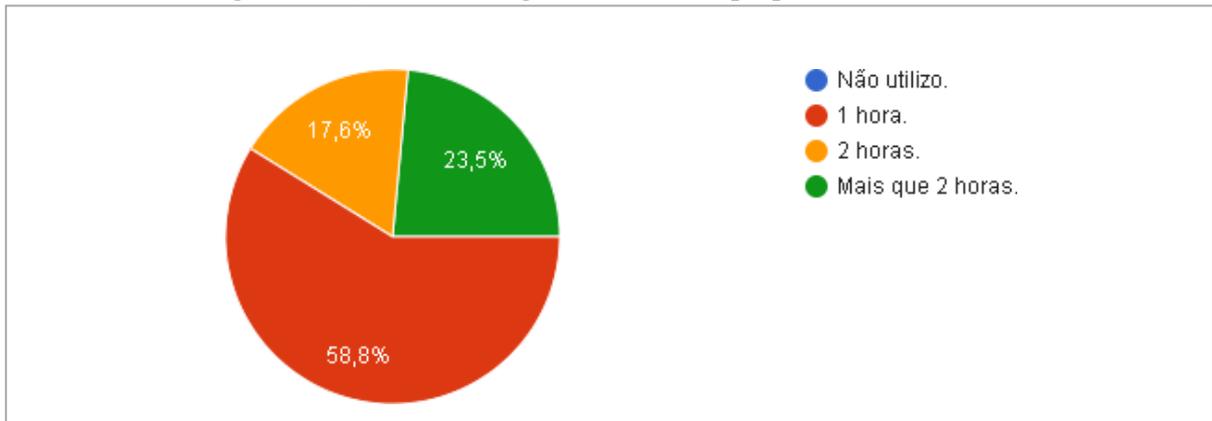
Fonte: Elaboração própria (2021)

Quando questionados sobre as dificuldades de acesso à informação, foi obtido de acordo com o gráfico um empate entre **dificuldades de acesso às informações dos clientes** e as **ferramentas disponíveis não concedem informações necessárias**, ambas com 29,4% das respostas. Conforme relatado por um dos respondentes, “(...) *muitos deles (os clientes) não são autorizados a falar sobre números e demandas ou é burocrático. E nas reuniões não encontro muita transparência*”. De maneira complementar, outro respondente afirma “*sempre que preciso de algumas informações a mais tenho que pedir para alguém puxar por não ter conhecimento de onde esteja*.”. Diante disso, acredita-se que as informações recebidas pelos colaboradores podem não ser suficientes para as suas decisões. A este respeito, Beal (2012) explica que a eficiência das decisões irá depender tanto da qualidade da informação fornecida quanto da capacidade dos tomadores de decisão de interpretá-la e usá-la na escolha das melhores alternativas, sendo importante ter acesso adequado ao conteúdo que orientará as estratégias dos vendedores. Tal situação revela um possível problema de disseminação dos dados, referindo-se a uma política de proteção dos dados vigente na organização que, aparentemente, não foi comunicada efetivamente.

4.2 PROCESSO DE ANÁLISE PARA A TOMADA DE DECISÃO

A tomada de decisão, entendida como processo pelo qual são escolhidas algumas ou apenas uma entre as alternativas para ações a serem realizadas, é considerada por alguns autores como a conversão de informações em ação (OLIVEIRA, 2004). Para outros (MOTTA, 2004), a decisão é fortemente influenciada pela intuição dos decisores. Tais processos partem de um pressuposto de tempo, informações e conversão, conforme questionados os vendedores nas análises a seguir:

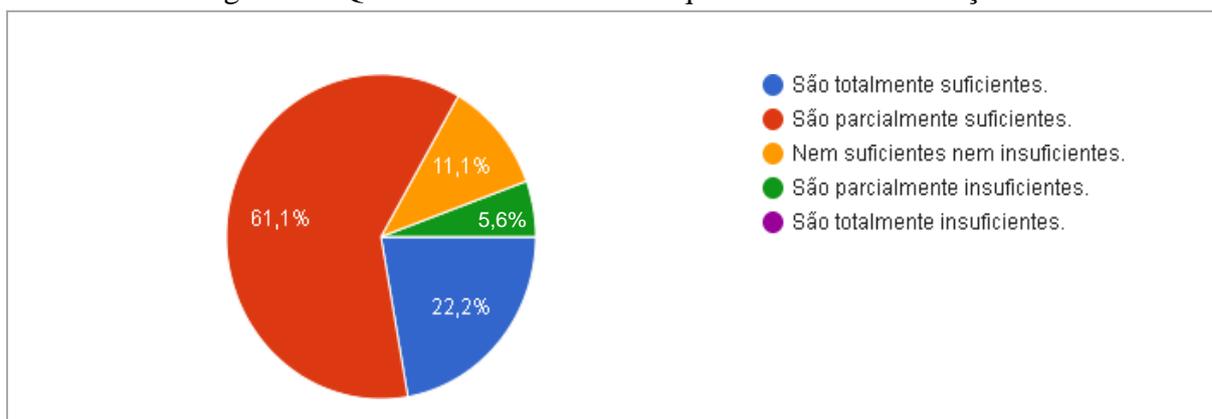
Figura 5 - Questão 4: Organizando o tempo para analisar dados



Fonte: Elaboração própria (2021)

Conforme descrito no gráfico, 58,8% dos respondentes utilizam 1 hora da sua jornada de trabalho para analisar dados dos clientes, enquanto que 41,1% dos vendedores utilizam 2 horas ou mais. Um dos respondentes explica que *“o volume de clientes é grande, sendo assim, são mais de 2h de análises de clientes diversos”* e também que *“o tempo inteiro estou na busca por dados e informações que embasem o melhor atendimento ao cliente”*. Nesse sentido, entende-se que, apesar da necessidade de se dedicar consideravelmente para coletar informações dos clientes e analisá-las a fim de atribuir significado a dados e ideias coletados (CHECKLAND, 1981), a maioria dos respondentes utiliza unicamente uma hora de sua jornada de trabalho. Por outro lado, outro vendedor complementa que *“é muito importante analisar o perfil do cliente a ser atendido”*. Apesar do fluxo constante de informações e dedicação a este processo de coleta e análise, este pesquisador observava em sua rotina de trabalho que os vendedores passavam a maior parte do seu tempo na prospecção e fechamento de vendas, as quais são os objetivos finais da busca de informações.

Figura 6 - Questão 5: Suficiência da quantidade de informações

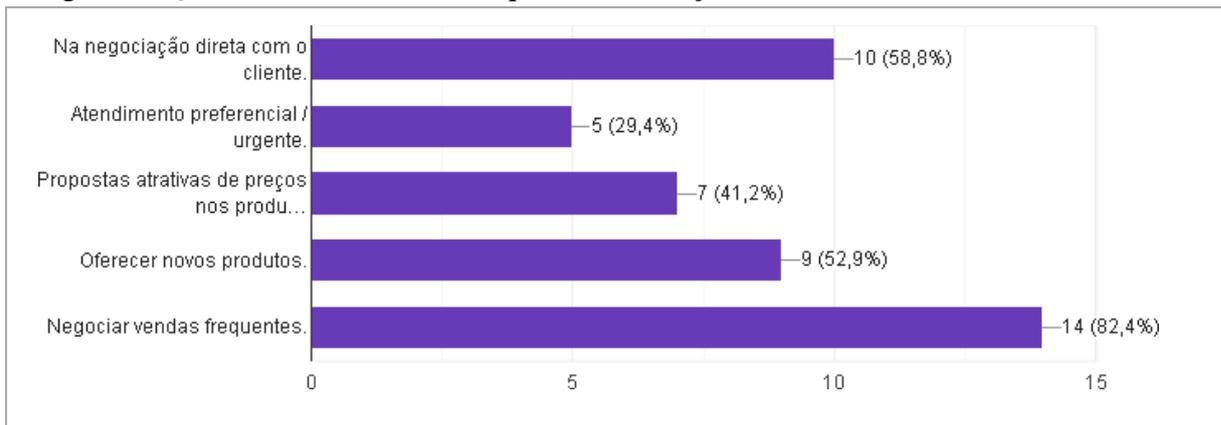


Fonte: Elaboração própria (2021)

Os dados possibilitam a conversão em informações relevantes que são interpretadas de maneira particular por cada vendedor. Conforme o gráfico acima, 61,1% acreditam que as informações obtidas dos seus clientes são parcialmente suficientes já que, segundo comentado por um dos respondentes, *“poderia ser melhor, mas não sei se é possível obter mais dados”* e outro respondente complementa: *“consigo ter as informações necessárias para atender com*

qualidade o cliente”. Já os que acreditam que as informações obtidas são suficientes (22,2%) para auxiliar na tomada de decisão comentam, “*os relatórios são bem completos*” e que “*informações precisas são extremamente úteis*”. Os demais respondentes que não acharam total suficiência nas informações não comentaram a questão. Considerando o exposto, Davenport (1998, p. 194) explica que “a maneira como um funcionário procura, absorve e digere a informação antes de tomar uma decisão – ou se ele faz isso – depende pura e simplesmente dos meandros da mente humana”, o que lança luz sobre as diferentes percepções acerca da suficiência das informações.

Figura 7: Questão 6: Atividades em que as informações influenciam na tomada de decisão



Fonte: Elaboração própria (2021)

Na Questão 6, os respondentes identificaram quais atividades permitem a melhor captação de informações dos clientes, podendo escolher mais de uma opção. Conforme gráfico, a maioria apontou a negociação, cerca de 53,33% do total. Como exposto por um dos vendedores: “*o cliente que mais compra e mais interage traz mais oportunidade de negociação*” e outro complementa: “*o relacionamento com o cliente nos proporciona conhecê-los ao ponto de nos ajudarmos nas decisões.*”. Neste sentido, observa-se a necessidade de interação com o cliente, o que permite a procura de suas reais necessidades que, por sua vez, podem ser muito diferentes entre si, como aponta Zenone (2001), fazendo com que as informações obtidas auxiliem diretamente neste sentido de negociação e vendas.

Por fim, os respondentes foram convidados a trazer um relato de uma situação em que um dado/informação sobre o cliente auxiliou na sua tomada de decisão (Questão 7). Cerca de 61,53% dos respondentes relataram sobre um contato direto com o cliente, assim descrito por um dos respondentes: “*ligar diretamente para o cliente é a melhor forma de entender o que ele precisa e assim conseguir reverter, o que me acontece diariamente*”. Outro complementa: “*ligando para o cliente entendi que o maior problema era o prazo na entrega, conseguimos conversar com a logística e junto ao cliente conseguimos atender no melhor prazo e alavancando nas vendas*”. Diante das respostas, percebe-se que, nesta organização, as interações entre vendedor e cliente possibilitam um entendimento comum para solucionar possíveis problemas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Baseado no que foi exposto nesta pesquisa, nota-se que a tomada de decisão se baseia em informações transmitidas pelos clientes por meio das interações e naquelas recolhidas acerca de seu perfil e histórico junto à empresa, apoiadas por ferramentas de planilhas e BI. Ressalta-

se ainda que há uma preferência por recursos como Excel, uma vez que os vendedores se sentem mais confortáveis com a interface, indicando uma facilidade na compreensão dos dados. Por meio das observações deste pesquisador enquanto era funcionário da empresa, percebia-se também uma troca de informações entre colegas de trabalho. Mesmo assim, cada indivíduo toma as decisões, pautados por sua *expertise* e experiência, considerando o fluxo de informações. Ademais, conforme observado na pesquisa, indivíduos vendedores buscam informações à sua maneira, não havendo uma padronização do processo por parte da organização.

Nota-se ainda que há uma certa dificuldade dos colaboradores quanto ao uso de determinadas ferramentas, cabendo à empresa padronizar e treinar as pessoas em relação aos recursos e métodos de obtenção dessas informações. Portanto, frisa-se a necessidade de qualificar os funcionários, promovendo o aprendizado das pessoas a usar as tecnologias fornecidas, em particular de *Business Intelligence*, já que, segundo os relatos do questionário deste artigo, a organização tende a fornecer ferramentas de usabilidade diária, mas nem sempre capacita o colaborador para que exerça seu uso, acarretando em dificuldades para cada colaborador em sua tomada de decisão, fazendo com que procurem alternativas ou uso simples de cada ferramenta.

Outro ponto levantado se refere à transparência da empresa e acesso dos vendedores a algumas informações, o que despertou curiosidade quanto à suficiência das informações e autonomia destes funcionários. Como ex-funcionário da organização estudada, este pesquisador acrescenta que esta situação estaria incluída na política de proteção de dados adotada pela empresa, que restringe a entrega de informações consideradas pelos gestores como não essenciais à rotina do colaborador. Assim, percebe-se a possibilidade de fortalecer a comunicação junto aos vendedores para esclarecer também as práticas vigentes quanto à disponibilização de informações. Ademais, destaca-se como limitações a dificuldade de disponibilidade dos vendedores internos para realização de entrevistas, sendo necessário adotar questionários que, por sua vez, não permitiram o aprofundamento da exploração dos porquês de algumas situações.

REFERÊNCIAS

AMARAL, S. A. Qualidade da informação e intuição na tomada de decisão organizacional. **Perspect. ciênc. inf.**, v. 16 n. 1, p. 133-146, Belo Horizonte, mar. 2011. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/pci/v16n1/a08v16n1.pdf>. Acesso em: 26 fev. 2021.

BARRETO, Auta Rojas. **A informação eficaz na empresa: ciência da informação**, Brasília, 1991.

BARBIERI, C. **Business intelligence: modelagem e tecnologia**. Rio de Janeiro: Axcel Books, 2001.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edição 70, 1977.

BEAL, Adriana. **Gestão estratégica da informação: como transformar a informação e a tecnologia da informação em fatores de crescimento e de alto desempenho nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2012.

BEUREN, I. M. **Gerenciamento da Informação: um recurso estratégico no Processo de gestão empresarial**. São Paulo: Atlas, 1998.

BEUREN, Ilse Maria. (Org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em Contabilidade: teoria e prática**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.

BEZERRA, Igor Salume. **Qualidade do ponto de vista do cliente**. São Paulo: Biblioteca24horas, 2013.

CÂNDIDO, Carlos Aparecido; VALENTIM, Marta Lúcia Pomim; CONTANI, Miguel Luiz. Gestão estratégica da informação: semiótica aplicada ao processo de tomada de decisão. **DataGramaZero**, Rio de Janeiro, v. 6, n. 3, p. 1-16, 2005.

CASTRO, L.T.; NEVES, M.F. **O Processo de Vendas: administração de vendas**: São Paulo: Atlas, 2006.

CHECKLAND, P. B. **Systems Thinking, Systems Practice**. Chichester: John Wiley, 1981.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões**. São Paulo: SENAC, 2003. 425p.

CROTEAU, A.; LI, P. Critical Success Factors of CRM Technological Initiatives. **Canadian Journal of Administrative Sciences**, v. 20, n. 1, p. 21-34, 2003.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento Empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DIGITAL HOUSE. 4 empresas que estão usando o Big Data para aumentar receitas e diminuir custos. **DigitalHouse**, 2020. Disponível em: <https://www.digitalhouse.com/br/blog/4-empresas-que-estao-usando-o-big-data-para-aumentar-receitas-e-diminuir-custos>. Acesso em: 08 nov. 2020.

ENGEL, James F.; BLACKWELL, Roger D.; MINIARD, Paul W. **Comportamento do consumidor**. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

FREEMANTLE, David. **Incrível Atendimento ao Cliente**. São Paulo: Makron Books, 1994.

FREITAS, H. M. R. Análise de dados qualitativos: aplicação e tendências mundiais em sistemas de informação. **Revista de Administração-RAUSP**, v. 35, n. 4, p. 84-102, 2000.

GOMES, L. F. A. M., MORENO JR., V. A. WOITOWICZ, B. B. C., LUCAS, S. M. F. **Uma abordagem multicritério para a seleção de ferramentas de Business Intelligence**. Revista Eletrônica de Sistemas de Informação, v. 10, n. 2, artigo 5, 2011.

GRANADO, Cristiano. 7 processos de vendas fundamentais para você vender mais. **EBVendas**, 2015. Disponível em: <http://ebvendas.com.br/como-vender/7-processos-de-vendas-fundamentais-para-voce-vender-mais/>. Acesso em: 30 fev. 2020.

IQVIA, Brasil é o sexto maior mercado farmacêutico do mundo. **Guia de Farmácia**, 2018. Disponível em: <https://guiadafarmacia.com.br/materia/brasil-e-o-sexto-maior-mercado-farmacutico-do-mundo/>. Acesso em: 10 de dez. 2019.

JUNQUEIRA, Luiz Augusto Costacurta. **Negociação**: tecnologia e comportamento. Rio de Janeiro: COP Editora Ltda, 1988.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**: a edição do novo milênio. 10.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. **Marketing 4.0**: Do tradicional ao Digital. Janeiro: Sextante: Gmt, 2017.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LEVESQUE, Terrence; MCDUGALL, Gordon HG. Determinants of customer satisfaction in retail banking. **International journal of bank marketing**, v. 14, n. 7, p. 12-20, 1996.

LOVELOCK, Christopher; WRIGHT, Lauren. **Serviços**: marketing e gestão. São Paulo: Saraiva, 2006.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru, **Fundamentos de Administração**. São Paulo: Atlas, 2004.

MINAYO, M. C. S. **O Desafio do Conhecimento**: Pesquisa Qualitativa em Saúde. 10. ed. São Paulo: HUCITEC, 2007. 406 p.

MILES, I.; KEENAN, M.; KAIVO-OJA, J. **Handbook of Knowledge Society Foresight, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions**. Dublin: Eurofound, 2003.

MISAB CONSULTING. Processos de vendas: como revolucionar seus resultados. **Misab Consulting**, 2019. Disponível em: <http://www.misab.com.br/processo-de-vendas-como-revolucionar-seus-resultados/>. Acesso em: 26 mar. 2020.

MORAIS, A. S. A., HOECKESFELD, L; SARQUIS, A. B.; MUSSI, C. C. Omnichannel como estratégia de inovação no varejo de moda jovem no Brasil. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 18, n. 2, p. 264-291, 2019.

MOTTA, P. R. M. **Gestão contemporânea**: a ciência e a arte de ser dirigente. Rio de Janeiro: Record, 2004.

NETO, Euclides A. Nascimento. **Gestão do conhecimento como meio de alavancagem do desempenho organizacional e obtenção de vantagem competitiva**. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos11/31314289.pdf>. Acesso em: 01 fev. 2021.

OLIVEIRA, D. P. R. **Sistemas de informações gerenciais**: estratégias, táticas, operacionais. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

O'BRIEN, J. A. **Sistemas de informação e as decisões gerenciais na era da Internet**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2004.

PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva**. 21. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

REDAÇÃO. Maior dificuldade com big data é a complexidade dos dados, diz estudo. **Tiinside**, 2012. Disponível em: <https://tiinside.com.br/11/09/2012/maior-dificuldade-com-big-data-e-a-complexidade-dos-dados-aponta-estudo/>. Acesso em: 29 fev. 2020.

SERASA, 9 em cada 10 empresas têm reputação afetada pela má qualidade de seus dados, aponta pesquisa global da Experian. **Serasa Experian**, 2019. Disponível em: <https://www.serasaexperian.com.br/blog/9-em-cada-10-empresas-tem-reputacao-afetada-pela-ma-qualidade-de-seus-dados-aponta-pesquisa-global-da-experian>. Acesso em: 10 dez. 2019.

SOLOMON, Michael R.; STUART, Elnora W. **Marketing: Real People, Real Choices and the Brave New World of E-Commerce**. Prentice Hall, 2000.

TAKASHINA, N.; FLORES, M. **Indicadores da qualidade e do desempenho**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

TEIXEIRA NETO, J. **7 dicas para criar um atendimento pós-venda: Gigantes da Venda**. São Paulo: Landscape, 2006.

VIEIRA, V. A. **As tipologias, variações e características da pesquisa de marketing**. São Paulo: Revista da FAE, 2002.

ZENONE, Luiz Cláudio. **Customer Relationship Management: Conceitos e estratégias**. São Paulo: Atlas, 2001.

APÊNDICE 1 – Questionário

Pesquisa de TCC sobre tomada de decisão

Prezado (a), essa pesquisa tem um intuito acadêmico, sendo utilizada para um Trabalho de Conclusão de Curso. Seu objetivo é identificar as ferramentas e/ou técnicas utilizadas pelos vendedores internos de medicamentos para conhecer os seus clientes e compreender como a análise e interpretação de dados dos clientes auxiliam sua tomada de decisão para o crescimento organizacional. Muito obrigado!

HUMBERTO FERREIRA DA SILVA JÚNIOR

Graduando

.....

OBJETIVO ESPECÍFICO 1: identificar as técnicas e/ou ferramentas utilizadas por vendedores internos de medicamentos para conhecer seus clientes

1. Como você recolhe, preferencialmente, as informações para tomada de decisão no ambiente interno da organização? Pode assinalar uma ou mais opções.

- Excel ou ferramentas de planilhas.
- Ferramentas de *Business Intelligence* (BI).
- Tableau.
- Reuniões e encontros de trabalho.
- Contato direto com o cliente.
- Outros. Quais?

1.1 Comentários: use este espaço para falar mais sobre sua resposta para a Questão 1.

2. Explique brevemente qual(is) ferramenta(s) destas você não gosta ou prefere não utilizar e por qual motivo.

3 - No geral, quais são as principais dificuldades no processo de acesso/disponibilidade de informação?

- Não há dificuldades.
- O volume de dados é excessivo.
- Dificuldade no acesso às informações dos clientes.
- As ferramentas disponíveis não concedem informações necessárias.
- O prazo de obtenção das informações é inadequado.

3.1 Comentários: use este espaço para falar mais sobre sua resposta para a Questão 3.

OBJETIVO ESPECÍFICO 2: compreender como a análise e interpretação dos dados de clientes guiam sua tomada de decisão na busca pelo crescimento organizacional

4. Com que frequência, em seu horário de trabalho, você costuma analisar dados dos seus clientes, por exemplo: últimas vendas, frequência de produtos, entre outros?

- Não utilizo.
- 1 hora.
- 2 horas.
- Mais que 2 horas.

4.1 Comentários: use este espaço para falar mais sobre sua resposta para a Questão 4.

5. A quantidade de informações e dados sobre os clientes são suficientes para auxiliar na sua tomada de decisão em relação às vendas?

- São totalmente suficientes.
- São parcialmente suficientes.
- Nem suficientes nem insuficientes..
- São parcialmente insuficientes.
- São totalmente insuficientes.

5.1 Comentários: use este espaço para falar mais sobre sua resposta para a Questão 5.

6. Em que tipos de atividades as informações obtidas sobre os seus clientes influenciam na sua tomada de decisão? Pode assinalar uma ou mais opções.

- Na negociação direta com o cliente.
- Atendimento preferencial / urgente.
- Propostas atrativas de preços nos produtos.
- Oferecer novos produtos.
- Negociar vendas frequentes.
- Outros. Quais?

6.1 Comentários: use este espaço para falar mais sobre sua resposta para a Questão 6.

7. Explique brevemente uma situação em que você obteve um dado/informação sobre o cliente, citando qual foi este dado/informação e como isto impactou em sua tomada de decisão para realizar uma venda.
