

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

LUIZ AUGUSTO DOS REIS PIMENTEL DIAS TAVARES

**PROPOSTA DE ORIENTAÇÕES PARA REPRESENTANTES COMERCIAIS
DURANTE O LANÇAMENTO DE PRODUTOS EM UMA CATEGORIA EM
DESENVOLVIMENTO NO VAREJO**

SÃO PAULO

2020

LUIZ AUGUSTO DOS REIS PIMENTEL DIAS TAVARES

**PROPOSTA DE ORIENTAÇÕES PARA REPRESENTANTES COMERCIAIS
DURANTE O LANÇAMENTO DE PRODUTOS EM UMA CATEGORIA EM
DESENVOLVIMENTO NO VAREJO**

Dissertação apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo, da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Linha de Pesquisa: Mercadologia

Orientador: Prof. Dr. Leandro Angotti Guissoni

SÃO PAULO

2020

Tavares, Luiz Augusto dos Reis Pimentel Dias.

Proposta de orientações para representantes comerciais durante o lançamento de produtos em uma categoria em desenvolvimento no varejo / Luiz Augusto dos Reis Pimentel Dias Tavares. - 2020.

79 f.

Orientador: Leandro Angotti Guissoni.

Dissertação (mestrado profissional MPA) – Fundação Getulio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Representantes comerciais. 2. Pessoal - Orientação. 3. Produtos novos. 4. Comércio varejista. I. Guissoni, Leandro Angotti. II. Dissertação (mestrado profissional MPA) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Fundação Getulio Vargas. IV. Título.

CDU 658.81

LUIZ AUGUSTO DOS REIS PIMENTEL DIAS TAVARES

**PROPOSTA DE ORIENTAÇÕES PARA REPRESENTANTES COMERCIAIS
DURANTE O LANÇAMENTO DE PRODUTOS EM UMA CATEGORIA EM
DESENVOLVIMENTO NO VAREJO**

Dissertação apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo, da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Linha de Pesquisa: Mercadologia

Data de avaliação: 30 de abril de 2020

Banca examinadora:

Prof. Dr. Leandro Angotti Guissoni
(Orientador) FGV-EAESP

Prof. Dr. Carlos Eduardo Lourenço
FGV-EAESP

Prof. Dr. Luciano Thome e Castro
FGV-EAESP

AGRADECIMENTOS

Meu projeto de cursar o MPA-FGV surgiu em 2006, dez anos após a graduação em Administração de Empresas na EAESP-FGV. Eu ainda estava em uma rotina na carreira profissional de mudança de estado a cada dois anos.

Finalmente, no início de 2017, de volta a São Paulo há pouco mais dois anos, decidi que era o momento para essa missão. Logo tive o apoio da minha esposa Melissa, a quem vai meu primeiro muito obrigado. Lorenzo, meu filho mais velho, ainda com três anos, não foi consultado. Agora com quase sete, também agradeço muito a compreensão dos vários momentos que pude brincar menos que ele me pedia. Mas sempre dediquei pelo menos trinta minutos diários. É hora de compensar após a titulação! Julia, a filha caçula, no começo ainda não era nascida e agora, com mais de dois anos, também vai receber mais atenção do papai.

Aos meus pais Naylor (em memória), pós graduado em Periodontia pela USP, e minha mãe Gilda, formada em Letras Neolatinas pela Unisantos, meu muito obrigado por sempre me proverem estrutura emocional e financeira até a graduação, incentivando e apoiando nos estudos (e agora apoio com os netos). Agradeço também ao meu irmão mais velho Luiz Gustavo, inspiração pela graduação em administração pela EAESP-FGV e com MBA pela Cornell University e também ao meu irmão Luiz Rodrigo, graduado em engenharia de alimentos pela Escola de Engenharia Mauá, com uma carreira de dedicação a empresa sendo transferido várias vezes. Agradecimento aos meus sogros Arlindo e Ana Maria que por vezes ajudaram no entretenimento dos netos.

Agradeço também aos dezessete professores que ministraram as aulas do MPA-FGV, bem como monitores, professores e palestrantes convidados assim como o diretor geral do curso Professor Doutor Marcelo Coutinho, que mantiveram o ensino e debates em um altíssimo nível digno da nossa escola.

Meu muito obrigado a todos meus colegas do MPA-FGV que tive o prazer de conhecer e conviver durante todo curso e que já mantenho o networking desde a conclusão da etapa de aulas presenciais.

Um agradecimento aos cinco representantes comerciais e cinco executivos da área de compras do varejo que prontamente se dispuseram a serem entrevistados fornecendo o riquíssimo testemunho de suas experiências de vida profissional, norteando-me nesta dissertação.

Obrigado também pelo feed-back dado pelos membros da banca de qualificação Professor Doutor Carlos Eduardo Lourenço e Mestre Dante Avanzi, convidado do mercado e ex-aluno com distinção em sua dissertação do MPA-FGV, que participaram também da banca final juntamente com o Professor Doutor Luciano Thome e Castro a quem também agradeço.

Por último, um agradecimento especial ao meu orientador Professor Doutor Leandro Angotti Guissoni que, desde o início me apoiou e incentivou neste grande projeto e soube compreender minha agenda com prazos sempre apertados pelos compromissos com a Melissa, Lorenzo, Julia, Gilda, profissionais, Rotary Clube São Paulo Sudeste, MPA-FGV e, na reta final, reestruturação necessária pela mudança brusca de mercado durante o Covid-19.

*Inovação é atribuir novas capacidades aos recursos (pessoas e processos)
existentes na empresa para gerar riqueza.*

Peter Drucker

RESUMO

Empresas de bens de consumo lançam, com certa frequência, produtos para complementar seu portfólio e trazer inovação para os consumidores. Mesmo que uma linha de produtos já exista há algum tempo em determinado mercado, sempre que uma empresa passa a atuar nesse mercado geográfico, há o consequente lançamento da marca e por vezes até de uma nova categoria que não existia no referido mercado de interesse. Entre as diversas etapas do processo de lançamento, a definição de estratégias para a equipe de vendas é apontada como um importante influenciador no sucesso ou fracasso para fazer o relacionamento com o varejista. Por meio da equipe de vendas, muitas vezes, os varejistas têm o primeiro contato com os produtos em lançamento para tomarem a decisão do possível cadastro e início das vendas. O objetivo deste estudo foi elaborar uma proposta de orientações para representantes comerciais para o lançamento de produtos no varejo em uma categoria em desenvolvimento. Para isso, foi realizada uma pesquisa qualitativa com entrevista semiestruturada em profundidade com cinco representantes comerciais autônomos e cinco executivos de compras de redes de varejo, todos no setor de bens de consumo não duráveis. Como principal resultado e contribuições do estudo destacam-se nove orientações para representantes comerciais durante o lançamento de produtos em uma categoria em desenvolvimento no varejo referente a: i) processo de lançamento; ii) preparação para a reunião de apresentação; iii) objeções dos compradores e contra-argumentos; iv) reunião de apresentação e negociação; v) fatores chaves para o sucesso da aprovação do cadastro; vi) melhorias nos fornecedores para o processo de lançamento; vii) colocando-se do "outro lado da mesa"; viii) benchmarking da concorrência; ix) *insights* finais.

Palavras-chaves

Orientações; representantes comerciais; lançamento de produtos; categoria em desenvolvimento; varejo.

ABSTRACT

Consumer goods companies often launch products to complement their portfolio and bring innovation to consumers. Even if a product line has been existing for some time in a certain market, whenever a company starts to operate in that geographic market, there is a consequent launch of the brand and sometimes even a new category that did not exist in that market of interest. Among the various stages of the launch process, the definition of strategies for the sales team is seen as an important influencer in the success or failure to make the relationship with the retailer. Through the sales team, retailers often have the first contact with the products being launched to make the decision on the possible listing and start of sales. The objective of this study was to develop a proposal for guidelines for the independent sales representatives for the launch of products in retail in a developing category. For this, a qualitative research was carried out with an in-depth semi-structured interview with five independent sales representatives and five retail chain purchasing executives, all in the fast-moving consumer goods sector. As the main result and contributions of the study, nine guidelines for the sales representatives stand out during the launch of products in a category under development in retail, referring to: i) launch process; ii) preparation for the presentation meeting; iii) buyers' objections and counter arguments; iv) presentation and negotiation meeting; v) key factors for successful listing approval; vi) improvements in suppliers for the launch process; vii) placing yourself on the "other side of the table"; viii) competition benchmarking; ix) final insights.

Keywords

Orientations; sales representatives; product launch; developing categories; retail.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Relações propostas entre atribuições e comportamentos.....	22
--	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Fontes utilizadas na pesquisa.....	34
Quadro 2: Códigos qualitativos.....	36
Quadro 3: Código 1 – Processo de lançamento.....	38
Quadro 4: Código 2 – Preparação para a reunião de apresentação.....	41
Quadro 5: Código 3 – Objeções dos compradores e contra-argumentos.....	44
Quadro 6: Código 4 – Reunião de apresentação e negociação.....	47
Quadro 7: Código 5 – Fatores chaves para o sucesso da aprovação do cadastro.....	51
Quadro 8: Código 6 – Melhorias nos fornecedores para o processo de lançamento.....	55
Quadro 9: Código 7 – Colocando-se do "outro lado da mesa".....	58
Quadro 10: Código 8 – <i>Benchmarking</i> da concorrência.....	61
Quadro 11: Código 9 – <i>Insights</i> finais.....	63

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Mercado de higiene oral nos Estados Unidos (US\$ MM).....	29
Tabela 2: Categorias de limpeza interdental nos Estados Unidos (US\$ MM).....	29
Tabela 3: Mercado de higiene oral no Brasil (R\$ MM).....	30
Tabela 4: Categorias de limpeza interdental no canal farma no Brasil (R\$ MM).....	30

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	15
1.1. Apresentação do tema e problema de pesquisa.....	15
1.2. Objetivo e justificativa do tema.....	16
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	18
2.1. Formação da equipe de vendas.....	18
2.2. Performance do vendedor.....	21
2.3. Relação vendedor-comprador no lançamento de produtos.....	23
2.4. Introdução de novos produtos no varejo.....	25
2.4.1. Seleção de novos produtos.....	25
2.4.2. Critérios para decisão de introdução de novos produtos.....	26
3. METODOLOGIA.....	28
3.1. Método de pesquisa.....	28
3.2. Estratégia de investigação.....	28
3.3. Procedimentos de coleta de dados.....	32
4. RESULTADOS DA PESQUISA E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	35
4.1. Processo de análise e interpretação dos dados.....	35
4.2. Resultados da Pesquisa.....	36
4.2.1. Orientação 1: Processo de lançamento.....	37
4.2.2. Orientação 2: Preparação para a reunião de apresentação.....	40
4.2.3. Orientação 3: Objeções dos compradores e contra-argumentos.....	43
4.2.4. Orientação 4: Reunião de apresentação e negociação.....	46
4.2.5. Orientação 5: Fatores chaves para o sucesso da aprovação do cadastro.....	49
4.2.6. Orientação 6: Melhorias nos fornecedores para o processo de lançamento.....	54
4.2.7. Orientação 7: Colocando-se do "outro lado da mesa".....	57

4.2.8. Orientação 8: <i>Benchmarking</i> da concorrência.....	60
4.2.9. Orientação 9: <i>Insights</i> finais.....	62
4.3. <i>Check-list</i> final das orientações para os representantes comerciais.....	66
5. CONCLUSÃO.....	68
6. LIMITAÇÕES DO ESTUDO E FUTURAS PESQUISAS.....	70
7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	71
8. ANEXOS.....	76
8.1. Roteiro do questionário para entrevista com representante comercial.....	76
8.2. Roteiro do questionário para entrevista com executivo(a) de compras do varejo..	78

1. INTRODUÇÃO

1.1. Apresentação do tema e problema de pesquisa

As empresas são dependentes de novos produtos para gerar receitas e participação de mercado à medida que buscam uma vantagem competitiva e também obter retorno financeiro sobre os processos de pesquisa e desenvolvimento de produto (STEENKAMP et al., 1999). Esses novos produtos buscam apresentar, em sua origem, uma inovação que compreende decisões de alocação de recursos em pesquisa e desenvolvimento e em estratégias de acesso ao mercado, isto é, não se trata apenas de criatividade e geração de ideias. No entanto, muitos líderes falam da importância da inovação como catalisador do crescimento e deixam de agir quando se trata de mudar as pessoas, os ativos e a atenção da gerência em apoio às suas melhores ideias (MCKINSEN & COMPANY, 2019).

Apesar da busca constante por inovação e crescimento, estima-se que 76% dos novos lançamentos no grande consumo fracassam no primeiro ano de vida de acordo com o estudo da Nielsen (2014) divulgado em Madri. Ogawa e Piller (2006) reforçaram que estudos haviam confirmado problemas na comercialização de novos produtos, onde lançamentos estavam sofrendo notadamente com altas taxas de fracasso, frequentemente atingindo 50% ou mais.

A causa desse alto índice de fracasso pode não estar no produto em si. Foi o que mostrou a pesquisa de Steenburgh e Ahearne (2018) feita com empresas sobre os maiores desafios que elas enfrentam no aumento da receita e a queixa foi consistente: os líderes seniores têm grande confiança em sua capacidade de desenvolver inovações, mas não em sua capacidade de comercializá-las. A pesquisa sugeriu que essa lacuna resulta da falta de processos formais e de estratégias eficazes de gerenciamento de talentos. É um grande problema porque as empresas que investiram milhões para sonhar com inovações precisam se tornar mais hábeis em vendê-las aos varejistas.

Os varejistas, por sua vez, precisam manter a dinâmica da definição do sortimento de produtos de cada loja. Werner et al. (2004) mostram que quando os varejistas se dedicam a fazer uma análise econômica de compra e venda de cada produto, geralmente descobrem que um terço de sua área é ocupado por produtos que não dão lucro econômico (acima do custo do capital) para a loja. É comum que outro terço do espaço esteja alocado

para categorias de produtos que estão em ponto de equilíbrio econômico. E o último terço gera efetivamente grande parte do lucro econômico, mas, ainda assim, a maioria dos varejistas não sabe qual terço de seus produtos gera lucro.

O varejo precisa buscar solução para o problema de produtos com baixa performance. Um fator externo é trazido por Kaufman (2002) ao considerar o cenário do mercado competitivo como um possível entendimento para o porquê o varejista precisa cadastrar novos produtos.

Lin e Chang (2012) afirmam que as decisões de adoção de novos produtos pelos varejistas são avaliações com vários critérios de fatores tangíveis e intangíveis e são críticas para o sucesso de novos produtos. O espaço nas prateleiras do varejo é um recurso escasso e sua implantação efetiva pode determinar o sucesso do varejista. As decisões de vários critérios dos varejistas para cadastrar novos produtos são uma das questões mais importantes no canal de marketing. Conseqüentemente, o varejista deve ser muito cauteloso ao selecionar o vasto número de produtos. Fabricantes e fornecedores preocupados com o valor estratégico do marketing de novos produtos devem reconhecer que a aceitação dos novos produtos pelos varejistas depende muito dos relacionamentos.

Uma parte do sucesso das vendas dos novos produtos é decorrente de quão bem a força de vendas vai gerenciar o novo produto (AHEARNE et al., 2010). De fato, somente a inovação pode não ser um determinante para fazer o produto ser vendido. Na cadeia de distribuição dos lançamentos, o vendedor tem um papel fundamental por estar transitando entre o produto inovador, a indústria e o cliente. Assim, o desempenho dos novos produtos pode estar condicionado à forma como o vendedor percebe, compreende e se esforça para vender o produto inovador (VIEIRA et al., 2015), sem ponderar também os aspectos de liderança organizacional (AHEARNE et al., 2005) ou de times de vendas (AHEARNE et al., 2010).

1.2. Objetivo e justificativa do tema

O presente trabalho tem o propósito de entender e sistematizar em um *check-list*, ou um guia, sobre quais orientações são fundamentais para a força de vendas durante o processo de lançamento de produtos no varejo, especificamente, no relacionamento entre vendedores da indústria de consumo e compradores do varejo, em uma categoria em

desenvolvimento, isto é, caracterizada por apresentar baixa taxa de uso (menos que 20%) da população e crescer a uma taxa anual composta no período de 4 anos maior que a taxa anual composta de crescimento do mercado que essa categoria faz parte no mesmo horizonte de tempo. A questão de pesquisa que direciona esse estudo é: como os representantes comerciais podem desenvolver o processo de lançamento de produtos no varejo em uma categoria em desenvolvimento?

Estudar uma categoria em desenvolvimento é importante no contexto de lançamento de produtos e de atividades do vendedor no varejo pois tanto consumidores quanto redes varejistas nacionais de referência buscam esses produtos dessas categorias para atender uma necessidade de se experimentar algo novo, com tendência de crescimento e aumento de penetração nos lares.

O desafio desse trabalho é analisar o que é: i) feito pelos representantes comerciais no processo de lançamento de produtos de uma empresa multinacional que entrou recentemente no Brasil introduzindo diversos produtos de categorias em desenvolvimento do mercado de higiene oral nos canais farma e de supermercados, e ii) validar com os compradores quais são as práticas vencedoras e formular as orientações para que possam ser utilizadas no treinamento e aperfeiçoamento das equipes de vendas compostas por representantes comerciais.

Espera-se, assim, contribuir tanto ao meio corporativo trazendo orientações para o profissional de vendas autônomo para trabalhar com lançamentos de produtos de categorias em desenvolvimento junto aos varejistas quanto ao meio acadêmico podendo agregar conteúdo na literatura de relacionamento comprador-vendedor.

Este trabalho está dividido em seis capítulos: o primeiro apresenta a introdução do tema, o propósito da pesquisa, a questão central e de que maneira se pretende que ela seja respondida. O segundo capítulo traz o referencial teórico, com a visão de diferentes autores sobre os temas de força de vendas e lançamento de produtos de categorias em desenvolvimento. No capítulo três é abordada a metodologia empregada no estudo, trazendo detalhes de como a pesquisa qualitativa será conduzida bem como os cuidados para sua validade. O quarto capítulo expõe os resultados da pesquisa e a análise dos resultados. O quinto capítulo traz as conclusões com aplicações práticas esperadas deste trabalho. Por fim, o sexto aborda as limitações do estudo e recomendações para estudos futuros.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

A revisão da literatura deste trabalho contém as teorias de alguns dos principais autores sobre uma parte do processo de lançamento de produtos focada nos seguintes tópicos:

- 2.1. Formação da equipe de vendas;
- 2.2. Performance do vendedor;
- 2.3. Relação vendedor-comprador no lançamento de produtos;
- 2.4. Introdução de novos produtos no varejo.

2.1. Formação da equipe de vendas

Uma das missões mais importantes de uma empresa é a introdução bem-sucedida de novos produtos (AHEARNE et al., 2010). A capacidade de uma empresa lançar com sucesso novos produtos está bem estabelecida como crítica para seu crescimento e sobrevivência contínua (COHEN et al., 1997; PAUWELS et al., 2004). Como resultado, as empresas investem recursos substanciais em pesquisa e desenvolvimento, fabricação e comercialização de novos produtos. Mesmo com todo este investimento em inovação na busca de crescimento adicional, 76% dos novos lançamentos no grande consumo não dão prosperam já no primeiro ano, de acordo com o estudo da Nielsen (2014) divulgado em Madri. Neste cenário surge a necessidade tanto da academia quanto da indústria de compreender melhor quais fatores que podem facilitar ou impedir o sucesso de novos produtos.

Abrangendo as fronteiras entre uma empresa e seus clientes, a força de vendas desempenha um papel significativo no sucesso de novos produtos. O sucesso típico de um novo produto depende do sucesso da força de vendas na venda do produto. As empresas nos EUA gastam mais de um trilhão de dólares anualmente em suas forças de vendas e apoio, mais de quatro vezes o valor gasto em propaganda (ZOLTNERS & SINHA, 2005). A implantação desses recursos substanciais em nome de um novo produto pode ser fundamental para o sucesso desse produto no mercado.

Pode haver vários motivos pela possível ausência de compromisso do vendedor em se dedicar a lançamentos. Por exemplo, novos produtos podem ser complexos e os vendedores podem não ter tempo ou acesso a treinamento adequado para desenvolver o conhecimento necessário sobre o produto (RACKHAM, 1998). Ou podem até não estar dispostos a gastar a energia necessária para vender um novo produto (HULTINK & ATUAHENE-GIMA, 2000), preferindo se concentrar na venda de produtos já estabelecidos, porque isso exige menos esforço e gera maior segurança do que tentar gerar interesse em um novo produto. A pesquisa de Steenburgh e Ahearne (2018) constatou que os vendedores que vendem novos produtos gastam 32% mais tempo presencial com os clientes.

As crenças e o comportamento estão frequentemente conectados, e parece provável que um dos fatores-chave que influenciam o esforço que os vendedores investem em um novo produto (comportamento) é sua percepção da superioridade do produto sobre os concorrentes existentes (crença). No estudo realizado por Ahearne et al. (2010), a percepção do produto do vendedor foi definida como a medida em que o vendedor acredita que o novo produto é benéfico e desejável para os consumidores em relação aos concorrentes existentes. Os vendedores formam uma impressão sobre o valor e o potencial de marketing de um novo produto com base nas informações fornecidas pela empresa e em seu próprio entendimento do mercado. Dada a necessidade frequente do vendedor de alocar esforços em um portfólio de produtos (RANGASWAMY et al., 1990), a percepção do valor relativo e do potencial de mercado do novo produto deve afetar a maneira como os vendedores adaptam seu nível de esforço ao vender esse novo produto. Embora o impacto das percepções dos vendedores sobre o esforço do vendedor não tenha sido testado até o momento, a intuição sugeriria que, quando os vendedores acreditam no valor e no potencial de mercado de um novo produto (eles consideram o produto superior aos concorrentes existentes), provavelmente investiriam maior esforço para explorar plenamente a capacidade de venda do produto. Alternativamente, se os vendedores perceberem que o novo produto tem apenas um potencial de mercado limitado, investirão menos esforço nesse produto e continuarão se esforçando relativamente mais em produtos testados pelo tempo em seus portfólios.

A nova economia institucional, entretanto, sugere um efeito oposto: se os vendedores perceberem que o novo produto oferece benefícios substanciais em relação aos produtos existentes, eles podem, de fato, decidir gastar relativamente menos esforço

no produto. Essa decisão contra intuitiva é impulsionada por uma oportunidade de alavancar os esforços de marketing e vendas da empresa - como publicidade e o cultivo de líderes de bem como os efeitos positivos do contágio social e boca-a-boca que potencialmente envolvem um produto tão novo (EISENHARDT, 1989; VAN DEN BULTE & LILIEN, 2001). Assim, os vendedores podem sentir que um produto tão novo pode “vender-se” com pouco esforço exigido deles, e pode desviar esforços para produtos atuais no portfólio que demonstraram sucesso no passado. Isso permite que os vendedores aprimorem seu desempenho geral de vendas.

Por outro lado, se os vendedores perceberem que o novo produto oferece apenas benefícios marginais em relação aos produtos existentes, eles podem se adaptar de forma a realizar um esforço maior nesse produto. Essa decisão contrária à intuição é motivada por uma probabilidade relativamente menor de o consumidor se tornar ciente de um novo produto marginalmente melhor de fontes externas complementares. Como as fontes externas podem não complementar suficientemente os esforços em um novo produto que os vendedores percebem como menos vantajoso, é provável que compensem aumentando seus esforços. Comparada a uma visão independente e intuitiva, a nova economia institucional leva em conta a dinâmica de grupo subjacente aos critérios de alocação de esforços para maximizar o desempenho geral (BERGEN et al., 1992) e, assim, capta como os vendedores adaptam seus níveis de esforço as suas percepções do produto na vida real.

Verbeke e Verwaal (2011) acreditam que os vendedores atuais têm pouco tempo e precisam alocar seus recursos escassos aos participantes do mercado que são mais abertos a suas mensagens ou mais relevantes para sua própria empresa em determinados momentos. Provavelmente, os vendedores que realizam intermediação de conhecimento precisam se posicionar como líderes de pensamento (e.g., STREMERSCHE & VAN DYCK, 2009).

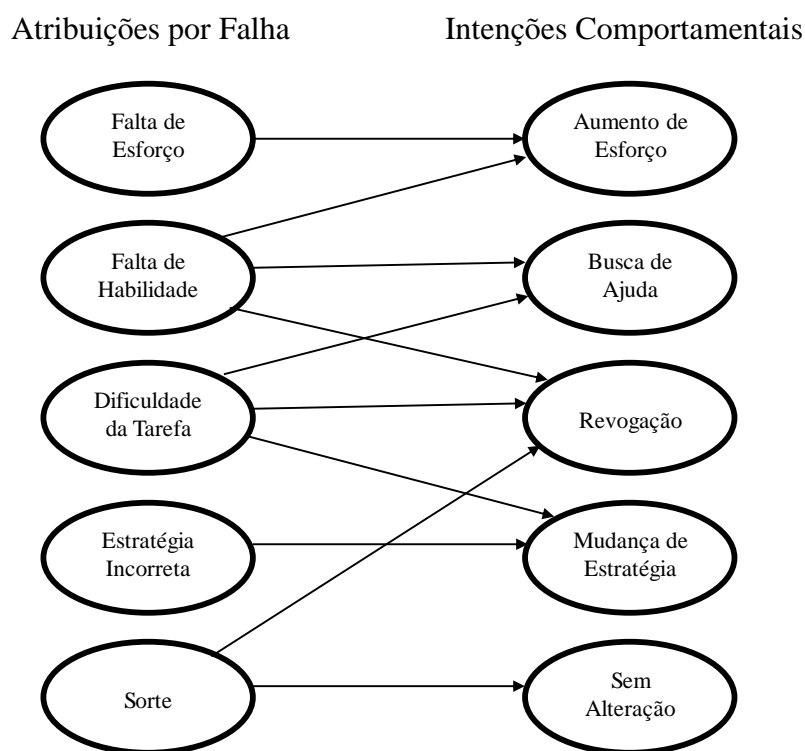
Verbeke et al. (2008) destacam que em uma economia intensa de conhecimento, os vendedores que vendem soluções baseadas em conhecimento são chamados a transferir conhecimento de sua própria empresa para as empresas de vários clientes. Os vendedores inteligentes moldam como os clientes conceituam suas próprias necessidades e como o produto ou serviço da empresa vendedora se relaciona com essa visão. Os vendedores com alta aptidão cognitiva podem fazer melhores variações em suas mensagens e provavelmente serão "vendedores de informações" mais eficazes (SARVARY, 2002). Eles ajudam os clientes a entender seus problemas e fundamentar suas ideias com dados

quantitativos (financeiros), um requisito emergente na venda (e.g., REIBSTEIN et al., 2009). Os vendedores devem ser capazes de trabalhar com sistemas de CRM - *Customer Relationship Management* (e.g., SPEIER & VENKATESH, 2002; SUNDARAM et al., 2007).

Ao gastar mais esforço em um novo produto, é mais provável que um vendedor forneça ao varejista informações atuais, relevantes e úteis. O alto nível de esforço também transmite ao varejista o valor do produto e a confiança do vendedor no produto. Portanto, é provável que os varejistas tenham percepções de produto mais positivas quando os vendedores apresentarem níveis mais altos de esforço no produto.

2.2. Performance do vendedor

Segundo Andrea et al. (2001), se os vendedores creem que podem aprimorar seus conhecimentos ou habilidades de vendas, provavelmente terão ajuda de um superior ou de outros representantes mais experientes. Para aumentar seu conhecimento ou habilidade no caso de ninguém puder para ajudar, os vendedores podem buscar trabalhar mais (ou seja, aumentar seu esforço) para compensar seu gap nessa área. No entanto, como sugerem outros autores (GRAHAM, 1990; TEAS & MCELROY, 1986), falhas atribuídas à capacidade ou habilidade inatas dos vendedores também podem levar à crença de que não há resposta em seu repertório para mudar o rumo da falha; consequentemente, as atribuições de capacidade também podem levar a evitar situações semelhantes. Em muitos momentos de vendas, os vendedores têm amplitude para alterar seus planos de visita, determinando desta forma quais clientes / possíveis clientes são visitados e quais não são. A Figura 1 resume as relações propostas entre atribuições por falha e comportamento dos vendedores.

Figura 1: Relações propostas entre atribuições e comportamentos

Fonte: adaptado pelo autor a partir de Andrea et al. (2001), p. 70

A pesquisa de Andrea et al. (2001) demonstrou que as atribuições que os vendedores fazem por seus sucessos e falhas estão significativamente relacionadas às suas intenções comportamentais em futuras interações de vendas. Como o papel principal dos gerentes de vendas é direcionar e melhorar o desempenho dos vendedores, eles devem reconhecer a importância das atribuições dos vendedores para o sucesso e o fracasso. Se os vendedores fizerem atribuições incorretas por suas falhas, será mais difícil para um gerente ajudar esses vendedores a melhorar o desempenho do que se os representantes fizerem atribuições corretas.

Os vendedores de sucesso percebem barreiras muito diferentes daquelas que os outros veem. Eles estão preocupados com questões de pessoas e processos na organização compradora e se a venda será interrompida se o comprador não possuir os critérios de avaliação para fazer uma compra. Eles temem que o cliente considere os custos de troca muito altos ou que muitas pessoas sejam fortemente investidas no status quo. Por outro lado, outros vendedores se concentram no conhecimento de seus produtos, preocupando-

se com a falta de informações descritivas ou com as informações que receberam não são claras. (STEENBURGH & AHEARNE, 2018)

Segundo Frank (2009), para otimizar estratégias de lançamento de produtos, é imperativo para os gerentes entenderem o padrão típico de crescimento de novos produtos e, mais importante, o impacto das características do vendedor nesse padrão de crescimento. Como declarado por Greenberg e Greenberg (1980), quando os vendedores são combinados com as posições apropriadas, eles serão mais produtivos e, portanto, a produtividade geral da área de vendas será aumentada. Mas quais tipos de os vendedores são mais adequados para vender novos produtos? Embora as escolhas sejam abundantes nesse campo aberto, Frank (2009) focou a atenção do seu trabalho em três variáveis importantes associadas a características e motivação dos vendedores: experiência, idade e metas autodefinidas, a serem exploradas no próximo parágrafo.

O resultado do trabalho de Frank (2009) concluiu três pontos importantes. O primeiro indicou que os vendedores com mais experiência em vendas precisaram de 43 dias para obter sua primeira unidade de vendas, mas foram necessários 103 dias para os vendedores com menos experiência fazerem o mesmo. O segundo ponto afirmou que os vendedores mais jovens obtiveram sua primeira unidade de vendas cerca de 40 dias após o lançamento do produto no mercado, enquanto os vendedores mais velhos levaram mais de 110 dias para fechar suas primeiras vendas. Os vendedores mais jovens também foram mais produtivos. O último ponto concluiu que os níveis de meta definidos pelo vendedor têm efeitos positivos e significativos em suas novas curvas de crescimento do produto. Para os vendedores que estabeleceram metas pessoais mais altas, eles obtiveram sua primeira unidade de vendas cerca de 28 dias após o lançamento do novo produto. Por outro lado, os vendedores do grupo de baixa meta obtiveram sua primeira unidade de vendas aproximadamente 175 dias após o lançamento do novo produto. Isso representa um atraso de cinco meses em comparação com o grupo de alto objetivo.

2.3. Relação vendedor-comprador no lançamento de produtos

A avaliação de um novo produto geralmente depende de outros aspectos além de meras características do produto e fatores de mercado (KAUFMAN et al., 2006). Lin e Chang (2012) reforçam que a teoria institucional e a literatura de marketing de

relacionamento sugerem que a avaliação e a aceitação de novos produtos pelos compradores de varejo estão incorporadas nos relacionamentos.

Além dos fatores de lucro tradicionalmente investigados da adoção no varejo, como margem bruta, suporte comercial, suporte de marketing ao consumidor e exclusividade do produto, Van Everdingen et al. (2011) fizeram um estudo que forneceu evidências de que as variáveis de relacionamento e categoria são importantes nas decisões de adoção de novos produtos pelos varejistas. Como resultado chegou-se a um efeito negativo significativo da dependência do relacionamento e um efeito positivo significativo da duração do relacionamento na probabilidade de adoção de novos produtos por um varejista. Além disso, os autores mostram que níveis mais altos de crescimento esperado da categoria devido à introdução de novos produtos estão associados a níveis mais altos de probabilidade de adoção do varejista.

Pesquisas sugeriram que a avaliação e aceitação de um novo produto pelos compradores de varejo pode ser incorporada nos relacionamentos (GRANOVETTER, 1985; HULTINK et al., 1999; KAUFMAN et al., 2006; RAO & MCLAUGHLIN, 1989). Como o risco associado à oferta de novos produtos é relevante tanto para o fornecedor quanto para o varejista, é provável que ambos estejam motivados a criar relacionamentos mais próximos. Muitas empresas responderam a esses desafios formando relacionamentos colaborativos com seus clientes de varejo (AGNIHOTRI et al., 2009; KAUFMAN, 2002). Esses relacionamentos, que muitas vezes aumentam as oportunidades das transações para fornecer aos fornecedores e varejistas o potencial de criar valor, permitindo transações de novos produtos (SRIVASTAVA et al., 1998), englobam confiança, comprometimento, dependência e comunicação eficaz (LIN e CHANG, 2012).

Ao desenvolver a confiança, é mais provável que fornecedores e varejistas coordenem seus esforços na venda de novos produtos (SONG & ZHAO, 2004), reduzindo assim o risco percebido (KAUFMAN et al., 2006) e aproveitando suas habilidades complementares para diminuir os custos de transação (KUMAR, 1996). Além disso, a confiança de um varejista em um fornecedor influencia a adoção de novos produtos pelo varejista (KAUFMAN, 2002; KAUFMAN et al., 2006).

2.4. Introdução de novos produtos no varejo

O estudo Mais Mais de 2016 da Kantar Worldpanel, em parceria com a revista SuperVarejo, revela que há cada vez mais lançamentos no mercado. Foram lançados 35.208 novos SKUs em 2015, enquanto em 2014 o número foi de 20.955.

2.4.1. Seleção de novos produtos

Uma descoberta importante da pesquisa de Steenburgh e Ahearne (2018) foi que a resistência à venda geralmente ocorre mais tarde no processo para novas inovações do que para produtos estabelecidos. Isso ocorre porque os clientes costumam ter curiosidade sobre novos produtos, e mais deles dizem sim a uma reunião inicial. Um comprador que raramente aceita compromissos com os representantes de vendas comentou: “Eu sempre ouvirei se alguém me trazer uma nova ideia. Quero ter certeza de que estamos atualizados com o melhor do que está sendo feito em nossa indústria.” Mas, à medida que o processo continua, os clientes ficam mais hesitantes em abandonar o status quo.

Os varejistas se dedicam a planejar o sortimento porque precisam com frequência revisar os produtos que vendem e alguns fatores demandam grande atenção neste planejamento, incluindo a escolha de novos produtos e foco nas mudanças nos hábitos de consumo (KÖK et al., 2009). Cada categoria terá, após as definições estratégicas de qualidade, amplitude e profundidade, uma série de opções de produtos ofertados pelas indústrias (PIZZO, 2017).

Pizzo (2017) adaptou o *check-list* de Cash et al. (1995) com as principais questões a serem feitas no momento da decisão de quais produtos entrarão no portfólio e dividiu em quatro grupos. O primeiro deles refere-se às características do produto e as questões englobam pontos do enquadramento com o que o público alvo busca, equivalência com produtos com vendas já comprovadas, tendências atuais, originalidade, se endereça as necessidades dos clientes e se a embalagem é ideal para o consumidor e para a loja. O segundo grupo está relacionado com o giro e estoque, sendo as questões ligadas ao enquadramento no plano de compra, a diferenciação dos itens que já estão disponíveis, a preocupação se é um item chave ou secundário nas linhas de produto do fabricante, a

constância de compra, a disponibilidade na concorrência e a existência de espaço na prateleira das lojas. O terceiro deles está ligado a reconsideração, com questões para responder se o produto foi avaliado por mais de uma pessoa e uma incitação ao teste de aceitação através de uma pequena quantidade de compra. Por último, o quarto grupo de questões é sobre promoção, onde se pergunta qual a melhor forma de promover o item comprado, quais lojas devem ter este produto disponível e se o fornecedor fará investimentos em propaganda e suporte adequado nas lojas.

2.4.2. Critérios para decisão de introdução de novos produtos

A introdução de novos produtos é vital para o sucesso a longo prazo das empresas, já que muitas dependem fortemente de novos produtos para rejuvenescer portfólios de produtos antigos e desenvolver a fidelidade do cliente (LIN E CHANG, 2012). No entanto, o aumento da incerteza do mercado e o rápido desenvolvimento tecnológico apresentam desafios ao marketing de novos produtos (CALANTONE & BENEDETTO, 2007). Muitos fabricantes vendem novos produtos aos consumidores por meio de canais de varejo, o que faz com que seu sucesso dependa da aceitação e suporte do varejista (HULTINK et al., 1999; KAUFMAN et al., 2006).

Lewison (1997) propõe um aprofundamento nos critérios para tomada de decisão da introdução de novos produtos sob oito aspectos. O primeiro é da compatibilidade entre linhas de produtos, onde facilita a introdução quanto mais compatível for. O segundo refere-se aos atributos de cada linha de produtos. O próximo aspecto é do potencial de rentabilidade da linha de produtos, fator primordial para sobrevivência do varejo cada vez mais competitivo. O quarto está ligado ao papel que a marca desempenha no sucesso das linhas de produtos, onde se observa maior facilidade para marcas já consolidadas no mercado. O quinto se preocupa com a fase do produto no ciclo de vida, sendo a melhor quando está no começo da ascensão. O próximo aspecto endereça o modismo presente na linha de produtos e o impacto do estilo de vida, acelerando o processo quando o produto já está na moda. Já o sétimo refere-se à adequação do mercado de cada linha de produtos e o último avalia a competitividade de cada produto.

Os incentivos são uma parte vital da maioria das interações comerciais (GILLILAND, 2003), e a motivação do canal é geralmente um dos meios mais eficazes

de incentivar os varejistas a colaborar (GILLILAND, 2004). Lin e Chang (2012) reforçam que é mais provável que os varejistas prefiram fornecedores que ofereçam incentivos e apoiem programas implementando novos objetivos de distribuição de produtos. Os fornecedores podem influenciar o comportamento de venda de novos produtos pelos varejistas, incentivando a participação no marketing de novos produtos .

Por outro lado, produtos fora do relacionamento e fatores de mercado também são importantes para a adoção de novos produtos pelos varejistas. Os varejistas geralmente se esforçam para manter uma ampla variedade de produtos diferenciados para aumentar o tráfego da loja ou atender às necessidades de clientes específicos (HAINES, 2007; VERBEKE et al., 2006). Além disso, os gerentes de categoria se esforçam para maximizar o lucro na categoria (KÖK et al., 2009) e, portanto, os varejistas estariam mais propensos a considerar um novo produto para adoção se a margem bruta desse produto for maior que a margem bruta média para produtos comparáveis na categoria de produto.

Uma abordagem mais recente sobre os critérios que podem ser utilizados na tomada de decisões do mix de produtos é trazida por Mattar (2011), que leva em conta cinco critérios. O primeiro é o da lucratividade, que é considerado o mais importante, em que são avaliadas tanto a margem de contribuição unitária quanto a total. O segundo está ligado a afinidade e compatibilidade com o mix de produtos já ofertado pelo varejo, facilitando para o consumidor uma sinergia do que já está na loja com o que está sendo introduzido. O terceiro utilizado é o ciclo de vida dos produtos, sendo a melhor fase para introdução a de crescimento na curva. O próximo critério utilizado é o de posicionamento de mercado da empresa que está lançando o produto, onde facilita a afinidade com o posicionamento de mercado do varejista. Já o quinto e último analisa a marca de cada produto onde, quando já há uma certa aceitação, também acelera a introdução.

3. METODOLOGIA

3.1. Método de pesquisa

O método de pesquisa aplicado será o método qualitativo. Creswell (2010) expõe que os métodos qualitativos mostram uma abordagem diferente da investigação acadêmica do que aquela dos métodos da pesquisa quantitativa. A investigação qualitativa emprega diferentes concepções filosóficas, estratégias de investigação e métodos de coleta, análise e interpretação de dados.

3.2. Estratégia de investigação

A estratégia de investigação foi elaborada com a aplicação de uma pesquisa qualitativa, onde foram feitas questões relacionadas ao lançamento de produtos para cinco representantes comerciais e cinco executivos de compras do varejo. Foi escolhido investigar a perspectiva de representantes comerciais pois eles são vendedores autônomos que possuem em média a representação de três a cinco indústrias de diferentes segmentos, mas com a conveniência de todos eles atuarem com uma marca multinacional em comum de higiene oral com produtos em categorias em desenvolvimento. O fato de eles não estarem submetidos a um contrato de trabalho no regime CLT torna ainda mais desafiador o propósito desse estudo pois as orientações são ainda mais necessárias para que eles não dispersem o foco com a rotina das outras indústrias que eles representam durante o momento crucial de um lançamento de uma categoria em desenvolvimento. Para se ter uma visão completa do processo do lançamento junto ao varejista, também foram entrevistados cinco executivos de compras de redes varejistas de diferentes canais: farmacêutico, de supermercados, de livrarias e de lojas de departamento.

A tabela 1 abaixo apresenta a evolução do tamanho do mercado de higiene oral nos Estados Unidos. Por meio deste dado da Euromonitor é possível observar que nesse mercado norte americano não há categorias em desenvolvimento pois, apesar das categorias de pasta e escova de dente crescerem nos últimos 4 anos respectivamente 3,1%

e 2,3% (mais que a média do mercado de 2,1%), suas taxas de uso da população são muito altas, acima de 90%, segundo o Statista Research Department (2019).

Tabela 1: Mercado de higiene oral nos Estados Unidos (US\$ MM)

Categoria	2015	2016	2017	2018	2019	15-19 CAGR
Pasta de Dente	2.987,5	3.077,0	3.178,1	3.267,7	3.378,0	3,1%
Escova de Dente	2.093,3	2.150,9	2.216,4	2.255,9	2.295,0	2,3%
Enxaguatório	1.590,8	1.633,9	1.624,0	1.635,4	1.666,0	1,2%
Outros	1.485,0	1.499,6	1.516,4	1.507,9	1.518,3	0,6%
Total Higiene Oral	8.156,6	8.361,4	8.534,9	8.666,9	8.857,3	2,1%

Fonte: Euromonitor

Uma outra fonte de dados do mercado norte americano de higiene oral traz, na tabela 2 abaixo, a abertura das categorias de limpeza interdental. Por meio deste dado da IRI POS Data, é possível observar que as categorias em desenvolvimento são flosser (fio dental com haste) e palito interdental, que crescem respectivamente 6,2% e 4,6%, portanto mais que a média do mercado total de limpeza interdental (2,2%) e que tem baixo uso da população, menos de 20% segundo o Statista Research Department (2019).

Tabela 2: Categorias de limpeza interdental nos Estados Unidos (US\$ MM)

Categoria	2015	2016	2017	2018	2019	15-19 CAGR
Fio+Fita dental	194,0	188,0	182,0	181,0	180,0	-1,9%
Escova Interdental	46,0	49,0	52,0	52,5	52,6	3,4%
Flosser (fio dental c/ haste)	133,0	140,0	155,0	163,0	169,0	6,2%
Palito Interdental	49,0	56,0	62,0	60,0	58,7	4,6%
Total Limpeza Interdental	422,0	433,0	451,0	456,5	460,3	2,2%

Fonte IRI POS Data

A tabela 3 abaixo apresenta a evolução do tamanho do mercado de higiene oral no Brasil. Por meio deste dado da Euromonitor, é possível observar que a única categoria que cresce mais que a média do mercado total (5,9%) é pasta de dente (8,5%), porém não é uma categoria em desenvolvimento pois sua taxa de uso da população é muito alta, acima de 90%, segundo o Statista Research Department (2019).

Tabela 3: Mercado de higiene oral no Brasil (R\$ MM)

Categoria	2015	2016	2017	2018	2019	15-19 CAGR
Pasta de Dente	3.927,8	4.293,0	4.782,3	5.327,4	5.452,1	8,5%
Escova de Dente	2.341,9	2.439,2	2.593,6	2.591,0	2.665,8	3,3%
Enxaguatório	960,1	973,0	1.015,5	1.011,4	1.022,8	1,6%
Outros	723,6	736,3	815,3	837,8	857,5	4,3%
Total Higiene Oral	7.953,4	8.441,5	9.206,7	9.767,6	9.998,2	5,9%

Fonte: Euromonitor

Uma outra fonte de dados do mercado brasileiro de higiene oral no canal farma traz, na tabela 4 abaixo, a abertura das categorias de limpeza interdental. Por meio deste dado da Close-up International, é possível observar que existem duas categorias em desenvolvimento: flosser (fio dental com haste) e palito interdental, que crescem respectivamente 34,4% e 165,3%, portanto mais que a média do mercado total de limpeza interdental (13,9%) e com taxa de uso da população menor que 1% segundo relatório da Turf Analysis (2018).

Tabela 4: Categorias de limpeza interdental no canal farma no Brasil (R\$ MM)

Categoria	2015	2016	2017	2018	2019	15-19 CAGR
Fio+Fita Dental	80,9	92,0	100,1	140,1	131,8	13,0%
Escova Interdental	20,8	21,1	21,7	30,9	29,1	8,7%
Flosser (fio dental c/ haste)	2,7	5,4	4,0	6,4	8,7	34,4%
Palito Interdental	0,1	0,4	1,3	4,1	6,5	165,3%
Total Limpeza Interdental	104,5	118,8	127,1	181,4	176,1	13,9%

Fonte: Close-up International

Após a contextualização acima referente às categorias em desenvolvimento de higiene oral que os representantes atuam, a seguir será abordado o perfil profissional de cada entrevistado, que possui as seguintes características:

- Representante de vendas 1: profissional com mais de vinte anos de experiência, sendo inicialmente na área de vendas de uma distribuidora, depois foi trabalhar na indústria passando pelos cargos de vendedora, supervisora de vendas e por último como gerente comercial. Os últimos anos vem atuando como representante comercial, sediada em Minas Gerais, atendendo os maiores varejistas regionais do estado do canal farmacêutico e de supermercados;

- Representante de vendas 2: profissional com pouco mais de vinte anos de experiência inicialmente como gestora de contas da indústria e nos últimos cinco anos atuando como representante comercial, sediada em Santa Catarina, cuidando dos canais farmacêutico, de supermercados e indireto no estado;
- Representante de vendas 3: profissional com experiência de quarenta anos na área de representação comercial. Atende as grandes redes nacionais do canal alimentar com sede em São Paulo e lojas em quase todo Brasil;
- Representante de vendas 4: profissional com experiência de oito anos como representante comercial. Focado nas grandes redes de farmácias nacionais com sede em São Paulo e lojas em quase todo Brasil;
- Representante de vendas 5: profissional com experiência de mais de vinte anos de área comercial, sendo a maior parte do tempo direto da indústria e nos últimos sete anos como representante. Focado nas grandes redes nacionais do canal alimentar com sede em São Paulo e lojas em quase todo Brasil, além de outras redes menores alimentar e algumas redes de farmácias, todas com sede em São Paulo;
- Comprador 1: atuou por quinze anos em uma grande rede varejista multinacional alimentar com lojas em quase todo Brasil além de outros varejistas e há quase um ano está em uma rede regional com sede em São Paulo;
- Comprador 2: atua há mais de trinta anos em Minas Gerais com experiência em grandes redes e atualmente em uma rede de médio porte no canal alimentar da região;
- Comprador 3: atuou por mais de quinze anos na indústria de bens de consumo e há 3 anos é responsável pelas compras de uma rede com quase dez lojas de drogarias no Rio de Janeiro;
- Compradora 4: executiva com pouco mais de dez anos de experiência em rede de lojas de departamento e *e-commerce*, tendo atualmente como principal categoria a perfumaria.
- Compradora 5: atua há quase dez anos como compradora em redes de livrarias com sede em São Paulo, estando atualmente está alocada na área compras da linha infantil;

Os depoimentos dos representantes de vendas e dos compradores foram obtidos por meio de um questionário semiestruturado. Essas informações foram recontadas neste trabalho em uma cronologia narrativa. O pesquisador é *General Manager* desde o final de 2015 de uma multinacional de higiene oral que entrou no mercado brasileiro no final de 2014. Esta atuação profissional pode gerar influências nas entrevistas ou resultados. No fim, a narrativa combinou visões da vida dos entrevistados com aquelas da vida do pesquisador em uma narrativa colaborativa (CLANDININ & CONNELLY, 2000).

3.3. Procedimentos de coleta de dados

A ideia que está por trás da pesquisa qualitativa é a seleção intencional dos participantes que melhor ajudarão o pesquisador a entender o problema e a questão de pesquisa. Isso não sugere, necessariamente, uma amostragem ou seleção aleatória de um grande número de participantes e locais, como é tipicamente observado na pesquisa quantitativa (CRESWELL, 2010).

Para o presente trabalho foi escolhido como tipo de coleta de dados as entrevistas. A entrevista é uma das técnicas para a coleta de dados, informações e evidências que tem como meta compreender o que os entrevistados concedem a questões e situações (MARTINS & THEÓPHILO, 2007).

Essas entrevistas envolvem questões semiestruturadas em profundidade. Segundo Creswell (2010), as principais vantagens para este tipo escolhido são a utilidade quando os participantes não podem ser diretamente observados, a possibilidade de fornecimento de informações históricas pelos participantes e a permissão do pesquisador controlar a linha do questionamento. Por outro lado, este tipo traz algumas limitações como a obtenção de informações indiretas filtradas pelos pontos de vista dos entrevistados, a obtenção de informações em locais designados ao invés de o local de campo natural, o fato de o pesquisador estar presente poder influenciar as respostas e, por último, também o fato de nem todas as pessoas serem igualmente articuladas e perceptivas.

Para Malhotra (2006), a pesquisa em profundidade apresenta vantagens como poder revelar análises pessoais mais aprofundadas do que os grupos de foco, as respostas poderem ser atribuídas diretamente ao entrevistado, resultarem numa livre troca de

informações e terem maior flexibilidade na condução da entrevista. Porém, também traz desvantagens como na moderação serem requeridas habilidades do entrevistador, poder gerar confusão onde as respostas não estruturadas tornarem difíceis a decodificação, análise e interpretação e, a terceira desvantagem ser a possível longa duração.

Para Easterby-Smith et al. (1991), a utilização da entrevista semiestruturada é mais apropriada em cinco situações. A primeira é quando é preciso entender as bases utilizadas pelo entrevistado para formar suas visões e opiniões de uma determinada situação. A segunda ocorre quando um dos objetivos da entrevista é desenvolver um entendimento das circunstâncias em que está inserido o respondente, a fim de que o pesquisador possa influenciá-las, de forma independente ou colaborativa. A próxima se encaixa quando a lógica de uma situação não está bem definida. A quarta situação se dá quando o assunto a ser discutido é confidencial ou comercialmente sensível. E por último, a quinta situação indica este tipo de entrevista como uma outra forma de abordagem ao entrevistado quando ele está mais relutante em discutir o assunto.

Assim, o objetivo da pesquisa em profundidade foi investigar junto aos representantes comerciais e aos compradores as possíveis contribuições que eles podem dar para o lançamento de produtos no varejo em uma categoria em desenvolvimento. Para se obter estas contribuições, passou-se pela preparação dos dados para análise, condução de diferentes análises, tendo ido a fundo no processo de compreensão dos dados e realizou-se uma interpretação dos seus significados mais amplos.

O quadro 1 a seguir ilustra o cronograma das entrevistas realizadas.

Quadro 1: Fontes utilizadas na pesquisa

Data	Hora	Cargo Entrevistado(a)	Forma de Coleta
26/02/2020	18:45 h	Representante de Vendas 1	Whatsapp vídeo
27/02/2020	08:30 h	Representante de Vendas 2	Whatsapp vídeo
27/02/2020	11:00 h	Representante de Vendas 2	Presencial
28/02/2020	08:30 h	Representante de Vendas 4	Presencial
05/03/2020	17:45 h	Representante de Vendas 5	Whatsapp vídeo
06/03/2020	14:45 h	Comprador 1	Presencial
11/03/2020	13:15 h	Comprador 2	Whatsapp vídeo
20/03/2020	19:00 h	Comprador 3	Telefone
21/03/2020	10:00 h	Compradora 4	Whatsapp vídeo
21/03/2020	16:00 h	Compradora 5	Telefone

Fonte: o autor

4. RESULTADOS DA PESQUISA E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1. Processo de análise e interpretação dos dados

O processo de análise dos dados coletados compõe a extração do significado da imagem e do texto. Envolve a preparação dos dados para ser feita a análise, a condução de análises distintas, mergulhando no processo de compreensão dos dados, representando os dados, realizando uma interpretação do sentido de maior magnitude dos dados. Vários processos genéricos podem ser estabelecidos na proposta para comunicar uma percepção das atividades gerais da análise de dados qualitativos (CRESWELL, 2007) e aqueles de Rossman e Rallis (1998), onde trata-se de um processo permanente fazendo perguntas analíticas, redigindo anotações durante a pesquisa e refletindo continuamente sobre os dados, coletada de forma aberta.

Os dados coletados através de pesquisas qualitativas não são padronizados, conforme destacam Saunders et al. (2000), pois o significado está embasado pelas palavras, impondo um desafio nesta etapa de análise de dados para que seja possível atingir os objetivos do estudo neste cenário de diversidade.

O método análise de conteúdo foi utilizado para analisar esta pesquisa. A análise de conteúdo se assenta, de modo implícito, na crença de que a “categorização (passagem de dados brutos a dados organizados) não introduz desvios (por excesso ou por recusa) no material, mas que dá a conhecer índices invisíveis, ao nível dos dados brutos” (BARDIN, 2008).

Uma vez realizadas as dez entrevistas, elas foram transcritas e os dados foram organizados e preparados para a análise. Os passos recomendados por Creswell (2010) foram seguidos, sendo o primeiro passo de obter uma percepção geral das informações e, em seguida, refletir sobre seu significado global no que tange às ideias gerais, qual o tom delas, qual a impressão da profundidade, da credibilidade e do uso geral das informações.

4.2. Resultados da Pesquisa

As dez entrevistas realizadas em quase trinta dias foram transcritas e, após a análise detalhada, foi aplicado um processo de codificação com a organização do material em segmentos de texto antes de atribuir significado às informações (ROSSMAN & RALLIS, 1998). Isso envolveu manter os dados de texto reunidos durante a coleta de dados, segmentando sentenças em categorias rotulando um termo baseado na linguagem real do entrevistado.

Durante esse processo de codificação, foi obtida a percepção do todo, com atenção ao significado subjacente da informação, reunindo-se tópicos similares, abreviados como códigos, sendo estes escritos próximos aos segmentos apropriados do texto conforme reforçado por Creswell (2010).

Assim, através das informações emergentes coletadas dos participantes, chegou-se a nove códigos que emergiram durante a análise de dados. O quadro abaixo contém esses códigos que serviram de guia para as nove orientações resultantes da pesquisa.

Quadro 2: Códigos qualitativos

Código	Orientação
1	Processo do lançamento
2	Preparação para a reunião de apresentação
3	Objecções dos compradores e contra-argumentos
4	Reunião de apresentação e negociação
5	Fatores chaves para o sucesso da aprovação do cadastro
6	Melhorias dos fornecedores no processo de lançamento
7	Colocando-se no "outro lado da mesa"
8	<i>Benchmarking</i> da concorrência
9	<i>Insights</i> finais

Fonte: O autor

4.2.1. Orientação 1: Processo de lançamento

Ao longo do ano, é recomendável que o representante comercial verifique em visita a loja de seus clientes quais categorias / marcas estão ganhando espaço e aumentando o giro nas gôndolas. Essa informação deve ser assunto na reunião com o comprador para checar a impressão e pegar alguns *insights* para serem passados para a indústria para futuros lançamentos.

Quanto a ser o agente responsável para o sucesso dos lançamentos que a indústria está planejando, o representante comercial deve no final de cada ano fazer uma reunião (mesmo que virtual) com seu gestor para saber as datas que ocorrerão os lançamentos e já marcar na agenda do comprador.

Quadro 3: Código 1 – Processo do lançamento

Testemunho do(a) Representante Comercial	Testemunho do(a) comprador(a)
<p>Atualmente a frequência de lançamento é trimestral pois a necessidade de aumentar o mix é muito grande. O varejo não se sustenta do que ele comprou há 6 meses e ele precisa de novidade. Até mesmo uma categoria comoditizada como o arroz tem lançamentos frequentes. (Representante Comercial 1)</p>	<p>Funciona de duas maneiras: a primeira eu identifico junto a concorrência se estou precisando de um determinado produto/categoria; já na segunda, a indústria traz o lançamento para o comprador. (Comprador 1)</p>
<p>Recebo a informação via whatsapp e fisicamente amostras pelo correio. Participo de reunião de treinamento e desdobramento da estratégia via zoom. A frequência de lançamento é semestral.</p> <p>A indústria está utilizando da mídia social e blogueiras para acelerar a divulgação/criando o hábito de categorias em desenvolvimento. Exemplo são os finalizadores capilares. (Representante Comercial 2)</p>	<p>O fornecedor agenda e solicito que traga uma amostra no dia da reunião. Caso seja aprovado na minha negociação, encaminho para meu diretor. (Comprador 2)</p>
<p>Novas categorias são lançadas a cada dois ou três anos. No caso de novos sabores ou apresentações é mais frequente. As multinacionais fornece o material de apresentação, eu me preparo e apresento levando os argumentos chaves. (Representante Comercial 3)</p>	<p>O fornecedor marca uma reunião para apresentar o lançamento. O primeiro ponto que observo é como está a tendência de consumo desta linha. (Comprador 3)</p>

Testemunho do(a) Representante Comercial	Testemunho do(a) comprador(a)
<p>No caso de empresa nacional, eu procuro entender algum <i>gap</i> no portfólio atual para trazer um novo dinheiro de um produto inovador para a companhia.</p> <p>A próxima etapa é fazer uma análise sensorial, de qualidade, de potencial de consumo e de pricing para aí avaliar se a margem será boa para a companhia e para o varejo seguir adiante.</p> <p>O próximo passo é fazer uma previsão de demanda levando em consideração quais são as lojas cabem este lançamento. A frequência de lançamento tem sido de três a seis vezes no ano. (Representante Comercial 4)</p>	<p>Primeiro é analisado se a marca, categoria e mix está alinhada com posicionamento do varejista, de preferência se também não está focada em canais de menor margem, como alimentar e farma. Depois avalio qual espaço na loja vou destinar para estes lançamentos.</p> <p>No caso do <i>e-commerce</i>, quando a marca já vai bem, tendo a cadastrar o mix completo.</p> <p>Os lançamentos de categorias em desenvolvimento ocorrem em média a cada dois meses. (Compradora 4)</p>
<p>Quando é apenas uma extensão de linha, vem um email simples da empresa com os dados cadastrais. Quando é um produto em categoria que ainda está em desenvolvimento, já vem uma apresentação mais elaborada da empresa contendo os diferenciais e benefícios adicionais para embasar a reunião com o varejo.</p> <p>Na maioria das empresas que represento, a frequência é baixa (uma vez por ano). Porém, no caso de duas representadas que atuam em categorias mais novas, a frequência é de duas a três vezes no ano. (Representante Comercial 5)</p>	<p>O fornecedor entra em contato, pedimos uma apresentação prévia e, após a avaliação do comprador se este lançamento faz parte do perfil de produto que a rede trabalha, marcamos uma reunião presencial em que o vendedor deve trazer o produto físico para decidirmos se será aceito ou não. (Compradora 5)</p>

Fonte: elaborado pelo autor

4.2.2. Orientação 2: Preparação para a reunião de apresentação

Caso a indústria já informe qual a categoria e posicionamento do lançamento que virá, o representante já deve levantar o máximo de informação na internet, verificar em loja qual o melhor espaço para posicionar o lançamento, verificar o comportamento da concorrência e, assim que receber o material de apresentação da indústria, deve preparar-se para levar os principais argumentos de por que cadastrar, uma proposta de pedido inicial para determinado cluster de lojas e com a quantidade ideal por loja.

Uma vez confirmado que o lançamento ocorrerá, é o momento para solicitar a apresentação do lançamento em Power Point e a amostra do produto, para ver a qualidade dele e da embalagem, sentir/testar/degustar para estar pronto para o máximo de questionamento que poderá vir. Além disso, todos os dados cadastrais devem ser disponibilizados:

- Descrição;
- Dimensões do produto e da caixa: altura, largura, profundidade;
- Peso do produto e da caixa;
- Origem;
- Certificações: Anvisa, Inmetro, CIF etc.
- Código barra *EAN* (produto);
- Código barra *DUN* (caixa);
- NCM (classificação fiscal);
- Preço ao varejo e sugerido ao consumidor (já deixando claro qual margem sugerida);
- Imagem do produto bem como arte para encarte com diferentes formatos (box 1/6, 1/4, 1/3, 1/2 ou página inteira) em alta e baixa resolução.

Por último, e não menos importante, todos os dados de mercado devem ser disponibilizados como tamanho, tendência, participação de mercado, penetração bem como o plano de marketing e trade para suportar o lançamento.

Quadro 4: Código 2 – Preparação para a reunião de apresentação

Testemunho do(a) Representante Comercial	Testemunho do(a) comprador(a)
<p>No caso de multinacionais, eles fazem o estudo de mercado e já preparam a apresentação para ser feita para o varejo. No caso da indústria nacional, os representantes recebem um formulário para avaliar a concorrência na gôndola. Na hora da apresentação, eu sigo o script montado pela indústria, que nem sempre é o melhor. (Representante Comercial 1)</p>	<p>Após primeira análise minha, fazendo sentido, levo para o comitê quinzenal composto pela diretoria e presidente da empresa para avaliação. Uma vez aprovado pelo comitê, é definido qual item perderá espaço ou até será descadastrado (pelo desempenho ruim de vendas) para dar espaço para o novo e aí passamos pela fase cadastral com dados do fornecedor e produto até chegar o pedido na gôndola. (Comprador 1)</p>
<p>Assim que recebo o lançamento já passo um whatsapp para o comprador informando e agendando. Quando há uma licença infantil, preparo uma abordagem lúdica para tocar no sentimento do comprador que tem filhos pequenos.</p> <p>É fundamental ter estudado previamente a gôndola do cliente. Quando ele não está trabalhando com uma categoria já presente em canais/clientes mais desenvolvidos, facilita o argumento para cadastro (Representante Comercial 2)</p>	<p>O diretor tem uma equipe que estuda o mercado e avalia a qualidade do produto.</p> <p>As maiores multinacionais praticamente lançam produto todo mês por estarem em várias categorias. Já os demais fornecedores lançam após as convenções de vendas, a cada seis meses.</p> <p>Os produtos aprovados entram no lugar de outros que são descadastrados por baixa performance. (Comprador 2)</p>
<p>O representante tem que estudar a categoria para saber onde o lançamento se encaixa. Há duas opções: propor uma substituição ou reduzir o número de frentes de um produto ou categoria que está com a performance baixa. (Representante Comercial 3)</p>	<p>Avalio o posicionamento de preço, prazo de pagamento, margem gerada e se tem algum diferencial, como por exemplo uma embalagem promocional. Este último já gera conteúdo para eu comunicar na rede social. (Comprador 3)</p>

Testemunho do(a) Representante Comercial	Testemunho do(a) comprador(a)
<p>Eu faço uma análise em cada cliente e também levo em conta o tempo que cada comprador está na categoria.</p> <p>Geralmente compradores com pouco tempo na categoria estão mais abertos a cadastrar lançamentos.</p> <p>Como sou focado em indústrias inovadoras, há uma expectativa dos compradores que eu leve algo novo, que entregue a margem da categoria e que se encaixe no negócio dele. (Representante Comercial 4)</p>	<p>O fornecedor traz o produto físico para vermos e testarmos.</p> <p>Outro ponto importante é o plano de marketing com o nível de investimento para rede social/blogueira e em trade (catálogo, promotora nas lojas, brinde, desconto na 2a unidade, mídia <i>online</i> do varejo) (Compradora 4)</p>
<p>Primeiro tenho contato com o produto para depois tirar conclusões próprias e agregar novos argumentos aos recebidos da indústria.</p> <p>Além disso, leio a respeito da categoria e concorrentes na internet. Não fico restrito aos argumentos técnicos; levo depoimentos na primeira pessoa. (Representante Comercial 5)</p>	<p>Uma vez aprovado, peço todas as informações do produto como NCM, tamanho, origem e certificação do Inmetro. (Compradora 5)</p>

Fonte: elaborado pelo autor

4.2.3. Orientação 3: Objeções dos compradores e contra-argumentos

A maior objeção dos compradores é com relação ao espaço finito das gôndolas das lojas. Como contra-argumento, pode-se levar um estudo prévio da situação atual, contendo uma foto na apresentação de como está hoje e qual a recomendação de posicionamento do produto. Um estudo das categorias/produtos que crescem menos ou até caem auxiliam na tomada de decisão para aprovar os lançamentos das novas categorias de crescimento acelerado.

A segunda objeção é a quantidade excessiva de itens a cadastrar. O contra-argumento é levar o ranking de vendas sugerindo o cadastro de pelo menos a curva A do Pareto, onde oitenta por cento do faturamento tende a estar concentrado nos vinte por cento do número de *SKUs*.

Quadro 5: Código 3 – Objeções dos compradores e contra-argumentos

Testemunho do(a) Representante Comercial	Testemunho do(a) comprador(a)
<p>Objeção: a gôndola não estica. Argumento: pode cadastrar que se não girar eu garanto a recolha. Eu até compro para mostrar que está girando. (Representante Comercial 1)</p>	<p>Alguns tentam cadastrar praticamente todos SKUs da linha. Reforço que o espaço que darei para aquele fornecedor é limitado e peço para ele priorizar os itens. (Comprador 1)</p>
<p>Objeção: Não tenho espaço, não tenho gôndola elástica. Além disso, o comprador de redes mais conservadoras geralmente dá espaço para os lançamentos de marcas líderes de mercado.</p> <p>Superação: vendedor não desiste nunca. Em algum momento chega um novo comprador e eu apresento os lançamentos com a mesma energia da primeira reunião. (Representante Comercial 2)</p>	<p>Aqueles fornecedores que tentam desmerecer os concorrentes acabam queimando a negociação. Na hora já falo para o fornecedor falar do benefício dele. (Comprador 2)</p>
<p>Objeção: a gôndola não é elástica, ou seja, não cabem todos lançamentos. Outro entrave é a questão de segurança para produtos com preço alto.</p> <p>O argumento da primeira objeção é a retirada de produtos de baixa performance para dar espaço para os lançamentos. No caso da segunda, é só liberar o lançamento para loja onde a segurança é maior. (Representante Comercial 3)</p>	<p>Pedir um volume de compras fora da realidade. Dado que somos uma rede menor, faço a conta de quanto cabe por loja para chegarmos ao valor do primeiro pedido. (Comprador 3)</p>

Testemunho do(a) Representante Comercial	Testemunho do(a) comprador(a)
<p>Não acredito que se faz bons negócios com varejistas tentando convencer com argumentos contra objeções.</p> <p>Como trabalho com produtos de nicho, margem pedida pelo varejista é premissa. (Representante Comercial 4)</p>	<p>Um deles é tentar me vender produtos massivos sabendo que a rede que trabalho é premium.</p> <p>O outro é quando eles importaram uma quantidade muito alta de um produto e o giro está baixo. Tentam me vender a um preço bem reduzido e um maior prazo de pagamento, mas mesmo assim tenho que negar para evitar que o problema de giro seja transferido para as lojas. (Compradora 4)</p>
<p>Objeções: A gôndola não é elástica. Por que preciso de seu lançamento? O que de diferente ele traz? Ele vai agregar no meu portfólio? É competitivo?</p> <p>Na preparação que eu faço, procuro levar as respostas a questões recorrentes como estas. (Representante Comercial 5)</p>	<p>Produtos importados que são sucesso e não fecha nossa meta de margem em função de alguma alta do dólar. (Compradora 5)</p>

Fonte: elaborado pelo autor

4.2.4. Orientação 4: Reunião de apresentação e negociação

Este é o momento crucial que definirá se a proposta de cadastro do lançamento será levada adiante ou não. O representante comercial precisa estar com a apresentação bem treinada, dominando os diferenciais do produto e o cenário de mercado da categoria em questão.

Cada rede de varejo tem suas premissas para aceitar um lançamento e quanto mais o plano de trade estiver desenhado para atender o máximo dos requisitos, maior será a chance de sucesso no cadastro.

Quadro 6: Código 4 – Reunião de apresentação e negociação

Testemunho do(a) Representante Comercial	Testemunho do(a) comprador(a)
<p>O primeiro ponto que o comprador que saber é porque devo cadastrar um novo item. Depois, qual posicionamento de preço e quanto é a margem que ele vai deixar. (Representante Comercial 1)</p>	<p>O fornecedor sugere quais <i>SKUs</i> devo cadastrar baseado no ranking de vendas e nos que já estão cadastrados em outros varejistas.</p> <p>Também definimos posicionamento de preço, margem, prazo de pagamento e calendário de ações (no caso de cervejas especiais, já fica definido a promoção de 50% de desconto em cinco datas de alto consumo no ano. (Comprador 1)</p>
<p>Na apresentação sempre me coloco de maneira positiva, já exponho os argumentos dos diferenciais do produto e explico os motivos que ele tem que ter o lançamento na loja. Se está nas redes sociais e já está cadastrado nos clientes nacionais facilita.</p> <p>Os compradores do canal alimentar estão mais abertos a nos ouvirem pois notaram que os produtos de higiene pessoal no farma/<i>e-commerce</i> se desenvolveram mais rapidamente e eles precisam fechar este <i>gap</i>. (Representante Comercial 2)</p>	<p>A rede cobra uma verba por item introduzido que pode ser paga depósito bancário, desconto em duplicata ou em mercadoria. Dependendo do produto também cobramos um "enxoval" que é uma bonificação de um determinado volume por loja.</p> <p>Geralmente também peço um preço diferenciado para os primeiros noventa dias para passar pelo processo de "quarentena", onde é analisada a venda deste lançamento em relação aos concorrentes desta categoria. (Comprador 2)</p>
<p>No caso de compradores mais profissionalizados, ele quer saber se o produto é inovador, entregará a margem percentual e total acima da categoria/outros produtos existentes e por último se o plano de marketing é condizente com o necessário para viabilizar o sucesso do lançamento. (Representante Comercial 3)</p>	<p>O fornecedor apresenta a linha com seus diferenciais. Na hora da negociação, um ponto que peço é o investimento para suportar o lançamento. (Comprador 3)</p>

Testemunho do(a) Representante Comercial	Testemunho do(a) comprador(a)
<p>Como eu procuro sempre engajar e atender as necessidades do comprador antes da reunião, aqueles compradores que mostraram interesse e participaram desde o começo praticamente só levam o produto para o comitê de aprovação.</p> <p>Para os compradores há mais tempo na categoria e mais reticentes, eu espero a troca ou algum outro momento de maior abertura. (Representante Comercial 4)</p>	<p>O fornecedor apresenta o lançamento e eu peço para ele ressaltar os diferenciais e o plano de marketing. Avalio se está alinhado com o perfil da rede e de nossas consumidoras para tomar a decisão.</p> <p>Fornecedores com histórico de sucesso têm mais abertura para terem os lançamentos aprovados. Mesmo quando não têm sucesso, eles apoiam para "desovar" o produto como um <i>rebate</i>. (Compradora 4)</p>
<p>Procuro levar a maioria dos pontos que o comprador precisa: inovação, preço correto, margem e plano de mídia.</p> <p>Cito exemplo de uma marca local de desodorante em aerossol que está desempenhando muito bem tendo endereçado muito bem os 3 últimos pontos citados. (Representante Comercial 5)</p>	<p>Na reunião, levo em conta se o produto tem qualidade superior, se o ticket médio é alto, etiqueta do Inmetro presente, segurança do produto, facilidade de exposição e margem. (Compradora 5)</p>

Fonte: elaborado pelo autor

4.2.5. Orientação 5: Fatores chaves para o sucesso da aprovação do cadastro

No intuito de manter o foco deste trabalho nas orientações para a equipe de vendas, destaco os sete fatores chaves que estão nas mãos da equipe de vendas para o sucesso da aprovação do cadastro dos lançamentos de categorias em desenvolvimento no varejo:

- i) Cinco *kpis* (*key performance indicators*) são considerados praticamente pré-requisitos para o sucesso da aprovação:
 - a. Público alvo do produto estar alinhado com o da rede varejista;
 - b. Expectativa de giro de vendas maior que a média da categoria;
 - c. Margem maior ou igual ao do fornecedor na categoria ou, no caso de um fornecedor novo, maior que média da categoria;
 - d. Posicionamento de preço dentro da expectativa dos potenciais consumidores do produto;
 - e. Prazo de pagamento adequado com o giro do produto.
- ii) Engajamento prévio do comprador consultando-o qual a necessidade da sua rede em termos de categoria, tamanho de embalagem, sabores, fragrâncias bem como em qual novas tendências focar como sustentabilidade, saudabilidade, *premiumisation* etc.;
- iii) Dar preferência a começar apresentando e disponibilizar mais recursos para o lançamento nas maiores redes de varejo. Uma vez estando disponível nas gôndolas delas, é gerada uma pressão subjetiva para as redes menores também cadastrarem;
- iv) Ter um plano de trade marketing que suporte o lançamento, que poderá conter:
 - a. Ativação nas redes sociais, *e-commerce* e/ou aplicativo de fidelidade dos clientes;
 - b. Demonstração / degustação;
 - c. Espaço extra (ponta de gôndola, *checkout*, ilha, pilha, display (chão ou balcão), etc;
 - d. Encarte ou lâmina;

- e. Vitrine;
- v) Definição correta do cluster de lojas onde o sucesso do lançamento tenha maior probabilidade de ocorrer;
- vi) Considerar a possibilidade de dar exclusividade para uma rede de varejo muito importante de cada canal caso cada uma delas conseguir absorver todo o volume disponível para o primeiro abastecimento. Fica o ponto de atenção de como lidar com o possível desgaste que pode ser causado nas redes menores que talvez desejem fazer parte do grupo das redes *first do market*;
- vii) Ter um plano de contingência caso o cadastro seja aprovado e o giro de vendas fique abaixo da expectativa. Esta intermediação do representante com o fornecedor garante a credibilidade para futuros lançamentos.

Quadro 7: Código 5 – Fatores chaves para o sucesso da aprovação do cadastro

Testemunho do(a) Representante Comercial	Testemunho do(a) comprador(a)
<p>O investimento de marketing bem feito economiza o investimento para o cadastro que alguns varejistas cobram pois, quando o comprador já ouviu falar, ele fica mais propenso a introduzir.</p> <p>Um segundo fator chave é quando o produto é inovador. Para os varejistas que são abertos para inovação, a aprovação é praticamente imediata. Posso citar dois exemplos: o bico de mamadeira de silicone lançado há 7 anos e o palito interdental lançado há 4 anos. Para explicar tamanha inovação para os consumidores, foi fundamental o investimento em demonstradora no ponto de venda e a visita em dentistas e médicos para explicar os benefícios de cada produto.</p> <p>Para reforçar o conceito junto aos compradores, a participação de feiras para os varejistas faz-se necessária.</p> <p>O terceiro fator é a credibilidade da marca e do representante: histórias recentes de sucesso facilitam a agilidade de novos cadastros.</p> <p>Um último fator, válido apenas para linha infantil, é ter um licenciado forte, como é o caso da Disney, "assinando" junto o lançamento. (Representante Comercial 1)</p>	<p>Como somos um varejista menor, é importante que o produto já esteja em redes maiores com o mesmo perfil premium da nossa.</p> <p>Outro ponto é o fornecedor que é parceiro que participa das campanhas e tem histórico de sucesso em outros lançamentos.</p> <p>Por último, o fornecedor fazer degustação nas lojas ou impulsionar essas categorias novas nas mídias sociais. Um diferencial é o fornecedor dar exclusividade por determinado período para nós. (Comprador 1)</p>

Testemunho do(a) Representante Comercial	Testemunho do(a) comprador(a)
<p>Buscar o envolvimento emocional do comprador na apresentação e tão ou mais importante que as características técnicas do produto. Valorizar o bem estar/sensação que o produto traz. Se possível, levar a amostra para o comprador testar/degustar.</p> <p>Outro fator de sucesso é a empresa/representante já tiverem obtido sucesso em cadastros recentes onde as novas categorias performaram. Por último, no caso de linha infantil, a atualização constante das licenças facilita o convencimento do comprador pelo investimento que os licenciadores fazem. (Representante Comercial 2)</p>	<p>Estar presente em grandes redes, já ter uma participação de mercado no estado, ter boa apresentação e qualidade, estar em uma categoria que está crescendo e ter posicionamento adequado de preço.</p> <p>O setor de perfumaria tem que estar sempre inovando na área de vendas. (Comprador 2)</p>
<p>Na parte objetiva são três: melhorar a margem percentual atual da categoria, melhorar a margem total em dinheiro versus um produto existente de baixa performance e ter um plano de marketing para dar suporte incluindo amostras para os decisores.</p> <p>Quanto à parte emocional, é necessário criar um engajamento do comprador levando opções para ele como decisões de fragrância, ingredientes, tamanho da embalagem e preço. Levar um mock-up com os <i>insights</i> recebidos aumenta ainda mais o engajamento. O comprador vai se sentindo como integrante do grupo decisor do lançamento. Na hora que chega o produto para o cadastro, o pedido sai quase automático. (Representante Comercial 3)</p>	<p>Além do produto fazer sentido para a rede, a lealdade do fornecedor é um fator primordial.</p> <p>O varejo precisa divulgar o lançamento na sua rede social, chegando a ter em alguns casos vinte mil visualizações em quarenta e oito horas no Facebook e Instagram. (Comprador 3)</p>

Testemunho do(a) Representante Comercial	Testemunho do(a) comprador(a)
<p>Trazer para o comprador o produto/categoria que ele está precisando, na margem correta com o suporte de marketing adequado. (Representante Comercial 4)</p>	<p>Os quatro Ps: produto certo, no preço certo, nas lojas corretas e com a promoção adequada. Melhor é começar em um número restrito de lojas para evitar ter baixo giro em uma loja com menos perfil para este lançamento.</p> <p>Quanto a margem, apesar de cada fornecedor/categoria já ser praticamente definido, se houver um incentivo para o lançamento podemos dar mais espaço. Via de regra, quanto mais massiva a categoria/marca, maior a margem e quanto mais premium, menor a margem percentual (que incidindo sobre um valor maior acaba sobrando um absoluto maior). Isso ocorre pois o investimento de uma marca premium é muito maior.</p> <p>Fornecedores maiores, ainda temos um bônus se atingimos a meta de sell-in do ano. Fornecedor novo/pequeno acabamos dando a oportunidade de fazer um teste com o primeiro pedido bonificado para um número restrito de lojas. (Compradora 4)</p>
<p>Levar inovação (não apenas mais do mesmo), com preço correto, a margem necessária para o varejo e o plano de marketing. (Representante Comercial 5)</p>	<p>Primeiro fator é o fornecedor deve se mostrar parceiro, passando a segurança que será flexível numa situação de o giro ser baixo. O segundo é o fornecedor aplicar um prazo de pagamento adequado com o giro do produto. Por último, a margem do produto.</p> <p>Fornecedores com relacionamento de anos tem mais facilidade nestes lançamentos pois a gente já confia no produto, com o prazo de pagamento adequado e, caso não haja sucesso, costumam aceitar ação de "rebate" para acelerar as vendas. (Compradora 5)</p>

Fonte: elaborado pelo autor

4.2.6. Orientação 6: Melhorias nos fornecedores para o processo de lançamento

O representante comercial é o principal elo entre o fornecedor e o varejista. Assim ele deve ser o responsável para garantir os cinco pontos de melhoria do fornecedor extraídos deste trabalho:

- i) Ser um dos integrantes da equipe de vendas preparado tecnicamente (com informações de mercado, estar atento às tendências, ter conhecimento profundo dos produtos dos lançamentos etc.) e exercer o *rapport* junto ao comprador, incluindo seus três componentes comportamentais: atenção mútua, positividade mútua e coordenação;
- ii) Levar para o fornecedor a sugestão de ter pelo menos um lançamento no primeiro trimestre do ano pois é um período que o varejista avalia o desempenho das categorias / fornecedores do ano anterior e está mais aberto para lançamentos que possam substituir os produtos de baixo desempenho;
- iii) Garantir que o fornecedor esteja com todas as informações básicas para cadastro do lançamento antes da reunião com o comprador;
- iv) Verificar junto ao fornecedor o estoque disponível do *SKUs* do lançamento bem como o fluxo de caixa para tranquilizar o varejista no caso do primeiro pedido ser alto e de uma possível alta de demanda nos demais pedidos;
- v) Obter o comprometimento do fornecedor com cada lançamento, independente do sucesso ou fracasso. Neste último caso é crucial que o fornecedor participe das ações para solucionar o “problema” como ações de *rebate* ou até em último caso a devolução, visando manter a credibilidade junto ao varejista para os próximos lançamentos.

Quadro 8: Código 6 – Melhorias nos fornecedores para o processo de lançamento

Testemunho do(a) Representante Comercial	Testemunho do(a) comprador(a)
<p>A indústria precisa estar comprometida até que o sell-out da primeira compra tenha acontecido integralmente, mesmo que tenha que aumentar o investimento em ativação.</p> <p>Outra melhoria é aceitar o cadastro de poucos <i>SKUs</i>. Tenho exemplo de uma indústria que levei dez <i>SKUs</i>, só foram aprovados dois e a indústria aceitou. Em termos de incentivo, cito a indústria que paga comissão antecipada para os lançamentos. (Representante Comercial 1)</p>	<p>Ter um gestor de vendas preparado para trazer o máximo de informação possível como por exemplo em que varejista ele já está presente, dados de mercado (tamanho, crescimento e market share) e top <i>SKUs</i> mais vendidos.</p> <p>No limite da confiança, passo o estoque de loja e o sell-out para o bom gestor fazer até o pedido. Caso o giro seja abaixo do esperado, o fornecedor deve ser parceiro de fazer alguma ação para resolver junto comigo. (Comprador 1)</p>
<p>Uma boa janela para o lançamento é no começo do ano pois grande parte dos varejistas faz uma análise de performance dos produtos do ano anterior e abre espaço dos que serão retirados por baixo desempenho. (Representante Comercial 2)</p>	<p>Sempre ter uma campanha de marketing que suporte o lançamento. Uma ferramenta que usamos é nosso Instagram, que dá muito mais retorno que um anúncio de televisão ou rádio, tanto os produtos de alto giro quanto os lançamentos. (Comprador 2)</p>
<p>Trazer lançamentos que realmente sejam produtos inovadoras. Não fazer promoção de lançamento de segmento premium.</p> <p>Incluir o comprador no processo de decisão dando opções do que lançar antes de trazer o produto aumenta o engajamento. Quando o comprador gosta muito nesta prévia, ele até agiliza o processo de cadastro. (Representante Comercial 3)</p>	<p>Ter as informações básicas disponíveis e corretas: <i>EAN</i> (código de barras do produto), <i>DUN</i> (código de barras da caixa de embarque), <i>NCM</i> (nomenclatura comum do Mercosul), dimensões do produto e da caixa e imagem em alta e baixa qualidade. (Comprador 3)</p>

Testemunho do(a) Representante Comercial	Testemunho do(a) comprador(a)
<p>Evitar o lançamento de produtos que apenas substituem existentes no mercado, ou seja, o dinheiro só trocaria de mão.</p> <p>Quanto a equipe de vendas, recomendo às indústrias priorizarem a contratação de representantes para categorias inovadoras pois estes dependem exclusivamente do sucesso. Os funcionários de venda sob o regime CLT podem apresentar o lançamento e, se o cliente não quiser cadastrar, podem simplesmente dizer que fizeram a parte deles ao apresentar o produto. O cara não tem o engajamento, é zero!</p> <p>Uma última melhoria é na linha da sustentabilidade/ecológica: não dá para admitir a área de pesquisa e desenvolvimento estar alinhada com esta tendência em troca de queda de performance e/ou cobrar mais que 10% em comparação ao produto atual não sustentável. (Representante Comercial 4)</p>	<p>Melhorar o preparo quanto a conhecimento de mercado e gestão de números do executivo de vendas de tratamento capilar e maquiagem.</p> <p>Como benchmarking cito os executivos da perfumaria.</p> <p>Outro ponto é o pleno atendimento ao regulatório além do fluxo de caixa saudável e estoque suficiente para o primeiro pedido e recompra em redes grandes.</p> <p>Por último, marcas/fornecedores novos precisam entregar margem acima dos atuais. (Compradora 4)</p>
<p>Trazer produtos, sendo totalmente inovador ou não, que enderece os quatro pontos já comentados.</p> <p>Sempre trazer quantidade de amostras suficientes para dar para os decisores. (Representante Comercial 5)</p>	<p>Acelerar o envio dos dados cadastrais completos e corretos, como por exemplo imagem em alta definição no fundo branco. (Compradora 5)</p>

Fonte: elaborado pelo autor

4.2.7. Orientação 7: Colocando-se do "outro lado da mesa"

O exercício de ter colocado os(as) entrevistados(as) do outro lado trouxe-nos cinco *insights* que considereei “fora da caixa”:

- i) O representante comercial por levar uma proposta de deslocamento do início do calendário promocional anual do cliente para abril para ajudar a “cobrir” o período considerado tradicional de férias do comprador no varejo brasileiro que ocorre entre dezembro e janeiro. Assim, as ações pré-estabelecidas no calendário ficam vigentes até março;
- ii) Quando o comprador pende para uma opinião de cunho muito pessoal, o representante precisa ser ainda mais técnico para contrapor para procurar contrapor. No limite da permanência do embate, recomenda-se fazer uma reunião com uma pessoa de outra área do varejista e do fornecedor, buscando assim o enriquecimento do debate;
- iii) Uma vez aceito o lançamento, um bom argumento que o representante deve reforçar para o varejista agilizar o cadastro é que ele (representante) está em uma “corrida” para apresentar para outros varejistas e, aquele que apresentar para seu consumidor primeiro tende a ser reconhecido como a rede referência em trazer mais novidades;
- iv) Um ponto de atenção que o representante deve levar para o fornecedor antes da reunião de apresentação e se o plano de trade é suficiente para ter a aprovação do cadastro, porém insuficiente para o lançamento ser um sucesso na rede. Como exemplo cito algumas redes que cobram um valor para a introdução de cada item e, se em três meses não performar, ele é automaticamente descadastrado;
- v) O representante deve fazer uma avaliação prévia se aquela determinada categoria do lançamento não é muito inovadora para o estágio de desenvolvimento / público alvo de determinada rede. Se este for o caso, é recomendável testar antes em redes mais desenvolvidas / com público alvo que busque mais inovação.

Quadro 9: Código 7 – Colocando-se do "outro lado da mesa"

Testemunho do(a) Representante Comercial	Testemunho do(a) comprador(a)
<p>Uma ideia é a personalização da embalagem para o varejista e a outra é lançar o produto exclusivo por três meses para uma determinada rede varejista. (Representante Comercial 1)</p>	<p>Como o espaço da gôndola é limitado, facilita quando o estudo já faz o estudo dentro na minha categoria total de compras, qual categoria está perdendo participação para dar mais espaço para as novas categorias que crescem mais. (Comprador 1)</p>
<p>A indústria deve ter sempre um plano de ativação de trade da linha para o ano, gerando um compromisso.</p> <p>Um diferencial é fugir do calendário tradicional. Por exemplo: se fechar de abr/20 até mar/21, o período de férias do comprador (entre dez e jan) já fica coberto pelo plano. (Representante Comercial 2)</p>	<p>Levar todas informações importantes como o diferencial do lançamento, quais redes já está cadastrado, participação dele e dos concorrentes. (Comprador 2)</p>
<p>Os aspectos são: inovação, margem e plano de marketing de suporte.</p> <p>Por último, a opinião pessoal do comprador deve ser deixada de lado. O critério deve ser técnico. (Representante Comercial 3)</p>	<p>Apresentar todo tipo de informação dos produtos com os diferenciais e garantir a execução de <i>merchandising</i> na loja para o consumidor conhecer. (Comprador 3)</p>

Testemunho do(a) Representante Comercial	Testemunho do(a) comprador(a)
<p>Evitar dois pontos: categoria muito desenvolvida que o mercado ainda não está pronto e plano de lançamento aquém do necessário.</p> <p>Para facilitar a aprovação, o comprador deve levar em conta se o lançamento traz um dinheiro novo pro varejo, pedir uma exclusividade por um tempo ou pelo menos agilizar para ter antes na rede para ser pioneiro e virar referência de inovador para os clientes e por último dar um resultado financeiro (margem e receita adicional com o plano de trade). (Representante Comercial 4)</p>	<p>Ter o plano B caso não der certo o lançamento: rebate, brinde, nova parceria com influenciadora, devolução. (Compradora 4)</p>
<p>Ser ágil no cadastro daquilo que acredito e pedir, no caso de rede varejista grande, pedir exclusividade no lançamento por um tempo.</p> <p>Priorizar os representantes que são parceiros desde o cadastro até o produto decolar ou ter que tirar de linha. (Representante Comercial 5)</p>	<p>Trabalhar a visibilidade da marca em locais chave como <i>e-commerce</i> e vitrine.</p> <p>Outro ponto é agir rápido no caso de um giro lento: rebate, troca ou devolução. Por último, vender para clientes saudáveis financeiramente. (Compradora 5)</p>

Fonte: elaborado pelo autor

4.2.8. Orientação 8: *Benchmarking* da concorrência

Uma grande fonte de aprendizado é a concorrência. Daqui conseguimos extrair quatro orientações não cobertas em outras partes deste trabalho:

- i) O representante deve ao longo de sua carreira procurar manter um relacionamento com o gerente do comprador, que não deve ser acionado para assuntos do dia a dia. Já no caso do lançamento de uma categoria em desenvolvimento que o processo de cadastro emperre, desde que previamente alinhado com o comprador, uma “escalada” para o gerente de compras pode por vezes fazer o processo andar;
- ii) Alguns fornecedores têm planos de trabalhar com representantes apenas por um período. No momento da transição para um executivo de vendas direto da indústria é fundamental “passar a área” de maneira profissional, principalmente se neste momento estiver um lançamento em andamento. O comprador irá lembrar positivamente desta passagem e o representante tenderá a manter a credibilidade com ele;
- iii) A decisão de o varejista cadastrar um lançamento é pautada na maioria das vezes por uma análise técnica embasada por dados de mercado. O pedido de favor e a insistência devem ser evitados pois o desgaste e o custo serão maiores em caso de insucesso;
- iv) Algumas grandes redes do varejo alimentar regional cresceram graças ao apoio conseguido representante comercial junto a indústria. Para marcas que ainda estão no processo de construção de *brand awareness*, procurar um representante que participou deste crescimento destas redes desde o começo pode ser um caminho de sucesso para o lançamento de categorias em desenvolvimento.

Quadro 10: Código 8 – *Benchmarking* da concorrência

Testemunho do(a) Representante Comercial	Testemunho do(a) comprador(a)
O <i>benchmarking</i> de outro representante é aquele que tem maior facilidade em ser atendido para levar um lançamento ou aquele que leva para o comprador melhores negociações da linha que já está cadastrada. (Representante Comercial 1)	O Pão-de-Açúcar hoje é referência pois dá um grande destaque na exposição do lançamento. Além disso, usa o programa de fidelidade e desconto via seu aplicativo para fazer oferta direcionada. (Comprador 1)
O representante <i>benchmarking</i> quando sente a dificuldade com o comprador para avançar no cadastro do lançamento e conhece bem o gerente de compras, o representante pede autorização para falar direto para tentar agilizar a aprovação. (Representante Comercial 2)	Um diferencial da concorrência é o programa de fidelidade, onde é possível fazer uma oferta exclusiva para alguns clientes através do aplicativo deles. (Comprador 2)
Há algumas redes alimentares menores em bairros nobres em São Paulo que são 3 fatores decisivos para ter sucesso no lançamento: o primeiro é o relacionamento de anos que o representante tem, o segundo é um produto super diferenciado alinhado com o público destas redes e por último degustação na loja. (Representante Comercial 3)	Tem um grande varejo alimentar aqui no Rio de Janeiro que cresceu muito dando espaço para marcas muito pouco conhecidas. Os representantes comerciais destas marcas quase não eram atendidos pelos varejos e, neste, eram muito bem recebidos e em contrapartida levavam a melhor condição comercial. (Comprador 3)
Aqueles que tem sentimento de dono, engajamento e, se acontecer de perder a representação para a indústria, contribui para uma transição profissional se colocando à disposição para qualquer <i>follow-up</i> futuro. (Representante Comercial 4)	Agilidade no cadastro de um novo fornecedor, que atualmente leva de 30 a 60 dias. A concorrência que agiliza consegue ganhar muita venda de um item que virou "febre" de repente. (Compradora 4)
Evitar representantes que são insistentes demais, pedem para cadastrar solicitando como favor ou fazem o cadastro a qualquer custo. (Representante Comercial 5)	Concorrentes que apostam na variedade, preços agressivos no e-commerce e entrega rápida grátis a partir de um valor baixo da cesta e com qualidade. (Compradora 5)

Fonte: elaborado pelo autor

4.2.9. Orientação 9: *Insights* finais

Como *insights* finais, destacam-se 5 pontos a serem observados:

- i) O representante é o responsável por acompanhar o *sellout* principalmente da primeira compra de um lançamento e deve sinalizar para o fornecedor alguma eventual necessidade de alguma ativação extra evitando que problema o baixo giro seja transferido para o comprador / varejista;
- ii) Uma diferenciação interessante a se fazer junto ao comprador é com relação a uma simples nova fragrância/sabor/etc, considerada apenas uma extensão/rodízio de linha versus um lançamento de uma categoria inovador, onde este último requer todo estudo/preparação/apresentação completa abordada ao longo deste trabalho. Com isso, busca-se agilizar e tornar quase uma rotina o simples cadastro de itens de extensão de linha;
- iii) Em redes menores, o representante pode fazer ainda mais a diferença ao participar ativamente na comunicação entre as diversas áreas do varejista, agilizando o cadastro, as imagens para impressão/divulgação *on-line* da comunicação e estar mais próximo dos chefes de seção da loja para garantir a execução do lançamento;
- iv) Uma boa parte das grandes redes varejistas faz um rodízio de compradores. O representante que estiver com dificuldade de aprovação de um lançamento de categorias em desenvolvimento deve avaliar se já não está próximo do momento deste comprador sofrer o rodízio e um novo chegar. Esta espera pode evitar um possível desgaste de “escalar” o tema para o gerente de compras;
- v) O número de marcas por categoria é geralmente bem maior do que as disponíveis na gôndola de um determinado varejista. Assim, uma maneira de o representante aumentar sua chance de cadastrar um lançamento é manter o contato com os compradores, mesmo que ele ainda não venda nada em determinada rede.

Quadro 11: Código 9 – *Insights* finais

Testemunho do(a) Representante Comercial	Testemunho do(a) comprador(a)
<p>A indústria precisa estar comprometida até que o sell-out da primeira compra tenha acontecido integralmente, mesmo que tenha que aumentar o investimento em ativação.</p> <p>Uma particularidade que existe em algumas redes regionais são que elas dão preferência para cadastrar produtos de representantes que são próximos dos donos há anos. Se a marca ainda não tem força no mercado, ela precisa de um representante experiente para acelerar o cadastro (Representante Comercial 1)</p>	<p>Sempre manter o contato com os fornecedores que ainda não estão cadastrados pois em algum momento você pode precisar de um deles. Como exemplo cito as mais de mil cervejarias artesanais existentes. É impossível dar espaço para todas, mas em algum momento posso vir a precisar de algum rótulo que tenha procura no mercado. O consumidor desta categoria quer novidades sempre e, se mantenho sempre os mesmos, a gôndola fica "cansativa".</p> <p>Um outro ponto é que uma rede menor como a nossa, a proximidade entre as áreas e maior e existe uma agilidade maior para a execução do lançamento em todas as lojas. (Comprador 1)</p>
<p>Uma dica é trocar a palavra lançamento, que quase todos vendedores usam, por inovação. Vale reforçar falando de novidade e diferencial. Isso deixa o comprador mais propenso a prestar atenção e pode facilitar o cadastro.</p> <p>Pesquisa da categoria do lançamento facilita a argumentação para o comprador. (Representante Comercial 2)</p>	<p>No caso de lançamento de alimentos, a indústria deveria focar na degustação. Já para produtos de higiene a demonstração faz a diferença. (Comprador 2)</p>

Testemunho do(a) Representante Comercial	Testemunho do(a) comprador(a)
<p>O mercado brasileiro está aberto e necessita de inovações que já são realidade em países desenvolvidos. Mesmo assim, ainda há casos que o comprador se posiciona contra os lançamentos e é preciso avaliar se vale a pena "escalar" para o chefe. Caso esteja chegando o momento de ser feito o rodízio de compradores, vale a pena esperar acontecer, fazer uma outra apresentação desde o começo para o novo comprador que geralmente chega com uma postura mais aberta a novidades.</p> <p>Uma dica que deixo para lançamentos inovadores é começar pelas redes de maior visibilidade, que são os clientes chaves. Isso vai acelerar o processo de cadastro nas redes menores que estão sempre de olho nas que ditam tendências.</p> <p>Uma prática a ser avaliada é a indústria dar um período de exclusividade do lançamento para uma rede que historicamente performa bem em lançamentos e é capaz de comprar todo volume produzido para aquele período do acordo. Vale falar para as outras redes grandes que há esta exclusividade para gerar agilidade no próximo lançamento. (Representante Comercial 3)</p>	<p>O representante comercial deve estudar a categoria para adequar o volume de acordo com o potencial de cada cliente para cada lançamento, que pode ser diferente da linha normal que ele já vende. (Comprador 3)</p>

Testemunho do(a) Representante Comercial	Testemunho do(a) comprador(a)
<p>Nas categorias possíveis, a indústria deveria lançar produtos que podem ser distribuídos em diferentes canais, aumentando a presença em diferentes varejos. Essa penetração ajuda a indústria a diluir o investimento de mídia e o consumidor a encontrar mais facilmente.</p> <p>Um outro ponto é não necessariamente ser o pioneiro. Há categorias que quando a indústria é o segundo a lançar, consegue trazer melhorias significativas para o produto/embalagem/gramatura da que foi pioneira e ter melhor resultado. (Representante Comercial 4)</p>	<p>No caso de maquiagem e tratamento capilar, o impulsionamento via blogueiras faz a demanda "explodir". Já no tratamento facial, o uso e divulgação de substâncias "em alta" como vitamina C e ácido hialurônico também vende mais.</p> <p>Outro ponto é o uso do CRM cruzando a base do fornecedor com o varejo, diluindo o investimento de mídia e aumentando a conversão nos consumidores <i>heavy users</i> que são <i>target</i>. (Compradora 4)</p>
<p>É fundamental que as empresas tragam inovação, mas atenção que após um segundo insucesso de um lançamento o varejo pode ficar mais restrito para cadastrar novos itens desta empresa.</p> <p>O fato do representante saber a hora de não chegar no limite de "forçar" o cadastro pode deixá-lo como opção para oportunidades futuras que o comprador precise (exemplo de um outro representante que não entregou) cadastrar de um produto que o representante tenha e ainda não esteja cadastrado.</p> <p>Após a profissionalização dos compradores no varejo brasileiro, recomendo para a indústria contratar representantes que tenham passado pela indústria (técnica) e já tenham a experiência adquirida como representante (entendendo as reais necessidades do varejo). (Representante Comercial 5)</p>	<p>Lançamentos que viram uma "febre" de uma hora para outra são os mais críticos para saber a hora de parar de comprar pois, caso contrário, pode virar um grande prejuízo para o varejista quando a "febre" passar. (Compradora 5)</p>

Fonte: elaborado pelo autor

4.3 *Check-list* final das orientações para os representantes comerciais

O presente estudo mostrou que, a partir do testemunho de cinco representantes comerciais com diferentes experiências profissionais, níveis de experiência, canais e áreas geográficas, tendo ou não passado pela indústria e do testemunho de cinco compradores também com sua vivência nos diferentes varejistas, pode-se elaborar as nove orientações compiladas entre as duas principais partes envolvidas no momento crucial da negociação para aprovação ou não de um lançamento de uma categoria em desenvolvimento no varejo.

A partir disso, o *check-list* final das orientações para os representantes comerciais desse trabalho é apresentado abaixo:

1. Marcar com antecedência a reunião da apresentação do lançamento, estar com a apresentação da indústria, levar amostras e todos os dados cadastrais é o começo de um bom planejamento;
2. Presença constante em loja para entender a dinâmica da gôndola e estudo profundo da apresentação das novas categorias garantem um bom embasamento para a negociação junto ao comprador;
3. Estar com os argumentos “na ponta da língua” para contrapor as objeções dos compradores de maneira construtiva em prol do benefício que o lançamento trará para o varejo é o principal ponto para a garantia do cadastro;
4. A apresentação durante a reunião precisa conter dados de mercado, onde o produto já está cadastrado, quais SKUs são os campeões de venda e um plano de trade robusto para suportar o lançamento;
5. Dentre os fatores chaves para o sucesso da aprovação do lançamento, destacam-se cinco *kpis* considerados praticamente pré-requisitos vencedores: alinhamento com o público alvo da rede, crescimento de vendas maior que a média da categoria, margem igual ou maior ao do fornecedor na categoria, posicionamento de preço e prazo de pagamento adequado com o giro;
6. Todos podem fazer melhor e a expectativa do comprador não é diferente. Assim, o representante precisa não só estar muito bem preparado tecnicamente para a apresentação bem como exercer o *rapport* junto ao comprador;

7. Para uma melhor atuação sobrepondo às barreiras em todo o processo do lançamento, o representante comercial deve se colocar constantemente “do outro lado da mesa” para compreender e poder atender as necessidades do comprador e da rede varejista;
8. Uma grande fonte de aprendizado rápido e sem custo é sempre estar atento às melhores práticas da concorrência ao fazer lançamentos com sucesso em categorias em desenvolvimento;
9. Para a relação de confiança ser duradoura, o representante também é responsável pelo desempenho do lançamento após o cadastro. Assim, ele deve acompanhar o *sellout* e, caso o desempenho esteja abaixo da expectativa inicial, ações de reversão tornam-se fundamentais para evitar um problema para o varejista e até, no limite, o descadastro do produto.

5. CONCLUSÃO

Respondendo ao objetivo principal desse trabalho, conclui-se que uma proposta de orientações para os representantes comerciais durante o lançamento de produtos em uma categoria em desenvolvimento no varejo é fundamental para endereçar uma queixa consistente constatada na pesquisa de Steenburgh e Ahearne (2018) aplicada junto aos líderes seniores de empresas sobre os maiores desafios que elas enfrentam referente ao aumento de receita. Esses líderes têm grande confiança em sua capacidade de desenvolver inovações, mas não em sua capacidade de comercializá-las.

Ao incentivar a aplicação das orientações contidas nesse estudo, os líderes das equipes comerciais garantirão a execução das etapas do processo de lançamento dos integrantes do seu time de vendas junto ao varejista, reduzindo a taxa de fracasso dos lançamentos, da ordem de setenta e seis por cento segundo o estudo da Nielsen (2014).

Um benefício adicional que a aplicação dessas orientações pode trazer é liberação do tempo dos vendedores, tão escasso conforme constatado no estudo de Verbeke e Verwaal (2011), para a realização de outras tarefas do seu dia a dia. Isso porque o *check-list* proposto além de garantir que o representante comercial cumpra o passo a passo, também possibilita que ele otimize seu tempo desde a preparação do lançamento até o produto estar disponível na gôndola.

Esse estudo mostrou que um fator chave de sucesso nos lançamentos é a boa relação vendedor-comprador, onde é necessária tanto a preparação do representante comercial com dados técnicos de mercado como buscar a conquista de uma relação mútua de confiança. Este ponto reforça a conclusão do estudo da Everdingen et al. (2011) que atestou que os fabricantes poderiam investir melhor na melhoria da qualidade da relação com os varejistas, potencializando o efeito positivo da duração do relacionamento que, por exemplo, abre espaço para a participação ativa em projetos de gerenciamento de categoria ou para realização de pesquisas específicas para o varejista.

Há evidências no presente estudo que tanto o varejo quanto a indústria, sendo representada aqui pelo seu elo de ligação que é o representante comercial, tem total interesse em levar para os consumidores categorias que ainda estão em desenvolvimento. Essa tendência é irreversível pois é fundamental para os mercados crescerem, contribuir na melhora da rentabilidade para varejista e indústria, trazendo também um adicional na

remuneração da força de vendas e, finalmente, levando novas experiências para os consumidores.

Por último, podemos considerar que este trabalho, ao tratar exclusivamente das atividades decisivas das pessoas que estão na fase final de todo processo do lançamento de produtos das categorias em desenvolvimento, que são o vendedor e o comprador, contribui para endereçar um ponto de atenção do relatório da McKinsen e Company (2019) onde muitos líderes falam da importância da inovação como catalisador do crescimento mas, por outro lado, deixam de agir quando se trata de mudar as pessoas, os ativos e a atenção da gerência em apoio às suas melhores ideias.

6. LIMITAÇÕES DO ESTUDO E FUTURAS PESQUISAS

Esse estudo apresenta algumas limitações como ter entrevistado apenas representantes comerciais autônomos e executivos de compras de redes varejistas localizados em apenas quatro estados: São Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais e Santa Catarina. Uma segunda limitação foi a abrangência dos canais pesquisados: farmacêutico, de supermercados, de livrarias e de lojas de departamento. Não foram contemplados neste estudo canais como *cash & carry*, eletroeletrônico, pet, material de construção, vestuário entre outros.

Além disso, o número de entrevistas realizadas também é considerado um limitador. Mesmo o autor tendo obtido o testemunho de cinco profissionais de cada um dos dois lados principais envolvidos na negociação do lançamento, o número total de entrevistas foi relativamente pequeno se comparado ao universo de mais de mil redes de supermercados filiados a ABRAS (Associação Brasileira dos Supermercados), mais de vinte redes filiadas a ABRAFARMA (Associação Brasileira de Redes de Farmácias e Drogarias) e de milhares de representantes comerciais que atuam em todo o país.

Futuras pesquisas poderiam considerar mercados diferentes aos de bem de consumo, levando em conta o comportamento em outros estados, e estudar também o comportamento de equipe de vendas contratadas diretamente pela empresa.

Este trabalho focou apenas nas orientações para os representantes comerciais. As áreas de marketing e de gerência de vendas não foram consideradas, mas podem facilitar o desempenho do vendedor nas nove etapas propostas. O planejamento feito pela indústria é também um elemento fundamental para o sucesso dos lançamentos. Assim, sugere-se também uma nova pesquisa abordando os elementos como o plano de marketing, grau de inovação do produto, participação de feiras para apresentação aos varejistas etc. e seus impactos no resultado dos lançamentos.

7. REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

AGNIHOTRI, R., RAPP, A. and TRAINOR, K. (2009), “Understanding the role of information communication in the buyer-seller exchange process: antecedents and outcomes”, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 24 No. 7, pp. 474-86.

AHEARNE, M.; MACKENZIE, S. E.; PODSAKOFF, P. M.; MATHIEU, J., & LAM, S. K. (2010). The role of consensus in sales team performance. *Journal of Marketing Research*, 47(3), 458-469. doi: 10.1509/jmkr.47.3.458

AHEARNE, M., MATHIEU, J., & RAPP, A. (2005). To empower or not to empower your sales force? An empirical examination of the influence of leader empowerment behavior on customer satisfaction and performance. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 945-955. doi: 10.1037/0021-9010.90.5.945

AHEARNE, M., RAPP, A., HUGHES, D. E., & JINDAL, R. (2010). Managing sales force product perceptions and control systems in the success of new product introductions. *Journal of Marketing Research*, 47(4), 764-776. doi: 10.1509/jmkr.47.4.764

ANDREA L. DIXON, ROSANN L. SPIRO, MAQBUL JAMIL (2001). Successful and Unsuccessful Sales Calls: Measuring Salesperson Attributions and Behavioral Intentions. *Journal of Marketing*, 65(3), 64–78. <https://doi.org/10.1509/jmkg.65.3.64.18333>

BARDIN, Laurence. Análise de conteúdo. 4. ed. Lisboa: Edições 70, 2008.

BERGEN, Mark E., DUTTA, Shantanu and WALKER, Orville C. Jr. (1992), “Agency Relationships in Marketing: A Review of the Implications and Applications of Agency and Related Theories,” *Journal of Marketing*, 56 (3), 1-24.

CALANTONE, R.J. and BENEDETTO, C.A.D. (2007), “Clustering product launches by price and launch strategy”, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 22 No. 1, pp. 4-19.

CASH, R. P.; WINGATE, J. W.; FRIEDLANDER, J. S. Management of Retail Buying. 3. Ed. [s.l.] National Retail Federation, 1995.

CLANDININ, D.J. & CONNELLY, F. M. (2000). Narrative inquiry: Experience and story in qualitative research. San Francisco: Jossey-Bass.

CLOSE-UP International, Analyserbi, Demanda RM Brasil, 2019

COHEN, Morris A., ELIASHBERG, Jehoshua and HO, Tech-Hua (1997), “An Anatomy of a Decision- Support System for Developing and Launching Line Extensions”, *Journal of Marketing Research* 34 (1), 117-29.

CRESWELL, J.W. (2007). *Qualitative Inquiry and research design: Choosing among five approaches* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage

CRESWELL, J.W. (2010). Projeto de pesquisa – métodos qualitativo, quantitativo e misto, 3ª edição. Porto Alegre, RS: Artmed.

EASTERBY-SMITH, M.; THORPE, R.; LOWE, A. *Management research: an introduction*. London (UK): Sage, 1991.

EISENHARDT, Kathleen M. (1989), “Agency Theory: An Assessment and Review,” *Academy of Management Review*, 14 (1), 57-74.

EUROMONITOR International, *Oral Care in Brazil*, April 2020

EUROMONITOR International, *Oral Care in The United States*, April 2020

FRANK Q. Fu (2009) Effects of Salesperson Experience, Age, and Goal Setting on New Product Performance Trajectory: A Growth Curve Modeling Approach, *Journal of Marketing Theory and Practice*, 17:1, 7-20, DOI: 10.2753/MTP1069-6679170101

Gilliland, D.I. (2003), “Toward a business-to-business channel incentives classification scheme”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 32 No. 1, pp. 55-67.

Gilliland, D.I. (2004), “Designing channel incentives to overcome reseller rejection”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 33 No. 2, pp. 87-95.

GRAHAM, Sandra (1990), “Communicating Low Ability in the Classroom: Bad Things Good Teachers Sometimes Do,” in *Attribution Theory: Applications to Achievement, Mental Health, and Interpersonal Conflict*, Graham, Sandra , and Folkes, Valerie S. , eds. Hillsdale, NJ: *Lawrence Erlbaum Associates*, 17–36.

GRANOVETTER, M. (1985), “Economic action and social structure: the problem of embeddedness”, *American Journal of Sociology*, Vol. 91 No. 3, pp. 481-510.

GREENBERG, Herbert M., and GREENBERG, Jeanne (1980), “Job Matching for Better Sales Performance,” *Harvard Business Review*, 58 (5), 128–133.

HAINES, D.C. (2007), “Manufacturer and retailer power in retailer response to trade discounts”, *Academy of Marketing Studies Journal*, Vol. 11 No. 2, pp. 1-18.

HULTINK, E.J. and ATUAHENE-GIMA, K. (2000), "The Effect of Sales Force Adoption on New Product Selling Performance", *Journal of Product Innovation Management*, 17, 435-50.

HULTINK, E.J., THOLKE, J.M. and ROBBEN, H.S.J. (1999), “Retailers’ adoption decision of new consumer durables”, *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 16 No. 5, pp. 483-90.

IRI, *POS data*, até 25 de dezembro de 2018

KANTAR WORLDPANEL, parceria com a revista *SuperVarejo*, 2016. *Estudo Mais Mais*.

- KAUFMAN, P.A. (2002), "Retailer acceptance of new products: a relational perspective", *American Marketing Association, Conference Proceedings*, Vol. 13, pp. 161-9.
- KAUFMAN, P., JAYACHANDRAN, S. and ROSE, R.L. (2006), "The role of relational embeddedness in retail buyers' selection of new products", *Journal of Marketing Research*, Vol. 43 No. 4, pp. 580-7.
- KÖK, G.; FISHER, M. L.; VAIDYANATHAN, R. Assortment Planning: Review of Literature and Industry Practice. *Retail Supply Chain Management*, n. 4, p. 307, 2009.
- KUMAR, N. (1996), "The power of trust in manufacturer-retailer relationships", *Harvard Business Review*, Vol. 74 No. 6, pp. 92-105.
- LEWISON, D. M. *Retailing*. 6a ed. New Jersey: Prentice-Hall, 1997.
- LIN, Jiun-Sheng Chris & CHANG, Yun-Chi, Retailers' New Product Acceptance Decisions: Incorporating the Buyer-Supplier Relationship Perspective, *Journal of Business and Industrial Marketing*, 27/2, 89-99, 2012.
- MALHOTRA, N.K. (2006), *Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada*. 4ª ed. Bookman Companhia.
- MATTAR, F. N., *Administração de Varejo*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.
- MARTINS, Gilberto de A.; THEÓFILO, Carlos R. *Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas*. São Paulo: Atlas, 2007.
- MCKINSEY & COMPANY, *Quartely Report* (October 2019), by Daniel Cohen, Brian Quinn, and Erik Roth.
- NIELSEN. *Breakthrough Innovation Report* (2014). Madri.
- OGAWA, S.; PILLER, F. T. Reducing the risks of new product development. *MIT Sloan Management Review* 47, p. 65-71, winter 2006.
- PAUWELS, Koen; SILVA-RISSO, J.; SRINIVASAN, S; HANSSSENS, D. (2004). "New Products, Sales Promotions, and Firm Value" *Journal of Marketing*, 68 (4), 142-56.
- PIZZO, A. L., *Fatores que influenciam as grandes redes varejistas no processo de decisão de introdução de produtos de pequenos fabricantes*. São Paulo, Catálogo USP, 2017.
- RACKHAM, Neil (1998), "From Experience: Why Bad Things Happen to Good New Products", *Journal of Product Innovation Management*, 15 (3), 201-7.
- RANGASWAMY, Arvind; SINHA, Prabhakant, and ZOLTNER, Andris (1990), "An Integrated Model- Based Approach for Sales Force Structuring," *Marketing Science*, 9 (4), 279-98.
- RAO, V.R. and MCLAUGHLIN, E.W. (1989), "Modeling the decision to add new products by channel intermediaries", *Journal of Marketing*, Vol. 53 No. 1, pp. 80-8.

REIBSTEIN, D. J., DAY, G., & WIND, J. (2009). Guest editorial: is marketing academia losing its way? *Journal of Marketing*, 73, 1–3.

ROSSMAN, G. & RALLIS, S.F. (1998). Learning in the field: An introduction to qualitative research. Thousand Oaks, CA: Sage

SAUNDERS, M.; LEWIS, P.; THORNHILL, A. Research Methods for Business Students. Essex: Pearson Education Limited, 2000.

SARVARY, M. (2002). Temporal differentiation and the market for second opinions. *Journal of Marketing Research*, XXXIX, 129–136.

SONG, X.M. & ZHAO, Y. (2004), “A neural network for predicting manufacturers’ perceived cooperation with distributors in the new product development process”, *Journal of Business to Business Marketing*, Vol. 11 No. 3, pp. 53-78.

SPEIER, C., & VENKATESH, V. (2002). The hidden minefields in the adoption of sales force technologies. *Journal of Marketing*, 66, 98–111.

SRIVASTAVA, R.K., SHERVANI, T.A. and FAHEY, L. (1998), “Market-based assets and shareholder value: a framework for analysis”, *Journal of Marketing*, Vol. 62 No. 1, pp. 2-18.

STATISTA RESEARCH DEPARTMENT (2019), Census data and Simmons National Consumer Survey (NHCS)

STEENBURGH, T & AHEARNE, M. (2018). How to Sell New Products. *Harvard Business Review*, November–December issue (pp.92–101).

STEENKAMP, J.-B.E.M.; HOFSTEDE, F.T. and WEDEL, M. (1999), “A cross-national investigation into the individual and national cultural antecedents of consumer innovativeness”, *Journal of Marketing*, Vol. 63 No. 2, pp. 55-69.

STREMERSCH, S., & VAN DYCK, W. (2009). Marketing of life sciences: a new framework and research agenda for a nascent field. *Journal of Marketing*, 73, 4–30.

SUNDARAM, S., SCHWARZ, A., JONES, E., & CHIN, W. W. (2007). Technology use on the front line: how information technology enhances individual performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 35(1), 101–112.

TEAS, R. & MCELROY, J. (1986), “Causal Attributions and Expectancy Estimates: A Framework for Understanding the Dynamics of Salesforce Motivation,” *Journal of Marketing*, 50 (January), 75–86.

TURF ANALYSIS, Brazil (2018).

VAN DEN BULTE, Christophe and LILIEN, Gary L. (2001), “Medical Innovation Revisited: Social Contagion versus Marketing Effort”, *American Journal of Sociology*, 106 (5), 1409-35.

VAN EVERDINGEN, Y. M., SLOOT, L. M., VAN NIEROP, E. and VERHOEF, P. C. (2011), "Towards a Further Understanding of the Antecedents of Retailer New Product Adoption", *Journal of Retailing* 87 (4, 2011) 579–597

VERBEKE, W., BAGOZZI, R.P. and FARRIS, P. (2006), "The role of key account programs, trust, and brand strength on resource allocation in the channel of distribution", *European Journal of Marketing*, Vol. 40 Nos 5/6, pp. 502-32.

VERBEKE, W., FRANK, D. B., BAKKER, A. B., & DIETZ, B. (2008). When intelligence is (Dys)functional for achieving sales performance. *Journal of Marketing*, 72, 44–57.

VERBEKE, W., DIETZ, B. & VERWAAL, E. (2011), Drivers of sales performance: a contemporary meta-analysis. Have salespeople become knowledge brokers? *J. of the Acad. Mark. Sci.* 39, 407–428.

VIEIRA, Valter Afonso; DOMINGUES SILVA, Juliano, CASSIOLATO BERBERT, Sean, FAIA, Valter da Silva. Impacto do Sistema de Controle sobre a Venda de Novos Produtos. *RAC - Revista de Administração Contemporânea* [em linha] 2015, 19 (Agosto-Sem mês) : [Data de consulta: 1 de junho de 2018] Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84042218007> ISSN 1415-6555

WERNER, U.; MCDERMOTT, J.; ROTZ, G. (2004), Retailers at the crossroads: how to develop profitable new growth strategies. *Journal of Business Strategy* 25, p. 10-17.

ZOLTNERS, Andris A. and SINHA, Prabhakant (2005), "Sales Territory Design: Thirty Years of Modeling and Implementation," *Marketing Science*, 24 (3), 313-31.

8. ANEXOS

8.1. Roteiro do questionário para entrevista com representante comercial

1. Por favor, de forma resumida, conte-me um pouco sobre a(s) empresa(s) que você representa.

Questões de apoio: qual área de atuação e principais linhas de produtos? Local da matriz, quanto tempo de atuação no Brasil e no mundo (se multinacional)? Ranking no mercado que atua?

2. Por favor, fale um pouco do seu cargo e principais responsabilidades.

Questões de apoio: Qual o nível hierárquico da sua posição? Quem é seu superior imediato? Você tem subordinados? Se sim, quem são e o que fazem para contribuir no atingimento dos seus desafios?

3. De um modo geral, como funciona o processo de lançamento da sua empresa?

Questões de apoio: Qual foi o último lançamento de produto da(s) sua(s) empresa(s)? Há quanto tempo? Era de uma categoria em desenvolvimento no mercado? Com que frequência sua(s) empresa lança produtos de uma categoria em desenvolvimento?

4. Como funciona sua preparação para a reunião de apresentação para o varejista?

Questões de apoio: A empresa te fornece alguma apresentação em Power point / pdf? Se sim, o que geralmente contém nesta apresentação? Você observa a categoria na gôndola do seu e de outros clientes? Você observa o posicionamento dos concorrentes nesta categoria? Quais são os argumentos chaves para convencimento do varejista a cadastrar os produtos? Você prepara uma lista de possíveis objeções e contra-argumentos de cada uma?

5. Durante a reunião, você pode me contar como flui a apresentação? E a negociação?

Questões de apoio: o cliente geralmente está aberto a novos cadastros? Se sim, esta abertura é similar para categorias já desenvolvidas versus categorias em desenvolvimento? Na sua opinião, quais fatores influenciam no sucesso do cadastro? A

aprovação do cadastro é mais fácil se a empresa já “joga” nesta categoria? Se joga, a participação de mercado desta empresa influencia?

6. Na sua opinião, quais são os fatores chaves para o sucesso da aprovação do cadastro de lançamentos de produtos em categorias em desenvolvimento?

Questões de apoio: O seu tempo de relacionamento ajuda no sucesso da introdução de novos itens? O peso das suas vendas na “cesta” do comprador influencia? A sua performance geral nos últimos 2 anos junto ao cliente é levada em conta? Sucesso de cadastros passados também são levados em conta? Conhecimento de performance de outras categorias / competidores pode ajudar? Cite alguns exemplos.

7. Quais são as melhorias que as empresas deveriam implementar no processo de lançamento de produtos de categorias em desenvolvimento?
8. Se você estivesse do outro lado (ou seja, se você fosse o decisor do varejista na aprovação de novos produtos de categorias em desenvolvimento), quais aspectos você levaria em conta para aprovar um novo cadastro?
9. Olhando para seus concorrentes (representantes de empresas que concorrem diretamente com você), quem você considera *benchmarking* e que atitudes e/ou práticas ele faz par ter êxito no lançamento de produtos de categorias em desenvolvimento?
10. Existe algum outro ponto relevante que você gostaria de colocar no processo de lançamento de produtos de categorias em desenvolvimento?

8.2. Roteiro do questionário para entrevista com executivo(a) de compras do varejo

1. Por favor, de forma resumida, conte-me um pouco sobre a(s) empresa(s) que você trabalha.

Questões de apoio: qual é o canal (supermercado, farmácia etc.)? Número de lojas? Local da matriz, quanto tempo de atuação no Brasil e no mundo (se multinacional)? Posição no ranking da Abras / Abrafarma / Outra Associação?

2. Por favor, fale um pouco do seu cargo e principais responsabilidades.

Questões de apoio: Qual o nível hierárquico da sua posição? Quem é seu superior imediato? Você tem subordinados? Se sim, quem são e o que fazem para contribuir no atingimento dos seus desafios?

3. De um modo geral, como funciona o processo de cadastro de um lançamento de um fornecedor?

Questões de apoio: Qual foi o último lançamento de produto que você cadastrou? Há quanto tempo? Era de uma categoria em desenvolvimento no mercado? Com que frequência você aprova o cadastro de produtos de uma categoria em desenvolvimento?

4. Como funciona o processo de cadastro após uma reunião de apresentação do fornecedor?

Questões de apoio: Você recebe a apresentação em Power point / pdf? Se sim, o que geralmente contém nesta apresentação? Você observa a categoria em questão na gôndola dos seus concorrentes? Você observa o posicionamento dos concorrentes deste fornecedor na categoria em questão? Quais são os pontos chaves que você busca que facilitaria o fornecedor a obter êxito na aprovação do cadastro? Quais são os argumentos sem fundamento que os fornecedores usam e o que você diz para contra-argumentar?

5. Durante a reunião, você pode me contar como flui a apresentação? E a negociação?

Questões de apoio: Nesta reunião, você está aberto a novos cadastros? Se sim, esta abertura é similar para categorias já desenvolvidas versus categorias em desenvolvimento? Na sua opinião, quais fatores influenciam no sucesso do cadastro? A

aprovação do cadastro é mais fácil se fornecedor já “joga” nesta categoria? Se joga, a participação de mercado dele influencia?

6. Na sua opinião, quais são os fatores chaves para o sucesso da aprovação do cadastro de lançamentos de produtos em categorias em desenvolvimento?

Questões de apoio: O tempo de relacionamento do vendas com você / com sua empresa ajuda no sucesso da introdução de novos itens? O peso das vendas deste fornecedor na sua “cesta” de compras influencia? A performance geral deste fornecedor nos últimos 2 anos junto à sua empresa é levada em conta? Sucesso de cadastros passados também são levados em conta? Conhecimento do fornecedor da performance de outras categorias / competidores pode ajudar? Cite alguns exemplos.

7. Quais são as melhorias que os fornecedores deveriam implementar no processo de lançamento de produtos de categorias em desenvolvimento?
8. Se você estivesse do outro lado (ou seja, se você fosse o representante comercial buscando a aprovação de novos produtos de categorias em desenvolvimento), quais aspectos você levaria em conta para convencer o cliente a aprovar um novo cadastro?
9. Olhando para seus concorrentes (varejistas que concorrem diretamente com você), quem você considera *benchmarking* e que atitudes e/ou práticas ele faz par ter êxito no lançamento de produtos de categorias em desenvolvimento?
10. Existe algum outro ponto relevante que você gostaria de colocar no processo de lançamento de produtos de categorias em desenvolvimento?