

UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ
Fábio Henrique Fonseca Santejani

**PERFIL IDEAL DO VENDEDOR INDUSTRIAL NA VISÃO DO
CLIENTE**

Taubaté – SP
2017

Fábio Henrique Fonseca Santejani

**PERFIL IDEAL DO VENDEDOR INDUSTRIAL NA VISÃO DO
CLIENTE**

Dissertação apresentada para obtenção do
Título de Mestre no Curso Mestrado
Profissionalizante de Engenharia Mecânica
do Departamento de Engenharia Mecânica
da Universidade de Taubaté.

Área de Concentração: Projeto Mecânico

Orientador: Profa. Dra. Miroslava Hamzagic

Taubaté – SP

2017

**Ficha Catalográfica elaborada pelo
SIBi – Sistema integrado de Bibliotecas – UNITAU**

S234p Santejani, Fabio Henrique Fonseca
Perfil ideal do vendedor industrial na visão do cliente. /
Fabio Santejani. /Fabio Henrique Fonseca Santejani. - 2017.
162f. : il.

Dissertação (mestrado) - Universidade de Taubaté,
Departamento de Engenharia Mecânica, 2017.
Orientação: Profª Drª Miroslava Hamzagic,
Departamento de Gestão e Negócios.

Vendedor industrial. 2. Perfil do vendedor industrial.
3. Desempenho do vendedor. 4. Satisfação dos clientes. I. Título.

Fábio Henrique Fonseca Santejani

PERFIL IDEAL DO VENDEDOR INDUSTRIAL NA VISÃO DO CLIENTE

Dissertação apresentada para obtenção do
Título de Mestre no Curso Mestrado
Profissionalizante de Engenharia Mecânica
do Departamento de Engenharia Mecânica
da Universidade de Taubaté.
Área de Concentração: Projeto Mecânico

Data: 29.06.2017

Resultado: Aprovada

BANCA EXAMINADORA

Profa. Dra. Miroslava Hamzagic

Universidade de Taubaté

Assinatura:



Prof. Dr. Giorgio Eugenio Oscare Giacaglia

Universidade de Taubaté

Assinatura:



Prof. Dr. Cesar Augusto Botura

DCTA – Departamento de Ciência
e Tecnologia Aeroespacial

Assinatura:



*Dedico este trabalho à Rúbia Calçado, minha esposa, e
às minhas filhas, Júlia Vitória e Isabella.*

AGRADECIMENTOS

À minha esposa Rúbia e às minhas filhas Júlia Vitória e Isabella, que adaptaram suas rotinas às minhas, neste período de grande esforço, dando-me todo o apoio necessário.

Aos meus pais, Aparecido Santejani, exímio vendedor, e Neuzeli da Fonseca, amante do conhecimento, que, desde meu nascimento, não mediram esforços para me fazer trilhar os caminhos da educação moral, intelectual e espiritual.

À Professora Arlete Fonseca de Oliveira, minha tia, que sempre incentivou a continuação da formação acadêmica, e não mediu esforços quando necessitei de ajuda neste trabalho, mesmo estando distante.

À Universidade de Taubaté – UNITAU, que além de oferecer um excelente ambiente educacional e profissionais qualificados, me concedeu o benefício da bolsa de estudo para participação neste programa de Mestrado.

À Professora Doutora Miroslava Hamzagic, por aceitar, dedicar e empenhar na primorosa orientação, além de confiar e acreditar em minha capacidade na melhor execução desta dissertação.

Aos professores Doutores Evandro Luís Nohara, Giorgio Eugenio Ocare Giacaglia e Cesar Augusto Botura por aceitarem compor a banca.

Ao professor Doutor Carlos Alberto Chaves, por me ajudar na escolha do tema, amparando-me nos primeiros passos, geralmente, tão difíceis de executar.

Ao professor Doutor José Francisco Grandinetti e ao professor Doutor Eurico de Arruda Filho, por possibilitarem a minha participação no programa de mestrado da Universidade de Taubaté.

Ao Professor Mestre Ivair Santos, por me ensinar o valor da tranquilidade, nos momentos da angústia decorrente das dificuldades.

Aos mentores Eduardo Ribeiro e José Roberto Michel, por serem exemplos de líderes instigadores à necessidade de sempre buscar a excelência nas vendas industriais.

Aos Professores, por me proporcionarem os elementos e conhecimentos indispensáveis para o meu saber e realização deste trabalho.

A todas as pessoas, que gentilmente colaboraram, respondendo os questionários, tornando possível a conclusão deste trabalho.

*“Clientes podem demitir todos de uma empresa, do alto executivo para baixo,
simplesmente gastando seu dinheiro em algum outro lugar. ”*

(SAM WALTON)

RESUMO

O vendedor industrial é um profissional responsável pelas vendas de produtos e serviços utilizados no meio industrial. Por serem produtos específicos para utilização neste segmento, e por possuírem alto custo e um processo complexo na aquisição, demandam um alto grau de cognição e experiência técnica do vendedor. Os resultados nas negociações são impactados pela relação empresa-vendedor e gerentes comerciais possuem diferentes opiniões sobre a formação e conhecimento necessários para o sucesso desta empreitada. Este trabalho tem o objetivo de propor um perfil ideal para o vendedor técnico industrial, de modo a atender às expectativas desse segmento de mercado e de seus clientes. Foram utilizadas a pesquisa bibliográfica na construção do arcabouço teórico e, como pesquisa empírica, foram aplicados dois questionários a dois grupos, utilizando-se a técnica de amostragem não probabilística. Os dados foram tratados e analisados por procedimentos estatísticos descritivos de estatística multivariada de agrupamentos ou análise de cluster. A seguir, com base nesses resultados e visando a correlação entre as respostas, aplicou-se um questionário do tipo survey à outro grupo, abrangendo uma maior quantidade de clientes que interage diretamente com os vendedores industriais da região do Vale do Paraíba. Constatou-se que os profissionais da indústria, objeto da pesquisa, consideram confiabilidade, flexibilidade, responsividade, atendimento, segurança, empatia e os tangíveis como qualidades/attitudes, determinantes no desempenho do vendedor industrial. A formação do profissional voltada para este leque de qualidades, neste segmento, garantirá um planejamento mais assertivo e o alcance de resultados satisfatórios e perenes nos processos de negociação comercial.

Palavras-chave: Perfil do Vendedor. Vendedor Técnico Industrial. Satisfação dos clientes. Estatística Multivariada.

ABSTRACT

Industrial salesperson is a professional responsible for the sales of products and services used in the industrial business. By they being specific products for use in this segment, and they have a high cost and a complex acquisition process, they demand a high degree of cognition and technical experience from the salesperson. The results in the negotiations are impacted by the company-salesperson relationship and commercial managers have different opinions about the training and knowledge necessary for the success of this negotiation. This work aims to propose an ideal profile for the industrial technical salesperson, in order to meet the expectations of this market segment and its customers. Were used bibliographical research in the construction of the theoretical framework and, as an empirical research, two questionnaires were applied to two groups, using the non-probabilistic sampling technique. The data were treated and analyzed by statistical procedures descriptive of multivariate cluster statistics or cluster analysis. Then, based on these results and aiming at the correlation between the answers, a survey questionnaire was applied to the other group, covering a larger number of clients that interact directly with the industrial salespeople in the Vale do Paraíba region. It was verified that the professionals of the industry, object of the research, consider reliability, flexibility, responsiveness, attendance, security, empathy and the tangible as qualities / attitudes, determinants in the performance of the industrial salesperson. The training of the professional focused on this range of qualities, in this segment, will ensure a more assertive planning and the achievement of satisfactory and perennials during results in the commercial negotiation processes.

Keywords: Salesperson Profile. Industrial Technical Salesperson. Customer Satisfaction. Multivariate Statistics.

LISTA DE FIGURAS

| | |
|--|-----|
| Figura 1 - Escala de Intangibilidade dos Serviços | 26 |
| Figura 2 - As quatro principais características dos serviços..... | 28 |
| Figura 3 - Passos no processo de vendas | 37 |
| Figura 4 - Evolução do Processo de Vendas | 43 |
| Figura 5 - Fatores que formam as expectativas dos clientes | 47 |
| Figura 6 - Zona de Concordância..... | 54 |
| Figura 7 - Tipos de planejamento..... | 57 |
| Figura 8 - Qualidades do vendedor industrial de sucesso..... | 68 |
| Figura 9 - Exemplos das classificações das variáveis..... | 84 |
| Figura 10 - Diagrama de Pareto | 85 |
| Figura 11 - Etapas do Trabalho..... | 89 |
| Figura 12 - Comparação entre fatores/características registrados em Zeithaml, Parasuraman e Berry (1990) e resultados da pesquisa empírica..... | 134 |
| Figura 13 - Comparação entre fatores/características registrados em Corrêa e Caon (2006) e resultados da pesquisa empírica. | 134 |

LISTA DE GRÁFICOS

| | | |
|------------|--|-----|
| Gráfico 1 | - Evolução da população em idade ativa por ramo de atividade..... | 30 |
| Gráfico 2 | - Evolução da população em idade ativa por ramo de atividade no Brasil 2001 a 2012 | 31 |
| Gráfico 3 | - Participação no PIB brasileiro dos três principais setores industriais ... | 31 |
| Gráfico 4 | - Evolução no PIB brasileiro de 2000 a 2012 dos três principais setores industriais | 32 |
| Gráfico 5 | - Número de empresas de serviços em atividade no ano 2000 no Brasil por tipo de atividade | 32 |
| Gráfico 6 | - Número de empresas segundo o segmento de serviço - Brasil – 2013. | 33 |
| Gráfico 7 | - Diagrama de Pareto – Quantidade de evidencias e quantidade de Qualidades/Atitudes | 93 |
| Gráfico 8 | - Grau de Escolaridade | 97 |
| Gráfico 9 | - Faixa em que a idade está inserida | 98 |
| Gráfico 10 | - Gênero dos Respondentes..... | 98 |
| Gráfico 11 | - Departamento de atuação dentro da empresa pelos respondentes | 99 |
| Gráfico 12 | - Tempo de trabalho sendo atendido por vendedores industriais | 99 |
| Gráfico 13 | - tempo de experiência trabalhando no seguimento industrial..... | 100 |
| Gráfico 14 | -Tamanho da empresa dos respondentes quanto ao número de empregados | 100 |
| Gráfico 15 | - Vendedor Industrial deve ter conhecimento técnico do produto fornecido | 103 |
| Gráfico 16 | - O vendedor deve ser sempre perseverante frente as dificuldades da negociação | 103 |
| Gráfico 17 | - A Honestidade e a Ética não são características totalmente relevantes em um vendedor industrial | 104 |
| Gráfico 18 | - Deve reconhecer, quando necessário, uma concessão a ser dada, evitando assim desgastar o processo de comunicação na negociação | 105 |
| Gráfico 19 | - Deve estar sempre munido de todas ferramentas de vendas como catálogos, recursos de mídia e os EPI's mínimos necessários para a visita ao cliente..... | 105 |
| Gráfico 20 | - Não deve agir baseado somente com foco na satisfação do cliente ... | 106 |
| Gráfico 21 | - Não é necessário que o vendedor industrial tente entender de forma rápida as necessidades do cliente | 107 |
| Gráfico 22 | - Credibilidade e confiabilidade não são qualidades importantes no vendedor industrial | 107 |
| Gráfico 23 | - A aparência do vendedor industrial é um fator muito importante no processo de vendas | 108 |
| Gráfico 24 | - Além de conhecer, ele deve acreditar no produto que fornece, transmitindo segurança para a aquisição pelo cliente..... | 109 |
| Gráfico 25 | - No processo de venda, a motivação do vendedor não é um elemento que pode fazer a diferença para o cliente | 109 |
| Gráfico 26 | - Denegrir a imagem do concorrente é uma atitude às vezes aceitável em uma negociação por parte do vendedor | 110 |
| Gráfico 27 | - É permissível, às vezes, o vendedor não ser pontual ao horário agendado | 111 |

| | |
|---|-----|
| Gráfico 28 - Não deve aparecer na empresa do cliente sem que antes tenha sido agendado a visita previamente..... | 112 |
| Gráfico 29 - O vendedor Industrial não deve se preocupar em ter um limite de insistência na oferta do produto | 112 |
| Gráfico 30 - O pós-venda não é uma responsabilidade do vendedor industrial, dessa forma ele não precisa se preocupar e atuar fortemente nesta parte do processo de vendas | 113 |
| Gráfico 31 - O vendedor industrial nem sempre deve dar valor ao conhecimento do cliente, as vezes subestimando-o | 114 |
| Gráfico 32 - Deve abordar um cliente na exposição do produto de forma clara e concisa, ou seja, sendo objetivo e direto..... | 115 |
| Gráfico 33 - Na exposição das características do produto, o vendedor deve reconhecer os pontos de melhoria do produto ofertado evitando apresentar desculpas sem sentido | 115 |
| Gráfico 34 - O vendedor Industrial deve se adaptar com facilidade às objeções e às certas condições negativas do cliente..... | 116 |
| Gráfico 35 - Deve visitar ou agendar uma visita ao cliente somente quando tiver alguma novidade ou produto que possa interessar ao cliente | 117 |
| Gráfico 36 - Depois do fechamento da venda, deve somente assessorar o cliente com feedbacks sobre a evolução do pedido quando o cliente solicitar | 118 |
| Gráfico 37 - Às vezes é necessário que o vendedor industrial não seja educado no processo de negociação | 118 |
| Gráfico 38 - Não deve se preocupar em responder a todas as dúvidas do cliente | 119 |
| Gráfico 39 - Nem sempre é necessário o vendedor escutar atentamente o que o cliente necessita até o final da solicitação, interpelando-o no meio do discurso..... | 120 |
| Gráfico 40 - O vendedor, em algum momento do relacionamento cliente/vendedor, e de forma sutil, deve procurar saber o que o cliente acha do seu desempenho..... | 121 |
| Gráfico 41 - O vendedor industrial deve sempre ter um check list a fim de conhecer as possíveis e reais necessidades dos clientes | 121 |
| Gráfico 42 - O vendedor industrial deve sempre tratar o cliente como sendo seu patrão | 122 |
| Gráfico 43 - Não é necessário o vendedor ter total poder de negociação no momento da venda pois, o mesmo tem superiores a recorrer neste momento.... | 123 |
| Gráfico 44 - O vendedor industrial deve ser sempre flexível às necessidades dos clientes | 123 |
| Gráfico 45 - O vendedor Industrial nem sempre necessita ser transparente com relação ao que promete em uma negociação | 124 |
| Gráfico 46 - É importante sempre o vendedor industrial surpreender o cliente com algo a mais do que simplesmente o que foi comprado. | 125 |
| Gráfico 47 - O vendedor industrial deve sempre ter a pretensão de que, é a pessoa mais inteligente no relacionamento com o cliente | 125 |
| Gráfico 48 - É importante que o Vendedor Industrial, além dos conhecimentos técnicos, ter conhecimentos financeiros e fiscais..... | 126 |
| Gráfico 49 - O vendedor deve estar sempre disponível e atender prontamente o cliente buscando eficiência no atendimento e na solução de problemas | 127 |
| Gráfico 50 - Dendograma vertical das 35 Qualidades/Atributos em função das respostas da Survey..... | 128 |

| | |
|---|-----|
| Gráfico 51 - Gráfico de Ligação através dos Passos | 129 |
| Gráfico 52 - Dendograma horizontal apresentando o ponto de corte e os clusters formados | 130 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|--|-----|
| Tabela 1 - Percentual dos empregos em serviços em países industrializados | 30 |
| Tabela 2 - Qualidades/atributos elencados pelos especialistas | 91 |
| Tabela 3 - Tabela das Qualidades/Atitudes ordenadas em ordem decrescente de frequência..... | 92 |
| Tabela 4 - Estatística descritiva das questões analisadas por meio de uma escala de Likert | 101 |

LISTA DE QUADROS

| | | |
|-----------|--|-----|
| Quadro 1 | - Serviços são diferentes | 27 |
| Quadro 2 | - A Evolução dos Sete Passos da Venda | 41 |
| Quadro 3 | - Exemplos de oportunidades | 55 |
| Quadro 4 | - Exemplos de riscos | 56 |
| Quadro 5 | - Exemplos de pontos fortes | 56 |
| Quadro 6 | - Exemplos de pontos fracos | 57 |
| Quadro 7 | - Objetivos e estratégias | 59 |
| Quadro 8 | - Exemplos de macropolíticas | 60 |
| Quadro 9 | - O velho e o novo profissional de vendas..... | 63 |
| Quadro 10 | - Perfil da função do vendedor | 65 |
| Quadro 11 | - Influenciadores de desempenho | 75 |
| Quadro 12 | - Fatores de desempenho valorizados pelo cliente | 76 |
| Quadro 13 | - Características de desempenho valorizadas pelo cliente..... | 77 |
| Quadro 14 | - Tipos de Pesquisa..... | 80 |
| Quadro 15 | - Exemplo de escala de Likert em 5 pontos..... | 86 |
| Quadro 16 | - Correlação entre Fatores e as Qualidades/Atitudes..... | 94 |
| Quadro 17 | - Qualidades/Atributos membros dos Grupos Formados..... | 131 |
| Quadro 18 | - Fatores relacionados aos grupos formados pelas Qualidades/Atitudes | 135 |

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

- A.C.* - Antes de Cristo
- D.C.* - Depois de Cristo
- PIB* - Produto Interno Bruto
- AMA* - American Marketing Association
- IBGE* - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
- MBA* - Master of Business Administration

SUMÁRIO

| | | |
|---------|---|----|
| 1 | INTRODUÇÃO | 18 |
| 1.1 | Formulação do Problema e Relevância do Tema | 18 |
| 1.2 | Hipótese e Questão de Pesquisa | 22 |
| 1.3 | Objetivos | 22 |
| 1.3.1 | Objetivo Geral | 22 |
| 1.3.2 | Objetivos Específicos | 22 |
| 1.3 | Delimitação | 23 |
| 1.4 | Organização do Trabalho | 23 |
| 2 | REVISÃO DE LITERATURA | 24 |
| 2.1 | Serviços..... | 24 |
| 2.1.1 | Definição de Serviços..... | 24 |
| 2.1.2 | Relevância dos Serviços | 28 |
| 2.2 | O processo de Vendas/Compras..... | 35 |
| 2.2.1 | A importância da Área de Vendas | 35 |
| 2.2.2 | Integrantes do Processo de Vendas..... | 37 |
| 2.2.3 | Expectativas dos Clientes..... | 44 |
| 2.2.3.1 | Fatores que Formam as Expectativas dos Clientes | 45 |
| 2.2.4 | Fatores Relevantes da comercialização de produtos industriais | 48 |
| 2.2.4.1 | Qualidade, funcionalidade, capacidade técnica do produto | 49 |
| 2.2.4.2 | Preço | 50 |
| 2.2.4.3 | Negociação | 53 |
| 2.3 | Objetivos estratégicos e vendas | 55 |
| 2.3.1 | O papel da alta administração..... | 58 |
| 2.3.2 | O papel do Vendedor..... | 60 |
| 2.3.2.1 | Perfil do Vendedor..... | 63 |
| 2.3.2.2 | O atendimento do cliente pelo Vendedor | 68 |
| 2.3.2.3 | A formação ideal de um vendedor..... | 70 |
| 2.3.2.4 | A importância do conhecimento técnico do Vendedor | 71 |
| 2.4 | Fatores que influenciam no desempenho do Vendedor | 73 |
| 2.4.1 | Fatores que determinam o desempenho do vendedor na visão do cliente ... | 76 |
| 3 | METODOLOGIA | 78 |
| 3.1 | Classificação dos Métodos de Pesquisa | 78 |

| | | |
|---------|---|-----|
| 3.1.1 | De acordo com a abordagem | 78 |
| 3.1.2 | De acordo com o objetivo | 78 |
| 3.1.3 | De acordo com os procedimentos técnicos | 79 |
| 3.1.3.1 | Survey | 81 |
| 3.4 | Coleta, Tratamento e Apresentação dos Dados | 83 |
| 3.4.1 | Diagrama de Pareto | 84 |
| 3.4.2 | Escala Likert | 85 |
| 3.4.3 | Análise Estatística Multivariada | 86 |
| 3.4.3.1 | Análise de Agrupamentos ou Análise de Cluster | 87 |
| 4 | DESENVOLVIMENTO | 90 |
| 4.1 | Realização da Pesquisa – Etapa Exploratória | 90 |
| 4.2 | Etapa Descritiva | 94 |
| 4.2.1 | Instrumento de Pesquisa | 95 |
| 4.2.2 | Aplicação dos Questionários e coleta de dados | 95 |
| 4.2.3 | Tratamento dos dados | 96 |
| 5 | RESULTADOS E DISCUSSÃO | 97 |
| 5.1 | PERFIL DOS RESPONDENTES – 1ª PARTE DA SURVEY | 97 |
| 5.2 | PERFIL IDEAL DO VENDEDOR NA VISÃO DO CLIENTE – 2ª PARTE DA SURVEY | 100 |
| 5.2.1 | ANÁLISE DESCRITIVA DOS DADOS REFERENTES À 2ª PARTE DA SURVEY | 102 |
| 5.2.2 | ANÁLISE DE CLUSTER OU ANÁLISE DE AGRUPAMENTOS | 127 |
| 6 | CONSIDERAÇÕES FINAIS | 136 |
| | REFERÊNCIAS | 141 |
| | ANEXO A – QUESTIONÁRIO ESPECIALISTAS | 152 |
| | ANEXO B – SURVEY | 153 |

1 INTRODUÇÃO

1.1 Formulação do Problema e Relevância do Tema

O vendedor industrial é um profissional responsável pelas vendas de produtos e serviços utilizados no meio industrial.

Produtos denominados bens de capital como máquinas, equipamentos industriais, empilhadeiras, guindastes, pontes rolantes, ferramentas de uso geral, ferramentas de corte, elevadores, esteiras rolantes, ar condicionados, motores, parafusos, chapas de aço, materiais compósitos, produtos de consumo como solda, lubrificantes, produtos químicos e materiais do setor primário como resinas, madeira e metais podem ser citados como produtos comercializados por estes vendedores.

Dentre os serviços prestados por um vendedor industrial, elencam-se a instalação, montagem e reparo de máquinas ou equipamentos, manutenções e assistência técnica ao consumidor final de um fabricante, serviços de entrega da empresa fabricante para o cliente industrial, bem como serviços de treinamentos, consultorias, propagandas. (SIQUEIRA, 1992).

Por serem produtos específicos para utilização no segmento industrial, estes produtos demandam um alto grau de cognição e experiência técnica do vendedor a fim de facilitar a compreensão das reais necessidades dos clientes na elaboração de um plano apropriado para o amplo atendimento das necessidades destes clientes (GOBE *et al*, 2007).

No decorrer deste trabalho, em alguns momentos, o vendedor será referenciado como representante comercial, fornecedor, agente de vendas ou profissional de vendas, e o que atua no mercado industrial, com as mesmas referências anteriores acrescidas da palavra industrial bem como vendedor técnico ou engenheiro de vendas.

Segundo Gobe *et al* (2007), no contexto organizacional, algumas áreas, bem como a de vendas, são influenciadas por filosofias da empresa em que a convivência entre clientes e fornecedores dependem do pensamento das missões e objetivos organizacionais.

As empresas de vendas, ao longo dos anos por força do mercado global e da competitividade devem buscar as melhores estratégias para a excelência. Antigamente, essas empresas que eram alicerçadas em manutenção, finanças, produção, logística e *marketing* e vendas. Atualmente, elas buscam certificações, cuidam de carreiras, treinam seus empregados com programas e ferramentas de excelência, a fim de que possam definir e analisar melhor os problemas e apresentar soluções factíveis permitindo maior controle dos sistemas e auxílio na assertividade das decisões da empresa.

Segundo Siqueira (1995), existem diferenças entre o mercado de bens e serviços industriais e os de bens e serviços de consumo, podendo ser descritas por alguns pontos:

- com relação à quantidade de clientes, o mercado industrial possui menor número de consumidores em comparação aos de bens de consumo;
- as empresas industriais geralmente concentram-se em regiões específicas.
- no mercado industrial, os meios para o fornecimento dos produtos são reduzidos, ou seja, geralmente a própria empresa de vendas fornece diretamente ao cliente ou por meio de distribuidores;
- neste mesmo mercado, o fechamento de pedidos ocorre com menor frequência;
- a formação de preços de venda no mercado industrial possui maior complexidade por envolver vários fatores influentes no processo da venda industrial como: preços de lista, abatimentos em função da quantidade e do prazo, preços quando o frete é pago pela organização de vendas ou quando é feita pelo comprador, cláusulas contratuais, etc.;
- as compras no mercado industrial baseiam-se com coerência com relação ao volume, propriedades, prazos de fornecimento, subsídios do mercado financeiro, atendimentos pós-venda bem como históricos e confiabilidade do fornecedor;
- as características tecnológicas são relevantes como a pesquisa e o desenvolvimento, patentes, licenças de fabricação, vida útil;

- os serviços pré-venda são de extrema importância;
- a imagem do vendedor é representativa;
- a reciprocidade entre o fornecedor e o consumidor é elevada;
- quem realmente efetiva a venda é o vendedor industrial e a propaganda industrial é uma ferramenta da venda pessoal.

Sendo assim, é o representante comercial, em especial o industrial, é quem leva no seu trabalho diário as informações positivas e negativas da organização para qual ele trabalha, embora a empresa tenha toda a estrutura da filosofia interna na fabricação dos bens a serem vendidos.

Segundo Alperstedt *et al* (2011), a empresa, mesmo oferecendo bens e serviços que cumpram as verdadeiras utilidades do cliente, apoia-se também nas habilidades de seus colaboradores, especialmente dos representantes comerciais, que possuem função relevante no suporte ao consumidor. Embora a venda seja dependente das filosofias internas da empresa que a sustenta, tem seu ponto crítico na pessoa do vendedor.

Por ser um mercado extremamente específico, cujos materiais comercializados possuem, na maioria das vezes, um alto custo, um processo complexo, uma difícil consecução, a perspicácia do vendedor é relevante, pois dela depende o impacto positivo ou negativo no dia a dia da empresa consumidora e também da organização de vendas. Cabe ao vendedor, portanto, prover as alternativas em busca do bom resultado. Segundo Moreira (2007), não há um perfil exclusivo do vendedor, ou seja, existem competências diferentes para cada forma de venda. O melhor profissional é o que vai agregar requisitos e qualidades que alcancem as expectativas dos seus clientes.

Por isso, a pessoa do vendedor deve ser dotada de características intrínsecas que são oriundas de si próprias, porém, por força da importância desta função, os clientes, cada um guardando sua devida especificidade, querem que a pessoa do vendedor possua algo mais do que seja inerente as suas próprias características. Para Parente (2014), comunicabilidade, aparência pessoal, personalidade, conhecimento, atitude, saber ouvir, similaridade e adaptabilidade, são qualidades básicas que um vendedor necessita e colabora para o sucesso no processo de vendas.

Segundo Las Casas (1999), para que um bom vendedor obtenha êxito em seu ofício, algumas características são primordiais, sendo estas fundamentalmente pessoais e de personalidade. No que tange às características pessoais, pode-se mencionar a maneira de se vestir, pois o vendedor deve possuir uma boa imagem. Ainda segundo Las Casas (1999), o vendedor deve ter uma boa dicção, não ter um comportamento altivo, o que se torna inapropriado na divulgação dos seus produtos. Ou seja, a apresentação, postura e outros aspectos pessoais construirão uma imagem do profissional de vendas e da organização de vendas que representa. Quanto à personalidade, o vendedor deve ter dinamismo, versatilidade e um grau de conhecimento do segmento em que atua, além das demandas dos seus consumidores para que possa propor soluções comerciais pertinentes.

É necessário ainda que ele tenha mais informações e que seja provido de mais qualidades que vão deixá-lo com o perfil específico para cada segmento. Toda a complexidade na sua formação é entendida pela necessidade por um profissional altamente indispensável para realização de uma atividade, ou seja, uma prestação de serviços altamente importante e especializada. O representante comercial deixou de possuir o estereótipo do passado, com escasso conhecimento sobre mercados e concorrência, ocupando-se somente da elaboração de documentos e contratos, negociando apenas preço e condições de pagamento. O vendedor da atualidade deve ter mais conhecimento, deve ser especializado, porque os mercados e clientes, com novas exigências, desejam muito mais informações, pois existem outros fatores relevantes dentro de uma negociação. Então, o serviço do representante de vendas deixou de ser algo estanque. O aumento da oferta de produtos e serviços, gerado pela globalização e concorrência do mercado, ampliou o leque de possibilidades ao consumidor que exige do profissional de vendas conhecimentos múltiplos, flexíveis e específicos. Portanto, para atender processos produtivos complexos, a missão do vendedor industrial vai além de simplesmente prover ou não prover um produto de consumo, é necessário que ele tenha uma responsabilidade perante o mercado, pois seu desempenho é medido por ele ser co-gerador da eficiência do cliente, em que, associado ao seu nível de atendimento, está a lucratividade ou a perda de competitividade de seu cliente.

Diante disso, verifica-se a necessidade da construção do perfil do representante comercial industrial diferenciada frente aos outros profissionais do

mesmo ramo no mercado. O vendedor industrial deve deter conhecimentos sólidos sobre o seu processo de venda e o processo de compra do cliente além de conhecimentos específicos de cada segmento de mercado de acordo com as necessidades atuais e das exigências de cada um de seus clientes. O mercado necessita e está à procura de profissionais desta categoria, de vendedores industriais, que além de conhecimentos múltiplos, flexíveis e específicos, sejam comprometidos não só com os resultados da empresa de que é oriundo, mas principalmente com os da empresa de seus clientes. A sustentabilidade do negócio pode estar subordinada aos vendedores industriais, que se tornam responsáveis pelos resultados negativos ou positivos dos negócios e transações junto aos seus clientes.

1.2 Hipótese e Questão de Pesquisa

Com base no exposto, apresenta-se a seguinte questão de pesquisa: A visão do cliente proporciona a identificação do perfil ideal do vendedor industrial?

Para responder à questão de pesquisa, apresenta-se a hipótese com as variáveis que a compõe: A visão do cliente proporciona a identificação do perfil ideal do vendedor técnico industrial, de modo a facilitar a negociação e o atendimento às expectativas do mercado.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo Geral

Propor um perfil ideal para o representante comercial industrial, de modo a atender às expectativas de seu segmento de mercado e de seus clientes.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Apresentar uma revisão de literatura dos conceitos relevantes;
- Apresentar os pontos importantes sobre o papel do vendedor industrial;

- Efetuar uma pesquisa (*Survey*) visando identificar as Qualidades/Atitudes relevantes em um vendedor industrial;
- Identificar os fatores que determinam o desempenho do vendedor industrial em função da correlação entre as Qualidades/Atitudes indicadas pelos clientes.

1.3 Delimitação

Este trabalho, pretende apresentar o perfil ideal do vendedor técnico industrial, proposto com base em uma survey, reunindo informações obtidas no mercado onde este vendedor atua, especificamente de máquinas e equipamentos industriais.

1.4 Organização do Trabalho

Este trabalho, é composto por sete capítulos, assim elencados:

- O primeiro capítulo apresenta a Introdução, com os Objetivos, Relevância do tema, Delimitação e Organização do trabalho;
- O segundo capítulo trata da Revisão de Literatura que apresenta as informações existentes em publicações relevantes;
- O terceiro capítulo apresenta os métodos de pesquisa utilizados no trabalho;
- O quarto capítulo trata do Desenvolvimento propriamente dito;
- O quinto capítulo traz os Resultados e Discussões;
- O sexto capítulo as Considerações finais;
- Por fim, temos as referências.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Serviços

2.1.1 Definição de Serviços

A origem da palavra serviços é resultante da palavra em latim *servitiu*, significando um estado de escravidão e submissão. No conceito atual, serviço conota um desenvolvimento do seu significado de origem, podendo, em uma pesquisa no dicionário Michaelis de nosso idioma, encontrar vários significados para a palavra (MICHAELIS, 2016).

Johns (1999) concluiu, em um estudo realizado a respeito das várias definições apresentadas pelo termo serviços, que, na visão da administração, o termo refere-se a uma área da economia e pelas soluções obtidas de trabalhos e propostas. Considerando a visão da produção, o termo refere-se a uma metodologia utilizada e, um pouco além, na visão do *marketing*, o termo é empregado amplamente para mencionar as soluções encontradas nos trabalhos e propostas. Ainda no *marketing*, segundo Rathmell (1966) e Blois (1974), a definição de serviços não apresenta um consenso entre os especialistas, assim como a definição de outros termos desta área de estudo. Vargo e Lusch (2004) defendem que o termo ainda não possui um conceito definido, totalmente aprovado e que, mesmo após mais de 50 anos de análises e aprendizados a respeito dele, Grönroos (1978), Solomon *et al.* (1985) e Vargo e Lusch (2004) o definem como algo que não é palpável, visível, palatável, audível e rescendido.

Para Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011), podem-se conceituar serviços como sendo a atuação entre pessoas na produção, distribuição ou consumo de riquezas, resultando na permuta de valores entre as atividades de vendas e compras inseridas no mercado. Segundo Zeithaml e Bitner (2003), para um fácil entendimento, os serviços são atos, metodologias e atitudes, e que devem ser diferenciados os considerados serviços oferecidos como pratica fundamental da empresa, e os denominados serviços ao cliente, que é oferecido a fim de contribuir para o conjunto de bens fundamentais da empresa.

Blois (1974), responsável pela primeira publicação sobre a definição do termo serviços no *European Journal of Marketing*, declara que a American Marketing Association (AMA) foi a primeira a divulgar amplamente o significado do termo, definindo-o como “atividades, benefícios ou satisfações que são colocados à venda ou proporcionados de maneira agregada à venda de bens”. Para este autor, a definição da AMA, já que define a capacidade dos serviços gerarem benefícios e satisfações, também poderia apontar a bens, sugerindo assim uma nova variação aperfeiçoada do conceito, sendo: “Um serviço é uma atividade colocada à venda que gera benefícios e satisfações, sem levar a uma mudança física na forma de um bem”.

Gil (2008) conclui que, mesmo não tendo localizado um conceito sobre o termo serviço benquisto pelos diversos apreciadores do tema, conseguiu, pela apreciação dos diversos conceitos encontrados, idealizar o significado sobre a proposta de um serviço na atuação econômica, verificando que os serviços e os bens precisam ser apresentados entre as partes satisfazendo as demandas do comprador. E salienta que “o serviço pode ser uma atividade, um desempenho ou um processo...”, porém, também, é fundamentalmente um conhecimento que não implica na obtenção de algo físico, implicando sim na obtenção do próprio conhecimento proporcionando melhorias ao utilizador.

Ao estudar a diferença entre bens e serviços, percebe-se que, na maioria das vezes, ela é facilmente esclarecida, porém, efetivamente, a apresentação de um modelo de um bem puro ou de um serviço puro é muito complexo e até mesmo impraticável. Por este entendimento, um bem puro, sugeriria que as vantagens, auferidas por um cliente, não possuam princípios providos pelos serviços e com o mesmo teor de entendimento; um serviço puro não possui princípios providos por bens palpáveis.

Em conformidade com a realidade, encontram-se elementos de bens palpáveis nos serviços. Um exemplo é o contrato de um seguro, no caso contrário, quase todos os produtos apresentam elementos de serviços; pode-se citar um muito comum em quase todos estes bens, o serviço de entrega. Dessa forma, geralmente, ao analisar a diferença entre bens e serviços, pode-se definir bens como componentes, aparelhos diversos ou elementos físicos; e serviços, como atividades, empenhos ou performances. Assim, chega-se à conclusão de que a desigualdade

relevante entre eles é atribuída pela intangibilidade, conceituada como sendo produtos não palpáveis (HOFFMAN *et al*, 2012).

Pensando da mesma forma, Lovelock e Wright (2002) e Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000) indicam que nos serviços são encontradas duas propriedades peculiares, que são a intangibilidade, constituída por conceitos não físicos e a cooperação dos utilizadores, que participam do serviço oferecido e o julga segundo sua importância, convicção e perspectivas. Assim, esses utilizadores são componentes fundamentais no processo por iniciarem a operação específica ao serviço, mesmo ficando indiferentes, ou até mesmo compartilhando do serviço, torna-se um membro complementar na execução do serviço por ele mesmo requisitado.

Conforme Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011), Lynn Shostack sugeriu antes de qualquer outra indicação, através de uma escala de intangibilidade uma forma de diferenciar bens de serviços, conforme mostrado na Figura 1.

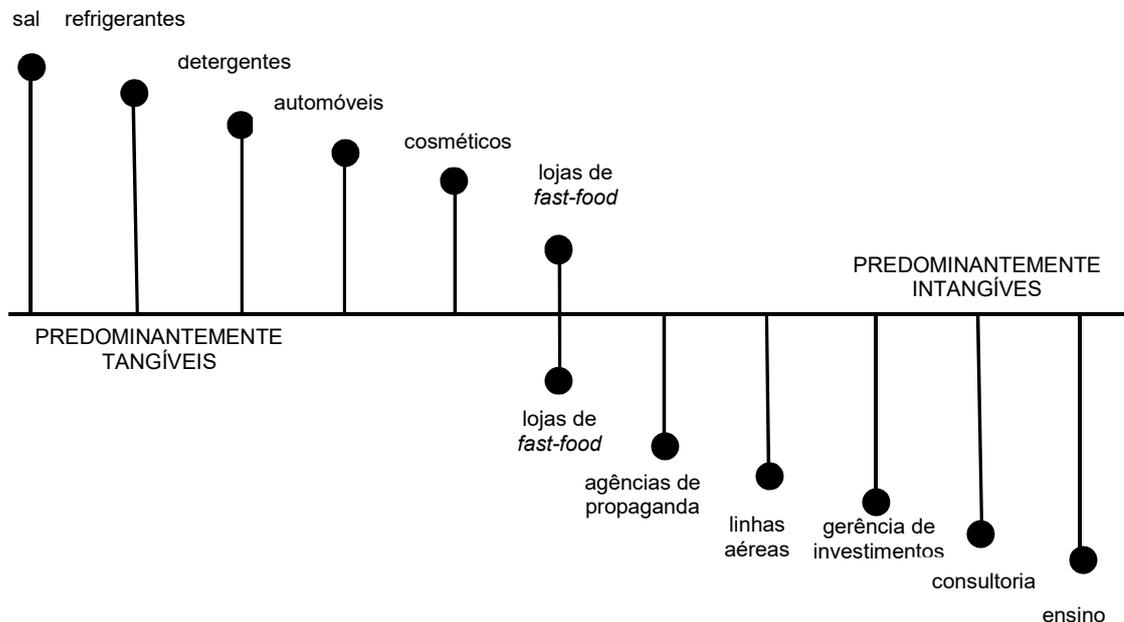


Figura 1 - Escala de Intangibilidade dos Serviços
Fonte : Shostack (1977) apud Corrêa e Caon (2006)

Segundo Zeithaml e Bitner (2003), a diferenciação entre o provimento de bens e serviços implica significativamente no gerenciamento de mercado das empresas, apresentando a heterogeneidade, a intangibilidade, a utilização concomitante à

fabricação e a fragilidade como características importantes dos serviços e que necessitam de atos peculiares de gerenciamento. Abaixo, conforme a Quadro 1, é apresentada uma síntese a respeito do diferencial entre bens e serviços e suas consequências.

Quadro 1 - Serviços são diferentes

| Bens | Serviços | Implicações Decorrentes |
|------------------------------|--------------------------------|---|
| Tangíveis | Intangíveis | Serviços não podem ser estocados. Serviços não podem ser patenteados. Serviços não podem ser exibidos ou comunicados com facilidade. É difícil determinar o preço. |
| Padronizados | Heterogêneos | O fornecimento de um serviço e a satisfação do cliente dependem das ações dos funcionários. A qualidade dos serviços depende de diversos fatores incontrolláveis. Não há certeza de que o serviço executado atenda o que foi planejado e divulgado. |
| Produção separada do consumo | Produção e consumo simultâneos | Clientes participam e interferem na transação. Os clientes afetam-se mutuamente. Os funcionários afetam o serviço prestado. A descentralização pode ser essencial. É difícil ocorrer produção em massa. |

Fonte: Zeithaml e Bitner (2003) *apud* Lantos (2012) – Adaptado pelo autor

Para Kotler e Armstrong (2007), fora a intangibilidade que significa a impossibilidade dos serviços a serem identificados e constatados antes de sua compra, forçando a entidade que vai prestar os serviços a demonstrar e evidenciar a sua qualificação para a aceitação do cliente, os serviços podem ser distinguidos também pela Inseparabilidade, que compreende a impossibilidade de separar os

fornecedores e os clientes dos serviços a fim de não afetarem os resultados finais, pois, nestes serviços, a fabricação e a utilização são simultâneas; variabilidade ou oscilação, que é representada pela dependência da qualidade por seus fornecedores assim como em qual local, data e forma que os serviços são disponibilizados, fato este influenciado pela desigualdade de atitudes e perfil do ser humano que impossibilita a uniformização dos serviços quando executados por um indivíduo; e pela perecibilidade dos serviços, que indica a impossibilidade de seu armazenamento para uma negociação ou utilização futura, podendo esse item, tornar-se um transtorno em um momento de acréscimo de sua necessidade e a inviabilidade de se manter em estoque ocasionando uma situação de exiguidade. Um resumo destas características é apresentado na Figura 2.



Figura 2 - As quatro principais características dos serviços
 Fonte: Kotler e Armstrong (2007) *apud* Angnes (2012) – Adaptado pelo autor

2.1.2 Relevância dos Serviços

Historicamente, pode-se verificar na economia ocidental, uma curiosa periodicidade na relevância da área de serviços, considerada uma classe de movimento econômico, desde o período clássico da Grécia antiga em grande parte dos séculos V e IV A.C. (BACELLAR, 2008; CORRÊA; CAON, 2006). Neste período, o povo grego reconhecia a relevância da educação dos jovens, mas a área de serviços era considerada uma atividade secundária em meio à população escrava e a atividade

rural. Entre os séculos XI ao XV D.C., conhecida como Baixa Idade Média (DA SILVA, 2016), o deslocamento que cruzava a “Europa e o Oriente até a China”, com ingredientes alimentícios e tecidos, foi considerado como um serviço que agregou a abundância de bens para cidades como Veneza, passando a ser uma área fundamental na economia de países como Portugal e Holanda através de suas empresas náuticas. Novamente, no advento da Revolução Industrial, a área de serviços torna-se economicamente irrelevante, reconquistando sua importância na metade do século XX, permanecendo em crescimento constante até os dias atuais e considerada como a área de suma importância econômica para os países desenvolvidos, evidenciada com o uso da mão de obra e formação de fortunas, observada no Produto Interno Bruto (PIB) (CORRÊA; CAON, 2006). Segundo Lovelock e Wright (2002), a área de serviços tem crescido intensamente, representando um enriquecedor da economia, constituindo um elemento fundamental para o desenvolvimento das ações desenvolvidas pelo mundo na geração de suas riquezas, diversificando sempre a fim de suprir às necessidades sociais com relação à criação de postos de trabalho e lucratividade, além de viabilizar o auxílio na fabricação e negociação dos produtos destinados ao consumo da sociedade. Segundo Hoffman *et al* (2012), por todo os lugares encontramos os serviços, como, por exemplo, em viagens, em consultas médicas, na alimentação em lanchonetes e restaurantes ou até mesmo nos colégios, e que gradativamente uma quantidade maior de países, particularmente os que possuem um caráter industrial, notam a geração do seu PIB pelas áreas de serviços.

A área de serviços apresenta grande parte do PIB do mundo e se mostra como uma parte ativa da economia, caracterizada pela sua representatividade no PIB e a quantidade de empregos gerados a uma alta taxa de crescimento superior do que outras áreas econômicas restantes, conforme apresentado na Tabela 1(CORRÊA; CAON, 2006).

Segundo Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014), a área de serviços, na atualidade, ocupa uma posição de liderança na economia. Observou-se, no decorrer dos 30 anos anteriores, a criação de mais de 44 milhões de novos postos de trabalho com o intuito de integrar as mulheres no mercado de trabalho e favorecer uma opção para a falta de postos de trabalho na indústria. A área de serviços, atualmente,

apresenta cerca de 70% dos rendimentos da economia dos Estados Unidos e vem aumentando substancialmente enquanto os setores de fabricação diminuem.

Tabela 1 - Percentual dos empregos em serviços em países industrializados

| País | 1980 | 1987 | 1993 | 1999 |
|--------|------|------|------|------|
| EUA | 67,1 | 71,0 | 74,3 | 80,4 |
| Canadá | 67,2 | 70,8 | 74,8 | 73,9 |
| Japão | 54,5 | 58,1 | 59,9 | 72,4 |
| França | 56,9 | 63,6 | 66,4 | 70,8 |
| Israel | 63,3 | 66,0 | 68,0 | 70,7 |
| Itália | 48,7 | 57,7 | 60,2 | 61,1 |
| China | 13,1 | 17,8 | 21,2 | 26,4 |

Fonte: UNITED NATIONS (1999) *apud* Corrêa e Caon (2006)

Para Corrêa e Caon (2006), no Brasil, os dados estatísticos apresentam características similares ao do mundo industrial, tendo aumentado nas últimas décadas o volume de mão-de-obra na área de serviços, apresentando, caso ponderarmos comércio como um afazer de serviço, que aproximadamente 60% de seus habitantes em idade ativa empenham-se na área de serviços, conforme apresentado no Gráfico 1.

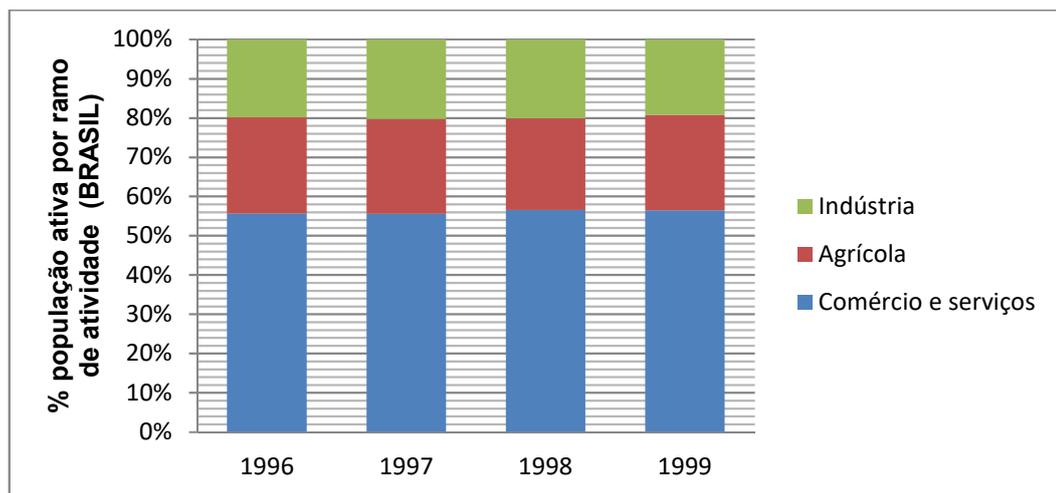


Gráfico 1 - Evolução da população em idade ativa por ramo de atividade

Fonte: IBGE (1997,1998,1999,2000) *apud* Corrêa e caon (2006) – Adaptado pelo autor

IBGE (2002, 2003, 2004, 2005, 2006, 2007, 2008, 2009, 2012, 2013) apresenta os dados da população em idade ativa igual ou superior a 10 anos por ramo de atividade dos anos 2001 até o ano de 2012, conforme Gráfico 2.

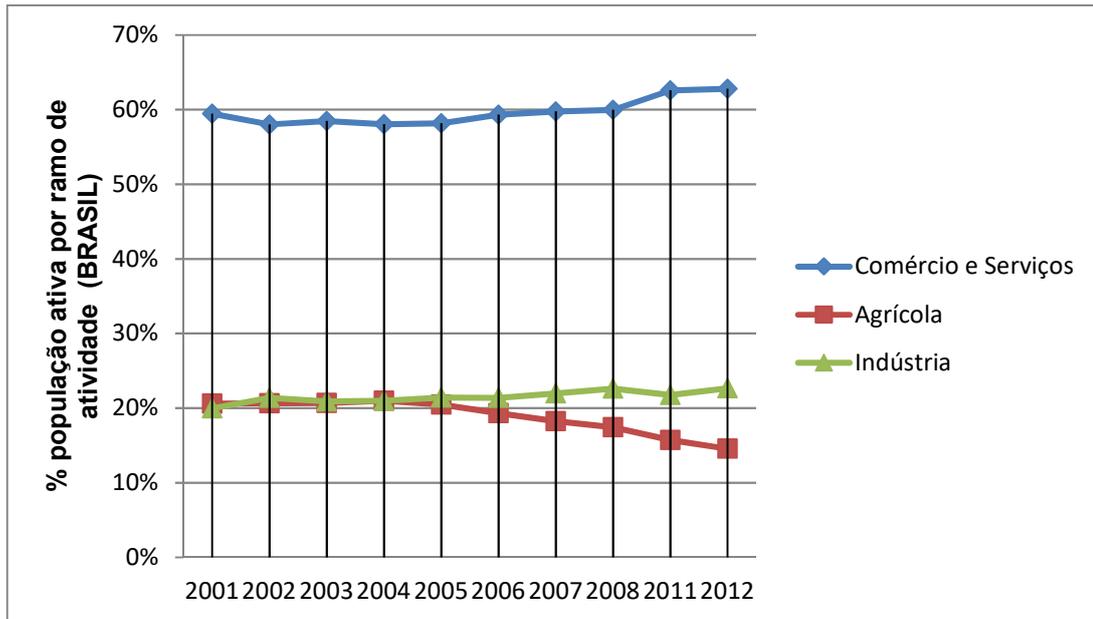


Gráfico 2 - Evolução da população em idade ativa por ramo de atividade no Brasil 2001 a 2012
 Fonte: IBGE (2002 - 2013) – Adaptado pelo autor

Com relação aos dados referentes à porcentagem do PIB do Brasil, o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) considera como indústria os negócios de extração mineral, de transformação, construção e serviços industriais de utilidade pública, e com relação à área de serviços, estão o comércio, transportes, comunicações, instituições financeiras, administração pública, aluguéis e outros serviços. Conforme o Gráfico 3, observa-se que de 1996 a 1999, a área de serviços se mantém por volta de 60% a sua participação no PIB do Brasil (CORRÊA; CAON, 2006).

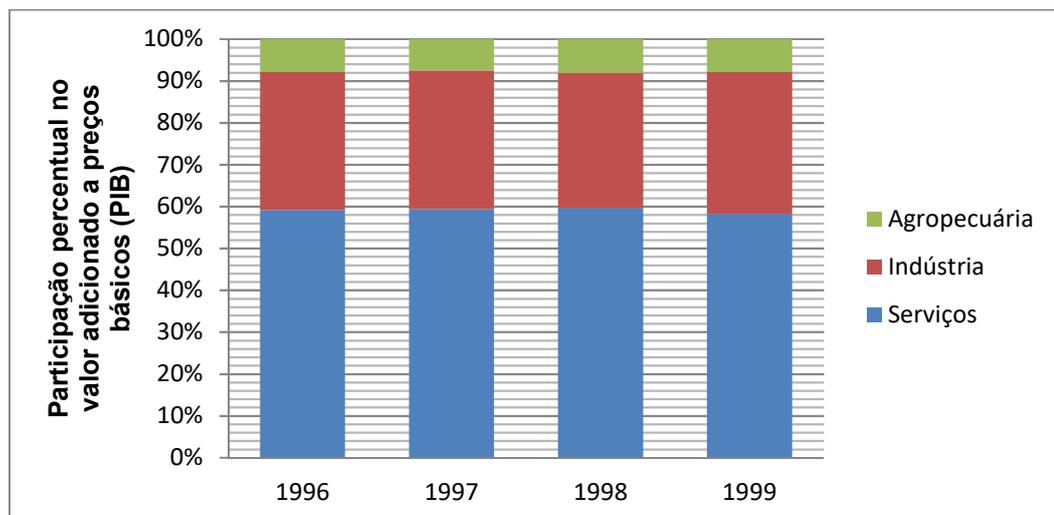


Gráfico 3 - Participação no PIB brasileiro dos três principais setores industriais
 Fonte: IBGE (1997,1998,1999,2000) *apud* Corrêa e Caon (2006) – Adaptado pelo autor

Conforme apresentado por Deepask (2016), um levantamento executado através de dados informados pelo IBGE, pode-se verificar, conforme o Gráfico 4, a evolução entre 2000 e 2012 do PIB brasileiro dos três principais setores industriais.

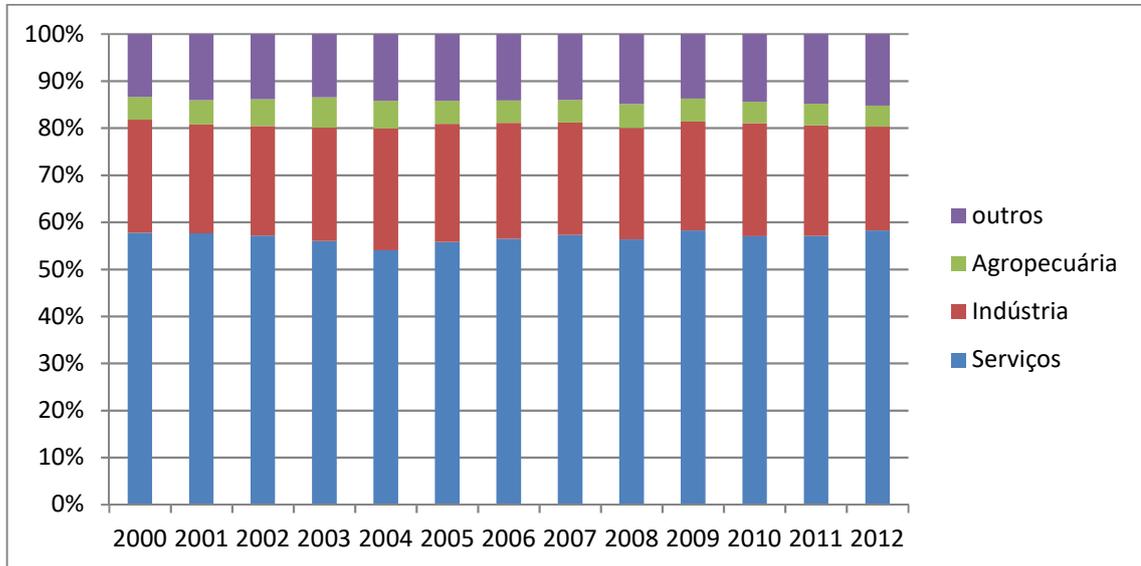


Gráfico 4 - Evolução no PIB brasileiro de 2000 a 2012 dos três principais setores industriais
Fonte: Deepask (2016) – Adaptado pelo autor

Corrêa & Caon (2006) salienta a observação dos dados referentes à quantidade de companhias de serviços no Brasil, conforme Gráfico 5, divididos por tipo de atividade no ano de 2000, expondo a relevância dos serviços de alojamento e alimentação, que progressivamente tem presenciado a entrada e instalação de grandes companhias multinacionais para operar no Brasil, atualmente, por exemplo, as grandes redes de hotéis e restaurantes.

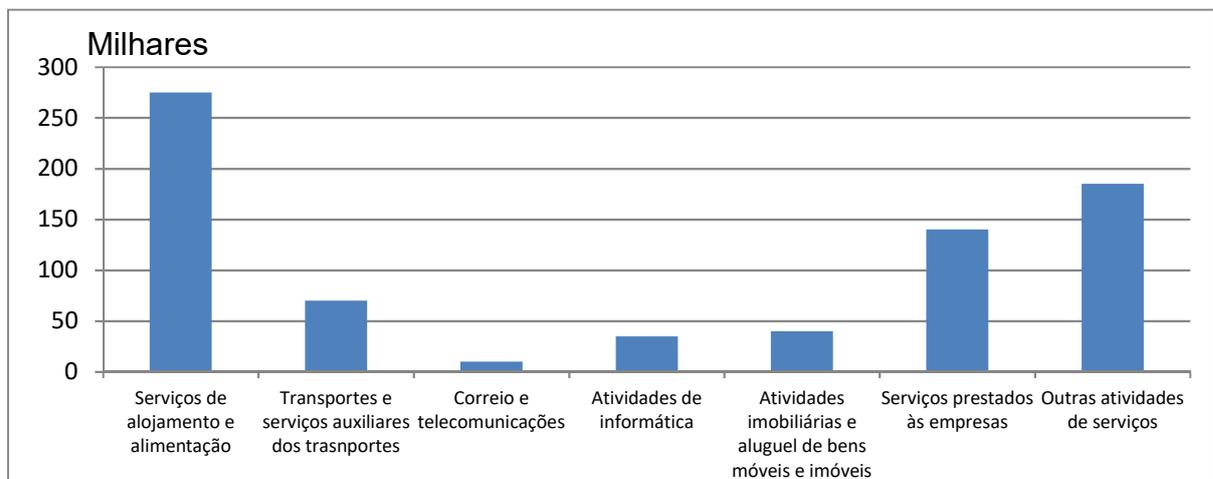


Gráfico 5 - Número de empresas de serviços em atividade no ano 2000 no Brasil por tipo de atividade
Fonte: IBGE apud Corrêa e Caon (2006)

IBGE (2016) apresenta, na Gráfico 6, a quantidade de empresas da área de serviços no Brasil no ano de 2013.

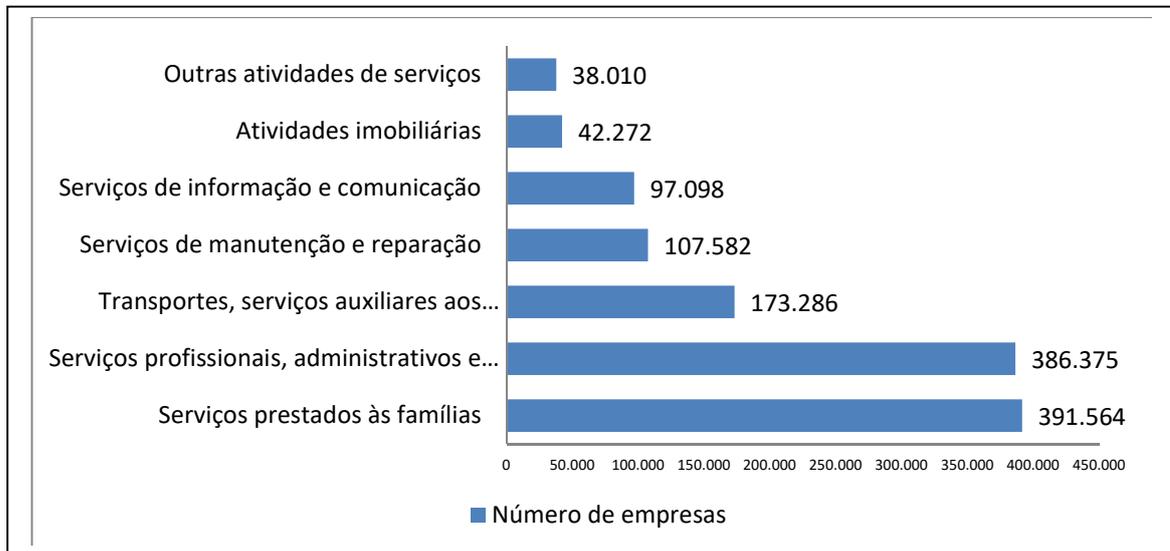


Gráfico 6 - Número de empresas segundo o segmento de serviço - Brasil - 2013
Fonte: IBGE (2013) apud IBGE (2016) - Adaptado pelo autor

Segundo Corrêa & Caon (2006), esta parte ativa da área de serviços na economia ocorre por sistemas político-sociais e tecnológicos como:

- urbanização, que utilizam serviços de segurança e transportes;
- alterações demográficas, salientando crianças e/ou idosos, levando à alta utilização de serviços educacionais, lazer e saúde;
- alterações socioeconômicas, pelo crescimento da mulher no mercado de trabalho e necessidades de altas velocidades do tempo de trabalho, gerando o inevitável aumento dos serviços de empregados domésticos, transportes especializados para os membros menores da família na condução até suas escolas, creches entre outros realizados por prestadores terceirizados;
- melhoria da qualidade de vida dos clientes, ampliando a necessidade de serviços de médicos especializados, professores personalizados e consultores de moda;
- aumento das inovações tecnológicas, como o progresso dos elementos de informática e de comunicações, melhorando qualitativamente os serviços e criando novos como movimentações bancárias via Internet, emissões de bilhetes aéreos, cursos à distância;

No setor Industrial, os serviços apresentam uma função relevante no aumento da performance econômica, sendo verificados três grupos (CORRÊA; CAON, 2006; GIANESI; CORRÊA, 2008):

- Conceção de uma diferença competitiva - os serviços fornecidos ao cliente, por companhias de produção, atuam na diferenciação da associação dos fundamentos tangíveis e intangíveis apresentados ao consumidor, tornando a empresa em um nível elevado em comparação com as condições apresentadas por seus concorrentes, ou seja, são os serviços envolvidos e que complementam as mercadorias oferecidas ao mercado, agregando valor a estas mercadorias e distinguindo-se da concorrência;
- Assistência aos trabalhos de fabricação – várias atividades nas companhias de fabricação apresentam, verdadeiramente, procedimentos de serviços (como em departamentos pessoais e treinamento, nos departamentos de preservação de equipamentos, análise de dados, etc.), que são extremamente importantes para o aumento da performance da empresa contra a concorrência, mostrando que estes procedimentos internos, executados entre departamentos, são relevantes e de alto impacto para o lucro de toda a operação;
- Fontes de rendimento – muitos afazeres de companhias de fabricação conseguem prosperar de forma que extrapolem sua simples atividade de suporte, instituindo dentro de uma unidade ou de um departamento da companhia a geração de seus próprios custos e ganhos e consequentemente de seus rendimentos.

Assim, pode-se evidenciar o quão importante é o desenvolvimento de concepções e práticas de administração nas execuções de serviços, da mesma forma que é dada um destaque à indústria de fabricação, a fim de não sofrer a ameaça de a economia ser domada por uma operação com baixa produtividade e desprotegida à concorrência internacional.

2.2 O processo de Vendas/Compras

2.2.1 A importância da Área de Vendas

Destaca-se que a área de vendas é de grande importância dentro de uma organização, devido esta área executar constantemente a projeção do conceito em que a organização busca no comércio, por intermédio da sua divulgação por vendedores cujo papel principal é o relacionamento cotidiano com clientes e o trabalho de vendas. Ao considerar como ponto primordial deste conceito a satisfação do cliente, pode-se garantir que negociar é a transferência de uma vantagem benéfica ao cliente, que possa se adequar à conveniência do comércio, estando este, acima da ação de entregar um objeto ou a prestação de uma atividade de serviços por uma importância de valor presumido (LAS CASAS, 2010).

Segundo Megido (2002), ao avaliar a história do Brasil, observa-se que a competência na realização das vendas associa-se em todo o tempo aos progressos conquistados, e à falta destas conquistas associa-se à incapacidade no desenvolvimento destas vendas. Assim, o autor considera que o exercício das vendas está presente nos cidadãos no decorrer de suas vidas, ocorrendo nas diversas condições do cotidiano da vivência destes indivíduos. Megido (2002) reforça, ainda, que, nas corporações, torna-se imprescindível educar-se para as técnicas e nos moldes do gerenciamento comercial, pois o fato da não preocupação com esta educação apresenta a geração de vários insucessos institucionais.

Para Silva e Silva (2010), as vendas representam as principais fontes de rendimentos de muitas instituições privadas, mostrando que a venda ocorre por um acordo entre duas instituições, em que uma oferece produtos ou serviços à outra por intermédio de um vendedor, enquanto que a outra, denominada compradora, executa o pagamento pelos produtos ou serviços recebidos.

Segundo Agnes (2012), várias organizações tornam-se motivadas no encontro de um padrão apropriado e eficiente para gerir a área de vendas, em razão da sua relevância, função, condição estrutural e disposição na hierarquia, avaliando a forma de sua administração e representatividade dentro do *mix de market*.

Las Casas (1999) salienta algumas das principais colaborações da área de vendas para a sociedade, quais sejam:

- para o meio econômico: Conforme Kirkpatrick (1980) *apud* Las Casas (1999), os produtos de nossa indústria ou agricultura não se vendem por si mesmos, não importa quão bons ou quão grandes sejam. Baseando-se, neste conceito, ações devem ser executadas a fim de que os produtos sejam comercializados dentro das normas predeterminadas pelos gestores, conseguindo a partir disto, através da geração de grandes vendas, o beneficiamento por parte dos compradores com maior quantidade de produtos, tendo por consequência ainda pelo crescimento da produção, o aumento de postos de trabalho e aplicação de recursos financeiros com fins lucrativos, ratificando dentro do sistema capitalista que as permutas são fundamentais para a economia;
- na elevação do padrão de vida da sociedade: os vendedores apresentam bens que fornecem bem-estar. Baseado na necessidade de sempre aumentar suas vendas, as empresas se esforçam em apresentar novidades, melhorias e benefícios em seus produtos que têm papel primordial no aumento do bem-estar da sociedade;
- no aprimoramento dos bens fornecidos: as organizações de vendas necessitam de vendedores para expandir mercados, sendo estes que executam o relacionamento com os clientes e captam informações negativas, recomendações ou conselhos além de elogios que contribuem para o estudo de aperfeiçoamento da excelência dos produtos;
- na preservação das operações institucionais: uma instituição, desde sua abertura, é uma geradora de despesas. O papel da área de vendas é de suma importância na aquisição de rendimentos, pois a empresa, sem conseguir comercializar os produtos, não gerará rendimentos e conseqüentemente não conseguirá honrar suas despesas e preservar os postos de trabalho;
- no aperfeiçoamento de profissionais: a área de vendas é uma relevante divisão na instituição para o aperfeiçoamento de profissionais de níveis elevados. O vendedor apresenta flexibilidade em função da heterogeneidade de clientes com os quais se relaciona, devendo ser um auto-gestor com relação ao seu tempo, às suas obrigações administrativas, na assessoria aos seus clientes e em seu objetivo principal que é comercializar. Tais capacidades tornam os profissionais multifuncionais, que são características imprescindíveis na conquista de altas posições nas instituições.

2.2.2 Integrantes do Processo de Vendas

Levy e Weitz (2000) apresenta o processo de vendas como um agrupamento de obrigações dos profissionais de vendas a fim auxiliar e simplificar o julgamento de aquisição pelo cliente. Conforme Porter (1979), o propósito principal do processo de vendas é a concessão de valores aos consumidores e a obrigação de fornecer verdadeiramente os bens ou serviços acordados entre as partes.

No processo de vendas, os fornecedores ou profissionais de vendas empenham-se na obtenção de um convívio permanente com seus consumidores, fundamentado por componentes de confiabilidade, credibilidade, competência e honestidade que se tornam elementares para a longevidade da inter-relação entre os fornecedores e consumidores (HAWES; MAST; SWAN, 1989).

Segundo Dubinsky (1980/1981), ao longo da história moderna de vendas, um dos modelos mais clássico e largamente aceito no processo de vendas é usualmente chamado de sete passos da venda, composto pela prospecção, pré-abordagem, abordagem, apresentação de vendas, superação das objeções, fechamento e acompanhamento pós-venda, conforme sequencia ilustrada na Figura 3.



Figura 3 - Passos no processo de vendas
Fonte: Dubinsky (1980/1981) - Adaptado pelo autor

Na descrição dos tradicionais sete passos utilizados no processo de vendas, Moncrief e Marshall (2005) descreve que a prospecção é o método em que o vendedor procura por novos e potenciais clientes e salientam que a prospecção é uma importante e essencial parte do trabalho do vendedor, considerada, por muitos, a parte

mais complexa e entediante do processo de vendas. Para Jolson e Wotruba (1992), uma razão evidente para a prospecção é a expansão da base de clientes aproveitando a perda anual de vários clientes pelas organizações de vendas. Conforme Kotler e Keller (2012), o processo de prospecção pode ser executado de várias formas: através de recomendação de outros clientes por clientes atuais, obtenção de listas e fichários de consumidores presentes no comércio, visitação de porta em porta, atuação em eventos institucionais referentes ao ramo de atividade da empresa, publicações em folhetos de venda, entre outras.

A pré-abordagem é toda atividade pós-prospecção antes da visita presencial ao cliente prospectado e ocorre praticamente em todas as televendas (MONCRIEF; MARSHALL, 2005). Segundo Kotler e Keller (2012), a pré-abordagem é o momento em que o vendedor deve reunir a maior quantidade de informação a respeito do cliente, identificando quem são os responsáveis por compras e quais os procedimentos adotados no processo de aquisição de bens ou serviços.

A abordagem é o primeiro minuto ou os instantes iniciais de uma venda, consistindo em estratégias e táticas utilizadas pelo vendedor para persuadir ou instaurar um *rapport* (relacionamento) inicial com o cliente. A abordagem constitui, no início da conversa, o aperto de mãos, o contato dos olhos e geralmente causando uma boa primeira impressão. Outras abordagens podem ser utilizadas, como, uma abordagem introdutória, uma abordagem de avaliação, uma abordagem do produto, uma abordagem sobre o custo-benefício dentro outras (MONCRIEF; MARSHALL, 2005).

A apresentação é o principal passo do processo de vendas, podendo ser complexa e de essencial preparação, sendo que, neste passo, o vendedor demonstra os produtos informando suas qualidades e as vantagens que fornecem ao cliente, e como atenderão às exigências e propósitos dos mesmos (FUTREL, 2003; KOTLER; KELLER, 2012; MONCRIEF; MARSHALL, 2005). Torna-se relevante que a apresentação seja ajustada e adequada propiciando a investigação dos benefícios da venda pessoal sobre outras formas de contato com o cliente (WEITZ *et al*, 2004; ALBERS, 2000).

A superação de objeções é definida como as perguntas dos clientes e hesitações sobre os produtos e a empresa e, geralmente, estão presentes em quase todas as negociações. É imprescindível uma preparação antecipada para as prováveis

objeções, utilizando uma aproximação assertiva junto ao cliente, com o intuito de vencer as reações negativas, apresentando as vantagens inerentes ao uso do produto, proporcionando um parecer favorável á obtenção do produto ou serviço. (KOTLER; KELLER, 2012; MONCRIEF; MARSHALL, 2005).

O fechamento é definido pelo completo sucesso da apresentação no processo de vendas, alcançando o auge da negociação pelo comprometimento da compra do bem ou serviço. Indica que as objeções foram superadas com sucesso e proporcionando o início do fechamento da venda (MONCRIEF; MARSHALL, 2005). Segundo Kotler e Keller (2012), várias negociações terminam sem êxito devido a não percepção do vendedor sobre o momento correto para requisitar o fechamento; muitos negócios são perdidos. Neste momento, o vendedor deve caracterizar um sinal da vontade do cliente no fechamento da compra, por meio de pareceres, aparências corporais e questionamentos.

Por fim, considerado o último passo do processo de vendas, o acompanhamento pós-venda é prioridade na garantia do contentamento e escolha do cliente, além da manutenção de um longo contrato com o cliente (KOTLER; KELLER, 2012). Para Stanton e Spiro (2000), o vendedor deve dar alta relevância para o acompanhamento pós-venda, pois a venda não é o fechamento do processo. Os autores consideram que os vendedores podem executar este acompanhamento de muitas formas como, por exemplo, ter a garantia que responderam a todos os questionamentos do profissional de compras reforçando o conhecimento das particularidades do acordo; em caso de atraso na entrega do produto, os profissionais de vendas têm a obrigação de presenciar a entrega ou realizar uma visita posterior, assegurando a satisfação. Dessa forma, os vendedores terão um cliente fidelizado, trazendo resultados financeiros para os vendedores e à organização de vendas. Para Moreira (2007), neste passo, o vendedor obriga-se a elaborar uma estratégia de preservação, garantindo que o cliente não seja abandonado ou atendido pela concorrência.

Segundo Moncrief e Marshall (2005), estes passos são considerados como os princípios mais aceitos na área de vendas, sendo mencionados e facilmente encontrados em livros e periódicos. Sobre tais princípios, esses autores relatam que o livro *“How to Increase Your Sales”* (Como Melhorar suas vendas), publicado em 1920, lista seis passos no processo de vendas: a prospecção, a pré-abordagem, a

abordagem, a demonstração, o argumento e o fechamento, mas não menciona o sétimo passo, denominado acompanhamento de vendas, incorporado posteriormente e mantido durante pelo menos 80 anos..

Fatores transformativos que incluem a tecnologia, as estratégias de vendas dentro das organizações, equipes de base para vendas, a melhoria do conhecimento do comprador entre outros, nas últimas duas décadas, têm influenciado diretamente na evolução dos sete passos da venda, mostrando que esses fatores são a chave para a movimentação dos tradicionais sete passos para um processo de venda mais evoluído. Essa evolução indica que as organizações de vendas e os vendedores alteraram a forma de utilização dos tradicionais sete passos de vendas em forma sequencial para um processo em quase toda a sua totalidade não sequencial, e que estão ainda em desenvolvimento por estas organizações passando por vários estágios de evolução (MONCRIEF; MARSHALL, 2005).

Segundo Moncrief e Marshall (2005), no Quadro 2, são apresentados os tradicionais sete passos da venda, os fatores transformativos que exercem grande influência nestes passos e a evolução do processo de vendas, que substituiu em várias organizações de vendas, os passos tradicionais com o objetivo de obter uma relação duradoura com seus clientes.

Baseando-se em dados de 1981, Moncrief (1986) verificou que diferentes trabalhos de vendas requerem diferentes atividades de vendas, estando inclusa a prospecção e que, 20 anos mais tarde, a etapa da prospecção já não é necessariamente executada pelos vendedores e tem sido conduzida por outros dentro da organização e, em muitos casos, o vendedor tem pouca ou nenhuma responsabilidade direta com a prospecção. Em muitas organizações, é usado o telemarketing que, ao encontrar um prospectado em potencial, pode fazer a venda ou até mesmo encaminhar para o vendedor, dependendo da estrutura da Organização. Neste contexto, a *Internet* permitiu potenciais condições na abordagem das organizações que são contatadas pelo vendedor, tornando mais eficiente e eficaz a etapa da prospecção, liberando o vendedor para concentrar em outras ações de vendas.

Quadro 2- A Evolução dos Sete Passos da Venda

| Tradicional sete Passos da venda | Fatores transformativos | Evolução do processo de vendas |
|----------------------------------|---|--|
| (1) Prospecção | <ul style="list-style-type: none"> • Telemarketing • Vendas pela Internet • Prospecção Organizacional | (1) Retenção e Eliminação de Clientes |
| (2) Pré Abordagem | <ul style="list-style-type: none"> • Dados das Contas no <i>Laptop</i> • Equipe de Apoio | (2) Base de Dados e Gestão do Conhecimento |
| (3) Abordagem | <ul style="list-style-type: none"> • Construção de uma Base | (3) Alimentando o Relacionamento (Venda de Relacionamento) |
| (4) Apresentação de Vendas | <ul style="list-style-type: none"> • Multimídia/<i>PowerPoint</i> • Ouvir • Vender a imagem da equipe • Inúmeras chamadas • Valor Agregado • Centros de Compras | (4) <i>Marketing</i> do Produto (Comercialização do Produto) |
| (5) Superação de objeções | <ul style="list-style-type: none"> • Pré Determinar as Necessidades | (5) Solução dos Problemas |
| (6) Fechamento | <ul style="list-style-type: none"> • Identificação Recíproca das Metas | (6) Agregando Valores / Satisfazendo as Necessidades |
| (7) Acompanhamento Pós-Venda | <ul style="list-style-type: none"> • Aumento da Eficácia da Comunicação através da Tecnologia | (7) Manutenção do Relacionamento com o Cliente |

Fonte: Moncrief e Marshall (2005) – Adaptado pelo autor

Segundo o manual *How to increase your sales* (1920), a tradicional pré-abordagem consiste na avaliação que o vendedor faz nos índices de fichários, em busca de fichas individuais de clientes, , onde são agregadas informações sobre endereço, o segmento de atividade, os contatos e qualquer outra informação pertinente ao cliente. Para Moncrief e Marshall (2005), atualmente, o vendedor tem estes dados instantaneamente por intermédio da tecnologia como os *Laptops* que facilitam e agilizam o processo de busca de informações sobre o cliente. Outras tecnologias vêm facilitando a pré-abordagem para os vendedores como o telefone celular e a internet.

Moncrief e Marshall (2005) mencionam que a etapa da abordagem, no sistema tradicional, consiste nas táticas usadas pelo vendedor no momento em que ele estava frente a frente com o cliente. Muitas mudanças ocorreram e, atualmente, esta etapa é representada por uma abordagem mais ampla, na qual o vendedor constrói uma base de relacionamento dentro da organização, buscando informar e solucionar problemas.

A etapa da apresentação passou por uma considerável transformação. Segundo Marshall, Moncrief e Lassk (1999), várias novas atividades de vendas estão relacionadas com a apresentação, dentre elas, a venda consultiva, a venda por valor agregado e, atualmente, a apresentação passa por várias reuniões, onde o vendedor toma a posição maior de ouvinte do que de falante (CASTLEBERRY; SHEPHERD, 1993; COMER; DROLLINGER, 1999).

Para Moncrief e Marshall (2005), a etapa tradicional de superar as objeções é a do vendedor aguardar qualquer motivo por parte do cliente para a partir deste motivo se esforçar para superar e levar o cliente para o fechamento. O vendedor de hoje em dia, por meio de vários contatos anteriores com o cliente, antecipa-se na apuração das necessidades precisas do cliente com relação ao produto a fim de se preparar para as objeções. Neste momento, os elementos principais para a superação das objeções é a ação de ouvir e fazer perguntas. Marshall, Goebel e Moncrief (2003) relatam que, em uma pesquisa executada com 215 gerentes de vendas de várias indústrias, a habilidade de escutar é o atributo considerado mais importante e procurado em vendedores principiantes.

Com relação à transformação na etapa do fechamento, tem-se, além do tradicional fechamento do pedido em curto prazo, a realização bem-sucedida em longo prazo dos objetivos de forma recíproca entre as partes, pois, para o vendedor, o fechamento pode representar o ponto máximo da venda, porém a maioria dos clientes leva em consideração os benefícios mútuos em longo prazo o que os objetivos podem representar dentro do relacionamento. E relacionamentos de longo prazo com os clientes cujo retorno sobre os investimentos seja negativo tornam-se um mau negócio para as empresas que devem se concentrar no valor do cliente (MONCRIEF; MARSHALL, 2005).

O fator principal da transformação da etapa do acompanhamento pós-venda é o aumento da eficácia da comunicação por intermédio da tecnologia. O *e-mail*

passou a ser um método preponderante no acompanhamento pós-venda, devido a sua facilidade de uso, pois o vendedor pode voltar ao seu escritório (físico ou virtual) e enviar uma mensagem para o cliente que a receberá rapidamente, respondendo também de pronto em caso de alguma dificuldade ou necessidade. Em fase de venda de relacionamento, o acompanhamento pós-venda ganhou um papel importante e agora com muito mais rapidez e eficiência na sua execução (MONCRIEF; MARSHALL, 2005).

Uma representação bem visual da evolução do processo de venda é proporcionada pela Figura 4, apresentando como centro ou o foco da execução de cada etapa do processo de vendas o cliente, evidenciando de forma substancial que a venda orientada para o cliente intensifica o sucesso das organizações de vendas atualmente (SCHWEPKER; CHARLES, 2003).



Figura 4 - Evolução do Processo de Vendas
 Fonte: Moncrief e Marshall (2005) – Adaptado pelo autor

2.2.3 Expectativas dos Clientes

Um alto nível de contentamento do cliente perante a uma atividade pode trazer vários benefícios para a empresa executora da atividade, ou seja, o cliente estará altamente propenso à aquisição futura e à disseminação positiva da atividade que lhe foi prestada a outras pessoas ou empresas que possam necessitar da mesma atividade (CARDOZO, 1965).

Aguiar (2001) enfatiza que, na interlocução com um cliente, o vendedor deve considerar o ato de atentar prioritariamente às palavras dele, captando, dentre vários tipos de informações proferidas, as suas expectativas, fontes inestimáveis de dados, tanto para as empresas de vendas quanto para os clientes que vão dando pistas de suas necessidades. Segundo Parasuraman, Berry e Zeithaml (1991), o entendimento das expectativas dos clientes é a base que proporciona a excelência na qualidade do serviço prestado, porém a essência destas expectativas e a maneira como são constituídas permanecem indefinidas no decorrer da bibliografia. Para Katz (1988), as expectativas são os posicionamentos dos clientes perante as empresas, relacionando os bens, os serviços e os procedimentos específicos dos especialistas com os responsáveis destas empresas.

Lovelock e Wright (2001) afirmam que as expectativas dos indivíduos a respeito dos serviços são motivadas por precedentes experiências como consumidores, por intermédio de um prestador de serviço, por serviços concorrentes de igual segmento, ou por serviços similares de segmentos distintos. Se o cliente não possuir um conhecimento particular significativo, poderá fundamentar nas suas expectativas pré-consumo em elementos como o *marketing*, imagem e a interlocução boca a boca.

Para Szymanski e Henard (2001), as expectativas são indispensáveis aos resultados da satisfação do cliente por executarem um comportamento antecipado e por fornecer um modelo ou correspondência para futuras decisões a respeito do desempenho de um bem ou de um serviço.

2.2.3.1 Fatores que Formam as Expectativas dos Clientes

Para Zeithaml, Parasuraman e Berry (1990), certos fatores formam a base para a formação das expectativas do cliente: as demandas e vontades dos clientes, a experiência passada pessoal do cliente, a propaganda boca a boca, a divulgação externa que integra a promoção da própria empresa e o preço.

Corrêa e Caon (2006) referenciam e descrevem esses fatores como:

- Demandas e vontades dos clientes – Um paciente precisando de um atendimento médico, neste momento assume o papel de um cliente que demanda ou até mesmo tem um desejo pelo serviço de saúde, ou seja, precisa se restabelecer de uma doença ou uma vontade de alterar sua fisionomia a fim de tornar-se mais bonito e elegante através de uma intervenção estética. A expectativa do cliente é influenciada por esse fator, pois o cliente, ao buscar um fornecedor de serviços, pensa e aguarda previamente a execução do serviço, esperando que suas vontades e demandas sejam realizadas e acolhidas. Nota-se ainda que, por vezes, o cliente tem sua demanda em conflito com sua vontade, podendo ser exemplificada por dentistas que têm seu local de trabalho localizado em subúrbios e pacientes/clientes desprivilegiados com relação à instrução e conhecimento, deparam com necessidades de pacientes/clientes com dor de dente e que aspiram à extração do dente dolorido (como feito antigamente em regiões distantes do Brasil), ao mesmo tempo em que o dentista instruído para preservar os dentes sabe que a demanda do paciente/cliente é o tratamento do dente e conseqüentemente a preservação do mesmo. A opção do tratamento do dente pode de certa forma demorar um tempo maior do que a extração e, assim, levar o paciente/cliente a sentir mais dor, fazendo com que o paciente/cliente, pelo seu desconhecimento, avalie o serviço prestado como sendo de péssima qualidade. Este cenário ocorre frequentemente em serviços especializados, devido a grande diferença cognitiva do processo do fornecimento do serviço entre o fornecedor e o cliente.
- Experiência passada pessoal do cliente – Apresenta grande influência sobre as expectativas do cliente ao buscar um fornecedor de serviço; pois, se o grau de contentamento das experiências anteriores com o fornecedor for elevado, as expectativas inclinarão a serem aumentadas. Alguns escritores enfatizam o fato

do “encantamento” do cliente quando feito de forma inconsciente e mal aplicado, pois o cliente embevecido inclina-se a aumentar suas expectativas em uma nova consulta ao fornecedor. Torna-se então importante que este encantamento do cliente seja de uma maneira em que o fornecedor possa permanentemente aumentar igualmente o nível de discernimento do cliente, obtendo um comparativo da expectativa aumentada e o seu discernimento benéfico ao fornecedor. Vale ressaltar que uma experiência anterior de um cliente avalia o serviço executado a ele por outros prestadores.

- Propaganda boca a boca – considerada como uma ferramenta de alta relevância, pois interfere nas expectativas dos clientes e baseia-se nas experimentações anteriores de outros consumidores, podendo apresentar o lado bom e ruim do fornecedor de serviços. A propaganda boca a boca tem grande influência sobre execução de serviços devido à grande complexidade de uma avaliação objetiva do serviço. Um exemplo é quando um paciente procura um profissional médico para uma intervenção cirúrgica e, como não tem condições de testar mais de dois fornecedores do serviço e definir o de serviço superior, baseia-se em informações de pessoas próximas e de grande influência.
- Divulgação externa – Refere-se a todo modelo de comunicação, podendo ser da respectiva empresa ou de organizações externas, como a internet que confronta e estuda os prestadores, anúncios, títulos – como, por exemplo, os certificados expostos em paredes dos fornecedores de serviços especializados. Este fator pode apresentar certo domínio sobre o nível de expectativa do cliente e geralmente estão sob o domínio do fornecedor de serviço. Um grande problema está no fornecedor fazer uma divulgação equivocada e assim aumentar as expectativas dos clientes para um grau em que o fornecedor não pode garantir em seu processo, ou até mesmo divulgar e produzir uma baixa expectativa que, mesmo sendo de um atendimento descomplicado, minimiza as chances da atração do cliente pelo serviço. Dessa forma, a melhor maneira é executar uma divulgação externa a fim de regular o grau de expectativas sendo estas, competitivas com o ofertado pela concorrência e otimizar os procedimentos de forma a serem atendidas da forma mais apropriada possível.

- Preço – Em função, quase sempre, da complexidade de um julgamento objetivo apresentado por um serviço, no momento pré-compra, o cliente inclina-se a organizar em sua consciência uma correspondência entre o padrão almejado do serviço e o valor cobrado, visto que este valor, na prestação de serviços, pode ser facilmente aferido e comparado pelos clientes que podem ordená-los representando forte influência nas expectativas almejadas, ou seja, determinando que um serviço de alto valor agregado deva ser melhor. Um alto valor cobrado por um serviço pode aumentar as expectativas na mente do cliente, podendo levar fornecedores e clientes a uma situação em que ocorre um incremento da procura do serviço ao se elevar o preço. Nota-se que em comércios que prestam serviços de luxo, obtém-se uma fidelidade crescente dos fiéis pelo valor cobrado elevado, conferindo a estes clientes uma fama de privilégio altamente reverenciado por alguns clientes.

Esses fatores que formam as expectativas dos clientes são representados na Figura 5.



Figura 5 - Fatores que formam as expectativas dos clientes
Fonte: Corrêa e Caon (2006) - Adaptado pelo autor

2.2.4 Fatores Relevantes da comercialização de produtos industriais

Os influenciadores e determinantes dos motivos que levam um consumidor, seja ele pessoa física ou jurídica, a adquirir produtos de uma organização de vendas ou de outra, são chamados de Fatores críticos do sucesso. Tais fatores são sempre verificados junto aos consumidores, e não explanados pela própria organização de vendas. Alguns fatores como qualidade, preço, *mix* de produto, imagem do produto e da empresa e a rápida resposta aos desejos de mercado são considerados críticos do sucesso e de fundamental relevância para a definição dos propósitos e estratégias de uma empresa (GOBE et al, 2007).

Para Hax e Majluf (1991), os fatores críticos de sucesso compõem uma quantidade limitada de fatores causadores do êxito na *performance* competitiva de uma transação, devendo ser frequentemente moldados, recaindo nas mudanças organizacionais ou do meio organizacional. Para Garcia (2003), a lista de fatores que vão compor um padrão exclusivo de decisão poderá diversificar em função do perfil da empresa investigada, no que tange aos seus propósitos, estratégias e políticas.

Costa (2014) salienta que os fatores utilizados para a definição dos propósitos e estratégias da empresa não são avaliados separadamente, considerando-se que algum fator pode influenciar diretamente em outro fator utilizado. Como exemplo, o autor cita o encontro de fatores como quantidade, tempo, preço, valor de frete e quantidade de estoque, constatada na definição de um propósito de compras, por uma afirmação feita por Ballou (2006) *apud* Costa (2014), “As quantidades de cada compra e seu momento afetam os preços a serem pagos, os custos de transporte e de manutenção de estoques”.

Baily *et al* (2000) apresentam seis fatores críticos, que devem ser analisados antes da determinação da organização de vendas: qualidade, quantidade certa, prazo, fonte de abastecimento, valor e negociação. O cuidado com esses fatores poderá evitar ineficiências no sistema produtivo pertencente ao fornecimento de materiais e diminuir riscos no processo de determinação de compra.

A seguir, são apresentados alguns fatores determinados pela literatura utilizada neste trabalho, não existindo condição obrigatória e nem o propósito de limitar o assunto.

2.2.4.1 Qualidade, funcionalidade, capacidade técnica do produto

Segundo Ferreira (1993), define-se qualidade como: 1. Propriedade, atributo ou condição das coisas ou das pessoas que as distingue das outras e lhes determina a natureza; 2. Superioridade, excelência de algo; 3. Dote, virtude; 4. Condição social, civil, jurídica e etc.

Pode-se notar, segundo a literatura, que existe pouca variação no conceito de qualidade, conforme indicado abaixo em ordem cronológica:

- Para Crosby (1980), é a adequação aos requisitos dos consumidores;
- Para Giansi e Corrêa (1994), qualidade em serviços é o nível em que as perspectivas do consumidor são percebidas pelo serviço executado;
- Para Kotler (1998), a qualidade é o conjunto de fatores e propriedades de um bem ou serviço que fornecem satisfação de carências informadas e tácitas;
- Para Christensen e Rocha (1999), o grau de qualidade de um bem ou serviço é determinado em função do conceito de qualidade pelo cliente e de sua sensibilidade;
- Para Nogueira (2008), qualidade é a adaptação de um serviço às utilidades e ao prazer esperado e exigido pelo cliente.

Segundo Gobe *et al* (2007), a qualidade é imprescindível, fundamentalmente em produtos de alto custo, com mais *status*, de maior durabilidade como os produtos duráveis e em produtos que impliquem perigos, como alimentos e remédios. Porém, entre produtos com mesma qualidade, o cliente pode optar pelo que está sendo vendido pelo de menor custo.

Conforme Baily *et al* (2000), na visão do cliente, a qualidade é devidamente conceituada como um agrupamento de propriedades importantes de um bem ou serviço para o atendimento de suas exigências. Assim, Dias e Costa (2012) entendem a qualidade como uma prevenção antecipada a defeitos na hora da entrega do bem ou serviço.

Baseando-se na ideia de que a qualidade para certas finalidades pode ser baixa ou alta, Baily *et al* (2000) mencionam que a qualidade para o consumidor está relacionada a duas formas para a caracterização do artigo a ser adquirido:

- Características de *performance*: indicação de finalidade, funcionalidade, aplicabilidade e *performance* almejados do bem ou serviço adquirido, o que favorece formas do fornecedor cumprir às expectativas do cliente;
- Características de conformidade: características em que o consumidor evidencia o que necessita. A característica é do bem e não da aplicação.

Segundo Lambert, Stock e Vantine (1999), o grau de qualidade é estabelecido por padrões específicos, características de design, projetos de engenharia, características de performance, de funcionalidade, conformidade de insumos e processos de manufatura. Por outro lado, Dias e Costa (2012) indicam que a performance, propriedades, confiabilidade, resistência, compatibilidade e serviço são aspectos relacionados ao produto.

2.2.4.2 Preço

Preço é o valor do produto, ou seja, é a quantia de dinheiro desembolsado pelo consumidor na obtenção de um produto (KOTLER; ARMSTRONG, 2003; GOBE *et al*, 2007).

Segundo Gobe *et al* (2007), para o representante comercial o preço representa o custo monetário do produto e a geração de renda, no entanto, para o cliente, o preço é um parâmetro de medição empregado para conceituar valor e o potencial de satisfação; porém, entre bens com mesmo valor, o que mostra uma qualidade superior será escolhido.

No Brasil, grande parte das empresas, nos períodos em que a inflação possuía índices elevados e a economia fechada, seus preços eram instituídos de forma própria e involuntária pela clássica equação do “custo + margem”, que funcionava fundamentalmente pela incapacidade do cliente em identificar as relações entre preço e valor em função da contínua modificação dos valores nominais dos preços repetidamente corrigidos pelas taxas inflacionárias. Em uma economia de comércio equilibrado e competitivo, no qual o preço do produto é ofertado pelo seu equilíbrio entre oferta e demanda, a organização apresenta permanentemente uma margem de manobra para modificar esse preço hipoteticamente oferecido, ou seja, os custos de fabricação e o preço dos serviços semelhantes oferecidos pelo mercado

devem ser utilizados como referência na determinação da política de preços da empresa e o preço deve prioritariamente apreciar a percepção do cliente sobre o custo-benefício do produto (CORREA; CAON, 2006).

Para Correa e Caon (2006), certos padrões que propõem as deliberações relativas ao estabelecimento de preços são definidos por algumas estratégias de preços, resultantes da associação dos fatores: custo de produção, concorrência e o comportamento do cliente.

Com relação às estratégias fundamentadas nos custos de produção, para esses autores, a forma mais utilizada na determinação do preço almejado do bem ou serviço, é o acréscimo de uma margem líquida de lucro ou uma porcentagem de rendimento mínimo obrigatório para os recursos aplicados no negócio, em que tal método decorre de duas premissas:

- o cliente selecionará o produto mais barato entre dois semelhantes;
- os custos das organizações concorrentes diminuem segundo sua curva de experiência na produção, ou seja, pressuposição da diminuição gradativa de um produto conforme o aumento da sua produção.

Apesar de as estratégias fundamentadas em custos de produção serem simples e rápidas de computar e apresentarem o menor preço que poderá admitir a lucratividade do negócio, elas demonstram graves limitações:

- limitam as metas do *pricing* (formação de preços) à lucratividade de curto prazo, tendo este último como parcela do cálculo do preço;
- precisam de uma estimativa de vendas, que de certa forma está diretamente ligada ao preço adotado;
- indicam que a ótica é completamente interna à empresa, que refletirá na eficácia do processo de operações que geram o serviço, desconhecendo o meio externo, podendo conduzir a empresa a realizar preços maiores ou menores do que o cliente estaria propenso a desembolsar;
- mostram que a determinação do custo unitário não é comum devido às propriedades intangíveis e à influência nos custos de fabricação, dos ganhos sucessivos e da incerteza da lucratividade futura da empresa, piorado pela dificuldade de medir e ao abuso praticado na divisão dos

custos de cada serviço, no caso de empresas que possuam uma vasta gama de serviços prestados no seu próprio espaço físico;

- remetem quase sempre a um menor preço receptível ao mercado por não considerarem a baixa elasticidade-preço normais de certos serviços. Para uma parte de clientes, preços mais altos são sinônimos de serviços de excelente qualidade.

Com relação à estratégia fundamentada na concorrência, segundo Correa e Caon (2006), ela é estruturada por três fatores:

- preço em função da curva de experiência: determinada organização X estipula seu preço igual ou abaixo do seu custo; dessa forma, uma parcela de clientes sugestionáveis a preço migrarão do concorrente para a empresa X, ampliando rapidamente o grau de experiência de X, e, conseqüentemente, com o menor preço estipulado, promoverá a chegada de novos consumidores, reforçando o deslocamento de X sobre a curva de experiência, permitindo ganhos imprevisíveis que, além de propiciar aumento de produção gerando maior redução de custos. Dessa forma, a empresa X, dificultará a permanência de concorrentes em seu mercado e reforçará sua posição estratégica;
- seguidor em preço: tem a vantagem de ser simples a sua implementação e a precaução contra guerras de preços com a concorrência de seu segmento. Consiste em estabelecer o preço adotado pelo mercado; pois, se tem preços maiores que a concorrência, poderá ter sérios problemas com o negócio e, praticando preços baixos, pode gerar represálias dos concorrentes;
- liderança em preço: um líder em preço em certo segmento impõe grande influência nos preços e políticas dos demais concorrentes, estando sempre à frente aos movimentos de mudanças nos preços.

Por fim, ainda segundo Correa e Caon (2006), as estratégias fundamentadas no comportamento do cliente dependem do julgamento ou do valor percebido do cliente, se o preço está bom ou não. Conforme for o conceito do valor percebido pelo cliente, três estratégias podem ser utilizadas:

- preço proveniente da satisfação: esta estratégia busca diminuir a impressão de risco inerente à compra de um serviço. A organização prestadora relaciona o preço cobrado aos benefícios obtidos pelo cliente com a compra ou um acordo com preço determinado em função dos resultados obtidos, que dará mais confiança ao cliente e também à estratégia que aponta um preço e assegura a satisfação do cliente, resumida na frase popular “satisfação garantida ou seu dinheiro de volta!”;
- preços oriundos do relacionamento: esta estratégia fomenta uma convivência de longo prazo entre o cliente e o fornecedor por meio de acordos de distribuição extensos em troca de benefícios monetários, pactuando uma relação de ganho para ambas as partes;
- preços oriundos da eficiência: esta estratégia deixa entender a possibilidade de decréscimo continuado de custos e que estas serão repassadas ao consumidor com o abatimentos proporcionais nos preços.

2.2.4.3 Negociação

Segundo Junior (2011), a negociação é conceituada como um procedimento em que os personagens envolvidos, com a finalidade de consolidar uma relação permanente, deslocam-se dos seus posicionamentos de origem com o propósito de atingir a satisfação percebida de ambas as necessidades. Dessa forma, segundo Baily *et al* (2000), a negociação não se limita ao contato comprador-vendedor, pois, em várias negociações de aquisição de bens ou serviços, ocorrem dentro das próprias organizações, abrangendo o acordo do entendimento dos funcionários e amigos dos fornecedores.

O procedimento de negociação, segundo Baily *et al* (2000), evidencia algumas possibilidades para atingir um consenso comum:

- persuasão: incentivar o oponente a concordar com as vantagens de um cenário específico sem que ocorra alguma desaprovação;
- aprovação: aceitar fielmente o que o oponente propõe;

- coerção: reiterar para que o oponente atenda a suas exigências, caso ocorra o oposto implicará alguma despesa;
- Solução do problema: eliminar a discordância, a fim de não ser necessária a negociação.

Siqueira (1995) ilustra o conceito de negociação conforme a Figura 6.

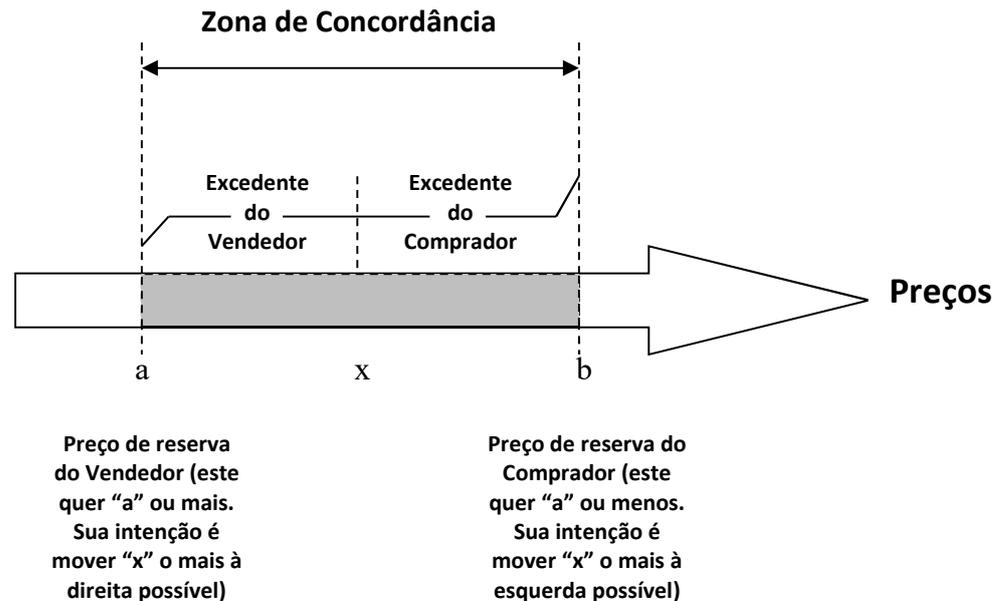


Figura 6 - Zona de Concordância
Fonte: Kotler (1998) apud Siqueira (1995) - Adaptado pelo autor

Analisando a Figura 6 tem-se: na negociação de um acordo, comprador e vendedor determinam individualmente um número inicial esperado pelo acordo. A pessoa de vendas tem um preço mínimo "a" reservado para o acordo, ou seja, caso o preço final do acordo negociado "x" seja menor que "a" não haverá acordo. Assim, para o valor de "x" maior que o valor de "a" e, quanto maior for o valor de "x", o vendedor receberá um excedente que será cada vez melhor e irá conservar o bom relacionamento com o comprador. Já, o comprador tem um preço máximo "b" reservado que desembolsará para o acordo, ou seja, caso o preço final do acordo negociado "x" seja maior que "b", também não haverá o acordo. Assim, para o valor de "x" menor que o valor de "b", haverá ganho de valor. Em resumo, se "a" é menor que "b", existirá uma zona de concordância possibilitando a negociação (SIQUEIRA, 1995).

Júnior (2011) reitera que o processo de negociação é constituído por três fases: a preparatória, relacionada pela análise das informações, a determinação das metas e a elaboração das estratégias; a reunião, relacionada ao processo de diálogo, coleta e análise dos dados, e a efetivação do combinado pelas organizações de compra e venda. Para Siqueira (1995), um bom negociador se prepara com antecedência por meio do estudo do procedimento de compra, da avaliação dos pontos fracos e fortes do se oponente, bem como prever o seu pensamento.

2.3 Objetivos estratégicos e vendas

Segundo Gobe *et al* (2007), para a manutenção de sua sobrevivência e desenvolvimento, é necessário que a empresa acompanhe continuamente o ambiente em que está inserida, antecipando as ocorrências com o uso de um processo de pressuposição do futuro. Análises macro e micro destes ambientes podem apresentar conveniências e riscos impostos pelo mercado que conseguirão ser utilizadas ou conjuradas em conformidade com os pontos fortes e fracos da empresa.

Beneficiar de oportunidades e conter riscos depende da condição econômica e do mercado da empresa, ou seja, o que é conveniente para uma empresa pode ser um risco para a outra, porém organizações bem amoldadas são capazes de transformar riscos em oportunidades (GOBE *et al*, 2007).

O Quadro 3 apresenta exemplos de oportunidades (GOBE *et al*, 2007).

Quadro 3- Exemplos de oportunidades

| FATO | OPORTUNIDADE |
|--|---|
| Aumento do poder aquisitivo da população | Caracteriza-se por uma oportunidade generalizada em que, dependendo do produto e da situação de cada uma, as diversas empresas poderão aproveitar. |
| Reposição | Oportunidade para empresas que atuam no mercado de equipamento original, fornecendo componentes para o fabricante de um produto, mas não para a manutenção. Uma empresa que fornece limpadores de para-brisas para as montadoras de automóveis pode entrar no mercado de reposição, já que esse produto se deteriora com o tempo e precisa ser substituído. |
| Saída do mercado de um concorrente | É uma oportunidade para os concorrentes que ficam, principalmente os mais bem preparados, que poderão disputar em melhores condições a participação de mercado. |

Fonte: Gobe *et al* (2007) – Adaptado pelo Autor

O Quadro 4 apresenta alguns exemplos de riscos (GOBE *et al*, 2007).

Quadro 4- Exemplos de riscos

| FATO | RISCO |
|---|--|
| Protecionismo externo | Com a imposição de taxas alfandegárias aos produtos importados para proteger os fabricantes locais, as empresas brasileiras, como as produtoras de suco de laranja e de aço, perdem competitividade no exterior. |
| Recessão e hiperinflação | Provocam mudanças de hábitos, dificuldade de planejamento de longo prazo e de apuração dos custos reais da atividade da empresa. |
| Greves | Paralisação das fábricas e da produção pode levar a empresa a não atender seus clientes, principalmente se forem de outro país. Esse fato leva muitas empresas a mudar sua localização e a ter mais de uma unidade fabril para que os clientes possam ser abastecidos pelas outras unidades fora da região em greve. |
| Oferta insuficiente de energia elétrica | Ameaça de paralisação da produção de empresas que demandam grandes quantidades de energia, como as produtoras de alumínio metálico a partir da alumina. |

Fonte: Gobe et al (2007) – Adaptado pelo Autor

As organizações devem a todo o momento analisar seus concorrentes a fim de conhecer sua supremacia ou seus pontos fortes, sua inferioridade ou seus pontos fracos e em que são equivalentes. Porém, para não ter a possibilidade de conhecer apenas suas situações de fraquezas, elas devem utilizar somente um concorrente e não muitos deles. Dessa forma, vai tirar proveito dos pontos fortes, superestimando-os, e diminuir ou excluir os pontos fracos. O Quadro 5 apresenta alguns exemplos de pontos fortes que podem ser explorados pela empresa (GOBE *et al*, 2007).

Quadro 5- Exemplos de pontos fortes

| Fato | PONTO FORTE |
|---|---|
| Imagem da empresa | É um ponto forte importante que, provavelmente, foi adquirido pela quantidade de seus produtos e/ou serviços ao longo do tempo. É difícil concorrer com empresas que tenham uma forte imagem, principalmente porque o que importa é o que o consumidor tem em mente, e, nesse caso, ele se lembrará inicialmente da empresa que tem a melhor imagem. |
| Qualidade do relacionamento empresa-cliente | Embora muitas vezes se considere que a compra de um produto seja racional, em relação a clientes empresariais, ao verificarmos mais detidamente o processo, notaremos que há sempre um envolvimento pessoal e que qualquer comprador, diante de uma decisão, acabará adquirindo o produto do vendedor com o qual tem um relacionamento melhor, ainda que o preço do produto, o serviço de atendimento e a qualidade do produto – entre outros fatores – de outras empresas sejam muito próximos daquela com a qual ficou. |
| Qualidade dos produtos | Outro importante ponto forte é dispormos de uma qualidade melhor dos produtos do que o concorrente, desde que a qualidade seja um fator crítico de sucesso, pois de nada adianta termos uma excelente qualidade com preço elevado em um produto que os clientes adquirem levando em conta exclusivamente o preço. |
| Capacidade instalada | A capacidade instalada, além da necessária, possui normalmente um custo, mas há momentos em que se pode tornar um ponto forte, quando há uma oportunidade de mercado devido a um aumento de demanda. Sua empresa já dispõe de capacidade para começar a produzir imediatamente, enquanto o concorrente ainda terá que investir em imóvel, máquinas e equipamentos. |

Fonte: Gobe et al (2007)

Gobe *et al* (2007) por meio do Quadro 6 apresenta alguns exemplos de pontos fracos.

Quadro 6- Exemplos de pontos fracos

| Fato | PONTO FRACO |
|---|--|
| Instalações fabris obsoletas | Instalações ultrapassadas são menos eficientes, levando a maior lentidão na produção, menor qualidade e custos mais altos dos produtos. |
| Alta dependência de mão-de-obra | Uma empresa pouco automatizada ou muito dependente da mão-de-obra geralmente tem custos mais elevados, qualidade nem sempre uniforme e maiores problemas trabalhistas. |
| Lentidão no desenvolvimento de novos produtos | A permanência ou o crescimento da empresa no mercado dependem da rapidez de resposta às demandas de novos produtos. |
| Lentidão no processo decisório | Torna a resposta da empresa como um todo inadequada às diversas demandas do mercado. |

Fonte: Gobe *et al* (2007)

Segundo Gobe *et al* (2007), os objetivos estratégicos da empresa são estabelecidos a partir do momento em que as oportunidades e riscos, perspectivas externas e internas, em função da ideologia da empresa e seus pontos fracos e fortes, estão consolidadas na mente da empresa.

O planejamento estratégico estabelecido para a organização fornece os procedimentos para o planejamento de *marketing*, que sustenta o plano de vendas e as decisões de *marketing*, como: quais as regras de preço e o procedimento de comunicação mais assertivo; procedimentos de venda; como será a organização logística do produto desde o vendedor até o cliente; e que modelos de pesquisas de marketing serão realizadas para assegurar o êxito do bem no mercado. A Figura 7 demonstra os tipos de planejamento (GOBE *et al*, 2007).



Figura 7 - Tipos de planejamento
Fonte: Gobe *et al* (2007)

Para cada plano estratégico, os especialistas em *marketing* devem determinar um ou mais planos de *marketing*, determinados por ações agrupadas e associadas ao planejamento estratégico da empresa, sendo este plano característico por produto, mercado e área, devendo presumir quem fará o quê, onde, como e quando, com o objetivo de alcançar propósitos da forma mais ampla (GOBE *et al*, 2007).

Em função da diversidade de produtos e de negócios independentes direcionados a vários grupos de clientes, são exigidas definições estratégicas distintas para a função vendas, tanto em um nível institucional quanto por unidade de negócio. Em ambas, as execuções estratégicas da administração de vendas e dos representantes comerciais devem representar uma relevante grandeza das estratégias de *marketing* de cada bem e de cada segmento, ou seja, a função dos representantes de vendas como meio de abastecimento de bens e serviços no mercado é de dar continuidade às estratégias de *marketing* e vendas (COBRA, 1994).

É indispensável que a organização de vendas dê a sustentação ao aperfeiçoamento e integração dos objetivos estratégicos organizacional, de negócios, de *marketing* e de vendas, ou seja, defina princípios para a elaboração da força de vendas, aprimorando-a, concentrando-a e determinando níveis de gestão para os cargos de linha como para as de assessoria organizacional. É primordial a definição da dimensão da força de vendas, das suas áreas de atuação e a maneira de satisfazer devidamente cada mercado (COBRA, 1994).

2.3.1 O papel da alta administração

Os objetivos estabelecem as metas que a empresa quer, e a estratégia é a forma de como fazer para que a empresa alcance o objetivo. Em virtude das várias formas para a conquista dos diferentes objetivos, a instituição deve eleger a melhor opção, que se qualifica pela máxima efetividade no rendimento das pessoas e dos materiais. Diferentes maneiras de atingir um objetivo estabelecido é apresentado no Quadro 7 (GOBE *et al*, 2007).

Para um objetivo, pode haver mais de uma estratégia, e uma estratégia pode realizar mais de um objetivo. Por meio dessa pesquisa, pode-se certificar qual o melhor arranjo na obtenção dos objetivos desejados e, para esta determinação,

fatores como custo, viabilidade, meios, perspectiva de sucesso e a harmonia das crenças e valores da organização e seu arcabouço organizacional são levados em consideração. Após a determinação da melhor estratégia, são indicadas as incumbências na conquista dessas ações, bem como o tempo do cumprimento das prioridades e os recursos designados (GOBE *et al*, 2007).

Quadro 7 - Objetivos e estratégias

| OBJETIVOS | ESTRATÉGIAS |
|--|--|
| Aumentar as vendas no próximo ano em 10% | <ul style="list-style-type: none"> • Aumentar o número de vendedores e revendedores da área atual. • Ampliar a área de distribuição, atingindo as regiões Norte e Nordeste. • Intensificar a comunicação nos veículos de massa. |
| Desenvolver novo produto | <ul style="list-style-type: none"> • Realizar pesquisas de <i>marketing</i> para conhecer as necessidades dos clientes. • Adquirir equipamentos modernos que permitam produzir de maneira rápida e econômica. • Contratar e treinar novos funcionários. • Comunicar aos potenciais clientes o lançamento do novo produto. |
| Tornar nossos produtos mais competitivos | <ul style="list-style-type: none"> • Utilizar equipamentos de produção mais automatizados e eficientes, de forma que reduzam os custos de mão-de-obra envolvidos. • Reduzir a margem de lucro de maneira a ter um preço de venda menor. • Substituir a embalagem por outra mais barata, sem perder a qualidade da apresentação. • Escolher o veículo de comunicação que tenha um retorno adequado, mas custo menor. • Reduzir o número de elos do canal de distribuição. • Eliminar as filiais que dão prejuízo ou são poucos rentáveis. |

Fonte: Gobe *et al* (2007)

Segundo Gobe *et al* (2007), as diretrizes ou macropolíticas, que possuem caráter comum e localizam-se no nível estratégico, são instruções ou regras que determinam a ação dos funcionários da organização nas várias ocasiões, a fim de estabelecer uma forma de execução apropriada e regular. Já as políticas, que se apresentam no nível tático e operacional, possuem validade limitada e são peculiares. No Quadro 8, os autores apresentam alguns exemplos de diretrizes ou macropolíticas.

Quadro 8 - Exemplos de macropolíticas

| MACROPOLÍTICA | COMENTÁRIO |
|--|--|
| Produzir com qualidade porém ao menor custo possível | Qualquer produto deverá ser fabricado ao menor custo possível, desde que não seja prejudicada a qualidade. Todos os envolvidos na empresa sabem que devem considerar as duas variáveis e que nenhuma delas se sobrepõe a outra. |
| Satisfazer os clientes quanto ao prazo de entrega | Normalmente, esta macropolítica se prende ao atendimento <i>Just-in-time</i> , ou seja, a entrega é feita de acordo com a necessidade da produção do cliente. O atraso na entrega pode paralisar a linha de produção do cliente. |
| Atender clientes grandes e pequenos e de diferentes setores | Visa reduzir o risco de depender de poucos clientes, que, pela importância individual no faturamento do fornecedor, passam a ter um poder de barganha elevado. |
| Fornecer aos funcionários benefícios equivalentes aos ofertados pelo mercado | Busca evitar a perda de bons funcionários para a concorrência. |
| Busca manter equilíbrio entre as diferentes áreas estratégicas de negócios | Tendo uma empresa diferentes áreas estratégicas de negócios, cada uma delas deverá manter equilíbrio de faturamento, investimentos e rentabilidade. |
| Atuar somente junto ao consumidor | A empresa não deseja atuar no mercado empresarial (<i>business-to-business</i>) |
| Promover constantemente os produtos | A empresa pretende estar constantemente na mídia, que será definida com mais precisão no plano de <i>marketing</i> , divulgando seus produtos, ou até mesmo de forma institucional. |

Fonte: Gobe et al (2007)

2.3.2 O papel do Vendedor

Desde o período da pré-história, por uma questão de sobrevivência, os homens abandonavam suas cavernas a fim de procurar alimentos, surgindo, assim, essencialmente a troca de mercadorias, considerada como a forma inicial de negócio que sugestionava a satisfação das necessidades. Como o comércio, considerado uma das mais velhas tarefas humanas registradas entre 3000 e 2000 anos A. C. pelos mercadores mesopotâmicos, conforme a história do mundo, gerou uma confusão da troca comercial com a história, pois, dessa forma, a profissão de vendedor é considerada uma profissão tão antiga quanto ao comércio informado como a tarefa mais antiga no mundo (COBRA, 1994).

Segundo Cobra (1994), com a entrada da fase capitalista, considerada a partir Revolução Industrial até os dias atuais, ocorreu uma renovação quanto ao papel do

vendedor como desenvolvedor da venda dos produtos excedentes da fabricação destes materiais em alta escala.

Ainda segundo Cobra (1994), o comércio na história do Brasil foi de responsabilidade dos vendedores itinerantes que andavam pelas ruas vendendo produtos produzidos pelas indústrias, tecidos, objetos pessoais preciosos, artigos de costura, bugigangas e condimentos. Como o comércio não apresentava princípios estabelecidos, o vendedor era denominado como "... barateiro, bombeiro, bufarinheiro, canastreiro, caneludo, carcamano, contrabandista, cometa, gringo, italiano, mascate, matraca, miçangueiro, pano de linho, pombeiro, quitandeiro e turco de prestação.". Atualmente o vendedor apresenta um papel diferente na sociedade e em seu negócio.

Para Gobe (2007), o vendedor apresenta um dos cargos mais relevantes dentro do arcabouço comercial, pois são eles quem efetuam as vendas por meio de contato pessoal, redes de computadores ou telefones, independentemente de sua posição como funcionários registrados ou de autônomos na organização de vendas. Segundo Cobra (1994), o vendedor atual não é mais um emissor de pedidos; ele passou a ser o responsável na geração de negócios.

Para Cobra (1994), o papel do vendedor deve estar diretamente coadunado com a missão da empresa e aos seus objetivos estratégicos, bem como na geração de lucros. Segundo Crosby, Evans e Cowles (1990), o vendedor é o elemento chave e talvez o único ponto de ligação para cliente no período anterior e posterior à venda, também é visto como sendo a organização de vendas, além de controlar o grau de qualidade do serviço prestado. Bitner, Booms e Tetreault (1990) sustentam que qualquer que seja o material vendido, o vendedor, na visão de grande parte dos clientes, é visto como o prestador de serviço fundamental para a organização de vendas.

O vendedor exerce vários papéis perante a organização de vendas como, por exemplo, o de conhecê-la contribuir para o cumprimento da sua missão; o de representá-la com dignidade perante os clientes, mantendo a interação saudável entre ambos; o de manter um maior grau de qualidade em seu trabalho, contribuindo com ações que levem aos objetivos estratégicos almejados e à *performance* integrada de seu time e unidade de vendas (COBRA, 1990). Dayan (1979) complementa com: a prospecção de clientes emergentes, a pressuposição de vendas, a detecção dos elementos decisórios e avaliação das necessidades do cliente, a exposição de

resultados, a demonstração técnica e comercial, o fechamento do processo comercial e o acompanhamento da convivência comercial e das ofertas pactuadas.

Mesmo sendo diversas as tarefas dos vendedores, segundo Gobe (2007), elas podem ser resumidas em quatro funções básicas:

- **prospecção ou pesquisa de dados de mercado:** devido à proximidade com o cliente, compete ao vendedor encontrar novos negócios, expandir a quantidade de produtos novos no mercado e a manutenção da base de clientes. Sendo qualificados para o atendimento, ficam encarregados pelo próprio negócio tornando o atendimento do cliente intensamente eficaz. Essas pesquisas, que são anotados nos relatórios de visitas, permitem uma definição sobre o posicionamento da empresa no mercado.
- **comunicação:** para várias organizações de vendas, a comunicação não apresenta certa relevância, porém o vendedor está diretamente ligado ao processo de comunicação com o mercado. A maior ou menor penetração dos bens e serviços oferecidos para os clientes dependerá da forma como o vendedor se comunica com os mesmos.
- **vendas e serviços aos clientes:** por meio dos bens, serviços, qualidade, valores, ofertas e tempo de entrega, os clientes são seduzidos pelos vendedores. A responsabilidade pela fixação da marca da organização de vendas e do *mix* de produtos depende diretamente dos vendedores e dos seus serviços prestados aos clientes. Uma fidelização dos clientes pode ser facilmente conseguida por meio de alguns serviços e diferenciais desenvolvidos pelo vendedor como, por exemplo, o treinamento e a assessoria técnica, que permitem uma orientação e facilidade na utilização clara dos bens e serviços.
- **negociação:** em um processo de troca de bens e serviços entre as empresas, este é um item de muita importância, pois é, nesse contato, que o vendedor conhece as verdadeiras necessidades dos clientes e tem o papel fundamental de ser um bom negociador, sendo um bom ouvinte, desenvolvendo o *rapport*, sendo assertivo na comunicação, além de ser um profundo conhecedor dos bens ofertados e do mercado.

Gobe *et al* (2007) relata que a empresa Mind Consultoria Empresarial, em pesquisa exploratória, obteve as seguintes respostas em relação às atividades de um

vendedor: firmar e manter um bom relacionamento com o cliente; propagar os produtos e a organização de vendas; assessorar o cliente; e desenvolver o pós-venda no que o cliente precisar. Os autores salientam também que, apesar da possibilidade de determinação das atividades básicas de um vendedor, elas podem ser abrangentes e retratam as condições momentâneas das organizações de vendas e do mercado. O Quadro 9 apresenta as mudanças ocorridas no ofício de vendas, que necessita de frequente inovação da equipe de vendas em função do reflexo das alterações tecnológicas e interação organização de vendas-cliente.

Quadro 9 - O velho e o novo profissional de vendas

| MANEIRA ANTIGA DE VENDER | MANEIRA MODERNA DE VENDER |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • A empresa em primeiro lugar • A prioridade é o lucro • As pessoas causam problemas • Administre o passado para o presente • Procure ser melhor • Nosso lema é não aceitar devolução • Dinheiro gera dinheiro • Saber fazer é mais importante • Fuja das ameaças • A ênfase é o pré-venda • Vender é falar persuasivamente • Vender é falar corretamente • Vender é convencer com vantagens • O produto deve ser luxuoso e bonito • O importante é a marca • A visão da empresa é burocrata • Venda por meio de cartões/lista telefônica e telefone • Faça certo as coisas • Primeiro motivem as pessoas • Sempre há um emprego melhor • Quem paga o salário é o patrão • Concorrente não tem vez • Com inflação: redefinir e planejar o negócio | <ul style="list-style-type: none"> • O cliente em primeiro lugar • A prioridade é seduzir o cliente • Os processos causam problemas • Administre o futuro para o presente • Procure ser diferente • Se o cliente não gostou, não houve negócio • Pessoas geram dinheiro • Fazer saber é mais importante • Transforme ameaças em oportunidades • A ênfase é o pós-venda • Vender é falar empaticamente • Vender é ouvir • Vender é o ganha-ganha dos dois • O produto é o que o cliente acha que ele é • O importante é a diferenciação • A visão da empresa é ideocrata. Mercadocrata e consumocrata • Venda fazendo <i>networking</i> e criando sinergia • Faça certo a coisa certa • Primeiro removam os bloqueadores • Sempre há um processo melhor • Quem paga o salário é o cliente • Concorrente que não incomoda é aquele que ainda não nasceu • Sem inflação: reaprender o negócio |

Fonte: Gobe et al (2007) – Adaptado pelo autor

2.3.2.1 Perfil do Vendedor

O vendedor é considerado o transmissor e receptor de mensagens por meio de uma interlocução direta com um público qualificado de clientes, sendo esta

interlocução definida como venda pessoal (COBRA, 1994). A venda pessoal é o método de comunicação e persuasão de clientes de alto potencial para adquirir os produtos e serviços por meio da interlocução pessoal em um instante de barganha recíproca (SIQUEIRA, 1995).

O vendedor de antigamente, considerado como tirador de pedido, a partir dos anos 80, foi trocado pelo negociador e, a partir dos anos 90, pelo consultor de negócios. Tem o papel fundamental como distribuidor de bens e/ou serviços no mercado para dar continuidade às táticas de *marketing* e vendas (COBRA, 1994).

Ainda segundo Cobra (1994), cada modelo de negócio necessita do aprimoramento de uma equipe de vendas apropriada, capacitada e eficaz, em função da atividade do cliente e da qualidade dos produtos e serviços a serem oferecidos. A formação de uma “máquina de vendas” é conceituada pela definição de um perfil de vendedor adequado para cada empresa ou negócio, por meio da escolaridade, experiências passadas, habilidades e conhecimentos.

Para Las Casas (1989), os ganhos em vendas estão associados à eficácia do agente de vendas, sendo comum, na venda pessoal, a presença de dois grupos de vendedores: o de vendedores com grau mediano de eficácia, representado por uma grande quantidade, e o de vendedores com alto grau de qualidade, representado por uma quantidade mínima. Isso pode ser notado nos resultados em uma organização de vendas: 20% dos vendedores considerados de alta qualidade geram próximo de 40% do faturamento total, enquanto 60% dos vendedores com grau mediano geram 50% do faturamento total, o que evidencia claramente a diferença entre os dois grupos.

Gobe *et al* (2007) sugere que não existe regras ou métodos para a definição do perfil ideal de um vendedor; o que existe são vendedores apropriados para uma organização ou produto, acumulando grande quantidade de características e qualidades que contribuem para aproximar das expectativas dos seus clientes. Por meio de uma análise dentro das organizações de vendas no que tange às obrigações e atividades a serem desenvolvidas por um vendedor, pode-se encontrar uma definição para o perfil ideal de um vendedor, pois cada modelo de venda necessita de diferentes habilidades, sendo-lhe umas inerentes e outras aprendidas.

Para Cobra (1994), o perfil de um vendedor pode ser determinado pela definição de fatores quantitativos para o cargo, como, idade, grau de conhecimento,

tempo de experiência, habilidades, criatividade, perceptibilidade, vigor e desimpedimento para deslocamentos para outras regiões e transferências de moradia. Porém, o autor acrescenta outras características de alta relevância, como, o equilíbrio e a assiduidade, persistência frente às dificuldades, capacidade para a realização das atividades, fidelidade, obstinação para se autorrealizar e liderar. Dentro de uma necessidade de contratação pela organização de vendas, Cobra (1994) considera alguns fatores importantes que influenciam no perfil do vendedor, entre eles, o estímulo para o trabalho e o grau de maturidade emocional, conforme citado no Quadro 10 juntamente com os fatores quantitativos e as características do perfil da função vendedor.

Quadro 10 - Perfil da função do vendedor

| | |
|---|---|
| <p>Fatores quantitativos</p> <ul style="list-style-type: none"> • idade • educação • experiência • qualificações especiais (línguas, estado civil, carro próprio etc.) • inteligência • disponibilidade • saúde | <p>Características</p> <ul style="list-style-type: none"> • estabilidade • assiduidade – disposição de trabalho • perseverança • habilidade – para executar as tarefas de vendas • lealdade – como empregado • honestidade • autorrealização • liderança • conhecimento – do mercado e de suas necessidades, dos produtos e seus benefícios |
| <p>Motivação para o trabalho</p> <ul style="list-style-type: none"> • dinheiro • segurança • status • poder • perfeição • competitividade • serviço – gostar do que faz | <p>Grau de imaturidade emocional</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dependência • Negligência • Egoísmo • Amor-próprio • exibicionismo |

Fonte: Cobra (1994) – Adaptado pelo autor

McMurry e Arnold (1968) *apud* Las Casas (1989), fundamentando-se em pesquisas feitas nos Estados Unidos da América, descrevem as características primordiais dos supervendedores:

- a) **elevado nível de energia:** o vendedor dedica-se integralmente ao trabalho, não medindo esforços e está sempre pronto a colaborar, vestindo a camisa da organização;
- b) **intensa autoconfiança:** o vendedor, por conhecer sua eficiência e seus limites, não tem receio ao aparecimento de novos casos. Está sempre preparado para encarar novos desafios;
- c) **princípios evidenciados por prestígio, status, ansiedade em sempre aumentar seus ganhos e aumentar o padrão de vida:** Estas características levam a pessoa à execução, pois ele tendo o desejo constante de prosperar materialmente estimula-se a não acomodar e sempre a aumentar seus ganhos. Com esta característica transladam sucesso pela qualidade em alcançar o ponto desejado, de serem bem-sucedidas e mostrar aos demais que alcançaram a vitória;
- d) **hábito de trabalhar sem supervisão:** diferente de outros profissionais que necessitam de um líder, os vendedores de grande sucesso preferem executar suas atividades sem uma supervisão; podemos por si mesmos tomar a iniciativa e suas decisões e, geralmente, não ficam ociosos aguardando uma definição dos seus gestores;
- e) **perseverança habitual:** geralmente, em função de muitas negativas de seus clientes, é normal os vendedores se desmotivarem, porém os grandes vendedores não se abalam com isso, entendendo que as recusas são comuns e que nem sempre é possível vender para todo mundo. Os vendedores entrevistados apresentaram não se abater e sempre buscam altos níveis de sucesso diante de adversidades encontradas no trabalho;
- f) **tendência natural à competição:** o grande vendedor apresentou uma aspiração contínua à competição saudável sem uso de processos ilícitos, desejando vencer competições e ser sempre o primeiro da equipe e região.

Las Casas (1989) apresenta ainda duas características comuns de grandes vendedores, por meio de outra pesquisa realizada pelos psicólogos David Meyer e Herbert Greenberg, e que são relevantes para o sucesso em vendas:

- a) **a empatia:** conceituada pela habilidade de afigurar-se com os desejos do outro, ou seja, pela capacidade de sentir o outro, percebendo suas expectativas, necessidades e exigências. De grande relevância para o profissional de vendas, essa característica norteia o campo de atuação do vendedor que, fazendo a leitura das reações do cliente, evitará situações enfadonhas ou inconvenientes como, por exemplo, as de insistência para fechamento de vendas ou as de abuso do relacionamento com muita intimidade. O vendedor dotado dessa característica age com cortesia, compreensão e consideração, sem exageros; elevando, diante do cliente, a sua imagem e a da organização de vendas que representa.
- b) **ímpeto:** pelo gosto de vender, tanto para aumentar seus ganhos quanto para os desafios envolvidos, os vendedores possuem o desejo de disputar, estimular, convencer e sair vitorioso em momentos de negociação cara a cara.

Com relação ao vendedor industrial, Siqueira (1995) declara que o vendedor industrial deve prestar um serviço de assessoria ao comprador nas suas incumbências. Deve possuir versatilidade devido ao alto grau de dificuldade de sua tarefa. Ainda segundo Siqueira (1995, p. 23), o vendedor industrial, além do ato da venda, deve “fazer pesquisa de mercado, manter boas relações públicas, ser um consultor industrial, manter entusiasmo e autodisciplina”. Esse profissional deve ter capacidade de apresentar aos compradores os resultados fornecidos a eles pela compra dos bens ou serviços, informações do mercado e inovações, consultorias técnicas e comerciais, enfim, ter alta competência técnica e confidencialidade. Em resumo: o comprador industrial tem a expectativa de ser atendido por um profissional de vendas, segundo Siqueira (1995, p. 28), “... capacitado, ponderado, sóbrio e respeitoso”.

A Figura 8 apresenta uma pirâmide com as qualidades que um vendedor industrial de sucesso deve possuir. Em seu pico, está a personalidade, composta por elementos, como, aparência, comunicação, sociabilidade, interesse pelo trabalho sem uma rotina e horário definido, confiança, tenacidade, bom humor e respeitabilidade. Na extremidade inferior, estão as habilidades de vendas, determinadas pela experiência que o vendedor industrial possui dos modelos de compra e venda de cada

consumidor, o controle sobre as habilidades e ferramentas da venda industrial, bem como a empatia, determinada pelo talento de o vendedor industrial se portar da mesma forma que o cliente, nos sentimentos e pensamentos. No centro, está o conhecimento, determinado pelo saber das propriedades técnico-comerciais dos produtos que comercializa, do mercado em que atua, do setor manufatureiro, da concorrência e das técnicas de transação comercial. Esse conhecimento é obtido por treinamentos especializados das organizações, reflexões sobre o sistema e experiência de trabalho (SIQUEIRA, 1992).



Figura 8 - Qualidades do vendedor industrial de sucesso
Fonte: Siqueira (2007)

2.3.2.2 O atendimento do cliente pelo Vendedor

Em meados da década de 1940, principalmente na América, a venda pessoal tornou-se mais profissional, não somente em função das imposições dos clientes fatigados da grande coação e de discursos mentirosos dos vendedores, mas especialmente pela necessidade de maiores informações na venda. Nesse contexto, a exigência de mercado da época impõe a profissionalização dos vendedores, considerados ainda como amadores. O conceito desta profissionalização é destacado na abordagem da orientação para o consumidor, a fim de apresentar uma venda com maior credibilidade no encontro da satisfação do cliente (COBRA, 1994).

Conforme Bretzke (2000), o atendimento corresponde a todas as ações que pretendem corresponder às necessidades dos consumidores, podendo ser feito por meio de uma chamada telefônica, uma execução de conta, uma contestação, uma solicitação de compra ou o envio de uma mensagem.

Para Almeida (1995), a qualidade do atendimento não se resume a simplesmente à cordialidade com o cliente; trata-se de uma abordagem mais profunda, constituída por um julgamento detalhado da interlocução, da base, das inovações tecnológicas, da assertividade na comunicação e não menos, de todos os envolvidos no processo de atendimento.

Uma falha muito habitual na atitude do vendedor é acreditar que a qualidade do atendimento está centrada somente na gentileza que, embora importante, é de um baixo nível de relevância se não estiver cercada de prudência, presteza, competência e efetividade (ANGELO; GIANGRANDE, 1999).

Compreender qualidade no atendimento apenas como cortesia é um erro muito comum. Numa avaliação quanto à qualidade no atendimento, a cortesia tem valor muito pequeno se não estiver acompanhada de atenção, rapidez, eficiência e eficácia (ANGELO; GIANGRANDE, 1999).

Para Blake e Mouton (1989), não há um modelo único de vendas que seja eficiente para todos os tipos de compradores. Os modelos de compra são tão diversos quanto os modelos de venda. Existe uma variação das propensões dos compradores em função da forma de compra e também do estilo do vendedor. Certos compradores são mais distraídos, outros menos agressivos e outros somente prestam atenção no discurso dos vendedores das empresas renomadas. A ideia de que a competência em vendas resulta da combinação da atitude do vendedor com as atitudes do comprador corroboram a de que o agente de vendas deve ser aperfeiçoado em várias estratégias de vendas.

Para Angelo e Giangrande (1999), existem duas perspectivas na interação do vendedor com o consumidor: o resultado físico ou o produto adquirido e o resultado intangível, tendo este último um alto grau na escala de valores dos clientes que percebem a dessemelhança na qualidade do atendimento.

2.3.2.3 A formação ideal de um vendedor

Segundo Cruz (2011), é algo do passado um vendedor colocar sua maleta embaixo do braço e sair vendendo seu produto. Um bom profissional não nasce sabendo, necessitando assim de uma formação adequada conseguida em cursos, sites, escolas e em Universidades. Um vendedor atuante possui formação acadêmica em áreas de conhecimento tradicionais, e se não apresentar uma boa cultura e uma rica argumentação, este vendedor poderá se sentir intimidado na interlocução com um cliente que possua boa formação e *status*. Esta formação deve ser sólida e adequada, além de conhecimentos específicos referentes ao produto ofertado, também conhecimentos nas áreas de psicologia, sociologia, comunicação, marketing e tecnologia da informação.

Para Sundheim (2011), a maioria das empresas respeitáveis dentro do segmento de vendas para empresas, não aceitam menos do que uma certificação de graduação realizada em uma universidade conceituada pois, em uma venda de negócios, o vendedor interage com executivos com alto nível de recursos educacionais. O autor salienta que a formação em MBA (*Master of Business Administration*) praticamente pouco influencia na carreira de um profissional de vendas, dando ênfase para certificados de graduação. Conforme What... (2017), apesar de não ser necessário para o profissional de vendas o estudo de pós-graduação, ele pode colaborar para o desenvolvimento do profissional.

Na opinião de Moreira (2016), dois cursos de graduação podem colaborar significativamente para a carreira de um profissional de vendas, sendo:

- *Marketing* – o profissional conhecerá as oportunidades de mercado na atração, atendimento às expectativas, fidelidade e imagem positiva na mente e coração do cliente, sobre os produtos ou serviços ofertados.
- Administração de empresas – o profissional obterá um bom conhecimento sobre fatores inerentes de uma empresa estudando: direito trabalhista, matemática financeira, recursos humanos e marketing.

Moreira (2016) complementa que não existe um curso melhor ou pior, ou seja, existem ótimos vendedores que se graduaram em Engenharia, Direito

e Matemática, e estes informam que a graduação colaborou e colabora no trabalho cotidiano.

A psicologia também é um importante conhecimento para o profissional de vendas. Em vários momentos do seu cotidiano ele utiliza o conhecimento da psicologia, sugerindo expectativas quanto ao comportamento e pensamentos no inter-relacionamento entre vendedores e clientes. O profissional de vendas agrupa recursos psicológicos para a identificação de comportamentos, a persuasão e a conversão destes para seu benefício, levando à venda, gerando desejos anteriormente não evidentes, conduzindo a questionamentos verbais em função do que ouve e seleciona, projetando suas alegações futuras, estruturando informações, revelando convicções, neutralizando recursos de defesa, esboçando e alterando propósitos em função de cada situação (ALENCAR, 2008).

2.3.2.4 A importância do conhecimento técnico do Vendedor

O conhecimento transformou-se em um elemento indispensável para a formação dos valores, devido às inovações, produções e vendas que fornecem um grande volume de conhecimento para a sua gestão. Mudanças ocorreram na forma de agir dos vendedores, que passaram a ser intermediadores de conhecimento e são aguardados pelos clientes para lhes transmitir conhecimentos técnicos (VERBEKE *et al*, 2011). Reid *et al* (2007) salientam que uma das principais habilidades de um vendedor é a de absorver as informações obtidas dos clientes, organizar e formar conhecimento, para posteriormente transmitir para os compradores. Gobe *et al* (2012) corrobora que produtos de alta tecnologia necessitam de sólidos conhecimentos técnicos de um vendedor a fim de que o mesmo compreenda o que o cliente precisa e possa elaborar uma proposta que realmente supra as necessidades dos clientes.

O conhecimento técnico de um vendedor é dividido pelo seu conhecimento sobre os produtos comercializados, pelo conhecimento de sua organização, pelo conhecimento do seu consumidor e segmento, que lhes garante segurança para conquistar a credibilidade e satisfazer as expectativas do cliente, além de ajudar os vendedores a flexibilizarem suas atitudes aos diversos tipos de clientes e maneiras de

comercialização (MANNING et al, 2012; WEITZ et al, 2009). Os autores reforçam que o conhecimento do vendedor com relação ao produto atinge as etapas do desenvolvimento, qualidade, formas e capacidade de manufatura, determinações de *performance*, conservação e pós venda dos produtos e condições comerciais.

Segundo Castleberry e Tanner (2011), uma força de vendas competente, com relação aos bens comercializados, tem a obrigação de conhecer os seus procedimentos de fabricação, quais os serviços estão agregados a estes bens, a inter-relação com outros bens e como corresponderão às exigências de seus clientes, bem como o conhecimento total dos bens de seus concorrentes tanto quanto dos seus, tendo em vista a solicitação frequente da comparação entre os bens correspondentes. Gordon (1998) considera que um dos principais elementos de uma venda direcionada aos clientes, é a perfeita clareza na descrição dos bens para aos mesmos.

Las Casas (2005) reforça que o vendedor competente necessita de um grande domínio do mercado e estar frequentemente atento às informações, não somente dos produtos que vende e dos produtos concorrentes, mas também do máximo de informações que o ajude no contato pessoal com seus clientes existentes e na prospecção de clientes em potencial. O vendedor deve, acima de tudo, ser persistente no alcance de suas metas e exibir grande convicção em seu discurso a fim de cativar a confiabilidade do cliente.

De acordo com as entrevistas, observações e simulações com pessoas envolvidas na venda de tintas industriais, Pinto (1996), constatou a forte ligação e valorização da atividade técnica com a de vendas. Ao questionar as pessoas a respeito da possibilidade da venda de um produto se auto vender, obteve um retorno unânime com afirmações que sem um vendedor com conhecimentos técnicos e também da assistência técnica a venda do produto poderia ser prejudicada. O autor complementa, ainda, que o conhecimento técnico sobre o produto possui grande influência no parecer do consumidor em seu procedimento de compra, em caso de indecisão, este consumidor questiona sobre o conhecimento técnico para facilitar sua decisão de compra, mostrando que o cliente necessita de informações e prestigia quem as tem por meio da reflexão das informações técnicas fornecidas pelo vendedor industrial.

O vasto conhecimento do produto que está sendo negociado permitirá ao cliente constatar no vendedor o quanto ele é experiente e perito, fornecendo e

indicando o que realmente é imprescindível sobre os produtos e que atenda às suas expectativas (LEWISON, 1997).

O conhecimento técnico é dividido de duas maneiras: conhecimento explícito e conhecimento tácito. O conhecimento explícito é conservado nos modelos e tutoriais da organização a qual, por meio destes modelos, os indivíduos que fazem parte do processo de trabalho são treinados a fim de garantir que seus afazeres aconteçam conforme as instruções e práticas arquivadas nestes tutoriais. O conhecimento tácito não pode ser redigido, pois é o que os indivíduos desenvolvem no decorrer da sua existência (GUZELLA, 2016).

2.4 Fatores que influenciam no desempenho do Vendedor

Para Walker, Churchill e Ford (1977) fatores que podem ser autocontrolados como, por exemplo, a compreensão a respeito de seus atributos e tarefas, a serem executadas na obtenção do desempenho esperado; o estímulo, que interfere no dimensionamento do esforço empregado na prática de vendas; e a perícia ou habilidade, que determina a qualidade do esforço empregado, influenciando o desempenho de um vendedor.

Fatores como o caráter natural, a preparação e o estímulo determinam o desempenho de um vendedor. Agentes de vendas distintos, porém com personalidades inerentes de cada um, conduzirão a forma de preparação e estímulos necessários, pois, apesar de existirem indivíduos que nascem com a habilidade de vendas, caso não receba estímulos e preparação adequada, deixarão de ter o título de bons vendedores (COBRA, 1994).

O desempenho do vendedor, segundo Krishnan, Netemeyer e Boles (2002), tem sua influência pelo grau de competitividade inerente ao vendedor, por intermédio de sua autocapacidade e por meio do esforço aplicado no cumprimento das atividades de vendas. Para Bagozzi (1980), o desempenho do vendedor é fruto do seu esforço e da relação com seus gestores e clientes. Wachner, Plouffe e Grégoire (2009) destacam a relevância das habilidades nas funções de vendas e sobre o desempenho do vendedor. Matsuo e Kusumi (2002) acreditam que representantes de vendas, com desempenho arrojado, praticam uma abordagem planejada para o cliente quanto para seu trabalho diário de vendas.

Em ordem crescente de relevância, conforme meta-análise de Churchill *et al.* (1985), os fatores que influenciam o desempenho do vendedor são: fatores por particularidades pessoais; fatores institucionais e do meio ambiente; estímulo; talento; graus de habilidade e a compreensão de seus atributos inclusos na instituição e nos métodos de comercialização. Churchill *et al.* (1985) reforçam que, o tipo do produto a ser comercializado ou das circunstâncias como as vendas acontecem, podem influenciar e aumentar o peso dos fatores que influenciam o desempenho do vendedor.

Em outra meta-análise, obtida por meio da pesquisa de publicações entre 1982 e 2008, Verbeke, Dietz e Verwaal (2010) constataram que a variedade de atributos, a qualidade do conhecimento, o comprometimento com sua ocupação, o nível de integração com o meio e a sapiência relativa a vendas são os fatores fundamentais na influência do desempenho dos vendedores, concluindo que seu trabalho sucede ao trabalho de Churchill *et al.* (1985), pois considera que a sapiência relativa a vendas e o nível de adaptação ao meio são subdivisões do que Churchill conceitua como graus de habilidades, que a qualidade do conhecimento é uma subdivisão do talento, o comprometimento com sua ocupação é uma subdivisão do estímulo e a variedade de atributos dos vendedores é uma subdivisão da compreensão de seus atributos inclusos na instituição e nos métodos de comercialização.

No Quadro 11, Donassolo (2011) descreve alguns trabalhos com um resumo dos possíveis influenciadores do desempenho do vendedor e seus fatores correlacionados.

Fatores como o caráter natural, a preparação e o estímulo determinam o desempenho de um vendedor. Agentes de vendas distintos, porém com personalidades inerentes de cada um, conduzirão a forma de preparação e estímulos necessários, pois, apesar de existirem indivíduos que nascem com a habilidade de vendas, caso não receba estímulos e preparação adequada, deixarão de ter o título de bons vendedores (COBRA, 1994).

Segundo Hunter e Perreault (2007), dentro do conceito de venda relacional, os clientes têm sido considerados como integrantes na percepção e apresentação de características do desempenho dos vendedores. Shannahan *et al.* (2015) sugerem que, neste cenário de venda relacional, o relacionamento e os processos

administrativos da venda contam diretamente da intensa atuação, cooperação e informações dinâmicas dos clientes que, bem integrados com os vendedores, facilitam os esforços da venda pessoal, ou seja, tendo um vendedor alcançado sua meta pessoal, de certa forma, ao menos uma parcela, é em função do trabalho realizado em conjunto com seus clientes.

Quadro 11 – Influenciadores de desempenho

| Autor | Ano | Possíveis influenciadores de desempenho | Correlação principal |
|--------------------------------|------------|---|--------------------------------|
| Walker, Churchill e Ford | 1977 | Fatores pessoais, organizacionais e ambientais; Motivação, atitude, níveis de habilidades. Percepção do seu papel no processo de vendas | Percepção do papel no processo |
| Bagozzi | 1980 | Esforço do vendedor, interações entre o vendedor, clientes, gerentes e outros relacionados à venda | Esforço |
| Behrman e Perreault | 1984 | Qualidade das apresentações de vendas | Habilidades |
| Churchill et al. | 1985 | Fatores pessoais, fatores organizacionais e fatores ambientais, motivação, aptidão, níveis de habilidades, percepção do seu papel no processo de vendas | Percepção do papel no processo |
| Weitz, Sujan e Sujan | 1986 | Fatores externos como território de vendas, o compromisso dos clientes e a sorte | Fatores exógenos |
| Lee e Gillen | 1989 | Autoconfiança, perseverança, nível elevado de energia, vontade de ganhar dinheiro e status, hábito de trabalhar arduamente, e a tendência a ser muito competitivo | Autoeficácia |
| Ingram, Lee e Skinner | 1989 | Compromisso, motivação e esforço | Esforço |
| Jaworski e Kohli | 1991 | O <i>feedback</i> como fator informacional e motivacional e a aceitação do feedback por parte do vendedor | Autoeficácia |
| Sujan, Weitz e Kumar | 1994 | Orientação dos Gerentes: O trabalho inteligente conjugado com o trabalho duro. | Habilidades |
| DeCarlo, Teas e McEnroy | 1997 | Esforço, conhecimento, habilidades, sorte, suporte da Organização | Conhecimento |
| Kohli, Shervani e Challagalla | 1998 | Orientação dos Gerentes em busca do resultado no curto prazo – orientação para vendas | Habilidades |
| Vinchur et al | 1998 | Motivação, atitude e nível de habilidades | Habilidades |
| Brown e Peterson | 1999 | Competitividade, instrumentalidade, ambiguidade de papéis, conflito, esforço | Esforço |
| Quigley e Bingham | 1999 | Processo de comunicação entre vendedor e supervisor (<i>feedback</i>) e as expectativas acerca dos resultados e da liberdade para a tomada de decisões | Autoeficácia |
| Krishnan, Netemeyer e Boles | 2002 | Nível de competitividade, auto-eficácia, esforço | Auto-eficácia |
| Matsuo e Kusumi | 2002 | Orientação para o cliente em conjunto com métodos ativos de vendas (pressão) | Habilidades |
| Ahearne, Hughes e Schillewaert | 2007 | A Tecnologia da Informação aplicada aos processos de vendas | Fatores exógenos |
| Jaramillo e Mulki | 2008 | Esforço do vendedor; Influência do estilo da liderança, das características intrínsecas do vendedor e a demanda dos clientes | Esforço |
| Wachner, Plouffe e Grégoire | 2009 | Habilidades de vendas <i>Sales Orientation x Client Orientation</i> | Habilidades |
| Verbeke, Dietz e Verwaal | 2010 | Ambiguidade de papéis, aptidão cognitiva, grau de adaptabilidade, engajamento no trabalho, conhecimentos relacionados a vendas | Conhecimento |

Fonte: Donassolo (2011)

2.4.1 Fatores que determinam o desempenho do vendedor na visão do cliente

O relacionamento entre comprador-vendedor, conforme descrito por Grönroos (1993), indica a amplitude da função qualidade, bem como confia ao cliente praticamente todas as qualidades técnicas dos efeitos desse relacionamento. Denominado como a “Hora da Verdade”, o momento e o local onde e quando o prestador de serviços tem a condição de expor ao consumidor a qualidade do seu serviço, é a definição apresentada por Normann (1984) *apud* Grönroos (1993).

Zeithaml, Parasuraman e Berry (1990), por meio de um mecanismo de avaliação para a compreensão e análise dos clientes a respeito da qualidade da prestação de serviços, apresentam cinco fatores de desempenho, conforme Quadro 12.

Ainda segundo os autores Zeithaml, Parasuraman e Berry (1990), de forma distinta ao modelo de serviço observado e, em função dos resultados de suas pesquisas, o fator responsabilidade é considerado de maior relevância entre os demais, seguidos pela segurança, responsividade, tangíveis e a empatia. Mesmo tendo sua devida relevância, a empatia correlacionada com a qualidade geral do serviço prestado apresenta também a menor relevância com relação aos demais.

Quadro 12 - Fatores de desempenho valorizados pelo cliente

| FATORES | CONCEITO |
|----------------|---|
| Confiabilidade | Capacidade de executar o serviço com credibilidade e de forma objetiva e segura. |
| Responsividade | Características de rápida atenção e disposição no auxílio das necessidades dos clientes. |
| Segurança | Característica de cortesia e conhecimento do prestador de serviço, motivando crédito e solidez. |
| Empatia | Característica de identificação com o cliente, sentindo, desejando e aprendendo da mesma forma que o cliente. |
| Tangíveis | Aparência tanto pessoal quanto dos elementos físicos envolvidos na prestação dos serviços. |

Fonte: Zeithaml, Parasuraman e Berry (1990) – Adaptado pelo autor

Corrêa e Caon (2006) propõem algumas características de desempenho que podem ser valorizadas e apresentam relevância para os clientes na prestação de serviços do vendedor, conforme descritas no Quadro 13.

Quadro 13- Características de desempenho valorizadas pelo cliente

| CARACTERÍSTICAS | CONCEITO |
|-----------------|---|
| Acesso | Facilidade da comunicação do cliente com o prestador de serviço. |
| Velocidade | Agilidade no atendimento da solicitação do cliente e presteza na efetivação do serviço prestado. |
| Consistência | Inexistência de variação entre o tempo de execução da proposta e o de entrega real do serviço. Transparência quanto às informações da proposta. |
| Competência | Nível de preparo e conhecimento do prestador de serviço na execução do mesmo. |
| Atendimento | Nível de disposição, entusiasmo, vontade, cordialidade, polidez e cortesia apresentado pelo prestador de serviço no atendimento ao cliente. |
| Flexibilidade | Nível de capacidade de mudar os pacotes de serviços adequando às reais necessidades dos clientes. Velocidade e facilidade na alteração dos pacotes de serviços. |
| Segurança | Avaliação do grau do risco do cliente devido ao serviço prestado. |
| Custo | Valores cobrados envolvidos na execução do serviço. |
| Integridade | Dignidade, seriedade e lealdade no tratamento do cliente de serviços. Credibilidade quanto a garantia do serviço em caso de erros na execução do serviço. |
| Comunicação | Assertividade na intercomunicação com o cliente, constituindo a devida clareza nas informações. |

Fonte: Corrêa e Caon (2006) – Adaptado pelo autor

3 METODOLOGIA

3.1 Classificação dos Métodos de Pesquisa

A composição de um trabalho científico inicia-se pela seleção do foco da pesquisa, que é a definição primordial a ser investigada, constituída por meio de um amplo trabalho de revisão da bibliografia, recomendação de amigos, pesquisadores, ou desenvolvido a partir do conhecimento, que sustenta a definição da metodologia (CRESWELL, 1994).

3.1.1 De acordo com a abordagem

Conforme Pereira (2007), definido o foco, o passo seguinte é a escolha do modelo de pesquisa que orientará as próximas ações. Pela perspectiva da maneira da abordagem do problema, esse modelo de pesquisa pode ser qualitativo ou quantitativo (PEREIRA, 2007; DA SILVA, 2005).

Para Da Silva (2005), a pesquisa quantitativa julga todas as coisas que podem ser quantificáveis, significando a tradução em números para a classificação e análise de opiniões e informações, sendo necessária para isto a utilização de recursos e técnicas estatísticas. Por sua vez, a pesquisa qualitativa julga a existência de uma inter-relação entre o mundo real e o indivíduo, ou seja, um elo intrínseco entre o mundo objetivo e a intangibilidade do indivíduo, não requerendo a tradução dos números nem necessitando de recursos e técnicas estatísticas.

Para Bryman (1989), as análises quantitativas são clássicas, com preceitos e metodologias claras, fixas e de baixo risco, da mesma forma como os instrumentos e, com menor tempo gasto, o que não se apresenta, nas análises qualitativas, pois estas não possuem preceitos e metodologias claras e fixas, tendo a necessidade de acolher os riscos pertencentes aos procedimentos que admitem dúvidas.

3.1.2 De acordo com o objetivo

De acordo com os objetivos, as pesquisas podem ser classificadas em Pesquisa Exploratória, Pesquisa Descritiva e Pesquisa Explicativa (GIL, 1991).

A Pesquisa Exploratória proporciona maior intimidade com o problema a fim de torná-lo compreensível e propiciar um sólido conceito para a elaboração das hipóteses, envolvendo investigação bibliográfica, entrevistas com indivíduos que presenciaram experiências práticas com o problema de pesquisa e a interpretação de modelos que possam estimular o entendimento, sendo evidenciadas normalmente pelas pesquisas bibliográficas e estudos de caso (GIL, 1991; MALHOTRA, 2004).

A Pesquisa Descritiva descreve os atributos de uma determinada população ou episódios ou a definição dos vínculos entre variáveis, com a utilização de práticas normalizadas de coleta de dados, como questionários e análises sistemáticas, sendo assumidas geralmente na forma de levantamento (GIL, 1991).

A Pesquisa Explicativa identifica os princípios que estabelecem ou colaboram na ocorrência dos fenômenos, explicando a razão das coisas devido ao aprofundamento cognitivo. Em ciências naturais há a necessidade da utilização do método experimental, e nas ciências sociais, da utilização do método observacional, assumindo, geralmente, a forma de Pesquisa Experimental e Pesquisa Expo-facto.

3.1.3 De acordo com os procedimentos técnicos

Já de acordo com os procedimentos técnicos, as pesquisas, segundo Gil (1991), são classificadas em: pesquisa Bibliográfica, quando desenvolvida por referências teóricas já publicadas, composta essencialmente de livros, artigos de periódicos e nos dias atuais por teorias publicadas na Internet; pesquisa Documental, elaborada a partir de materiais sem procedimento de análise crítica; pesquisa Experimental, por meio da determinação de um elemento de estudo, distinguindo-se os fatores que são qualificados para sua influência, conceituam-se os modelos de controle e de observação das influências dos fatores sobre o objeto; Levantamento, por meio da interrogação direta dos indivíduos cujas atitudes se pretendem conhecer; estudo de caso, quando se aprofunda laboriosamente no estudo de um único ou alguns elementos, permitindo uma abrangência significativa e detalhada no conhecimento destes elementos; pesquisa *ex-post-facto*, tendo a execução dos experimentos após os fatos; pesquisa ação, quando desenvolvida e executada em estreita combinação com uma ação ou com a solução de uma dificuldade global, e possui o envolvimento cooperativo ou participativo dos pesquisadores e integrantes

representativos da circunstância ou do problema e a pesquisa participante, desenvolvida a partir da influência recíproca entre pesquisadores e elementos integrantes das ocorrências investigadas.

Quadro 14 – Tipos de Pesquisa

| Tipo | Definição | Objetivos e Características |
|--|--|---|
| Estudo de caso | Define-se por uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. Pode ser único (holístico) ou casos múltiplos (YIN, 2005). | Aprofundar o conhecimento acerca de um problema não suficientemente definido (MATTAR, 1996). |
| <i>Survey</i> | Compreende um levantamento de dados em uma amostra significativa acerca de um problema a ser estudado cujos resultados e conclusões serão obtidos através de análise quantitativa desses dados (GIL, 1996). | Contribuir para o conhecimento de uma área particular de interesse por meio da coleta de informações sobre indivíduos ou sobre os ambientes desses indivíduos (FORZA, 2002). |
| Modelamento e Simulação | Usa técnicas matemáticas para descrever o funcionamento de um sistema produtivo (BERTO e NAKANO, 2000). | Investigar a relação causal e quantitativa entre um conjunto de variáveis em dado domínio (BERTRAND e FRANSOO, 2002). |
| Pesquisa-ação | Define-se por uma pesquisa com base empírica, concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de problema coletivo e no qual os pesquisadores e participantes encontram-se envolvidos de modo cooperativo e participativo (THIOLLENT, 1997). | O pesquisador participa do processo, é interativa, soluciona problema e contribui para a ciência, requer conhecimentos éticos, pode adotar tanto a técnica qualitativa quanto a quantitativa, requer pré-entendimento do ambiente organizacional, deve ser conduzida em tempo real e requer critérios próprios de qualidade para sua avaliação (COUGHLAN e COUGHLAN, 2002). |
| Pesquisa bibliográfica / revisão da literatura | Define-se como uma atividade importante para identificar, conhecer e acompanhar o desenvolvimento da pesquisa em determinada área do conhecimento (NORONHA e FERREIRA, 2000). | Possibilita a identificação de perspectivas para pesquisas futuras, contribuindo com sugestão de ideias para o desenvolvimento de novos projetos de pesquisa (NORONHA e FERREIRA, 2000). |

Fonte: Pereira (2007)

No Quadro 13, são apresentados e caracterizados os tipos de pesquisas comumente utilizados em engenharia de produção e gestão de operações (FILIPPINI, 1997; FILIPPINI e VOSS, 1997; BERTO e NAKANO, 2000).

3.1.3.1 *Survey*

A pesquisa do tipo *Survey*, expressão em inglês que é proposta para pesquisas em larga escala sobre um estabelecido problema, é caracterizada por uma abordagem quantitativa objetivando retirar opiniões das pessoas e obter as devidas conclusões por meio de questionários ou entrevistas e se refere a um modelo característico de pesquisa social empírica (BABBIE, 1999; MALHOTRA, 2004; MAY, 2004; MIGUEL *et al*, 2012)

Segundo Babbie (1999), uma *Survey* apresenta as seguintes características com relação:

- ao tamanho da população: recolhe dados de muitos indivíduos ou de uma quantidade relativa de pessoas;
- ao tipo de amostra: consegue avaliar todos os elementos de uma turma ou uma porção de um público-alvo;
- ao tipo de coleta de dados: direta e padronizada, por aplicação de questionários ou entrevistas;
- ao tipo de pergunta: conceitos, valores, conhecimento, comportamentos e projetos;
- ao tempo de utilização: para sondagens ou avaliações de processos;
- ao que se utiliza: para extrair conclusões de um público-alvo ou fatos que os influenciam.

Segundo Babbie (1999) e Miguel *et al* (2012), uma pesquisa tipo *Survey*, em função do seu objetivo principal pode apresentar variações e ter três finalidades:

- Exploratória: objetiva possibilitar uma abrangente visibilidade sobre um tema e intimidade com o problema tornando-o mais patente fornecendo estrutura para outra pesquisa minuciosa.

- Descritiva: objetiva principalmente a descrição das peculiaridades de determinados fenômenos e a distribuição dos fenômenos na população, fornecendo recursos para a idealização de teorias ou o refino das mesmas.
- Explicativa: objetiva principalmente na identificação dos elementos que estabelecem ou colaboram para o acontecimento de determinados fenômenos.

Em uma *Survey*, a técnica para obtenção de uma amostra de uma população é chamada de amostragem, sendo a população um grupo de elementos que características semelhantes. Quando se necessita conhecer dados a respeito de uma população em estudo, é necessária a coleta de uma amostra.

A amostragem pode ser Probabilística ou Não-probabilística. (LAKATOS; MARCONI, 2008).

Duas premissas fundamentam a amostragem probabilística. A primeira premissa deduz que entre os elementos de uma população encontra-se alguma semelhança, de forma que a propriedade de interesse medida em um pequeno número de elementos possa representar essa mesma propriedade na população. A segunda, acredita que algumas medições da propriedade de interesse nos elementos aumentam o valor dessa propriedade na população, enquanto outras depreciam esse mesmo valor. Ao se obter uma amostra de forma adequada, essas transformações propendem a equilibrar, fazendo com que a medida da propriedade de interesse na amostra seja equivalente à medida da população (MATTAR, 2005).

A amostragem não probabilística é utilizada em cenários nos quais a amostragem probabilística seja muito onerosa, ou também em casos em que a representação dos interesses exatos da população seja indispensável (BABBIE, 1999).

Uma parte importante, que está associada a uma *Survey*, é o instrumento de coleta de dados e que, para esta coleta, é necessário o uso de um questionário. Segundo Miguel et al (2012, p. 97), o questionário “é um instrumento de registro formado por um conjunto de perguntas ordenadas cujas respostas o indivíduo que responde pode ler e preencher sem a presença do interessado”.

Segundo Babbie (1999) e May (2004), existem dois tipos de instrumentos de coleta de dados:

- Questionário autoaplicável:
 - pelos correios: suas vantagens é que permite a obtenção de grande quantidade de informação de uma única vez e não possui a interferência do pesquisador. Como desvantagem tem-se o seu alto custo, o tempo de demora do processo e o baixo índice de retorno;
 - pela *Internet* : tem como vantagens a alta taxa de retorno, o custo quase zero e a velocidade do retorno dos resultados, porém pode favorecer manipulações caso não tenha uma senha pra proteção;
 - presencial coletiva: adequada para grandes investigações, com baixo custo e alto índice de retorno das respostas pelos entrevistados, como desvantagem é necessário permissão de terceiros e tem dificuldades com o tempo e as disponibilidade dos entrevistados;
- Entrevista estruturada:
 - Por telefone: apesar de ser indicada para grandes amostras a distância, possui baixa taxa de obtenção de respostas, um alto custo e restringe os tipos de informações;
 - Face a face: adequada para grandes levantamentos, apresenta altos índices de respostas e com baixo custo, mas também tem dificuldades com o tempo e a disponibilidade dos entrevistados e depende da autorização de terceiros;

3.4 Coleta, Tratamento e Apresentação dos Dados

Uma pesquisa permite a geração de alguns tipos de dados ou variáveis, sendo estas conceituadas como uma classificação ou grandeza, um montante variável, uma definição com valores embutidos, características e propriedades encontradas em um elemento de estudo e sujeito a determinação dos valores de sua grandeza (LAKATOS; MARCONI, 2008). Segundo Babbie (1999), Pereira (1999), May (2004), Freitas (2009) e Miguel *et al* (2012), estes tipos de dados e variáveis podem ser classificados em numéricas quantitativas e categóricas qualitativas sendo que os:

- Dados ou variáveis Nominais: são apenas classificados, não apresenta uma ordenação nem qualquer *ranking*, existem somente categorias ou nomes. Exemplo: município em que habita; número de peças danificadas
- Dados ou variáveis ordinais: existe a ordenação das categorias em forma de *ranking*. Exemplo: frequência à escola: pouco, médio, muito; grau de satisfação do cliente (ordenado em muito satisfeito, satisfeito, insatisfeito ou muito insatisfeito)
- Dados ou variáveis discretas: conseguidos por meio de contagem. Exemplo: número de itens com disformidade.
- Dados ou variáveis contínuos: conseguidos por meio de um instrumento de medição. Exemplo: grandeza de um orifício.

Na Figura 9, tem-se uma visualização organizada da classificação desses tipos de dados:

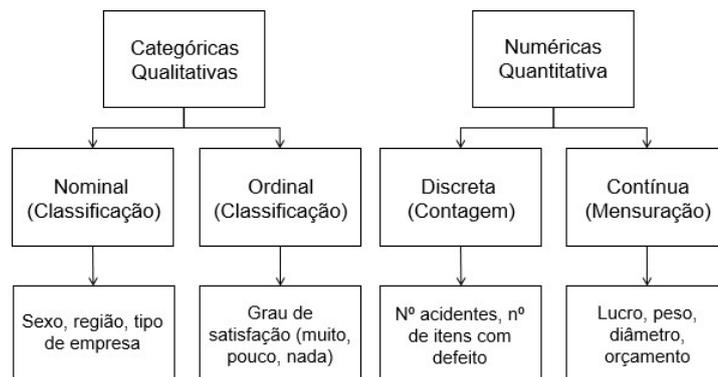


Figura 9 – Exemplos das classificações das variáveis
 Fonte: Miguel *et al* (2012)

3.4.1 Diagrama de Pareto

O diagrama de Pareto, de acordo com a Figura 10, é um gráfico construído por colunas que constituem a frequência de ocorrência dispostas de forma decrescente de relevância. O gráfico apresenta uma facilidade de identificação visual, nas razões mais relevantes, decompondo aquelas que verdadeiramente são importantes para o diagnóstico (FLEMMING, 2005).

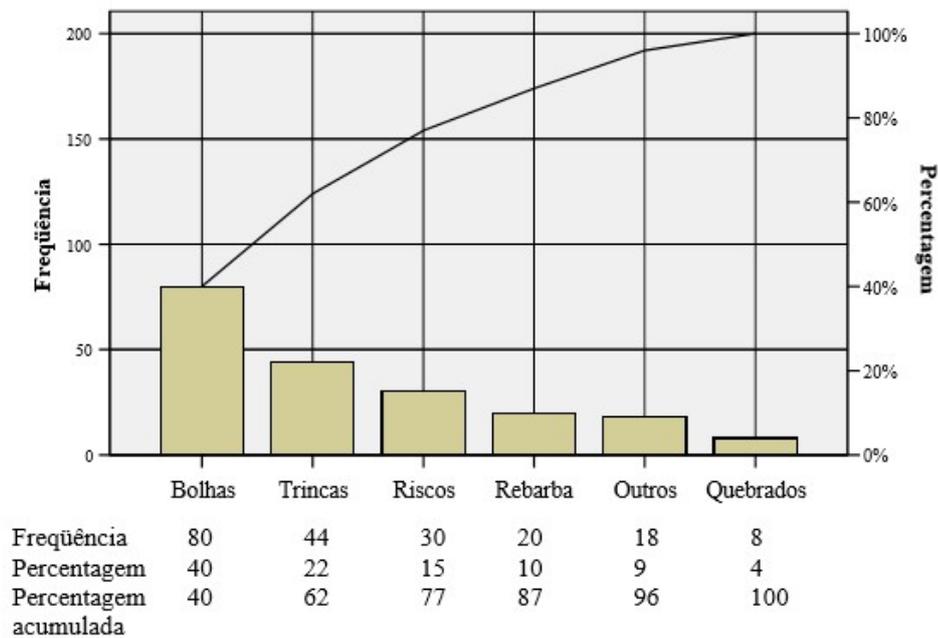


Figura 10 - Diagrama de Pareto
Fonte: Baba (2008)

Conforme Rotondaro *et al* (2002), o benefício do gráfico de diagrama de Pareto é transmitir informações de uma maneira mais clara do que as tabelas, facilitando assim um igual entendimento do gráfico por todos de uma empresa, ou seja, independente do grau de hierarquia.

3.4.2 Escala Likert

A escala de Likert fundamenta-se em considerar um fator e desenvolver um grupo de afirmativas relativas ao seu conceito, ao qual as pessoas que irão respondê-las vão manifestar o seu grau de concordância (JÚNIOR e COSTA, 2014 *apud* RENSIS LIKERT, 1932). Segundo Lima (2000), para a construção de uma escala Likert, se deve elaborar uma relação de sentenças que demonstrem opiniões extremas - bem definidas tanto positivas quanto negativas – com relação à atitude em estudo, tendo a cautela de envolver todos os aspectos distintos que se relaciona com o assunto e, a fim de validar esta escala, utilizar uma amostra significativa da população ao qual será aplicado a escala de atitude, solicitando-os a indicação do seu grau de conformidade com cada uma das sentenças em uma escala de 3,4,5,7 ou 11 pontos. O Quadro 14 apresenta um exemplo da escala de medição Likert de 5 pontos, com relação ao grau de satisfação com um serviço (JÚNIOR e COSTA, 2014).

Quadro 15 - Exemplo de escala de Likert em 5 pontos

| ESTOU SATISFEITO COM O SERVIÇO RECEBIDO: | | | | |
|---|-----------------------|---------------------------|-----------------------|---------------------|
| Discordo totalmente | Discordo parcialmente | Não concordo nem discordo | Concordo parcialmente | Concordo totalmente |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Fonte: Júnior e Costa (2014)

3.4.3 Análise Estatística Multivariada

A análise simultânea de várias características sobre indivíduos ou objetos, através de métodos e técnicas estatísticas na interpretação teórica dos dados obtidos, é chamada de análise multivariada (COSTELLO; OSBORNE, 2005; HAIR *et al.* 2009). A aplicação da análise multivariada é de fundamental importância para pesquisadores comportamentais e administradores, tanto da área pública ou privada, a fim de aumentar o conhecimento de fenômenos complexos de seu recinto de trabalho. Qualquer um destes interessados que observam apenas as semelhanças entre duas variáveis, deixando de fazer a análise multivariada, ignoram ferramentas poderosas que retornariam resultados extremamente úteis (HAIR *et al.* 2005).

Segundo Mallo (1985), o primeiro emprego das técnicas multivariadas aconteceu em 1921, por Tildesley, a fim de classificar esqueletos pré-históricos em grupos raciais baseado em dados antropométricos. De acordo com Ferreira (1996), a redução de dados ou simplificação estrutural, a ordenação e agrupamento, a investigação da dependência entre as variáveis, a predição, a construção e testes de hipóteses, são os objetivos gerais conduzidos pela análise multivariada. Segundo Regazzi (2000), embora as técnicas multivariadas visem o desenvolvimento na solução de problemas característicos da Biologia e Psicologia, essas técnicas também são empregadas na solução de outros modelos de problemas de diversas áreas da ciência.

Conforme Angelo, Castro & Hosokawa (1987 *apud* BATISTA, 1990) garantem que em se tratando de múltiplos parâmetros observados, a respeito de um indivíduo ou unidade amostral, as utilizações dos métodos de análises multivariadas elucidam melhor a estrutura da massa de dados. A técnica multivariada apropriada, a ser aplicada aos dados, depende da relação de dependência ou de interdependência

existente entre as variáveis a serem analisadas e da escala dessas variáveis (DILLON; GOLDSTEIN, 1994). Com relação à dependência, a variável é conhecida como dependente quando esta é elucidada por diversas variáveis independentes; já a interdependência abrange o julgamento simultâneo das variáveis em um conjunto, indefinido se a variável é dependente ou independente (HAIR et al., 2009). Tratando-se de uma análise simultânea de várias variáveis, na tentativa de localizar uma estrutura subjacente ao conjunto integral de variáveis, as técnicas de Análise de Componentes Principais ou PCA e a de Análise de Agrupamentos (HAIR et al, 2005) ou também conhecida como Análise de Conglomerado ou Análise de Classificação ou Análise de Cluster (MINGOTI, 2005), são consideradas como técnicas de interdependência (HAIR et al, 2005).

3.4.3.1 Análise de Agrupamentos ou Análise de Cluster

A Análise de Agrupamentos ou, Análise de Conglomerado ou, Análise de Classificação ou a Análise de Cluster, por várias vezes antecidas pelas Análises de Componentes Principais, tem o intuito de disponibilizar um conjunto de partes distintas no volume de dados, buscando reconhecer grupos hierárquicos, ascendentes, excludentes das observações (ANGELO; CASTRO E HOSOKAWA, 1987; HAIR *et al*, 2005; MINGOTI, 2005).

Segundo MALLO (1985), a Análise de Cluster (agrupamento) é realizada baseada na semelhança ou a uma distância, e com a finalidade de agrupar indivíduos restringindo a quantidade de grupos ou classes de semelhante natureza. Segundo Gama (1980), a forma de cálculo mais empregada na Análise de Cluster (agrupamento) e que possui enorme facilidade no cálculo é a distância Euclidiana. Conforme Hair *et al* (2009), a Análise de Cluster (agrupamento) tem por objetivo fundamental incorporar elementos baseados nas suas características, ordenando-os de maneira que cada elemento se assemelhe aos demais no agrupamento, resultando em agrupamentos que exibam alta homogeneidade inclusa nos grupos e alta desigualdade entre os grupos.

Existem diversos procedimentos de agrupamento, diferenciados em função do perfil do resultado a ser disponibilizado e às formas distintas de definição pela

intimidade entre um elemento e um grupo já constituído ou entre dois grupos (CRUZ; CARNEIRO, 2006). São variadas as ciências de cálculo ou sequências de raciocínios elaborados para a Análise de Cluster (agrupamento), destacando-se neste caso os dois principais tipos, os métodos não hierárquicos e os hierárquicos, sendo os hierárquicos os mais empregados (CORRÊA, 2014). Conforme Nogueira, Figueiredo e Crocco (2008), os métodos hierárquicos são subdivididos em classes aglomerativas e divisivas, não sendo necessário a princípio, a definição da quantidade de grupos, diferentemente do método não hierárquico que ocorre o contrário. Johnson e Wichern (1982) determinam que o método hierárquico consiste em uma sucessão de composições ou divisões.

No método hierárquico, baseado na matriz primitiva de dados, obtém-se uma matriz harmônica de semelhanças, iniciando a localização de pares de elementos (indivíduos) que possuam elevada semelhança ou a menor distância; nesta combinação, conforme planos hierárquicos de semelhança, os pares são escolhidos dentre os vários métodos aglomerativos, a fim de que cada série de agrupamento corresponda a uma ordem contínua em forma decrescente de semelhança. Na matriz primitiva de coeficientes de semelhança, os pares são representados pelo grau de similaridade entre os pares de elementos (indivíduos), devendo ser dispostos em conformidade com os graus de semelhança ficando agrupados por uma ordenação hierárquica. Para a demonstração das afinidades dos elementos agrupados, os resultados são arranjados em um gráfico, representado em uma estrutura de árvore designada por dendograma (LANDIM, 2000).

Segundo Mingoti (2005), não existe a necessidade de definição de grupos para a aplicação do método hierárquico, porém depois de explorado, para o diagnóstico dos resultados, a separação dos grupos de dados em uma quantidade x de subgrupos é comum, respondendo a fatores intrínsecos, mesmo existindo técnicas que podem auxiliar esta escolha.

Existem vários métodos de agrupamentos hierárquicos, que são diferenciados principalmente pela definição da distância entre um elemento (indivíduo) e um grupo. Os métodos mais usuais e que estão disponíveis nos diversos *softwares* estatísticos são: “Método de ligação simples, método de ligação completa, método não ponderado de agrupamento aos pares, método de centroide, método de Ward em meio a outros (CORRÊA, 2014; HAIR *et al*, 2005).

3.5 METODOS DE PESQUISA UTILIZADOS NESTE TRABALHO

Para propor um perfil ideal para o representante comercial industrial de modo a atender às expectativas de seu segmento de mercado e de seus clientes e para comprovar a hipótese apresentada no Capítulo 1, foram realizadas as seguintes etapas, conforme figura 11 abaixo.

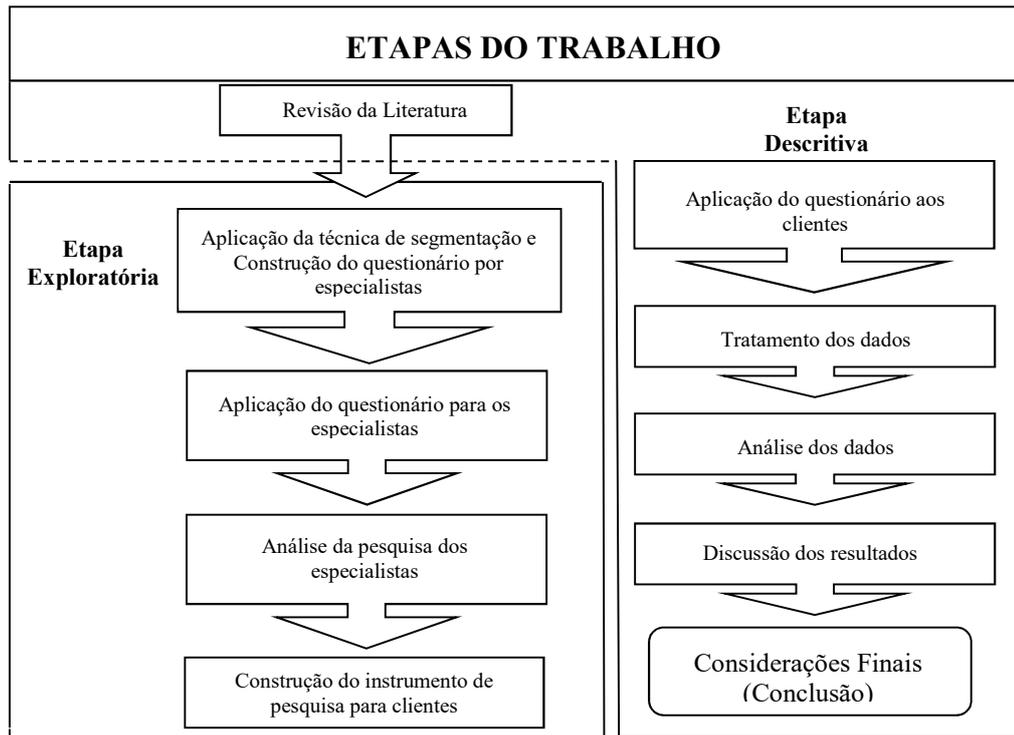


Figura 11 – Etapas do Trabalho

4 DESENVOLVIMENTO

4.1 Realização da Pesquisa – Etapa Exploratória

Embora se possa encontrar, na literatura sobre o tema, um bom número de publicações sobre o perfil do vendedor industrial, este trabalho buscou apontar o perfil ideal deste profissional, sob a ótica dos seus clientes, salientando a importância do seu desempenho no segmento da indústria. Esta etapa constituiu-se, assim, na pesquisa exploratória.

Na etapa exploratória e qualitativa, após o registro da revisão de literatura, elaborou-se um questionário com uma questão (ANEXO A) para ser aplicado a 12 especialistas, considerados clientes experientes do segmento industrial, os quais interagem diretamente com o vendedor desse segmento, a fim de obter respostas sobre qualidades/atributos relevantes a um vendedor industrial. A escolha dos entrevistados foi feita de forma aleatória dentro da rede de organizações em que o pesquisador tem relacionamento. Com as respostas elencadas, obteve-se o julgamento e a validação de várias qualidades e/ou atitudes importantes em um vendedor industrial. Posteriormente, os dados coletados foram analisados e comparados entre todas as respostas de todos os especialistas. Em seguida, registrou-se a quantidade das qualidades e/ou atitudes elencadas pelos especialistas e fez-se a contagem das que eram comuns entre as respostas, conforme apresentado na Tabela 2.

Com os dados registrados na Tabela 2, construiu-se a Tabela 3, com base na teoria de uma das 7 ferramentas básicas da qualidade, denominada Diagrama de Pareto, onde as qualidades/atitudes, consideradas relevantes para o desempenho do vendedor industrial, segundo a ótica dos especialistas/clientes, foram organizadas em ordem decrescente de frequência com suas respectivas porcentagens, individuais e acumuladas, facilitando a construção do Diagrama de Pareto, conforme Gráfico 7.

Tabela 2 – Qualidades/atributos elencados pelos especialistas

| QUALIDADES/ ATITUDES ELENCADAS PELOS ESPECIALISTAS | ESPECIALISTAS | | | | | | | | | | | | QTD |
|---|---------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|------|------|------|-----|
| | E-1 | E-2 | E-3 | E-4 | E-5 | E-6 | E-7 | E-8 | E-9 | E-10 | E-11 | E-12 | |
| Honestidade/ Ético | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | | 1 | | 1 | 1 | 1 | | 9 |
| Conhecimento técnico do produto | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | | 1 | 1 | 11 |
| Sanar todas as dúvidas do cliente | 1 | | | | | | | | | | | | 1 |
| Não falar mal do concorrente | 1 | | | 1 | | | | | | | | | 2 |
| Não subestimar o cliente | 1 | | | | | | | | | 1 | | | 2 |
| Lembrar que o cliente é o padrão | 1 | | | | | | | | | | | | 1 |
| Foco na satisfação do cliente | 1 | | 1 | | | | | | | | 1 | | 3 |
| Educado | | | 1 | | | | | | | | | 1 | 2 |
| Pontual | | | 1 | | | | | | | | 1 | | 2 |
| Disponibilidade / Eficiente no atendimento e na solução de problemas | | | 1 | | | 1 | | | | 1 | 1 | 1 | 5 |
| Resiliente | | | 1 | | | 1 | | | | | | | 2 |
| Motivado | | | 1 | | | | | | | 1 | | | 2 |
| Humilde | | | 1 | | | | | | | | | | 1 |
| Sempre entender as necessidades do cliente rapidamente | | 1 | 1 | 1 | | 1 | 1 | | | 1 | 1 | | 7 |
| Perseverante | | | 1 | | | | | | | | | | 1 |
| Ter credibilidade/ Ser confiável | | 1 | 1 | 1 | | | 1 | | | 1 | 1 | | 6 |
| Estar munido de todas as ferramentas para vendas/ EPI'S minimos necessários | | | | | 1 | | | 1 | | | | | 2 |
| Mostrar que acredita e conhece o que está vendendo / Transmitir segurança | | | | | 1 | | 1 | | 1 | 1 | 1 | | 5 |
| Feedbacks constantes sobre a evolução do pedido para os clientes. / Assessorar o cliente na obtenção das informações. | | 1 | | | 1 | 1 | | | | | | 1 | 4 |
| Procurar em algum momento de forma sutil saber o que o cliente acha de seu desempenho. | | | | | 1 | | | | | | | | 1 |
| Preocupar e atuar fortemente com o Pós-venda | | 1 | | | 1 | 1 | 1 | | | | 1 | 1 | 6 |
| Boa Aparência | | | | | | 1 | | | | | | | 1 |
| Flexibilidade/ Habilidade | | | | | | 1 | | | | | | | 1 |
| Poder de negociação | | | | | | 1 | | | | | | | 1 |
| Reconhecer quando necessário uma concessão | | 1 | | | | 1 | 1 | | 1 | | | | 4 |
| saber Ouvir | | 1 | | | | 1 | | | | | | | 2 |
| Fluência Comunicativa.na exposição dos produtos/ Objetivo e direto | | 1 | | | | | | 1 | | | | 1 | 3 |
| Ligar para agendar as visitas. Não aparecer sem agendamento. | | | | | | | | 1 | 1 | | | | 2 |
| Agendar visita somente quando tiver alguma novidade ou produto que possa interessar o cliente | | | | | | | | 1 | | | | | 1 |
| Fazer um check list para conhecer as possíveis e necessárias necessidades dos clientes | | | | | | | | 1 | 1 | | | | 2 |
| Reconhecer os pontos de melhoria dos pontos de melhoria do produto ou serviço ofertado não dando desculpas. | | | | | | | | | 1 | | | | 1 |
| Ser transparente. Cumprir o que prometer | | 1 | | | | | | | 1 | 1 | | 1 | 4 |
| Reconhecer o limite de insistência na oferta do produto | | 1 | | | | | | | 1 | 1 | | | 3 |
| Surpreender o cliente com algo a mais do que simplesmente foi comprado pelo mesmo. | | | | | | | | | | 1 | | | 1 |
| Ter conhecimentos Financeiros e fiscais | | | | | | | | | | | | 1 | 1 |

Conhecidas as Qualidades/Atitudes, consideradas relevantes para o desempenho do vendedor industrial, segundo a ótica dos especialistas/clientes, foi atribuída a cada uma delas uma característica ou fator de desempenho conforme a

revisão da literatura e, em seguida, foram agrupadas e correlacionadas pela variável QRF (Questão de Referência do Fator).

Tabela 3 – Tabela das Qualidades/Atitudes em ordem decrescente de frequência

| | QUALIDADES/ATITUDES | QTD EVIDÊNCIAS | PORCENTAGEM | PORCENTAGEM ACUMULADA |
|-----|---|----------------|-------------|-----------------------|
| Q1 | Conhecimento técnico do produto | 11 | 10,78% | 10,78% |
| Q2 | Honestidade/ Ético | 9 | 8,82% | 19,61% |
| Q3 | Sempre entender as necessidades do cliente rapidamente | 7 | 6,86% | 26,47% |
| Q4 | Ter credibilidade/ Ser confiável | 6 | 5,88% | 32,35% |
| Q5 | Preocupar e atuar fortemente com o Pós-venda | 6 | 5,88% | 38,24% |
| Q6 | Disponibilidade / Eficiente no atendimento e na solução de problemas | 5 | 4,90% | 43,14% |
| Q7 | Mostrar que acredita e conhece o que está vendendo / Transmitir segurança | 5 | 4,90% | 48,04% |
| Q8 | Feedbacks constantes sobre a evolução do pedido para os clientes. / Assessorar o cliente na obtenção das informações. | 4 | 3,92% | 51,96% |
| Q9 | Reconhecer quando necessário uma concessão | 4 | 3,92% | 55,88% |
| Q10 | Ser transparente. Cumprir o que prometer | 4 | 3,92% | 59,80% |
| Q11 | Foco na satisfação do cliente | 3 | 2,94% | 62,75% |
| Q12 | Fluência Comunicativa.na exposição dos produtos/ Objetivo e direto | 3 | 2,94% | 65,69% |
| Q13 | Reconhecer o limite de insistência na oferta do produto | 3 | 2,94% | 68,63% |
| Q14 | Não falar mal do concorrente | 2 | 1,96% | 70,59% |
| Q15 | Não subestimar o cliente | 2 | 1,96% | 72,55% |
| Q16 | Educado | 2 | 1,96% | 74,51% |
| Q17 | Pontual | 2 | 1,96% | 76,47% |
| Q18 | Resiliente | 2 | 1,96% | 78,43% |
| Q19 | Motivado | 2 | 1,96% | 80,39% |
| Q20 | Estar munido de todas as ferramentas para vendas/ EPI'S minimos necessários | 2 | 1,96% | 82,35% |
| Q21 | Ligar para agendar as visitas. Não aparecer sem agendamento. | 2 | 1,96% | 84,31% |
| Q22 | Fazer um check list para conhecer as possíveis e necessárias necessidades dos clientes | 2 | 1,96% | 86,27% |
| Q23 | saber Ouvir | 2 | 1,96% | 88,24% |
| Q24 | Sanar todas as dúvidas do cliente | 1 | 0,98% | 89,22% |
| Q25 | Lembrar que o cliente é o patrão | 1 | 0,98% | 90,20% |
| Q26 | Humilde | 1 | 0,98% | 91,18% |
| Q27 | Perseverante | 1 | 0,98% | 92,16% |
| Q28 | Procurar em algum momento de forma sutil saber o que o cliente acha do seu desempenho. | 1 | 0,98% | 93,14% |
| Q29 | Boa Aparência | 1 | 0,98% | 94,12% |
| Q30 | Flexibilidade/ Habilidade | 1 | 0,98% | 95,10% |
| Q31 | Poder de negociação | 1 | 0,98% | 96,08% |
| Q32 | Agendar visita somente quando tiver alguma novidade ou produto que possa interessar o cliente | 1 | 0,98% | 97,06% |
| Q33 | Reconhecer os pontos de melhoria dos pontos de melhoria do produto ou serviço ofertado não dando desculpas. | 1 | 0,98% | 98,04% |
| Q34 | Surpreender o cliente com algo a mais do que simplesmente foi comprado pelo mesmo. | 1 | 0,98% | 99,02% |
| Q35 | Ter conhecimentos Financeiros e fiscais | 1 | 0,98% | 100,00% |
| | TOTAL | 102 | | |

O Quadro 16 apresenta a correlação das Qualidades/Atitudes elencadas pelos especialistas com os fatores que Corrêa; Caon (2006) e Zeithaml; Parasuraman; Berry (1990), apresentam como relevantes.

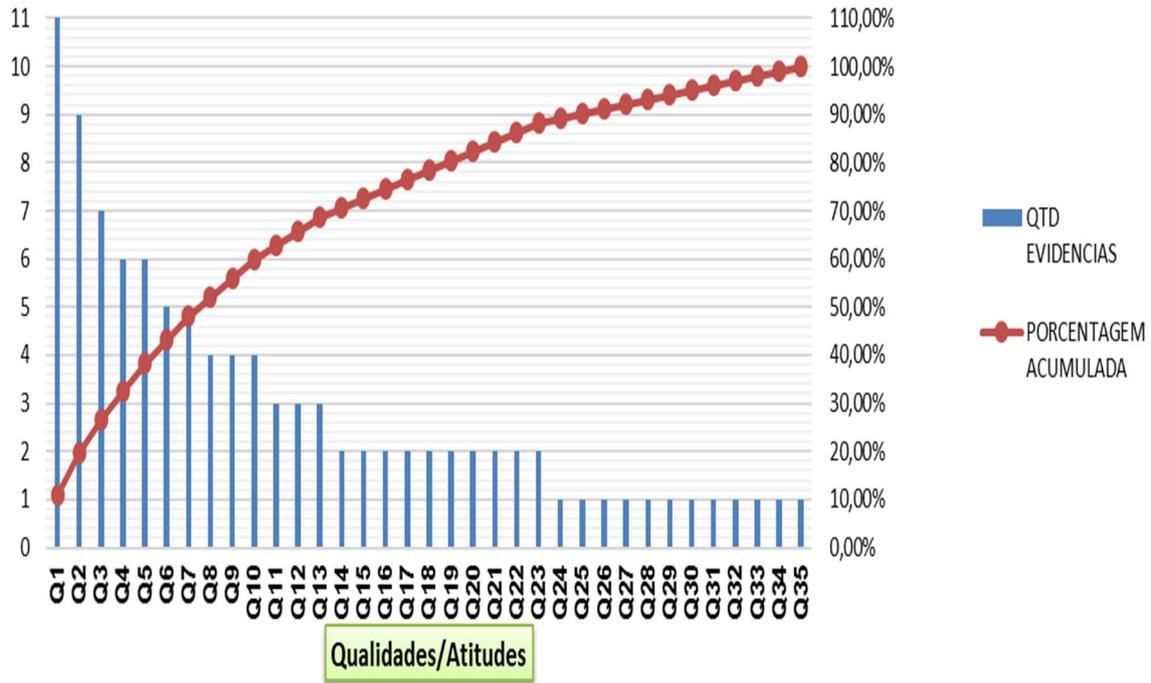


Gráfico 7 - Diagrama de Pareto – Quantidade de evidências e quantidade de Qualidades/Atitudes

Por fim, após identificação das Qualidades/Atitudes validadas pelos especialistas, foi possível elaborar questões para cada uma delas e construir o instrumento final de pesquisa para ser aplicado por uma *survey* aos clientes do segmento industrial que interagem diretamente com os vendedores industriais.

Este método de construção do questionário é conhecido como segmentação de serviços e trata de arguir ao próprio pesquisado, o que ele valoriza no serviço a ser prestado por um determinado profissional. Evita-se a criação aleatória de dados fornecendo subsídios concretos principalmente em pesquisas de campo classificadas como exploratórias.

Quadro 16 – Correlação entre Fatores e as Qualidades/Atitudes

| FATORES | | QRF | QUALIDADES/ATITUDES |
|----------------|-----|------|---|
| COMPETÊNCIA | Q1 | CP1 | Conhecimento técnico do produto |
| COMPETÊNCIA | Q7 | CP2 | Mostrar que acredita e conhece o que está vendendo / Transmitir segurança |
| COMPETÊNCIA | Q12 | CP3 | Fluência Comunicativa.na exposição dos produtos/ Objetivo e direto |
| COMPETÊNCIA | Q24 | CP4 | Sanar todas as dúvidas do cliente |
| COMPETÊNCIA | Q31 | CP5 | Poder de negociação |
| COMPETÊNCIA | Q35 | CP6 | Ter conhecimentos Financeiros e fiscais |
| ATENDIMENTO | Q27 | AT1 | Perseverante |
| ATENDIMENTO | Q19 | AT2 | Motivado |
| INTEGRIDADE | Q2 | INT1 | Honestidade/ Ético |
| INTEGRIDADE | Q14 | INT2 | Não falar mal do concorrente |
| INTEGRIDADE | Q33 | INT3 | Reconhecer os pontos de melhoria do produto ou serviço ofertado não dando desculpas. |
| FLEXIBILIDADE | Q9 | FLX1 | Reconhecer quando necessário uma concessão |
| FLEXIBILIDADE | Q17 | FLX2 | Pontual |
| FLEXIBILIDADE | Q18 | FLX3 | Resiliente |
| FLEXIBILIDADE | Q23 | FLX4 | Saber Ouvir |
| FLEXIBILIDADE | Q30 | FLX5 | Flexibilidade/ Habilidade |
| FLEXIBILIDADE | Q6 | FLX6 | Disponibilidade/ Eficiente no atendimento e na solução de problemas |
| ACESSO | Q20 | ACS1 | Estar munido de todas as ferramentas para vendas/ EPI'S mínimos necessários |
| ACESSO | Q21 | ACS2 | Ligar para agendar as visitas. Não aparecer sem agendamento. |
| ACESSO | Q32 | ACS3 | Agendar visita somente quando tiver alguma novidade ou produto que possa interessar o cliente |
| COMUNICAÇÃO | Q11 | COM1 | Foco na satisfação do cliente |
| COMUNICAÇÃO | Q13 | COM2 | Reconhecer o limite de insistência na oferta do produto |
| COMUNICAÇÃO | Q28 | COM3 | Procurar em algum momento de forma sutil saber o que o cliente acha do seu desempenho. |
| COMUNICAÇÃO | Q10 | COM4 | Ser transparente. Cumprir o que prometer |
| VELOCIDADE | Q3 | VEL1 | Sempre entender as necessidades do cliente rapidamente |
| VELOCIDADE | Q5 | VEL2 | Preocupar e atuar fortemente com o Pós-venda |
| VELOCIDADE | Q8 | VEL3 | Feedbacks constantes sobre a evolução do pedido para os clientes. / Assessorar o cliente na obtenção das informações. |
| VELOCIDADE | Q22 | VEL4 | Fazer um check list para conhecer as possíveis e necessárias necessidades dos clientes |
| VELOCIDADE | Q34 | VEL5 | Surpreender o cliente com algo a mais do que simplesmente foi comprado pelo mesmo. |
| RESPONSIVIDADE | Q4 | RES1 | Ter credibilidade/ Ser confiável |
| RESPONSIVIDADE | Q15 | RES2 | Não subestimar o cliente |
| RESPONSIVIDADE | Q16 | RES3 | Educado |
| RESPONSIVIDADE | Q25 | RES4 | Lembrar que o cliente é o patrão |
| RESPONSIVIDADE | Q26 | RES5 | Humilde |
| RESPONSIVIDADE | Q29 | RES6 | Boa Aparência |

4.2 Etapa Descritiva

Na etapa descritiva, considerada quantitativa, foi desenvolvida a aplicação do instrumento de pesquisa por meio de uma *Survey* na obtenção de dados para o

tratamento e utilização de procedimentos estatísticos multivariados a fim de facilitar a análise destes dados.

4.2.1 Instrumento de Pesquisa

Após a etapa exploratória, com as Qualidades/Atitudes validadas pelos especialistas identificadas e correlacionadas com fatores indicados no referencial teórico, o instrumento de pesquisa foi montado com 7 questões, com o intuito de identificar o perfil dos respondentes, e mais 35 questões preparadas com base no que eles consideraram relevante para o perfil de um vendedor industrial. Essas questões foram dispostas de forma aleatória a fim de distanciar os fatores que estão correlacionados e, futuramente, por meio de análise estatística, serem agrupados para verificação da existência desta correlação. O modelo utilizado na mensuração das Qualidades/Atitudes foi a Escala de Likert, desenvolvida por Rensis Likert.

O instrumento de pesquisa deste trabalho foi construído pela internet com a utilização da ferramenta Google Formulários, que permite a inclusão das questões de Perfil e as questões a respeito das Qualidades/Atitudes, utilizando para estas questões a escala Likert de 5 pontos (ANEXO B). A ferramenta Google Formulários foi escolhida também porque permite disparar e-mails para a população respondente, indicando o link da pesquisa que, ao ser respondida, automaticamente, é enviada ao pesquisador que organiza as repostas obtidas em uma planilha do software Excel.

4.2.2 Aplicação dos Questionários e coleta de dados

Para o presente trabalho, utilizando-se a técnica da amostragem não probabilística, a Survey que, por sua vez era autoexplicativa (ANEXO B), foram enviados 500 e-mails para profissionais, clientes e empresas do segmento industrial que interagem diretamente com os vendedores industriais do Vale do Paraíba, definidos pela lista de e-mails de clientes do pesquisador e também por e-mails das empresas metal-mecânicas encontradas no anuário do setor. O retorno foi de 103 respostas, obtidas, automaticamente, e armazenadas em uma planilha do software Excel, entre o período de 10 de outubro e 17 de novembro de 2016.

4.2.3 Tratamento dos dados

Nesta fase, foram utilizados procedimentos estatísticos, separados em duas partes: na primeira, utilizou-se a estatística descritiva nas sete primeiras questões da survey com o objetivo de conhecer o perfil de seus respondentes e; na segunda, uma análise multivariada dos dados referente ao restante das questões da survey com 35 questões referentes às Qualidades/Atributos validados pelos especialistas, utilizando a análise de cluster a fim de obter um agrupamento das Qualidades/Atitudes que mais se relacionam entre si.

As ferramentas utilizadas nos procedimentos estatísticos foram: o software Excel, para estatística descritiva, e o software *STATISTICA 13.2 TRIAL VERSION*, para a análise multivariada de *cluster*.

5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

5.1 PERFIL DOS RESPONDENTES – 1ª PARTE DA SURVEY

Tendo como objetivo o perfil dos respondentes da Survey, utilizaram-se 7 questões, identificando os respondentes quanto ao grau de escolaridade, à idade, ao gênero (sexo), ao departamento de atuação dentro da empresa, ao tempo em que interagem com vendedores industriais, ao tempo de experiência no segmento industrial e, para finalizar, para identificar o perfil da empresa, identificando o seu tamanho em função do número de empregados que possui. Destas 7 questões, foi feita uma análise estatística descritiva dos dados, conforme gráficos abaixo.

À 1ª questão “Qual seu grau de escolaridade? ”, as respostas foram assim distribuídas: 33,98% possuem curso superior completo, 22,33% possuem pós-graduação completa e 12,62% possuem pós-graduação incompleta, compondo a maioria dos respondentes, 68,93%, superando os 17,48% que possuem o curso superior incompleto. Observa-se que não houve nenhuma resposta para os que possuem 1º Grau incompleto, 2º Grau incompleto e 2º Grau Técnico incompleto (Gráfico 8).

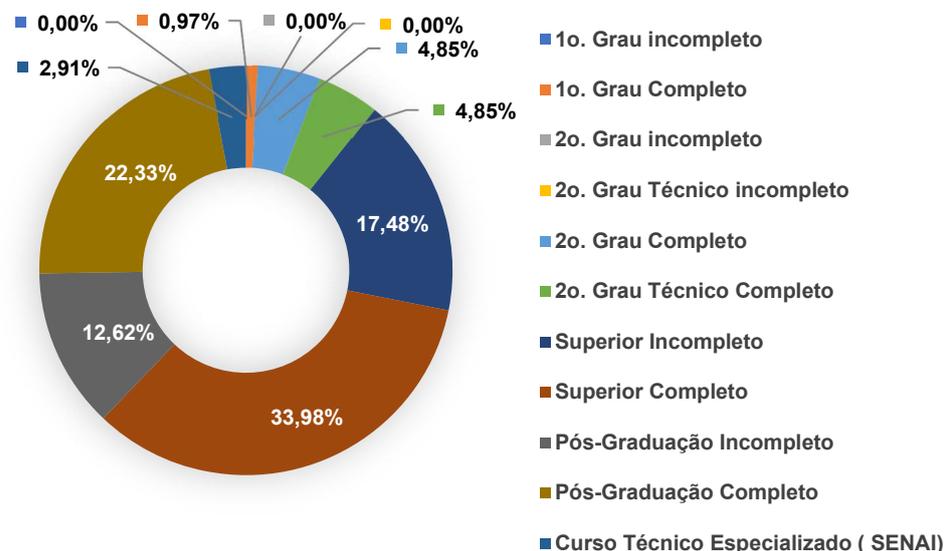


Gráfico 8 - Grau de Escolaridade

À 2ª questão “Qual sua idade?”, os seguintes dados foram obtidos: 80,58%, a maioria dos respondentes, estão na faixa etária entre 26 e 55 anos de idade e numa

menor representatividade, estão 8,74% com até 25 anos. Dos respondentes, não houve nenhum na faixa de acima de 65 anos (Gráfico 9).

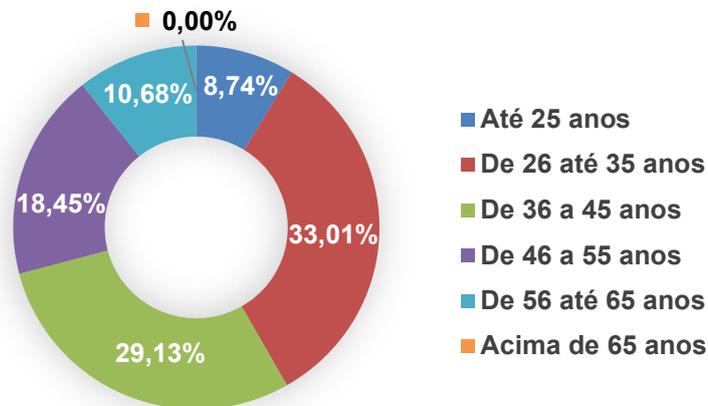


Gráfico 9 – Faixa em que a idade está inserida

À 3ª questão “Qual seu sexo? ”, constatou-se que a maioria, 92,23%, é porcentagem de respondentes são do sexo masculino (Gráfico 10).

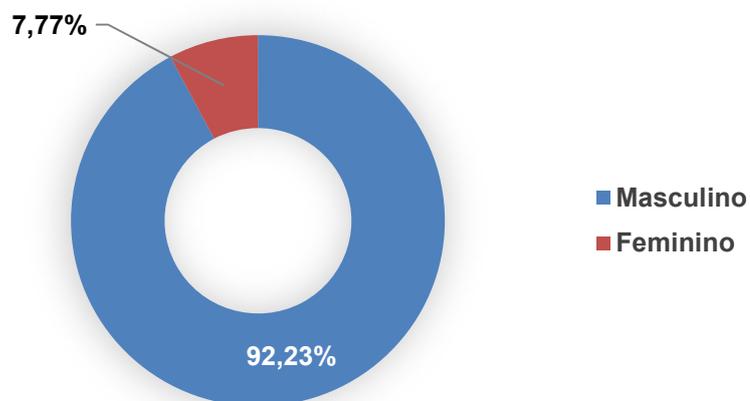


Gráfico 10 – Gênero dos Respondentes

À 4ª questão “Qual seu departamento de atuação?”, obtiveram-se os seguintes dados: 51,46% dos respondentes, representando pouco mais da metade, atuam na área de processos/produção e diretoria seguidos de 48,54% que atuam nas áreas de compras, gerência/supervisão e engenharia(Gráfico 11).

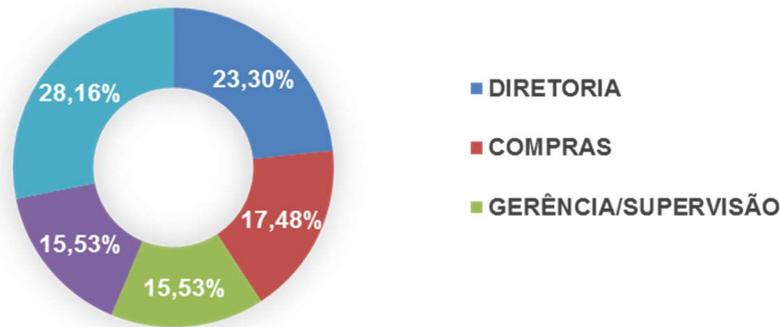


Gráfico 11 – Departamento de atuação dentro da empresa pelos respondentes

À 5ª questão “Qual seu tempo de trabalho, sendo cliente, e atendido por vendedores industriais?”, os dados obtidos foram: 84,47% dos respondentes declararam que o tempo de atuação nesse segmento está na faixa entre 5 e acima de 15 anos; destes, 36,89% estão nesse mercado há mais de 15 anos, e 47,57%, entre 5 e 15 anos. A menor parte, 15,53%, respondeu que trabalha neste segmento há menos de 5 anos. Esses números revelam um certo grau de experiência dos respondentes em relação à interação com vendedores industriais (Gráfico 12).

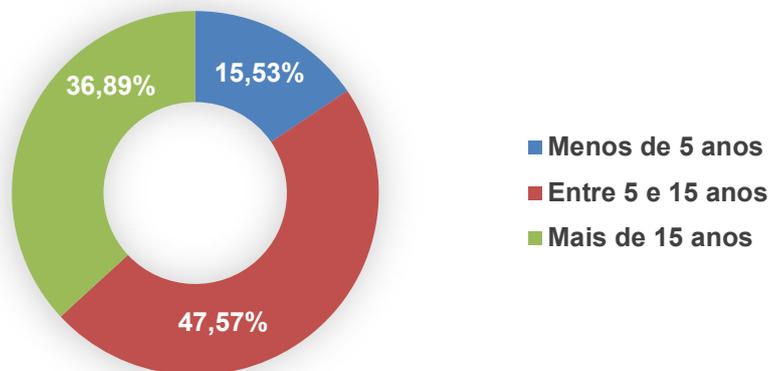


Gráfico 12 - Tempo de trabalho sendo atendido por vendedores industriais

À 6ª questão “Quantos anos de experiência possui, trabalhando na Indústria?”, 58,25% responderam que atuam no segmento industrial há mais de 15 anos; e 34,95%, entre 5 e 15 anos. Esses dois grupos revelam um tempo de experiência dos respondentes acima de 5 anos no setor industrial. Apenas 6,80%, a minoria dos respondentes, atuam nesse segmento há menos de 5 anos (Gráfico 13).

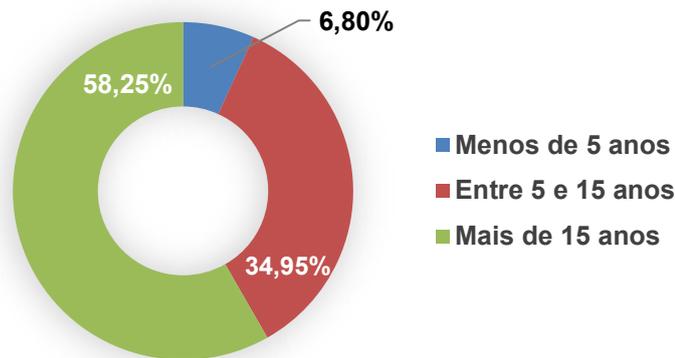


Gráfico 13 - tempo de experiência trabalhando no seguimento industrial

Indagados sobre o número de funcionários que a indústria emprega, constatou-se que a maioria, 62,13%, ou atua em indústrias que empregam entre 20 e 99 funcionários, 25,24%, ou nas que empregam acima de 499 funcionários 36,89%. As demais respostas (37,87%) estão entre as empresas que possuem até 19 empregados (19,42%) e entre 100 a 499 empregados (18,45%), conforme Gráfico 14.

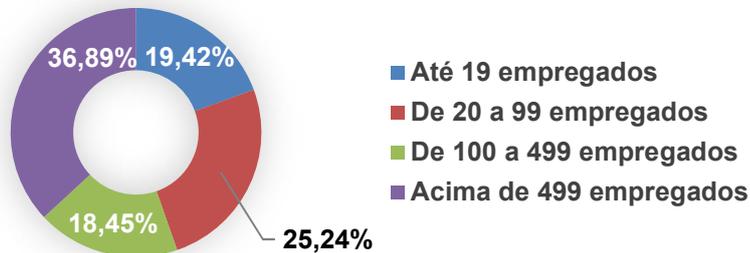


Gráfico 14 – Tamanho da empresa dos respondentes quanto ao número de empregados

5.2 PERFIL IDEAL DO VENDEDOR NA VISÃO DO CLIENTE – 2ª PARTE DA SURVEY

A segunda parte da *Survey* foi composta de 35 questões, medidas pela escala LIKERT de 5 pontos, tendo em 1- Discordo totalmente, 2- Discordo parcialmente, 3- Não discordo e nem concordo, 4- Concordo parcialmente e 5-Concordo totalmente (ANEXO B). As questões foram colocadas de forma aleatória, contemplando as 35 Qualidades/Atitudes elencadas e validadas pelos especialistas pesquisados e consideradas fundamentais para a construção do perfil ideal do vendedor industrial na visão do cliente.

É apresentada uma análise estatística descritiva dos dados referentes a esta segunda parte antes da aplicação das técnicas de estatística multivariada sobre as mesmas questões, conforme a Tabela 4.

Tabela 4 - Estatística descritiva das questões analisadas por meio de uma escala de *Likert*

| Questões da Survey | Qualidades/atributos correlacionados com as questões da Survey | N | Média | Valor Mínimo | Valor Máximo | Desvio Padrão |
|---------------------------|---|----------|--------------|---------------------|---------------------|----------------------|
| QS1 | Q1 | 103 | 4,90291 | 4 | 5 | 0,297525 |
| QS2 | Q27 | 103 | 4,54369 | 2 | 5 | 0,590392 |
| QS3 | Q2 | 103 | 2,31068 | 1 | 5 | 1,798851 |
| QS4 | Q9 | 103 | 4,47573 | 2 | 5 | 0,7389 |
| QS5 | Q20 | 103 | 4,74757 | 3 | 5 | 0,458438 |
| QS6 | Q11 | 103 | 3,20388 | 1 | 5 | 1,471022 |
| QS7 | Q3 | 103 | 1,96117 | 1 | 5 | 1,29798 |
| QS8 | Q4 | 103 | 1,50485 | 1 | 5 | 1,267031 |
| QS9 | Q29 | 103 | 3,93204 | 1 | 5 | 1,068829 |
| QS10 | Q7 | 103 | 4,82524 | 1 | 5 | 0,549994 |
| QS11 | Q19 | 103 | 1,98058 | 1 | 5 | 1,188017 |
| QS12 | Q14 | 103 | 1,70874 | 1 | 5 | 1,209692 |
| QS13 | Q17 | 103 | 2,12621 | 1 | 5 | 1,326056 |
| QS14 | Q21 | 103 | 4,00971 | 1 | 5 | 1,216675 |
| QS15 | Q13 | 103 | 1,73786 | 1 | 5 | 0,979808 |
| QS16 | Q5 | 103 | 1,34952 | 1 | 5 | 0,775972 |
| QS17 | Q15 | 103 | 1,42718 | 1 | 5 | 0,903175 |
| QS18 | Q12 | 103 | 4,65049 | 2 | 5 | 0,723672 |
| QS19 | Q33 | 103 | 4,52427 | 1 | 5 | 0,872731 |
| QS20 | Q18 | 103 | 4,23301 | 1 | 5 | 0,830826 |
| QS21 | Q32 | 103 | 2,34952 | 1 | 5 | 1,369906 |
| QS22 | Q8 | 103 | 2,15534 | 1 | 5 | 1,32663 |
| QS23 | Q16 | 103 | 1,15534 | 1 | 5 | 0,519375 |
| QS24 | Q24 | 103 | 1,26214 | 1 | 5 | 0,779154 |
| QS25 | Q23 | 103 | 1,46602 | 1 | 5 | 0,99819 |
| QS26 | Q28 | 103 | 4,14563 | 1 | 5 | 1,042318 |
| QS27 | Q22 | 103 | 4,37864 | 1 | 5 | 0,908743 |
| QS28 | Q25 | 103 | 3,43689 | 1 | 5 | 1,411923 |
| QS29 | Q31 | 103 | 3,1068 | 1 | 5 | 1,494517 |
| QS30 | Q30 | 103 | 4,28155 | 2 | 5 | 0,691935 |
| QS31 | Q10 | 103 | 1,35922 | 1 | 5 | 0,937815 |
| QS32 | Q34 | 103 | 3,90291 | 1 | 5 | 1,175856 |
| QS33 | Q26 | 103 | 1,60194 | 1 | 5 | 1,003326 |
| QS34 | Q35 | 103 | 4,4466 | 2 | 5 | 0,723935 |
| QS35 | Q6 | 103 | 4,71845 | 3 | 5 | 0,512921 |

5.2.1 ANÁLISE DESCRITIVA DOS DADOS REFERENTES À 2ª PARTE DA SURVEY

Para ficar clara a apresentação dos dados, a cada questão, elaborada em função das qualidades/atitudes validadas pelos especialistas, foi atribuída uma sigla correspondente. Por exemplo, a questão 1 da segunda parte da *Survey* será considerada QS1, a questão 2 será considerada QS2 e assim sucessivamente. Vale ressaltar que esta nomenclatura se refere somente à ordem das questões da *Survey*, pois cada questão já possui uma referência conforme Tabela 3, em função da ordem decrescente de qualidades/atributos elencadas e validadas pelos especialistas e mostrada na Tabela 4.

Com relação à Tabela 4, pode-se constatar que as médias das questões analisadas Q-1, Q-2, Q-4, Q-5, Q-6, Q-9, Q-10, Q-14, Q-18, Q-19, Q-20, Q-26, Q-27, Q-28, Q-29, Q-30, Q-32, Q-34 e Q-35 encontram-se ao redor de quatro, ou seja, havendo um predomínio do nível de concordância, ficando as questões analisadas Q-3, Q-7, Q-8, Q-11, Q-12, Q-13, Q-15, Q-16, Q-17, Q-21, Q-22, Q-23, Q-24, Q-25, Q-31 e Q-33 variando ao redor de 2 predominando um nível discordante.

A seguir, os gráficos, cuja numeração vai de 15 a 49, apresentam, respectivamente, a distribuição, em porcentagem, das respostas obtidas, pela *Survey*, desde a QS1 até a QS35. Cada questão apresenta uma afirmação com 5 alternativas de resposta: 1ª. Discordo totalmente; 2ª. Discordo parcialmente; 3ª. Não discordo nem concordo; 4ª. Concordo parcialmente e 5ª. Discordo parcialmente.

À afirmação da QS1 “O vendedor industrial deve ter conhecimento técnico do produto que fornece”, 90,29% dos respondentes assinalaram que concordam totalmente e 9,71% concordam parcialmente. As demais alternativas não foram assinaladas. Esse dado revela que os clientes acreditam na importância do vendedor industrial dominar conhecimentos técnicos sobre o produto que oferecem e que esse conhecimento contribui para fechar as vendas (Gráfico 15).

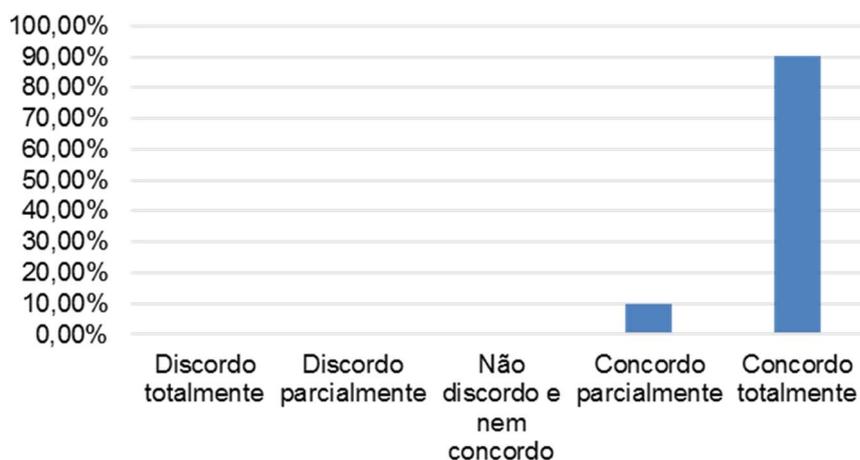


Gráfico 15 – Vendedor Industrial deve ter conhecimento técnico do produto fornecido

À afirmação da QS2, “O vendedor deve ser sempre perseverante frente às dificuldades da negociação”, constatou-se que 58,25% dos respondentes concordam totalmente com a afirmação. Esse dado parece revelar que, para esse grupo de clientes, a finalização da venda é sempre prioridade. Já, para os 38,83% que concordam parcialmente com a afirmação, parece haver outras qualidades que devem ser consideradas, além do fechamento da venda. 1,94% preferiu não discordar e nem concordar e 0,97% discordam parcialmente e nenhum respondente discorda totalmente. Observa-se assim que um vendedor industrial deve ser sempre perseverante frente a qualquer dificuldade de uma negociação, buscando acertar o alvo principal que é vender o produto e satisfazer o cliente (Gráfico 16).

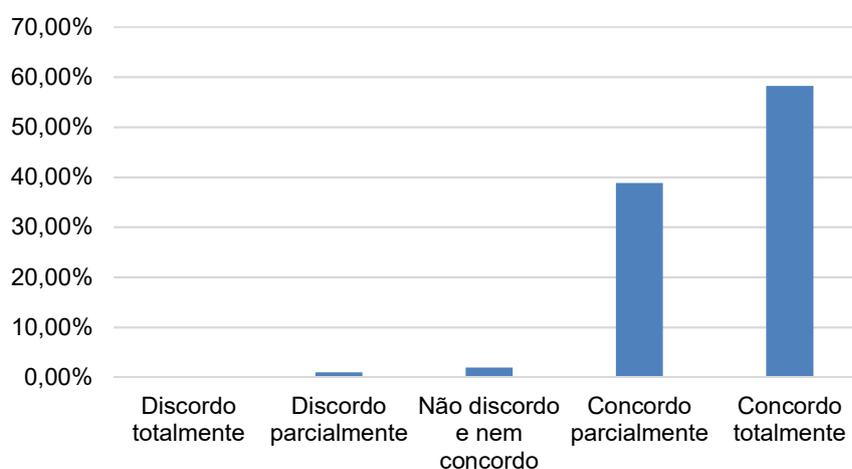


Gráfico 16 - O vendedor deve ser sempre perseverante frente às dificuldades da negociação

À afirmação da QS3, “A Honestidade e a Ética não são características totalmente relevantes em um vendedor industrial”, verifica-se que 60,19% dos respondentes discordam totalmente e 8,74% discordam parcialmente, 1,94% não discordam e nem concordam, 1,94% concordam parcialmente, 29,13% concordam totalmente e nenhum respondente não discordam e nem concordam. Observa-se, nestas respostas, que a maior parte dos respondentes (68,93%) acredita que a honestidade e a ética são muito importantes em um vendedor industrial e são virtudes que mantêm um relacionamento de parceria sólido e duradouro. Já a menor parte (31,07%) não considera que estas Qualidades/Atitudes são totalmente relevantes para um vendedor industrial. Avaliando estas considerações, por ser uma questão negativa, acredita-se que muitos dos respondentes que concordaram podem não ter entendido a questão, ou então acreditam que sejam importantes, mas não, totalmente importante (Gráfico 17).

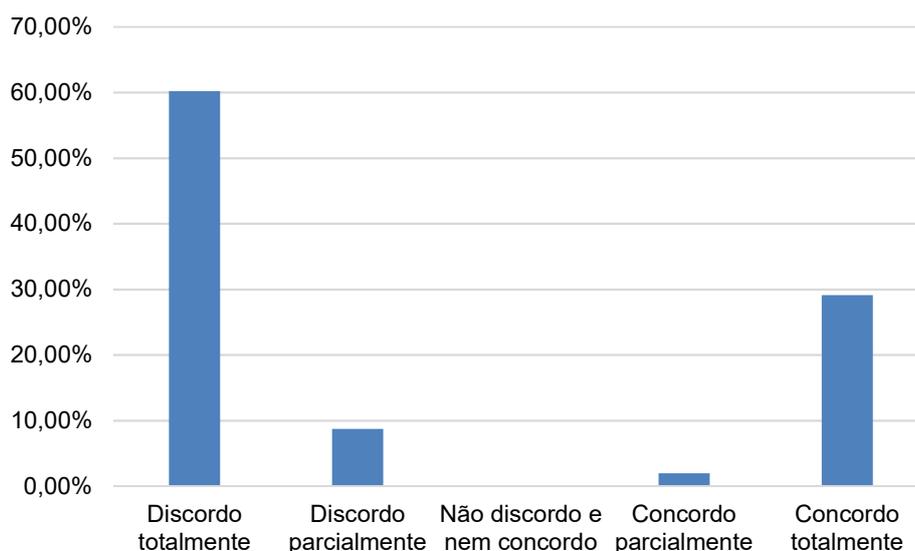


Gráfico 17 - A Honestidade e a Ética não são características totalmente relevantes em um vendedor industrial

À afirmação da QS4, “Deve reconhecer, quando necessário, uma concessão a ser dada, evitando assim desgastar o processo de comunicação na negociação”, constata-se que 59,22% dos respondentes concordam totalmente, 32,04% concordam parcialmente, 5,83% não discordam e nem concordam, 2,91% discordam parcialmente, e nenhum respondente discorda totalmente. Observa-se, nestas respostas, que a maior parte dos respondentes (91,26%) acredita que o vendedor industrial deve reconhecer, quando necessário, uma concessão a ser dada, não

deixando os ânimos se exaltarem e não leve a uma situação de atrito no relacionamento, podendo perder a venda (Gráfico 18).

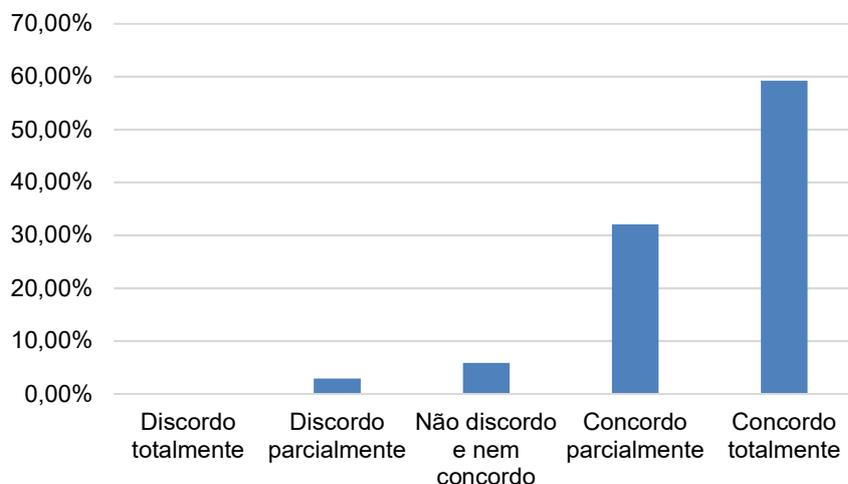


Gráfico 18 - Deve reconhecer, quando necessário, uma concessão a ser dada, evitando assim desgastar o processo de comunicação na negociação

À afirmação da QS5, “O vendedor industrial deve estar sempre munido de todas ferramentas de vendas como catálogos, recursos de mídia e os EPI’s mínimos necessários para a visita ao cliente”, verifica-se que 75,73% dos respondentes concordam totalmente, 23,30% concordam parcialmente, 0,97% não discorda e nem concorda e nenhum respondente discordam parcialmente e discordam totalmente. Observa-se, nestas respostas, que a maior parte dos respondentes (99,03%) acredita que o vendedor industrial deve estar sempre munido de todas ferramentas de vendas como catálogos, recursos de mídia e os EPI’s mínimos necessários para a visita ao cliente pois estes vão dar mais segurança para o cliente na compra do produto (Gráfico 19).

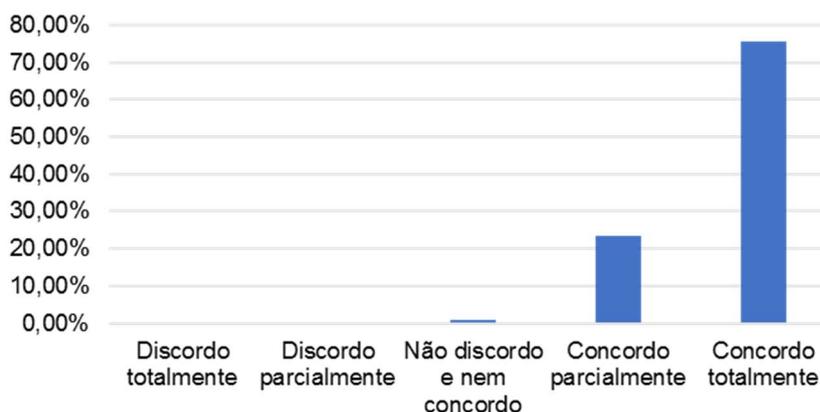


Gráfico 19 - Deve estar sempre munido de todas ferramentas de vendas como catálogos, recursos de mídia e os EPI’s mínimos necessários para a visita ao cliente

À afirmação da QS6, “Não deve agir baseado somente com foco na satisfação do cliente”, verifica-se que 21,36% dos respondentes concordam totalmente, 34,95% concordam parcialmente, 6,80% não discordam e nem concordam, 16,50% discordam parcialmente e 20,39% discordam totalmente. Observa-se nestas respostas que a maior parte dos respondentes (56,31%) acredita que o vendedor industrial não deve agir baseado somente com foco na satisfação do cliente, acreditam que devem também agir em função da satisfação da empresa em que trabalha e que (36,89%) discordam da questão, ou seja, reforçam que o cliente deve receber todo o foco do vendedor (Gráfico 20).

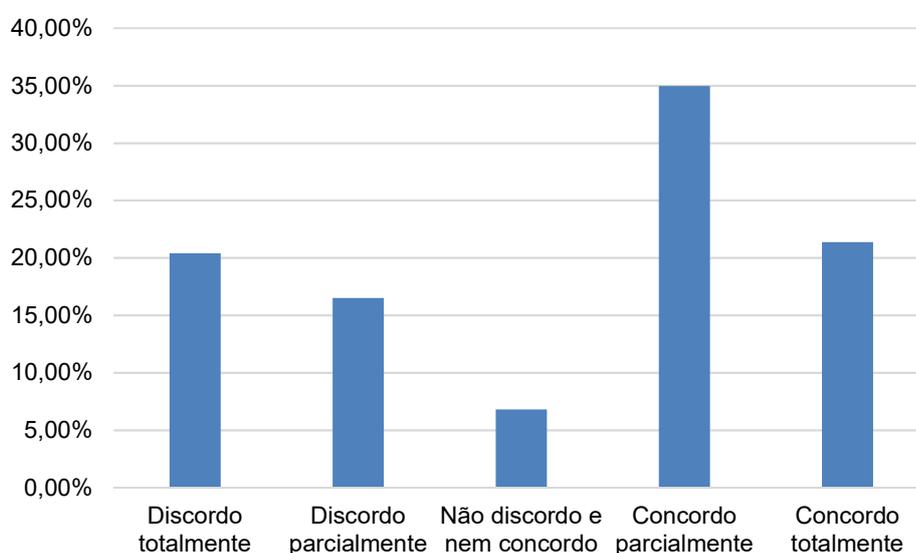


Gráfico 20 - Não deve agir baseado somente com foco na satisfação do cliente

À afirmação da QS7, “Não é necessário que o vendedor industrial tente entender de forma rápida as necessidades do cliente”, verifica-se que 7,77% dos respondentes concordam totalmente, 10,68% concordam parcialmente, 2,91% não discordam e nem concordam, 27,18% discordam parcialmente e 51,46% discordam totalmente. Observa-se nestas respostas que a maior parte dos respondentes (78,64%) considera importante que o vendedor industrial deve entender rapidamente o que o cliente necessita, pois além de não perder muito tempo na discussão, demonstra melhor assertividade na comunicação. Já 18,45%, consideram que o vendedor industrial não deve se preocupar em entender o cliente rapidamente, deve provavelmente questionar o cliente em todos os pontos possíveis da negociação dentro do tempo que o vendedor achar conveniente (Gráfico 21).

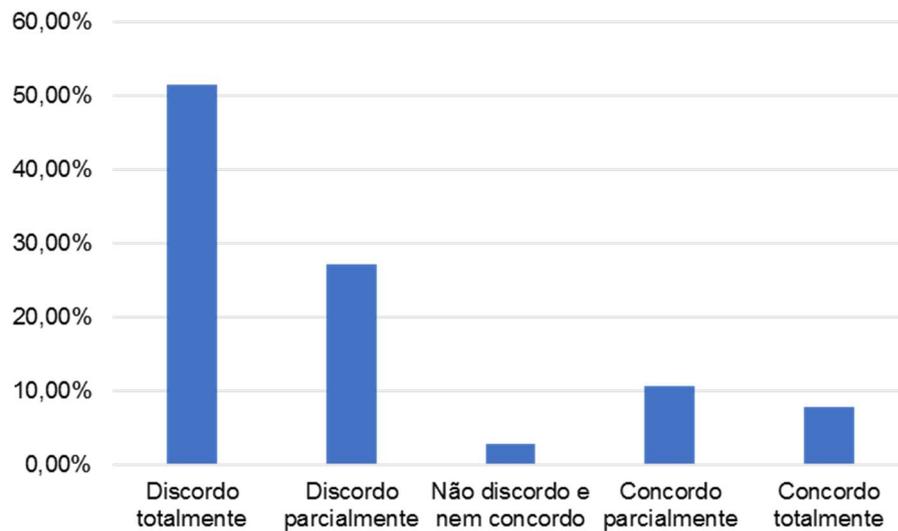


Gráfico 21 - Não é necessário que o vendedor industrial tente entender de forma rápida as necessidades do cliente

À afirmação da QS8, “Credibilidade e confiabilidade não são qualidades importantes no vendedor industrial”, observa-se que 83,50% dos respondentes discordam totalmente da afirmação e consideram, assim, que a credibilidade e a confiabilidade são qualidades extremamente importantes no vendedor industrial e 4,85% discordam parcialmente, ou seja, às vezes estas qualidades não necessariamente são fundamentais. Já 10,68%, concordam totalmente com a questão e consideram que estas qualidades de forma alguma são importantes no vendedor industrial e 0,97%, uma mínima parcela, pode até considerar que em algum momento poderá ser interessante a credibilidade e a confiabilidade no vendedor (Gráfico 22).

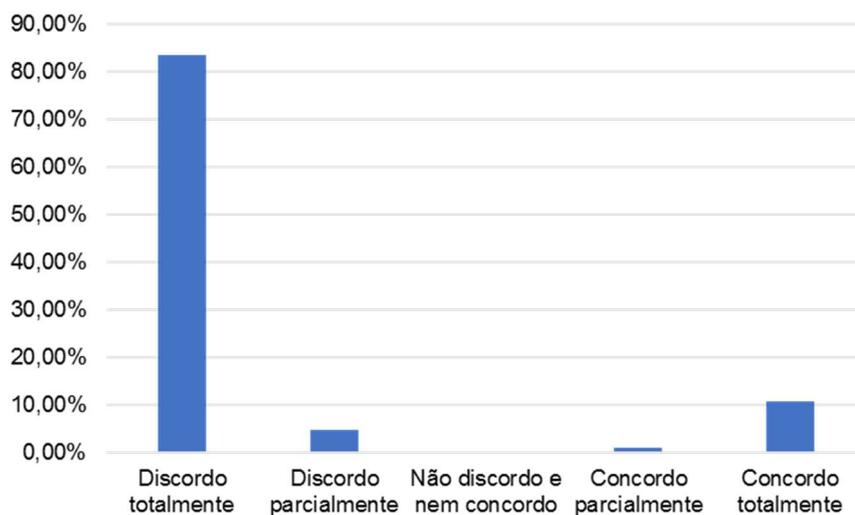


Gráfico 22 - Credibilidade e confiabilidade não são qualidades importantes no vendedor industrial

À afirmação da QS9, “A aparência do vendedor industrial é um fator muito importante no processo de vendas”, verifica-se que 83,50% dos respondentes concordam totalmente com a afirmação, considerando que uma boa aparência do vendedor industrial é muito importante e 44,66% concordam parcialmente, ou seja, até consideram a aparência importante, porém não tão importante como a questão sugere. Ainda, uma pequena parcela de 2,91% discorda totalmente da questão considerando que, de forma alguma, aparência é importante e 11,65% discordam parcialmente, ou seja, não são tão extremamente contrários à questão. Já 7,77% não tem uma opinião formada do quanto a aparência é ou não importante na imagem do vendedor industrial (Gráfico 23).

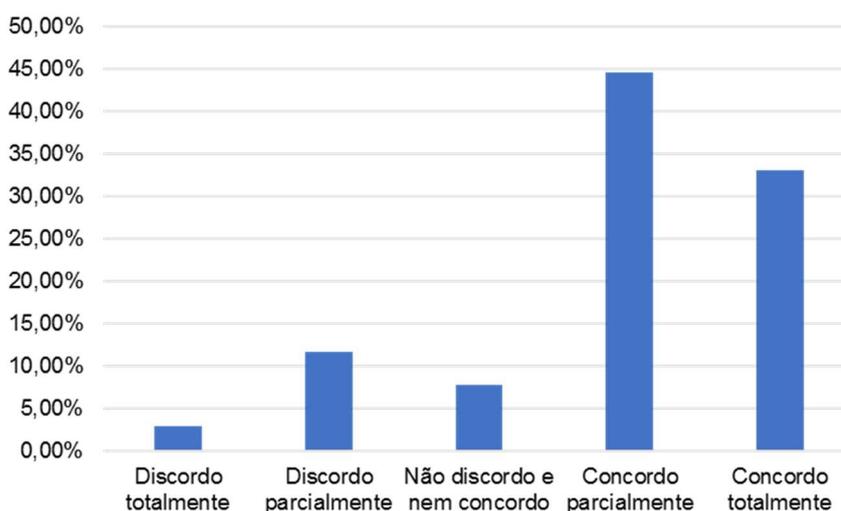


Gráfico 23 - A aparência do vendedor industrial é um fator muito importante no processo de vendas

À afirmação da QS10, “Além de conhecer, ele deve acreditar no produto que fornece, transmitindo segurança para a aquisição pelo cliente”, verifica-se que 87,38% dos respondentes concordam totalmente com a questão e consideram que um excelente vendedor industrial não deve apenas conhecer bem o produto que vende, mas deve com certeza transmitir segurança para o cliente que o mesmo estará adquirindo o que tem de melhor. Outros, representando 9,71% consideram parcialmente com a questão, considerando que esta qualidade seja interessante, porém não fundamental. 0,97% discordam totalmente da questão e consideram que o fato do vendedor industrial conhecer ou transmitir segurança não afeta em nada o processo de vendas e 1,94% demonstrou -se neutro quanto à questão (Gráfico 24).

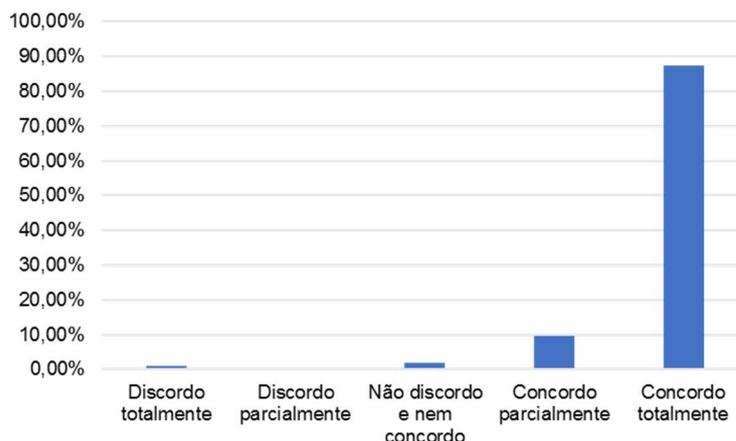


Gráfico 24 - Além de conhecer, ele deve acreditar no produto que fornece, transmitindo segurança para a aquisição pelo cliente

À afirmação da QS11, “No processo de venda, a motivação do vendedor não é um elemento que pode fazer a diferença para o cliente”, Verifica-se que 45,63% dos respondentes discordam totalmente da afirmação, ou seja, consideram que um vendedor industrial, motivado e entusiasmado em fazer a venda, pode informar o que tem de melhor em seu produto e na vantagem que o cliente terá, fazendo a diferença para o cliente; 32,04% discordam parcialmente, ou seja, contemplam que é bom o vendedor estar motivado sim, porém não é um ponto fundamental para fazer a diferença; 13,59% concordam parcialmente, ou seja, eles consideram que a motivação não é um ponto chave do vendedor, mas que pode até ajudar no processo de vendas e 3,88% concordam totalmente, ou seja, de forma alguma a motivação do vendedor poderá fazer a diferença para o cliente. 4,85% dos respondentes não apresentam uma posição sobre concordância ou discordância da afirmação, podendo expressar que seria uma qualidade indiferente (Gráfico 25).

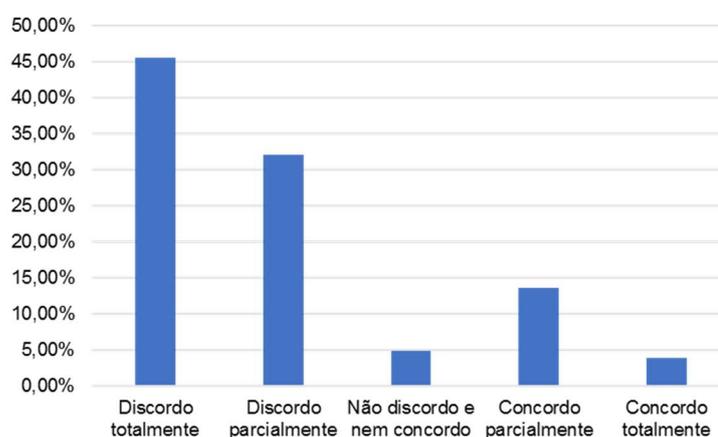


Gráfico 25 - No processo de venda, a motivação do vendedor não é um elemento que pode fazer a diferença para o cliente

À afirmação da QS12, “Denegrir a imagem do concorrente é uma atitude às vezes aceitável em uma negociação por parte do vendedor”, verifica-se que 68,93% dos respondentes, de maneira expressiva, discordam totalmente da questão, ou seja, falar mal do concorrente, mesmo que seja e deixar de usar o tempo na qualificação do seu produto é uma atitude inaceitável por parte do vendedor industrial e que poderá atrapalhar a sua venda. 10,68% dos respondentes discordam parcialmente da questão, sugerindo que é ruim denegrir a imagem do concorrente, mas que, às vezes, uma informação negativa sobre o produto do concorrente pode ser necessária para que o cliente possa pesquisar sobre a verdade da informação. Já 13,59% concordam parcialmente com a questão, ou seja, consideram que falar mal do concorrente é uma atitude que pode ser aceitável pelo vendedor, contrapondo-se aos 2,91% dos clientes que afirmam considerar totalmente aceitável o cliente apresentar os problemas do concorrente em uma negociação. 3,88% dos respondentes ficaram neutros quanto a possível atitude do vendedor industrial (Gráfico 26).

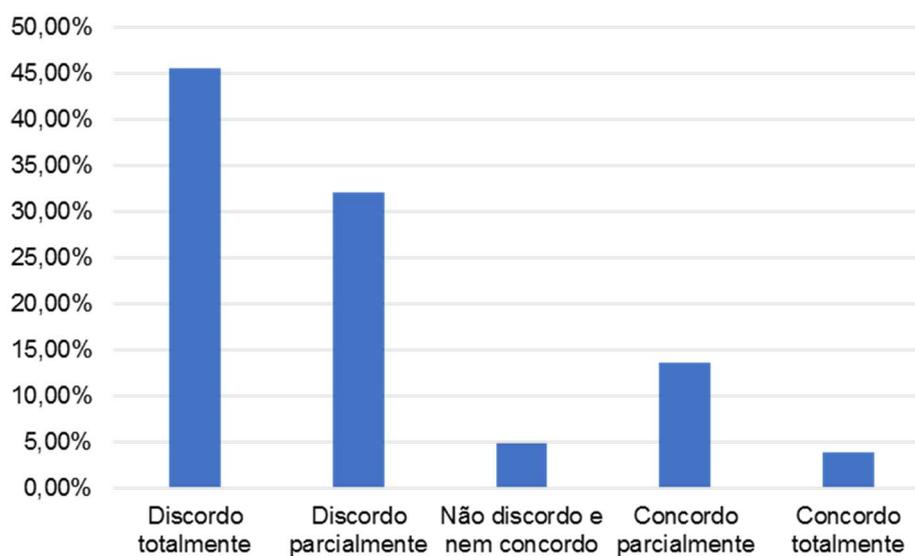


Gráfico 26 - Denegrir a imagem do concorrente é uma atitude às vezes aceitável em uma negociação por parte do vendedor

À afirmação da QS13, “É permissível, às vezes, o vendedor não ser pontual ao horário agendado”, nota-se que 45,63% dos respondentes discordam totalmente da afirmação, ou seja, consideram que a pontualidade é de extrema importância sempre dentro do processo de vendas, pois é uma qualidade que demonstra o respeito do vendedor pelo cliente; 25,4% discordam parcialmente, ou seja, entendem

que é importante a pontualidade, porém, sem desconsiderar que imprevistos podem acontecer. Já 15,53% dos respondentes concordam parcialmente com a questão, considerando que raramente a pontualidade pode ser falha. No entanto, 6,80% concordam totalmente que às vezes o vendedor tem o direito de não ser pontual a um agendamento. Os demais, 6,80%, ficaram neutros à condição de pontualidade do vendedor industrial (Gráfico 27).

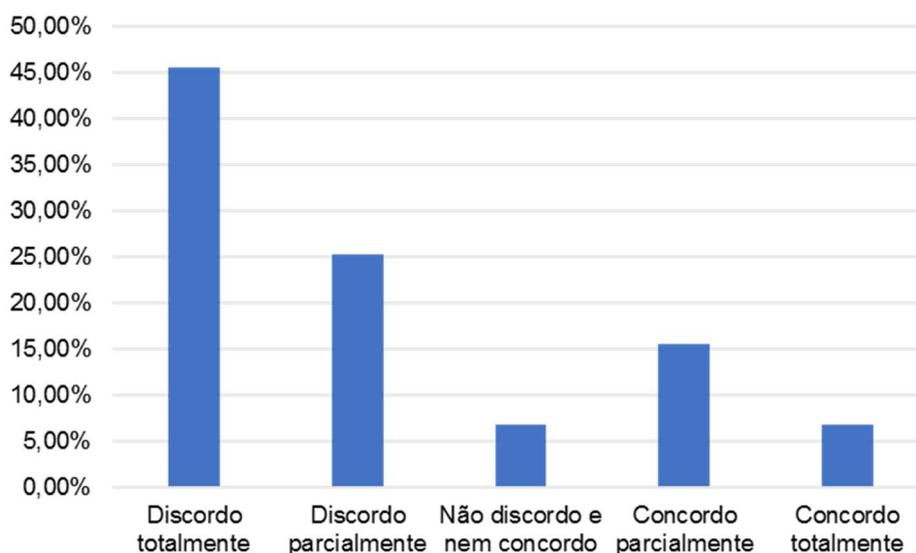


Gráfico 27 - É permissível, às vezes, o vendedor não ser pontual ao horário agendado

À afirmação da QS14, “Não deve aparecer na empresa do cliente sem que antes tenha sido agendado a visita previamente”, verifica-se que 46,60% dos respondentes concordam totalmente com a afirmação, ou seja, consideram extremamente importante o agendamento prévio da visita e o ato de aparecer na empresa sem este agendamento pode atrapalhar o cliente e também a perda de tempo do vendedor. 30,10% dos respondentes concordam parcialmente, ou seja, consideram que o vendedor não deve aparecer na empresa sem agendamento, mas uma vez ou outra poderá ser permissível. Porém, 12,62% discordam parcialmente, entendendo que é permissível o vendedor aparecer na empresa do cliente sem prévio aviso, mas sendo interessante se puderem fazer o agendamento antecipado e, 4,85% dos respondentes, discordam totalmente da questão e entendem que o vendedor não precisa de forma alguma fazer um prévio agendamento (Gráfico 28).

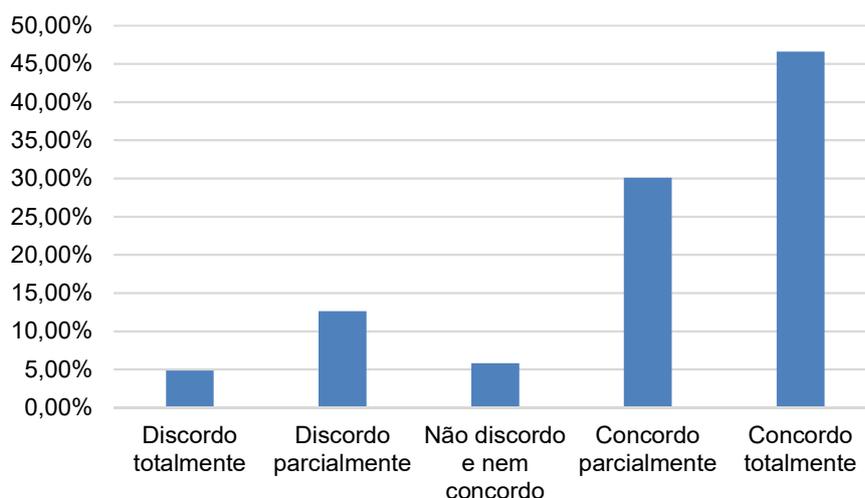


Gráfico 28 - Não deve aparecer na empresa do cliente sem que antes tenha sido agendado a visita previamente

À afirmação da QS15, “O vendedor Industrial não deve se preocupar em ter um limite de insistência na oferta do produto”, observa-se que a maioria dos respondentes, 51,46%, discorda totalmente da questão, ou seja, considera extremamente importante o vendedor ser polido e entender que a insistência tem um limite e que poderá pôr tudo a perder com o cliente. 33,98% discordaram parcialmente, pois consideram importante o vendedor entender que a insistência possui um limite, mas às vezes pode ser necessário. 6,80% concordaram parcialmente, considerando que os vendedores não devem se preocupar sempre em ter um limite, diferente de 1,94% dos respondentes que consideram que de forma alguma o vendedor industrial deve se preocupar em ter um limite de insistência. 5,83% ficaram neutros ao questionamento (Gráfico 29).

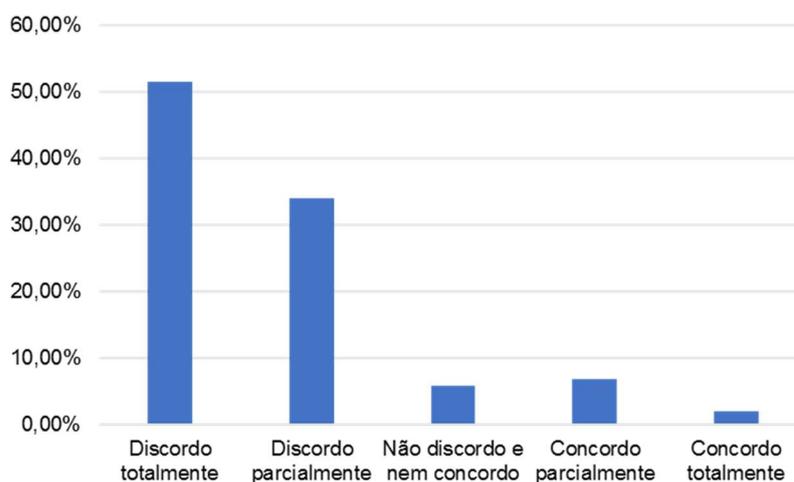


Gráfico 29 - O vendedor Industrial não deve se preocupar em ter um limite de insistência na oferta do produto

À afirmação da QS16, “O pós-venda não é uma responsabilidade do vendedor industrial, dessa forma ele não precisa se preocupar e atuar fortemente nesta parte do processo de vendas”, observa-se que a maioria dos respondentes, 77,67%, discorda totalmente da afirmação, ou seja, consideram sim que o pós-venda também é de responsabilidade do vendedor industrial, que deverá se preocupar com o processo de pós-vendas e atuar fortemente nesta fase como forma de garantir fidelidade do cliente. 14,56% discordam parcialmente, ou seja, consideram que o pós-venda é também de responsabilidade do vendedor industrial, mas sem necessidade de atuar fortemente. Já 2,91% concordam parcialmente, ou seja, consideram que nem sempre o pós-venda é uma responsabilidade do vendedor industrial, e 0,97% concordam totalmente com a afirmação de que o pós-venda não é de responsabilidade do vendedor industrial. 3,88% mantiveram-se neutros com a questão (Gráfico 30).

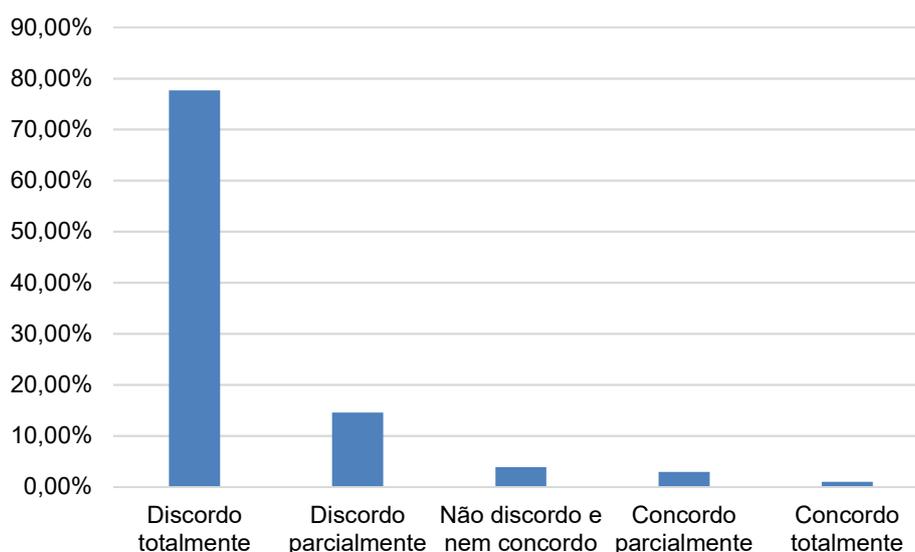


Gráfico 30 - O pós-venda não é uma responsabilidade do vendedor industrial, dessa forma ele não precisa se preocupar e atuar fortemente nesta parte do processo de vendas

À afirmação da QS17, “O vendedor industrial nem sempre deve dar valor ao conhecimento do cliente, às vezes subestimando-o”, observa-se que a maioria dos respondentes, 74,76%, discorda totalmente da afirmação, ou seja, considera sim que vendedor deve, acima de tudo, respeitar e valorizar o conhecimento do cliente, sempre, considerando que o cliente conhece bem também o que está comprando. 16,50% discordam parcialmente, ou seja, consideram que é importante dar valor ao conhecimento do cliente, porém nem sempre o vendedor industrial deve executar, ou

seja, o vendedor não pode ser furto a explicar certos detalhes pois o cliente pode não conhecer de alguns destes detalhes. Já 4,85% concordam parcialmente com a questão, ou seja, que nem sempre devem dar valor ao conhecimento do cliente e as vezes mesmo subestima-lo, e 1,94% concordam totalmente com a questão, considerando que o vendedor industrial não deve dar valor ao conhecimento do cliente e as vezes subestima-lo (Gráfico 31).

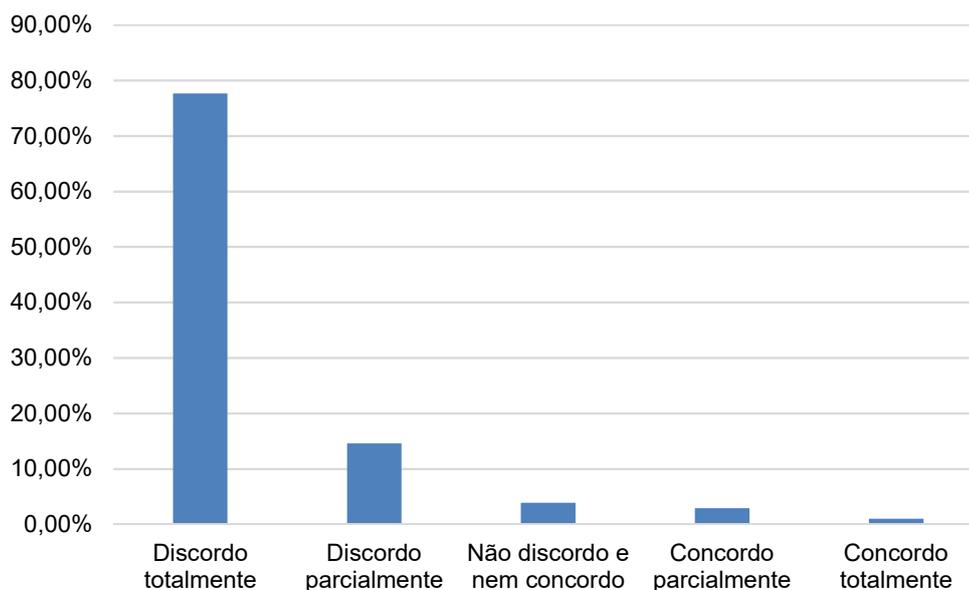


Gráfico 31 - O vendedor industrial não sempre deve dar valor ao conhecimento do cliente, às vezes subestimando-o

À afirmação da QS18, “Deve abordar um cliente na exposição do produto de forma clara e concisa, ou seja, sendo objetivo e direto”, observa-se que a maioria dos respondentes, 74,76%, concordam totalmente com a afirmação, ou seja, consideram que o vendedor industrial deve entender que o cliente não tem muito tempo a perder e todas as informações devem ser passadas de forma assertiva e rápida. 20,39% concordam parcialmente, ou seja, o vendedor também deve ser objetivo e claro, mas entendem que as vezes o vendedor pode não saber de algum item e seja necessário perder algum tempo a mais para explicar. Somente 4,85% discordam parcialmente da afirmação, ou seja, acreditam que nem sempre o vendedor industrial deve ser tão claro e conciso na abordagem para explicação do produto. Nenhum dos respondentes discordam totalmente ou, não discordam e nem concordam (Gráfico 32).

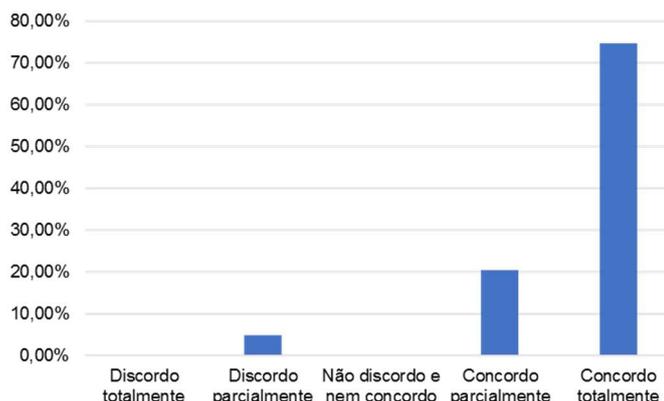


Gráfico 32 - Deve abordar um cliente na exposição do produto de forma clara e concisa, ou seja, sendo objetivo e direto

À afirmação da QS19, “Na exposição das características do produto, o vendedor deve reconhecer os pontos de melhoria do produto ofertado evitando apresentar desculpas sem sentido”, verifica-se que a maioria dos respondentes, 66,99%, concordam totalmente com a afirmação, ou seja, consideram que o vendedor industrial deve, ao fazer a apresentação técnica de um produto, reconhecer quando houver algum ponto de melhoria do produto ofertado, sendo sincero, sem querer mascarar o mesmo pois, pode ser que algum cliente conheça deste ponto negativo e o questione, o que será muito desagradável se o vendedor industrial apresentar desculpas que não procedem. 26,21% concordam parcialmente, ou seja, o vendedor nem sempre deve reconhecer os pontos de melhoria, a não ser que seja questionado pelo cliente e também poderá apresentar desculpas. Já 1,94% discordam parcialmente, entendendo que o vendedor industrial as vezes, se quiser, pode reconhecer pontos de melhoria do produto e 2,91% discordam totalmente, ou seja, entendem que de forma alguma o vendedor deve reconhecer os pontos de melhoria do produto ofertado. 1,94% ficaram neutros à afirmação (Gráfico 33).

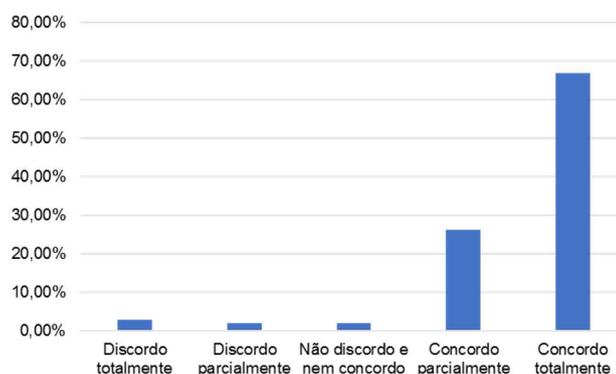


Gráfico 33 - Na exposição das características do produto, o vendedor deve reconhecer os pontos de melhoria do produto ofertado evitando apresentar desculpas sem sentido

À afirmação da QS20, “O vendedor Industrial deve se adaptar com facilidade às objeções e às certas condições negativas do cliente”, verifica-se que a maioria dos respondentes, 47,57%, concordam parcialmente com a afirmação, ou seja, entendem que nem sempre o vendedor industrial deve se adaptar às objeções e condições do cliente pois, ele também possui limites predeterminados pela sua organização e é importante haver o processo de negociação a fim de se obter uma vantagem bilateral entre as partes. Já 40,78% concordam totalmente que o vendedor se adapte a todas as objeções e condições dos clientes não importando se o vendedor tenha limitações ou não. 1,94% discordaram parcialmente e também totalmente, entendendo que o vendedor não deve se adaptar facilmente às objeções e condições dos clientes, pois ele tem que se valorizar também. 7,77% mantiveram-se neutros sobre a afirmação (Gráfico 34).

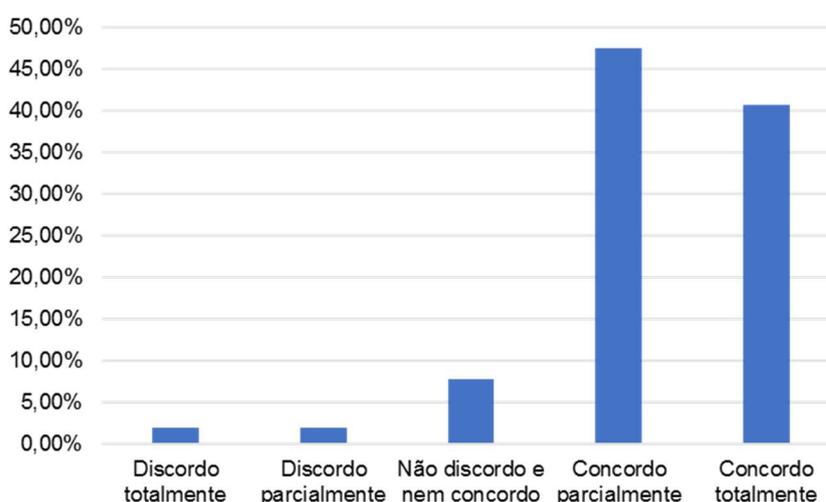


Gráfico 34 - O vendedor Industrial deve se adaptar com facilidade às objeções e às certas condições negativas do cliente

À afirmação da QS21, “Deve visitar ou agendar uma visita ao cliente somente quando tiver alguma novidade ou produto que possa interessar ao cliente”, verifica-se que a maioria dos respondentes, 35,92%, discordam totalmente da afirmação, ou seja, entendem que nem sempre o vendedor industrial deve visitar o cliente somente quando tiver novidades que possam interessar ao cliente pois, se ele não visitar como ela saberá se algo interessa ao cliente ou não? E se o cliente estiver mudando de tipo de produto que produz? Então o mesmo deve sempre estar visitando o cliente a fim de manter o relacionamento e conhecimento de possíveis novas necessidades. 30,10% discordam parcialmente, ou seja, entendem que o vendedor nem sempre

deve visitar somente quando achar que tem alguma novidade ou produto que interesse o cliente, mas devem se preocupar em fazer visitas também assertivas e objetivas. Já 19,43% concordam parcialmente, avaliando que o vendedor industrial ao visitar o cliente deve levar algo que possa interessar ao cliente ou até mesmo interessar para um futuro próximo e não só atualmente, e 8,74% concordam totalmente, considerando que eles não têm tempo a perder e o vendedor deve levar somente o que for interessante e necessário. 5,83% ficaram neutros à afirmação (Gráfico 35).

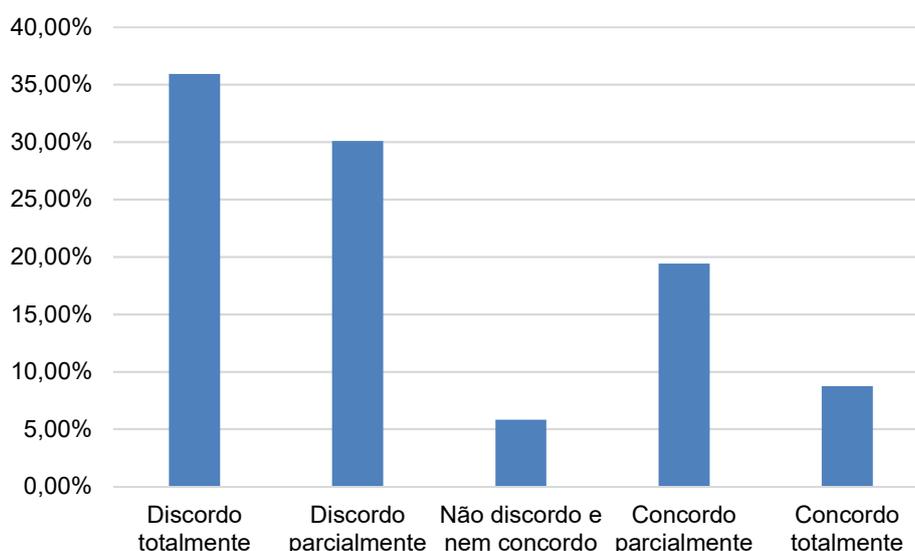


Gráfico 35 - Deve visitar ou agendar uma visita ao cliente somente quando tiver alguma novidade ou produto que possa interessar ao cliente

À afirmação da QS22, “Depois do fechamento da venda, deve somente assessorar o cliente com feedbacks sobre a evolução do pedido quando o cliente solicitar”, verifica-se que a maioria dos respondentes, 40,78%, discordam totalmente da afirmação, ou seja, entendem que o vendedor industrial deve constantemente assessorar o cliente sobre a evolução do pedido e não somente quando o mesmo solicitar, demonstrando assim a parceria entre as partes aumentando a confiança sobre o vendedor e a organização de vendas, e 33,98% discordam parcialmente, ou seja, entendem a importância do assessoramento do vendedor sobre a evolução do pedido mas não que isso seja tão importante as vezes no processo de vendas. Já 13,59% concordam parcialmente com a afirmação, ou seja, o vendedor industrial deve somente assessorar quando solicitado, mas que é interessante se o vendedor às vezes passar alguma informação inédita, e 8,74% concordam plenamente que o

vendedor deve falar a respeito da evolução do pedido somente quando o cliente solicitar, a fim talvez de não ficar fazendo o cliente atender uma visita sem novos objetivos de venda. 2,91% dos respondentes consideraram neutros à afirmação (Gráfico 36).

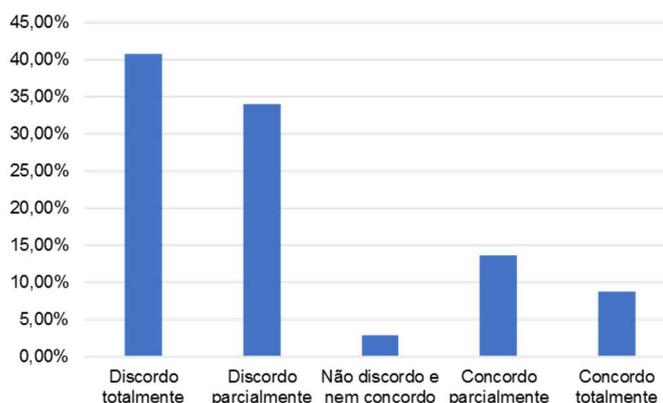


Gráfico 36 – Depois do fechamento da venda, deve somente assessorar o cliente com feedbacks sobre a evolução do pedido quando o cliente solicitar

À afirmação da QS23, “Às vezes é necessário que o vendedor industrial não seja educado no processo de negociação”, verifica-se que a maioria dos respondentes, 88,35%, discordam totalmente da afirmação, ou seja, consideram extremamente importante que o vendedor industrial seja educado, polido e mantenha o respeito em um processo de negociação e, 9,71% discordam parcialmente pois, acreditam que é importante a educação em um processo de negociação, porém, desde que isso valha para ambas as partes. Já 0,97% concordam totalmente que as vezes o vendedor industrial não seja educado, ou seja, deve ser somente profissional a qualquer custo. 0,97% ficaram neutros à afirmação e não teve respondentes para a concordância parcial (Gráfico 37).

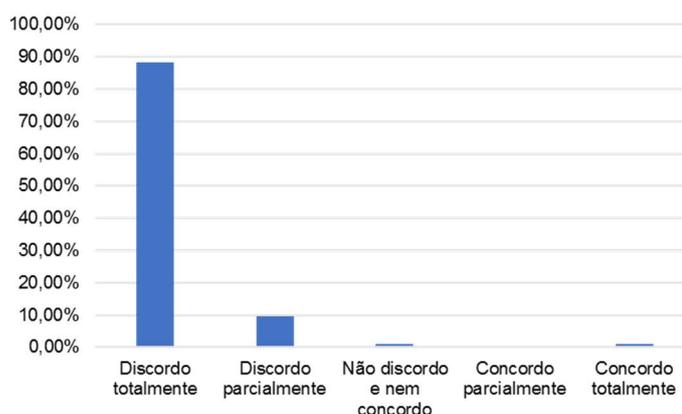


Gráfico 37 – Às vezes é necessário que o vendedor industrial não seja educado no processo de negociação

À afirmação da QS24, “Não deve se preocupar em responder a todas as dúvidas do cliente”, verifica-se que a maioria dos respondentes, 86,41%, discordam totalmente da afirmação, ou seja, consideram extremamente importante que o vendedor industrial responda a todas as dúvidas dos clientes, ou seja, eles devem estar bem preparados para qualquer questão. 7,77% discordam parcialmente considerando que o cliente deve se preocupar em tirar todas as dúvidas dos clientes, porém as vezes ele pode não saber e deixar de responder. Já 4,85% concordam parcialmente, entendendo que os vendedores industriais não devem se preocupar em responder todas as dúvidas dos clientes pois, várias informações existem nos catálogos além do conhecimento prévio dos clientes e 0,97% concordam totalmente que o vendedor não tem que se preocupar em responder as dúvidas. Nenhum respondente considerou neutra a afirmação (Gráfico 38).

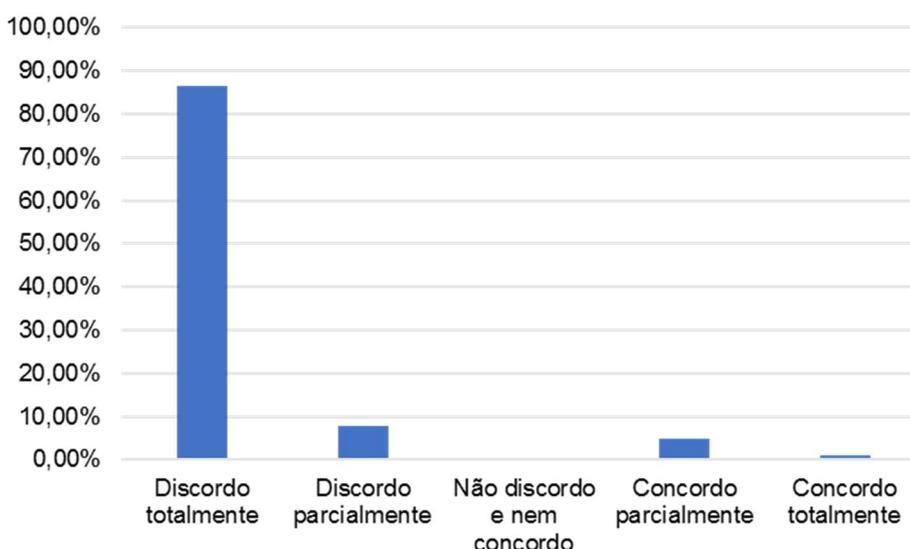


Gráfico 38 – Não deve se preocupar em responder a todas as dúvidas do cliente

À afirmação da QS25, “Nem sempre é necessário o vendedor escutar atentamente o que o cliente necessita até o final da solicitação, interpelando-o no meio do discurso”, verifica-se que a maioria dos respondentes, 75,73%, discordam totalmente da afirmação, ou seja, consideram que acima de tudo o vendedor industrial deve ser um bom ouvinte, pois nestes casos poderá entender perfeitamente o que o cliente está solicitando ou informando e, 13,59% discordam parcialmente entendendo também a importância do vendedor industrial saber escutar, porém também não deve

deixar de fazer as questões sobre o que não entendeu. Já 5,83% concordam parcialmente com a afirmação, ou seja, consideram que não é necessário o vendedor as vezes ser um bom ouvinte e as vezes a interpelação é necessária. 2,91% concordam totalmente que não é necessário de forma alguma o vendedor ser um bom ouvinte e que para entender não precisa esperar o cliente acabar de falar. 1,94% dos respondentes ficaram neutros à afirmação (Gráfico 39).

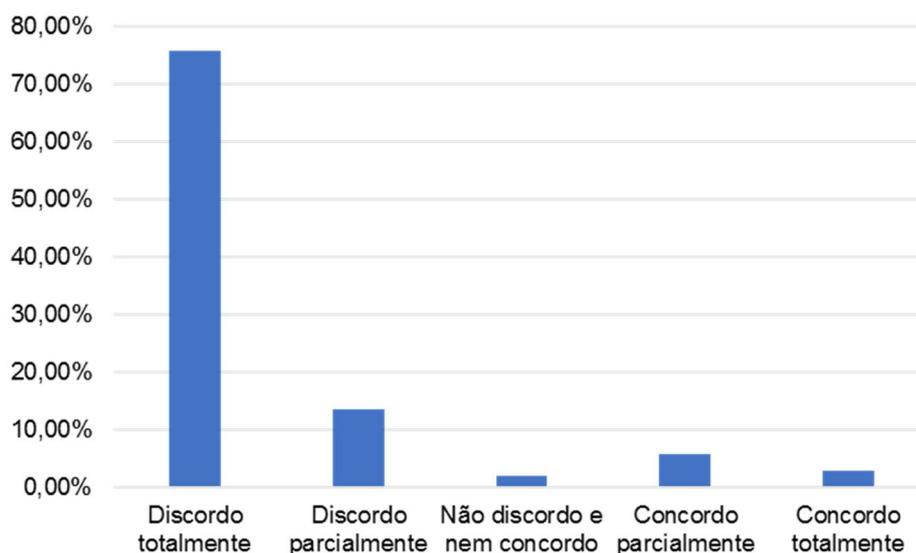


Gráfico 39 – Nem sempre é necessário o vendedor escutar atentamente o que o cliente necessita até o final da solicitação, interpelando-o no meio do discurso

À afirmação da QS26, “O vendedor, em algum momento do relacionamento cliente/vendedor, e de forma sutil, deve procurar saber o que o cliente acha do seu desempenho”, verifica-se que a maioria dos respondentes, 49,51%, concordam totalmente com a afirmação e entendem que o vendedor industrial, sutilmente deve procurar o cliente para saber sobre o seu desempenho, que poderá colaborar tanto com o vendedor quanto para um melhor atendimento do vendedor com ele. 26,21% concordam parcialmente, considerando que este momento vai depender muito da situação e as vezes não precisa da sutileza. 6,80% discordaram parcialmente, entendendo que nem sempre o vendedor deve procurar o cliente sobre seu desempenho e 1,94% discorda totalmente que no relacionamento cliente/vendedor o vendedor deve abordar o cliente para saber sobre o seu desempenho. Consideraram-se neutros sobre a afirmação 15,53% dos respondentes (Gráfico 40).

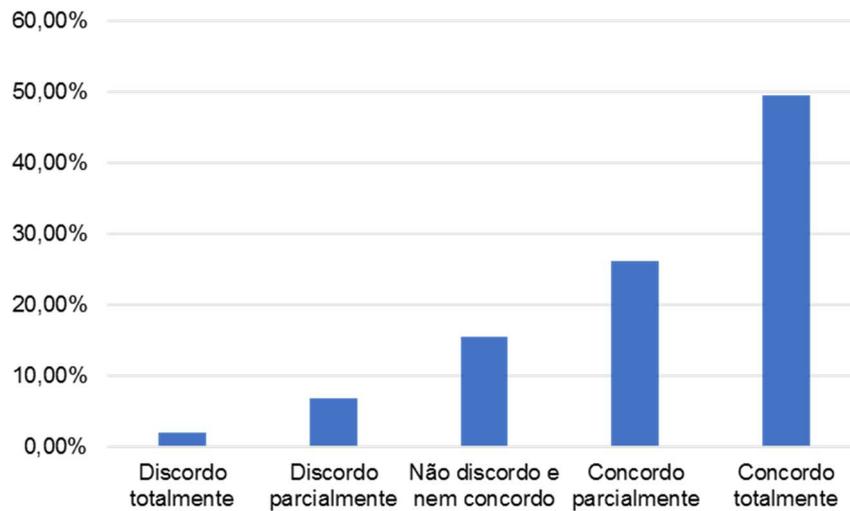


Gráfico 40 – O vendedor, em algum momento do relacionamento cliente/vendedor, e de forma sutil, deve procurar saber o que o cliente acha do seu desempenho

À afirmação da QS27, “O vendedor industrial deve sempre ter um *check list* a fim de conhecer as possíveis e reais necessidades dos clientes”, verifica-se que a maioria dos respondentes, 57,28%, concordam totalmente com a afirmação e entendem que o vendedor industrial deve ser organizar e possuir um *check list* contendo todas as informações colhidas nos clientes que possam o ajudar a entender e conhecer as necessidades dos mesmos e, 30,10% concordam parcialmente entendendo da importância do *check list* porém esta forma nem sempre é necessária. Já 2,91% discordam totalmente que o vendedor sempre tenha um *check list* para saber suas necessidades e 0,97% discordam parcialmente, entendendo as vezes possa ter. 8,74% ficaram neutros à afirmação (Gráfico 41).

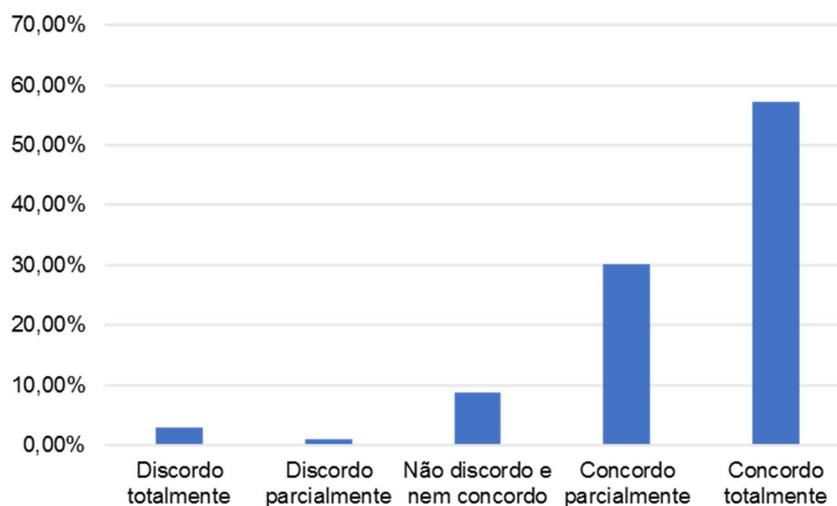


Gráfico 41 – O vendedor industrial deve sempre ter um *check list* a fim de conhecer as possíveis e reais necessidades dos clientes

À afirmação da QS28, “O vendedor industrial deve sempre tratar o cliente como sendo seu patrão”, verifica-se que a maioria dos respondentes, 31,07%, concordam parcialmente com a afirmação, considerando que o vendedor industrial até entenda que o cliente é seu patrão, mas que não o veja como um impositor e sim como um facilitador do negócio com interesses mútuos. 28,16% concordam totalmente que o vendedor industrial deve respeitar o cliente como se fosse o seu patrão, que pode tirá-lo fora do negócio. Já 14,56% discordam totalmente, considerando que o vendedor não o trate como um patrão, mas sim como um parceiro e 14,56% discordam parcialmente, tratando como um patrão, mas também sem coação (Gráfico 42).

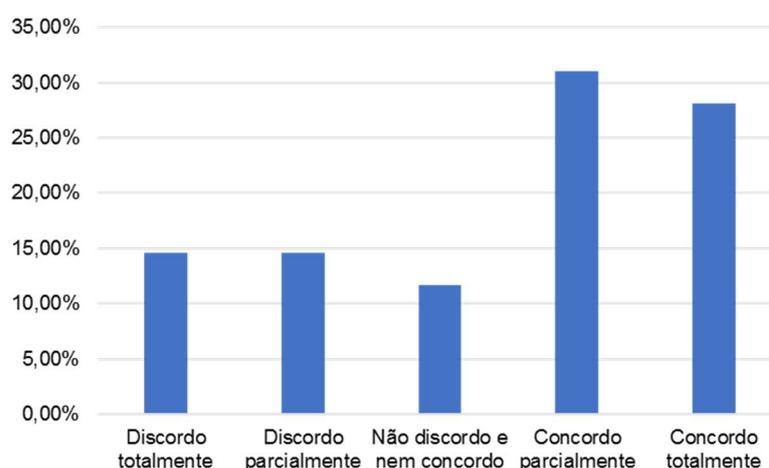


Gráfico 42 – O vendedor industrial deve sempre tratar o cliente como sendo seu patrão

À afirmação da QS29, “Não é necessário o vendedor ter total poder de negociação no momento da venda pois, o mesmo tem superiores a recorrer neste momento”, verifica-se que a maioria dos respondentes, 33,01%, concordam parcialmente com a afirmação, considerando que o vendedor industrial não necessita assumir totalmente a responsabilidade da negociação visto que tem superiores que possuem mais informações do negócio em si para ajudar. 20,39% concordam totalmente que o vendedor deve sempre em uma negociação questionar seu superior sobre o que fazer. Já 22,33% discordam totalmente da questão e entendem que o vendedor industrial deve ter total conhecimento do que pode ou não pode fazer para que a negociação seja bem-sucedida e 18,45% discordam parcialmente, considerando que o vendedor tenha o máximo de condição de saber o que pode fazer na negociação e as vezes questionar o superior. 5,83% ficaram neutros à afirmação (Gráfico 43).

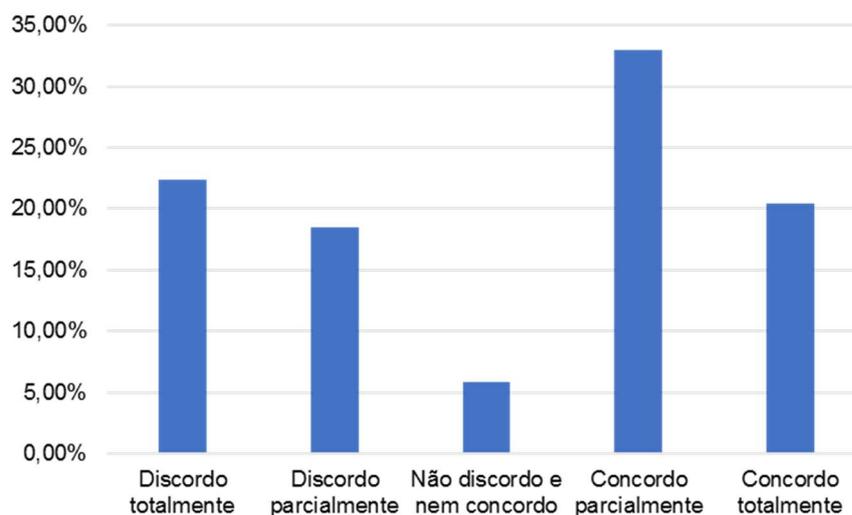


Gráfico 43 – Não é necessário o vendedor ter total poder de negociação no momento da venda pois, o mesmo tem superiores a recorrer neste momento

À afirmação da QS30, “O vendedor industrial deve ser sempre flexível às necessidades dos clientes”, verifica-se que a maioria dos respondentes, 50,49%, concordam parcialmente com a afirmação, considerando que o vendedor industrial deve ter flexibilidade às necessidades do cliente em uma negociação, mas não sempre, vai depender se o que o cliente necessita existe a possibilidade diante do negócio e, 39,81% concordam totalmente, considerando que o vendedor industrial deve sempre ser flexível às necessidades dos clientes. Já 1,94% discordam parcialmente, ou seja, raramente o vendedor deve ter flexibilidade às necessidades dos clientes. Nenhum respondente discorda totalmente e 7,77% ficaram neutros à afirmação (Gráfico 44).

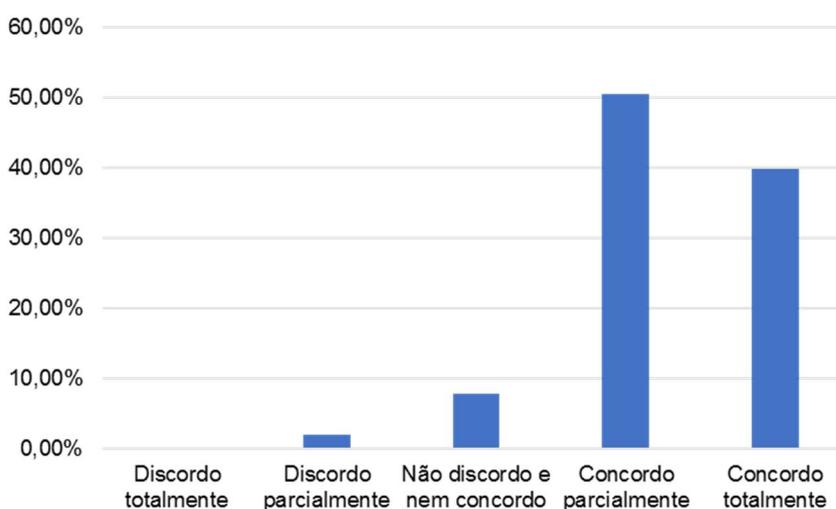


Gráfico 44 – O vendedor industrial deve ser sempre flexível às necessidades dos clientes

À afirmação da QS31, “O vendedor Industrial nem sempre necessita ser transparente com relação ao que promete em uma negociação”, verifica-se que a maioria dos respondentes, 82,52%, discordam totalmente da afirmação, ou seja, consideram que sempre o vendedor industrial tem que ser transparente perante a tudo que apresenta e promete em uma negociação, sendo que 9,71% discordam parcialmente, ou seja, consideram o vendedor precisa ser transparente com relação às promessas em uma negociação, porém nem sempre, pois se forem dados que não interessam ao cliente não tem a necessidade. Já 4,85% concordam parcialmente com a afirmação, ou seja, não veem a necessidade do vendedor sempre ser transparente com o que promete e 2,91% concordam totalmente que o vendedor não necessita ser transparente sobre o que promete em uma negociação (Gráfico 45).

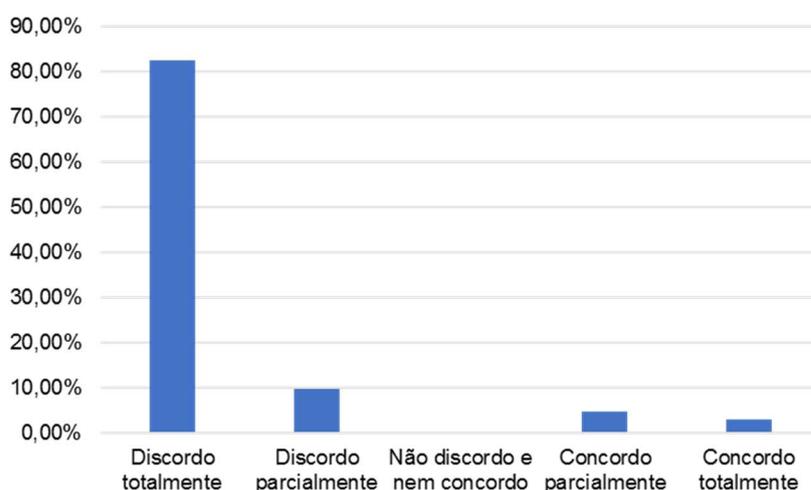


Gráfico 45 – O vendedor Industrial nem sempre necessita ser transparente com relação ao que promete em uma negociação

À afirmação da QS32, “É importante sempre o vendedor industrial surpreender o cliente com algo a mais do que simplesmente o que foi comprado”, verifica-se que a maioria dos respondentes, 41,75%, concordam parcialmente com a afirmação, ou seja, entendem que é interessante o vendedor industrial surpreender o cliente com algo a mais do que foi comprado, porém, nem sempre e sim as vezes, visto que nem sempre é possível. No entanto, 34,95% concordam totalmente que sempre o vendedor industrial tem que surpreender o cliente com alguma coisa a mais do que foi comprado. Já 7,77% discorda totalmente, visto que em uma negociação tudo o que fosse possível já haveria feito para o cliente e 5,83% discordam parcialmente, pois consideram que não acha que o vendedor deve surpreender, mas as vezes pode ser bom. 9,71% ficaram neutros com relação a afirmação (Gráfico 46).

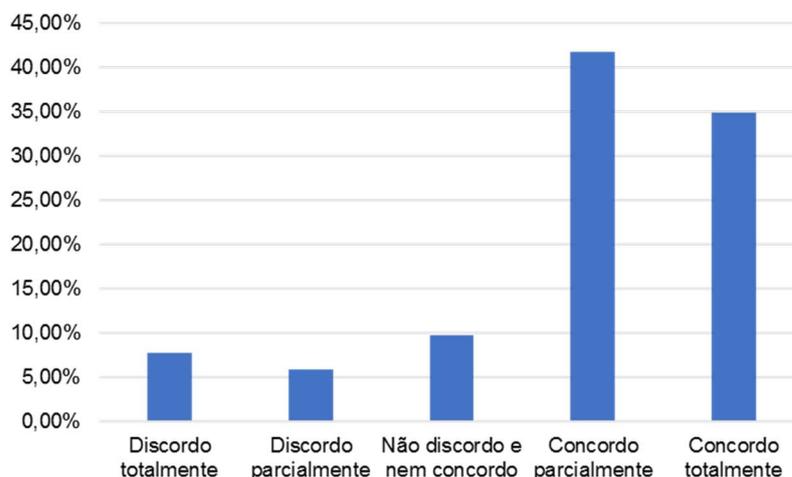


Gráfico 46 – É importante sempre o vendedor industrial surpreender o cliente com algo a mais do que simplesmente o que foi comprado.

À afirmação da QS33, “O vendedor industrial deve sempre ter a pretensão de que, é a pessoa mais inteligente no relacionamento com o cliente”, verifica-se que a maioria dos respondentes, 65,05%, discordam totalmente da afirmação, ou seja, um bom vendedor nunca deve subestimar a inteligência do cliente e achar que é o mais inteligente no relacionamento com o cliente pois pode colocar tudo a perder e, 20,39% discordam parcialmente, ou seja, acreditam que o vendedor não deve ser pretensioso que é o mais inteligente, mas também, não deve se humilhar perante o cliente. Já 6,80% concordam parcialmente, ou seja, acredita que as vezes o vendedor pode ter a pretensão de que é mais inteligente do cliente, dependendo da situação e, 1,94% concordam totalmente que o vendedor deve sempre achar que é a pessoa mais inteligente no relacionamento com o cliente. 5,83% ficaram neutros à afirmação (Gráfico 47).

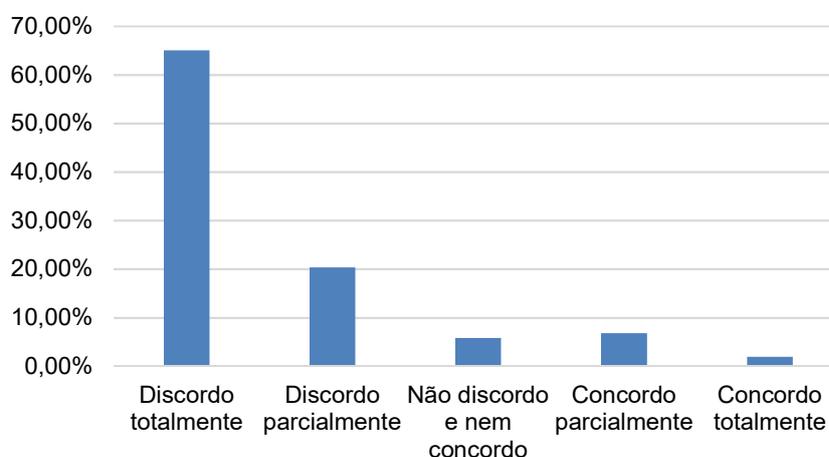


Gráfico 47 – O vendedor industrial deve sempre ter a pretensão de que, é a pessoa mais inteligente no relacionamento com o cliente

À afirmação da QS34, “É importante que o Vendedor Industrial, além dos conhecimentos técnicos, ter conhecimentos financeiros e fiscais”, verifica-se que a maioria dos respondentes, 55,34%, concordam totalmente com a afirmação, ou seja, que um vendedor industrial não deve dominar somente as questões técnicas e de técnicas de vendas, mas também conhecer a parte financeira e fiscal do negócio para melhor assessorar os clientes e garantir aos mesmos que fizeram um excelente negócio. 36,89% concordaram parcialmente, ou seja, entendem a importância de o vendedor conhecer da parte financeira e fiscal, porém é algo que não fará muita diferença na negociação. Já 2,91% discordam parcialmente, consideram que não é importante os conhecimentos financeiros e fiscais nos vendedores industriais, mas se tiverem não afetará muito no negócio. 4,85% não discordam e nem concordam com a afirmação (Gráfico 48).

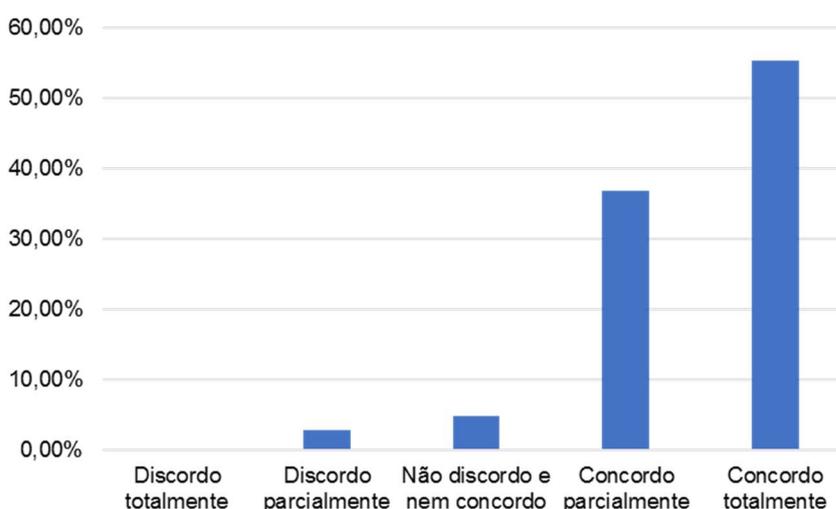


Gráfico 48 – É importante que o Vendedor Industrial, além dos conhecimentos técnicos, ter conhecimentos financeiros e fiscais

À afirmação da QS35, “O vendedor deve estar sempre disponível e atender prontamente o cliente buscando eficiência no atendimento e na solução de problemas”, verifica-se que a maioria dos respondentes, 74,76%, concordam totalmente com a afirmação, ou seja, que um vendedor industrial deve sempre estar disponível para atender prontamente um cliente, gerando eficiência no atendimento e rápida solução do problema do cliente. 22,33% concordam parcialmente, ou seja, consideram importante o vendedor industrial estar disponível para atender o cliente, porém dentro das possibilidades do momento. 2,91% foram neutros à afirmação e não houve nenhum respondente que discordam totalmente ou parcialmente (Gráfico 49).

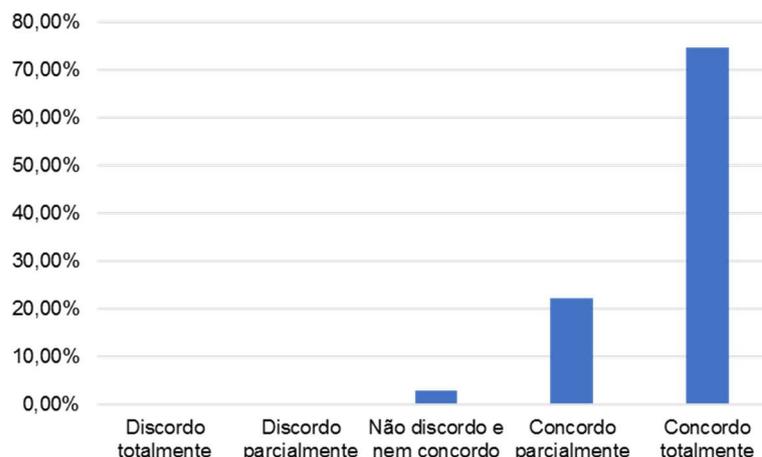


Gráfico 49 – O vendedor deve estar sempre disponível e atender prontamente o cliente buscando eficiência no atendimento e na solução de problemas

5.2.2 ANÁLISE DE CLUSTER OU ANÁLISE DE AGRUPAMENTOS

O Gráfico 50 apresenta um dendrograma na vertical, onde, pelo método do agrupamento aglomerativo hierárquico, foram agrupadas, sob o ponto de vista dos profissionais, as 35 Qualidades/Atributos relevantes para o perfil ideal do vendedor industrial. Para esse agrupamento, considerou-se a distância euclidiana como medida de dissimilaridade. No gráfico, o eixo y indica a distância de ligação ou o nível de similaridade, e, no eixo x, pode-se verificar o agrupamento das 35 Qualidades/Atitudes em função da semelhança entre eles, formando um grupo ou cluster. As linhas verticais partem das Qualidades/Atitudes, e têm altura correspondente ao nível em que as Qualidades/Atitudes são considerados semelhantes.

Um corte no gráfico, por meio de uma linha paralela ao eixo que apresenta a distância e o agrupamento das Qualidades/Atitudes, estabelece a quantidade de grupos e, normalmente, é feito com relação às maiores distâncias em que os grupos foram formados, levando em consideração, a todo o tempo, os fundamentos adotados por cada pesquisador.

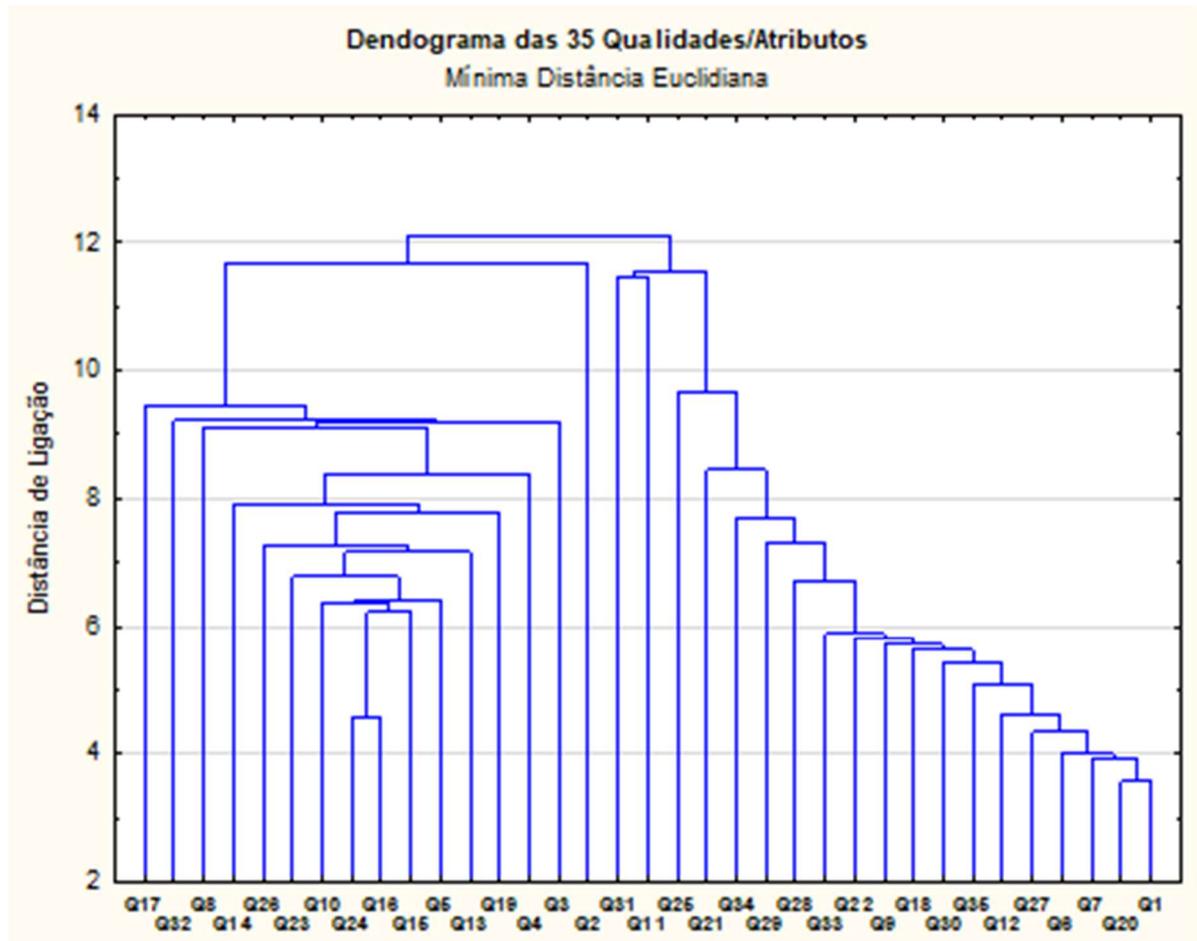


Gráfico 50 - Dendograma vertical das 35 Qualidades/Atributos em função das respostas da Survey

Com o intuito de auxiliar o pesquisador na determinação ideal do ponto de corte, caso no dendograma não esteja compreensível entre quais distâncias ocorra o maior salto, o Gráfico 51 facilita esta determinação.

Assim, o Gráfico 51 mostra que, até aproximadamente o passo 26, acontece o primeiro maior salto, ou seja, a partir deste passo, ocorre um novo agrupamento de Qualidades/Atitudes com maior distância de ligação em relação ao agrupamento de Qualidades/Atitudes à esquerda desse passo. Dessa forma, pode-se notar que o ponto de corte poderá ser realizado no dendograma entre as distâncias de ligação 8,44 e 9,12, gerando dessa forma 10 grupos. Ao fazer um comparativo da quantidade gerada de grupos por este corte, com relação ao agrupamento das Qualidades/Atitudes apresentado anteriormente no Quadro 16, baseado na revisão da literatura, o qual gerou 8 grupos, o pesquisador realizou o corte no passo 29, entre as distâncias de ligação 9,24 e 9,45, indicado no Gráfico 51 pelo retângulo em vermelho, formando assim 7 grupos. Esta decisão foi tomada, em função de ser uma

quantidade mais próxima do que previamente identificado segundo a revisão da literatura e as 35 Qualidades/Atitudes do Quadro 16.

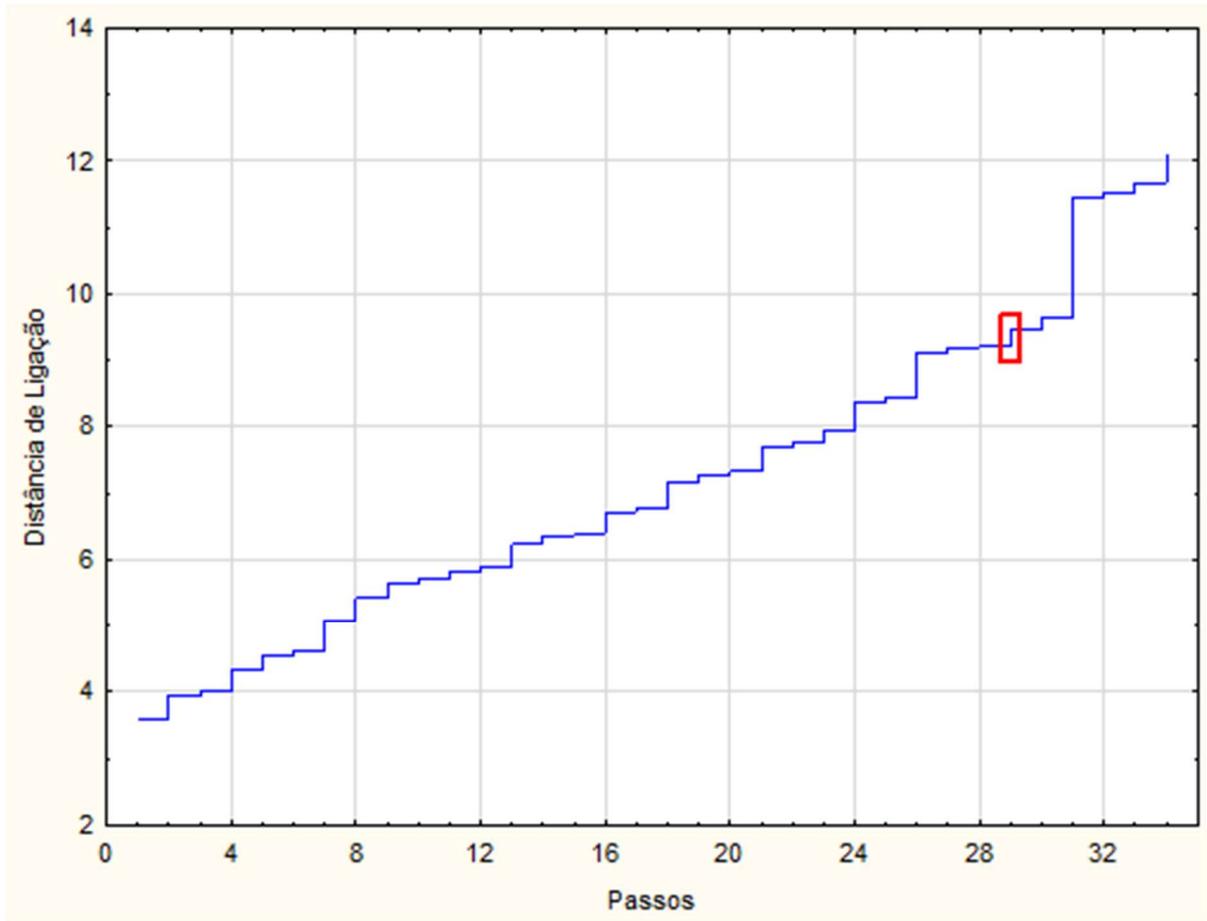


Gráfico 51 - Gráfico de Ligação através dos Passos

O Gráfico 52 apresenta o dendograma com os mesmos dados, porém na horizontal. Verifica-se, neste gráfico, uma reta paralela ao eixo y, indicando o ponto de corte considerado pelo pesquisador, neste caso, na distância de ligação aproximada de 9,3. Com o ponto de corte nesta distância, verifica-se a formação de 7 clusters ou grupos e suas respectivas Qualidades/Atitudes. Assim, pode-se verificar que, à medida que se movimenta a reta paralela para a esquerda do gráfico, as distâncias de ligação diminuem e são formados novos agrupamentos. Pode-se verificar também que, na extrema direita do gráfico, a uma distância de ligação de aproximadamente 12, as Qualidades/Atributos encontrar-se-iam em um único agrupamento.

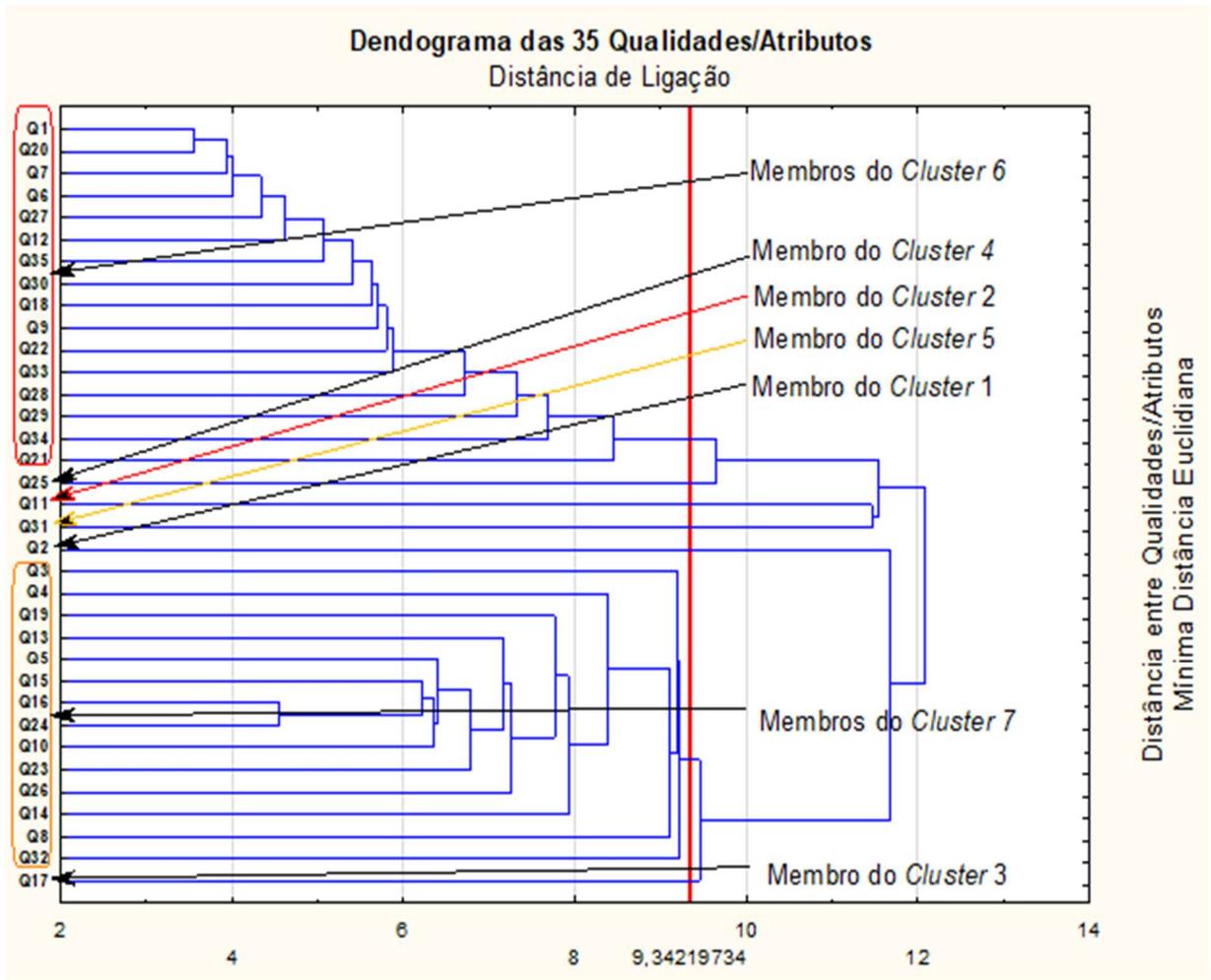


Gráfico 52 - Dendograma horizontal apresentando o ponto de corte e os clusters formados

Ainda pela análise do Gráfico 52, observa-se que as Qualidades/Atitudes, que estão em um mesmo grupo, possuem mais similaridade, e as que possuem menos similaridade formaram outros grupos, comprovando a existência de homogeneidade dentro do *cluster* ou grupo e heterogeneidade entre os *clusters* ou grupos.

Conforme a análise estatística de *clusters* ou agrupamentos e o Gráfico 52, as Qualidades/Atitudes se agruparam formando 7 *clusters* ou grupos distintos e homogêneos entre si e em razão de similaridade decrescente. O Quadro 17 apresenta as Qualidades/Atitudes pertencentes a cada grupo.

O agrupamento, formado pela análise de cluster, em conjunto com a ordem de similaridade decrescente, conforme Quadro 17 e Gráfico 52 respectivamente, mostra que o grupo 3, composto pela Qualidade/Atitude *Q17-Pontual*, apresenta um maior grau de importância entre os respondentes e mantém certa afinidade com as Qualidades/Atitudes do grupo 7 e certa distinção com os demais grupos formados.

Quadro 17 - Qualidades/Atributos membros dos Grupos Formados

| QUALIDADES / ATITUDES | CLUSTER / GRUPO | QUALIDADES / ATITUDES | CLUSTER / GRUPO | QUALIDADES / ATITUDES | CLUSTER / GRUPO |
|-----------------------|-----------------|-----------------------|-----------------|-----------------------|-----------------|
| Q2 | 1 | Q1 | 6 | Q3 | 7 |
| Q11 | 2 | Q20 | | Q4 | |
| Q17 | 3 | Q7 | | Q19 | |
| Q25 | 4 | Q6 | | Q13 | |
| Q31 | 5 | Q27 | | Q5 | |
| | | Q12 | | Q15 | |
| | | Q35 | | Q16 | |
| | | Q30 | | Q24 | |
| | | Q18 | | Q10 | |
| | | Q9 | | Q23 | |
| | | Q22 | | Q26 | |
| | | Q33 | | Q14 | |
| | | Q28 | | Q8 | |
| | | Q29 | | Q32 | |
| | | Q34 | | | |
| | | Q21 | | | |

Ainda, com grande similaridade entre si e em ordem decrescente, o grupo 7 apresenta as Qualidades/Atitudes que os clientes também consideram relevantes no perfil ideal de um vendedor industrial, representando o foco nas reais necessidades dos consumidores e no respeito e entusiasmo do vendedor em atendê-los, conforme se elencam abaixo:

- Q32- *agendar visita somente quando tiver alguma novidade ou produto que possa interessar ao cliente;*
- Q8- *dar Feedbacks constantes sobre a evolução do pedido para os clientes/Assessorar o cliente na obtenção das informações;*
- Q14- *não falar mal do concorrente;*
- Q26- *ser humilde;*
- Q23- *saber ouvir;*
- Q10- *ser transparente e cumprir o prometido;*
- Q24- *sanar todas as dúvidas do cliente;*
- Q16- *ser educado;*
- Q15- *não subestimar o cliente, quanto ao seu conhecimento;*

- *Q5- atuar fortemente na etapa pós-venda, sem desconsiderar sua importância; ;*
- *Q13- reconhecer o limite de insistência na oferta do produto;*
- *Q19- ser motivado;*
- *Q4- ter credibilidade/ ser confiável;*
- *Q3- entender, de pronto, as necessidades do cliente.*

Em seguida, em um nível médio de similaridade entre os grupos formados, encontram-se 4 grupos distintos, identificados pelos grupos 1,5,2, e 4 em ordem decrescente.

O grupo 1 é composto pela Qualidade/Atitude *Q2-Honestidade/Ética*, o grupo 5, pela Qualidade/Atitude *Q31-Poder de negociação*; o grupo 2, pela Qualidade/Atitude *Q11-Foco na satisfação do cliente* e, o grupo 4, pela Qualidade/Atitude *Q25-Lembrar que o cliente é o patrão*. Analisando o fato de essas 4 Qualidades/Atitudes terem se formado, apesar da ordem decrescente de similaridade, em grupos distintos, como o grupo 3 já verificado anteriormente e que se encontra como único em um grupo, mesmo com certa distância entre os demais grupos, estes 4 grupos demonstram Qualidades/Atitudes independentes, que um vendedor industrial deve possuir e que são bem avaliados na visão do cliente.

Por fim, o grupo 6, formado na ordem decrescente de similaridade com os demais, mostra Qualidades/Atitudes que, sob o ponto de vista dos profissionais, tiveram sua relevância menos acentuada no que se refere ao perfil ideal do vendedor industrial. Mas, ainda assim, foram consideradas importantes para a efetivação/complementação das consideradas mais relevantes nos outros grupos. Fizeram parte deste Grupo as seguintes Qualidades/Atitudes:

- *Q21-ligar para agendar as visitas/não aparecer sem agendamento;*
- *Q34-surpreender o cliente com algo a mais do que simplesmente já lhe fora oferecido;*
- *Q29- ter boa Aparência;*
- *Q28-procurar, em algum momento de forma sutil, saber o que o cliente acha do seu desempenho;*

- Q33- *acatar, sem desculpas, falhas de produtos e/ou serviços apontadas pelos Q22- fazer um check list para conhecer das necessidades dos clientes;*
- Q9- *reconhecer há momentos que exigem concessões;*
- Q18- *ser resiliente diante das adversidades;*
- Q30- *ser flexível/hábil;*
- Q35- *ter conhecimentos financeiros e fiscais;*
- Q12- *ter fluência, objetividade e concisão comunicativa na exposição dos produtos;*
- Q27- *ser perseverante;*
- Q6- *demonstrar disponibilidade e eficiência no atendimento e na solução de problemas;*
- Q7- *mostrar segurança e confiança em relação à qualidade do produto que vende;*
- Q20- *estar munido de todas as ferramentas necessárias para a efetivação de uma venda, inclusive EPI'S;*
- Q1- *ter conhecimento técnico do produto.*

Os resultados, obtidos nos grupos formados, mostram que os fatores e características preponderantes para o desempenho de um vendedor industrial, sob o ponto de vista dos clientes, corroboram os já registrados na literatura por Zeithaml, Parasuraman e Berry (1990), conforme Figura 12. No grupo 3, destacou-se o fator caracterizado pela **Responsividade**, ou seja, característica de rápida atenção e disposição para atender às necessidades dos clientes; no grupo 7, o fator caracterizado pela **Empatia**, ou seja, característica de identificação com o cliente, sentindo, desejando e aprendendo da mesma forma que o cliente; no grupo 1, o fator caracterizado pela **Confiabilidade**, ou seja, a capacidade de executar o serviço com credibilidade, de forma objetiva e segura; no grupo 5, o fator caracterizado pela **Segurança**, ou seja, característica de cortesia e conhecimento do prestador de serviço, motivando crédito e solidez; e, no grupo 6, destacou-se o fator caracterizado por **Tangíveis**, ou seja, a boa aparência tanto pessoal quanto dos elementos físicos envolvidos na prestação dos serviços.

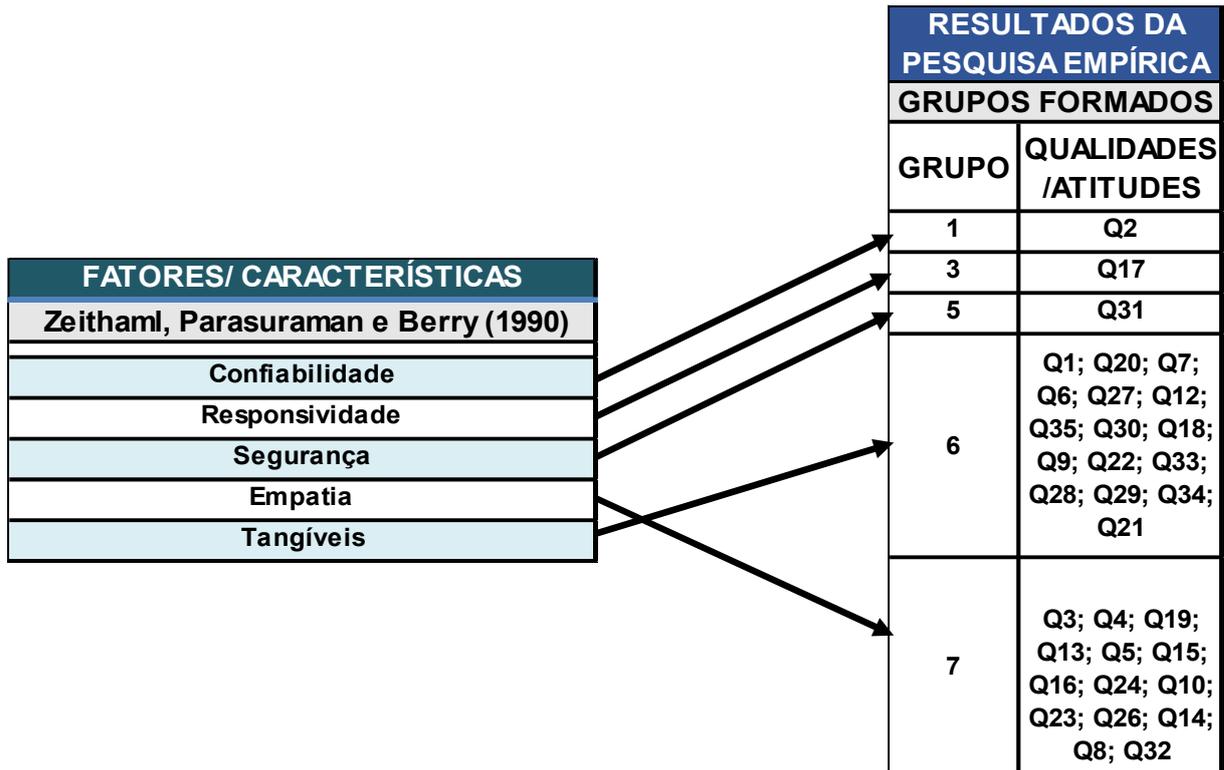


Figura 12 – Comparação entre fatores/características registrados em Zeithaml, Parasuraman e Berry (1990) e resultados da pesquisa empírica.

Sobre o perfil ideal do vendedor industrial, a Figura 13 ilustra a comparação entre os fatores/características registrados em Corrêa e Caon (2006) e os obtidos na pesquisa empírica a partir do ponto de vista dos clientes. No grupo 2, destaca-se a Flexibilidade, ou seja, nível de capacidade de mudar os pacotes de serviços, adequando às reais necessidades dos clientes, velocidade e facilidade na alteração dos pacotes de serviços; no grupo 4, o Atendimento, ou seja, nível de disposição, entusiasmo, vontade, cordialidade, polidez e cortesia apresentado pelo prestador de serviço no atendimento ao cliente.

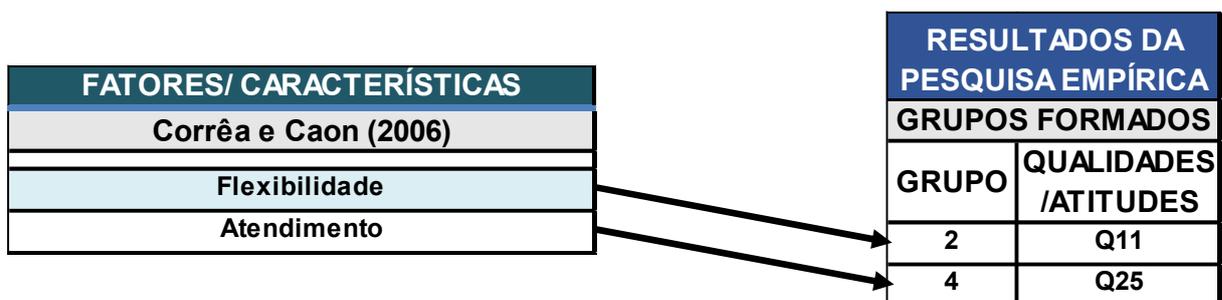


Figura 13 - Comparação entre fatores/características registrados em Corrêa e Caon (2006) e resultados da pesquisa empírica.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa foi realizada com o objetivo de elencar Qualidades/Atitudes que, do ponto de vista de clientes, que interagem diretamente com vendedores no segmento industrial, são relevantes para compor o perfil destes profissionais. Os dados foram coletados, analisados e registrados em gráficos e comparados com os já registrados na literatura sobre o tema.

Para facilitar a compreensão dos resultados obtidos na pesquisa, a apresentação foi dividida em quatro etapas: na 1^a., registrou-se na revisão da literatura as Qualidades/Atitudes que determinam o desempenho do vendedor técnico industrial na visão dos clientes; na 2^a., registraram-se as respostas dos clientes especialistas que interagem diretamente com vendedores técnicos do segmento da indústria comparando-se os dados já registrados na literatura sobre o tema; na 3^a., registrou-se o resultado da *survey*, aplicada a um número maior de clientes, que também interagem com vendedores do segmento industrial, a fim de se identificar o perfil dos respondentes e o grau de concordância com as Qualidades/Atitudes obtidas na etapa anterior; e, na 4^a., registrou-se o resultado da aplicação da estatística multivariada de dados, utilizando a técnica de análise de cluster sobre o resultado da *survey*.

Na 1^a etapa, conforme registrado na revisão da literatura as Qualidades/Atitudes que determinam o desempenho do vendedor técnico industrial na visão dos clientes e são inerentes ao exercício de sua profissão, concluiu-se que:

- autores de renome, pelo aprofundamento de estudos e vários trabalhos publicados nesta área, como Zeithaml, Parasuraman e Berry (1990) e também Corrêa e Caon (2006), consideram relevantes fatores como a Percepção do papel no processo de vendas, a autoeficácia, o esforço, a habilidade e o conhecimento. Para esses autores, grande parte destas Qualidades/Atitudes diz respeito:
 - à Confiabilidade e à Integridade, caracterizadas pelo serviço prestado com credibilidade, objetividade, segurança, dignidade, seriedade e lealdade na tratativa com o cliente;

- à Responsividade e à Velocidade, caracterizada pela presteza e disposição no auxílio das necessidades dos clientes bem como a sua Acessibilidade;
- à Empatia, caracterizada pela capacidade de sentir-se no lugar do outro, sabendo ouvir e compreender os problemas do cliente;
- à Competência e Segurança, caracterizadas pela cortesia e conhecimento do vendedor técnico industrial na execução do seu trabalho, motivando crédito, solidez e análises precisas dos riscos dos clientes;
- à excelência do Atendimento, caracterizado pela disposição, entusiasmo, vontade, cordialidade e polidez do vendedor técnico industrial no tratativa com o cliente;
- à sua Flexibilidade, caracterizada pela alteração de pacotes que se adaptem às reais necessidades dos clientes;
- à Comunicação, caracterizada pela assertividade, na tratativa com o cliente;
- aos fatores Tangíveis, caracterizados pela aparência tanto pessoal quanto dos elementos e recursos físicos envolvidos no processo de venda.

Na 2ª. Etapa, conforme registrado pelas respostas dos clientes especialistas que interagem diretamente com vendedores técnicos do segmento da indústria comparando-se os dados já registrados na literatura sobre o tema, concluiu-se que:

- as Qualidades/Atitudes elencadas pelos especialistas corroboram os já registrados na literatura;
- a utilização do método de segmentação de serviços na construção do questionário, que trata de arguir os próprios clientes experientes pesquisados sobre o tema, evita a criação aleatória de dados e fornece subsídios concretos para elaboração da *survey*.

Na 3ª. Etapa, pelos resultados da *survey*, aplicada a um número maior de clientes, que também interagem com vendedores do segmento industrial, a fim de se

identificar o perfil dos respondentes e o grau de concordância com as Qualidades/Atitudes obtidas na etapa anterior, concluiu-se que:

- os respondentes apresentam um alto índice de maturidade, conhecimento e experiência, atuando no segmento industrial e na tratativa com vendedores industriais;
- a média de concordância dos respondentes à survey validaram a importância das Qualidades/Atitudes apresentadas pelos especialistas;

Na 4^a. Etapa, pelos resultados da aplicação da estatística multivariada de dados, utilizando a técnica de análise de cluster sobre o resultado da *survey*, concluiu-se que:

- as respostas obtidas, tratadas pela estatística multivariada de agrupamentos ou cluster, propiciaram a formação de um quadro de grupos que, comparados com as informações da revisão da literatura, demonstrou que os clientes, que interagem diretamente com o vendedor do segmento industrial, consideram relevantes para o perfil do vendedor industrial as seguintes Qualidades/Atitudes: **Confiabilidade, Flexibilidade, Responsividade, Atendimento, Segurança, Empatia** e os **Tangíveis**.

Baseado nisso, tem-se proposto o perfil ideal do vendedor técnico industrial na visão do cliente, de acordo com a pesquisa empírica e a publicação relevante na área pois:

- o vendedor industrial que apresenta a característica de **Confiabilidade** leva o cliente, que está atualmente mais racional e exigente, a ficar seguro quanto à seriedade e à lealdade do seu trabalho. O cliente passa a considerar que não necessita mais gastar o seu tempo (fator tempo=custo) à procura de outros fornecedores, pois este vendedor atende às suas necessidades, agregando valores ao seu negócio.
- o vendedor industrial que apresenta a característica de **Flexibilidade** deixa o cliente tranquilo quanto às mudanças repentinas impostas pelo mercado em que atua, no que tange a alteração do tipo e quantidade do produto e principalmente à

velocidade de entrega, pois o vendedor industrial apresentando-se sempre solícito, veloz e com facilidade na alteração de pacotes, permite o cliente trabalhar com uma estrutura mais enxuta e com menor custo.

- o vendedor que apresenta a característica de **Responsividade** proporciona um sentimento de segurança ao cliente que vê no vendedor um aliado ao seu negócio. Sabe que o vendedor irá assumir o seu problema e venderá o que exatamente é necessário, sem forçar venda de produtos que não lhe tragam custo-benefício.
- o vendedor que apresenta a característica de **Atendimento**, fundamentado na vontade e no entusiasmo, conquista a real confiança do cliente que perceberá nele um aliado ao seu negócio e não apenas um vendedor interessado em vender, num contexto onde apenas um ganha.
- o vendedor que apresenta a característica de **Segurança** representa crédito e solidez ao negócio do cliente. A explanação técnica, segura, objetiva e, pautada nas vantagens do produto no contexto socioeconômico do mercado, é um requisito fundamental ao profissional de vendas, sobretudo em tempos de instabilidade econômica. Por isso, a formação do vendedor deve ser sólida, adequada e atualizada, incluindo conhecimentos específicos referentes ao produto ofertado e conhecimentos nas áreas de psicologia, sociologia, comunicação, administração de empresas, marketing e tecnologia da informação.
- o vendedor que apresenta a característica de **Empatia**, coloca-se no lugar do cliente a fim de oferecer a melhor solução para o problema, conseguindo com isto derrubar os muros do cliente. Um relacionamento com comportamento empático, tira a imagem do cliente que o vendedor quer somente bater a meta, pensando somente em si.
- o vendedor que apresenta a característica de **Tangíveis**, cuidando da aparência pessoal e da higiene, além da organização e utilização correta das ferramentas utilizadas no processo de

vendas, leva o cliente a formação de uma excelente imagem sobre a organização de vendas e a conduta, gerando confiança no relacionamento.

Para futuros trabalhos sobre este tema, sugere-se:

- Aplicar a técnica de Delphi sobre as Qualidades/Atitudes indicadas pelos especialistas, com o objetivo de obter o consenso nas respostas, ou seja, consolidar o julgamento deste grupo.
- Investigar se há alguma formação acadêmica em especial que influencie o bom desempenho do vendedor no segmento da indústria.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, V. R. L. **A PROPOSTA DE UM MÉTODO DE DETERMINAÇÃO DE EXPECTATIVAS DE NOVOS CLIENTES – O MÉTODO PRIEX**. 138 p. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina, 2001

ALBERS, S. **Sales-force Management**. K. Blois: The Oxford Textbook of Marketing. Oxford: Oxford University Press, pg.292-317, 2000.

ALENCAR, E. T. S. O que os Vendedores usam dos Psicólogos?.

ADMINISTRADORES.COM, nov. 2008. Disponível em:

<<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/o-que-os-vendedores-usam-dos-psicologos/26481/>>. Acesso em: 10 jun. 2017

ALMEIDA, S. **Cliente eu não vivo sem você: o que você não pode deixar de sabersobre a qualidade em serviços e clientes**. Salvador: Casa da Qualidade, 1995.

ALPERSTEDT, G. D.; MARTIGNAGO, G.; FEUERSCHÜTTE, S. G.; LEMOS, D. C. **Competências em vendas no varejo de materiais de construção**.TAC, Curitiba, v. 1, n. 1, art. 1, pp. 1-13, jan/jun. 2011.

ANGELO, H.; CASTRO, L. H. R. & HOSOKAWA, R. T. **METODOLOGIA PARA DEFINIR GRUPOS HOMOGÊNEOS DE PROPRIEDADES RURAIS COM COBERTURA FLORESTAL**.IPEF, n.36, p.51-56, 1987

ANGELO, C. F. de; GIANGRANDE, V. **Marketing de relacionamento novarejo**. São Paulo: Atlas, 1999.

ANGNES, D. L. **Avaliação da satisfação em serviços de restaurantes em Santa Cruz do Sul com aplicação do ACSI**. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Universidade de Santa Cruz do Sul, 2012.

ANGNES, R. **Construindo um modelo de gestão de vendas: a contribuição da liderança, pessoas, processos e ferramentas**. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Universidade de Santa Cruz do Sul, 2012.

BABA, V. A. **Diagnóstico e Análise de Oportunidade de Melhoria em um Restaurante Universitário por meio da Filosofia Seis Sigma**.Dissertação de Mestrado apresentada à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto USP, 2008.

BABBIE, E. **Métodos de pesquisa de survey**. 1.ed. Belo Horizonte, MG: Edições UFMG, 1999.

BACELLAR, I. GRÉCIA ANTIGA: PERÍODO CLÁSSICO. **Casa do Sino**, Rio de Janeiro, dez, 2008. Disponível em: <http://www.casadosino.com.br/producao/modulo1/ilson_grecia_classica.html> Acesso em: 4 de mar. 2016

BAGOZZI, R. P. **The Nature and Causes of Self-Esteem, Performance, and Satisfaction in the Sales Force: A Structural Equation Approach**. *The Journal of Business*, v. 53, n.3, p. 315-331, 1980.

BAILY, P. *et al.* **Compras: Princípios e Administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

BATISTA, J. L. M. **Análise multivariada no planejamento de extensão florestal: subsídios para uma política de reocupação de áreas**. Curitiba: UFPR. 137p. Dissertação - (Mestrado em Ciências Florestais) - Setor de Ciências Agrárias, Universidade Federal do Paraná, 1990

BERTO, R. M. V. S.; NAKANO, D. N. A. **Produção Científica nos Anais do Encontro Nacional de Engenharia de Produção: um levantamento de métodos e tipos de pesquisa**. *Produção*, v. 9, n. 2, p. 65-76, 2000.

BITNER, M. J.; BOOMS, B. H.; TETREAU, S. **The Service encounter: diagnosing favourable and unfavourable incidents**. *Journal of Marketing*, Chicago, v. 54, p. 71-84, Jan, 1990.

BLAKE, R. R.; MOUTON, J. S. **Grid para excelência em vendas: marcas de nível para eficiência em vendas**. São Paulo: Atlas, 1989

BLOIS, K. J. **The marketing of services: an approach**. *European Journal of Marketing*. Vol.8, n.2, p.137-145, 1974.

BRETZKE, M. **Marketing de relacionamento e competição em tempo real com CRM (Customer Relationship Management)**. São Paulo: Atlas, 2000.

BRYMAN, A. **Research Method and Organization Studies**. London, New Fetter Lane, 1989.

CARDOZO, R. N. **An experimental study of customer effort, expectation, and satisfaction**. *Journal of marketing research*, 244-249, 1965.

CASTLEBERRY, S. B.; TANNER, J. F. **Selling: building partnerships**. 8. ed. Nova Iorque: McGraw-Hill/Irwin, 2011.

CHRISTENSEN, C.; ROCHA, A. **Marketing: teoria e prática no Brasil**. 2a ed. São Paulo: Atlas, 1999.

COBRA, M. **Administração de vendas**. 4. ed. São Paulo, Atlas, 1994.

COMER, L. B.; DROLLINGER, T. **Active empathetic listening and selling success: A conceptual framework**. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 19, 15–29, 1999.

CORRÊA, H. L.; CAON, M. **Gestão de Serviços: Lucratividade por Meio de Operações e de Satisfação dos Clientes**. 1. ed. 5. Reimpr. São Paulo: Ed. Atlas, 2006.

CORRÊA, A. A. P. **ABORDAGEM MULTIVARIADA, PERFIL COMPOSICIONAL E CONSTRUÇÃO DE CURVA DE CALIBRAÇÃO PARA PREDIÇÃO DO TEOR DE ÓLEO EM *Jatropha curcas* L.** Dissertação de Mestrado UNESP: Universidade Estadual de São Paulo –UNESP – Campus Jaboticabal. Ciências Agrárias e Veterinárias. p.45, 2014

COSTA, D. A. **Variáveis determinantes na decisão de compras: um estudo de caso**. 2014. 249 f. Dissertação (Mestrado) – Mestrado Profissional em Administração, Centro Universitário UNA, Belo Horizonte, 2014.

COSTELLO, A. B; OSBORNE, J. W. **Best practices in exploratory factor analysis: Four recommendations for getting the most from your analysis**. Practical Assessment Research & Evaluation, 10, 7, p. 13-24, 2005.

CRESWELL, J. W. **Research Design: qualitative & quantitative approaches**. Resumofeitopor Elisabeth Adriana Dudziack. London: Sage, 1994.

CROSBY, P. B. **Quality is free: the art of marketing quality certain**. New York: Mentor, 1980.

CROSBY, L. A.; EVANS, K. R.; COWLES, D. **Relationship quality in services selling: an interpersonal influence perspectives**. Journal of Marketing, Chicago, v. 54, p. 68-81, Jul. 1990.

CRUZ, C.D.; CARNEIRO, P.C.S. **Modelos biométricos aplicados ao melhoramento genético**. 2.ed. Viçosa: UFV, 2006

CRUZ, A. Formação do vendedor - profissional fundamental para todas as empresas. **VIVER & SABER CONSULTORIA, CURSOS E PALESTRAS**, ago. 2011. Disponível em: <<http://www.viveresaber.com.br/vs/index.php/formacao-profissional/111-formacao-do-vendedor-profissional-fundamental-para-todas-as-empresas>>. Acesso em: 10 JUN. 2017

DA SILVA, E. L. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 138 p. 4 ed. rev. Atual – Florianópolis: UFSC, 2005.

DA SILVA, T. F. Baixa Idade Média. **Info Escola**. Disponível em: <<http://www.infoescola.com/historia/baixa-idade-media/>> Acesso em: 5 de mar. 2016

DAYAN, A. **O marketing**. São Paulo: Editora Europa-América, 1979.

DEEPASK. **Confira a participação dos setores da economia no PIB do Brasil**. Disponível em <<http://www.deepask.com/goes?page=Confira-a-participacao-dos-setores-da-economia-no-PIB---Produto-Interno-Bruto---do-Brasil>> Acesso em: 25 de mar. 2016

DIAS, M.; COSTA, R. F. **Manual do Comprador: conceitos, técnicas e práticas indispensáveis em um departamento de compras.** 5 ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

DILLON, W.R.; GOLDSTEIN, M. **Multivariate analysis: methods and applications.** New York, John Wiley & Sons, 1994.

FERREIRA, A. B. H. **Minidicionário da língua portuguesa.** Rio de Janeiro, Nova Fronteira, 3.^a ed., 1993.

FERREIRA, D. F. **Análise Multivariada.** Ministério da Educação e do Desporto, Universidade Federal de Lavras - Departamento de Ciências Exatas, 1996

FILIPPINI, R. **Operations Management Research: some reflectionson Evolution, models and empirical studies in OM.** International Journal of Operations and Production Management, v. 17, n. 7, p. 655-670, 1997.

_____.; VOSS, C. **Editorial.** International Journal of Operations and Production Management, v. 17, n. 7, p. 653-654, 1997.

FITZSIMMONS, J.A.; FITZSIMMONS, M.J. **Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia da informação.** Porto Alegre: Bookman, 2000.

FITZSIMMONS, J.A.; FITZSIMMONS, M.J. **Administração de serviços: Operações, estratégia e tecnologia da informação.** Trad. Scientifc Linguagem Ltda. 7a. ed. Porto Alegre: AMGH Editora Ltda, 2014.

FLEMMING, D. A. **Especialista em melhoria da qualidade.** Material de suporte de aula. 2005

FUTRELL, C. **Vendas: Fundamentos e Novas Práticas de Gestão.** Saraiva, 2003.

GAMA, M. P. **Bases da análise de grupamentos ("Cluster analyses").** Brasília, UNB. 229p. Tese Mestrado. 1980.

GARCIA, E. A. R. G. **Modelo de controladoria para as empresas do ramo de construção civil, subsector edificações sob a ótica da gestão econômica.** Dissertação de Mestrado em Controladoria e Contabilidade. Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil, 2003.

GIANESI, I. G. N.; CORRÊA, H. L. **Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente.** 1^a ed. São Paulo: Atlas, 1994.

GIANESI, I. G. N.; CORRÊA, H. L. **Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente.** 1. ed. 17. reimpr. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 1991.

Gil, C. **Variáveis de decisão de marketing em serviços de demanda não desejada: dois casos no setor de seguros**. 157 p. Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, 2008

GOBE, A. C.; FISCHER, C. H.; SOUSA, J. J.; MOREIRA, J. C. T.; PASQUALE, P. P. **ADMINISTRAÇÃO DE VENDAS**. 2. Ed. São Paulo: Saraiva, 2007

GORDON, I. **Marketing de Relacionamento: estratégias, técnicas e tecnologia para conquistar clientes e mantê-los para sempre**. São Paulo: Futura, 1998.

GRÖNROOS, C. **A Service-Orientated Approach to Marketing of Services**. *European Journal of Marketing*. Vol.12, n.8, p.588-601, 1978.

GRÖNROSS, C. **Marketing: gerenciamento e serviços**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

GUZELLA, A. A importância do conhecimento técnico na obtenção de resultados. **Revista Super Varejo**, jul. 2016. Disponível em: <C:\Users\Sistemas\Documents\MESTRADO\ARTIGOSSERVIÇOS\A IMPORTANCIA DO CONHECIMENTO TÉCNICO DO VENDEDOR\A importância do conhecimento técnico na obtenção de resultados _ SuperVarejo.html >. Acesso em: 22 agosto de 2016.

HAIR, J. F.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, ROLPH E.; TATHAM, R. L. **Análise multivariada de dados**. Trad. Adonai Schlup Sant'Anna. E Anselmo Chaves Neto. 5. ed. Porto Alegre, Bookman, 2005.

HAIR, J. F.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L. **Análise multivariada de dados**. Trad. Adonai Schlup Sant'Anna. Rev. Maria Aparecida Gouvêa. 6. ed. Porto Alegre, Bookman, 2009.

HAWES, J. M.; MAST K. E.; SWAN, J. E. **Trust earning perceptions of sellers and buyers**. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, p. 1, 1989.

HAX, A. C., MAJLUF, N. S. **The strategy concept and process: A Pragmatic Approach**. 2. ed. New Jersey: Prentice-Hall, 1991.

HOFFMAN, K. D.; BATESON J. E. G.; IKEDA, A. A.; CAMPOMAR, M. C. **Princípios de Marketing de Serviços: conceitos, estratégias e casos**. Trad. 3. ed. São Paulo: Cengage, 2012.

How to increase your sales. (17th ed). Chicago, IL: The System Company, 5–20, 1920

HUNTER, G. K.; PERREAULT, W. D. **Making sales technology effective**. *Journal of Marketing*, 71(January), 16–34, 2007.

IBGE. **Anuário Estatístico do Brasil**.Vol. 57, 1997

_____. **Anuário Estatístico do Brasil**.Vol. 58, 1998

- _____. **Anuário Estatístico do Brasil**.Vol. 59, 1999
- _____. **Anuário Estatístico do Brasil**.Vol. 60, 2000
- _____. **Anuário Estatístico do Brasil**.Vol. 61, 2001
- _____. **Anuário Estatístico do Brasil**.Vol. 62, 2002
- _____. **Anuário Estatístico do Brasil**.Vol. 63, 2003
- _____. **Anuário Estatístico do Brasil**.Vol. 64, 2004
- _____. **Anuário Estatístico do Brasil**.Vol. 65, 2005
- _____. **Anuário Estatístico do Brasil**.Vol. 66, 2006
- _____. **Anuário Estatístico do Brasil**.Vol. 67, 2007
- _____. **Anuário Estatístico do Brasil**.Vol. 68, 2008
- _____. **Anuário Estatístico do Brasil**.Vol. 69, 2009
- _____. **Anuário Estatístico do Brasil**.Vol. 70, 2010
- _____. **Anuário Estatístico do Brasil**.Vol. 71, 2011
- _____. **Anuário Estatístico do Brasil**.Vol. 72, 2012
- _____. **Anuário Estatístico do Brasil**.Vol. 73, 2013

IBGE. **Serviços: número de empresas por segmento de serviço**. Disponível em<<http://brasilemsintese.ibge.gov.br/servicos/numero-de-empresas-por-segmento-de-servico.html>> Acesso em: 25 de mar. 2016

JOHNS, N. **What is this thing called service?** European Journal of Marketing.vol.33, n. 9/10, p. 958, 1999.

JOHNSON, R. A.; WICHERN, D. W. **Applied multivariate statistical analysis**. Madison: Prentice Hall International, 1982. 607 p.

JOLSON, M. A.; WOTRUBA, T. R. **Prospecting: A new look at this old challenge**. Journal of Personal Selling & Sales Management 12, 59 – 66, 1992.

JUNIOR, C. P. C. **Negociação Empresarial**. 1 ed. Curitiba, PR: IESDE, 2011.

JUNIOR, S. D. S.; COSTA, F. J. **Mensuração e Escalas de Verificação: uma Análise Comparativa das Escalas de Likert e Phrase Completion**. PMKT – Revista Brasileira de Pesquisas de Marketing, Opinião e Mídia (ISSN 2317-0123 On-line), São Paulo, Brasil, V. 15, p. 1-16, outubro, 2014

KATZ, B. **How to turn customer service into customer sales**. Illinois: NTC Business Books, 1987.

KOTLER P. **Administração de Marketing: Análise, planejamento, implementação e controle**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2012.

KRISHNAN, B. C.; NETEMEYER, R. G.; BOLES, J. S. **Self-efficacy, competitiveness and effort as antecedents of salesperson**. Journal of Personal Selling & Sales Management, v. XXII, n. 4, p. 285-295, 2002.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M.A. **Metodologia Científica**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

LAMBERT, D.M.; STOCK, J.R.; VANTINE, J.G. **Administração estratégica da logística**. São Paulo: Brasilgraphics, 1999.

LANDIM, P.M.B. **Análise estatística de dados geológicos multivariados**. Lab. Geomatemática, DGA, IGCE, UNESP/ Rio Claro, Texto Didático 03, 128pp. 2000. Disponível em <http://www.rc.unesp.br/igce/aplicada/textodi.html>. Acesso em 10 de fevereiro de 2014.

LANTOS, P. R. **Atuação empresarial para gerar emoções positivas nos clientes durante os encontros de serviço: o caso da azuis linhas aéreas brasileiras**. Dissertação (Mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial) – Universidade Estácio de Sá – Rio de Janeiro, 2012.

LAS CASAS, A. L. **Administração de vendas**. São Paulo: Atlas, 2005.

LAS CASAS, A. L. **Administração de vendas** – 5ª Edição, Atlas, SP, 1999.

LAS CASAS, A. L. **Administração de vendas** – 8ª Edição, Atlas, SP, 2010.

LAS CASAS, A. L. **Técnicas de vendas**– 1ª Edição, Atlas, SP, 1989.

LEVY, M.; WEITZ, B. A. **Administração de varejo**. São Paulo: Atlas, 2000.

LEWISON, D. M. **Retailing**. 6.ed. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1997.

LIMA, L. P. **Atitudes: Estrutura e mudança**. In: J. Vala & M. B. Monteiro (Eds.), Psicologia social. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 2000.

LOVELOCK, C.; WIRTZ, J.; HEMZO, M. A. **Marketing de serviços: pessoas, tecnologias e estratégias**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

LOVELOCK, C. H.; WRIGHT, L. **Serviços: marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2001.

LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. **Serviços marketing gestão**. São Paulo: Saraiva, 2002.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MALLO, F. **Analisis de componentes principales y técnicas factoriales relacionadas: teoría, computacion y aplicaciones**. Leon: Universidad de Leon, 1985

MANNING, G.; AHEARNE, M.; REECE, B. **Selling Today. Partnering to Create Value**. Pearson Education Inc.: Upper Saddle River, NJ, 2012.

MARSHALL, G. W.; GOEBEL, D. J.; MONCRIEF, W. C. **Hiring for success at the buyer–seller interface**. Journal of Business Research 56, 247– 255, 2003

MARSHALL, G. W.; MONCRIEF, W. C.; LASSK, F. G. **The current state of sales force activities**. Industrial Marketing Management 28, 87– 98, 1999.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing: Metodologia e Planejamento**. 2. ed. São Paulo: Atlas, Vol. 1, 347 p., 2005.

MATSUO, M.; KUSUMI, T. **Salesperson’s procedural knowledge, experience and performance: an empirical study in Japan**. European Journal of Marketing, v. 36, n. 7/8, p. 840-85, 2002.

MAY, T. **Pesquisa Social - questões, métodos e processos**. Trad. Carlos A. S. Netto Soares. Porto Alegre, RS: Artmed, p.109-230, 2004

MEGIDO, J. L. T. **Administração estratégica de vendas e canais de distribuição**. Atlas, 2002.

MICHAELIS. Dicionário de Português Online. **Serviço**. Disponível em: <<http://michaelis.uol.com.br/moderno/portugues/index.php?lingua=portugues-portugues&palavra=servi%E7o>> Acesso em: 12 de março de 2016.

MIGUEL, P.A.C. **Metodologia de pesquisa em Engenharia de Produção e Gestão de Operações**, 2ªed, Editora Elsevier, Rio de Janeiro, 2012

MINGOTI, S. A. **Análise de dados através de métodos de estatística multivariada: uma abordagem aplicada**. Belo Horizonte: Editora UFMG, pp. 297, 2005

MONCRIEF, W.C. **Selling activity and sales position taxonomies for industrial**

salesforces. Journal of Marketing Research 23, 261– 270, August 1986

MONCRIEF, W. C.; MARSHALL, G. W. **The evolution of the seven steps of selling.** Industrial Marketing Management, vol. 34, p.13-22, 2005

MOREIRA, J. C. T. **Administração de vendas.** 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.
MOREIRA, L. M. Quero ser VENDEDOR! O Que eu Faço? Qual Faculdade e Cursos eu Faço? **Super Vendedores**, abr. 2016. Disponível em:
<<http://supervendedores.com.br/vendas/o-super-vendedor/quero-ser-vendedor-o-que-eu-faco-qual-faculdade-e-cursos-eu-faco/>>. Acesso em: 10 JUN. 2017

NOGUEIRA, J. F. **Gestão estratégica de serviços: teoria e prática.** São Paulo: Atlas, 2008.

NOGUEIRA, M.; FIGUEIREDO A. T. L.; CROCCO M. **GESTÃO DE ATIVO BANCÁRIO DIFERENCIADA NO TERRITÓRIO: UM ESTUDO PARA OS ESTADOS BRASILEIROS.** 2008, Disponível em:
<<http://www.anpec.org.br/encontro2008/artigos/200807211512360-.pdf>> Acesso em: 12 agosto de 2016

PARASURAMAN, A., BERRY, L. L., ZEITHAML, V. A. **Understanding customer expectations of service.** Sloan Management Review, 32(3), 39-48, 1991

PARENTE, J. **Varejo no Brasil: Gestão e Estratégia.** 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 2014.

PEREIRA, V. R. **Necessidades do cliente do setor automobilístico: um estudo das percepções de agentes dos elos da cadeia automotiva.** – 112p. Dissertação (Mestrado) - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, 2007.

PINTO, M. M. B. **A VENDA PESSOAL NO SEGMENTO DE TINTAS PREDIAIS. UM ESTUDO EXPLORATÓRIO NA TINTAS KILLING S/A E NO PRINCIPALCANAL DE DISTRIBUIÇÃO DE TINTAS.** 165 p. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 1996

PORTER, Michael E. **How competitive forces shape strategy.** *Harvard Business Review*, March/April 1979.

RATHMELL, J. M. **“What is meant by service?”.** Journal of Marketing. Vol.30, n.4, p.32-36, October 1966.

REGAZZI, A.J. **Análise multivariada, notas de aula INF 766,** Departamento de Informática da Universidade Federal de Viçosa, v.2, 2000

REID, D.; PLANK, R.; MINTON, A. **Industrial Buyers’ Assessments of Sales Behaviors.** Journal of Marketing Management, Vol. 7, No. 1, 1–13, 1997.

RENTZ, J.; SHEPHERD, C.; TASHCHIAN, A.; DABHOLKAR, P.; LADD, R.A **Measure of Selling Skill: Scale Development and Validation.** *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 22, No. 1,13–21, 2002.

ROTONDARO, R. G.; RAMOS, A. W.; RIBEIRO, C.O.; MIYAKE, D. I.; NAKANO, D.; LAURINDO, R. F. B.; HO, L. L.; CARVALHO, M. M.; BRAZ, M. A.; BALESTRASSI, P. P. **Seis Sigma. Estratégia Gerencial para a Melhoria de Processos, Produtos e Serviços.** São Paulo: Atlas, 2002.

SCHWEPKER JR.; CHARLES H. **Customer-oriented selling: A review, extension, and directions for future research.** *Journal of Personal Selling & Sales Management* 23, 151– 171, 2003

SHANNAHAN, R.J., et al. **How salesperson perceptions of customers' pro-social behaviors help drive salesperson performance.** *Industrial Marketing Management*,25, 421–437, 2015.

SIQUEIRA, A. C. B. de. **Marketing Industrial: Fundamentos para a ação *Business to Business*.** São Paulo: Atlas, 1992

SIQUEIRA, A. C. B. de. **Vendas Industriais – Técnicas e Instrumentos para a Venda *Business to Business*.** São Paulo: Atlas, 1995

SOLOMON, M. R.; SURPRENANT, C.; CZEPIEL, J. A.; GUTMAN, E. G. **A role theory perspective on dyadic interations: the service encounter.** *Journal of Marketing*. Vol.49, n.1, p.99-111, Winter, 1985.

SUNDHEIM, K. Education Requirements For A Sales Career. **BUSINESS INSIDER**, jul. 2011. Disponível em: <<http://www.businessinsider.com/education-requirements-for-a-sales-career-2011-7>>. Acesso em: 10 JUN. 2017

SZYMANSKI, D. M.; HENARD, D. H. **Customer satisfaction: a meta-analysis of the empirical evidence.** *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 29, n. 1, p. 16-35, Winter 2001.

VARGO, S. L.; LUSCH, R. F. **The Four Service Marketing Myths: Remnants of a Goods-Based, Manufacturing Model.** *Journal of Service Research*. Vol.6, n.4, p.324-335, May 2004.

VERBEKE, W.; DIETZ, B.; VERWAAL, E. **Drivers of sales performance: a contemporary meta-analysis. Have salespeople become knowledge brokers?** *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 39, 407–428, 2011.

WACHNER, T.; PLOUFFE, C. R.; GRÉGOIRE, Y. **SOCO's impact on individual sales performance: The integration of selling skills as a missing link.** *Industrial Marketing Management*, 38, p. 32–44, 2009.

WALKER JR, O.; CHURCHILL JR, G. A.; FORD, N. M. **Motivation and Performance in Industrial Selling: Present Knowledge and Needed Research.** *Journal of Marketing Research*, 14, p. 158, May 1977.

WEITZ, B. A.; CASTLEBERRY, S. B.; TANNER, J. F. **Selling: Building Partnerships.** New York: Macgraw Hill, 2004.

WEITZ, B. A.; CASTLEBERRY, S. B.; TANNER, J. F. **Selling: Building Partnerships**. New York: Macgraw Hill, 2009.

WHAT qualifications are important in Sales?. **MONSTER**, 2017. Disponível em: <<https://www.monster.co.uk/career-advice/article/what-qualifications-are-important-in-sales>>. Acesso em: 10 JUN. 2017

ZEITHAML, V. A.; PARASURAMAN, A.; BERRY, L. L. **Delivering quality service: balancing customer perceptions and expectations**. New York, Free Press, 1990.

ANEXO A – QUESTIONÁRIO ESPECIALISTAS**QUESTIONÁRIO**

Prezado Sr. (a),

Sou aluno do mestrado profissional em Engenharia Mecânica da UNITAU-SP, orientado pela professora Dra. Miroslava Hamzagic. Minha dissertação está sendo escrita com o intuito de identificar o perfil ideal de um vendedor industrial.

O objetivo desta pesquisa é identificar um perfil ideal para o Vendedor industrial de modo a atender as expectativas de seu segmento de mercado e seus clientes, e neste primeiro momento identificar quais qualidades ou atitudes são indispensáveis para obter este perfil.

Dessa forma, convido-o a participar respondendo a esta pesquisa, aceitando, estará autorizando a utilização dos dados pertinentes a questão técnica feita. A pesquisa não resultará em nenhum risco para os respondentes. Para participar deste estudo o Sr(a) não terá nenhum custo, nem receberá qualquer vantagem financeira. Terá o esclarecimento sobre o estudo em qualquer aspecto que desejar e estará livre para recusar-se a participar. A sua participação é voluntária e a recusa em participar não acarretará qualquer penalidade ou modificação na forma em que é atendido pelo pesquisador, que tratará a sua identidade com padrões profissionais de sigilo.

Elencar quais as qualidades e/ou atitudes que você considera importante em um vendedor Industrial para que supere as suas expectativas.

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____
7. _____
8. _____
9. _____
10. _____
11. _____
12. _____
13. _____
14. _____
15. _____

Nome: _____

Empresa: _____

Segmento: _____

ANEXO B – SURVEY

Perfil do Vendedor Industrial

Prezado Sr. / Sra.,

Esta pesquisa está sendo preparada como parte da Dissertação de Mestrado, tendo como objetivo pesquisar o perfil ideal do vendedor industrial (segmentos ferramentas de corte, máquinas, óleos, serviços industriais e etc) na visão dos clientes, utilizando a metodologia da Estatística Multivariada na apresentação da discussão e resultados.

A pesquisa leva poucos minutos e suas respostas serão utilizadas unicamente para fins acadêmicos sendo garantido total sigilo sobre as respostas. Completar este breve questionário vai me ajudar a obter os melhores resultados.

Agradeço pela colaboração!

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

O Sr. (a) está sendo convidado (a) a participar da pesquisa “PERFIL DO VENDEDOR INDUSTRIAL”.

Nesta pesquisa pretendemos identificar e organizar fatores do perfil do vendedor industrial pelo constructo autoeficácia, que é a confiança que um indivíduo tem sobre sua capacidade de fazer o melhor possível na execução de uma tarefa em função do seu autojulgamento. Para esta pesquisa será adotado o seguinte procedimento: “A coleta de dados será feita via página da Internet pela ferramenta de pesquisas online do *google docs*, através de questionário aplicado a um grupo aleatório de clientes industriais, os quais não serão identificados, e as respostas sendo utilizadas unicamente para fins acadêmicos e com garantia total de sigilo sobre as respostas”. O objetivo principal da pesquisa é a utilização de ferramentas de análise de estatísticas multivariadas no uso de identificações de comportamentos através de pesquisas. A pesquisa não resultará em nenhum risco para os respondentes. Para participar deste estudo o Sr (a) não terá nenhum custo, nem receberá qualquer vantagem financeira. Terá o esclarecimento sobre o estudo em qualquer aspecto que desejar e estará livre para recusar-se a participar. A sua participação é voluntária e a recusa em participar não acarretará qualquer penalidade ou modificação na forma em que é atendido pelo pesquisador, que tratará a sua identidade com padrões profissionais de sigilo. O (A) Sr (a) não será identificado em nenhuma publicação que possa resultar. Os dados e instrumentos utilizados na pesquisa ficarão arquivados com o pesquisador responsável por um período de 5 (cinco) anos, e após esse tempo serão destruídos. Este termo de consentimento será válido a partir do momento em que o questionário for respondido por completo, o qual será enviado automaticamente para o banco de dados do pesquisador, onde constarão somente as respostas, não sendo identificado o pesquisado.

NOME DO PESQUISADOR: Fábio Henrique Fonseca Santejani

TELEFONE: 9 8319-8780

*Obrigatório

Qual seu Grau de Escolaridade. *

Esta e as próximas 6 questões são sobre você!

- 1o. Grau Incompleto
- 1o. Grau Completo
- 2o. Grau Incompleto
- 2o. Grau Técnico Incompleto
- 2o. Grau Completo
- 2o. Grau Técnico Completo
- Superior Incompleto
- Superior Completo
- Pós-Graduação Incompleto
- Pós-Graduação Completo

- Curso Técnico Especializado (SENAI)

Qual sua idade? *

- Até 25 anos
- De 26 até 35 anos
- De 36 a 45 anos
- De 46 a 55 anos
- De 56 até 65 anos
- Acima de 65 anos

Qual seu sexo? *

- Masculino
- Feminino

Qual seu departamento de atuação? *

- DIRETORIA
- COMPRAS
- GERÊNCIA/SUPERVISÃO
- ENGENHARIA
- PROCESSOS/PRODUÇÃO

Qual seu tempo de trabalho, sendo cliente, e atendido por vendedores industriais? *

- Menos de 5 anos
- Entre 5 e 15 anos
- Mais de 15 anos

Quantos anos de experiência possui, trabalhando na Indústria? *

- Menos de 5 anos
- Entre 5 e 15 anos
- Mais de 15 anos

Sua empresa possui: *

- Até 19 empregados
- De 20 a 99 empregados
- De 100 a 499 empregados
- Acima de 499 empregados

O vendedor Industrial deve ter conhecimento técnico do produto que fornece. *

Esta e as demais questões abaixo são sobre a sua visão a respeito de quais as qualidades e/ou atitudes são consideradas importantes em um vendedor Industrial (ferramentas de corte, máquinas, óleos, serviços industriais e etc) para que supere as expectativas dos clientes.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não discordo e nem concordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

O vendedor deve ser sempre perseverante frente as dificuldades da negociação. *

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não discordo e nem concordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

A Honestidade e a Ética não são características totalmente relevantes em um vendedor industrial. *

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não discordo e nem concordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

Deve reconhecer, quando necessário, uma concessão a ser dada, evitando assim desgastar o processo de comunicação na negociação. *

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não discordo e nem concordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

O vendedor industrial deve estar sempre munido de todas ferramentas de vendas como catálogos, recursos de mídia e os EPI's mínimos necessários para a visita ao cliente. *

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não discordo e nem concordo

- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

Não deve agir baseado somente com foco na satisfação do cliente. *

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não discordo e nem concordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

Não é necessário que o vendedor industrial tente entender de forma rápida as necessidades do cliente. *

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não discordo e nem concordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

Credibilidade e confiabilidade não são qualidades importantes no vendedor industrial. *

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não discordo e nem concordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

A aparência do vendedor industrial é um fator muito importante no processo de vendas. *

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não discordo e nem concordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

Além de conhecer, ele deve acreditar no produto que fornece, transmitindo segurança para a aquisição pelo cliente. *

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não discordo e nem concordo
- Concordo parcialmente

- Concordo totalmente

No processo de venda, a motivação do vendedor não é um elemento que pode fazer a diferença para o cliente. *

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não discordo e nem concordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

Denegrir a imagem do concorrente é uma atitude às vezes aceitável em uma negociação por parte do vendedor. *

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não discordo e nem concordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

É permissível, às vezes, o vendedor não ser pontual ao horário agendado. *

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não discordo e nem concordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

Não deve aparecer na empresa do cliente sem que antes tenha sido agendado a visita previamente. *

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não discordo e nem concordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

O vendedor Industrial não deve se preocupar em ter um limite de insistência na oferta do produto. *

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não discordo e nem concordo
- Concordo parcialmente

- Concordo totalmente

O pós-venda não é uma responsabilidade do vendedor industrial, dessa forma ele não precisa se preocupar e atuar fortemente nesta parte do processo de vendas. *

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não discordo e nem concordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

O vendedor industrial nem sempre deve dar valor ao conhecimento do cliente, as vezes subestimando-o. *

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não discordo e nem concordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

Deve abordar um cliente na exposição do produto de forma clara e concisa ou seja, sendo objetivo e direto. *

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não discordo e nem concordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

Na exposição das características do produto, o vendedor deve reconhecer os pontos de melhoria do produto ofertado evitando apresentar desculpas sem sentido. *

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não discordo e nem concordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

O vendedor Industrial deve se adaptar com facilidade às objeções e às certas condições negativas do cliente. *

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não discordo e nem concordo

- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

Deve visitar ou agendar uma visita ao cliente somente quando tiver alguma novidade ou produto que possa interessar ao cliente. *

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não discordo e nem concordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

Depois do fechamento da venda, deve somente assessorar o cliente com feedbacks sobre a evolução do pedido quando o cliente solicitar. *

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não discordo e nem concordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

Às vezes é necessário que o vendedor industrial não seja educado no processo de negociação. *

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não discordo e nem concordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

Não deve se preocupar em responder a todas as dúvidas do cliente. *

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não discordo e nem concordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

Nem sempre é necessário o vendedor escutar atentamente o que o cliente necessita até o final da solicitação, interpellando-o no meio do discurso. *

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não discordo e nem concordo

- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

O vendedor, em algum momento do relacionamento cliente/vendedor, e de forma sutil, deve procurar saber o que o cliente acha do seu desempenho. *

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não discordo e nem concordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

O vendedor industrial deve sempre ter um check list a fim de conhecer as possíveis e reais necessidades dos clientes. *

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não discordo e nem concordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

O vendedor industrial deve sempre tratar o cliente como sendo seu patrão. *

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não discordo e nem concordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

Não é necessário o vendedor ter total poder de negociação no momento da venda pois, o mesmo tem superiores a recorrer neste momento. *

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não discordo e nem concordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

O vendedor industrial deve ser sempre flexível às necessidades dos clientes. *

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não discordo e nem concordo

- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

O vendedor Industrial nem sempre necessita ser transparente com relação ao que promete em uma negociação. *

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não discordo e nem concordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

É importante sempre o vendedor industrial surpreender o cliente com algo a mais do que simplesmente o que foi comprado. *

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não discordo e nem concordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

O vendedor industrial deve sempre ter a pretensão de que, é a pessoa mais inteligente no relacionamento com o cliente. *

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não discordo e nem concordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

É importante que o Vendedor Industrial, além dos conhecimentos técnicos, ter conhecimentos financeiros e fiscais. *

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não discordo e nem concordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

O vendedor deve estar sempre disponível e atender prontamente o cliente buscando eficiência no atendimento e na solução de problemas. *

- Discordo totalmente

- Discordo parcialmente
- Não discordo e nem concordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente