

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**CONTRATAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS PARA A ÁREA DE VENDAS:
A PERCEPÇÃO DOS DIRIGENTES QUANTO ÀS FUNÇÕES E AO
DESEMPENHO ESPERADO DE VENDEDORES EM MÉDIAS E GRANDES
EMPRESAS DO SETOR DE COMÉRCIO ATACADISTA DE BENS
DURÁVEIS DO MUNICÍPIO DE FLORIANÓPOLIS**

ANTÔNIO SÉRGIO SANTOS DO CARMO

**Florianópolis
2004**

ANTÔNIO SÉRGIO SANTOS DO CARMO

**CONTRATAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS PARA A ÁREA DE VENDAS:
A PERCEPÇÃO DOS DIRIGENTES QUANTO ÀS FUNÇÕES E AO
DESEMPENHO ESPERADO DE VENDEDORES EM MÉDIAS E GRANDES
EMPRESAS DO SETOR DE COMÉRCIO ATACADISTA DE BENS
DURÁVEIS DO MUNICÍPIO DE FLORIANÓPOLIS**

Dissertação apresentada como requisito parcial à
obtenção do grau de Mestre em Administração.
Universidade Federal de Santa Catarina.
Curso de Pós-Graduação em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Carlos W. Mussi

**Florianópolis
2004**

C287c Carmo, Antônio Sérgio Santos do

Contratação de recursos humanos para a área de vendas : a percepção dos dirigentes quanto às funções e ao desempenho esperado de vendedores em médias e grandes empresas do setor de comércio atacadista de bens duráveis do município de Florianópolis / Antônio Sérgio Santos do Carmo; orientador Carlos W. Mussi. – Florianópolis, 2004.

102 f. : il.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2004.

Inclui bibliografia.

1. Recursos humanos na administração. 2. Vendedores – Formação profissional. 3. Vendas – Técnicas. 4. Estratégias de Marketing. 5. Pequenas e médias empresas – Florianópolis (SC) - Administração. 6. Comércio atacadista. I. Mussi, Carlos Wolowski. II. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

CDU: 65

Catálogo na fonte por: Onélia Silva Guimarães CRB-14/071

Antônio Sérgio Santos do Carmo

**CONTRATAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS PARA A ÁREA DE VENDAS:
A PERCEPÇÃO DOS DIRIGENTES QUANTO ÀS FUNÇÕES E AO
DESEMPENHO ESPERADO DE VENDEDORES EM MÉDIAS E GRANDES
EMPRESAS DO SETOR DE COMÉRCIO ATACADISTA DE BENS
DURÁVEIS DO MUNICÍPIO DE FLORIANÓPOLIS**

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do Grau de Mestre em Administração do Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina e aprovada, em sua forma final, em 8 de julho de 2004.

Prof. Dr. Jose Nilson Reinert
Coordenador do Curso

Apresentada à Comissão Examinadora composta pelos professores:

Prof. Dr. Carlos Wolowski Mussi
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Dr. Paulo Cesar da Cunha Maya
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Dr. Carlos Eduardo Freitas da Cunha
Universidade do Vale do Itajaí

AGRADECIMENTOS

A Deus, por me dar a vida, me concedendo serenidade, lucidez e saúde;

Ao Professor Doutor Carlos Wolowski Mussi, por sua confiança e apoio, imprescindíveis para esta realização, bem como pela orientação na elaboração deste trabalho;

Ao Professor Doutor Paulo Cesar da Cunha Maya, por acreditar neste companheiro e no projeto fruto deste trabalho;

Aos colegas do mestrado que dividiram algumas angústias e muitas alegrias;

Aos funcionários e colaboradores do Curso de Pós-Graduação em Administração e a todos as pessoas que, de maneira direta e indireta, contribuíram para esta realização;

Aos dirigentes das empresas do comércio atacadista de bens duráveis de Florianópolis que abriram suas portas para realização deste trabalho;

A minha querida mulher Janette, pela paciência e compreensão, dignos da grande mulher que é;

Aos meus amados filhos Victor e Vinicius, responsáveis pelo meu entusiasmo em trilhar este novo caminho;

Aos meus sogros Mario (in memoriam) e Diva, pelo apoio e imerecidos elogios;

A meus pais João e Maria (in memoriam), fontes da minha inspiração e meu eterno agradecimento pelos exemplos de vida.

EPÍGRAFE

É uma verdade cristalina que, qualquer que seja o volume de produção, seu valor será nulo, se não for possível trocar os produtos por dinheiro.

Vender é o ponto crucial de toda empresa industrial ou comercial.

Portanto, é justo dizer que, na medida em que uma nação depende fortemente da venda de seus produtos no exterior, é do mais alto interesse nacional que sejam incentivados os mais elevados padrões e as mais avançadas técnicas de vendas.

Sua Alteza Real, o Príncipe Philip,
Duque de Edimburgo, Cavaleiro da Jarreteira

RESUMO

CARMO, Antônio Sérgio Santos do. **Contratação de recursos humanos para a área de vendas: a percepção dos dirigentes quanto às funções e ao desempenho esperado dos vendedores em médias e grandes empresas do setor de comércio atacadista de bens duráveis do Município de Florianópolis.** 2004. 102 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

Orientador: Carlos Wolowski Mussi

Defesa: 8/07/2004

Este trabalho teve como principal objetivo verificar a percepção dos dirigentes de empresas quanto às funções, desempenho e perfis desejados para contratação de profissionais para a área de vendas. Na busca da sobrevivência pela vida numa sociedade capitalista, onde a competição entre pessoas e empresas se realiza de maneira bastante intensa e agressiva, o emprego se tornou essencial e vital para garantir além da sobrevivência, a dignidade das pessoas. A busca por um trabalho e a dificuldade em consegui-lo tornou uma constante para uma grande parte das pessoas economicamente ativas no Brasil. Os profissionais de hoje em dia são cada vez mais exigidos quanto à qualificação. O conhecimento faz uma grande diferença para quem pleiteia uma vaga no competitivo mercado de trabalho. As organizações buscam alcançar melhores resultados para também se manterem vivas no mercado. As vendas de mercadorias e serviços passaram a ser perseguidas minuto a minuto, sem descanso. Vender é uma tarefa árdua e complexa que exige do profissional conhecimento técnico profundo do produto, habilidades para uso das técnicas de venda, alta motivação, paciência para lidar com situações adversas e atitudes pró-ativas. A profissão de vendedor é bem antiga, mas ainda pouco entendida quanto a sua formação e importância para a sociedade capitalista atual. Os dados deste trabalho acadêmico – estudo exploratório de natureza predominantemente qualitativa, foram coletados principalmente através de entrevistas de profundidade e em menor grau, pela análise documental tirado de uma ampla literatura encontrada na área de vendas. A população da pesquisa foi composta de dirigentes de todas as empresas do comércio atacadista de bens duráveis de Florianópolis, de médio e grande porte. No que se refere às opiniões dos dirigentes de empresa, os sinais apontam para atitudes positivas na valorização da profissão e um reconhecimento quanto ao grau de importância do profissional de vendas no contexto dos negócios do comércio atacadista em geral. Entre as recomendações finais, destaca-se a necessidade de formação formal e especializada em escolas profissionalizantes de nível médio e também, em alguns casos, de formação superior e pós-graduação na área de gestão de vendas.

Palavras-chave: Técnicas de vendas; Perfil do profissional de vendas; Comércio atacadista.

ABSTRACT

CARMO, Antônio Sérgio Santos do. **Contract human resources in the sales area: the perception of directors regarding the expected role and performance of salesmen in average and big companies in the wholesale trade sector of durable goods in the county of Florianópolis.**2004. 102 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

Orientador: Carlos Wolowski Mussi

Defesa: 08/07/04

The main purpose of this report is to investigate the perception of company directors regarding the desired role, performance and profile in contracting professionals for the sales area. In the search for survival in a capitalist society, where competition among people and companies takes place in a quite intensive and aggressive way, jobs have become essential to ensure not only survival, but the dignity of people. The search for a job and problems in obtaining one, has become a routine for the majority of the economically active people in Brazil. The market demands more and more that professionals nowadays are qualified. Knowledge makes quite a difference for those who apply for jobs in such a competitive market. Organizations seek to achieve the best results to stay alive in the market themselves. The sale of products and services is now pursued every minute without rest. Sales is a hard and complex work that requires professionals to have a deep technical knowledge on the product, ability to use sales techniques, high motivation, patience to deal with conflicting situations and pro-active attitudes. The job of selling, although quite old, is yet little understood regarding formation and importance to the current capitalist society. The data of this academic work – an exploratory study of a mostly qualitative nature, were collected mainly through thoughtful interviews and, on a minor degree, through the documental analysis taken from the vast literature available in the sales area. The group of people who took part on the research is comprised of directors from all companies of the wholesale trade of durable goods in the country of Florianópolis of average and big size. In reference to company directors' opinions, they point out toward a positive attitude in taking full advantage of the profession and regarding the degree of importance of sales professionals in the business context of commerce in general. Among the last recommendations, the most important ones are the need for formal specializing education on technical level and, in some cases, under graduation and graduation courses in the sales management area.

Key Words: Sales Technique; Profile of Sales Professional; Wholesale Trade Sector

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	9
1.1	TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA.....	12
1.2	OBJETIVOS DA PESQUISA.....	16
1.3	JUSTIFICATIVA DO ESTUDO.....	16
1.4	ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO.....	19
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	20
2.1	TEORIA DE VENDAS.....	21
2.1.1	O processo de vendas.....	23
2.1.2	Técnicas de vendas.....	29
2.1.3	Estratégias e marketing.....	31
2.2	TEORIA DO VENDEDOR.....	34
2.2.1	Os princípios da venda pessoal.....	38
2.2.2	Tipos e características do vendedor.....	41
2.2.3	A percepção do perfil do vendedor.....	47
3	METODOLOGIA.....	49
3.1	TIPO DE PESQUISA.....	49
3.2	PERGUNTAS DA PESQUISA.....	52
3.3	DELIMITAÇÃO DA PESQUISA.....	52
3.4	DEFINIÇÃO DOS TERMOS DA PESQUISA.....	56
3.5	COLETA, DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	59
3.6	LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	62
4	ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA.....	64
4.1	CARACTERIZAÇÃO DO PERFIL DOS DIRIGENTES DE EMPRESAS DO COMÉRCIO ATACADISTA DE BENS DURÁVEIS DO MUNICÍPIO DE FLORIANÓPOLIS.....	64
4.1.1	Sexo.....	64
4.1.2	Faixa etária.....	65
4.1.3	Escolaridade.....	65
4.1.4	Tempo de atuação com profissionais de vendas.....	65
4.1.5	Tempo de atuação como empresário.....	65
4.2	CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS DE COMÉRCIO ATACADISTA DE BENS DURÁVEIS DO MUNICÍPIO DE FLORIANÓPOLIS.....	65
4.2.1	Identificação e segmento de atuação das empresas pesquisadas.....	66
4.2.2	Quantidade total de profissionais de vendas.....	66
4.3	PERCEPÇÃO DOS DIRIGENTES DO COMÉRCIO ATACADISTA DE BENS DURÁVEIS DE FLORIANÓPOLIS QUANTO ÀS FUNÇÕES A SEREM EXERCIDAS E AO DESEMPENHO ESPERADO DE PROFISSIONAIS CONTRATADOS PARA A ÁREA DE VENDAS.....	67
4.3.1	Formação exigida de seus vendedores.....	68

4.3.2	Formação ideal dos vendedores.....	70
4.3.3	Pontos fracos dos candidatos a vendedores.....	72
4.3.4	Papéis esperados dos vendedores.....	74
4.3.5	Papéis mais freqüentes dos vendedores.....	76
4.3.6	Melhores desempenhadores em vendas na empresa.....	78
4.3.7	Remuneração ideal dos vendedores.....	79
4.3.8	Remuneração dos vendedores que dá mais certo.....	81
4.3.9	Conhecimentos necessários para o vendedor entrar no mercado de trabalho.....	83
4.3.10	Conhecimentos necessários para o vendedor permanecer no mercado de trabalho.....	85
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	87
5.1	CONCLUSÕES.....	87
5.2	RECOMENDAÇÕES.....	90
	REFERÊNCIAS.....	92
	ANEXOS.....	96
	ANEXO 1 – RELAÇÃO DAS EMPRESAS PESQUISADAS.....	97
	ANEXO 2 – CARTA DE APRESENTAÇÃO.....	98
	ANEXO 3 – ROTEIRO DE ENTREVISTA.....	99

1 INTRODUÇÃO

A história da Administração, embora sistematizada em período relativamente recente, começou a ser construída com a implantação de grandes empresas no final do século XVIII e tem acompanhando o ritmo das profundas e aceleradas mudanças econômicas, sociais e políticas ocorridas desde a invenção da máquina a vapor pelo inglês James Watt em 1776. Influenciada pelas ciências sociais, a administração evoluiu da engenharia do exército – identificada pelos teóricos desta área do conhecimento como o primeiro sistema administrativo organizado – e do rigoroso sistema de gestão da igreja católica – classificado como um dos mais eficientes controles de patrimônio, poder e privilégios – para um complexo universo de relações humanas, econômicas e sociais que se configura no início do século XXI.

Nos tempos atuais, identificados como pós-modernos, esta ciência vem se dedicando, de forma mais consistente, a analisar e a orientar decisões racionais nos processos produtivos e organizacionais.

Este novo perfil da Ciência Administrativa, que vem se consolidando nos anos mais recentes, pode ser associado a dois fatores significativos que ocorreram na primeira metade do século XX: de um lado, as mudanças decorrentes do caos econômico do final dos anos vinte, que resultaram em um período de grande depressão econômica e conseqüente redução pela procura de bens e serviços e, de outro, pelo redirecionamento e intensificação da produção para atender às exigências militares da Segunda Guerra Mundial (FUTRELL, 2003).

Até o início dos anos trinta, a produção de bens e serviços era apenas suficiente para atender à demanda, resultando em que toda a produção era imediatamente consumida, o que

provocava uma crescente expansão das empresas produtoras. Com o advento da recessão, houve um período de retração da demanda, sendo as empresas obrigadas a refrear seu crescimento. A eclosão da Segunda Guerra, entretanto, reativou a economia, pressionada pela necessidade de produção de armamentos bélicos. As exigências militares da guerra, ao mesmo tempo em que provocaram a escassez de bens e serviços, promoveram um incremento de produtividade nas empresas, superior, inclusive, à crescente demanda de consumo do pós-guerra.

Esta nova realidade fez com que, poucos anos depois do final da guerra, o consumidor passasse a dispor de uma grande variedade de escolha de produtos, fazendo com que as empresas revisassem suas estratégias de produção e comercialização de bens e produtos, concentrando suas atenções tanto nos processos produtivos como nos meios de produção e comercialização. Assim, a atuação das pessoas no interior das organizações, tanto na fase de produção como na de comercialização, passou a receber uma atenção especial (FUTRELL, 2003).

Saliente-se que, embora o estudo científico da administração tenha iniciado na Idade Moderna como atividade relacionada com a cooperação humana, ela existe desde épocas remotas. Os relatos históricos mostram que o homem sempre buscou associar-se a outros para atingir objetivos determinados.

No contexto histórico contemporâneo, marcado por índices extraordinários de produção, consumo e comércio de bens e serviços, essas associações ganham ênfase, porque nelas se imbricam interesses múltiplos de trabalho e troca. Se, por um lado, as organizações necessitam de colaboradores para alcançar seus objetivos e cumprir sua missão, é nelas que as pessoas vislumbram a possibilidade de atingir os seus objetivos profissionais e pessoais, bem como de desenvolver a sua criatividade.

Assim, as pessoas assumem o status de patrimônio mais importante da organização, porque as máquinas e outros ativos podem ser adquiridos no mercado por qualquer concorrente, enquanto que as pessoas são únicas e exclusivas, são recursos e capital da empresa.

Nesse sentido, Padoveze (2000) descreve o capital humano como o conjunto de capacidade, conhecimento, habilidade e experiências individuais dos empregados de uma organização para realizar as tarefas. Sob este aspecto, o autor ressalta que o capital humano – parte do conjunto de ativos intangíveis que se denomina capital intelectual –, pode ser considerado um recurso empresarial e deve ser qualificado como ativo, pois tem potencial de geração de benefícios futuros para a empresa.

Numa análise sobre este tema, Bateson, apud Raupp (2001, p. 50) considera que existem cinco tipos de “criaturas” no mundo: as que somente são; as que são e vivem; as que são, vivem e se movem; as que são, vivem, se movem e pensam e, finalmente, “aquelas que mais nos interessam: as que são, vivem, se movem, pensam e pensam como pensam”.

São as pessoas que “pensam como pensam”, referenciadas por Bateson, que estão, neste novo milênio, conduzindo as decisões em todas as áreas de negócios. Sobre esta questão, Drucker (1996) assevera que os meios de produção, a base tradicional do capitalismo, estão agora nas cabeças e nas mãos dos trabalhadores.

Assim, para poder competir e enfrentar os desafios de um mercado cada vez mais exigente, as empresas têm que investir em pessoas, pois estão valendo, acima de tudo, a agregação de valor e a geração de riqueza contida nos cérebros, nas habilidades e competências das pessoas.

Importante acréscimo a esta premissa é oferecido por Crawford (1994, p.124), ao afirmar que, “numa economia do conhecimento, os recursos humanos – e não o capital físico

e financeiro – constituem as vantagens competitivas das organizações, e a gerência deve maximizar a preparação de trabalhadores altamente especializados”.

Cabe salientar que, na perspectiva de gestão eficiente do seu capital intelectual, as organizações devem, de acordo com Klein (1998, p. 2), não simplesmente compreender indivíduos detentores de conhecimento, mas sim cuidar da “criação e do compartilhamento de conhecimento em/e através de funções internas de negócios”.

Antes disso, porém, as empresas precisam definir critérios, que sejam coerentes com o perfil e os objetivos da organização e com as exigências do mercado, para contratação de recursos humanos, reconhecendo-os como ativos que irão ingressar na empresa. Devem, também, ter uma afinada percepção sobre as habilidades que determinam qualquer tarefa, processo ou negócio.

É exatamente este aspecto, o da análise da percepção que os empresários têm sobre as funções a serem exercidas e sobre o desempenho esperado dos profissionais por eles contratados, particularmente na área de vendas, que define o problema da pesquisa e que orienta esta investigação que tem como foco os dirigentes da rede de médias e grandes empresas do setor de comércio atacadista de bens duráveis no município de Florianópolis.

1.1 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

A atividade de vendas e a profissão de vendedor no comércio são bem antigas. Hopkins (1980, p. 17) relata que a venda em si retroage a tempos muito remotos e que o homem da Idade da Pedra viajava grandes distâncias para trocar o que levava pelos bens que não podia obter nos locais onde caçava e coletava alimentos. Segundo ele, “há razões para acreditar que a troca, ou barganha, é mais antiga do que a guerra, que todos nós descendemos de mercadores pacíficos – vendedores, uma vez que a troca requeria a arte de vender – e não saqueadores violentos que viviam de pilhagem”.

Mas no cosmo de complexas relações que se configura no século XXI, não basta somente ao vendedor saber apregoar e barganhar mercadorias como os antigos mercadores. Para se movimentar num território de fortes disputas por cargos e de acirrada concorrência por mercados, o profissional desta área precisa, além de habilidades e competências para efetuar negócios, deter conhecimentos técnicos que dêem consistência a sua atuação.

Cobra (1994) comenta que o papel do vendedor está mudando. Ele diz que, dentro de uma sociedade baseada em informação, em que o tempo é um recurso cada vez mais escasso, o vendedor tomador de pedidos “está morrendo”.

Segundo Stein (2003), os clientes, nesta sociedade, estão mais exigentes: querem mais informações, mais opções, descontos maiores, um serviço melhor. E mais: falam com o vendedor quando resolvem falar com ele e não mais quando o vendedor os procura.

Afirma Zaiss (1994) que a abordagem tradicional de vendas simplesmente não funciona mais e adverte que a maioria dos vendedores aprende habilidades e técnicas que, na realidade, são prejudiciais para seu sucesso.

É imperativo que as empresas comerciais estejam atentas e adotem estratégias para reverter esta situação, baseadas no princípio de que a qualidade no atendimento é fator preponderante para o sucesso das vendas e que este atendimento começa pelo contato do cliente com o vendedor.

Se o profissional não estiver preparado para se comunicar com o cliente e com ele estabelecer uma relação de confiança, a venda ficará comprometida e poderá não ocorrer.

A respeito disso, Zaiss (1994) recomenda uma troca franca de informações, porque a venda é a arte de fazer as perguntas certas para obter os pequenos assentimentos que levam o cliente em potencial à grande decisão e ao grande “sim”. A venda final, então, não passa de uma soma de todas as concordâncias que se obtêm.

Há que se considerar também que, em consequência das pressões econômicas e competitivas e das mudanças sociais e culturais, as empresas estão sendo forçadas a se tornar mais orientadas para o mercado ou, como prefere Spirro (2000), mais responsivas ao cliente. Quanto ao vendedor, Kotler (2000) salienta que ele serve de elo pessoal da empresa com os clientes, é o responsável por trazer os resultados positivos de um empreendimento.

Segundo Cobra (1994), a venda pessoal – entendida como uma forma de comunicação pessoal de informações destinada a persuadir um cliente em potencial a comprar algo – contribui para o desenvolvimento econômico do país, da região e especialmente da empresa em que se atua. Portanto, a área de vendas é essencial para qualquer organização porque, além de gerar receita, presta um conjunto de serviços que ajudam o cliente a se tornar satisfeito com a compra, um dos segredos do sucesso no competitivo mercado de hoje.

Uma ponderação de Ley (1992) diz que vender pode acarretar uma série interminável de fracassos, a maioria dos quais emocionais. O autor explica, argumentando que serviços e produtos concorrentes têm pouco que os diferencie uns dos outros; que se um cliente em potencial tem uma aparente necessidade do produto de um vendedor e ainda não o comprou, provavelmente isto ocorre em função da técnica de vendas e não devido ao produto. Então, a emoção do cliente diante do atendimento do vendedor pode determinar a compra.

A venda de mercadorias ou serviços é, assim, um processo complexo que exige múltiplas habilidades e conhecimentos do vendedor, tanto sobre o produto quanto sobre os desejos do consumidor. Numa abordagem sobre este tema, Greenberg et al. (2002, p. 23) ressaltam que a área de vendas, talvez mais do que qualquer outra, “é uma área de testes psicológicos”.

Os autores relatam que, dez anos atrás, uma pesquisa classificou o conhecimento de produto como o atributo mais importante dos vendedores, mas, recentemente, uma pesquisa semelhante constatou que o conhecimento do produto foi superado pela honestidade, pela

integridade e pelo profissionalismo. E acrescentam que “os melhores vendedores são unânimes em dizer que deixariam seu trabalho se não acreditassem totalmente no produto ou no serviço em que trabalham” (GREENBERG et al., 2002, p. 23).

Nas vendas, o profissional precisa também saber lidar com as objeções e ter a capacidade de contra-argumentar com posições firmes e convincentes para vencer a barreira da desconfiança do comprador. Brooks (1998) chama a atenção para este aspecto, lembrando que ninguém gosta de ser rejeitado. Mas a objeção, para ele, não é uma catástrofe; é uma parte importante do ciclo de sucesso de um profissional de vendas.

Aprovações e rejeições fazem parte da rotina das vendas. Maximizar as primeiras e minimizar as segundas é objetivo de todo profissional de vendas que, na época contemporânea à globalização de mercados e ao uso de sofisticadas tecnologias, passa a atuar como negociador e consultor de negócio, aumentando sua responsabilidade na organização. Spirro (2000) concorda, destacando que no século XXI este profissional opera tanto como consultor de marketing quanto como vendedor.

Constata-se, considerando os argumentos até aqui apresentados, que o comportamento do vendedor influencia diretamente a dinâmica das vendas e que, por isso, a contratação de recursos humanos para a área de vendas se constitui em tema importante e instigante para a administração de empresas.

Já, com relação aos tipos de profissionais de vendas, Futrell (2003) destaca que a maioria trabalha em uma das três categorias em que podem ser classificados os tipos de vendas: vendas de varejo – vende bens ou serviços a consumidores, para uso pessoal e não comercial; vendas de atacado – que atuam em empresas que compram produtos dos fabricantes e outros atacadistas e os vendem a outras organizações, atuando como intermediários nas operações de venda; e vendas para um fabricante – quando os profissionais trabalham para organizações que fabricam o produto.

Nesta perspectiva, o presente estudo pretende responder ao seguinte problema:

Qual a percepção dos dirigentes de médias e grandes empresas do setor de comércio atacadista de bens duráveis, no município de Florianópolis, quanto às funções a serem exercidas e ao desempenho esperado de profissionais contratados para a área de vendas, considerando o ano de 2004?

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

O objetivo geral deste estudo é analisar a percepção dos dirigentes de médias e grandes empresas do setor de comércio atacadista de bens duráveis, no município de Florianópolis, quanto às funções a serem exercidas e ao desempenho esperado de profissionais contratados para a área de vendas, considerando o ano de 2004.

Quanto aos objetivos específicos, pretende-se:

- Pesquisar o nível de informação que os dirigentes das médias e grandes empresas estudadas possuem a respeito da profissão de vendedor;
- Caracterizar as qualificações conceituais (habilidade e competências) exigidas dos profissionais de vendas;
- Traçar o perfil de vendedor requerido pelos dirigentes;
- Analisar a relação entre o grau de necessidade das empresas e a qualificação dos profissionais de venda atuantes no mercado;
- Recomendar diretrizes a serem observadas no recrutamento e seleção de recursos humanos para vendas no atacado de bens duráveis.

1.3 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

De acordo com Castro (1977), a escolha de um tema para pesquisa deve ser importante, original e viável. Com referência à primeira característica, saliente-se que a investigação proposta neste projeto de dissertação é relevante porque enfoca um dos mais dinâmicos e importantes setores econômicos mundiais, o comércio.

O desempenho das vendas tem impacto direto e forte sobre as organizações, determinando a abertura ou fechamento e a manutenção de postos de trabalho, particularmente no contexto histórico e social marcado por elevados índices de desemprego.

Dados divulgados pelo Cinterfor (2003) revelam que o número de pessoas desempregadas no mundo aumentou em 20 milhões desde o início do ano 2000, somando 180 milhões no final de 2002. O número de trabalhadores pobres, que sobrevivem com um dólar ou menos ao dia, voltou a registrar uma tendência ascendente, alcançando o nível de 1998 que se situou em 550 milhões.

De acordo com estudo da OIT (2003), a América Latina e o Caribe foram os mais atingidos com o desemprego, alcançando uma taxa de 10% da população ativa. Esta deterioração da situação mundial do emprego formal e as perspectivas de uma difícil reversão nos próximos dois anos constituem, na opinião de Juan Somavia, diretor-geral da OIT (2003), uma questão muito perturbadora. Ele adverte que uma recessão global em grande escala pode ter graves conseqüências para a estabilidade social e política de importantes partes do mundo.

Ressalte-se que, no Brasil, embora as taxas de desemprego também sejam altas, tem crescido a oferta de empregos para a área de vendas. Conforme as estatísticas do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados do Ministério do Trabalho e Emprego (CAGED/TEM, 2003), das 20 ocupações com maior oferta de vagas em Santa Catarina, no período de janeiro de 2001 a dezembro de 2002, três se concentravam na área de vendas: vendedor de comércio varejista, em segundo lugar no ranking, outros vendedores de comércio atacadista, varejista e trabalhadores assemelhados, na décima primeira posição, e operador de telemarketing, em décimo sexto lugar.

Ainda, conforme dados do Caged/TEM (2003), no período de agosto de 2002 a julho de 2003, o comércio foi o segundo setor que mais cresceu em termos de emprego formal em Santa Catarina, com 14.908 postos de trabalho, perdendo apenas para o setor de indústria de transformação com 14.967 postos.

As informações apresentadas evidenciam não somente a importância, mas também a atualidade do tema, que está localizado no centro das discussões sobre as políticas nacionais e mundiais de combate ao desemprego e à miséria.

Precisa-se ainda considerar que o relacionamento entre produtores, vendedores e consumidores, assim como todas as relações econômicas e sociais, sofrem transformações constantes, influenciadas pelo avanço da ciência e da tecnologia, pela formação de novos mercados e pela tendência de regionalização de economias e culturas.

Devido à queda na atividade econômica mundial, causada pelas constantes crises econômicas dos países, pelos conflitos, guerras e escassez de recursos naturais, as vendas tornam-se importantíssimas para a organização, porque ela precisa gerar dividendos para se manter viva. Diante destas tendências, os dirigentes de empresas se tornam mais exigentes no que diz respeito à seleção e contratação de profissionais. Dos vendedores, eles esperam uma participação pró-ativa e soluções criativas para vencer a concorrência, intensificar os negócios e aumentar a lucratividade.

Assim, pretende-se que os resultados desta investigação possam servir de subsídios para consultas posteriores e para orientação de empresas contratantes de vendedores, constituindo-se, assim, em importante instrumento de análise, na busca da melhoria do desempenho e da valorização dos profissionais que se dedicam a este ramo de atividade.

Há que se abordar ainda a originalidade do tema, partindo da constatação de que ele ocupa tímidos espaços na literatura especializada. Está disponível para consulta uma grande quantidade de obras sobre administração de empresas e sobre vendas, mas elas não abordam de maneira consistente o aspecto da percepção de dirigentes de empresas quanto às funções a serem exercidas e ao desempenho esperado de profissionais contratados na área de vendas.

Verifica-se, então, a necessidade social e científica de desenvolver pesquisas que embasem novas produções textuais sobre esta matéria e, assim, contribuam para ampliar o conhecimento sobre este aspecto específico da ciência da administração.

Desta forma, o estudo sobre a percepção dos dirigentes na contratação de profissionais de venda procura trazer novos enfoques para melhor entender o processo seletivo de vendedores, bem como identificar os novos perfis do vendedor desejado.

Importa ressaltar que posteriores estudos poderão ser realizados para se investigar mais profundamente o tipo de formação que é necessária para a valorização e o fortalecimento da profissão de vendedor. Também como perspectiva futura, poderão ser elaborados currículos e organizados cursos de pós-graduação com especialização em vendas.

1.4 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO

A dissertação foi estruturada em cinco capítulos.

O primeiro apresenta a introdução, composta pelo tema e problema de pesquisa, objetivos geral e específicos, justificção do estudo e a forma de organização dos dados e textos.

O segundo capítulo constitui-se da fundamentação teórica sobre o tema em estudo, reunindo conceitos antigos e atuais ligados à área de vendas e enfatizando aspectos da percepção do vendedor profissional.

O terceiro capítulo aborda a metodologia utilizada na realização da pesquisa, a definição da população e dos termos, as técnicas de coleta de dados, o ambiente da pesquisa, além das limitações do trabalho.

A análise e a interpretação dos dados coletados na pesquisa ocupam o quarto capítulo e, finalmente, no quinto e último capítulo, apresenta as conclusões do estudo e as recomendações para próximas pesquisas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Tendo, como base, estudos na área de vendas e abordando a influência que os dirigentes exercem na formação dos profissionais de vendas, este capítulo apresenta o referencial teórico consultado para se desenvolver esta dissertação.

Para cumprir os objetivos desta pesquisa, desencadeou-se um amplo processo de consulta. A partir da leitura e interpretação de uma considerável documentação, elaborou-se síntese sobre diversos textos relativos à temática. As questões são abordadas dentro dos limites estabelecidos para este capítulo.

No primeiro momento é feita uma síntese sobre a teoria de vendas, com um histórico do antigo ofício de oferecer mercadorias em troca de dinheiro. Classifica-se a venda em quatro fases: prospecção, demonstração ou continuação, fechamento e pós-venda.

Em seguida, procura-se conceituar o profissional de vendas, especificando os diversos perfis encontrados na literatura pesquisada. Para complementar, classificam-se, em diversos tipos e categorias as funções desempenhadas pelos profissionais de venda.

Outro aspecto importante abordado neste capítulo é a busca de profissionais com conhecimentos amplos na sua atividade, associada à necessidade de especialização de recursos humanos. Salienta-se que, também na arte de vender, o profissional deve se especializar, procurando identificar, dentre as quatro fases da venda, aquela que melhor se articula às suas aptidões e habilidades.

Abordam-se também aspectos motivacionais que são imprescindíveis para o sucesso em vendas.

Com relação à opinião dos dirigentes, conceitua-se como o modo de ver destes dirigentes manifestado durante as entrevistas realizadas neste trabalho.

Ao final, destacam-se conceitos de percepção e busca-se interpretar a decisão dos dirigentes quanto à contratação de profissionais da área de vendas.

2.1 TEORIA DE VENDAS

O comércio é uma atividade muito antiga e reflete, em termos numéricos, o desenvolvimento e o nível de riqueza de um país. Desde os tempos mais remotos, ele representa uma importante fonte geradora de empregos, assumindo, assim, um relevante papel no contexto social e econômico.

No Brasil, as vendas no comércio, como atividade organizada, começaram a se desenvolver no início do século XIX, quando fortes redes inglesas instalaram seus negócios no país e impulsionaram o crescimento das cidades. Freire (1977) relata que marinheiros e portugueses membros da pequena burguesia da época passavam da condição de donos de pequenas casas de especiarias e até da de mascates à abastada classe dos comerciantes. Já no início do século XX, muitos fazendeiros de São Paulo haviam se tornado também industriais e comerciantes.

Nas décadas seguintes, de acordo com o SESC/SP (2003), a imigração fortaleceu o comércio paulista e conquistou lugar de destaque na vida econômica e social. Em 1985, a cidade de São Paulo, com 6,5% da população do país, tinha 12,5% (464 mil) dos empregados no comércio e 8,4% (60 mil) dos estabelecimentos comerciais que concentravam 16% do valor da receita de todo o comércio brasileiro.

Os demais estados brasileiros seguiram este ritmo acelerado de crescimento no comércio e, atualmente, com o impulso que vem tomando o turismo internacional, as

transações de compra e venda são responsáveis por grande circulação de moeda nacional e estrangeira.

É neste universo em expansão e rico em possibilidades de negócios que os vendedores encontram seu mercado de trabalho. Mas as exigências profissionais não são mais aquelas do Brasil Colonial. As empresas se tornam cada dia mais exigentes na seleção e contratação de vendedores, impondo a eles uma constante atualização de conhecimentos, técnicas e métodos.

Contrariando os que acreditam no pressuposto de que a habilidade de venda é nata, Wilson (1973) afirma que não existe a história de que o vendedor “nasce feito”. Segundo ele, poderia haver nisso alguma verdade enquanto a venda feita ao acaso, com uso de processos empíricos. O autor se refere a John H. Patterson – fundador da The National Cash Register Company e pai da técnica de vendas –, informando que ele decidiu provar que a venda é uma ciência e deve ser estudada como o Direito, a Medicina ou a Engenharia. Ele fundou a primeira escola de vendas e com ela elevou o nível da profissão.

Hoje não é só vender; é preciso que o comprador sinta confiança no trabalho do vendedor, que acredite no seu produto e nas suas promessas. Ao estabelecer alianças e parcerias estratégicas, as empresas tornam o trabalho de venda cada vez mais complexo. Para se adaptar aos avanços tecnológicos e à acirrada concorrência nos preços praticados, é preciso muito profissionalismo, conhecimento técnico de produto e conhecimento de técnicas de vendas. Este aprendizado exige tempo de estudo e prática no exercício da profissão.

Com foco na profissão de vendedor, é otimista a análise de Greenberg et al (2002, p. 377):

Vender é uma função compensadora para indivíduos extrovertidos, com *ego-drive*, dotados de empatia, confiantes, razoavelmente cautelosos, e dispostos a correr riscos. Se você é assim, há infinitas oportunidades e uma vida inteira de experiências compensadoras. Como categoria ocupacional, a área de vendas continua a crescer. Além disso, ao contrário de algumas profissões, ela existe em quase todo setor concebível, trabalhando com todo produto imaginável em quase todo o mundo. Não há nada sob o sol (inclusive ele mesmo) que não se associe a alguma função de

vendas. Pense sobre isso. Se você possui as aptidões e a inclinação, você pode vender quase tudo, obtendo grandes lucros e ainda divertindo-se.

Os autores dão ao termo *ego-drive* o sinônimo de uma qualidade especial que faz o vendedor querer e precisar realizar uma venda de forma bem pessoal. Indivíduos com *ego-drive* sentem que a venda tem de ser feita.

Um dos pontos convergentes na argumentação dos teóricos de vendas é que esta área oferece boas oportunidades àqueles que querem agir com certo grau de autonomia e independência. É a profissão em que os indivíduos são avaliados segundo um padrão financeiro. A característica do salário variável pode trazer ganhos bem maiores do que um contra-cheque-regular.

Brooks (1998) destaca que a venda é uma ciência baseada em princípios documentados que podem ser aprendidos por qualquer pessoa com inteligência comum. Como ciência, possui uma visão básica da natureza humana e apura um conjunto concomitante de princípios através do estudo e da experimentação, tendo aplicações muito úteis na vida diária. E como qualquer ciência, está em constante alteração para questionar velhas suposições, acolher novas descobertas e adaptar-se a novas situações.

Então, para conviver num ambiente pautado pela ciência das vendas e obter sucesso em atividades a ela relacionadas, os profissionais devem aprender a aplicar seus princípios básicos, estudar as dinâmicas das quais ela se ocupa. É um aprendizado que inclui a busca do conhecimento sobre processos, técnicas e estratégias.

2.1.1 O processo de vendas

Gobe et al (2001) dividem o processo de vendas em três grandes fases, distintas e interdependentes: a pré-venda – identificada por outros autores como prospecção ou sondagem, a venda propriamente dita e a pós-venda. A venda engloba a continuação ou demonstração e o fechamento. O papel e as atribuições do vendedor, em cada uma destas

etapas, influenciam diretamente a estrutura da força de vendas, pois apesar de o corpo de vendas participar de todos os estágios, o grau de envolvimento dos vendedores varia conforme a organização e o mercado onde ele atua.

Na pré-venda, a atividade principal é a prospecção e a emissão do pedido; durante a venda, o acompanhamento do pedido e o recebimento do produto; e na pós-venda, a geração de satisfação e a fidelização dos clientes.

Outro aspecto que merece atenção é o levantado por Liberman (1994). Ele considera que a venda é, em alguns casos, o processo mais crítico de uma empresa, porque nada acontece que gere dinheiro antes que a venda seja feita, que o negócio seja fechado.

Comparando o ciclo de vendas a um grande funil, o autor encontrou uma maneira prática de estudar o processo de vendas e entender como sua informatização pode melhorar a produtividade e o gerenciamento dos ativos, conforme mostrado na figura 1.

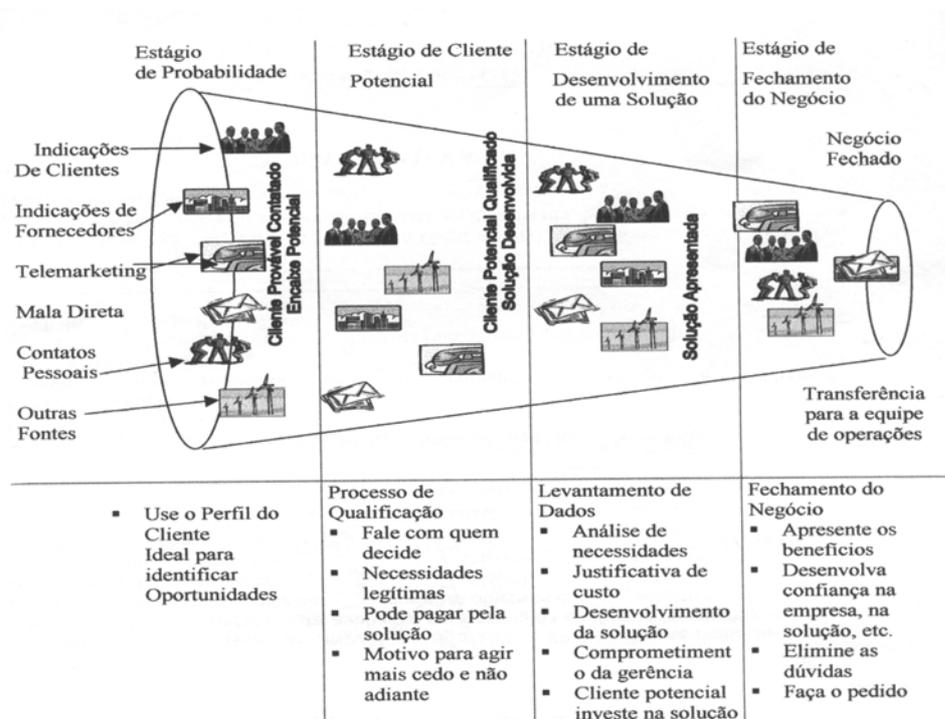


Figura 1 – Ciclo de vendas segundo Liberman

Fonte: Liberman (1994, p. 20)

Observam-se, no esquema de Liberman (1994), três fases da venda, diferentes das relacionadas por Gobe et al (2001). São elas: a prospecção, como estágio de probabilidade e

estágio do cliente potencial; a demonstração, como estágio de desenvolvimento de uma solução; e o fechamento, como estágio final do negócio. Falta, no modelo apresentado na figura 1, a fase do pós-venda citada por Gobe et al (2001).

Verifica-se o afunilamento progressivo do número de clientes potenciais. O número de negócios fechados é bem menor que o de clientes prospectados, ou seja, segundo o autor, a empresa precisa colocar constantemente novos clientes prováveis no seu “funil de vendas” para assegurar um retorno consistente e para maximizar a sua produtividade.

Já o modelo de venda defendido por Cox e Stevens (2000) é constituído de nove etapas: comunicação de marketing, geração de dicas de venda, qualificação de possíveis clientes, apresentação de vendas, resolução de objeções, fechamento da venda, execução e serviço, desenvolvimento de relacionamento e repetição do negócio.

Na primeira etapa (comunicação de marketing) está implícita a inter-relação entre o departamento de vendas e o de marketing. As vendas funcionam como um braço forte do marketing. Todo planejamento estratégico da área de marketing precisa resultar em ações efetivas da área de vendas.

A segunda etapa (geração de dicas de venda) e a terceira (qualificação de possíveis clientes) se apóiam na necessidade de trabalhar com prospecção para melhor conhecer e explorar o mercado consumidor.

Na quarta (apresentação de vendas), quinta (resolução de objeções de vendas) e sexta (fechamento de venda) etapas é enfatizada a necessidade de conhecer bem a arte de vender. A sétima etapa (execução e serviço) e a oitava (desenvolvimento de relacionamento) estão relacionadas com o amplo sentido de que área de venda tem que ajudar o cliente, atendendo as suas reais necessidades. Por último, a nona etapa (repetição do negócio) diz respeito à tentativa de perpetuação do negócio dentro do mercado consumidor, por meio da fidelização do cliente.

Estas nove etapas podem ser aglutinadas em quatro fases principais da venda: a prospecção abrange a primeira, segunda e terceira etapas; a demonstração reúne a quarta e a quinta etapas; o fechamento corresponde à sexta etapa e o pós-venda articula a sétima, oitava e nona etapas.

Duff (1997) expõe o programa chamado *Solution Sellings* como um modelo de vendas que se baseia em cinco etapas fundamentais do ciclo de vendas: identificação do comprador, desenvolvimento da necessidade de compra, qualificação do cliente, compreensão do produto ou serviço e uso de ferramentas gerenciais adequadas.

Na primeira etapa, o autor salienta a necessidade da busca de clientes novos e, na segunda, considera imperativo mapear em detalhes o processo de desenvolvimento das necessidades. Já na terceira etapa, demonstra a necessidade de se conhecer bem o cliente e, na quarta, destaca a compreensão do produto – o vendedor deve associar o seu conhecimento do produto às necessidades dos clientes. A quinta etapa prevê a busca pelo equilíbrio dos canais de informação gerencial, posicionados num sistema embutido no modelo de vendas.

Concebendo a venda como um processo que envolve desde a prospecção de clientes até a entrega do produto, Silva (1992) atribui à área de vendas a responsabilidade e descobrir seus clientes (ou consumidores), entrar em contato com eles, combinar e efetivar os negócios e, por último, processar a transferência das mercadorias ou serviços produzidos. Por mais completo que sejam o planejamento estratégico e o plano de marketing de uma organização, ela não pode prescindir do setor de vendas.

Reforçando esta premissa, Hopkins (1995) aponta a necessidade de um planejamento prévio e detalhado das atividades necessárias para venda de qualquer produto. É preciso, segundo ele, pensar bem antes de se lançar à procura de novos clientes. Deve-se pesquisar o mercado, os concorrentes e as características das perspectivas, documentando os dados num

formulário a ser preenchido antes da visita ao cliente/perspectiva, conforme modelo apresentado no quadro 1.

PLANEJADOR PRÉVIO DE VENDAS PESSOAIS	
Nome do Indivíduo e/ou família _____	
INFORMAÇÕES OBTIDAS	FONTE
Nome de pessoas Interessadas (“Agentes Decisivos Primários”) Se apenas o Indivíduo _____ Se a família	
Pai _____	
Mãe _____	
Filhos _____	
Fontes de Renda & Totais Aprox.	
Homem: Empregado na _____	
Cargo _____	
Estimativa de renda _____	
Mulher: Empregada na _____	
Cargo _____	
Estimativa de renda _____	
Outras fontes _____	
Tipo comparável de produto ou serviço que possuem _____	
Por quanto tempo _____	
Benefícios que o informante quer _____	
Outros benefícios que podem querer _____	
Outras informações – Casa – Mobiliário – Automóvel – <i>Hobbies</i> – Afiliações a grupos, etc. _____	

Quadro 1 – Modelo de formulário para planejamento prévio das vendas

Fonte: Hopkins (1980, p. 254)

O universo de pessoas com quem um vendedor pode falar é bem grande. É claro que as mais importantes são aquelas que decidem o fechamento dos negócios. É preciso identificá-las e cadastrá-las. Hopkins (1996) aconselha o vendedor a colher dados sobre as fontes onde obteve as informações, não esquecendo de sinalizar (pode ser usando um asterisco) a pessoa que o vendedor identifica como aquela que toma as decisões, afinal de contas, é ela quem vai garantir o fechamento do negócio.

Outra fase importante da venda, de acordo com Taylor (1991), é a demonstração ou continuação, que exigem planejamento e exercício, para provar o valor da proposta, superando as objeções do cliente.

A demonstração, como muitos outros fatores em vendas, precisa ser planejada e exercitada. O vendedor deve, segundo Taylor (1991), exercitar o manuseio calmo e competente do produto e fazer apresentação verbal no ritmo de suas ações físicas. O autor sugere ainda o uso do gravador para capturar a fala e ouvir a fita para verificar a pronúncia, o estilo e o vocabulário.

O programa *Professional Selling Skills*, adotado pela Xerox (1988, p. 9), preconiza que a venda é concluída porque o cliente quer comprar – não porque é pressionado a assumir um compromisso. “A venda pela satisfação de necessidade estabelece um vínculo de confiança entre o vendedor e o cliente, assegurando um bom relacionamento comercial futuro”.

Uma entrevista ou visita de vendas somente poderá ser considerada bem sucedida se conseguir satisfazer as necessidades do vendedor, mas também as do comprador. O processo de vendas pode ser encarado como um exemplo excelente da solução de problemas (XEROX, PSS-II, 1988, p. 9)

Quanto ao pós-venda, pesquisas da Esteves Associados (Revista Técnicas de Venda, 1996) sobre os motivos pelos quais os clientes mudam de fornecedores revelaram que 70% das razões não têm a ver com o produto, mas sim com a qualidade do atendimento recebido.

A partir da análise dos resultados deste trabalho, a Esteves Associados recomenda investir nas reclamações dos clientes, solucionando-as, porque isso produz excelentes resultados. Segundo a pesquisa, 82% dos queixosos que tiveram seus problemas resolvidos voltaram a comprar nas organizações.

Estes dados evidenciam a necessidade de conscientização de que encantar o cliente não é um modismo, mas uma questão de sobrevivência da empresa.

2.1.2 Técnicas de vendas

Na opinião de Hopkins (1996), o principal erro em vendas que todos cometem é não entender realmente de vendas. O autor explica que vender é o processo de passar objetos e serviços das mãos daqueles que os produzem para as mãos daqueles que tirarão maior proveito de seu uso. E isso envolve o conhecimento de técnicas de vendas persuasivas por parte da pessoa que está oferecendo mercadorias.

Duff (1997) alerta que, se o cliente potencial puder comprar a mesma coisa de outro fornecedor, a concorrência precisa ser vencida através de técnicas de vendas, e existe uma técnica para cada caso em particular.

Para Ivey (1937), o primeiro princípio da técnica de vendas é compenetrar-se na idéia de sucesso – termo definido pelo autor como o resultado dos melhores esforços do indivíduo. Mas ao vendedor não basta o desejo de um negócio bem-sucedido. Desde a busca de clientes até a solução de problemas e a obtenção dos pedidos, existe uma complexa atividade que pode ser simplesmente a retirada de uma ordem de compra ou um trabalho de persuasão mais detalhado e exaustivo.

Para responder a esta demanda de pequenas ou grandes tarefas no ciclo de uma venda, surgiu nas empresas o departamento de vendas, cuja evolução é tratada por Still e Candiff (1971, p. 4-5):

A evolução do departamento de vendas ocorreu antes da Revolução Industrial, quando empresas pequenas dominavam a economia. A tarefa do marketing era relativamente simples. O problema principal era produzir suficiente número de mercadorias para consumidores próximos às áreas de produção, vender não era problema. Pedidos geralmente eram obtidos com um mínimo de esforço, e eles chegavam antes do produto ser fabricado. Era comum somente uma pessoa supervisionar todas as fases na comercialização, incluindo vendas e produção. A maior atenção era dada aos problemas de fabricação. Os problemas de marketing tomavam somente uma pequena parte do tempo.

Os autores lembram que, com a Revolução Industrial que começou em 1870 na Inglaterra e logo após a Revolução Americana nos Estados Unidos, as empresas foram compelidas a procurar novos e inexplorados mercados. Novas fábricas foram construídas e despejaram uma grande quantidade de mercadorias para várias finalidades.

Still e Candiff (1971, p. 4-5) comentam que esta expansão demandou grandes avanços na área de cobertura de vendas e até os mercados adjacentes não foram capazes de absorver a quantidade de produtos que estavam sendo fabricados, “mas, mesmo nestas circunstâncias, os problemas de fabricação tiveram sempre primazia sobre o marketing”.

Importante contribuição a esta discussão científica é oferecida por Stanton e Spirro (2000), que abordam a importância da venda pessoal e da administração de vendas, sugerindo que para gerenciar com eficácia uma força de vendas no século 21, os executivos de vendas devem desenvolver maior especialidade nas seguintes áreas: habilidades em administração de vendas; perspectivas internacionais; gerenciamento de mulheres e minorias; utilização de sistemas de comunicações eletrônicas e tecnologia baseada em computadores; e comportamento ético e responsabilidade social dos vendedores e dos gerentes de vendas.

O publicitário Ricardo Nociti (2003, p. 64), diretor de atendimento da companhia Talent, acrescenta: “o melhor vendedor é aquele que, além de entender tecnicamente o produto que vende, compreende claramente o perfil psicológico do comprador”.

2.1.3 Estratégias e marketing

Vive-se hoje num mercado hipercompetitivo e superar a concorrência é tarefa árdua para qualquer empresa, que precisa aplicar estratégias bem elaboradas e diferenciadas de vendas. Uma grande responsabilidade dos dirigentes, neste contexto, é decidir qual a melhor estratégia.

Considerando que os tempos mudaram, devido principalmente ao rápido acesso à informação e aos avanços tecnológicos, Stein (2003) pontua vinte e uma estratégias a serem seguidas pelo profissional de vendas:

- Entender a eterna verdade sobre vendas: tudo se trata de dinheiro;
- Aprender a ver as coisas com objetividade;
- Entrar em forma para vender “maior”;
- Aumentar as habilidades de comunicação.
- Transformar-se de vendedor em uma pessoa de negócios;
- Tornar-se um especialista no ramo para o qual se vende;
- Entrar numa atitude mental competitiva;
- Subir a escala de valores da oportunidade de venda;
- Entender que a qualificação é um processo, não um acontecimento;
- Tornar-se adepto da triagem;
- Examinar o cliente potencial;
- Saber o que o cliente está comprando antes de começar a vender;
- Planejar cada campanha de vendas;
- Fazer apresentações executivas atraentes.
- Investir tempo para formar relacionamentos comerciais;
- Prestar atenção aos detalhes;
- Aumentar o QI competitivo;
- Recrutar e treinar um aliado influente;
- Aproveitar o poder da equipe de vendas virtual;
- Não parar de vender depois da decisão ter sido tomada;
- Transformar importantes clientes em referências valiosas.

Em todas essas estratégias de venda está implícita a necessidade de saber vender, falar, ouvir e cativar as pessoas para se conseguir um bom relacionamento, o mais duradouro

possível, e atender a um negócio que satisfaça às necessidades de ambas as partes, comprador e vendedor.

Afirmam Engel et al. (1995) que o sucesso em vendas não é basicamente dependente de atributos como personalidade, temperamento, idade e aparência. Os fatores determinantes caem em duas categorias: a relação durante a transação e as estratégias de persuasão usadas.

Um novo ambiente, bastante competitivo e globalizado, é a realidade organizacional de hoje. A maior abertura de mercados mundiais, apesar de lenta e gradativa, virá com toda certeza. Precisa-se, portanto, de vantagens competitivas para que se possa agregar valor ao produto, embutindo nele, por exemplo, o conhecimento técnico do produto, postura profissional e ética do vendedor.

Para Botelho (2003, p. 60), “o sucesso em vendas, basicamente, é uma questão de estabelecer uma estratégia clara de vendas, planejar detalhadamente a sua execução e ter agilidade e flexibilidade suficientes para se adaptar às necessidades do cliente”.

No conceito moderno, a venda é baseada no princípio da satisfação do cliente. Olmi e July (1971, p. 9) corroboram esta teoria, afirmando que toda atividade produtora tem por objeto a satisfação de necessidades presentes e futuras “e a primeira das preocupações dos dirigentes comerciais é conhecer bem as possibilidades de venda ou, se quiser, os mercados dos produtos ou serviços (dito em outros termos, bens materiais ou imateriais) que eles tem o encargo de vender”.

Os autores recomendam, aos dirigentes comerciais, reunir um certo número de informação relativo aos produtos ou serviços (ou grupos de produtos ou serviços), considerando que elas oportunizam obter conhecimento do produto em si, dos usuários, dos meios de venda e da concorrência.

Relativamente aos aspectos da venda pessoal, Kotler (2000) indica profissionalismo em vendas, negociação e marketing de relacionamento como os três fundamentais para

assegurar o êxito das empresas no sistema capitalista, onde nada acontece a menos que alguém venda algo para outra pessoa.

Numa abordagem sobre este tema, Stanton (2000) sustenta a necessidade de as companhias adotarem planos de marketing. Ele comenta que durante os estágios mais antigos da evolução da administração de marketing, a administração de vendas era encarada de modo muito parcial. De forma geral, limitava-se às tarefas tais como o recrutamento e a seleção da força de vendas, bem como o treinamento, a remuneração, a supervisão e a motivação do pessoal de vendas.

Na atualidade, as vendas e a administração de vendas adquiriram uma nova estrutura. Além disso, é preciso reconhecer que os cargos de vendedor e de executivo de vendas são diferentes de outros cargos. Sobre a postura do vendedor em um processo de vendas, Brooks (1993) adverte que um erro fatal é colocar-se fora de uma venda, em vez de colocar-se dentro dela.

Outros autores ponderam que todo discurso de venda eficiente é um diálogo. Dialogar com pessoas é “manter contato” com elas de forma significativa, pôr em andamento uma conversa participativa que demonstre valorização, bem como sentimentos e necessidades.

Para se ter sucesso nas vendas é necessário fazer muitas perguntas corretas durante a entrevista para conseguir o seu fechamento e também saber ouvir, prestando muita atenção ao que os clientes potenciais estão realmente querendo dizer.

Gobi et al. (2002) dizem que se pode usar o modelo mnemônico AINDAS para melhor memorizar as ações mais importantes no processo de vendas: A – atenção para obter confiança; I – interesse para buscar o questionamento; N – necessidade para buscar soluções; D – desejo para aproximar mais o cliente; A – ação para fechar o negócio e S – satisfação para garantir a sua fidelização.

Schiffman (1991) confirma o pensamento dos autores já referidos, afirmando que é preciso fazer as perguntas certas, começando devagar, com perguntas simples, que façam o possível cliente falar de si mesmo. Ele aconselha ir, aos poucos, abordando o passado, o presente e o futuro – intercalando a conversa com “por quês” e “comos”. Depois, fazer perguntas “intermediárias” quando for apropriado, mas sem abusar delas. Para o autor, é do vendedor a responsabilidade de manter o ciclo de vendas em movimento.

Para que este ciclo, referido por Schiffman (1999), não seja rompido, é necessário que o vendedor desenvolva marketing de relacionamento que, segundo Shapiro (2003, p. 78), é um conceito fundamental do novo marketing que se pauta no objetivo de manter clientes. Ele afirma que uma companhia não pode crescer se não mantiver sua base de clientes e que as empresas que alcançam a fidelidade de seus clientes não podem se furtar ao custoso trabalho de atrair novas contas. O autor conclui que “o mundo será de quem for capaz de dar o maior valor a seus clientes, criando uma diferença competitiva significativa para poder converter os benefícios em valor agregado e criar uma nova fonte de diferenciação”.

2.2 TEORIA DO VENDEDOR

A Lei 3.207, de 18 de julho de 1957, regulamenta as atividades dos empregados vendedores, viajantes ou praticistas e, de acordo com o Art. 1º, sem prejuízos das normas estabelecidas na CLT – Decreto lei nº 1º de maio de 1943 – no que lhes for aplicável.

Um dos cargos mais importantes dentro da estrutura comercial é o de vendedor. Esta categoria inclui todos os profissionais de vendas por meio de contato pessoal, telefone ou Internet, quer sejam funcionários ou vendedores autônomos, independente da nomenclatura utilizada.

Futrell (2003) define o profissional de vendas no varejo como o que vende bens ou serviços a consumidores, para seu uso pessoal e não comercial. Os três tipos mais comuns de

profissionais atuantes neste segmento são o vendedor de loja, o vendedor direto (que faz vendas pessoalmente e não trabalha num endereço comercial fixo), e o vendedor por telemarketing.

O vendedor de loja está enquadrado na categoria de comerciário; já o vendedor direto trabalha mais em vendas externas e o telemarketing apóia, com uso de telefone, a venda externa.

Afirmam Engel et al. (1995) que o desempenho do varejista, infelizmente, nem sempre combina com as expectativas do consumidor. A confiança do consumidor em vendedores do varejo geralmente é baixa.

O investimento no profissional de vendas, principalmente nas grandes empresas, é bastante alto. As organizações procuram pessoas com grandes habilidades de negociação e capacidade de construção de relacionamento de longo prazo com os clientes.

Zaiss (1994, p.13) lamenta o fato de a maioria dos vendedores aprenderem habilidades e técnicas que em nada colaboram para o seu sucesso:

As tentativas de controlar outras pessoas são as mais danosas. Ensinado na maioria dos treinamentos de venda, este desejo de controlar é contraproducente para a responsabilidade básica do vendedor – estabelecer uma troca franca de informações.

Mesmo em áreas importantes da profissão de vendas, previamente consideradas como sendo de “fechamento único”, a mentalidade mudou. A maioria dos vendedores de automóveis, que já foram considerados pelos consumidores com o epítome do estilo de venda bate-e-molha, agora conhece o valor de construir relacionamentos fortes com os clientes; e vendedores de seguro bem-sucedidos constroem seu negócio a partir de referências e renovações de sua base estabelecida de clientes.

Há vendedores que sabem fazer um cliente pensar, mas não são vendedores muito bons, porque não são capazes de sentir um suficiente entusiasmo pela superioridade do seu produto.

Às vezes, o único contato que uma empresa tem com o mundo externo é por meio dos seus vendedores. Ele é o catalisador de um processo contínuo de negócios necessários para a sobrevivência da empresa. Precisa, portanto, ser ouvido e exigido quanto à excelência do seu atendimento. E também saber lidar com as objeções de forma moderada, sem agressividade exagerada.

Segundo Engel et al. (2000), a capacidade de o vendedor ganhar a confiança de um comprador e completar com sucesso um processo de negociação é afetada por quatro variáveis: conhecimento e especialidade percebidos, honestidade percebida, conhecimento do cliente e adaptabilidade.

Aprender a encontrar pessoas para quem vender é um desafio para qualquer empresa. O profissional de vendas deve reconhecer os sinais de compra, trazendo resultados para a organização em que ele trabalha.

Muitos conselhos, nem tão recentes, vêm sendo aceitos por vendedores que buscam profissionalizar e aperfeiçoar sua atividade. Alguns deles foram apresentados na primeira metade do século passado por Ivey (1937) e ainda se adequam à realidade atual: conhecer o produto, conhecer-se a si mesmo – aperfeiçoar a sua personalidade, conhecer o cliente, tirar proveitos dos motivos de compra, elaborar um plano de venda, atrair a atenção do cliente, despertar o interesse, criar o desejo, concluir a venda – aplicando a psicologia, concluir a venda – removendo os obstáculos e conquistando a confiança do cliente.

Peters (2002) traça o perfil dos grandes vendedores com vinte e cinco qualidades básicas que passam pelo conhecimento do produto, da empresa, do cliente e da história da marca. Entre elas estão: eles conhecem seu produto, conhecem sua empresa, conhecem o cliente, amam de paixão a política interna – dentro e fora de casa, respeitam religiosamente os concorrentes, amam a organização do cliente, conectam-se com o time da casa e com a organização dos principais fornecedores, nunca prometem demais, vendem somente para

resolver problemas específicos/criar oportunidades lucrativas identificáveis, unem-se a qualquer pessoa – até um inimigo mortal – que possa ajudar a resolver um problema, aproveitam uma oportunidade, melhoram uma experiência para oferecer ao cliente, conhecem a fundo a história da marca, respiram a história da marca.

Outras características elencadas por Peters (2002) são: agem como um regente de orquestra e se sentem responsáveis por fazer a rede funcionar, ajudam o cliente a conhecer sua organização e construir seu próprio acesso independente dela, livra-se dos maus negócios (mesmo se isso fizer com que eles sejam demitidos), entendem a idéia de uma “boa perda”, pensam que os que dizem constantemente que “tudo é uma questão de preço” sofrem de imaturidade galopante e imaginação curta, não dão de graça a loja inteira só para conseguir entrar na empresa-cliente, desconfiam – e respeitam – as empresas estreantes (o verdadeiro inimigo), buscam vários “clientes arrojados” – que os levarão para o mundo do amanhã, usam obsessivamente a palavra “parceria” mesmo que esteja muito batida, enviam bilhetes de agradecimento e quando olham para o cliente, do outro lado da mesa, pensam religiosa e repetidamente consigo mesmo: “como posso tornar esse cara rico e famoso e fazê-lo ser promovido?”.

Grandes vendedores em grandes empresas podem responder afirmativamente à pergunta do anúncio da HP: “você mudou a civilização hoje?” E manter simples suas benditas apresentações em Power Point.

De acordo com o autor, o vendedor precisa “amar” fazer política, o que significa saber se relacionar com entusiasmo com as outras pessoas. Além disso, deve assumir toda a responsabilidade pela negociação com o cliente. O homem de vendas precisa se sentir importante para a sociedade e valorizado como um profissional responsável e competente. A sua atitude é de fundamental importância para sua carreira profissional. Para Futrell (2003) as

atitudes são predisposições aprendidas em relação a algo. Tais sentimentos podem ser favoráveis ou desfavoráveis

Ainda na opinião de Peters (2002), o vendedor não deve prometer demais para o cliente, mesmo que a empresa exija uma certa “mentira” para atrair o cliente. Mas não é isso que acontece na maioria dos casos. Pesquisa realizada nos Estados Unidos pela HSM Management (2002) revela que mais da metade dos vendedores mente para os clientes e este problema não está no indivíduo, mas na cultura corporativa.

2.2.1 Os princípios da venda pessoal

Para Futrell (2003) venda pessoal é um processo de comunicação pessoal de informações para persuadir um *prospect* – cliente potencial – a comprar algo – um bem, um serviço ou outra coisa – que atenda suas necessidades individuais.

Segundo Richers (1990), os aspectos qualitativos mais importantes para avaliação da força de vendas pessoal são: personalidade, dedicação, disposição de luta e habilidades em lidar com o cliente. Nestes aspectos, o autor considera o acúmulo de experiência como de fundamental importância.

Corroborando esta premissa, Kotler (2000) qualifica como fundamentais para os profissionais de venda os seguintes aspectos: análise de dados de vendas, medição do potencial de mercado, coleta inteligente de mercado e desenvolvimento de estratégias e planos de marketing, além das habilidades de análise de mercado.

O autor identifica nove princípios da venda pessoal: profissionalismo, prospecção e qualificação, pré-abordagem, abordagem, apresentação e demonstração, superação de objetos, fechamento, acompanhamento e manutenção, negociação e marketing de relacionamento.

O primeiro princípio (o profissionalismo) resulta da atenção necessária de quem abraça um trabalho e precisa se dedicar por grande parte da sua vida. É assim para o médico, dentista, advogado, engenheiro, enfim, para qualquer profissão.

A diferenciação entre vendedor e profissional de vendas tornou-se indistinta nos últimos anos, porque, de acordo com Futrell (2003), o vendedor de hoje é um profissional. Ele se tornou um especialista na sua área e um profundo conhecedor do produto, mais do que o comprador. Tem, portanto, um instrumento forte na sua mão: a informação correta e especializada.

O segundo princípio de Kotler (prospecção e qualificação) representa o início do trabalho de qualquer profissional de vendas e deve ser constantemente utilizado no seu dia a dia, como uma eficiente ferramenta na busca de novos clientes. A prospecção é a busca de oportunidades e pode ser dividida em quatro etapas: definição das perspectivas, busca das perspectivas com potencial, cadastro completo das perspectivas com potencial e estratégia de ataque/ação de venda.

Diz Futrell (2003) que para aumentar as vendas e substituir os clientes que vão sendo perdidos no decorrer do tempo, muitos tipos de atividade de vendas exigem que o profissional de vendas faça prospecção.

O terceiro, quarto e quinto princípios (pré-abordagem, abordagem, apresentação e demonstração) se aglutinam e indicam o conhecimento do cliente e do produto por parte do vendedor, os problemas e as necessidades dos clientes, os benefícios do produto e as soluções propostas.

A entrevista de vendas é apontada por Cobra (1994) como o momento mais emocionante na vida de um vendedor, porque, conforme o autor, uma venda bem apresentada é meio caminho para o sucesso no seu fechamento. O sexto e o sétimo princípios (superação de objetos e fechamento) encerram o processo de vendas.

Para Cobra (1994), o fechamento de uma venda é algo que mexe com a cabeça de qualquer vendedor, provocando uma grande excitação. A adrenalina do vendedor vai a mil, de acordo com a dificuldade encontrada, ou seja, quanto maior a dificuldade de fechamento da venda, maior será o contentamento da venda. Para que isto ocorra, é necessário saber lidar e vencer todas as objeções.

Stanton e Spirro (2000) evidenciam o fato de que os clientes prospectados muitas vezes ocultam os reais motivos de não comprar. Além disso, as objeções podem ser falsas. O vendedor deve determinar qual é o obstáculo real para poder superá-lo.

O oitavo princípio (acompanhamento e manutenção) tem a ver com necessidade de agregar valor ao produto, por meio de pesquisa, para se verificar a satisfação do cliente ou a necessidade de assistência técnica para o caso de produtos tangíveis.

A respeito disto, Futrell (2003) salienta que os vendedores de hoje fornecem informações profissionais aos clientes que os ajudam a tomar medidas inteligentes no sentido de atingir seus objetivos de curto e longo prazo, prestando, em seguida, serviços de atendimento e acompanhamento para garantir a satisfação para a compra. Este processo de comunicação compreende cinco etapas: coleta de informações do público-alvo, chamada para atenção do público-alvo, despertar do interesse das perspectivas, descobrimento das necessidades das perspectivas com potencial e despertar os desejos das perspectivas a partir da demonstração do produto.

O novo princípio apresentado por Kotler (negociação e marketing de relacionamento) demonstra a necessidade de conquistar as pessoas por meio do diálogo e da persuasão, influenciando decisões e mantendo um relacionamento de mútua confiança.

É importante aqui retomar o conceito de negociação adotado por Cohen (1999): o uso da informação e do poder com o fim de influenciar o comportamento dentro de uma “rede de tensão”. O autor analisa que o vendedor negocia o tempo todo, tanto no emprego como na

vida pessoal, mas na negociação o nível de relacionamento influencia substancialmente para se obter sucesso nos negócios.

Segundo Cohen (1999), na negociação existem três elementos essenciais:

- Informação. Conhecer as necessidades individuais e os produtos comercializados;
- Tempo. Atender as pressões dos prazos e das urgências individuais;
- Poder. Todo poder está baseado na percepção. Se você acha que tem poder, você tem.

2.2.2 Tipos e características do vendedor

Kotler (2000) ressalta que a época do vendedor esperto já passou; é preciso construir relacionamentos de longo prazo para atender aos clientes geralmente globais. Neste aspecto, a força de vendas exerce fator fundamental para conquistar e manter clientes, assim como para impulsionar carreiras nas organizações.

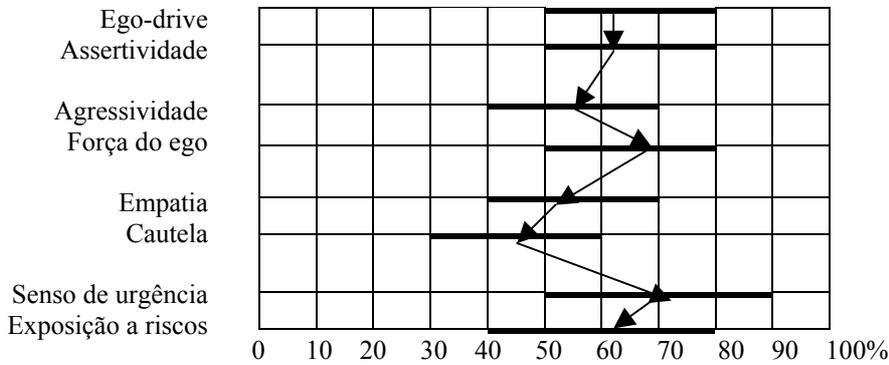
Las Casas (1999) destaca algumas pesquisas feitas nos Estados Unidos a respeito da vida profissional de altos executivos, que revelaram que 26% dos presidentes das 500 maiores empresas americanas tiveram experiência em vendas e marketing antes de atingirem o atual cargo.

Ainda, segundo o autor, num estudo da Chicago Sales Executives Club (1984), os participantes foram consultados para se determinar como os presidentes das organizações atingiram suas posições. Constatou-se que mais da metade tinham-na conseguido depois de passarem pelo departamento de vendas. Percebe-se, então, que as organizações vêm mostrando tendência a requerer bom conhecimento da área de vendas para cargos de alto nível.

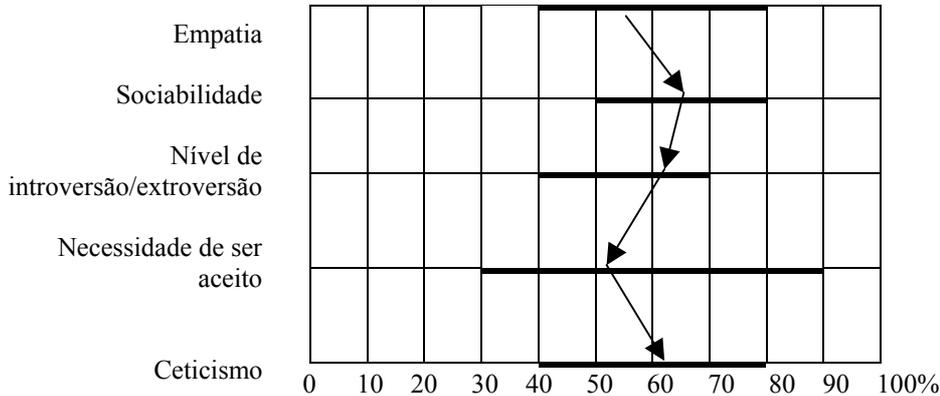
Conforme Greenberg et al. (2002), é preciso selecionar vendedores a partir dos melhores, não só pelas suas aptidões, mas principalmente, por algumas características de personalidade, como ambição, empatia, senso de urgência, exposição à riscos, etc., para isto, foi feita uma pesquisa realizada pela Sales e Marketing Management (2002), na qual 189

empresas avaliaram 208 indivíduos identificados como seus melhores vendedores, conforme mostrado no *benchmark* da figura 2.

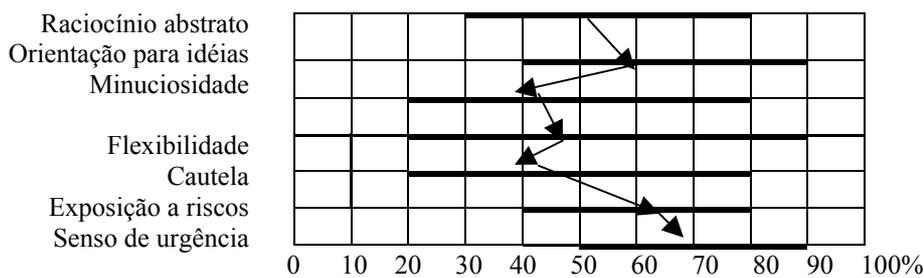
Orientação para vendas



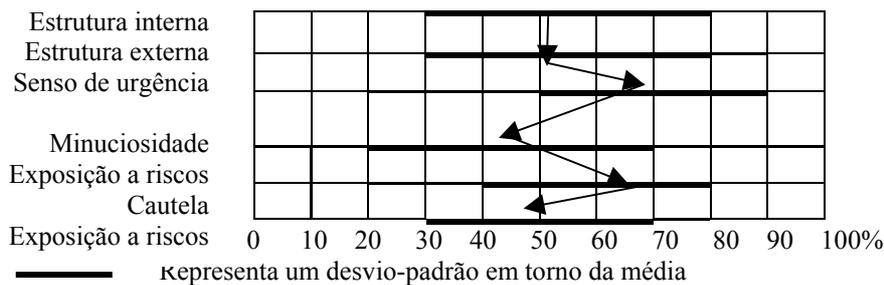
Relacionamentos



Resolução de Problemas/Tomada de decisões



Organização Pessoal/Gestão de tempo



— representa um desvio-padrão em torno da média

Figura 2 – Benchmark para os melhores vendedores

Fonte: Greenberg et al (2002, p. 20)

A área de vendas das empresas, normalmente, apresentam duas grandes divisões: os vendedores internos e os vendedores externos. Dentro da primeira categoria, Kotler (2000), destaca o pessoal de suporte técnico, assistente de vendas e telemarketing; na segunda, o atendimento a grandes contas (venda para grandes corporações), promotores e representante comercial (venda para consumidor final).

A literatura especializada relaciona vários tipos de vendedores, entre os quais estão três especialistas: em vendas para consumidor final, em vendas para distribuidor/atacadista e em vendas para indústria/comércio varejista. A lista inclui vendedor junior (iniciante) e sênior (experiente), engenheiro de vendas, promotores, demonstradores, balconista, ambulante e telemarketing.

Segundo Marks (1988), existem seis categorias de vendedores, de acordo com as suas funções desempenhadas:

- Vendedor industrial, com ênfase na prestação de serviços;
- Vendedor missionário, com ênfase na venda para atacadista;
- Vendedor técnico, treinado em campos bastante técnicos;
- Vendedor de novos serviços, com ênfase na prospecção;
- Vendedor de varejo, com habilidade para trabalhar com diversos tipos de clientes;
- Vendedor de telemarketing, com grande capacidade de comunicação.

De acordo com Wilson (1973), podem-se também caracterizar várias nuances de vendedores sob o ponto de vista de fatores quantitativos e qualitativos, como traços de caráter, motivações e grau de maturidade, conforme apresentado no quadro 2, a seguir.

<p>1. Fatores quantitativos</p> <p>(a) Idade (b) Educação (inclusive qualificação profissional) (c) Experiência (d) Qualificações especiais (línguas, estado civil, veículo, conhecimentos em outros ramos) (e) Inteligência (resultado do teste) (f) Saúde</p> <hr/>
<p>2. Traços do caráter</p> <p>(a) Estabilidade – manutenção de empregos e interesses (b) Diligência – disposição para o trabalho (c) Perseverança – capacidade de terminar o que começa (d) Sociabilidade – capacidade de convivência com outros (e) Lealdade – ao empregador (f) Autoconfiança – iniciativa própria, pode de decisão (g) Liderança – capacidade de comandar</p> <hr/>
<p>3. Motivação no cargo (o que o faz apegar-se ao cargo)</p> <p>(a) Dinheiro (b) Segurança (c) Status (d) Poder (e) Perfeição (f) Espírito de competição (g) Disposição para prestar serviços</p> <hr/>
<p>4. Grau de imaturidade emocional</p> <p>(a) Dependência (b) Desprezo pelas conseqüências (c) Incapacidade de autodisciplinar-se (d) Egoísmo (e) Exibicionismo (f) Fixação pelos prazeres (g) Desinteresse em aceitar responsabilidades</p>

Quadro 2 – Fatores quantitativos e qualitativos dos vendedores

Fonte: Wilson (1973, p.68)

Além das características expostas no quadro 2, cabe citar, segundo Kotler (2000),

outras que são consideradas principais do profissional de vendas:

- Vendedores internos: há três tipos, pessoal de suporte técnico, assistentes de vendas e pessoal de telemarketing, que precisam desenvolver habilidade para lidar com o público de uma maneira geral e ter boa fluência verbal para utilização do telefone como ferramenta de vendas;
- Vendedores externos: profissionais movidos basicamente por comissão por atingimento de metas e objetivos.

Também os aspectos motivacionais são de vital importância. Segundo Las Casas (1999) mesmo que o processo de contratação seja dos melhores, se não houver uma equipe motivada será difícil obter bons resultados.

Segundo a teoria de Maslow (1966) a motivação está ligada a uma escala de necessidades que varia desde as básicas até as de auto-realização. “As pessoas primeiramente perseguem a satisfação dos seus desejos. Numa segunda etapa, caso estas necessidades não possam ser atendidas é gerada uma tensão interior. Uma vez satisfeita determinada carência ou necessidade, ela perde seu potencial enquanto força motivadora de comportamento” (BERGAMINI, 1997, p. 71).

Ainda, segundo a autora, existem dois tipos de fatores motivacionais de natureza diferentes, os ‘motivacionais’, propriamente ditos, que, quando oferecidos proporcionam grande satisfação motivacional às pessoas e os ‘higiênicos’, cuja presença não determina aumento de satisfação, mas que, quando ausentes, precipitam grande insatisfação por parte daqueles que acusam sua falta.

As habilidades necessárias ao profissional de vendas para uma negociação bem-sucedida são, de acordo com Gobi et al. (2000), divididas em três categorias: habilidades interpessoais, habilidades técnicas e habilidades de negociação. Esta divisão pode ser observada na figura 3, na página a seguir.

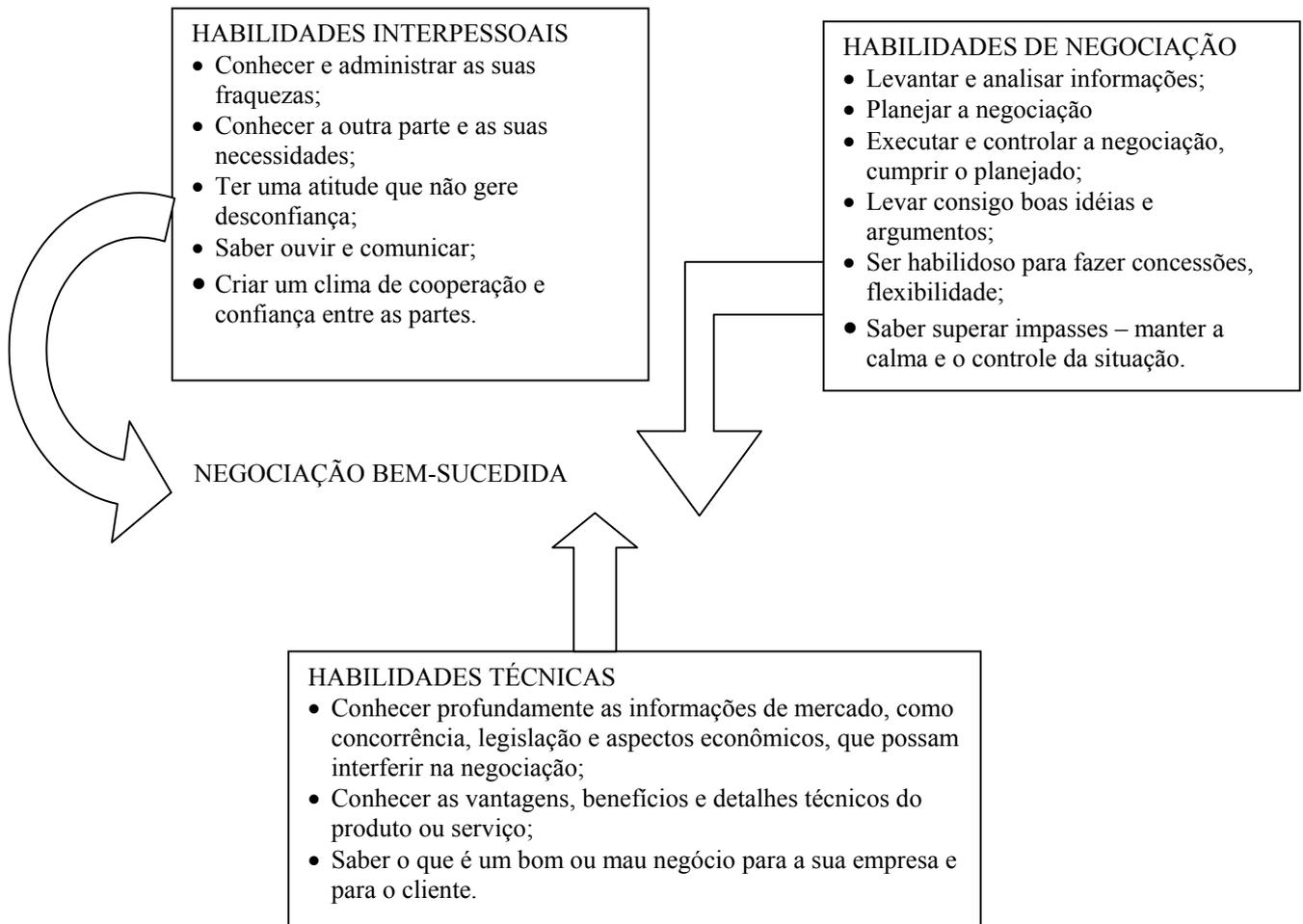


Figura 3 – Habilidades necessárias para uma negociação bem sucedida

Fonte: Gobi et al (2000, p. 73)

Kotler (2000) diz que se devem acrescentar algumas características adicionais ao vendedor profissional: alto nível de energia, grande autoconfiança, um desejo crônico de dinheiro, um consolidado modo de trabalhar e uma mentalidade que encara cada objeção, resistência ou obstáculo como um desafio.

Cabe ao vendedor não somente orquestrar e fechar a venda, mas ainda atuar no pós-venda – fase na qual se verifica o nível de satisfação do consumidor, que acontece em quatro etapas: entendimento quanto ao comportamento do consumidor, criação de um canal fácil de comunicação, solução dos problemas e encantamento do cliente.

2.2.3 A percepção do perfil do vendedor

Percepção é definida como o processo da extração da informação. Enquanto Forgas (1967) afirma que o conhecimento recebido individualmente sobre o meio é de máxima importância, Day (1974) salienta que a percepção, como área de pesquisa, pode ser adequadamente considerada como o conjunto de processos pelos quais os indivíduos mantêm contato com o ambiente.

Para Futrell (2003, p. 94), a percepção

é o processo pelo qual uma pessoa seleciona, organiza e interpreta informações. O comprador recebe as informações que o profissional de vendas fornece sobre o produto por meio dos sentidos: visão, tato, paladar e olfato. Tais sentidos funcionam como filtros pelos quais as informações precisam passar antes de serem usadas.

Numa organização, observa-se a existência de diferentes grupos de interesses. A percepção é influenciada por fatores internos de cada indivíduo (valores, personalidades, expectativas) e por meio de fatores ambientais (contexto social, econômico e político).

A nossa própria percepção causa efeitos na subjetividade da nossa avaliação, pois apesar da tentativa de isenção, as nossas experiências pessoais, a nossa origem, a nossa educação e o meio e a forma que fomos criados são bastante influenciados no nosso julgamento.

Segundo Charron et al. (1978, p. 11), a percepção é a soma de nossa experiência mais nossas crenças e atitudes. Para os autores, a percepção

Atua como um filtro em nossa compreensão, dirigindo a luz ao longo das trilhas através das quais habitualmente visualizamos as coisas [...] como resultado, categorizamos naturalmente as pessoas, colocando-as acima, no mesmo nível ou abaixo de uma variedade de escalas que nos são ditadas pela situação, nossas experiências e conjunto de valores (CHARONN et al., 1978, p. 11).

Esta concepção da percepção pode ser mais bem visualizada na figura a seguir:



Figura 4 – Processo de elaboração da percepção

Fonte: Charron et al., 1978, p. 11

Conforme Simões e Tiedermann (1985), além dos estados emocionais e motivacionais abstratos (como, por pertencer a um grupo social definido), outros estados influenciam a percepção, como é o caso dos estados motivacionais mais elementares, como a fome e a sede.

Em vendas, a inovação e a criatividade são de fundamental importância para conquistar o cliente, para deixá-lo encantado e fiel ao seu produto. Engel et al. (2000) ressaltam que não deve surpreender o fato de que varejistas e vendedores estejam se juntando a outras empresas para se tornarem parceiros do processo, unindo-se para desenvolver processos criativos, e com eles estabelecer um forte relacionamento com os consumidores

Segundo Drucker (1986), executivos e administradores admitem o potencial da inovação baseada na percepção, mas esquivam-se dela por não ser prática. O indivíduo inovador que se baseia na percepção é considerado frequentemente um ente incompreensível ou simplesmente excêntrico.

Para Gade (1980), cada indivíduo tem sua própria imagem de mundo, que deriva do somatório de variáveis próprias e exclusivas: história passada, meio ambiente físico e social, personalidade (estrutura fisiológica e psicológica). Assim, o estudo da percepção humana é algo abstrato, sendo a imprevisibilidade marcante, dependendo de muitas variáveis condicionantes.

3 METODOLOGIA

A condução da pesquisa aqui proposta implica a adoção de uma metodologia que, como define Minayo (1998, p.16) é “o caminho do pensamento e a prática exercida na abordagem da realidade. Neste sentido a metodologia ocupa um lugar central no interior das teorias e está sempre referida a elas”.

Segundo Richardson (1989), a especificação da metodologia da pesquisa deve abranger o maior número de itens para responder, a um só tempo, às questões como?, com quem? , onde? e quanto?

De acordo com Castro (1977), a metodologia auxilia a compreensão, nos mais amplos termos, não só nos produtos da pesquisa, mas no próprio processo.

3.1 TIPO DE PESQUISA

Tomando Santos (1999) como referência, este trabalho se caracteriza, segundo sua tipologia e objetivos, como pesquisa exploratória e qualitativa.

Exploratória, de acordo com Alves (1991), é a pesquisa que visa proporcionar, através da imersão do pesquisador no contexto, uma visão geral e não enviesada do problema considerado. Neste contexto, Triviños (1987) considera que o estudo exploratório permite ao investigador aumentar a sua experiência em torno de determinado problema.

Trata-se o presente de um estudo exploratório porque não elabora hipóteses a serem testadas, restringindo-se a definir objetivos na busca de informações sobre determinado assunto de estudo. Este tipo de pesquisa tem por objetivo familiarizar o pesquisador com o fenômeno, permitindo a ele obter uma nova percepção da temática e elaborar novas idéias.

Numa investigação classificada nesta modalidade, o investigador realiza descrições precisas da situação e busca a identificação de relacionamentos existentes entre os elementos observados.

Trata-se, por outro lado, de uma pesquisa qualitativa. Castro (1977) diferencia o método qualitativo do quantitativo, afirmando que este, ao contrário daquele, não emprega um instrumento estatístico como base do processo de análise do problema; não pretende numerar ou medir unidades ou categorias homogêneas.

Minayo (1998) destaca que uma pesquisa qualitativa trabalha com um universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes. É aquela que se aprofunda no mundo dos significados das ações e relações humanas.

A pesquisa qualitativa possibilita estudar os fenômenos que envolvem os seres humanos e suas intrincadas relações sociais, estabelecidas em diversos ambientes. Assim, um fenômeno pode ser mais bem compreendido no contexto em que ocorre e do qual é parte, sendo analisado numa perspectiva integrada. Para tanto, o pesquisador vai a campo, buscando captar o fenômeno em estudo, a partir da percepção das pessoas, considerando todos os pontos de vista relevantes (GODOY, 1995).

Na pesquisa qualitativa, a investigação científica não termina com os dados, mas inicia com eles, que devem ser analisados, considerando o contexto da interação (SIMÃO, 1989; CHIZZOTI, 1995).

Como define Richardson (1989, p. 90-91), “a pesquisa qualitativa pode ser caracterizada como a tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados, em lugar da produção de medidas quantitativas de características ou comportamentos”.

Para Richardson et al. (1985, p. 39), um estudo que venha a empregar a metodologia qualitativa possui a capacidade de “descrever a complexidade de determinado problema,

analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais”.

Também, a respeito desta questão, Costa (2001, p. 39) acrescenta:

A pesquisa qualitativa é globalizante, holística. Procura captar a situação ou o fenômeno em toda a sua extensão. Em lugar de identificar a priori algumas variáveis de interesse, trata de levantar todas as possíveis variáveis existentes, numa tentativa de enxergar, na sua interação, o verdadeiro significado da questão sob exame [...] Na pesquisa qualitativa só interessam os atributos. O importante na pesquisa qualitativa é que o verdadeiro instrumento de medida é a experiência, a sensibilidade do pesquisador.

O aspecto qualitativo de uma investigação pode estar presente até mesmo nas informações colhidas por estudos essencialmente quantitativos, não obstante perderem seu caráter qualitativo quando são transformadas em dados quantificáveis, na tentativa de assegurar a exatidão no plano dos resultados.

A abordagem qualitativa parte do fundamento de que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, uma interdependência viva entre o sujeito e o objeto, um vínculo dissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito (CHIZZOTI, 1995).

A pesquisa qualitativa com apoio teórico na fenomenologia é essencialmente descritiva. A interpretação dos resultados surge como a totalidade de uma especulação que tem como base a percepção de um fenômeno num contexto (TRIVIÑOS, 1987).

O estudo é também descritivo, pois, segundo Cervo e Bervian (1996), a pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los, procura descobrir, com precisão possível, a frequência com que um fenômeno ocorre, sua relação e conexão com outros, sua natureza e características.

É realizado um censo, pois, de acordo com Barbetta (2001), quando a população for pequena – de até cinquenta elementos – não vale a pena estabelecer o processo de amostragem. De acordo com o autor, o censo permite grande precisão na obtenção de dados para o fenômeno em estudo.

Esta pesquisa se caracteriza como “de campo”, seguindo a classificação de Santos (1999), já que a coleta de dados é realizada no lugar natural onde acontecem os fatos.

3.2 PERGUNTAS DA PESQUISA

A partir do referencial teórico utilizado e dos objetivos gerais e específicos, foram definidas as seguintes perguntas de pesquisa:

- Qual o nível de informação que os dirigentes das médias e grandes empresas estudadas possuem a respeito da profissão de vendedor?
- Quais são as qualificações conceituais (habilidade e competências) exigidas dos profissionais de vendas?
- Qual o perfil de vendedor requerido pelos dirigentes?
- Qual a relação entre o grau de necessidade das empresas e a qualificação dos profissionais de venda atuantes no mercado?
- Que diretrizes devem ser observadas no recrutamento e seleção de recursos humanos para vendas no atacado de bens duráveis?

3.3 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

A identificação do problema e sua delimitação pressupõem uma imersão do pesquisador na vida e no contexto, no passado e nas circunstâncias presentes que condicionam o problema. Pressupõem, também, uma partilha prática nas experiências e percepções que os sujeitos possuem desses problemas, para descobrir os fenômenos além de suas aparências imediatas (CHIZZOTI, 1995).

Cervo e Bervian (1996) afirmam que, quando se busca delimitar o assunto, percebe-se a necessidade de situá-lo no tempo e no espaço, na discussão teórica ou na prática. Situar o assunto consiste em indicar os pressupostos ou postulados indispensáveis à compreensão dele. O assunto deve ser situado no conjunto dos conhecimentos ou das atividades já desenvolvidas e com as quais se relaciona.

Considerando-se a necessidade de estabelecer limites para qualquer tipo de trabalho que se realize, com o intuito de alcançar os objetivos definidos e concretizá-los em um

determinado tempo, a pesquisa foi delimitada em empresas do setor comercial atacadista de bens duráveis de médio e grande porte no Município de Florianópolis, Santa Catarina. Também procurou-se dirigir o foco para a seleção e contratação de profissionais de vendas, considerando o segundo semestre de 2003.

A pesquisa foi realizada junto ao setor do comércio atacadista de bens duráveis. Segundo Kotler (2000, p. 553, “o atacado inclui todas as atividades relacionadas com a venda de bens ou serviços para aqueles que compram para revenda ou para uso comercial”.

Segundo a CONCLA (Comissão Nacional de Classificação), que estabelece o CNAE-Fiscal (Código Nacional de Atividades Econômicas), o comércio atacadista revende mercadorias novas ou usadas, sem transformação, a varejistas, a usuários industriais, comerciais, institucionais e profissionais, ou a outros atacadistas; ou atua como representante comercial ou agente do comércio que, sob contrato, comercializa em nome de terceiros.

O CNAE (2003) explica que as atividades de venda por atacado de mercadorias constituem uma etapa intermediária da distribuição de mercadorias e que essa forma de venda está organizada para vender mercadorias em grandes quantidades a varejistas, a empresas e a uma clientela institucional.

Para a classificação dos ramos de atividade, considerou-se o trabalho realizado pelo Instituto Mapa, sob encomenda da Federação do Comércio de Santa Catarina (FECOMÉRCIO-SC, 2003), sobre o faturamento do comércio varejista da região da Grande Florianópolis. Os ramos são de **bens duráveis**: móveis, decorações e utilidades domésticas, cine-foto-som, óticas, relojarias e joalherias; de **bens semiduráveis**: vestuário, tecidos, calçados, livrarias e papelarias; de **bens não duráveis**: mercearias, produtos alimentícios, laticínios e massas, supermercados, farmácias e perfumarias, combustíveis e lubrificantes; comércio automotivo: revendedores de veículos, autopeças e acessórios; e materiais de construção.

De acordo com consulta *online* (Dicionário de Economia), bens de consumo duráveis, como, por exemplo, máquina de lavar roupa e imóveis, são os que são trocados após períodos longos de uso. Bens de consumo semiduráveis, como carros e roupas, são aqueles que precisam ser trocados periodicamente.

Já o Dicionário de Economia e Gestão (LELLO, 1984) apresenta uma definição de bens semiduráveis, limitando seu prazo de validade: “bens com período normal de vida entre três a seis meses”, ou seja, aqueles bens que não se enquadram nem nas categorias de duráveis e não-duráveis.

Levando em conta a durabilidade e a tangência, Kotler (2000) divide os bens em três grandes grupos: duráveis (embutindo os bens semiduráveis), não duráveis e serviços. O autor define bem durável como bem tangível, normalmente usado durante um determinado período de tempo, como geladeira, ferramenta e vestuário – importa salientar que, na presente pesquisa, este item é considerado bem semidurável, conforme classificação adotada pela Fecomércio-SC.

Delimitada esta pesquisa ao atacado de bens duráveis – de acordo com classificação da Fecomércio-SC – são incluídas no estudo as empresas que atuam nos segmentos de comércio atacadista de instrumentos e materiais odonto-médicos, cirúrgico, hospitalar e laboratorial; de artigos eletro-eletrônicos de uso pessoal e doméstico; de equipamentos de informática, máquinas e equipamentos para escritório; de móveis e decoração e de máquinas, equipamentos e peças para comércio. Ficam fora deste estudo, portanto, as empresas dos seguintes setores: comércio varejista, comércio atacadista automotivo, comércio atacadista de materiais de construção, comércio atacadista de bens semiduráveis, comércio atacadista de bens não duráveis, lojas de departamento e empresas de pequeno porte e micro empresas do setor de comércio.

Este estudo foi realizado em Florianópolis, município catarinense com uma população de 360.601 habitantes (IBGE, 2002) e que se destaca como centro regional de prestação de serviços e de comércio em Santa Catarina.

O setor terciário de Florianópolis é o mais expressivo no Estado, pois, além de ser integrado pelas sedes do governo estadual e pelas representações de órgãos e entidades federais, engloba um centro comercial e de serviços bastante desenvolvido e diversificado.

No município, conforme dados da Secretaria de Estado da Fazenda de Santa Catarina (2003), o setor do comércio reúne 3.589 empresas, entre micro, pequenas, médias e grandes empresas, sendo 248 destas classificadas como de médio e grande porte e 329 do segmento de varejo e atacado de bens duráveis de pequeno, médio e grande porte, utilizando o critério de faturamento anual.

Segundo cadastro fornecido pela Fecomércio (2003), das 2.224 empresas cadastradas na Região Metropolitana de Florianópolis, 1.189 (53,4%) estão no Município de Florianópolis, razão pela qual este município foi escolhido para realização deste estudo.

Também é importante considerar os dados constantes em cadastro da Associação Comercial e Industrial de Florianópolis/Câmara de Diretores Lojistas da Região Metropolitana de Florianópolis (ACIF/CDL, 2003), de acordo com o qual existem 1.231 empresas associadas, sendo 1.103 delas (89,6%) sediadas da capital catarinense.

Considera-se, então, como população ou universo deste estudo todas as empresas de médio e grande porte que atuam no setor de comércio atacadista de bens duráveis que contratam vendedores para compor seu quadro de colaboradores.

A lei nº 9.841, de 05/10/1999, que institui o novo estatuto das micro e das empresas de pequeno porte, regulamentado pelo Decreto nº 3.474, de 19/05/2000, estabelece o limite de R\$ 1.200.000,00 (um milhão e duzentos mil reais) de faturamento anual. Acima deste valor, a empresa deverá ser enquadrada como sendo de médio a grande porte.

Neste universo de pesquisa, estão enquadradas as empresas privadas do setor comercial atacadista de bens duráveis de médio e grande porte do Município de Florianópolis, com faturamento anual superior a R\$ 1.200 000,00 (um milhão e duzentos mil reais) em 2002, conforme informado pela Secretaria do Estado da Fazenda de Santa Catarina em 2003. Estas empresas são enquadradas nas categorias de médio e grande porte, de acordo com a legislação em vigor e com classificação do SEBRAE (2003). Foram pesquisadas todas as empresas deste setor, sendo portanto realizado um censo que, segundo Barbeta (2001), refere-se à pesquisa de toda a população formada pelo conjunto de elementos que formam o universo deste estudo e que são passíveis de serem observados. A relação das empresas e o seu respectivo segmento de atuação são apresentados no Anexo I.

3.4 DEFINIÇÃO DOS TERMOS DA PESQUISA

Para efeito deste estudo, apresentam-se, a seguir as definições dos termos utilizadas na pesquisa.

Aprendizado: aquisição de conhecimento ou comportamento baseado em experiências anteriores.

Atacadista: diz-se de negociante ou firma que vende por atacado; relativo ao comércio por atacado; negociante que vende por atacado (HOLLANDA, 1999).

Atacado: todas as atividades envolvidas na venda de bens ou serviços para aqueles que compram para revenda ou para uso industrial.

Atitude: constatação da predisposição de alguém para algo.

Avaliação de desempenho: sistema formal e estruturado para medir e avaliar as atividades e o desempenho de um profissional de vendas.

Avaliação: comparação do desempenho real com os objetivos de desempenho para se definir ações corretivas no caso de os objetivos não terem sido atingidos ou continuar a usar os mesmos métodos se os objetivos foram atingidos.

Bem durável: bem com tempo de vida útil mais longo, como móveis, máquinas, aparelhos, automóveis, materiais elétricos e eletrodomésticos.

Benefício: resultado favorável que o comprador obtém do produto, graças à determinada vantagem que consegue atender sua necessidade.

Competências: um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionadas, que afeta parte considerável de atividade de alguém, que se relaciona com o desempenho, que pode ser medido segundo padrões preestabelecidos, e que pode ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento.

Comprador: o agente de compra.

Concurso de vendas: programa especial que oferece, aos profissionais de vendas, incentivos para atingir metas de curto prazo.

Consumidor: quem compra para gastar em uso próprio.

Contratação: ato de contratar: contrato; tráfico; trato de mercadorias.

Credibilidade: confiança depositada em um profissional de vendas, estabelecida por meio de empatia, disposição para ouvir as necessidades específicas e entusiasmo contínuo em relação ao próprio trabalho e aos negócios do cliente.

Demonstração: processo de mostrar um produto para o cliente potencial e, se possível, deixá-lo usar esse produto.

Descrição do cargo: descrição formal, por escrito, sobre a natureza, os requisitos e as responsabilidades de um cargo específico.

Dirigentes ou Administradores: profissionais que se apresentam como agentes de mudança, ocupando cargos de direção e assumindo funções estratégicas na organização.

Distribuição: estrutura de canais usados para transferir produtos de uma empresa para seus clientes.

Empatia: capacidade de se identificar com sentimentos, idéias e circunstâncias de outra pessoa, e de entendê-los.

Entusiasmo: estado mental em que a pessoa sente-se arrebatada por algo.

Especificações de cargo: conversão das descrições de cargo em determinadas qualificações pessoais que a empresa considera necessárias para o bom desempenho da função.

Fechamento: processo destinado a ajudar as pessoas a tomarem uma decisão que irá beneficiá-las.

Habilidades: capacidade de realizar uma tarefa ou um conjunto de tarefas em conformidade com determinados padrões exigidos pela organização.

Habilidades técnicas: o entendimento de tarefas específicas e o domínio de sua execução.

Liderança: processo pelo qual o gerente de vendas tenta influenciar as atividades dos profissionais de vendas.

Mercado: o comércio; lugar de vendas de mercadorias.

Motivação: surgimento, intensidade, direcionamento e persistência de esforço dirigido para as tarefas do cargo durante determinado período.

Necessidade: desejo da pessoa por algo que ela sente valer a pena.

Necessidades profissionais: perfil, conjunto de características, habilidades e respostas desenvolvidas no elemento profissional, aplicadas ao exercício de uma profissão no mercado.

Negociação: situação em que o comprador e vendedor chegam a um acordo mutuamente benéfico.

Opinião: modo de ver; voto; parecer, conceito (HOLLANDA, 1999).

Percepção: ato, efeito ou qualidade de perceber; processo pelo qual a pessoa seleciona, organiza e interpreta informações.

Perfil: aspecto; pequeno escrito em que se faz a traços rápidos o retrato de uma pessoa.

Persuasão: capacidade de se mudar, em uma pessoa, sua crença, sua opinião ou o curso de sua ação.

Previsão de vendas: um dos métodos usados para prever a futura receita da empresa ao planejar suas atividades de marketing e de vendas.

Processo de vendas: série de ações tomadas pelo profissional de vendas com a finalidade de levar o cliente potencial a assumir uma ação desejada e que termina como acompanhamento, para assegurar a satisfação com a compra.

Promoção de vendas: atividades e materiais usados para gerar vendas de bens ou serviços.

Prospecção: processo de identificação de clientes potenciais.

Recrutamento: processo para procurar, encontrar e entrevistar pessoas para cargos de vendas.

Seleção: processo para a escolha da melhor pessoa disponível para um cargo de vendas.

Técnica de vendas: técnica que enfatiza os atributos, as vantagens e os benefícios de um produto; conjunto de ferramentas necessárias para exercício da atividade de vendas; prática de vendas.

Território de vendas: área geográfica (ou grupo de clientes) designada para um profissional de vendas.

Venda pessoal: comunicação pessoal de informações para persuadir o cliente potencial a comprar algo – seja um bem, um serviço, uma idéia ou outra coisa – que atenda às necessidades daquele indivíduo.

Vendedor: profissional de vendas que consegue pedidos de clientes novos e pedidos novos de clientes antigos, usando uma estratégia criativa de vendas e uma apresentação de vendas bem executada.

3.5 COLETA, DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Santos (1999) diz que coletar dados é juntar as informações necessárias ao desenvolvimento dos raciocínios previstos nos objetivos.

Na pesquisa em questão, a teoria de vendas e a teoria do vendedor foram elaboradas com utilização de fontes secundárias, por meio de bibliografia disponível sobre o assunto em foco.

Com relação aos procedimentos metodológicos de coleta de dados na pesquisa qualitativa, Richardson et al (1989) apontam as técnicas de observação e entrevista, análise de conteúdo e análise histórica. Segundo os autores, as informações obtidas por meio de questionários permitem observar as características de um indivíduo ou grupo e, ainda, medir variáveis individuais ou grupais.

Já Selltiz et al. (1987) afirmam que, na pesquisa social, é quase impossível se coletar dados apenas com a observação, surgindo assim a necessidade de questionários e entrevistas, pois daí é que surgem os relatos escritos ou verbais, para a obtenção de informações e experiências vivenciadas pelos indivíduos pesquisados.

A entrevista constitui importante método de coleta de dados. Na entrevista, diferentemente, em alguns casos, do questionário, há necessidade de um contato direto entre o entrevistador e o entrevistado. Dentre as suas vantagens, apontadas por Selltiz et al. (1987), estão: produz uma melhor amostra da população em estudo; coleta corretamente os dados, já que muitas pessoas são inábeis para o preenchimento correto do questionário; facilidade em corrigir enganos dos informantes; maior elasticidade na duração das entrevistas. Em relação ao questionário, permite o uso de recursos visuais ou artificiais.

Para Selltiz et al. (1987, p. 20), “a entrevista é mais apropriada do que o questionário por revelar informações que são tanto complexas como emocionalmente carregadas e por favorecer o aparecimento de sentimentos subjacentes a uma opinião expressa”.

O método da comunicação, quanto ao grau de estruturação e disfarce, foi o não estruturado e não disfarçado que, segundo Mattar (1995), caracteriza-se por ter propósitos de estudo claro aos respondentes, mas não há uma estruturação pré-definida das perguntas e respostas.

Neste método, as respostas são abertas e os respondentes têm liberdade e são encorajados a expressar livremente suas percepções, crenças, valores opiniões, experiências, atitudes, estilo de vida, comportamentos e intenções.

Há duas técnicas para a utilização da abordagem não estruturada e não disfarçada em pesquisas: a entrevista focalizada de grupo e a entrevista focalizada individual. Usou-se, nesta pesquisa, a entrevista focalizada individual.

Mattar (1995, p. 208) diz que a entrevista focalizada individual (também chamada de entrevista de profundidade) é “uma técnica de entrevistas muito pouco estruturada, conduzida por um moderador, com um único entrevistado de cada vez, para obter dados sobre determinado assunto focalizado”.O autor recomenda que, em uma pesquisa que utiliza entrevista com profundidade, não se entrevistem mais de vinte pessoas.

Os dados sobre as empresas foram coletados de fontes primárias, através de comunicação com questionário e entrevista, elaborados a partir das referências teóricas sobre o tema Administração de Vendas e aplicados aos integrantes da pesquisa.

Os dados foram registrados em memorização, anotações, quando necessárias, gravadores (com permissão do entrevistado) e computador. As entrevistas foram gravadas para se obter as informações na íntegra; sendo depois passadas pelo processo de transcrição realizado pelo próprio pesquisador. Tal processo foi sendo realizado, na medida do possível, logo após as entrevistas, com o intuito de aprimorar possíveis erros ou falhas na condução da entrevista como também evitar acúmulo de informações e sobrecarregar o trabalho de transcrição.

Na interpretação de dados, o método empregado foi o de análise de conteúdo, que Triviños (1990) conceitua como um conjunto de técnicas que visam analisar o conteúdo com procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens.

A técnica de análise dos conteúdos tem por objetivo, de acordo com Chizzotti (1995), compreender de forma crítica o sentido dos documentos e relatos, seus conteúdos manifestos e os significados explícitos ou ocultos.

Segundo Bardin (1997), a análise de conteúdo é um método empírico, dependente do tipo de “fala” a que se dedica e do tipo de interpretação que se pretende como objetivo. É um conjunto de técnicas de análise das comunicações que procura conhecer aquilo que está por trás das palavras expressas. Na análise, devem-se descobrir os “núcleos de sentido” que compõem a comunicação e cuja frequência de aparição pode significar alguma coisa para o objetivo da pesquisa.

Assim, a análise dos resultados deste trabalho foi elaborada a partir do método de análise de conteúdo, com ênfase na análise temática.

A análise de conteúdo, descrita por Bardin (1977), trata de um conjunto de técnicas de análise das comunicações através de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores – sejam quantitativos ou não – que permitem a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens, tendo por finalidade efetuar deduções lógicas e justificadas, podendo, ainda utilizar uma ou várias operações, que se complementam de forma a enriquecer os resultados, ou aumentar a sua validade, aspirando assim a uma interpretação final fundamentada em bases científicas. É preciso conhecer o que está por detrás das palavras, buscando outras realidades através das mensagens.

Inicialmente, fez-se uma categorização preliminar dos dados da entrevista, que segundo Bardin (1977), caracteriza-se em parte pela etapa da pré-análise, bem como, uma

breve análise dos encontros. A segunda parte, a fase da exploração do material, consistiu basicamente de operação de codificação, desconto ou enumeração em função das regras estabelecidas antecipadamente. Na terceira parte, tratamento dos resultados obtidos e interpretação, trataram-se os resultados brutos tornando-os significativos e válidos.

Como unidades de registro utilizaram-se as palavras, que, segundo Bardin (1977) são as mais utilizadas neste tipo de análise.

Como a abordagem é somente qualitativa, ela corresponde a um procedimento mais intuitivo, mais maleável e adaptável, a índices não previstos. A categoria nada mais é do que uma classe na qual se reúne um grupo de elementos sobre um título genérico.

O pesquisador usou o procedimento por “caixa”, através das falas (unidades de registro) encontradas para montagem das categorias.

3.6 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Considerando-se algumas limitações que os trabalhos desta natureza tendem a apresentar, citam-se a seguir as que foram consideradas mais significativas em termos de possíveis interferências em seus resultados.

As pesquisas apresentam, de acordo com Mattar (1995), limitações de várias ordens, dentre elas: temporal, espacial, operacional e metodológica.

Para este estudo, limitou-se o tempo para contratação de vendedores considerando o segundo semestre de 2003, e o espaço, tendo como foco as empresas de médio e grande porte do setor comercial atacadista de bens duráveis do Município de Florianópolis.

Em termos operacionais, a limitação foi o pouco tempo disponível dos dirigentes das empresas para responder a pesquisas e entrevistas. Por conta disso, o instrumento de coleta de dados foi construído com a preocupação de elaborar perguntas com frases compreensíveis que

exigissem rápida reflexão para a resposta, tendo em vista o tempo de 30 minutos sugerido para duração da entrevista.

Do ponto de vista metodológico, A limitação desta pesquisa restringe-se às categorias de análise e às entrevistas consideradas pelo pesquisador como relevantes para o estudo. A limitação do estudo existe devido ao referencial teórico pesquisado, aos resultados obtidos na pesquisa e às influências e percepções do autor. Os conceitos inerentes ao estudo, reproduzem as percepções particulares orientadas pelas condições internas de cada empresa.

O principal limite deste estudo é que, por se tratar de estudo de caso, os resultados não podem ser generalizados para outros fenômenos similares. Assim, não se espera que este estudo seja definitivo ou compreendido como uma verdade científica unitária e inquestionável. Espera-se, contudo, que possa inspirar nova vertente do conhecimento, dando origem a novas perguntas de pesquisas relativas ao assunto abordado.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Neste capítulo, serão apresentados e discutidos os resultados obtidos ao longo deste estudo, tendo como categoria base o perfil desejado pelos dirigentes de empresa para contratação de profissionais da área de venda.

Através da presente análise, buscar-se-ão informações relacionadas à percepção dos dirigentes das empresas do comércio atacadista de bens duráveis do município de Florianópolis quanto à contratação de profissionais da área de vendas. Isto nos permite melhor dimensionar o nível de formação exigido para os profissionais existentes no mercado de trabalho e suas perspectivas de reconhecimento e valorização da profissão de vendedor. Entende-se que o trabalho do(a) vendedor(a) além da competência técnica, exige também atitudes pessoais positivas que visam alcançar os resultados esperados pelas empresas comerciais.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DO PERFIL DOS DIRIGENTES DE EMPRESAS DO COMÉRCIO ATACADISTA DE BENS DURÁVEIS DO MUNICÍPIO DE FLORIANÓPOLIS

Neste item, buscar-se-ão informações relacionadas à caracterização dos dirigentes das empresas do comércio atacadista de bens duráveis do município de Florianópolis.

4.1.1 Sexo

Dos dirigentes pesquisados, 84,6% são do sexo masculino e 15,4% do sexo feminino. Observa-se, portanto, uma tendência significativa na ocupação destes cargos por pessoas do sexo masculino.

4.1.2 Faixa etária

Quanto a idade, verifica-se a predominância de pessoas de meia idade na ocupação de cargos de Direção, ou seja, predomina a faixa etária de 41 a 50 anos (38,5%). A faixa etária de 20 a 30 anos apresenta um índice de 7,7%; a de 31 a 40 anos de 30,7% e acima de 50 anos de 23,1%.

4.1.3 Escolaridade

Dos dirigentes pesquisados, 69,2% possuem nível superior completo, 23,1% superior incompleto e 7,7% 2º grau completo. Observa-se, portanto, a predominância do nível universitário.

4.1.4 Tempo de atuação com profissionais de vendas

Observa-se uma boa experiência dos dirigentes quanto a este item, 61,5% tem mais de 5 anos de experiência no contato com vendedores; de 4 a 5 anos, 15,4% e de 2 a 3 anos, 23,1%.

4.1.5 Tempo de atuação como empresário

A grande maioria dos dirigentes (69,2%) tem boa experiência como empresário: mais de 5 anos de atuação; 7,7% tem de 4 a 5 anos de atuação e 23,1% de 2 a 3 anos de atuação.

4.2 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS DE COMÉRCIO ATACADISTA DE BENS DURÁVEIS DO MUNICÍPIO DE FLORIANÓPOLIS

Neste item, buscar-se-ão informações relacionadas à caracterização das empresas do comércio atacadista de bens duráveis do município de Florianópolis.

4.2.1 Identificação e segmento de atuação das empresas pesquisadas

As seguintes empresas foram pesquisadas no presente estudo, classificadas de acordo com seu respectivo segmento de atuação:

- **Comércio atacadista de instrumentos e materiais odonto-médicos, cirúrgicos, hospitalares e laboratoriais:**
 - Biomarchesini Produtos Científicos Ltda;
 - Quimilabor Química e Diagnóstica Ltda;
 - Crivitta Diagnóstica Ltda;
 - SulImagem Produtos para Diagnósticos Ltda.
- **Artigos eletro-eletrônicos de uso pessoal e doméstico:**
 - Reproducos Ópticos Ltda;
 - Back Comércio de Equipamentos Eletrônicos Ltda.
- **Equipamentos de informática, máquinas e equipamentos para escritório:**
 - Escritolândia Comércio de Móveis e Equipamentos para Escritório Ltda;
 - HVA Distribuidora Ltda;
 - Digilab S/A.
- **Máquinas e equipamentos e peças para comércio:**
 - Weightech Comércio, Importação e Exportação de Equipamentos de Pesagem Ltda;
 - BHA do Brasil Ltda.
- **Móveis e decoração:**
 - Visosom Lâmpadas Especiais Audiovisuais Ltda;
 - Invert do Brasil S/A.

4.2.2 Quantidade total de profissionais de vendas

As empresas pesquisadas possuem, no seu total, 75 vendedores internos e 74 vendedores externos, entre funcionários e representantes. Observa-se quase que uma igualdade do número de vendedores externos e internos.

Observou-se também, um bom número de cargos de comando, com um total de 31 gerentes de venda, além de 7 outros cargos de supervisão e assessoria.

Quanto ao número de profissionais de vendas por empresa, a média é de 14,3 pessoas, entre força de vendas própria e terceirizada. Observa-se uma distribuição uniforme quanto ao número de vendedores das empresas pesquisadas: 23,1% de 1 a 5 profissionais de

venda; 23,1% de 6 a 10 profissionais de venda; 23,1% de 11 a 15 profissionais de venda e 30,7% com mais de 14 profissionais de venda.

4.3 PERCEÇÃO DOS DIRIGENTES DO COMÉRCIO ATACADISTA DE BENS DURÁVEIS DE FLORIANÓPOLIS QUANTO ÀS FUNÇÕES A SEREM EXERCIDAS E AO DESEMPENHO ESPERADO DE PROFISSIONAIS CONTRATADOS PARA A ÁREA DE VENDAS

A metodologia utilizada auxiliou na reflexão sobre a temática estudada e permitiu ao pesquisador interpretar e compreender como é a percepção dos dirigentes do comércio atacadista de bens duráveis de Florianópolis quanto às funções a serem exercidas e ao desempenho esperado de profissionais contratados para a área de vendas.

Ao codificar as entrevistas, o pesquisador, através das falas (unidades de registro) construiu categorias temáticas mostradas na figura 5, apresentada na página a seguir.

O processo de codificação seguiu o seguinte raciocínio: verificar como o dirigente vê a profissão de vendas e como os profissionais desta área podem executar este trabalho com uma contribuição efetiva para o sucesso da organização em que ele trabalha e quais as dificuldades para se encontrar profissionais no mercado de trabalho adequados ao exercício da atividade da empresa e como é possível motivá-los a alcançar o seu objetivo maior: vender os produtos que a empresa oferece.

Outra questão considerada foi a de como estabelecer um vínculo mais forte entre a empresa e o profissional de vendas visando um relacionamento mais duradouro.

O fortalecimento das relações da organização com o mercado depende do profissional de vendas, conforme verificado neste trabalho. Para que isto ocorra é necessário que as variáveis estudadas tenham relação com a visão dos dirigentes das empresas estudadas

Procurou-se adequar as variáveis de acordo com as perguntas da pesquisa, ficando, com isto, a investigação mais clara e compatível com os objetivos pretendidos neste trabalho.

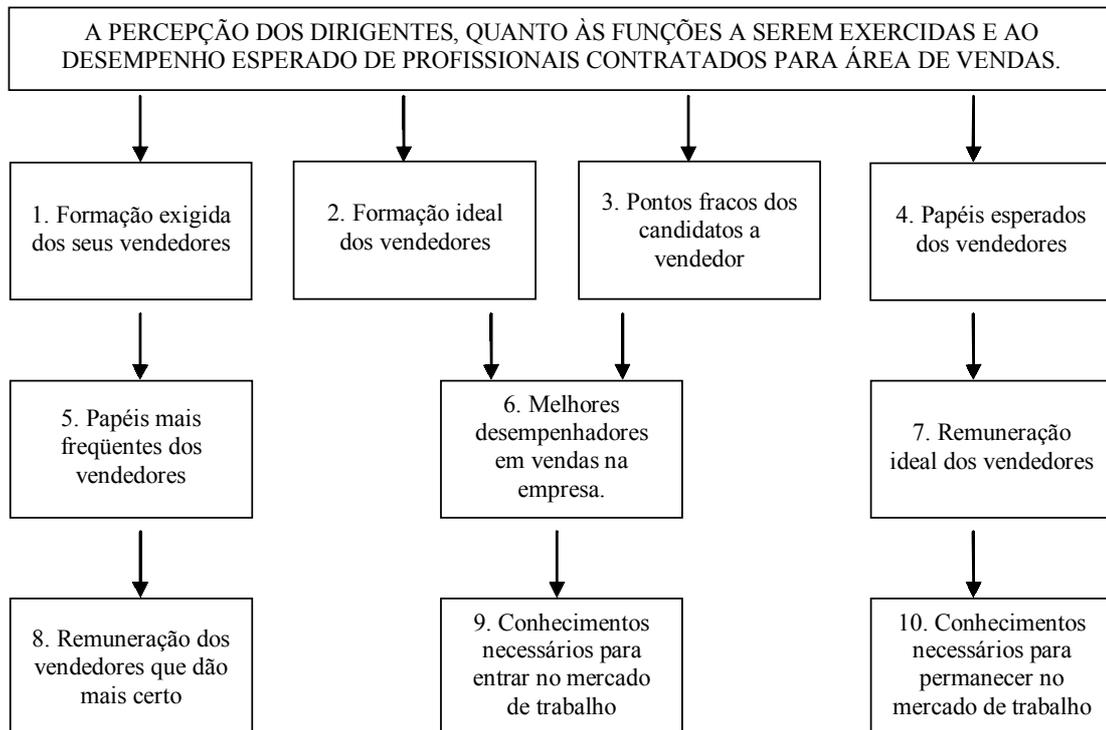


Figura 5 – Categorias construídas a partir dos dados estudados

4.3.1 Formação exigida de seus vendedores

Na presente pesquisa, observa-se que os dirigentes procuram nivelar por cima, em termos de escolaridade, a formação dos vendedores. Verifica-se uma forte tendência a exigir cada vez mais uma forte formação técnica, em alguns casos até nível superior. O 2º grau é o mínimo necessário para ingressar nesta profissão, segundo esta pesquisa.

Observa-se, também a exigência da experiência em vendas e, em alguns casos, mínimo de 5 anos de experiência na área, o que é uma forte tendência à especialização. Aliás, esta exigência cada vez maior da profissionalização do vendedor foi confirmada como uma exigência do mercado.

Segundo grau completo e conhecimento em vendas. Todos os nossos vendedores vendem todos os nossos produtos. Estamos cada vez mais profissionalizando nossos vendedores. O ideal é o conhecimento em informática, tecnologia e comunicação. A tendência no futuro é exigir nível superior.

Conhecimento do produto é fundamental, saber também até onde você pode ir. É preciso ter conhecimentos profundos de novas tecnologias para desenvolver uma solução de software. O nível superior é desejável, mas é preciso ter experiência também. Fazemos um trabalho dirigido para cada cliente para desenvolver uma solução que atenda as necessidades dele. O produto oferecido é específico para cada cliente.

Exigimos dos nossos candidatos nível superior em Bioquímica, pois a concorrência é muito acirrada. Outra possibilidade é ter um amplo conhecimento da área de vendas e conhecimentos técnicos profundos da nossa área de atuação.

O conhecimento básico de inglês e até o domínio do idioma passa a ser um diferencial a mais do profissional de vendas no mercado de trabalho, conforme podemos constatar nos depoimentos dos entrevistados:

Exigimos curso superior completo e inglês fluente, pois os vendedores têm que organizar regularmente uma “conference call” com os gerentes de produto nos Estados Unidos para discutir metas de venda por produto e estratégias para conquistar novos mercados. Exigimos também um “perfil comercial” adequado à função.

Além do curso técnico (2º grau completo) os representantes são escolhidos por experiência e boa ficha cadastral. São analisadas as pessoas que comandam os representantes por que nossa área é muito complicada. Os nossos vendedores internos precisam ter um mínimo de conhecimentos de inglês, necessário para entender os nossos catálogos.

Outro entrevistado, adotando uma postura mais crítica, relatou:

A exigência de 3º grau é irreal! Não temos profissionais com este perfil no mercado para trabalhar nesta área, além de ser inviável remunerar um vendedor no nível de um profissional com curso superior. No meu caso, o 2º grau é mais do que suficiente, o importante é ter aptidão para vendas.

Ainda, de forma crítica, outros entrevistados procuraram reforçar a questão das habilidades como principal elemento para se exigir como qualificação de um bom vendedor, questionando inclusive a formação acadêmica como o principal elemento de exigência para os candidatos a vendas.

Até um ano atrás nós exigíamos que o nosso vendedor fosse bioquímico, só que ocorreram dois pontos, um positivo e outro negativo. Nem todo bioquímico pode ser um bom vendedor, assim como nem todo bom vendedor tem condições de entender em pouco tempo da área do bioquímico. Ocorreu um fato numa capital em que temos uma filial: nós colocamos uma vendedora bioquímica muito boa na sua área de especialização, mas como vendedora foi um insucesso. Por isso, não resolvemos mudar nossa política: só contratamos vendedores mesmo.

A mesma opinião é expressa nos depoimentos seguintes:

A formação do profissional da área de vendas é relativa, pois nem sempre a formação escolar dá uma resposta adequada à necessidade da empresa. Diante dos requisitos mínimos de escolaridade (2º grau), a entrevista, o currículo, o olho no olho são um pouco de loteria também, pois você como entrevistador não tem a certeza que aquele candidato é o melhor. É um pouco loteria, pois não existe nada pronto como existe um bolo ou uma roupa. Em termos de recursos humanos, as pessoas precisam ser descobertas e depois bem treinadas. É claro que o perfil familiar e a índole ajudam bastante. Estas questões, infelizmente, precisam de tempo para ser corroboradas ou não. Também os resultados de venda vão resolver esta questão.

Às vezes o profissional tem um diploma e não quer nada com a hora do Brasil, ele acha que o diploma vai falar com ele, e na verdade não é por aí. O diploma é uma estrada, um final de uma estrada, se ele viveu bem esta estrada, se ele se dedicou, se ele se identifica com a área que escolheu, ninguém segura ele. Agora, só o diploma na mão, não resolve. Eu posso ter um ótimo vendedor com 2º grau que, comparado com um com doutorado, que dá uma resposta mais positiva. A formação ajuda, mas não determina o vendedor.

Já se percebe nesta primeira categoria analisada que os dirigentes querem um profissional de vendas já pronto para trazer resultados para a empresa, com qualificações técnicas próprias da sua área, mas com um perfil definido de vendedor, sem deixar claro o que seria este perfil. Na realidade, a maioria dos entrevistados não conhece como se forma um profissional de vendas.

É claro que vender gera dinheiro e deixa os empresários satisfeitos, mas por trás deste trabalho é necessário um profissional competente para gerar relações de longo prazo com os clientes. Vender é um desafio e a exigência da formação deve ser acompanhada de uma visão clara de como compensar este profissional, inclusive com um plano de carreira, não observado na perspectiva dos dirigentes nesta pesquisa.

4.3.2 Formação ideal dos vendedores

Nesta categoria procurou-se descobrir qual o perfil do profissional de vendas que preencheria quase que totalmente os requisitos necessários para o bom desempenho da sua atividade na empresa.

Verificou-se, mais uma vez, a exigência da formação e experiência, sem levar em conta, por exemplo, de um plano de carreira que definisse uma trajetória profissional dentro

da empresa. Também foi levantada a questão da carência de um local formal de formação de profissionais de vendas, conforme relato dos entrevistados:

Se eu fosse contratar um vendedor dentro da minha estrutura atual, o ideal seria um profissional com uma vivência internacional. Pelo menos com 5 anos de experiência internacional, fluência em dois idiomas e grandes habilidades para vender.

A formação ideal seria pelo menos cursando o nível superior, fortes conhecimentos de microinformática, desejável conhecer matemática financeira básica para entender o mecanismo dos bancos e para saber avaliar a melhor opção para o cliente. Um pouco de conhecimento de documentação empresarial para avaliação de crédito e financiamento, alguns conhecimentos de contabilidade e psicologia aplicada. Acho que deveria existir uma faculdade de vendas!.

Conforme Futrell (2003), os profissionais de venda deixaram de ser somente tiradores de pedido que manipulam as pessoas em proveito próprio para serem parceiros e agentes de solução de problemas para seus clientes.

Os benefícios do bom desempenho da profissão trazem proveitos para clientes, empresários e profissionais, disto depende a manutenção de qualquer negócio e torna a venda de relacionamento como primordial nos dias de hoje.

De acordo com os entrevistados, o relacionamento entre vendedor e cliente deve existir de forma intensa:

O grande ativo do vendedor é seu círculo de relacionamento e sua capacidade de desenvolver novos relacionamentos. Logicamente para que isto ocorra é necessário que o profissional tenha credibilidade para estabelecer relacionamentos de longo prazo. É preciso que o vendedor tenha cursos específicos na sua área de especialização. Quanto a técnica de vendas, o ideal é contratar alguma consultoria da área de vendas.

É importante ter um relacionamento muito forte com o cliente, criando inclusive uma parceria com ele através do empréstimo de alguns equipamentos

O ideal é ter bastante experiência, apesar de não haver restrições quanto a idade, mas a preferência é para pessoas entre 25 e 40 anos.

Mais uma vez os entrevistados criticaram a falta de escolas de venda, o que dificulta a busca do profissional ideal, além do aprofundamento técnico quanto aos conhecimentos do produto e seu mercado, conforme relataram:

O profissional ideal não existe porque não temos um curso de técnica de vendas que atenda as nossas necessidades. Eu procuro alguém que já trabalhou em outros

distribuidores da minha área, em qualquer parte do Brasil, que vendem o mesmo produto.

O vendedor ideal precisa estudar muito o ramo para conhecer bem os produtos. A formação vem muito do interior da pessoa, o profissional que estiver mais bem formado e incorporar a função que ele quer desempenhar, leva vantagem sobre os outros. A cabeça está mais aberta, é uma pessoa já pronta, é só uma questão de lapidar, aprimorar seus conhecimentos no ramo que ele está entrando. No nosso ramo, é necessário muita especialização, pois existe uma infinidade de produtos.

Em síntese, verificou-se que a busca do profissional ideal é uma constante neste tipo de negócio, faltando uma formação adequada, o que fortalece a alta rotatividade de profissionais. Bons profissionais são os que já tem uma clientela formada e mantém um relacionamento forte e de longo prazo com eles. As empresas buscam sempre este profissional para encurtar caminhos a ter que prospectar e conquistar novos mercados.

4.3.3 Pontos fracos dos candidatos a vendedores

Nesta categoria, observa-se a deficiência encontrada quando da seleção e recrutamento de profissionais de venda, além dos fatores que os dirigentes consideram negativos para estes profissionais.

Os dirigentes foram bastante enfáticos com a necessidade do vendedor gostar do que está fazendo, demonstrando entusiasmo pela tarefa de vender seus produtos, se dedicando de corpo e alma à empresa em que ele está trabalhando, na busca de resultados positivos e lucrativos. Vendas é um trabalho duro, mas que pode trazer muito sucesso na vida se houver uma dedicação e um esforço constante para atingimento das metas da empresa, conforme depoimento dos entrevistados:

O meu quadro de vendedores é bastante estável, por isso tenho poucos candidatos. A maior parte dos entrevistados só queria o emprego, não queriam trabalhar e se dedicar ao negócio. A única preocupação é de quanto vão ganhar, qual é o valor do fixo.

Ele (o vendedor) não vem buscando um projeto de médio e longo prazo. Falta profissionalismo ao candidato, geralmente a pessoa vem para resolver uma demanda imediata do emprego. Não vem com a mesma intenção de quando nós formamos esta empresa, sabendo que trabalharíamos de forma deficitária por um ano, até que o mercado nos desse uma resposta positiva. Justamente a maior barreira que encontro

é a questão de apresentar ao vendedor um projeto de longo prazo e conseguir mostrar a esta pessoa que é viável ele investir neste projeto de longo prazo, pois dificilmente se tem uma resposta imediata do mercado, é preciso, por exemplo, de seis meses de um trabalho intensivo junto ao cliente até você começar a obter resultados. Uma grande dificuldade que encontrei nos vendedores foi encontrar pessoas que tivessem esta mesma visão: eu preciso investir durante algum tempo, formar minha carteira de clientes, gerar minha rede de relacionamentos para aí os negócios comecem a serem viabilizados. Infelizmente, existe uma visão, tanto das empresas quanto dos próprios vendedores, de curto prazo. A venda é uma questão, é uma consequência de um conjunto de ações, eu sinto nos vendedores uma dificuldade em entender este contexto.

Falta um perfil mais arrojado dos candidatos, muitas pessoas vieram aqui somente atrás de um emprego. Faltava a vocação para vendas. O profissional tem que entender de marketing ou da parte técnica do produto. O nosso produto é muito técnico, é um produto muito árido para vender. Sentimos, em alguns candidatos, que eles não iriam dar 'conta do recado'.

Com relação ao talento (habilidades e competências), alguns entrevistados deixaram claro que o aspecto da venda como uma arte é muito forte e não se adequa a qualquer pessoa. O profissional precisa ter habilidades conceituais, qualificação técnica, capacidade de relacionamento interpessoal e alta motivação para vendas.

Falta o dom para vender, saber enfrentar um não e nunca desanimar.

A maioria dos candidatos não tem aptidão para vendas, eles, além de tremer, demonstram muita insegurança nas entrevistas.

Se repete muito a insegurança dos candidatos por uma falta de formação específica na área de vendas. O bom candidato normalmente já está colocado. O empresário quer alguém já com respostas, com discernimento, bom papo, coragem, vontade de vencer, comprometimento e firmeza de postura. Os candidatos normalmente só querem o emprego. Se você é bom no que faz, não existe desemprego para você.

Quanto à técnica de vendas, outros entrevistados relataram que:

Na maioria das vezes, o candidato a vendedor não passa confiança naquilo que fala. O vendedor precisa falar muito, mas na hora certa. Muitos candidatos falavam muito, questionavam muito na hora da entrevista e na hora de simular um fechamento de negócio, nada acontecia, não sabiam fechar nem o assunto.

Pouca formação de técnica de vendas, coisas básicas como saber perguntar, usar perguntas abertas e fechadas, saber ouvir, despertar o interesse do cliente e buscar as informações necessárias para propor uma venda ao cliente. Na verdade, a nossa venda, como a maioria das vendas é atividade de administração. O sucesso ou insucesso vai ser determinado pela quantidade e qualidade das informações que você obtiver

Percebe-se uma necessidade do mercado, segundo os dirigentes relataram nesta pesquisa, de vendedores natos. O despreparo de muitos candidatos para a venda, mesmo os

profissionais com uma boa formação acadêmica e com vontade de trabalhar nesta área, é grande. Apesar da vocação, muitos não se aventuram a trabalhar na área comercial por medo ou falta de conhecimentos específicos.

4.3.4 Papéis esperados dos vendedores

Através desta pesquisa, procurou-se traçar o perfil dos vendedores requeridos pelos dirigentes, através de duas categorias distintas: os papéis esperados e os papéis mais freqüentes, explanados na categoria seguinte. Primeiramente, verificou-se uma alta expectativa em relação a este profissional no que tange ao atingimento de resultados e o trabalho em equipe, apesar da característica de individualidade do trabalho em si.

Eu costumo fazer com que as pessoas se integrem com a empresa, façam parte de uma equipe, procuro transmitir para eles que não deve existir uma briga entre vendedores, quem vende mais é melhor. Eu procuro transmitir o espírito de equipe, um ajuda o outro. Com isso tenho alcançado sucesso, pois os funcionários gostam de trabalhar aqui, eles realmente vestem a camisa.

O papel mais esperado pela maioria é de que o vendedor seja um perfeito negociador junto ao cliente, não esquecendo a questão da prestação de serviço, como forma de estreitar o relacionamento entre empresas.

O papel mais esperado dos meus vendedores é o de negociadores, apesar de não serem muito fortes nesta área.

Na verdade o nosso vendedor precisa ter um forte conhecimento do produto que nós vendemos para saber o que o futuro cliente espera da nossa empresa. O vendedor não pode demonstrar insegurança frente ao cliente. É preciso passar confiança para o futuro cliente. Passar o que é nossa empresa, há quanto tempo estamos no mercado para mostrar nosso diferencial de produto. O papel de relações públicas é muito importante para nós. Também esperamos muito o papel de negociador, pois existem mais de dez fortes concorrentes na nossa área.

Outro entrevistado demonstrou um plano de carreira esperado pelos seus vendedores, chegando ao nível máximo de consultor de vendas, conforme relatou:

Quando nosso vendedor inicia sua carreira na nossa empresa, o seu início é somente o de tirador de pedido. Depois de 90 dias é que ele se torna realmente um vendedor, esperamos que em um ano ele se torne um bom negociador e somente com 2 anos o consideramos como um consultor de vendas.

Reforçando a tese de que é preciso ter uma boa estratégia de vendas para se obter os resultados esperados, alguns entrevistados alertaram quanto à capacidade de argumentação, de saber perguntar e saber ouvir para descobrir as principais necessidades dos clientes.

Esperamos que o profissional de vendas dentro da nossa empresa seja um “coringa”, desde fazer a cotação dos produtos, entrar em contato com os clientes para saber se estão precisando de alguma peça de reposição e saber se eles estão satisfeitos com relação a nosso produto recém-adquirido. Esperamos do vendedor um trabalho de pós-venda muito forte.

[...] espera-se do vendedor, postura, conhecimento do produto e poder de convencimento para fazer do nosso produto e da nossa empresa uma referência no mercado, mostrando o que temos de melhor e deixando o cliente satisfeito.

O produto oferecido é específico para cada cliente. O vendedor precisa ser treinado para conhecer bem uma área específica de tecnologia. Isto é nosso diferencial: oferecer soluções!.

Na nossa área, o papel de tirador de pedidos é muito pouco, pois isto é feito pelo telefone. Os mais importantes são as negociações de operações maiores e a busca de alternativas para vencer a barreira do preço e garantir qualidade para nossos clientes. Conhecer o que o cliente usa, o que pode ser melhor para ele e oferecer nossos produtos para teste, com acompanhamento dos resultados em termos de qualidade e custo.

Outros entrevistados ressaltaram de forma positiva alguns aspectos da técnica de vendas requerida aos vendedores, conforme relatado abaixo:

O vendedor precisa prospectar, tem que ser esta função e ter consciência na função de vendas, pois ele precisa usar o tempo para produtividade do nosso negócio. Esperamos que ele seja um propagandista em busca de resultados a curto, médio e longo prazo, principalmente no curto prazo. Se for material de consumo, o vendedor tem que ir ao cliente com o objetivo de tirar um pedido. Ser for para vender um equipamento, o vendedor precisa planejar sua venda para que este seja um futuro consumidor deste produto. É preciso ter consciência que ele não está sozinho no mercado, existem fortes concorrentes.

O vendedor tem que trabalhar pelo detalhe, já que no geral todos são iguais. O preço não é o nosso forte, temos que mostrar aos nossos clientes que os nossos produtos tem um valor maior porque são melhores.

A política de nossa empresa é trabalhar o produto, nós investimos muito no nosso produto. Um vendedor tirador de pedido, não nos interessa, ele tem que ser um negociador, um entendedor, ele tem que saber fechar um bom negócio para ambas as partes. Em primeiro lugar, o mais importante é conhecer muito bem o que ele está vendendo, conhecer profundamente o seu produto para depois então ser um negociador. Esperamos também que ele seja um bom argumentador para rebater as objeções dos clientes.

Para o vendedor, representante nosso, o importante é estar presente nos clientes levantando necessidade e oportunidade, fazendo prospecção. Ele deve estar

defendendo a nossa bandeira e o nosso produto, sabendo a diferença entre ele e os nossos concorrentes. Também, o vendedor deve estar no campo resolvendo as questões pertinentes ao nosso negócio junto aos nossos clientes. O vendedor precisa conhecer bem os pontos básicos de venda dos nossos produtos e manter um bom relacionamento junto a todas as pessoas que opinam dentro da empresa, pois nós trabalhamos com consumível, que é uma venda mês a mês. Sofremos constantes ataques da concorrência todos os dias, por isso, é de fundamental importância estar bem informado e bem relacionado com o cliente. Nosso vendedor precisa ter um bom nível para se relacionar com os clientes, saindo inclusive para jantar com eles, em alguns casos.

Na ordem, podemos dizer que os papéis mais esperados dos vendedores, por parte dos dirigentes são: consultor de negócios, negociador e relações públicas. A busca de profissionais que se destacam, inteligentes e com capacidade de relacionamento interpessoal trazem para a profissão um status de alto nível como uma das mais respeitadas e solicitadas atividades no meio empresarial.

4.3.5 Papéis mais frequentes dos vendedores

Nesta categoria, procurou-se detectar o que os dirigentes pensam ser os papéis mais usuais dos seus profissionais, com relação à alta expectativa da empresa com relação aos papéis desejados (categoria anterior). O aspecto crítico de alguns dirigentes com sinal de insatisfação ficou claro, através do depoimento de alguns informantes.

Os nossos vendedores são mais tiradores de pedidos. Existe pouco convencimento para vender, na maior parte o vendedor somente presta atendimento aos clientes.

Falta profissionalismo nos vendedores, a maioria tem um papel de quem está somente querendo emprego. Nós queremos vendedores que agreguem valor ao nosso negócio.

Alguns já têm a prática de conhecer o produto, mas o principal é conhecer a tabela de preços. Na realidade, nossos vendedores são tiradores de pedido. O nosso vendedor é mais um contato da empresa. Não existe um trabalho muito forte de convencimento.

Já outros dirigentes, com uma postura contrária, ressaltam a importância da venda pessoal como uma profissão honrosa e necessária para o desenvolvimento de qualquer economia moderna com um forte preparo nas novas tecnologias.

Nossos vendedores são verdadeiros consultores junto aos nossos clientes, pois eles precisam ser lembrados quando o cliente precisar trocar algum determinado produto que ele necessita. A confiança no parecer do vendedor é muito importante neste ramo. Esperamos que eles vistam a camisa da nossa empresa e se sintam confiantes com nossos produtos.

Nosso vendedor é um grande conciliador de problemas dos clientes. Ele tem que conquistar, demonstrar o produto, vender, ele é o um grande articulador no ramo de negócio que ele trabalha.

O papel mais importante e freqüente na nossa empresa é a negociação, pois temos muitos concorrentes. Temos que mostrar nosso diferencial, oferecendo alguma coisa a mais. Negociar não é fácil, precisa ter jogo de cintura.

Numa empresa como a nossa, o papel de negociador é o mais forte e mais freqüente do que o de consultor. Apesar de considerarmos o papel de consultor tão importante quanto, já que representamos com exclusividade algumas multinacionais, acreditamos que nossos homens de rua acabem prestando um serviço de consultoria a alguns clientes. Muitas vezes, os donos das empresas não sabem das novidades anunciadas no mercado. O vendedor orienta o cliente para vender seus serviços para seus usuários. Nós estamos trabalhando na ponta com a fábrica e o cliente. Ele vai ter que investir, nós também vamos investir e esperamos algum tipo de resultado positivo.

Adotando uma postura mais abrangente e mais técnica, um entrevistado, de forma neutra, revelou que:

As nossas vendas hoje, como na maioria das vendas, são atividades de administração. O sucesso ou insucesso vai ser determinado pela quantidade e qualidade das informações que você obtiver. O que você faz no final, o seu projeto ou a proposta que você entrega ao cliente é baseada nas informações que você levanta no cliente das suas necessidades. Isto parte de 3 princípios: 1º quando o cliente fala o que ele quer, 2º a gente consegue descobrir o que ele realmente necessita e 3º para definir a venda, que é o ele pode comprar e como ele pode pagar. Este entendimento somente a gerência consegue captar pela compilação de dados. Hoje nossa equipe de vendas faz mais um levantamento de dados, quem fecha os grandes negócios são os gerentes ou a diretoria, porque só ela tem a visão global dos custos e a possibilidade de viabilização do projeto oferecido. O papel mais freqüente dos nossos vendedores é o de estar junto aos clientes, levantando necessidades e oportunidades.

Em resumo, podemos dizer que os dirigentes, nesta pesquisa, demonstraram que os papéis mais freqüentes estão divididos entre os mais simples, como o de tirador de pedido, assim como os mais complexos, como o de negociador.

Verificou-se também que o aspecto motivacional deve levar o profissional de vendas a buscar uma carreira na sua área, mas para isso é necessário vocação para vendas, formação técnica e uma dose de sorte para alcançar os resultados esperados pelas empresas. Percebeu-

se que estes aspectos são importantes e buscados com frequência razoável pelos dirigentes como papéis a serem desempenhados pelos vendedores.

4.3.6 Melhores desempenhadores em vendas na empresa

Nesta categoria, observa-se que profissional, na realidade, faz a diferença com relação ao outros quanto ao seu desempenho em vendas, sem confundir com os papéis desejados e mais freqüentes dos vendedores, já que nesta categoria procuramos pelos melhores desempenhadores em vendas.

Os melhores são o que procuram exercer o papel de consultor, numa mudança substancial no mundo moderno dos negócios, deixando as empresas de serem somente voltadas para vendas como no período pós-guerra (1945) para serem voltadas para o mercado (1950).

Os bons vendedores sabem quando há uma determinada demanda por um determinado serviço e propõem ao cliente a compra do equipamento para atender a esta necessidade. Isto é um trabalho de consultoria.

Os melhores são os que dão uma verdadeira consultoria a seus clientes: ele conhece o produto, conhece muito bem a sua área, conhece muito bem o cliente e sabe como convencê-lo a comprar, mesmo com preço mais alto! O relacionamento com o cliente é tão forte que a confiança nele é muito grande!

A maior eficácia em vendas está na consultoria, pois conseguimos maiores resultados quando conseguimos oferecer uma consultoria ao nosso cliente. Na nossa visão, o cliente vai comprar o produto na melhor relação custo x benefício. A partir do momento que a minha consultoria demonstrou a vantagem no meu produto, ele passa a ser mais interessante e então, ele passa a ser o grande elemento chave para fechar o negócio. É preciso realizar uma boa consultoria.

Um outro entrevistado, analisando o mercado, relatou:

Os melhores vendedores são os que criam as necessidades do meu produto junto aos clientes. É preciso conhecer bem o futuro cliente e suas necessidades para sugerir soluções diferenciadas dos outros concorrentes. Os concorrentes não oferecem a mesma tecnologia que nós oferecemos. É preciso criar necessidades no mercado e agregar valor ao nosso produto.

Outros entrevistados apontaram a importância também do papel de negociador no processo de vendas como um conciliador das objeções dos clientes, fortalecendo o aspecto do

princípio básico do jogo da negociação: ganha-ganha, para ambos os lados, comprador e vendedor satisfeito.

O profissional precisa ter um *feeling* bastante aguçado para fazer uma boa negociação com o cliente. É preciso incorporar o cliente como uma extensão da sua empresa.

O papel mais importante do vendedor é ser negociador, pois existem muitos concorrentes fortes no mercado.

Outros entrevistados, com relação a prospecção e analisando sob o prisma da psicologia, revelaram que:

Encontramos uma maior eficácia nos nossos vendedores quando do primeiro contato, pois estamos precisando abrir novos mercados. Existem poucas empresas com especialistas de venda com esta característica de desbravador.

Os melhores são os que são os mais comunicativos, têm o domínio da palavra, sensibilidade de percepção com as reações dos clientes, porque você muitas vezes pode conduzir o cliente numa determinada direção em favor do seu produto ou contra ele. Os melhores vendedores possuem uma percepção psicológica das reações dos clientes. Alguém que tenha a sensibilidade de detectar as reações do cliente em relação ao produto e se você está agradando ou não. Eu posso apresentar dois produtos: num deles o cliente fica indeciso e no outro ele fica indiferente, preciso saber em quais dos dois o vendedor deve investir mais. Muitas vezes se o cliente se mostra indeciso, é preciso psicologia para lidar com esta situação.

Os melhores profissionais são, obviamente, os que trazem os melhores resultados, entretanto, observou-se que os melhores são os que conseguem criar necessidades no mercado e buscar novas formas de comercializar seus produtos agregando valor aos seus clientes. São os mais criativos e com mais capacidade de demonstrar emoções, expressar sentimentos e colocar para fora suas idéias e pensamentos de uma forma alegre e convincente. Estes são os melhores desempenhadores.

4.3.7 Remuneração ideal dos vendedores

Nesta categoria, procurou-se conhecer as principais formas de remuneração dos profissionais de vendas, seus percentuais e a remuneração ideal considerada pelos dirigentes.

Alguns entrevistados ressaltaram a importância da retirada mensal mínima, apesar do aspecto relevante do salário variável, característico da atividade, conforme relatado:

O ideal é 10% de fixo e 90% de variável, mas também deve ser oferecido um salário garantia que cubra as despesas de vendas e despesas pessoais do profissional de vendas.

A remuneração deve ser 70% fixo ou garantido, acima desse valor deverá haver um pagamento de salário variável por atingimento de quotas e cumprimento de objetivos.

A importância do vínculo empregatício ou a parceria com os profissionais autônomos é fundamental para manter motivados os vendedores a vestirem a camisa da empresa. Para isto oferece-se um fixo maior e benefícios extras por atingimento de metas pré-estabelecidas:

O ideal é 25% de fixo e 75% de variável (comissão). Se você tem um indivíduo só à base de comissão ele acaba sendo um profissional que não está disposto a fazer algo para sua empresa que não seja vender. Se o gerente pede para ele fazer uma tarefa que não está ligada 100% a vendas, ele não faz ou faz com má vontade. Quando existe a parte do fixo, a empresa pode exigir mais, como por exemplo, solicitar para buscar um cliente no aeroporto ou levar um produto de urgência para um outro cliente. Consideramos esta tarefa como paga pelo fixo.

Procuro oferecer o maior salário que eu possa, dentro do limite do faturamento da empresa. Seria fundamental também uma participação nos lucros da empresa (estamos estudando esta modalidade). Por enquanto, o salário é 100% fixo, com uma bonificação em dinheiro no final do ano.

Oferecemos 30 % de fixo, 50% de comissão (variável) e 20% de bonificação, além de prêmios extras por atingimento de quota mensal e trimestral, como eletrodomésticos.

Como em quase todas as profissões, algumas pessoas se sentem desmotivadas e não desempenham a contento suas atividades. Na área de vendas, este aspecto atinge dimensões maiores porque mexe com a lucratividade da empresa. Mas quando a questão é a acomodação ou falta de ambição, os dirigentes demonstram não saber lidar com o problema.

Meu processo de remuneração creio ser o ideal, ele é formado de um fixo, mais 15% de comissão sobre o montante das vendas. Acho esta forma a melhor porque força os vendedores a produzirem mais. Entretanto, vejo que quanto eles atingem um determinado patamar, eles relaxam, ficam satisfeitos com isto e passam a fazer outras tarefas como navegar na Internet. Falta ambição para produzir mais e conseqüentemente ganhar mais. Eu observo isto em outras empresas também. Eu nunca consegui entender isto muito bem, falta uma maior motivação dos profissionais de venda.

“Nós trabalhamos com comissão mais fixo, um fixo de 10% e um variável de 90%. Não trabalhamos com quota, apesar de termos uma meta pré-estabelecida com nossos vendedores. Este é o risco que assumimos juntos, empresário e vendedor. É uma questão do investimento no trabalho, o grande elo entre o vendedor e a empresa é de que o nosso projeto seja viável para esta pessoa também, mesmo que ela não tenha um mês muito bom, no longo prazo acredite que nosso projeto.

Financeiramente é possível que o vendedor, num determinado mês, fique abaixo das suas necessidades, porém por acreditar no trabalho que a empresa está desenvolvendo, ele deve fazer as contas e continuar investindo seu tempo na empresa. A nossa política crê ser a ideal e vai nesse sentido.

Com relação a vendedores autônomos, um entrevistador revelou que:

Os vendedores externos tem 100% de comissão que fica entre 7 e 10% do montante das vendas. Não estabelecemos quotas, porque não dá certo, acabam fazendo vendas mal feitas como empurrar mercadoria para receber a comissão extra. Nós já tivemos uma experiência neste sentido e vimos que não deu certo. Não acreditamos que no nosso setor qualquer tipo extra de premiação dê certo! O ideal é pagar somente comissões.

Relacionando remuneração com perfil do vendedor, mais uma vez reforçando a tese da necessidade da vocação para vendas, um entrevistador informou que:

O mais salutar é um fixo que garanta a sua sobrevivência e o resto em comissão. Geralmente o empresário tem que fazer uma conta a contrário: ele imagina quanto é o nível de venda médio que o vendedor pode vender e atribui um percentual dentro desta margem, se o vendedor for esperto ele vai sempre superar este número com um salário acima do padrão. Esta matemática depende do perfil do vendedor. Um bom vendedor tira em torno de 2 a 3 mil reais, um vendedor médio em torno de 1000 a 1200 reais mensais e se for ruim vai ficar sempre abaixo desta média

Não vimos nenhum sinalizador que apontasse que houvesse outras formas de remuneração que não fosse o dinheiro. Os comportamentos recompensados não são ainda bem explorados pelos dirigentes das empresas pesquisadas.

4.3.8 Remuneração dos vendedores que dá mais certo

Nesta categoria, procurou-se conhecer a remuneração que melhor agrada ao dirigente e que consegue melhores resultados. Nem sempre o sistema é o que necessariamente está implantado na empresa, mas sim o que o dirigente pensa que é o que dá mais certo. Os entrevistados que responderam a este item não explicaram porque não é implantado o sistema que ele considera o melhor. Na maioria das vezes, a resposta era de que o sistema estava sendo estudado para futura implantação.

Estou implantando um plano de vendas para este ano totalmente informatizado. Acreditamos que o que dá mais certo é o salário totalmente variável, sabendo-se o consumo médio de determinados produtos que possam garantir uma retirada mínima do vendedor.

Estabelecemos uma meta e se ela for atingida, o salário estará garantido, acima deste teto o salário é totalmente variável.

Claro que o bom ambiente de trabalho é um fator de higienização e diminuição do *turn-over* de vendedores, mas alguns entrevistados demonstraram um otimismo exagerado no que tange à relação entre patrão e empregado.

O maior comprometimento deve ser com a comissão, pagando um salário fixo bem irrisório. Não é só a questão do salário que influencia a permanência do vendedor, o relacionamento com os colegas e com os proprietários é fundamental. Muitos dos nossos vendedores já tiveram proposta de trabalho melhor, mas preferiram ficar aqui.

O que dá mais certo é pagar um ótimo salário, dentro dos limites do faturamento da empresa. Estamos estudando a possibilidade de remunerar nossos vendedores com uma participação nos lucros da empresa.

Outro entrevistado, demonstrando falta do uso de fatores motivacionais, revelou que:

Não pagamos bonificação extra para os vendedores, pois temos os promotores de venda que se articulam no mercado. Todas as nossas vendas são vendas passivas e dependem de um trabalho em equipe, o que poderia causar um conflito interno com o pagamento de prêmios extras.

Outro entrevistado, com relação às tendências de mercado, ressaltou que:

Atualmente o que vejo no mercado é a experiência de um profissional liberal terceirizado, por causa dos custos de registrar um funcionário devido aos altos valores dos encargos sociais. Existem hoje muitos profissionais de venda que preferem ser vendedores autônomos, pois ganham mais e tem mais liberdade de ação.

Não observamos nenhuma forma combinada ou diferenciada na questão do sistema de remuneração, com poucos esquemas de premiação por vendas que não fosse a comissão (salário variável).

Também não se verificou nenhum sistema de bônus por desempenho implantado, carecendo de concursos de vendas e poucas compensações não financeiras como reconhecimento por vendas diferenciadas, como certificados, medalhas e elogios.

Foi levantada a questão da falta de empresas especializadas em criar sistemas motivacionais para vendedores em Florianópolis.

4.3.9 Conhecimentos necessários para o vendedor entrar no mercado de trabalho

Nesta categoria, procurou-se observar as diretrizes necessárias para admissão de vendedores no mercado de trabalho em geral, já que elas representam o capital mais importante para a sobrevivência das empresas do comércio atacadista.

A busca pela pessoa certa é uma constante nas empresas no processo de recrutamento e seleção. Os dirigentes exigem profissionais completos com características bem próprias da profissão, como boa aparência, simpatia, ambição, etc...

Alguns entrevistados procuraram traçar um perfil adequado para vendedores que ingressam no mercado de trabalho, conforme revelado:

O vendedor precisa ter habilidades específicas da profissão, vontade de vencer, persistência e muita motivação. Queremos um vendedor sem vícios e preferimos formar este profissional na nossa empresa.

É importante que o vendedor tenha um bom relacionamento, boa aparência, boa apresentação, disponibilidade total de tempo e o dom de surpreender o cliente. O vendedor tem que ser um artista, este dom é uma qualidade que tem a ver com a personalidade da pessoa.

Acho que o vendedor precisa ter uma boa comunicação e uma ótima aparência. Saber vender para o governo é muito complicado, o vendedor precisa se especializar nesta área, adquirir a confiança do cliente, saber bem o histórico da empresa e dos produtos que ela vende e saber introduzir a sua empresa no mercado.

Um aspecto pouco citado nos livros de venda em geral foi a questão levantada por alguns entrevistados quanto aos conhecimentos na área de psicologia. No fundo, verificou-se a dificuldade de entender e descobrir com precisão o processo de decisão da compra.

Alguns entrevistados colocaram posições bem exigentes e difíceis de serem encontradas num só profissional.

Tem um certo perfil já nato do vendedor, ele precisa ser comunicativo, ter o domínio da palavra, sensibilidade de percepção como as reações dos clientes, porque você muitas vezes pode conduzir o cliente numa determinada direção em favor do seu produto ou contra ele. É importante ter esta percepção psicológica das reações do cliente. Alguém que tenha a sensibilidade de detectar as reações do cliente em relação ao produto, saber se você está agradando ou não. Eu posso apresentar dois produtos: num deles o cliente fica indeciso e no outro ele não diz nada, o vendedor precisa saber em quais dos dois ele deve insistir mais. Muitas vezes o cliente se mostra indeciso, por isso é preciso muita psicologia para lidar com o comprador.

A habilidade de relacionamento pessoal é essencial para os vendedores. Já fiz uma pesquisa com psicólogo para melhor avaliar o candidato e verificamos que a estabilidade emocional é muito importante. É preciso ter constância de temperamento.

O vendedor precisa, além do conhecimento técnico, saber se relacionar com o cliente. Em geral, o vendedor experiente já vem com uma rede de contatos muito importante para a empresa que ele vai trabalhar. Com isto, ele traz muitas informações para dentro da empresa. A principal qualidade de um vendedor que quer entrar no mercado de trabalho é ter carisma.

Os vendedores precisam deixar de ser acomodados, hoje em dia é necessário também disponibilidade para viajar muito. Os nossos principais clientes já deixaram claro que só compram nossos produtos com a visita pessoal dos nossos vendedores. Já tentamos o *call-center*, a Internet, mas não deu certo.

O vendedor precisa ter senso de organização, ter uma excelente apresentação, ter eloquência e ser uma pessoa que consegue exprimir suas idéias com facilidade. Nós buscamos pessoas que gostam de aprender, pessoas que não tenham medo de lidar com outras pessoas.

O vendedor tem que ser uma pessoa dinâmica, extrovertida, com muito senso de responsabilidade, espírito de equipe e ser bastante honesta. Existem no mercado muitos vendedores 'viciados' em erros antigos, acaba não dando certo. Há também os que se deslumbram com o sucesso, o vendedor precisa também de uma dose de humildade.

As especificações do cargo são exigência da empresa para o bom desempenho do profissional contratado. A escolaridade, aptidões e habilidades, como a criatividade, são fatores importantes para o sucesso da contratação. O dom aliado à técnica passa a ser uma associação imbatível para quem quer entrar neste mercado de trabalho

O vendedor precisa estar identificado com a função que ele vai ter, precisa ter um bom conhecimento técnico, precisa de uma formação dentro do seu segmento, marketing, saúde, indústria, etc... Ele precisa ter uma boa base na sua área de atuação. Como cada empresa tem seu modo de trabalhar, o conhecimento do produto é dado pela empresa e depende do profissional querer ou não aprender. Mas existem indivíduos que, apesar de não entenderem muito bem do produto, nunca vão morrer de fome, porque eles conseguem vender qualquer coisa. Mas, se estas pessoas estiverem bem treinadas elas acabam se tornando exceções no mercado de trabalho, são as melhores. Você pode tornar o indivíduo um grande vendedor técnico, agora se ele tiver uma vocação, fica acima da média, pois se ele usar toda a sua criatividade vai ficar bem acima da média.

Algumas coisas são da aparência de cada um. A pessoa que vende precisa estar bem apresentada, olhar no olho da pessoa, inspirar confiança, ter argumentos, pois o básico de vendas é o relacionamento com as pessoas. Mas, muitas vezes, uma ótima apresentação só não serve, é importante fazer uma boa demonstração de si próprio, ser criativo nas soluções de venda.

Para acessar o mercado de trabalho na área de vendas são necessário diversos atributos profissionais, conhecimento de mercado e uma ótima rede de relacionamentos. O vendedor profissional faz a diferença quanto carrega com ele uma carteira de clientes, fruto de anos de trabalho, de dedicação e gosto pela arte de vender.

4.3.10 Conhecimentos necessários para o vendedor permanecer no mercado de trabalho

Procurou-se, nesta categoria, saber o que os vendedores precisam para se manter ativos no mercado de trabalho.

Alguns entrevistados, reforçando o perfil desejado para que o profissional de vendas permaneça trabalhando, relataram que:

O vendedor para permanecer no mercado de trabalho precisa ter carisma.

Para permanecer no mercado de trabalho é necessário um aprimoramento contínuo, mesmo que os resultados não sejam bons, o grande desafio é manter a nossa mente aberta para novas técnicas de venda, novas tecnologias. É muito importante haver um aprimoramento, seja através de um curso de vendas ou até mesmo um curso de idiomas. O aprendizado tem que ser uma tônica para o vendedor se manter no mercado de trabalho.

Não há dúvida que as pessoas que melhor se relacionam e que tem um espírito de humor adequado sabem se colocar, ouvir o cliente. Estas pessoas têm uma chance maior de permanecer no mercado de trabalho. O vendedor precisa ter uma ampla cultura geral para poder conversar com os clientes sobre os mais diversos assuntos. Existe um *feeling*, uma coisa do interior da pessoa, difícil de explicar, que faz com que um bom vendedor consiga prolongar uma conversa por mais tempo que o combinado com o cliente.

Os resultados em venda acabam sendo o fator determinante para avaliação do trabalho do vendedor. Os dirigentes vão sempre cobrar dos seus vendedores o cumprimento das metas desejadas. Faz parte do dia a dia do vendedor trabalhar sob a pressão dos resultados imediatos. Quem não sabe lidar com isto está fora do mercado de trabalho em definitivo.

O vendedor só permanece no mercado de trabalho se conseguir bons resultados para a empresa. Se você provou e gostou, não vai jogar fora a oportunidade, ainda mais se você passar no *'test-drive'*, você tem que ir em frente e continuar na profissão.

Para permanecer no mercado de trabalho o vendedor precisa demonstrar resultados, vendedor é para isto. É para fazer a empresa sobreviver no mercado. Se ele não vende, alguma coisa está errada: ou ele ou a empresa.

Outro entrevistado chama a responsabilidade da manutenção do negócio para o homem de vendas, conforme relatou:

É importante para o vendedor se manter no mercado ter inteligência emocional, ter alta motivação, colocar desafios pessoais e ter ambição para crescer na empresa. Não considero vendas uma profissão e sim uma atividade. Eu diria que é uma das atividades principais de qualquer empresa, sem venda nenhuma empresa sobrevive. Por isso, o vendedor deve ter a dimensão da sua responsabilidade. Trabalhar com vendas é uma atividade muito importante, mas acho que falta aos atuais vendedores a dimensão da sua responsabilidade.

Outro entrevistado questionou que é preciso aumentar os conhecimentos dos vendedores para melhor desempenhar suas funções, conforme relatou:

O vendedor precisa aperfeiçoar seus conhecimentos. Saber o que ocorre em redor, não pode parar no tempo e no espaço. Ler jornal todos os dias e ter um computador em casa para acessar a Internet. Eu sempre digo para meus vendedores: vocês têm que se atualizar sempre, trabalhar pensando que o mundo não parou hoje, que o mundo continua todos os dias, sempre depois de 24 horas o sol nasce novamente e todos os dias há coisas novas e vocês têm que estar a par dos acontecimentos. Nós, por exemplo, temos dois ou três lançamentos por mês, temos um total de 3000 itens para vender.

Deposita-se muita confiança no vendedor quando uma empresa entrega sua lista de preços, com os seus produtos para serem demonstrados e convencer os clientes a optarem por eles em detrimento da concorrência. A responsabilidade aumenta quando a empresa precisa criar relacionamentos mais duradouros através da fidelização de clientes.

O profissional de vendas para permanecer neste mercado de trabalho extremamente competitivo, com guerra de preços, velocidade da tecnologia, mudanças constantes no ambiente interno e externo e as exigências da era do conhecimento, deve estar muito bem preparado. Vender não pode ser simplesmente considerado com uma atividade simples e de segunda categoria. Para permanecer no mercado de trabalho, o profissional de vendas assume um papel de extrema importância, ainda pouco valorizado na nossa sociedade, conforme constatado em muitas situações desta pesquisa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse capítulo apresenta as conclusões sobre a pesquisa e as recomendações necessárias quanto aos envolvidos sobre o assunto tratado neste trabalho.

5.1 CONCLUSÕES

Com relação à percepção dos dirigentes quanto às funções a serem exercidas e ao desempenho esperado de profissionais da área de vendas, verificou-se um bom entendimento quanto às funções a serem exercidas pelo seu vendedor, apesar de a grande maioria sobrecarregar seus vendedores com diversas funções simultaneamente. A ênfase na função de consultor foi a mais citada.

Quanto ao desempenho esperado, verificou-se que a medição para este item se dá somente quanto aos resultados de vendas alcançados, não sendo verificado nenhum sistema de avaliação formal pelo desempenho da atividade profissional como um todo.

O sistema de remuneração, na sua maioria, é o tradicional: fixo mais comissões, não se verificou nenhum sistema de incentivos diferenciado por performance superior. Evita-se o sistema de quotas mensais e anuais.

Não se observou em nenhuma das empresas pesquisadas um plano de vendas formalizado, nem a prática do uso de uma convenção de vendas anual como incentivo ao congraçamento profissional e motivação extra para o atingimento de objetivos pré-estabelecidos.

Observou-se um índice de *turn-over* baixo neste segmento estudado, talvez devido à alta necessidade de especialização quanto ao conhecimento do produto, à carência de bons profissionais e ao investimento da empresa em recursos humanos na busca de novos talentos.

Apresentam-se, a seguir, as conclusões relativas aos objetivos específicos de pesquisa e às perguntas de pesquisa:

Quanto a verificar o nível de informação que os dirigentes possuem a respeito da profissão de vendedor, verificou-se que a grande maioria entende o trabalho de vendas como uma atividade, uma atividade muito importante para sua empresa, mas que não é vista como uma profissão como outra qualquer, que se precisa de tempo para sua adequada formação.

O principal, para os dirigentes, é forte conhecimento do produto, nem sempre possível devido ao nível de complexidade de alguns deles e o pouco tempo disponibilizado para o completo domínio dos vendedores de todas as características, benefícios e aplicações do produto para utilização dos clientes.

Além disso, verificou-se pouca ênfase no treinamento formal de produtos e técnicas de vendas em horário fora do expediente de trabalho.

No item para caracterizar as qualificações conceituais (habilidade e competências) verificou-se que a necessidade de se contratar pessoas com o chamado “dom de vender” é muito alto. A busca para contratação de novos profissionais é sempre por pessoas já com experiência no ramo, que passaram pelo teste do vendedor eficiente, além da competência técnica necessária para conhecer profundamente o produto vendido. A competência mais uma vez é medida somente pelos resultados alcançados no curto prazo (no máximo 6 meses).

Verificou-se a exigência de formação formal, de preferência de nível superior, capacidade de adaptação face às constantes mudanças tecnológicas dos produtos e dos meios eletrônicos de comunicação. Além da capacidade de convencimento quanto às vantagens da opção pela compra do seu produto devido à qualidade superior em relação aos concorrentes. A venda no atacado pura e simplesmente pelo menor preço, neste segmento estudado, é quase que totalmente descartada.

Quanto ao perfil requerido pelos dirigentes, encontrou-se as mesmas características identificadas na literatura de vendas, algumas delas são: persistência, conhecimento do produto, boa apresentação, boa dicção, ótimo relacionamento, simpatia, alto grau de responsabilidade, espírito de equipe, extroversão, dinamismo, carisma, motivação e facilidade de persuasão. Além do papel de consultor, o papel de negociador é considerado como essencial para a maioria das empresas. O papel de tirador de pedido é evitado pela maioria dos dirigentes, mas alguns preferem o vendedor que só tira pedidos através do telefone com uma tabela de preços pré-fixada e uma lista de itens disponíveis no estoque. Quando surgem oportunidades de fechamento de grandes volumes de produtos, as negociações ficam a cargo dos dirigentes.

Verificou-se também o papel de relações públicas da empresa como importante, fazendo com que o vendedor tenha que atuar em diferentes áreas como recepcionar e prestar serviços extras para os clientes, às vezes até de outros vendedores.

No item para analisar a relação entre o grau de necessidade das empresas e a qualificação dos profissionais de vendas, verificou-se mais uma vez que existe uma necessidade grande de especialização quanto ao conhecimento do produto e uma qualificação superior na área de atuação da empresa. Também existe uma carência quanto à aplicação das técnicas de vendas. A maioria dos bons profissionais na área técnica não possui a mesma qualificação na área de comercialização do produto, como conhecimentos de opções financeiras, comparativos com os concorrentes, técnicas de apresentação e técnicas de perguntas. O conhecimento profundo da concorrência é mostrado como muito importante. A contratação de profissionais dos concorrentes com uma boa carteira de clientes é vista com bons olhos. Observou-se, inclusive, que um profissional deste nível é bem disputado no mercado de trabalho.

Finalmente, podemos definir como diretrizes a serem observadas no recrutamento e seleção de profissionais de venda para a área de comércio atacadista de bens duráveis, os seguintes parâmetros: nível superior, conhecimento de técnicas de vendas, de matemática financeira, de contabilidade, de psicologia aplicada, de microinformática, alta aptidão para vendas, capacidade de assumir riscos, estabilidade emocional, ambição para crescer na empresa, criatividade nas soluções de venda e ampla cultura geral.

O requerimento para trabalhar na busca de soluções é essencial. Para isso é necessário estar bem atualizado quanto às novas tecnologias e às necessidades do mercado. Oferecer sugestões efetivas para melhoria dos negócios dos clientes é imperativo e deve ser uma constante no dia a dia deste profissional.

5.2 RECOMENDAÇÕES

Ao final da pesquisa, observou-se que alguns aspectos relacionados com as empresas pesquisadas e algumas abordagens ou aprofundamentos sobre o tema deixaram de ser enfocados. Assim, sugerem-se outros temas e enfoques que poderão acrescentar ou dar novos direcionamentos para novos trabalhos.

Considerando as análises e conclusões obtidas através desta pesquisa, algumas recomendações podem ser sugeridas sobre o tema estudado. Citam-se como recomendações:

- Realizar outra pesquisa verificando a percepção dos profissionais de venda, pois assim seria possível ver sob outro ângulo as necessidades dos profissionais para melhor se posicionarem no mercado de trabalho.
- Realizar outra pesquisa junto aos dirigentes de outros segmentos de mercado, como a indústria para poder fazer uma comparação entre eles com conclusões mais assertivas e abrangentes sobre a percepção de um maior número de dirigentes.
- Estudar o nível de satisfação dos clientes com os vendedores que os atendem para entender o comportamento do consumidor em relação a este profissional.
- Aplicar a percepção dos dirigentes quanto ao perfil desejado para orientação de futuros currículos para escolas de formação profissional, propõe-se melhor adequar a formação acadêmica do profissional de vendas à realidade do mercado de trabalho.

- Criar um certificado de aptidão para exercício da profissão de vendedor na área do comércio homologado por órgãos como o CDL, FECOMÉRCIO, SENAC e SESC para que se tenha uma referência relevante no processo de seleção e recrutamento das empresas.
- Aperfeiçoar um plano de incentivos que atraiam os vendedores do comércio atacadista de bens duráveis a se motivarem na busca de melhores resultados de venda, criando um ambiente positivo e atraente nestas empresas.

Para finalizar, espera-se ter contribuído para um melhor e mais amplo entendimento do tema exposto. Considerando que as novas tecnologias estão exigindo um profissional cada vez mais competente, cabe ao vendedor demonstrar suas competências no desenvolvimento de suas atividades e mostrar seu verdadeiro papel e importância dentro das organizações.

REFERÊNCIAS

- ALVES, Judith. A. **O planejamento de pesquisas qualitativas em educação**. Cadernos de pesquisa. São Paulo: EDUSP, P. 53-61,1991.
- BARBETTA, Pedro A. **Estatística aplicada às Ciências Sociais**. 4. ed. Florianópolis: Ed. da UFSC, 2001.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BERGAMINI, Cecília W. **Motivação nas organizações**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- BOTELHO, Eduardo. **Você pode ficar rico: aprenda a vender bem**. São Paulo: Gente, 2003.
- BROOKS, William. **Vendas de alto impacto**. São Paulo: McGraw-Hill, 1998.
- CAMPELLO, B.S.; CAMPOS, C.M. **Fontes de Informação especializada**. Belo Horizonte: UFMG/PROED, 1988.
- CASTRO, C.M. **A prática da pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.
- CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A. **Metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Makron, 1996.
- CHARRON, C. G. et al. **Introdução à psicologia aplicada à administração**. São Paulo: Saraiva, 1978.
- CHIZOTTI, Antonio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. São Paulo: Cortez, 1995.
- CINTERFOR/OIT. Centro Interamericano de Investigação e Documentação sobre Formação Profissional da Organização Internacional do Trabalho. Disponível em: <www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/>. Acesso em: 09 set. 2003.
- COBRA, Marcos. **Administração de vendas**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- COBRA, Marcos. **Vendas: como ampliar o seu negócio**. São Paulo: Atlas, 1996.
- COHEN, Herb. **Você Pode Negociar Qualquer Coisa**. Rio de Janeiro: Record, 1999.
- COSTA, Sergio Francisco da. **Método Científico: os caminhos da investigação**. São Paulo: Harbra, 2001.
- COX, Jeff; STEVENS, Howard. **Vendendo a roda**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- CRAWFORD, Richard. **Na era do capital humano: o talento, a inteligência e o conhecimento como forças econômicas, seu impacto nas empresas e nas decisões de investimento**. São Paulo: Atlas, 1994.
- DA SILVA, Adelphino. **Organização e técnica comercial**. São Paulo: Atlas, 1992.
- DAY, R.H. **Psicologia da percepção**. Rio de Janeiro: J.Olympio, 1974.
- DICIONÁRIO DE ECONOMIA E GESTÃO. Porto-Portugal: Lello & Irmão, 1984.

DICIONÁRIO DE ECONOMIA. Disponível em :

<<http://formosaonline.com.br/geonline/textos/economia/>>. Acesso em 14/11/2003.

DONALDSON, Michael & DONALDSON, Mini. **Técnicas de negociação**. Rio de Janeiro: Campos, 1999.

DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor**. práticas e princípios. São Paulo: Pioneira, 1986.

DRUCKER, Peter F. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. São Paulo: Pioneira, 1995.

DRUCKER, Peter F. **Marketing para o século XXI**. São Paulo: Futura, 1999.

DRUCKER, Peter F. **Sociedade pós-capitalista**. 5.ed. São Paulo: Pioneira, 1996.

DUFF, Mike. O importante é vender. **HSM Management**. Revista de Informação e Conhecimento para Gestão Empresarial. São Paulo – SP: ano x, nº 2, p. Xx-xx, mai/jun/1997.

DUFFY, Daintry. Uma idéia capital. **HSM Management**. Revista de Informação e Conhecimentos para Gestão Empresarial. São Paulo – SP: ano 4, nº 22, p.72-78, set/out/2000.

ENGEL, James F; BACKWELL, Roger D.; MINIARD, Paul W. **Consumer behavior**. Orlando: Drydem Press, 1995.

ESTEVES ASSOCIADOS. Pesquisa de vendas. **Revista Técnica de Vendas**. Curitiba – PR: p. 4-5, nov/1996.

FORGUS, Ronald H. **Perception**. New York: McGraw-Hill, 1965.

FREIRE, Gilberto. **A vida social no Brasil nos meados do século XIX**. 2. ed. Rio de Janeiro: Artenova, 1977.

FUTRELL, Charles M. **Vendas: Fundamentos e novas práticas de gestão**. São Paulo: Savaiva, 2003.

GADE, C. **Psicologia do consumidor**. São Paulo: EPU, 1980.

GOBE, Antonio , FISCHER, César, SOUZA, José, MOREIRA, Júlio , PASQUALE, Perroti. **Administração de Vendas**. São Paulo: Saraiva, 2001.

GODOY, Arilda. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. REVISTA DE ADM. EMPR. São Paulo: FGV, V.35, nº 6, p. 57-63, 1995.

GREENBERG, Herb, WERNSTEIN, Harold & SEENEY, Patrick. **As 5 qualidades do SUPER-VENDEDOR**. Como contratar e desenvolver campeões de vendas. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

HOPKINS, Tom. **Como ser um grande vendedor**. Rio de Janeiro: Record, 1980.

HOPKINS, Tom. **Venda para leigos**. São Paulo: Berkeley Brasil, 1996.

IVEY, Paul Wesley. **A arte de vender**. Rio de Janeiro: Mérito, 1937.

KERLINGER, F.N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual**. São Paulo: EDUSP, 1980.

- KLEIN, David A. **A gestão estratégia do capital intelectual**: recursos para a economia baseada em conhecimento. Rio de Janeiro: Quakitymark, 1998.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. Análise, Planejamento, Implementação e Controle. São Paulo: Atlas, 1998.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 10 ed. (A edição do novo milênio). São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- LAS CASAS, Alexandre. **Administração de vendas**. São Paulo: Atlas, 1999.
- LEY, Forbes. **O Super vendedor**. São Paulo: Nobel, 1998.
- LIBERMAN, John. **Fortalecendo sua equipe de vendas**. São Paulo: Makron, 1994.
- MARKS, Ronald B. **Personal Selling**: an interactive approach. Boston: Allyn and Bacon, 1998.
- MASLOW, A. **Psicologia do ser**. Rio de Janeiro: Eldorado Tijuca, 1966.
- MATOS, Francisco Gomes de. **Negociação Gerencial**. Rio de Janeiro: LCT, 1983.
- MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. Metodologia, planejamento, execução, análise. São Paulo: Atlas, 1995.
- MINAYO, M.C.S. **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes, 1998.
- MINISTÉRIO DO TRABALHO/SINE. **Informativo Mensal do Nível de Emprego. CAGED**. Florianópolis –SC: out/2003.
- OIT. Nuevo **Informe de la OIT sobre las tendencias mundiales del empleo en 2003**. Global Employment Trends, Oficina Interacional del Trabajo, Ginebra, 24 de enero de 2003. <www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/>. Acesso em: 09 set. 2003.
- OLMI, André; JULY, Fortuné. **Administração de vendas**. Rio de Janeiro: LTC, 1971.
- PADOVEZE, Clóvis Luís. Aspectos da gestão econômica do capital humano. **Revista de Contabilidade do Conselho Regional de Contabilidade de São Paulo**. São Paulo – SP: ano IV, nº 14, p.4-20, dez/2000.
- PETERS, Tom. O perfil dos grandes vendedores. **HSM Management**, Revista de Informação e Conhecimento para Gestão Empresarial. São Paulo – SP: ano 6, nº 33, p. 98-106, jul/ago/2002.
- PORTER, Henry. **Como Administrar a Força de Vendas** – Biblioteca Harvard de Administração de Empresas.
- RAUPP, Elena Hahn. A contabilidade e o valor real das empresas mediante identificação dos valores internos. **Revista Brasileira de Contabilidade**. Brasília – DF: ano 30, nº 128, p.50-68, mar/abr.2001.
- RICHARDSON, R. J. et. al. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. Petrópolis: Vozes, 1989.
- RICHERS, Raimar. **O que é marketing**. São Paulo: Braziliense, 1990.

SALES & MARKETING MANAGEMENT. As mentiras do vendedor. **HSM Management**, Revista de Informação e Conhecimento para Gestão Empresarial, ano 6, nº 35, p. 158-162, nov/dez/ 2002.

SANTOS, A. R. dos. **Metodologia científica**: a construção do conhecimento. 2 ed. Rio de Janeiro: DP&A, 1999.

SCHIFFMAN, Stephen. **Os 25 hábitos em venda dos mais bem sucedidos vendedores**. Rio de Janeiro: Record, 1999.

SELLTIZ, Clarice, RIBEIRO, I. de Oliveira. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: EPU, 1987.

SESC/SP – Serviço Social do Comércio de São Paulo. Disponível em: <www.sescsp.com.br/sesc/hotsites/memoriasdocomercio/comercio/>. Acesso em: 10 set. 2003.

SHAPIRO, Benson B. **Conquistando clientes**. São Paulo: Makron Books, 2003.

SILVA, Adelfino Teixeira da. **Organização e técnica comercial**. São Paulo: Atlas, 1992.

SIMÃO, Livia M. Interação pesquisados-sujeito: a perspectiva de ação social na construção do conhecimento. **Ciência e Cultura**, vol. 41, p. 1195-1202, 1989.

SIMÕES, E. A. Q., TIEDEMANN, K. B. **Temas básicos de psicologia**: psicologia da percepção. São Paulo: EPU, 1985.

STANTON, William; BUSKIAK, Richard. **Administração de vendas**. Rio de Janeiro: Guanabara Dois, 1984.

STANTON, William; SPIRRO, Rosann. **Administração de vendas**. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

STEM, Dave. **Como os vencedores vendem**. São Paulo: Futura, 2003.

STILL, Richard; CUNDIFF, Edward S. **Sales management**: decision, policies, and cases. N.J.: Prentice-Hall, 1969.

TAYLOR, Robert F. **123 Atitudes positivas em vendas**. São Paulo: Nobel, 1991.

TRIVIÑOS, Augusto N. **Introdução à pesquisa em Ciências Sociais**. São Paulo: Atlas, 1987.

WILSON, M. T. **Técnica e organização de vendas**. Rio de Janeiro: Fórum, 1973.

ZAISS, Carl. **Treinamento eficaz em vendas**. São Paulo: Atlas, 1994.

ZIGLAR, Zig. **Os Segredos da Arte de Vender**. Rio de Janeiro: Record, 1999.

ANEXOS

ANEXO 1 – RELAÇÃO DAS EMPRESAS PESQUISADAS

Reprodutos Ópticos Ltda – comércio atacadista de artigos de uso pessoal e doméstico.

Biomarchesini Produtos Científicos Ltda – comércio atacadista de instrumentos e materiais médico, cirúrgico, hospitalar e laboratorial.

Quimilabor Química e Diagnóstica Ltda – comércio atacadista de instrumentos e materiais médico, cirúrgico, hospitalar e laboratorial.

Crivitta Diagnóstica Ltda – comércio atacadista de instrumentos e materiais médico, hospitalar e laboratorial.

Visosom Lâmpadas Especiais Audiovisuais Ltda – comércio atacadista de lustres, luminárias e abajures.

Escritolândia Comércio de Móveis e Equipamentos para Escritório Ltda – comércio atacadista de máquinas e equipamentos para escritório.

Invert do Brasil S/A – comércio atacadista de móveis.

HVA Distribuidora Ltda – comércio atacadista de equipamentos de informática e peças.

Weightech Comércio, Importação e Exportação de Equipamentos de Pesagem Ltda – comércio atacadista de máquinas e equipamentos para o comércio e peças.

Digilab S/A – comércio atacadista de equipamentos de informática e peças.

Sullimagem Produtos para Diagnósticos Ltda – comércio atacadista de máquinas, aparelhos, equipamento e material odonto-médico.

BHA do Brasil Ltda – comércio atacadista de máquinas, equipamentos para o comércio e peças.

Back Comércio de Equipamentos Eletrônicos Ltda – comércio atacadista de aparelhos eletrônicos para uso pessoal e doméstico.

ANEXO 2 – CARTA DE APRESENTAÇÃO

Florianópolis, 28 de novembro de 2003.

À:

Prezado(a) Senhor(a)

Estamos realizando um estudo científico junto ao setor do comércio atacadista de Florianópolis. O tema é a Administração de Vendas.

O referido trabalho está sendo orientado pelo Prof.Dr. Carlos W. Mussi do Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

É de fundamental importância a sua participação na pesquisa, haja vista a necessidade de se aprofundar conhecimento sobre a realidade dos profissionais de vendas no setor do comércio.

Solicitamos a especial atenção no agendamento de um encontro com nosso Mestrando, Sr. Antonio Sergio Santos do Carmo, para que possamos realizar entrevista que servirá de fundamentação na execução dos trabalhos. Ressalta-se que a entrevista demandará, aproximadamente, 30 minutos.

Desde já, agradecemos a sua colaboração e participação, garantindo que os resultados poderão ser fornecidos, sem ressalvas, desde que sejam do seu interesse.

Atenciosamente

Dr. Carlos W. Mussi
Prof. Orientador CPGA/UFSC

ANEXO 3 – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Questionário número

ROTEIRO PARA ENTREVISTA QUALITATIVA COM DIRIGENTES DE EMPRESAS DE MÉDIO E GRANDE PORTE DO COMÉRCIO ATACADISTA DE BENS DURÁVEIS DE FLORIANÓPOLIS

Entrevistador(a): _____ Data: _____

Este questionário será utilizado exclusivamente para a Dissertação de Mestrado em Administração do mestrando Antonio Sergio Santos do Carmo. Todos os dados individuais serão mantidos em absoluto sigilo.

OBRIGADO PELA COLABORAÇÃO.

1. Nome da empresa: _____
end. Web Site : _____

2. Nome do entrevistado (pedir cartão de visita): _____
e-mail: _____
Sexo: () M () F
Idade: () 20-30 anos () 30-40 anos () 40-50 anos () 50-60 () +60 anos
Nível de escolaridade: _____

3. Tempo de atuação com profissionais de vendas: _____
Tempo de atuação como empresário: _____

4. Quantidade de profissionais de vendas: _____
Gerente de Vendas: _____ Vendedores Internos: _____ Vendedores Externos: _____
Outros (especificar): _____

5. Qual é a formação exigida para o seu profissional de vendas?

6. Considerando as necessidades da atividade do profissional de vendas, quais conteúdos você acha que deve ter maior importância para formação deste profissional?

7. No seu entender, quais são as principais deficiências dos candidatos para a área de vendas?

8. Quais são os principais papéis a serem desempenhados pelos seus profissionais de vendas? (expectativa).

9. Quais papéis os profissionais de vendas desempenham com maior frequência?

10. Quais papéis os profissionais de vendas desempenham com mais eficácia?

11. Que perfil de remuneração dos profissionais de vendas proporciona maior eficácia?

12. Que perfil de remuneração dos profissionais de vendas proporciona maior comprometimento?

13. Do seu ponto de vista, quais conhecimentos um profissional de vendas necessita ter para facilitar seu acesso ao mercado de trabalho?

14. Do seu ponto de vista, quais conhecimentos um profissional de vendas necessita ter para permanecer no mercado de trabalho?
