

**JOSIANE PIAZZA DA ROSA**

**HABILIDADES E CARACTERÍSTICAS DA FORÇA DE VENDAS  
NO COMÉRCIO VAREJISTA DE ACESSÓRIOS PARA CASA  
NOS MUNICÍPIOS DE FLORIANÓPOLIS E SÃO JOSÉ**

**FLORIANÓPOLIS – SC**

**2008**

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

**UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA – UDESC  
CENTRO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO – ESAG  
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO  
LINHA DE PESQUISA: ORGANIZAÇÕES E TECNOLOGIAS DE  
GESTÃO**

**JOSIANE PIAZZA DA ROSA**

**HABILIDADES E CARACTERÍSTICAS DA FORÇA DE VENDAS  
NO COMÉRCIO VAREJISTA DE ACESSÓRIOS PARA CASA  
NOS MUNICÍPIOS DE FLORIANÓPOLIS E SÃO JOSÉ**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração da ESAG/UDESC como requisito parcial à obtenção do título de mestre em Administração de empresas.

**Orientadora:** Dr<sup>a</sup> Jane Iara Pereira da Costa

**FLORIANÓPOLIS – SC**

**2008**

**JOSIANE PIAZZA DA ROSA**

**HABILIDADE E CARACTERÍSTICAS DA FORÇA DE VENDAS  
NO COMÉRCIO VAREJISTA DE ACESSÓRIOS PARA CASA  
NOS MUNICÍPIOS DE FLORIANÓPOLIS E SÃO JOSÉ**

Dissertação aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de mestre, no curso de Mestrado Profissional em Administração da Universidade do Estado de Santa Catarina – UDESC.

**Banca Examinadora:**

Orientadora:

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Jane Iara Pereira da Costa  
UDESC

Membros:

---

Prof. Dr. Nério Amboni  
UDESC

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Christiane Kleinübing Godoi  
UNIVALI

**FLORIANÓPOLIS, 29/05/2008.**

A todos aqueles que me ensinaram e mostraram que sonhar é, além de possível, preciso, pois para se conseguir algo realmente especial é necessário sonhar.

À minha filha querida Julia e ao meu amor Andrei, pela grande paciência que têm comigo em minha incessante busca pelo saber.

## AGRADECIMENTOS

Em todas as atividades que envolvem pessoas só é possível realizar algo se houver boa vontade, respeito e colaboração. Agradeço, então, a todos aqueles que tornaram possível a conclusão de mais esta etapa em minha vida.

Em especial expresso meus agradecimentos à:

- À professora Jane Iara Pereira da Costa, pela orientação e incentivo.
- Aos Professores do Mestrado Profissional da UDESC, pelos conhecimentos que compartilharam conosco.
- A toda a equipe da ESAG, pela oportunidade de realização do mestrado.
- Às empresas que colaboraram para a realização deste trabalho.
- Aos meus colegas de turma, cujo trabalho de equipe contribuiu, sem dúvida, para o bom êxito deste trabalho.
- Aos meus familiares e amigos, que entenderam que a execução deste trabalho exigiria sacrifícios e que foram tão tolerantes ao abrirem mão de alguns momentos de nosso convívio para que eu pudesse estudar.
- A todos aqueles que, de maneira direta ou indireta, contribuíram para a realização deste trabalho.
- Àqueles que duvidaram, pois me deram estímulo para realizar e mostrar que era possível.
- A Deus.

O pessimista queixa-se dos ventos;  
O otimista espera que mudem;  
O realista ajusta as velas.

Sócrates

## RESUMO

Este trabalho teve como principal objetivo levantar as principais habilidades e características da força de vendas do comércio varejista de artigos de uso doméstico, nos municípios de Florianópolis e São José. Identificou as habilidades consideradas mais importantes pelos gestores, vendedores e, também, pelos clientes. Vender é uma tarefa árdua e complexa que exige do profissional conhecimento técnico profundo do produto, habilidades para uso das técnicas de venda, habilidades interpessoais, alta motivação, paciência para lidar com situações adversas e atitudes pró-ativas. Os dados deste trabalho acadêmico foram obtidos através do uso de uma metodologia que se dividiu em duas etapas. Na fase exploratória buscou os fundamentos da função de vendas e as habilidades apontadas, por diversos autores, como necessárias ao bom desempenho na atuação do vendedor. Na etapa descritiva, buscou dados junto aos gestores, vendedores e os clientes sobre estas características e habilidades. Por fim, a realização desta pesquisa possibilitou concluir que embora a visão dos gestores, dos vendedores e dos clientes seja, em alguns pontos, divergente, o resultado geral da pesquisa permite afirmar que as características e habilidades apontadas pela literatura pesquisada como importantes na atuação dos vendedores teve sua relevância confirmada pela pesquisa.

**PALAVRAS-CHAVE:** Força de vendas. Vendedores. Características. Habilidades. Competências.

## **ABSTRACT**

This work had as main objective to raise the main abilities and characteristics of the force of sales of the article retailing of domestic use, in the cities of Florianópolis and St Jose. It identified the abilities considered more important for the managers, salesmen and, also, for the customers. Sale is an arduous and complex task that demands of the professional knowledge deep technician of the product, interpersonal abilities for use of the techniques of sale, abilities, high motivation, patience to deal with adverse situations and pro-active attitudes. The data of this academic work had been gotten through the use of a methodology that if divided in two stages. In the exploratory phase it searched the beddings of the function of sales and the pointed abilities, for diverse authors, as necessary to the good performance in the performance of the salesman. In the descriptive stage, it searched given next to the managers, salesmen and the customers on these characteristics and abilities. Finally, the accomplishment of this research made possible to conclude that even so the vision of the managers, the salesmen and the customers is, in some points, divergent, the general result of the research allows to affirm that the characteristics and abilities pointed for searched literature as important in the performance of the salesmen it had its relevance confirmed for the research.

**KEYWORDS:** Sales force. Salespeople. Characteristics. Abilitys. Competences.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Mix de Marketing.....	21
Figura 2 – Os 4Ps do mix de marketing .....	21
Figura 3 – Correspondência entre os 4Ps e 4Cs.....	22
Figura 4 – Sistema simples de marketing .....	23
Figura 5 – Estrutura de canais de distribuição .....	32
Figura 6 – Determinantes do valor entregue ao cliente .....	39
Figura 7 – Modelo de AIDA .....	43
Figura 8- Modelo das cinco etapas do processo de compra .....	44
Figura 9 – Etapas entre a avaliação de alternativas e a decisão de compra .....	46
Figura 10 - As oito etapas do processo de vendas .....	47
Figura 11 – Modelo dos fatores determinantes da performance dos vendedores.....	53

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Classificações e categorizações do varejo .....	35
Quadro 2 – Comportamento de compra .....	44
Quadro 3 – Modelos de competências .....	60
Quadro 4 – O efeito persuasivo da comunicação na venda pessoal.....	62
Quadro 5 – Habilidades interpessoais.....	62
Quadro 6 – Habilidades em vendas .....	63
Quadro 7 – Conhecimentos técnicos necessários .....	64
Quadro 8 – Modelo genérico de competências dos vendedores.....	66
Quadro 9 – Traços que impressionam positivamente .....	68
Quadro 10 – Traços que aborrecem .....	68
Quadro 11 – População pesquisada. ....	76
Quadro 12 - Quesito mais representativo: Habilidades interpessoais .....	108
Quadro 13 - Quesito mais representativo: Habilidades em vendas.....	111
Quadro 14 - Quesito mais representativo: Habilidades técnicas.....	116
Quadro 15 - Quesito mais representativo: Aparência pessoal .....	119
Quadro 16 – Modelo genérico de competências para o varejo desenvolvido pela autora .....	124

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Gênero do cliente x Faixa etária.....	80
Tabela 2 - Gênero do cliente x Nível de instrução.....	80
Tabela 3 - Gênero do cliente x Renda familiar .....	81
Tabela 4 - Nível de importância das habilidades dos vendedores sob o ponto de vista dos clientes .....	82
Tabela 5 - Idade do cliente X Importância atribuída à adequação do método de vendas a cada cliente e situação .....	84
Tabela 6 - Nível de instrução do cliente x Importância atribuída à adequação do método de vendas a cada cliente e situação.....	84
Tabela 7 - Gênero do cliente x Importância atribuída à adequação do método de vendas a cada cliente e situação .....	85
Tabela 8 - Renda familiar do cliente x Importância atribuída à adequação do método de vendas a cada cliente e situação .....	85
Tabela 9 - Nível de instrução do cliente x Importância atribuída ao conhecimento das características técnicas dos produtos que vende .....	86
Tabela 10 - Renda familiar do cliente x Importância atribuída ao conhecimento das características técnicas dos produtos que vende .....	87
Tabela 11 - Renda familiar do cliente x Importância atribuída à Criatividade.....	88
Tabela 12 - Renda familiar do cliente x Importância atribuída à capacidade de perceber que aspectos impedem o cliente de fechar a venda .....	88
Tabela 13 - Gênero do cliente x Preferência por gênero do vendedor .....	89
Tabela 14 - Gênero do vendedor x Faixa etária .....	90

Tabela 15 - Gênero do vendedor x Nível de instrução .....	90
Tabela 16 - Gênero do vendedor x Curso de vendas.....	91
Tabela 17 - Gênero do vendedor x Experiência prévia em vendas.....	91
Tabela 18 - Gênero do vendedor x Tempo de trabalho em vendas .....	92
Tabela 19 - Gênero do vendedor x Experiência com acessórios para casa .....	92
Tabela 20 - Gênero do vendedor x Tempo de venda de acessórios.....	93
Tabela 21 - Idade do vendedor x Tempo de trabalho em vendas .....	93
Tabela 22 - Idade do vendedor x Tempo de trabalho em venda de acessórios.....	94
Tabela 23 - Experiência prévia em vendas x Experiência com acessórios para casa .....	94
Tabela 24 - Nível de importância das habilidades em vendas para os vendedores..	96
Tabela 25 - Curso de vendas x Facilidade de comunicação verbal .....	97
Tabela 26 - Curso de vendas x Facilidade de comunicação não verbal .....	97
Tabela 27 - Curso de vendas x Facilidade em compreender o que os outros comunicam .....	98
Tabela 28 - Curso de vendas x Utilizar linguagem adequada .....	98
Tabela 29 - Curso de vendas x Perguntar e perceber as reais necessidades .....	99
Tabela 30 - Curso de vendas x Facilidade de trabalhar em equipe .....	99
Tabela 31 - Organização x Tempo da empresa no mercado .....	100
Tabela 32 - Organização x Quantidade de pontos de venda .....	100
Tabela 33 - Organização x Vendedores no ponto de venda .....	101
Tabela 34 - Organização x Vendedores no total .....	101
Tabela 35 - Nível de importância das habilidades dos vendedores sob o ponto de vista dos gestores .....	102
Tabela 36 - Organização x Preferência de contratação .....	104
Tabela 37 - Comparação: Facilidade de comunicação verbal.....	105
Tabela 38 - Comparação: Facilidade de comunicação não verbal.....	105
Tabela 39 - Comparação: Facilidade em compreender o que os outros comunicam .....	105
Tabela 40 - Comparação: Utilizar linguagem adequada .....	106
Tabela 41 - Comparação: Perguntar e perceber as reais necessidades.....	106
Tabela 42 - Comparação: Facilidade de trabalhar em equipe.....	107
Tabela 43 – Habilidades interpessoais – Estatística Descritiva.....	108
Tabela 44 - Comparação: Capacidade de transmitir os benefícios do produto .....	109

Tabela 45 - Comparação: Habilidade em efetuar o fechamento da venda .....	109
Tabela 46 - Comparação: Adequar o método de vendas a cada cliente e situação	109
Tabela 47 - Comparação: Capacidade de perceber que aspectos impedem o cliente de fechar a venda.....	110
Tabela 48 - Comparação: Habilidade em levantar novas necessidades a serem atendidas.....	110
Tabela 49 - Comparação: Presteza e disposição.....	111
Tabela 50 - Habilidades em vendas – Estatística Descritiva.....	112
Tabela 51 - Comparação: Conhecer as características técnicas dos produtos que vende .....	112
Tabela 52 - Comparação: Conhecer as características técnicas dos produtos da concorrência.....	113
Tabela 53 - Comparação: Conhecer o uso dos produtos que vende .....	113
Tabela 54 - Comparação: Conhecer o uso dos produtos da concorrência .....	113
Tabela 55 - Comparação: Conhecer a política de vendas da empresa onde trabalha .....	114
Tabela 56 - Comparação: Conhecer a política de vendas dos concorrentes .....	114
Tabela 57 - Comparação: Criatividade .....	115
Tabela 58 - Comparação: Honestidade e sinceridade .....	115
Tabela 59 - Habilidades técnicas – Estatística Descritiva .....	116
Tabela 60 - Comparação: Cuidados pessoais.....	117
Tabela 61 - Comparação: Roupas .....	117
Tabela 62 - Comparação: Simpatia.....	118
Tabela 63 - Comparação: Atitude positiva do vendedor varejista .....	118
Tabela 64 – Aparência pessoal – Estatística Descritiva.....	119

## **LISTA DE ABREVIATURAS**

AMA – American Marketing Association

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

PAC – Pesquisa Anual do Comércio

CNAE – Cadastro Nacional de Atividades Econômicas

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>17</b>
1.1	TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA .....	18
1.2	JUSTIFICATIVA.....	25
1.3	OBJETIVOS.....	28
1.3.1	Objetivo geral.....	28
1.3.2	Objetivos específicos .....	28
1.4	DELIMITAÇÕES/LIMITAÇÕES.....	28
1.5	ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO.....	29
<b>2</b>	<b>REVISÃO DA LITERATURA.....</b>	<b>30</b>
2.1	O VAREJO.....	30
2.1.1	Tipos de Varejo.....	33
2.1.2	Níveis de Serviço .....	35
2.1.3	Linhas de Produtos .....	36
2.1.4	Tendências no Varejo .....	36
2.2	A ATIVIDADE DE VENDAS.....	37
2.2.1	Contribuições da atividade de vendas à sociedade .....	37
2.2.2	Satisfação e valor para o cliente .....	38
2.2.3	Fatores que influenciam o comportamento de compra .....	40
2.2.4	O processo de compra.....	42
2.2.5	O processo da venda.....	46
2.2.6	A importância e o papel da venda pessoal .....	50
2.2.7	Princípios da venda pessoal .....	52

2.3	A ATUAÇÃO DA FORÇA DE VENDAS .....	52
2.3.1	A componente da percepção dos papéis .....	54
2.3.2	A componente da aptidão .....	55
2.3.3	A componente do nível de habilidade .....	56
2.3.4	A componente motivação.....	57
2.3.5	A componente das variáveis pessoais, organizacionais e ambientais.....	58
2.4	CARACTERÍSTICAS E HABILIDADES DO PROFISSIONAL DE VENDAS .....	58
2.4.1	Competências pessoais .....	60
2.4.2	Competências e habilidades de relacionamento interpessoal .....	61
2.4.3	Competências e habilidades em vendas .....	63
2.4.4	Competências e habilidades técnicas necessárias.....	64
2.4.5	Outras abordagens sobre as características e competências do profissional de vendas.....	65
2.5	CONSIDERAÇÕES IMPORTANTES SOBRE A FORÇA DE VENDAS .....	69
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>71</b>
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA .....	71
3.2	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS .....	73
3.2.1	Etapa Exploratória .....	73
3.2.2	Etapa Descritiva.....	73
3.3	UNIVERSO E AMOSTRA DA PESQUISA.....	76
3.4	A ANÁLISE DOS DADOS.....	78
3.5	LIMITAÇÕES DA PESQUISA .....	78
<b>4</b>	<b>RESULTADOS .....</b>	<b>79</b>
4.1	PESQUISA JUNTO AOS CLIENTES .....	79
4.1.1	Características dos clientes pesquisados .....	79
4.1.2	Habilidades apontadas como mais importantes para os clientes.....	81
4.1.3	Preferência dos clientes quanto ao gênero dos vendedores .....	89
4.2	PESQUISA JUNTO AOS VENDEDORES.....	89
4.2.1	Características dos vendedores pesquisados.....	89
4.2.2	Habilidades apontadas como mais importantes pelos vendedores .....	95
4.3	PESQUISA JUNTO AOS GESTORES.....	100

4.3.1	Características das organizações pesquisadas .....	100
4.3.2	Habilidades apontadas como mais importantes pelos gestores .....	102
4.3.3	Preferência dos gestores quanto ao gênero dos contratados .....	104
4.4	QUADROS COMPARATIVOS ENTRE AS PERCEPÇÕES DE IMPORTÂNCIA DE CLIENTES, VENDEDORES E GESTORES .....	104
4.4.1	Quadros comparativos das habilidades interpessoais .....	104
4.4.2	Quesito mais representativo das habilidades interpessoais .....	107
4.4.3	Quadros comparativos das habilidades em vendas.....	108
4.4.4	Quesito mais representativo das habilidades em vendas .....	111
4.4.5	Quadros comparativos das habilidades técnicas .....	112
4.4.6	Quesito mais representativo das habilidades técnicas .....	115
4.4.7	Quadros comparativos da importância da aparência pessoal.....	117
4.4.8	Quesito mais representativo da aparência pessoal .....	119
4.5	CONCLUSÕES DA PESQUISA.....	120
<b>5</b>	<b>CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....</b>	<b>124</b>
5.1	CONCLUSÕES.....	124
5.1.1	Com base na revisão bibliográfica .....	124
5.1.2	Com base na pesquisa aplicada .....	125
5.2	RECOMENDAÇÕES .....	128
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>129</b>
	<b>GLOSSÁRIO.....</b>	<b>132</b>
	<b>APÊNDICE A – EMPRESAS PESQUISADAS .....</b>	<b>135</b>
	<b>APÊNDICE B – CARTA DE APRESENTAÇÃO.....</b>	<b>136</b>
	<b>APÊNDICE C - QUESTIONÁRIO APLICADO JUNTO AOS GESTORES .....</b>	<b>137</b>
	<b>APÊNDICE D – QUESTIONÁRIO APLICADO JUNTO AOS VENDEDORES .....</b>	<b>138</b>
	<b>APÊNDICE E – QUESTIONÁRIO APLICADO JUNTO AOS CLIENTES.....</b>	<b>139</b>
	<b>APÊNDICE F - GRÁFICOS.....</b>	<b>140</b>

## 1 INTRODUÇÃO

No cenário atual, de grande competitividade, onde os níveis de produção e de consumo são elevados e onde a similaridade, e a facilidade de tornar similar, é cada vez maior, a diferenciação entre as organizações e entre as sociedades pode ser marcada pelo conhecimento retido, pelo capital humano e pelas habilidades de comunicação, adaptabilidade e flexibilidade.

As organizações necessitam, então, atualmente, de pessoas com habilidade para alcançar seus objetivos e cumprir sua missão, enquanto que, as pessoas vêem na organização a possibilidade de alcançar seus objetivos pessoais e profissionais. As pessoas constituem o patrimônio mais importante das organizações, o que se deve ao fato de que máquinas, novas tecnologias e outros recursos que compõem o capital físico e financeiro podem ser adquiridos no mercado, em contrapartida as pessoas são únicas e exclusivas.

Crawford (1994, p.124) acrescenta ainda 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.

Nesta visão, as pessoas devem ser consideradas o capital mais importante para a empresa, devendo ser buscado todo o aprimoramento possível, tanto através da dedicação dos próprios funcionários como através da contribuição das organizações para este aprimoramento.

Andrade e Amboni (2007) tratam a administração sob as perspectivas contemporâneas através de duas abordagens, a da adaptação das organizações e a da aprendizagem organizacional, onde, para poderem estar preparadas, as empresas e seus profissionais devem conhecer e aprender cada vez mais sobre seu mercado e seus clientes, para identificar a melhor forma de satisfazê-los.

O que clientes, gestores e vendedores apontam como essencial para o desempenho das funções do profissional de vendas e quais as características da força de vendas do comércio varejista de acessórios para casa são os objetos de investigação deste estudo.

## 1.1 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

Assim como todas as atividades têm se modificado rapidamente nos dias atuais, as mudanças no modo como compradores e vendedores interagem, vêm gerando mudanças e evoluções no papel da atividade de venda.

Desde o momento em que o homem começou a interagir com os outros, para a troca de alimentos e de outros produtos, iniciaram-se as relações de troca. Esta forma de interação entre as pessoas vem evoluindo e se alterando.

Até o início dos anos trinta, a produção de bens e serviços não passava do suficiente para suprir as necessidades do mercado e toda a produção era consumida imediatamente. Com a escassez de produtos no mercado, as empresas produtoras tendiam ao crescimento. O aumento na oferta de produtos, principalmente com a revolução industrial e a produção em uma escala que não era a unitária, mas sim em massa, fez com que as relações se modificassem ainda mais. A necessidade de se estabelecer uma comunicação entre vendedor e comprador torna-se então crescente, uma vez que a demanda muitas vezes é inferior à oferta.

Esta nova realidade fez com que o consumidor passasse a dispor de uma grande variedade de produtos para sua escolha, fazendo com que as empresas fizessem uma revisão em suas estratégias de produção e comercialização de produtos. Neste cenário onde o despertar do desejo de compra e a criação da necessidade passa a figurar, o consumidor tem seu poder aumentado o que leva necessariamente a uma mudança em todo o relacionamento até então existente entre vendedores e compradores; cada vez mais, o vendedor deverá esforçar-se para atender as necessidades dos consumidores para que com isso consiga atingir suas metas e objetivos.

Donaldson *in* Baker (2005, p. 255) afirma que essas mudanças implicam uma nova perspectiva da integração de vendas e de outras formas de comunicação com o lado operacional do negócio. Sua análise sinaliza que o cenário delineado com o surgimento de cadeias de suprimento mais complexas, de um número menor de pontos de venda, das tecnologias disponíveis para a realização de contato com os clientes e da exigência cada vez maior do mercado consumidor, contribuem positivamente para a necessidade de sistemas mais eficientes de troca e comunicação entre as empresas e seus clientes.

Pertencente ao conjunto de atividades mercadológicas que buscam alcançar, através de técnicas adequadas, o retorno esperado pela empresa, a área de vendas constitui-se no objeto desta pesquisa.

Las Casas (1984, p. 10) situa a atividade de vendas dentro do marketing conforme demonstrado na afirmação abaixo:

Entender vendas sem ter conhecimentos básicos de marketing seria o mesmo que entender as condições especiais de algum seguro sem conhecer as suas condições gerais. Um assunto está relacionado com o outro e o seu perfeito entendimento somente será possível com uma visão global da matéria.

Desta forma, uma breve conceituação de marketing e o enquadramento da área de vendas neste contexto serão feitos para o entendimento desta pesquisa.

O marketing é a área da administração que se preocupa em estabelecer a ligação entre a organização e seus clientes. As definições de marketing demonstram a importância desta atividade para as organizações. Las Casas (1987, p. 30) define a atividade de marketing da seguinte forma:

Marketing é a área do conhecimento que engloba todas as atividades concernentes às relações de troca, orientadas para a satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores, visando alcançar os objetivos da empresa e considerando sempre o ambiente de atuação e o impacto que essas relações causam no bem-estar da sociedade.

As atividades englobadas pelo marketing serão, então, todas aquelas que têm por objetivo atender as necessidades dos clientes e da empresa. Sua atuação será sempre no sentido de detectar o que o mercado precisa, buscando atendê-lo da forma mais eficiente e eficaz possível, através da adequação da empresa e do seu *portfólio* de produtos e serviços.

A administração de marketing é definida como o esforço consciente para alcançar resultados de troca desejados com o mercado-alvo. Para Kotler e Keller (2006, p. 04) a administração de marketing é o esforço conjunto da arte e da ciência para a escolha dos mercados-alvo e da captação, manutenção e fidelização de clientes por meio da criação, da entrega e da comunicação de um valor superior para o cliente.

A American Marketing Association (AMA, 2004) define o marketing como:

Uma função organizacional e um conjunto de processos que envolvem a criação, a comunicação e a entrega de valor para os clientes, bem como a administração do relacionamento com eles, de modo que beneficie a organização e seu público interessado (Livre tradução da autora).

Esta definição reflete a responsabilidade do marketing frente à organização e seus *stakeholders* com a tarefa e o objetivo principal de ser a área da organização com a função de gerar valor para os clientes e servindo-se para isso de uma série de processos.

Algumas outras definições focam a função do marketing sob uma perspectiva social. Kotler e Keller (2006) apresentam uma conceituação de que marketing é um processo social pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam por meio da criação, da oferta e da livre troca de produtos e serviços de valor com outros. Nesta conceituação o marketing está a serviço do desenvolvimento social, oferecendo meios para que as relações de troca se estabeleçam.

Baker (2005) apresenta a definição de que o marketing é tanto uma orientação gerencial quanto uma função de negócios, ou seja, o marketing é composto de duas visões. Na primeira, que corresponde à forma como a organização encara suas atividades, constitui-se como uma filosofia de negócios e, na segunda, que é a função do marketing em si, com a responsabilidade de buscar a satisfação dos clientes através do gerenciamento do mix de marketing, os 4 Ps.

Assim como o conceito apresentado por Baker (2005), a definição apresentada por Kotler (2000, p. 30) também define o marketing considerando o seu *mix*, explicitando suas atividades principais e seu objetivo maior da seguinte maneira:

É o processo de planejar e executar a concepção, a determinação do preço (pricing), a promoção e a distribuição de idéias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais.

Esta conceituação, juntamente com a apresentada por Las Casas (1997) citada anteriormente, trata do marketing como a forma de satisfazer os desejos e necessidades dos consumidores e da organização.

O conceito apresentado por Kotler (2000) baseia-se nos denominados 4P's desenvolvidos por McCarthy (1996) que são: produto, preço, praça (ponto de venda ou distribuição) e promoção. Os 4P's, que passaram a ser chamados por Kotler de *mix* de marketing, constituem-se nas ferramentas utilizadas pelos profissionais de marketing na busca de atender às expectativas do mercado.

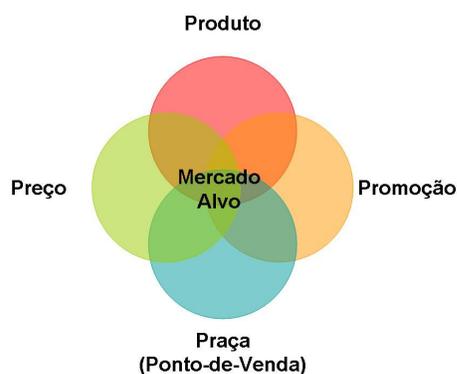


Figura 1 - Mix de Marketing  
Fonte: adaptado de Kotler (2000)

Nesta classificação conforme descrito por Churchill e Peter (2000), o produto é o que é oferecido pelos profissionais de marketing e pelas empresas. O preço refere-se ao valor monetário ou não que é pedido em troca do que está sendo ofertado. A forma como os produtos chegarão até os clientes e como eles serão disponibilizados para a transação de troca é a distribuição. Por fim, a promoção é a forma como a área de marketing se comunica com os potenciais clientes com o intuito de informar, convencer e lembrar os clientes sobre produtos e serviços.

As variáveis do *mix* de marketing são caracterizadas por atributos controláveis conforme apresentados na figura a seguir.



Figura 2 – Os 4Ps do mix de marketing  
Fonte: adaptado de Kotler e Keller, 2006.

As variáveis que compõem o *mix* de marketing possuem, cada uma, um conjunto de ferramentas administrativas que devem ser controladas e direcionadas a atender às expectativas do mercado. Conforme se pode perceber no quadro, as

variáveis especificadas constituem-se dos atributos controláveis da estrutura organizacional e dos produtos, entretanto, estas variáveis controláveis são regidas à luz de fatores incontrolláveis, que constituem o mercado onde a organização está inserida, e direcionada para a busca dos objetivos e metas traçados pela organização.

A força de vendas é um dos atributos controláveis que se encontra dentro da variável da promoção e engloba todos os esforços dos profissionais de vendas para a realização das transações de venda.

Além das abordagens que tratam do marketing como o gerenciamento de um conjunto de ferramentas e a forma de pensar que nortearão a política da empresa, pode-se ainda citar conceitos que se referem ao fato de que a essência do marketing, ou seja, seu objetivo maior, seja o desenvolvimento de trocas onde ambos os envolvidos, com a participação voluntária nas transações, e de forma que ambos obtenham vantagens com as mesmas (BAKER, 2005).

A transação de troca, que é também tratada como o objetivo central do marketing por Kotler & Keller (2006), envolve a obtenção do produto desejado de alguém através da troca por dinheiro ou por outro bem ou serviço. Os 4Ps que constituem o *mix* de marketing representam a visão que a empresa vendedora tem das ferramentas de marketing disponíveis para influenciar os compradores. Por outro ângulo, conseguimos perceber que cada ferramenta de marketing é projetada para oferecer um benefício ao cliente.

Conforme sugerido por Lauterborn (1990) cada P do vendedor corresponde a um C dos clientes. O produto é a resposta que o cliente busca para uma necessidade ou desejo. O preço é o custo percebido pelo cliente para dispor do produto/serviço. A adequação da localização de disponibilidade do produto é enquadrada na praça (distribuição). E, os esforços de comunicação com os clientes ficam ao encargo do P da promoção.

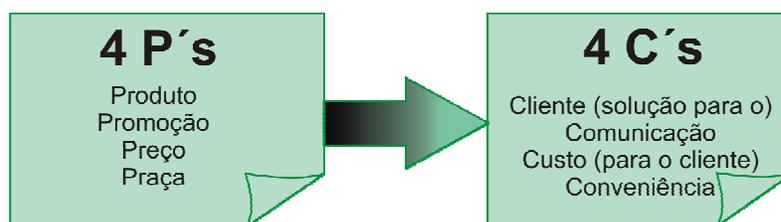


Figura 3 – Correspondência entre os 4Ps e 4Cs  
Fonte: adaptado de Kotler, 2000, p. 38

Dentre os esforços empenhados pelas empresas para conseguir atender da forma mais eficiente e eficaz possível aos desejos e necessidades de seus clientes estão os esforços de vendas, que no composto de marketing situam-se no *mix* da promoção. A promoção neste composto é o conjunto de ferramentas responsável pela comunicação aos clientes de todas as informações sobre a empresa e seus produtos e/ou serviços.

A figura abaixo apresenta um sistema simples de marketing, onde o setor de vendas gera uma comunicação com o mercado e oferece-lhe produtos/serviços e o mercado por sua vez retorna com as informações de sua percepção sobre o ofertado e com o retorno financeiro.

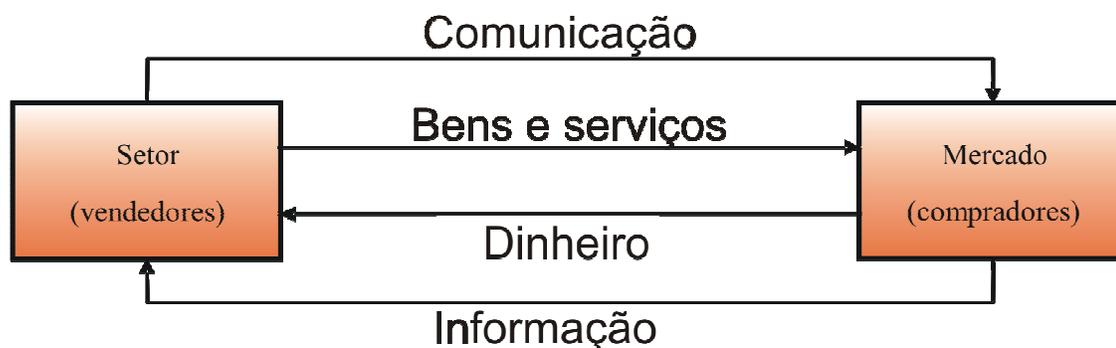


Figura 4 – Sistema simples de marketing  
Fonte: adaptado de Kotler, 2000, p.31.

Para que a relação de troca possa existir devem ser atendidas cinco condições essenciais:

- Que existam pelo menos duas partes.
- Que todas as partes possuam algo que possa ter valor para as outras partes.
- Que todas as partes tenham a capacidade de comunicação e de entrega.
- Que todas as partes estejam livres para aceitar ou recusar a oferta de troca.
- Que todas as partes acreditem ser adequado participar da negociação.

O conceito de marketing torna-se ainda mais amplo no momento em que seu conceito se expande para o objetivo de provocar uma resposta comportamental da outra parte. Através da tomada de determinadas ações, provocam-se as reações de

um público-alvo, ou seja, promove-se a iniciação do procedimento de troca de um determinado bem, serviço, ou outro.

As idéias do marketing são estendidas a bens, serviços, eventos, experiências, pessoas, lugares, propriedades, organizações, informações, idéias e a tudo que possa servir de objeto em uma transação de troca.

Os profissionais envolvidos nos processos decisórios da área de marketing precisam tomar decisões importantes que visam fazer com que os clientes/consumidores em potencial sintam-se atraídos a fornecer a resposta por eles esperada: o comportamento de compra.

A percepção da importância da área de vendas para o crescimento e manutenção de uma empresa é destacada por diversos autores (KOTLER, 2000; LAS CASAS, 2005; CHURCHILL e PETER, 2000; PARENTE, 2000; MOREIRE *et. al*, 2001 e outros) como sendo o principal canal de comunicação entre a empresa e seus clientes, podendo chegar a ser visto por alguns clientes como a própria empresa.

A importância do vendedor é descrita por Las Casas (2005, p. 205) da seguinte forma:

Os vendedores, além de prestarem serviços aos clientes, são portadores de informações, estimulam o consumo e melhoram as condições de vida da sociedade pela oferta de produtos diferenciados. Por essas razões, melhorar o desempenho de um vendedor significa melhorar o nível de prestação de serviços da empresa e, conseqüentemente, adicionar benefícios e credibilidade aos produtos comercializados.

Com a globalização da economia e a facilidade cada vez maior de encontrar-se produtos similares a preços bastante diversificados, a atividade de venda deixou de ser uma atividade secundária para tornar-se uma das áreas com que as empresas devem preocupar-se cada vez mais.

No cenário de relações complexas do século XXI, o vendedor não pode saber apenas apregoar e barganhar mercadorias como os antigos mercadores. Para conseguir manter-se em um mercado de ampla concorrência e de disputa acirrada por clientes, o profissional de vendas precisa ter habilidades e competências de negociação, mas também deter conhecimentos técnicos que embasem sua apresentação e um aguçado nível de percepção para captar as reais necessidades e desejos dos clientes.

Assim, definiu-se como pergunta de pesquisa:

**Quais as principais habilidades e características da força de vendas do comércio varejista de artigos de uso doméstico, conforme classificação do**

## **Cadastro Nacional de Atividades Econômicas (CNAE) código 4759-8, nos municípios de Florianópolis e São José?**

### 1.2 JUSTIFICATIVA

As atividades comerciais, sempre em expansão e com possibilidades ilimitadas de negócios é o mercado de trabalho dos vendedores. A atividade comercial está presente em todos os dias de nossas vidas, uma vez que a especialização cada vez maior das pessoas em suas atividades profissionais torna cada vez mais dependentes umas das outras.

Contudo, cabe ressaltar que as exigências profissionais não são mais aquelas do Brasil de uma década atrás. As empresas tornam-se, a cada dia, mais exigentes na seleção e contratação de vendedores, impondo a eles uma constante atualização de conhecimentos, técnicas e métodos, conhecimentos estes requeridos pelo mercado consumidor que, mesmo instintivamente, passa a exigir mais.

Considerando os esforços de comunicação, a literatura básica de marketing normalmente classifica as vendas pessoais como uma das ferramentas de comunicação da empresa, juntamente com a propaganda, o marketing direto, a promoção de vendas e as relações públicas (KOTLER e KELLER, 2006; ETZEL et. al., 2001, entre outros).

A utilização da força de vendas é a forma de comunicação mais direta que a empresa pode ter, possibilitando a interação do emissor com o receptor da mensagem. A detecção imediata de qualquer ruído ou falha na comunicação permite um aproveitamento mais efetivo da mensagem que se deseja transmitir.

Autores como Semenik & Bamossi (1995) classificam a venda pessoal como sendo uma das ferramentas mais caras de comunicação, mas, também, como a mais eficiente, por permitir que a mensagem seja passada individualmente e ajustadamente a cada consumidor.

A adequação da linguagem a cada consumidor possibilita uma comunicação mais eficaz e possibilitando que eventuais dúvidas sejam sanadas no momento em que surgem.

Conforme citam Zoltners e Sinhá (2005, p. 313), a participação dos vendedores no mercado de trabalho é extremamente intensa:

Há aproximadamente quinze milhões de vendedores externos e vendedores varejistas trabalhando em período integral nos estados Unidos. Isto representa aproximadamente 11% de todos os empregados em período integral. Aproximadamente seis milhões destes vendedores têm a responsabilidade do campo. O número de vendedores trabalhando em meio período é ainda maior. A Avon sozinha tem em sua base de dados mais de um milhão de vendedores. A força de vendas representa de longe a categoria de maior despesa do marketing. Os vendedores em período integral nos Estados Unidos custam a suas companhias mais do que um trilhão de dólares por ano. Este valor é superior a quatro vezes o que é gasto em anúncios. (Livre tradução da autora)

No Brasil, dados da Pesquisa Anual do Comércio (IBGE, 2006), revelam que em 2004 havia cerca de 1.380 mil empresas comerciais, entre atacadistas e varejistas, atuando através de 1.441 mil estabelecimentos e que geraram uma receita operacional líquida de R\$ 798,2 bilhões. Essas empresas ocupavam cerca de 6.680 mil pessoas e o total de salários, retiradas e outras remunerações por elas pagas nesse ano foi de R\$ 45,2 bilhões.

O segmento do comércio varejista, individualmente, caracterizando-se por direcionar suas vendas para o consumidor final e por ser composto de um grande número de estabelecimentos de pequeno porte, gera uma receita operacional líquida estimada de R\$ 333,5 bilhões. Este valor corresponde a 41,8 por cento da receita operacional líquida em 2004.

O varejo no Brasil era composto em 2004 de 1.162 mil empresas, sendo que estas representavam 84,3 por cento do total das empresas comerciais pesquisadas. Aproximadamente 5.083 mil pessoas, 76,1 por cento do total de pessoas ocupadas na atividade comercial, estavam ocupadas no segmento do comércio varejista. Os gastos em salários, retiradas e outras remunerações no comércio varejista foram de R\$ 29,1 bilhões, representando 64,5% do total dessas remunerações pagas nas empresas comerciais. (IBGE, 2006, p. 27).

A realidade nacional nos apresenta a importância deste setor e sua grande representatividade no cenário econômico e social como um todo. Sua relevância local também é destacada através dos dados da região Sul. Conforme dados extraídos do PAC (Pesquisa Anual do Comércio) 2004, na região Sul a atividade do comércio varejista representou em 2004: 43,2% da receita bruta, 64,1% da geração de renda (salários, retiradas e outras remunerações) e a ocupação de 74% do pessoal ocupado em 31 de dezembro de 2004. Estes dados tornam a pesquisa nesta área relevante.

Embora uma parcela considerável de nossa população trabalhe diretamente com a atividade de venda, de um ou de muitos produtos, a formação e a manutenção da equipe de vendas é sempre um grande desafio às empresas pelo grande dinamismo que ela tem que acompanhar.

As motivações que levam um cliente a procurar um produto muitas vezes deixam de ser observadas, e com isso a avaliação da satisfação do cliente fica prejudicada.

A ampliação dos estudos sobre a força de vendas com ênfase nas características e competências que os profissionais que atuam nesta área devem possuir é o principal foco desta pesquisa. O conhecimento sobre a atuação dos vendedores, as exigências dos diversos tipos de clientes, e os conhecimentos teóricos sobre o assunto proporcionarão a ampliação dos conhecimentos sobre este tema.

Conforme afirma Baker (2005) o marketing está no processo de transição de uma arte que é praticada para uma profissão com sólidos fundamentos teóricos, seguindo os passos de profissões como a medicina e a arquitetura, que hoje estão solidamente estruturadas. A transição da arte para ciência aplicada é que proporcionará o desenvolvimento de fundamentos teóricos que possuam aplicabilidade.

Desta forma, pretende-se que os resultados desta pesquisa possam oferecer algum conteúdo para o melhor desenvolvimento das atividades de marketing e da administração de vendas. Também justifica-se este estudo para a ampliação do conhecimento da pesquisadora. Poderá servir de base de consulta para as empresas atuantes no setor de artigos de uso doméstico, classificação dada pelo CNAE (Cadastro Nacional de Atividades Econômicas), do governo federal, para as empresas que comercializam: tapetes, carpetes e outros artigos de tapeçaria; cortinas, forrações e persianas; artigos para habitação, de vidro, cristal, porcelana, borracha, plástico, metal, madeira, vime, bambu e outros similares, tais como painéis, louças, garrafas térmicas, escadas domésticas, escovas, vassouras, cabides, etc.; artigos de cutelaria; outros artigos de uso doméstico não especificados anteriormente; o comércio varejista de toldos e similares, o comércio atacadista de papel de parede e similares; o comércio varejista de sistemas de segurança residencial não associado a instalação ou manutenção.

Espera-se, também, que a pesquisa contribua para a melhoria do desempenho dos profissionais de venda do segmento-alvo.

### 1.3 OBJETIVOS

#### 1.3.1 Objetivo geral

Analisar as habilidades e características da força de vendas no segmento de artigos de uso doméstico, em Florianópolis e São José, segundo a percepção de gestores, vendedores e clientes.

#### 1.3.2 Objetivos específicos

1. Levantar as características da força de vendas atuantes no segmento.
2. Identificar as percepções da força de vendas quanto às exigências de gestores e clientes no desempenho de suas funções.
3. Identificar as percepções dos gestores com relação às exigências de perfil para a composição da força de vendas de sua organização.
4. Descrever as competências percebidas como essenciais na força de vendas para os clientes, na compra de acessórios para casa.

### 1.4 DELIMITAÇÕES/LIMITAÇÕES

Esta pesquisa foi limitada operacionalmente à análise da percepção quanto às habilidades e características da força de vendas atuante no setor de artigos de uso domésticos.

Espacialmente se limitou à investigação junto aos gestores, força de vendas e clientes de empresas situadas nos municípios de Florianópolis e São José.

Pode-se dizer ainda que a pesquisa está sob uma delimitação temporal, pois a evolução das percepções dos investigados não será reavaliada posteriormente, para verificar possíveis mudanças nos critérios de exigências.

## 1.5 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Esta dissertação foi estruturada em cinco capítulos.

Neste capítulo, a pesquisadora apresentou uma visão do posicionamento da área de vendas varejistas dentro do marketing, sua relevância no cenário brasileiro, o problema e os objetivos da pesquisa, a importância e as justificativas da realização do estudo.

O segundo capítulo mostra uma revisão detalhada da literatura existente sobre o assunto, buscando trazer para a discussão as conceituações e abordagens clássicas, bem como as publicações e estudos mais recentes sobre o tema abordado.

No terceiro capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos adotados. São comentadas as ferramentas utilizadas para a elaboração da pesquisa, assim como todos os aspectos metodológicos que a envolveram.

Os resultados do estudo são apresentados no quarto capítulo. Nesta parte a autora apresenta os resultados da pesquisa efetuada, bem como a análise estatística dos dados e a discussão acerca das informações obtidas, concluindo assim a pesquisa.

O capítulo 5, por sua vez, apresenta as considerações finais obtidas com o estudo, analisando se os objetivos propostos foram ou não alcançados, demonstrando as limitações e falhas da pesquisa, e apresentando as recomendações para novos trabalhos.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

A revisão da literatura existente sobre o assunto relacionado a este estudo é aqui apresentada, por ter servido de embasamento à realização da pesquisa, trazendo conceitos de autores que tratam das características do varejo, da atividade de vendas e das competências e habilidades necessárias aos profissionais de vendas.

Inicialmente este estudo parte da definição do que é o comércio de varejo, apontando suas características, os tipos de varejo existentes, os níveis de serviço, as linhas de produtos e as tendências deste comércio.

Em seguida, são tratados os aspectos relativos à atividade de vendas, discutindo os tipos e as etapas da venda, buscando-se o entendimento da exata tarefa do vendedor, ou seja, da função desempenhada por ele no seu dia-a-dia, da importância da venda pessoal e também os aspectos relevantes para a satisfação do consumidor.

Na seção seguinte são abordados aspectos relativos diretamente aos profissionais de vendas, destacando quais os aspectos que interferem na sua atuação profissional e quais as competências profissionais necessárias para esta categoria de trabalhadores.

### 2.1 O VAREJO

O desenvolvimento das empresas focadas na venda de varejo é relativamente recente. Conforme citado por Parente (2000, p. 15):

Se viajasse do volta, pelo túnel do tempo, e desembarcasse em uma metrópole brasileira no início da década de 60, se ficaria surpreso ao verificar que a maioria dos atuais formatos de loja não existiam naquela época. Não se encontrariam *shopping centers*, ou hipermercados, ou lojas de conveniência, ou clubes de compra, ou auto serviços de material de construção, ou lanchonetes *fast food*, ou restaurantes por quilo, ou redes de franquias, ou locadoras de vídeo, ou *pet shops*, nem lojas de informática, nem empresas globalizadas como Carrefour, C & A, Wal-Mart. Ao longo desses 40 anos, muitos modelos de lojas foram cedendo lugar a novos formatos, mais eficientes e mais adequados às novas necessidades do mercado consumidor.

Hoje, o varejo constitui-se em um dos canais de interligação entre a indústria e os consumidores, bem como os atacadistas.

O varejo consiste, segundo Kotler (2000, p. 540), em “todas as atividades relativas á venda de produtos ou serviços diretamente aos consumidores finais, para uso pessoal e não-comercial”. Este conceito abrange a característica do varejo da venda dirigida aos clientes finais. Já o conceito apresentado pela AMA (2007) estende este conceito para:

Um conjunto de atividades empresariais que visam realizar a troca dos bens e dos serviços para suprir necessidades pessoais, da família, ou do uso da casa, executado em uma loja ou por alguma outra forma de venda (tradução nossa).

Esta abordagem trata da forma como o varejo pode apresentar-se, sendo executado ou não em uma loja, pois uma venda de varejo pode ser executada através de máquinas de venda, de catálogos, do comércio eletrônico ou da venda porta-a-porta.

Como um canal de distribuição amplamente empregado seu uso se dá em situações que requeiram a venda em pequenas quantidades diretamente aos clientes. Levy e Weitz (2000, p. 26) citam quatro funções básicas das empresas varejistas:

1. Fornecer uma variedade de produtos e serviços.
2. Dividir lotes grandes em pequenas quantidades.
3. Manter estoque.
4. Fornecer serviços.

Ampliando um pouco mais estas funções Las Casas (2004) apresenta a divisão da seguinte forma:

1. Vendas – com a tarefa de promover o produto junto a clientes potenciais.
2. Compras – adquirir os produtos de vendedores diversos.
3. Seleção – buscar um *mix* adequado de produtos, geralmente inter-relacionados, que atenda aos desejos dos clientes potenciais.
4. Armazenamento – que é a função de manter estoque.
5. Distribuição – a venda a varejo tem a característica de ser uma venda fracionada, na quantidade desejada pelo cliente e não em grandes lotes.
6. Controle de qualidade – o controle da qualidade dos produtos e a ajuda para o seu melhoramento.
7. Transporte: fazer a movimentação física do produtor ao consumidor.

8. Informações de Marketing – Auxiliar na busca de informações sobre as condições do mercado.
9. Riscos – absorver os riscos do negócio como manutenção de estoques e obsolescência dos produtos.

Embora Las Casas (2004) apresente uma quantidade maior de funções pode-se perceber que a maioria das funções abordadas por ele está distribuída nas quatro apresentadas anteriormente de Levy e Weitz (2000).

Por varejo compreendem-se todas as atividades voltadas ao atendimento direto nas transações de troca dos consumidores finais. É necessário destacar que mesmo empresas produtoras podem ser varejistas. Os níveis dos canais de distribuição são apresentados por Rojo (2003) da seguinte forma:

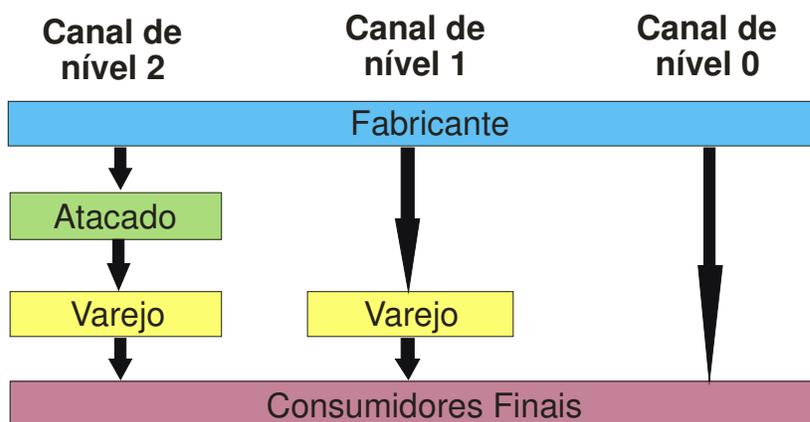


Figura 5 – Estrutura de canais de distribuição  
Fonte: adaptado de Rojo (2003).

O nível zero (0) compreende a venda direta do fabricante ao consumidor final. Esta forma de distribuição é feita principalmente quando se tem lojas de fábrica ou quando a venda é feita diretamente pelo produtor ou fabricante, por meio de internet, mala direta ou de porta em porta.

O nível um (1) consiste no repasse do objeto a ser transacionado ao intermediário para posterior venda ao consumidor final.

Quando se tem dois intermediários, diz-se tratar do nível dois (2). Neste nível o fabricante faz o repasse ao atacadista que por sua vez se encarrega da venda ao varejista e este ao consumidor final.

Para Rojo (2003) o varejo possui a função principal de manter o estoque dos produtos que comercializa, oferecendo variedade aos seus clientes. Com isso, além da venda de pequenas quantidades o varejo consegue oferecer aos seus clientes,

por comprarem de diversos fabricantes, uma diversidade de produtos que os fabricantes não conseguiriam disponibilizar.

Com a especialização em determinados segmentos de atuação o varejo acaba por tornar-se também um prestador de serviços, já que deverá possuir atendentes capazes de orientar e esclarecer o cliente em sua decisão de compra e que lhe fornecerá maneiras alternativas de pagamento, coisa que uma indústria não teria como meta fazer.

### 2.1.1 Tipos de Varejo

As organizações de varejo podem, conforme Kotler (2000, p. 541-542), constituir-se em:

- Lojas de especialidades: com uma linha de produtos restrita, e grande diversificação dentro desta mesma linha. Nesta categoria enquadram-se lojas de vestuário, lojas de artigos esportivos, lojas de decoração, floriculturas, livrarias e outras.
- Lojas de departamentos: onde dentro de uma mesma loja, encontram-se vários segmentos de mercado, cada um com seu respectivo departamento separado, administrado por compradores, expositores e vendedores especializados naquele segmento.
- Supermercados: são organizações de auto-serviço, relativamente grandes, que trabalham com baixas margens de lucro e alto volume de vendas. Atendem às necessidades de alimentação, vestuário, limpeza doméstica e outras.
- Lojas de conveniência: se tratam de lojas de tamanhos relativamente pequenos que funcionam em horários especiais e oferecem uma linha de produtos de conveniência a preços mais elevados.
- Lojas de descontos: trabalham com mercadorias-padrão vendidas a preços mais baixos, com margens menores e volume maior.
- Varejistas *off-price* (de liquidação): comercializam mercadorias de pontas de estoque ou com pequenos defeitos adquiridas dos fabricantes e repassadas aos clientes a preços inferiores.

- Superlojas: São lojas de grandes dimensões e que comercializam produtos que vão desde alimentícios até peças de vestuário e outros itens. Oferecem aos seus clientes serviços como lavanderias, conserto de sapatos e outros.
- *Showroom* de vendas por catálogo: mercadorias de alto preço, alta rotatividade e marcas vendidas com desconto. As mercadorias são encomendadas por catálogo e após sua chegada ao ponto de venda o cliente retira.

Uma outra classificação é dada por Rojo (2003, p. 147-155) que subdivide os tipos de varejistas em COM e SEM lojas.

O varejo com loja pode ser classificado em varejo de alimentos; varejo de mercadorias em geral ou varejo de serviços. No setor de varejo de alimentos encontram-se os supermercados; empórios e mercearias; superlojas; lojas de conveniência; padarias; e, lojas de descontos. Os varejistas de mercadorias em geral podem ser divididos em: lojas especializadas; hipermercados; *supercenters*; lojas de departamentos; lojas especializadas em categorias; clubes atacadistas; pontas de estoque; e, varejistas de preço único. Já no setor de varejo de serviços encontram-se todas as organizações que incluem no seu *mix* de produtos algum tipo de serviço agregado ao seu *portfólio*.

Os principais tipos de atividades que são considerados varejos sem lojas convencionais são: a venda direta; a venda por catálogos e mala direta; televendas; venda pela televisão; máquina de venda; e, marketing direto integrado.

Quanto aos tipos de varejos Churchill e Peter (2000) ampliam as classificações já citadas com a seguinte categorização:

Varejo com loja	Varejo sem loja
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lojas especializadas.</li> <li>• Lojas de linhas limitadas.</li> <li>• Lojas de linha única.</li> <li>• “Matadoras” da categoria.</li> <li>• Lojas de consumo de massa.</li> <li>• Supermercados.</li> <li>• Lojas de departamentos.</li> <li>• Showroom de catálogos.</li> <li>• Superlojas (supercenters).</li> <li>• Hipermercados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Máquinas de venda.</li> <li>• Marketing direto.</li> <li>• Venda indireta.</li> <li>• Mala direta.</li> <li>• Telemarketing.</li> <li>• Anúncio para resposta imediata (ligue já).</li> <li>• Marketing on-line (e-marketing).</li> <li>• Marketing direto integrado.</li> </ul> <p style="text-align: right;">Continua</p>

<p>Continuação</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lojas de descontos.</li> <li>• Armazéns.</li> <li>• Lojas de variedades.</li> <li>• Pontas de estoque.</li> <li>• Lojas de conveniência.</li> </ul>	
---	--

Quadro 1 – Classificações e categorizações do varejo  
 Fonte: elaborada com base em Churchill e Peter (2000)

### 2.1.2 Níveis de Serviço

O varejo pode oferecer quatro níveis de serviço. A escolha entre estas categorias deve-se ao tipo de serviço prestado (maior ou menor) e à implicação em custos que cada um terá (KOTLER & KELLER, 2006).

1. Auto-serviço: é a base de todas as operações de desconto, pois por não oferecer nenhum tipo de assessoria ao cliente na procura, comparação e seleção do produto a ser adquirido seu valor agregado é bastante baixo.

2. Seleção: Assemelha-se ao auto-atendimento, contudo, os clientes podem pedir ajuda.

3. Serviço limitado: Além da possibilidade de solicitar auxílio na resolução de dúvidas e para encontrar determinados produtos este tipo de loja pode oferecer serviços como crédito e privilégios de devolução de mercadorias.

4. Serviço completo: este tipo de loja é a que possui os mais elevados custos, contudo oferece aos clientes o atendimento em todas as fases da compra. O atendimento especializado permite a este tipo de varejo a comercialização de produtos de maior especialização e valor agregado, uma vez que seus funcionários possuirão os conhecimentos técnicos para realizar a venda.

Berkowitz (2003, p. 196) reduz esta categorização a apenas três níveis, englobando o serviço limitado e a seleção em uma única categoria de acompanhamento parcial ao cliente no momento das compras.

### 2.1.3 Linhas de Produtos

Outra categorização oferecida por Berkowitz (2003) é a divisão por linhas de produtos, tendo como diferenças relevantes a profundidade da linha e a amplitude da mesma. As categorias apresentadas com base nestes quesitos são:

- Linha única: com baixa amplitude e profundidade.
- Linha limitada - Amplitude: com baixa amplitude e alta profundidade.
- Mercadorias gerais: com alta amplitude e baixa profundidade.
- Combinação de mercadorias: com alta amplitude e profundidade.

Por profundidade de linha entende-se o sortimento de uma determinada categoria de itens, enquanto que a amplitude é a variedade disponibilizada de produtos de uma mesma linha e as categorias serão montadas com base no grau de interferência destes dois atributos na composição do *mix* de produtos oferecidos.

### 2.1.4 Tendências no Varejo

Kotler e Keller (2006, p. 513 e 514) apresentam sete tendências do mercado de varejo mundial: novos formatos e combinações, crescimento da concorrência de intraformatos, concorrência entre o varejo com loja e o varejo sem loja, crescimento dos megavarejistas, declínio dos varejistas do mercado médio, crescente investimento em tecnologia e presença global de grandes varejistas.

Os novos formatos e combinações, como a combinação de postos de gasolina e lojas de conveniência, supermercados e agências bancárias, ou mesmo quiosques de todos os tipos em shopping centers e terminais rodoviários.

Crescimento da concorrência de intraformatos – diferentes formatos de lojas competem pelos mesmos consumidores. Lojas de departamentos concorrem diretamente com lojas de descontos, showrooms de catálogos e todos os tipos de lojas.

Concorrência entre o varejo com loja e o varejo sem loja – com o crescente aumento de ofertas pela internet, correios, televisão e outros meios, o varejo sem loja também passa a competir com as lojas físicas, tendo, contudo, um custo mais baixo.

Crescimento dos megavarejistas – as grandes empresas varejistas têm um grande poder sobre os fornecedores chegando a colocar condições para comercializarem seus produtos nas lojas, pois com seus grandes volumes de vendas têm grande representatividade no faturamento até dos maiores fabricantes.

Declínio dos varejistas do mercado médio – tendência ao crescimento dos mercados de luxo e de descontos, tornando-se escasso o mercado de produtos médios.

Crescente investimento em tecnologia – o uso crescente de tecnologias em nosso dia-a-dia chega também aos ambientes onde se comercializam mercadorias, buscando facilitar e dar velocidade aos processos.

Presença global de grandes varejistas – a concorrência expandiu-se a níveis globais também no mercado varejista com o surgimento e expansão de varejistas que atuam a nível mundial.

Devido a todas as tendências enunciadas acima é cada vez maior o empenho das empresas em satisfazer melhor a seus clientes, e este é o esforço principal do marketing.

## 2.2 A ATIVIDADE DE VENDAS

Para acompanhar este estudo, deve-se ter claro o conceito de venda, que é: “o ato de induzir alguém a trocar algo – mercadorias ou serviços – por dinheiro” (SANDRONI, 1989, p. 326). A venda consiste, portanto, no encontro do agente de oferta com o agente de procura, conforme afirmam vários autores de marketing (KOTLER, 2000; CHURCHILL e PETER, 2000; BERKOWITZ, KERIN, HARTLEY e RUDELIUS, 2003; LAS CASAS, 2004; entre outros).

O ato de persuadir alguém a praticar algo não é simples e para isto é necessário o conhecimento de como se dá o seu processo de decisão.

### 2.2.1 Contribuições da atividade de vendas à sociedade

Las Casas (2005, p. 19) aponta as principais contribuições da atividade de vendas para a sociedade: a importância para a economia, a melhoria no padrão de

vida, o aperfeiçoamento dos produtos, a manutenção da atividade empresarial e o desenvolvimento dos profissionais.

A importância para a economia é percebida na medida em que para os produtos serem vendidos de acordo com os objetivos preestabelecidos pelos administradores, é necessário que exista ação neste sentido, pois nenhum produto se vende sozinho. Com maiores vendas, os consumidores se beneficiam com mais produtos; conseqüentemente, crescendo a produção, cresce o nível de empregos e investimentos.

Os produtos oferecidos pelos vendedores são capazes de proporcionar um maior conforto, contribuindo para uma melhoria no padrão de vida da sociedade. O contato direto com o cliente propicia ainda o aperfeiçoamento dos produtos, pois é através do canal de comunicação aberto entre clientes e vendedores que as empresas recebem as reclamações, sugestões ou elogios, que proporcionam condições para o desenvolvimento de novos produtos.

É através da atividade de vendas que a empresa gera capital para cobrir as despesas e manter o seu quadro de funcionários.

E, finalmente, entre os benefícios está o fato de que o profissional de vendas é geralmente uma pessoa que aprende a ser flexível para lidar com o convívio social intenso e diverso em seu trabalho diário. Esta atividade ajuda a desenvolver profissionais com as características necessárias para a ocupação de cargos mais altos nas organizações.

### 2.2.2 Satisfação e valor para o cliente

Kotler (2000) define o valor para o cliente como a diferença entre o valor total e o custo total para o cliente.

O valor total para o cliente é o conjunto de benefícios que os clientes esperam de um determinado produto ou serviço. O custo para o cliente é o conjunto de custos em que os consumidores esperam incorrer para avaliar, obter, utilizar e descartar um produto ou serviço. (KOTLER, 2000, p. 56)

O valor percebido e os custos incorridos são mais detalhadamente descritos através da figura 6:

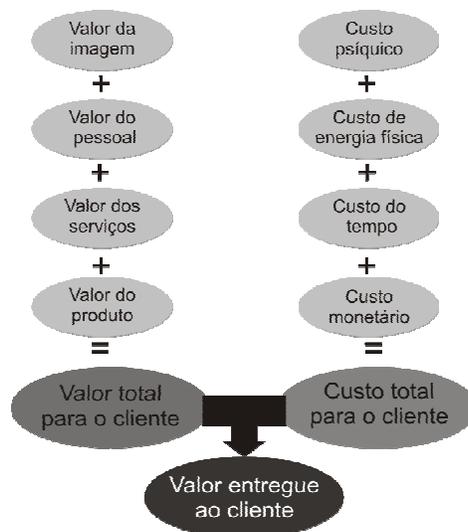


Figura 6 – Determinantes do valor entregue ao cliente  
 Fonte: Adaptado de Kotler, 2000, p. 57

A percepção de qual o real valor dado pelo consumidor aos seus produtos é dada em função das limitações da situação de compra e irá permitir ao vendedor a decisão do que é mais importante para o seu cliente, se o aumento do valor total para o cliente ou a redução do custo total para ele.

Já a satisfação é definida por Kotler como:

Satisfação consiste na sensação de prazer ou desapontamento resultante da comparação do desempenho (ou resultado) percebido de um produto em relação às expectativas do comprador. (KOTLER, 2000, p. 58)

O autor coloca ainda os três níveis que podemos alcançar frente à satisfação do cliente:

Insatisfação – quando o nível das expectativas é mais elevado do que o valor percebido pelo cliente.

Satisfação – quando o cliente tem suas expectativas atendidas.

Encantamento – quando o desempenho do produto/serviço supera as expectativas.

O valor para o cliente, segundo Churchill e Peter (2000, p. 13), é a diferença entre as percepções do cliente quanto aos benefícios da compra e uso dos produtos/serviços e os custos de sua aquisição. Nesta perspectiva o autor aborda quatro tipos de benefícios e quatro tipos de custos.

O grupo dos benefícios divide-se em:

Funcionais – São os benefícios tangíveis recebidos dos bens e serviços.

Sociais – É a aceitação, resposta positiva, que o cliente recebe de outras pessoas por comprar ou usar um produto/serviço.

Pessoais – São os sentimentos favoráveis que os clientes experimentam pela compra, uso e propriedade de produtos/serviços.

Experimentais – referem-se aos benefícios sensoriais que o produto/serviço causa.

Os custos podem ser divididos, também, em quatro grupos:

Custos monetários – Quantidade de dinheiro a ser pago pelo recebimento dos produtos ou serviços.

Custos temporais – Tempo gasto na compra ou no aguardo por alterações e consertos que o produto necessite. Como o valor que as pessoas dão ao seu tempo varia de pessoa para pessoa e de situação para situação, este valor é de difícil mensuração.

Custos psicológicos – Corresponde a energia e a tensão mental envolvidas no processo da compra e na aceitação dos riscos dos produtos.

Custos comportamentais – Deslocamentos por trajetos longos, estacionamentos distantes e distâncias de caminhadas são esforços físicos onde os clientes gastam energia. A energia física requerida dos clientes corresponde aos custos comportamentais.

A máxima valorização do produto ou serviço pelo cliente dependerá, então, da maximização dos benefícios e da minimização dos custos a serem despendidos pelos clientes. As empresas devem buscar este valor também através da atuação de sua força de vendas, de forma a tornar esta balança (valor x custo) cada vez mais favorável ao cliente de forma a satisfazê-lo e encantá-lo.

### 2.2.3 Fatores que influenciam o comportamento de compra

Segundo Levy e Weitz (2000, p. 522), “o processo de vendas é um conjunto de responsabilidade dos vendedores para facilitar a decisão de compra do cliente”. Desta forma, o entendimento dos fatores que influenciam o comportamento de compra deve ser claro, para que o vendedor possa com esse conhecimento, saber a melhor estratégia a adotar em cada situação de venda.

Os fatores que influenciam no comportamento de compra do consumidor são os fatores culturais, sociais, pessoais e psicológicos. Kotler (2000) define cada um destes fatores, apontando quais são os mais relevantes.

Os fatores culturais dividem-se em cultura, subcultura e classe social. A cultura é o conjunto de valores, percepções e preferências que o indivíduo ao estar inserido em uma sociedade adquire. A subcultura pode ser classificada a partir de nacionalidade, religião, grupos raciais e regiões geográficas. As classes sociais, por sua vez, são divisões relativamente homogêneas e duradouras de uma sociedade e não se refletem apenas na renda, mas também em indicadores como ocupação, grau de instrução e área de residência. Seus integrantes possuem valores, interesses e comportamentos semelhantes.

Os fatores sociais, como os grupos de referência, a família, os papéis sociais e o *status*, influenciam também no comportamento do consumidor. Os grupos de referência podem influenciar direta ou indiretamente no comportamento de uma pessoa. Os grupos que exercem influência direta são os grupos de afinidade, como a família, os amigos, os vizinhos, colegas de trabalho, grupos religiosos, profissionais e associações de classe.

Os fatores pessoais também influenciam as decisões de compra. A idade e o estágio do ciclo de vida, a ocupação, as circunstâncias econômicas, o estilo de vida, a personalidade e a auto-imagem, afetam diretamente no tipo de produtos que será consumido. A ocupação é um outro fator que influencia o padrão de consumo, pois a escolha dos produtos é extremamente afetada pelas circunstâncias econômicas, como a renda disponível, as economias e bens, os débitos, a capacidade de endividamento e a escolha entre gastar ou economizar. O estilo de vida, que é a forma como a pessoa vive, a personalidade e a auto-imagem podem ser estudados também para buscar as características de consumo dos grupos formados com base nestas características.

Já os fatores psicológicos dividem-se em motivação, percepção, aprendizagem, crenças e atitudes. A motivação ocorre quando uma necessidade passa de um determinado nível de intensidade, levando a pessoa a agir em busca de suprir esta necessidade. A percepção, por sua vez, é o processo por meio do qual uma pessoa seleciona, organiza e interpreta as informações que dispõe criando o que caracterizamos como indivíduo. O fator aprendizagem envolve as mudanças no comportamento que são provocadas por nossas experiências através de

impulsos, estímulos, sinais, respostas e reforços. Com base no conhecimento, opinião e fé, as crenças podem ou não conter carga emocional e constituir-se no pensamento descritivo que uma pessoa mantém a respeito de alguma coisa, ao contrário da atitude que corresponde a avaliações, sentimentos e tendências de ação.

Bevilacqua (2003, p. 04) aponta dois tipos de necessidades que podem ser atendidas através de uma compra: necessidades objetivas e subjetivas. As necessidades objetivas são evidentes e demonstradas de forma clara pelo consumidor. Já as subjetivas não são tão claras para o cliente e por este motivo a percepção destas necessidades pelo profissional de vendas torna-se mais difícil.

Dentre os fatores motivadores da compra, as necessidades objetivas e subjetivas podem ainda ser divididas em quatro grupos pelo nível de importância da compra: são as necessidades, os desejos, as ameaças e as oportunidades.

As necessidades são os impulsos pela compra de algo que se acredita precisar. Os desejos são os produtos ou serviços que seria interessante se ter, porém não indispensáveis. As ameaças são as compras feitas para evitar uma perda. E, por fim, as oportunidades constituem-se da motivação de compra com vistas a obter um benefício.

O vendedor, em sua atuação, deverá então buscar saber quais os fatores que mais estão influenciando no processo decisório do cliente, para, assim, poder abordar os aspectos utilizados como objeções à compra.

#### 2.2.4 O processo de compra

O processo de compra é desencadeado, muitas vezes pela comunicação de marketing. Conforme o modelo de AIDA, apresentado por Churchill e Peter (2000, p. 451), a comunicação de marketing busca atrair a atenção do cliente, buscando um interesse pelo que está sendo comunicado, com o objetivo de criar um desejo e induzir a uma ação: a compra.

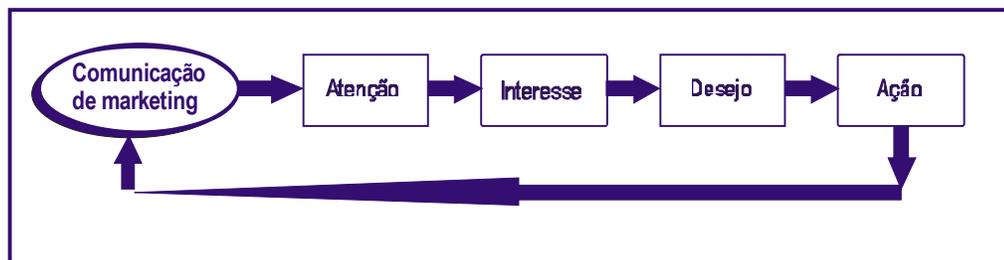


Figura 7 – Modelo de AIDA  
 Fonte: Adaptado de Churchill e Peter (2000, p. 451)

Kotler (2000, p. 198-199) trata o processo de compra sobre três diferentes aspectos: o responsável pela decisão de compra, os tipos de decisões de compra e os passos no processo de compra.

No processo de decisão de compra podem-se distinguir cinco papéis que as pessoas podem desempenhar em uma decisão de compra:

Iniciador – pessoa que sugere a ideia de compra de um produto ou serviço.

Influenciador – pessoa cujo ponto de vista ou conselho influencia na decisão.

Decisor – pessoa que decide sobre quaisquer componentes de uma decisão de compra: comprar, o que comprar, como comprar ou onde comprar.

Comprador – pessoa que efetivamente realiza a compra.

Usuário – pessoa que consome ou usa o produto ou serviço. (KOTLER, 2000, p. 199)

A função ou papel de cada envolvido no processo de compra deve ser observada para que a argumentação seja feita à pessoa que realmente irá definir a compra.

O comportamento de compra pode ser classificado em quatro diferentes tipos que se estabelecem conforme apresentado no quadro abaixo, como função da diferença entre as marcas e do nível de envolvimento com a compra. Em função destas duas variáveis surge o comportamento de compra complexo, o comportamento de compra com dissonância cognitiva reduzida, o comportamento de compra em busca de variedade e o comportamento de compra habitual.

	Alto envolvimento	Baixo envolvimento
Diferenças significativas entre as marcas	Comportamento de compra complexo	Comportamento de compra em busca de variedade
Poucas diferenças entre marcas	Comportamento de compra com dissonância cognitiva reduzida	Comportamento de compra habitual

Quadro 2 – Comportamento de compra  
Fonte: Kotler, 2000, p. 199.

No processo de decisão de compra complexo o comprador primeiramente desenvolve crenças sobre o produto. Em seguida, desenvolve atitudes sobre o produto e, por fim, ele faz uma escolha refletida. Este tipo de compra se dá quando se trata de adquirir produtos com valores mais elevados e que não fazem parte do *mix* de produtos que compramos habitualmente. O profissional envolvido com este processo precisa desenvolver a habilidade de entender a coleta de informações por parte do consumidor e seu comportamento de avaliação.

No caso de uma compra de valor agregado elevado, mas onde as marcas apresentem poucas diferenças, a decisão de compra poderá ser tomada com maior rapidez.

Já no caso de compras de um valor menos expressivo e de produtos comprados com maior freqüência a ausência de diferenciação entre as marcas cria um comportamento de compra habitual, onde o consumidor não segue a seqüência normal de crença, atitude e comportamento e acaba impelido a comprar pelo hábito.

Em produtos que apresentem pouca diferenciação entre as marcas e um baixo envolvimento, a troca constante de marcas é freqüente pela maioria dos consumidores, pois eles estarão na busca constante por variedade.

O processo de compra, conforme o modelo apresentado por Kotler (2000, p. 201), compreende cinco etapas: o reconhecimento do problema, a busca de informações, a avaliação das alternativas, a decisão de compra e o comportamento pós-compra.

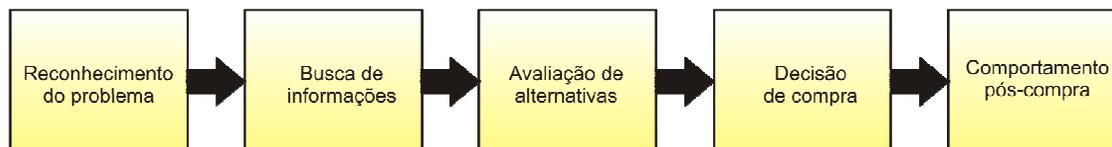


Figura 8- Modelo das cinco etapas do processo de compra  
Fonte: adaptado de Kotler, 2000, p. 201

O reconhecimento do problema é a etapa que desencadeará todo o processo de compra. Através da descoberta de uma nova necessidade ou do estímulo em atender a um desejo. A inicialização deste processo pode ser dada através de estímulos internos, quando necessidades normais como fome e sede tornam-se conscientes e tornam-se um impulso, ou externos, quando nosso desejo é estimulado por produtos ou anúncios que vemos ou tomamos conhecimento.

Logo após o surgimento do estímulo para adquirir um produto ou serviço, segue-se, então, a etapa de busca de informações, que podem vir de quatro fontes distintas: fontes pessoais (família, amigos, vizinhos), fontes comerciais (propaganda, vendedores, representantes, embalagens), fontes públicas (meios de comunicação de massa, organizações de classificação de consumo) e fontes experimentais (manuseio, exame, uso do produto). A fonte de informação que impactará mais fortemente a decisão de compra dependerá do tipo de produto a ser adquirido; contudo Kotler (2000, p. 201) afirma que “de maneira geral, o consumidor recebe a maior parte das informações sobre um produto por meio das fontes comerciais – isto é, de fontes dominadas pelos profissionais de marketing”. Estas fontes desempenham o papel de fontes informativas, e para tanto devem ter domínio dos conhecimentos técnicos necessários.

A avaliação das alternativas é feita por cada consumidor seguindo seus atributos de interesse. Em um primeiro momento o consumidor tenta satisfazer suas necessidades. Em seguida, ele busca certos benefícios da escolha do produto/serviço para em um terceiro momento ele verificar cada produto como um conjunto de atributos que atenderá às suas necessidades de uma forma para assim, fazer a opção de compra.

A decisão de compra pode ser influenciada por dois fatores: a atitude do outros, ou seja, o desejo de agradar a alguém ou o respeito por alguém que ele julgue conhecer o assunto, e os fatores situacionais imprevistos, como a perda do emprego, por exemplo.

Kotler (2000) ilustra esta situação da seguinte forma:

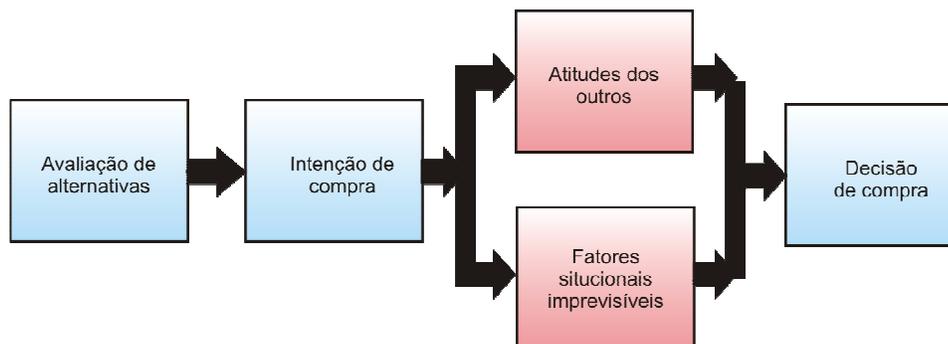


Figura 9 – Etapas entre a avaliação de alternativas e a decisão de compra  
 Fonte: adaptado de Kotler, 2000, p. 204.

Após a compra, o cliente deve ter sua satisfação monitorada, para que o vendedor saiba se suas necessidades foram atendidas e ele está satisfeito, e para que se estabeleça um maior nível de relacionamento e confiança entre vendedor e cliente.

### 2.2.5 O processo da venda

O processo da venda não é um processo exato, não existe uma forma padrão de venda, pois como apresentado anteriormente as motivações de cada cliente e suas expectativas variam conforme suas características culturais, sociais, pessoais e psicológicas. O que existe, com base nas projeções de cada mercado, são planejamentos, técnicas e estratégias aliadas ao esforço e à motivação.

A atividade de vendas é um processo que deve ser adequado a cada situação.

Stanton & Spiro (1999) descrevem o processo de venda como um encadeamento de atividades, conforme a Figura 10, que deve ter cada atividade completada, pois cada etapa serve de base para a etapa seguinte, sendo que em alguns casos a seqüência das atividades pode ser alterada.



Figura 10 - As oito etapas do processo de vendas  
Fonte: adaptado de Stanton & Spiro (1999, p. 48).

Frente ao mercado competitivo instaurado, para que as empresas alcancem o sucesso e o crescimento toda a organização deve estar empenhada na manutenção dos clientes que já têm, assim como no esforço de captar novos clientes. “A **prospecção** é o método ou sistema através do qual os vendedores aprendem os nomes das pessoas que precisam do produto e dispõem de recursos para comprá-lo” (STANTON & SPIRO, 1999, p. 48), ou seja, é a etapa do processo de vendas que busca identificar o cliente potencial. Os clientes potenciais, segundo a definição de Soldow e Thomas (1993), são as pessoas ou organizações que têm uma necessidade que poderia ser satisfeita com seu produto, já os clientes qualificados são aqueles que além de terem a necessidade do produto dispõem de recursos para adquiri-lo.

Os clientes potenciais e qualificados podem ser identificados através de diversas maneiras: indicação dos atuais clientes, aquisição de listagens e de cadastros de clientes, visita porta-a-porta, feiras, exposições, anúncios classificados, entidades de classe, entre outros. Os vendedores são os principais responsáveis pela prospecção de clientes potenciais.

Após a prospecção de novos potenciais clientes, segue-se a **preparação da venda** que inclui todas as atividades de coleta de dados e informações realizadas pelos vendedores para conhecer os fatos relevantes, as necessidades e situação de cada cliente. Com base nas informações obtidas, os vendedores planejam suas apresentações de vendas, selecionando o objetivo mais apropriado para cada visita.

Stanton & Spiro (1999, p. 51) argumentam que “o objetivo da pesquisa de clientes é fazer com que os vendedores saibam o máximo possível sobre a empresa, os tomadores de decisão e suas necessidades antes de fazer a primeira visita”. Somente após a análise do potencial real do cliente, ou seja, sua provável capacidade de compra a curto, médio e longo prazo, é que dá início ao processo de planejamento da apresentação de vendas, definindo-se um objetivo ou uma meta para a visita.

Na seqüência do encadeamento das atividades, de posse do nome do cliente potencial e da preparação da venda, o vendedor poderá seguir para a próxima etapa: a **abordagem**. “A abordagem de um cliente é um método para chamar a atenção do cliente e gerar interesse na mercadoria rapidamente” (LEVY e WEITZ, 2000, p. 522-523). No final da abordagem, o vendedor deve obter o acordo do comprador para passar a fase de avaliação de necessidades da visita.

Segundo Levy e Weitz (2000), o vendedor precisa fazer o levantamento das necessidades do cliente e do tipo de mercadoria que ele prefere. Desta forma, após o contato inicial, a próxima etapa do processo de venda é a **avaliação de necessidades**. Esta é a fase em que os vendedores, através de questionamentos, conseguem identificar as necessidades dos clientes. Para Levy e Weitz (2000) existe uma série de informações básicas que um vendedor precisa saber sobre um cliente, como o tipo de serviço ou mercadoria que o cliente está procurando; a gama de preço que o cliente está considerando; que tipo de uso o cliente dará ao serviço ou mercadoria; o estilo de vida do cliente; quais bens o cliente possui atualmente que podem ser usados com a mercadoria em consideração; e as preferências do cliente por riscos e retornos em investimentos.

A **apresentação** é a defesa, e a posterior discussão, das vantagens e benefícios do produto e/ou serviço que os clientes demonstraram interesse. Na maioria das vezes a apresentação consiste numa exposição oral, contudo, muitas vezes, ela inclui propostas formais por escrito e/ou materiais de apoio. “A meta da apresentação é fazer com que o vendedor convença os clientes de que seus produtos ou serviços atenderão suas necessidades de maneira melhor que os concorrentes” (STANTON & SPIRO, 1999, p. 54). Alguns clientes selecionam as mercadorias ou os serviços que irão adquirir apenas pela variável preço, entretanto, quando os preços são próximos será escolhido aquele que apresentar melhor qualidade. A marca, o tempo de mercado e a confiabilidade passada pela indicação

de conhecidos também podem ser fatores determinantes para a escolha de um produto quando a qualidade não é visível.

Após a apresentação e toda a argumentação do vendedor o cliente apresentará, então, suas **objeções**. As objeções indicam que o cliente potencial tem interesse na proposta e por este motivo devem ser bem recebidas.

As objeções são, conforme conceituação apresentada por Soldow e Thomas (1993), a comunicação do que necessita ser solucionado antes do fechamento da compra pelo cliente e podem ser feitas direta ou indiretamente. Estas objeções podem ser com relação ao preço do produto, objeções quanto ao produto em si, objeções de protelação, ou outras mais, contudo segundo Stanton & Spiro (1999) as três primeiramente citadas são as mais comuns. Em objeções de preço ou valor, é comum os compradores dizerem “não preciso disso” ou “isso é muito caro”, sinalizando que consideram que o valor de solucionar o problema ou atender a necessidade não está de acordo com o custo apresentado. Já nas objeções sobre produtos/serviços a importância em resolver o problema é reconhecida, contudo, o comprador não tem a certeza de que o produto ou serviço possa resolvê-lo ou melhorar as operações, discordando das avaliações e afirmações do vendedor. Nas objeções de protelação os clientes potenciais podem apresentar suas objeções a uma proposta abertamente e dar ao vendedor a oportunidade de respondê-las.

Após o convencimento por parte do vendedor de que o produto merece atenção, o vendedor deve solicitar ao comprador que execute uma ação que o aproxime mais do **fechamento da venda**. Nesta etapa do encadeamento das atividades de vendas obtém-se a concordância do cliente quanto à efetivação da compra, tarefa que pode, contudo, exigir algumas visitas até que o comprador esteja pronto a efetivar o negócio. O fechamento é considerado, freqüentemente, algo que o vendedor faz utilizando-se de técnicas de fechamentos, que são as estratégias utilizadas para obter a concordância do cliente. As técnicas de fechamento, contudo, somente terão resultado se as etapas anteriores do processo de venda tiverem sido adequadamente concluídas. Se o vendedor não convencer o cliente durante a apresentação do produto ou serviço de sua qualidade, adequação de valor e de que o produto suprirá adequadamente suas necessidade e/ou desejos o fechamento da venda dificilmente será concluído (SOLDOW e THOMAS, 1993).

Dado o fechamento do pedido é muito importante que haja o seu **acompanhamento**, ou seja, que todo o processo seja acompanhado, principalmente

quando referente a novos clientes. Moreira (2001) diz que o acompanhamento é necessário, pois podem ocorrer vários erros ou imprevistos capazes de comprometer a venda, como erros de cadastro, de faturamento, de carregamento e despacho. Destaca também, que informar o cliente sobre o pedido gera confiança e credibilidade e reduz problemas futuros, pois caso ocorra algum imprevisto que comprometa a data acordada para a entrega do pedido o cliente será informado e poderá se buscar alguma alternativa capaz de não prejudicar a venda. Para Stanton & Spiro (1999, p. 58), “um bom acompanhamento é a chave para se obter uma clientela leal, que, em última análise, resulta numa boa receita para o vendedor”.

#### 2.2.6 A importância e o papel da venda pessoal

Dentre os elementos do composto da promoção a venda pessoal é a forma paga que a empresa tem para informar sobre seus produtos e persuadir os consumidores a comprá-los. “Comparada a outros tipos de promoção, a venda pessoal é a forma mais precisa de comunicação porque assegura às companhias que elas estão em contato direto com excelente consumidor potencial” (FERREL, 2006, p. 286).

A percepção da importância da área de vendas para o crescimento e manutenção de uma empresa é destacada por diversos autores. A atividade de vendas é vista como sendo o principal canal de comunicação entre a empresa e seus clientes. O profissional de vendas pode chegar a ser visto como a empresa para muitos clientes dela (KOTLER, 2000).

A venda pessoal, ou seja, através da força de vendas, desempenha três papéis de suma importância no esforço global do marketing: os vendedores formam o elo entre a empresa e seus clientes; os vendedores ‘são a empresa’ aos olhos do consumidor; e, a venda pessoal pode desempenhar um papel central no programa de marketing da empresa. (BERKOWITZ; KERIN; HARTLEY; RUDELIUS, 2000).

Em tempos onde a concorrência aumenta diariamente e que o nível de exigência dos consumidores cresce estrondosamente, as realidades apontadas pelos autores aguçam-se ainda mais e a relevância do contato com o vendedor na captação de novos clientes, na manutenção dos já conquistados e na recuperação

daqueles que não tiveram suas necessidades completamente satisfeitas é ainda maior.

A força de vendas situa-se no *mix* de marketing no componente da promoção. No marketing de varejo a importância da força de vendas é ampliada devido à importância de sua participação no momento da venda.

(...) O marketing varejista tem como base a prestação de serviços. O cliente, ao entrar numa loja, não está apenas atrás de produtos, mas também de bom atendimento, visto que os produtos muitas vezes são encontrados em diversos lugares. Portanto, a prestação de serviços é um benefício passível de diferenciação. Um bom atendimento pode ser determinante para o futuro do lojista (LAS CASAS, 2004, p. 212).

Este autor destaca também que, para estabelecer um nível de relacionamento e importância entre o departamento de vendas e o de marketing, deve-se buscar qual é o papel da venda pessoal na estratégia de marketing da empresa e em qual dos níveis de serviço se enquadra, para, desta forma, determinar que atividades o profissional de vendas irá desempenhar e que características ele deverá possuir para desempenhar da melhor forma suas funções.

A atividade de vendas, dependendo do produto a ser comercializado pela empresa e da estratégia de vendas adotada poderá ser composta de várias maneiras, podendo ser constituída de uma série de tipos de vendedores. Kotler & Keller (2006) destacam seis posições de vendas:

- Entregador: cuja principal tarefa é fazer a entrega do produto.
- Tomador de pedidos: atuando interna ou externamente atua predominantemente como um tomador de pedidos.
- Missionário: sua tarefa principal é construir uma boa imagem ou instruir o usuário atual ou potencial. Sua atribuição não é de tirador de pedidos.
- Técnico: vendedor com alto nível de conhecimento técnico e por isso é, sobretudo, um consultor que fornece informações técnicas para os clientes.
- Gerador de demanda: Através de métodos criativos atua na venda de bens tangíveis e intangíveis.
- Vendedor de soluções: é aquele vendedor que se especializa em resolver os problemas dos clientes.

A venda pessoal “é a única parte do composto de comunicação de marketing em que a comunicação é realizada de forma pessoal e direta entre a empresa e seus clientes ou consumidores” (MIGUEL, 2001, p. 310). É a possibilidade de interação e flexibilização da comunicação que diferencia a venda pessoal dos demais tipos de vendas e permite que o vendedor crie um processo de vendas específico para cada cliente.

### 2.2.7 Princípios da venda pessoal

Kotler e Keller (2006, p. 627-630) abordam os princípios da venda pessoal dividindo-os em três grandes princípios: as seis etapas (o profissionalismo), a negociação e o marketing de relacionamento.

Com o intuito de que o profissional de vendas consiga avaliar as necessidades dos clientes, deixando de ser um tomador de pedidos para ser um vendedor ativo, que busca novos clientes e oportunidades de negócios, as seqüências das etapas da venda, apresentadas no item 2.2.5, são de extrema importância.

A negociação é um outro princípio apresentado pelos autores (KOTLER e KELLER, 2006), pois as duas partes, vendedor e comprador, precisam chegar a um acordo sobre preço, financiamento, entrega e as demais condições da venda. As estratégias de negociação variam de cliente para cliente.

A fidelização do cliente em um mercado concorrido é o principal motivo para que o profissional de vendas faça uso do marketing de relacionamento. Principalmente tratando-se da venda de produtos complexos ou para clientes de grande potencial onde a relação de confiança e parceria deve ser estabelecida.

## 2.3 A ATUAÇÃO DA FORÇA DE VENDAS

Segundo Spencer & Spencer (1993) a atuação dos vendedores deve variar de acordo com a velocidade e a complexidade do ciclo de venda, além das características da empresa, da região, do produto e do tipo de cliente. O modelo

desenvolvido pelos autores considera que cada tipo de venda requer diferentes tipos de competências a serem empregados e estabelece quatro tipos de ciclos de venda definidos conforme apresentado abaixo (SPENCER & SPENCER, 1993, p. 171):

Vendas de ciclo curto - atividades como tele-marketing e varejo.

Vendas de ciclo médio - Vendas não técnicas de repetição ao negócio: revestimentos e produtos químicos, livros didáticos, espaços publicitários, produtos de varejo a ser vendidos pelo cliente.

Vendas técnicas de ciclo longo - Computadores, sistemas de computação, outras máquinas industriais complexas, intervenções de consultores.

Vendas financeiras - Seguros, fundos de investimentos, serviços bancários de confiança, outros instrumentos financeiros (tradução nossa).

Para que melhor se compreenda a atuação do profissional de vendas é importante salientar que não apenas suas características e competências irão influenciar o seu desempenho em vendas, mas, também, fatores externos estarão interferindo em seus resultados finais.

Churchill *et. al.* (2000) aponta uma taxonomia que tem sido utilizada por grande parte dos pesquisadores e que descreve o desempenho dos vendedores como função de cinco fatores básicos: (1) a percepção do papel, (2) a aptidão, (3) a habilidade, (4) a motivação e (5) as variáveis pessoais, organizacionais e ambientais. A figura 11 apresenta um modelo geral de performance dos vendedores que inclui estes fatores primariamente determinantes.

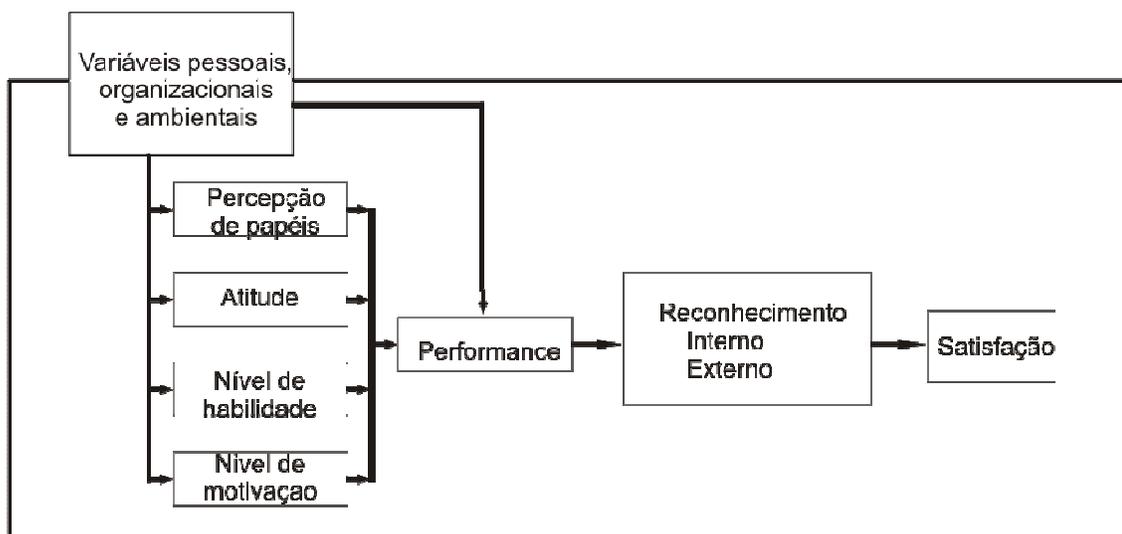


Figura 11 – Modelo dos fatores determinantes da performance dos vendedores  
Fonte: adaptado com livre tradução da autora de Churchill *et. al.* (2000, p. 281).

A interação entre os fatores determinantes interfere diretamente na atuação dos vendedores. Mesmo tendo o vendedor tem uma habilidade nata e a motivação para executar o trabalho, se faltar a compreensão de como o trabalho deve ser executado, por exemplo, a execução poderia ficar aquém do desejado. Similarmente, se o vendedor tem a habilidade e tenha percebido exatamente como o trabalho deve ser executado, mas faltou motivação, é representativa a probabilidade de executar mal a tarefa.

Segundo Churchill *et. al.* (2000):

Embora não retratado no modelo, há uma substancial interação entre os determinantes. Muita da literatura publicada, por exemplo, contém que os vários fatores combinam e interagem para influenciar na performance. O racional é que um trabalhador for deficitário em qualquer destes fatores, pode haver a expectativa de que o trabalho seja mal executado (tradução nossa).

### 2.3.1 A componente da percepção dos papéis

O componente da percepção dos papéis possui tem três dimensões (CHURCHILL *et. al.*, 2000):

1. A exatidão do papel;
2. O conflito percebido no papel; e,
3. A ambigüidade percebida no papel.

O termo **exatidão do papel** refere-se ao grau de exatidão da percepção dos vendedores das exigências transmitidas por seus sócios no papel, denominação utilizada por Churchill (2000) para indicar aqueles que desempenham funções similares ou complementares às suas, outros vendedores e principalmente pelos superiores na empresa. A exatidão do papel verifica se a percepção que os vendedores têm das aspirações de seus superiores é verdadeira.

O **conflito percebido no papel** levanta-se quando um vendedor acredita que as demandas do papel de dois ou mais de seus sócios são incompatíveis. Desta forma, o profissional de vendas não poderá satisfazer a todos ao mesmo tempo. Churchill *et. al.* (2000) afirma que:

Um vendedor sofre percepções do conflito, por exemplo, quando demandas de clientes em termos de crédito ou de uma programação de entrega ele saiba que não serão aceitos por parte da empresa (tradução nossa).

A ambigüidade percebida no papel ocorre quando vendedores acreditam que não têm a informação necessária para a execução do trabalho adequadamente. Os vendedores podem ficar inseguros sobre as aspirações dos gestores da empresa, como eles podem satisfazer estas expectativas, ou como seu desempenho será avaliado e recompensado.

O modelo mostrado na figura 11 apresenta três conseqüências psicológicas das variações das percepções do papel para o vendedor: insatisfação com o trabalho, redução da motivação e o stress dos papéis. A insatisfação e a desmotivação podem enfraquecer as vendas, contudo o autor apresenta que o stress gerado pelo conflito de papéis e a ambigüidade de papéis pode permitir aos vendedores a tomada de decisões criativas que podem ser benéficas ao cliente e à organização.

### 2.3.2 A componente da aptidão

O modelo traçado por Churchill *et. al.* (2000) trata a aptidão das vendas como uma característica da personalidade para executar o trabalho de vender, ou seja, uma característica nata. Em outras palavras, duas pessoas com igual motivação, a mesma percepção dos papéis e iguais habilidades, podem executar a tarefa em níveis muito diferentes por que um tem mais aptidão ou habilidade do que o outro.

A aptidão e seu impacto no desempenho de vendas receberam muita atenção das pesquisas. A habilidade de vender tem sido pensada para ser uma função para características psicológicas como as seguintes:

1. Fatores físicos tais como a idade, a altura, o sexo, e os atrativos físicos.
2. Fatores de aptidão tais como facilidade de comunicação, habilidade matemática e perícia em vender.
3. Características da personalidade tais como empatia, força de vontade, sociabilidade, agressividade e domínio.

Amplas medidas de aptidão não podem prever o desempenho de vendas por diversas razões. Consideremos primeiro o componente motivação do modelo geral. Motivação refere-se ao desejo dos vendedores de esforçarem-se em tarefas específicas das vendas, tais como a busca de novos clientes ou a preparação de

apresentações de vendas. Este esforço deve conduzir a um melhor desempenho em uma ou mais dimensões. A ligação entre o esforço do vendedor em cumprir uma tarefa e o desempenho final é afetado pela habilidade dos vendedores de realizar com sucesso a tarefa.

Segundo, a aptidão pode afetar o desempenho não apenas através da habilidade individual em fazer um trabalho, ela pode afetar a motivação do vendedor para desempenhá-lo. As habilidades percebidas do vendedor em executar uma tarefa e sua autoconfiança influenciam nas percepções individuais, conduzindo a um aumento de esforço e uma melhora no desempenho. A inteligência dos vendedores e os sentimentos a respeito do controle de seu próprio destino afetam no pensamento dos profissionais de venda na medida em que acreditam que a melhora no seu desempenho conduzirá à melhoria nas recompensas que deseja. Assim, a inteligência dos vendedores e a percepção de sua habilidade como profissional de vendas podem influenciar fortemente a motivação dos indivíduos para aumentar seu esforço em vários aspectos do trabalho.

Para ressaltar as afirmações acima se pode citar que:

Em outras palavras, o conceito de habilidade ou aptidão é muito específico. Conseqüentemente, a definição de aptidão e a apropriada medição podem variar de ramo para ramo, de empresa para empresa e de produto para produto. Depende de que tarefas específicas devam ser executadas e que dimensões do desempenho são consideradas importantes. Amplas medidas de aptidão podem não capturar natureza das tarefas específicas a serem executadas (CHURCHILL *et. al.* (2000), p. 282, tradução nossa).

### 2.3.3 A componente do nível de habilidade

A percepção dos papéis determina que os bons vendedores sabem o que deve ser feito ao executar o trabalho, e a aptidão determina se a pessoa tem a habilidade nata necessária.

Já o nível de habilidade refere-se à proficiência instruída em desempenhar as tarefas necessárias e inclui habilidades como habilidades interpessoais, liderança, conhecimento técnico e as habilidades de apresentação.

A importância relativa de todas estas habilidades e a necessidade de ter outras habilidades depende da situação da venda. Diferentes tipos de habilidades são necessárias para diferentes tipos de tarefas de vendas. Aptidão e nível de habilidade são assim relacionados à situação. Aptidão consiste em relativas

habilidades pessoais, quando as habilidades chegarem a níveis da proficiência que possam mudar rapidamente com aprendizagem e experiência. Os vendedores após uma vivência de vendas e de programas de treinamentos têm influenciados seus níveis de habilidade.

#### 2.3.4 A componente motivação

Para Churchill *et. al.* (2000, p. 283) a motivação consiste em:

Para nossas finalidades a motivação é vista como a quantidade de esforço que o vendedor empenha em cada tarefa ou atividade associada ao trabalho. Estas atividades incluem a busca de novos clientes, existentes e potenciais, o desenvolvimento e a entrega de apresentações de vendas, e o fechamento de pedidos e relatórios (tradução nossa).

A motivação dos vendedores em expandir seus esforços em toda tarefa parece ser uma função das (1) expectativas e dos (2) anseios das pessoas pelo desempenho. Expectativas são as estimativas dos vendedores quanto à probabilidade do resultado do desempenho em uma tarefa específica conduzir ao melhoramento em alguma dimensão específica. Por exemplo, o aumento no número de chamadas feitas a novos clientes potenciais pode conduzir ao aumento das vendas. Já os anseios por desempenhos são as percepções dos vendedores do desempenho desejável melhorando alguma, ou algumas, dimensões. Por exemplo, o anseio dos vendedores em aumentarem atrativamente às vendas.

O anseio de um vendedor pelo desempenho em uma dimensão específica pode ser para o vendedor uma função (1) instrumentalista e (2) valorizada por recompensas. Instrumentalistas são as estimativas dos vendedores da probabilidade de que melhorando o desempenho suas recompensas particulares serão aumentadas. Valorizada por recompensas são a percepção dos vendedores do desejo de receber aumento nas recompensas em consequência da melhora no desempenho.

Uma expectativa dos vendedores, instrumentalmente, e percebendo valorização pode afetar a voluntariedade das pessoas em despender esforços em uma tarefa específica ou engajar-se em comportamentos específicos. Gerentes de vendas constantemente tentam encontrar um *mix* de elementos motivadores para direcionar os vendedores a um objetivo específico. O problema quanto à motivação

através de recompensas, entretanto, é que a recompensa que motiva em um momento pode não motivar no outro, gerando apenas um movimento temporário.

### 2.3.5 A componente das variáveis pessoais, organizacionais e ambientais

O modelo de Churchill *et. al.* (2000), figura 11, sugere que variáveis pessoais, organizacionais e ambientais influenciam no desempenho em duas maneiras: (1) por diretamente facilitar ou constranger o desempenho e (2) por influenciar e interagir com outros desempenhos determinantes, como percepções do papel e motivações.

O primeiro caminho mostrado na figura 11 descreve como estas variáveis podem influenciar no desempenho das vendas diretamente. A discussão da organização da força de vendas e do desenho dos territórios de vendas reviu muito da evidência e da lógica que suportam o relacionamento entre o desempenho e os fatores organizacionais. Há uma relação entre o desempenho e os fatores ambientais como o potencial do território, a concentração de clientes, a carga de trabalho dos vendedores, e a intensidade da competição.

Já o segundo caminho aponta para relações significativas entre variáveis pessoais e organizacionais - tais como a experiência do trabalho, o acompanhamento da supervisão, o retorno sobre o desempenho, a influência em determinar padrões, e a extensão de controle - e a quantidade de conflito de papel e a ambigüidade percebida pelo vendedor.

## 2.4 CARACTERÍSTICAS E HABILIDADES DO PROFISSIONAL DE VENDAS

Vários são os autores que abordam as características de personalidade e as habilidades e competências que o profissional de vendas deve ter (SPENCER e SPENCER, 1993; LEWISON, 1997; PARENTE, 2000; LAS CASAS, 2005; entre outros).

O conceito de competência é aplicado a diferentes situações de qualificação e atributos, tanto de pessoas, quanto de organizações, sendo, entretanto, umas mais genéricas e outras mais específicas. O uso desse conceito na área de recursos

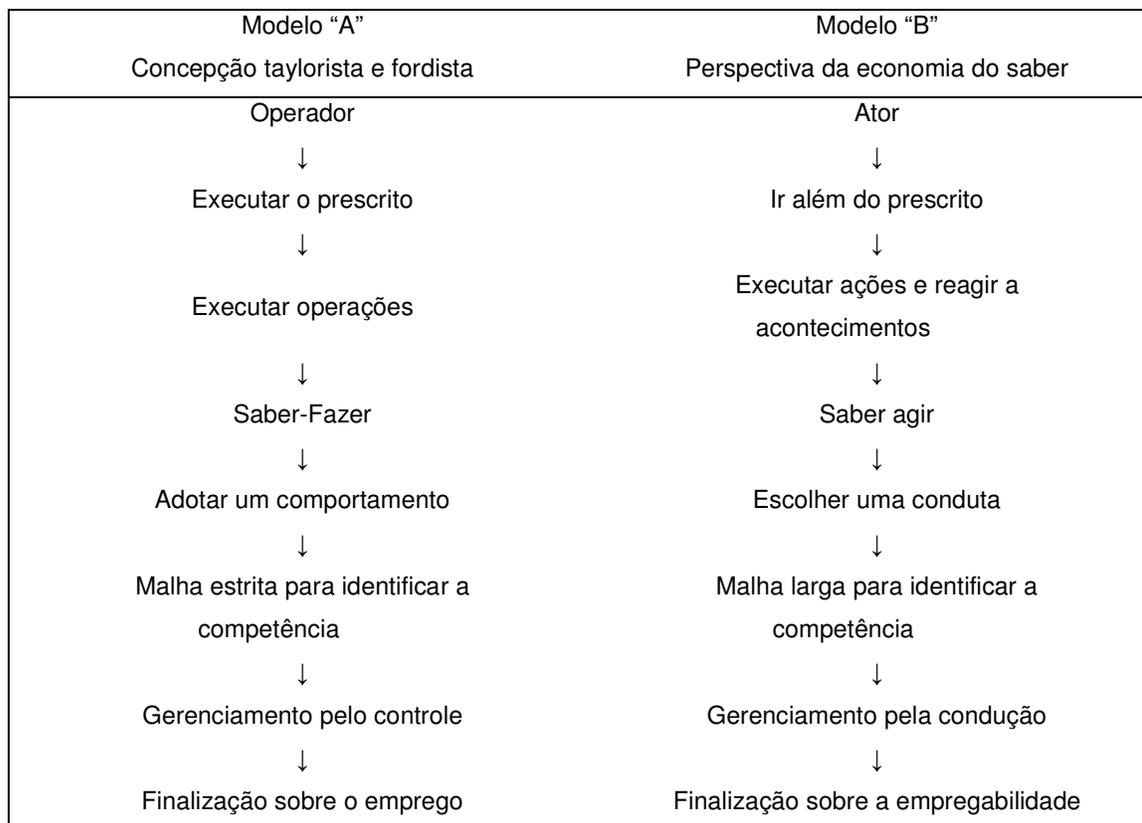
humanos é abordado por Spencer e Spencer (2000), no qual definem a competência individual como uma característica fundamental de um indivíduo e parte permanente da personalidade da pessoa e que pode prever comportamentos e performances de situações e trabalhos.

Zafirian (2001, p.68) propõe uma definição de competência, a qual permite associar responsabilidade pessoal com co-responsabilidade, baseada na combinação de três abordagens. A primeira abordagem diz que “competência é ‘o tomar iniciativa’ e ‘o assumir responsabilidade’ diante de situações profissionais com as quais se depara”. Para este autor a competência é uma atitude social por resultar de um procedimento pessoal, que aceita assumir e ser responsável pelo seu trabalho. Já na segunda formulação, a competência é um entendimento prático de situações que se apóia em conhecimentos adquiridos e os transforma na medida em que aumenta a diversidade das situações. Essa abordagem enfatiza a dinâmica da aprendizagem, proveniente da diversidade das situações. No terceiro foco de análise a competência é a faculdade de mobilizar redes de atores em torno das mesmas situações, é a faculdade de fazer com que esses atores compartilhem as implicações de suas ações, é fazê-lo assumir áreas de co-responsabilidade. A comunicação e a co-responsabilidade dos indivíduos perante determinada situação profissional é o enfoque desta abordagem.

Para Resende (2000), a competência deve contribuir para os resultados da organização; competência é a aplicação prática de conhecimento, aptidões, habilidades, interesse, valores – no todo ou em parte - com obtenção de resultados. Desta forma a competência é, portanto, resultante da aplicação de conhecimentos que incluem formação, treinamento, experiência, autodesenvolvimento com comportamentos, que engloba habilidades, interesse e vontade.

Dois modelos de competência são apresentados por Le Boterf (2003) que apresenta competência sob duas diferentes ópticas: uma sob a concepção taylorista e fordista e outra sob a perspectiva emergente da economia do saber, conforme apresentado no quadro 3.

A apresentação de duas diferentes ópticas demonstra como as exigências têm modificado-se ao longo do tempo e para o profissional de vendas não é mais suficiente a aptidão em tirar pedidos, mas sim muitas outras habilidades e características que envolvem as questões do relacionamento interpessoal, as habilidades em vendas, as habilidades técnicas e mesmo a aparência pessoal.



Quadro 3 – Modelos de competências  
Fonte: Lê Boterf (2003, p. 91)

#### 2.4.1 Competências pessoais

As características pessoais podem ser divididas em motivos, o auto-conceito, as características físicas e as características de personalidade ou de competência.

Os **motivos**, conforme Spencer e Spencer (1993) consistem nos assuntos que interessam à pessoa ou nos desejos que provocam comportamentos em busca de determinados resultados.

O **auto-conceito** são as atitudes, valores ou auto-imagens da pessoa. (SPENCER e SPENCER, 1993). Lewison (1997, p. 208), citado por Parente (2000, p. 286) aponta como primordial na questão do auto-conceito não apenas a atitude positiva quando a si mesmo e a sua capacidade profissional, ressaltando também a atitude positiva quanto aos produtos que vende, à loja onde trabalha e aos seus clientes.

As **características físicas** para Lewison (1997) citado por Parente (2000, p. 286), referem-se à aparência pessoal, como as roupas limpas, o cabelo penteado, o bom hálito e o sorriso simpático.

A **personalidade** determina a forma como a pessoa irá reagir a determinadas situações e informações (SPENCER e SPENCER, 1993). A sociabilidade, a sinceridade, a honestidade, a confiabilidade, o gosto por pessoas, a disposição para o trabalho e para ajudar, criatividade e o entusiasmo são os fatores apontados por Lewison (1997) como fatores essenciais à personalidade dos profissionais de venda.

Las Casas (2005, p. 208) afirma que:

Ao profissional de vendas são imprescindíveis certas características para que obtenha sucesso no desempenho de seu trabalho. Tais características são basicamente pessoais e de personalidade.

Envolve a forma de se vestir, altura de voz, educação e hábitos.

O vendedor deve ser um profissional dinâmico, versátil e conhecer o seu ramo de atividade e as várias necessidades de seus clientes para que tenha condições de sugerir negócios adequados.

Para este autor, conforme descrito acima, as características pessoais que se sobrepõe às demais são as físicas e as de personalidade, sendo destacadas na personalidade o dinamismo e a versatilidade necessários para atuar frente à grande gama de situações que a rotina diária lhe apresentará.

#### 2.4.2 Competências e habilidades de relacionamento interpessoal

Conforme Miguel (2001), a comunicação clara, persuasiva a prestativa é um dos atributos que o vendedor deve ter.

A venda pessoal é um processo de comunicação entre o vendedor e o comprador. Neste processo, há três elementos distintos: informação, persuasão e lembrança. A informação prestada pelo vendedor expõe a existência do produto, suas características, valores, necessidades e desejos que satisfaz e as condições para sua obtenção, como preço, financiamento, prazo de entrega etc., reduzindo as incertezas do comprador quanto à transação. As mensagens do vendedor também objetivam motivar os compradores à ação da compra ou mudança de atitudes, convicções, valores ou comportamentos.

O efeito persuasivo só será eficaz se o vendedor tiver em mente alguns fatores, conforme apresentados na tabela abaixo:

A mensagem deve despertar e manter a atenção do comprador	Para que o comprador esteja aberto a receber a mensagem que lhe é transmitida é necessário que sua atenção seja despertada.
A mensagem deve ser interpretada pelo comprador conforme a intenção do vendedor	A linguagem do vendedor deve ser a adequada ao comprador com o qual ele está se comunicando, devendo permitir que haja o entendimento claro do que está sendo transmitido.
O comprador precisa acreditar na mensagem	A credibilidade da mensagem é de suma importância e deve refletir fatos reais e prováveis para ter a atenção do comprador.
O comprador precisa perceber a relação entre a mensagem e seus desejos e necessidades	O comprador deve perceber os benefícios que lhe são comunicados.
A mensagem deve recomendar uma ação que se adapte às convicções e valores do comprador	Todas as pessoas possuem crenças e valores que determinam suas atitudes, ações e comportamentos e a mensagem passada não poderá contrariar este sistema de crenças e valores.
O comprador deve reagir aos obstáculos existentes	O comprador deve estar disposto a pagar pelo ônus financeiro em troca do benefício que o produto do vendedor oferece. Caso o comprador não disponha dos recursos no momento o vendedor deverá mostrar aos compradores a necessidade futura do produto, promover uma lembrança.

Quadro 4 – O efeito persuasivo da comunicação na venda pessoal

Fonte: adaptado de Miguel (2001, p. 332).

A habilidade de comunicação pessoal é citada como sendo à base de todo o processo de venda pessoal. É através da comunicação que o vendedor captará as necessidades e desejos dos clientes.

Rentz (2000), em seu modelo desenvolvido para consolidar os estudos da área de vendas, ressalta entre as habilidades interpessoais as características descritas no quadro abaixo:

Habilidades interpessoais
Capacidade de expressão não verbal
Habilidade em falar de modo geral
Facilidade em compreender a comunicação não verbal dos clientes
Capacidade de controlar demonstrações de emoções
Capacidade de apresentar-se socialmente, possivelmente por ação.
Capacidade de manipular os outros para controlar a situação
Conhecimento e entendimento de comunicações verbais de outros

Quadro 5 – Habilidades interpessoais

Fonte: adaptado de Rentz (2000, p. 16).

Os atributos referentes ao relacionamento interpessoal destacados por Lewison (1997, p. 208), apresentados por Parente (2000, p. 286), são além da comunicabilidade já apresentada e destacada por Miguel (2001), as habilidades de saber ouvir e a similaridade.

Para este autor, saber ouvir propiciará que o vendedor demonstre sua empatia, atenção e interesse no cliente. A observação, a manutenção do contato visual e a percepção de suas emoções serão de grande auxílio no estabelecimento de uma comunicação efetiva. Esta característica possibilitará ainda que o vendedor possa, através da atenção dada às aspirações que o cliente lhe comunica, fazer as perguntas adequadas para o esclarecimento dos desejos do cliente.

Outra característica apresentada por Lewison (1997) que compõe as habilidades interpessoais é a similaridade, que buscará adequar a linguagem utilizada a cada cliente, utilizando uma linguagem similar à do mesmo, e adaptando o método de vendas à cada situação.

#### 2.4.3 Competências e habilidades em vendas

As habilidades em vendas são todas aquelas compreendidas como necessárias para a execução das oito etapas da venda apresentadas na figura 10 (página 36).

Rentz (2002) simplifica estas habilidades em seis, conforme apresentado no quadro abaixo.

Habilidades em vendas
Capacidade em prospectar clientes
Capacidade em qualificar perspectivas
Capacidade em iniciar relacionamentos com perspectivas
Capacidade em fechar a venda
Capacidade em apresentar uma mensagem de vendas
Capacidade em prestar serviços à conta

Quadro 6 – Habilidades em vendas  
Fonte: adaptado de Rentz (2002, p. 16).

Pode-se perceber que para este autor a etapa da prospecção está ligada à habilidade de prospectar clientes; a preparação da venda e a avaliação das

necessidades estão ligadas à qualificação das perspectivas; a abordagem está ligada à habilidade de iniciar relacionamentos com perspectivas; a apresentação e resposta às objeções estão ligadas à capacidade de apresentar uma mensagem de vendas; o fechamento está ligado à capacidade de fechar a venda; e, o acompanhamento à habilidade de prestar serviços à conta. Desta forma, todas as etapas da venda são contempladas por capacidades e habilidades que o vendedor deve ter.

#### 2.4.4 Competências e habilidades técnicas necessárias

Segundo Las Casas (2005, p. 208), para tornar-se competente, é preciso que o vendedor “conheça seus produtos, sua empresa e seus concorrentes”. O profissional de vendas deve, então, ter um amplo conhecimento do mercado e buscar constantemente informações, não apenas sobre seus produtos e dos concorrentes como também todas as informações que auxiliem no relacionamento humano com seus clientes já ativos e com os clientes potenciais. O vendedor deve ser determinado para atingir seus objetivos e demonstrar segurança na argumentação para desta forma conquistar a confiança do cliente.

O conhecimento para Spencer e Spencer (1993) são as informações que a pessoa tem em área específica.

Conhecimento técnico
Conhecimento dos marcadores e produtos dos clientes
Conhecimento dos procedimentos da própria empresa
Conhecimento dos produtos, serviços e políticas de vendas dos concorrentes.
Conhecimento da linha de produtos, incluindo dispositivos e benefícios dos produtos.
Conhecimento das operações dos clientes e treinamento dos empregados
Imaginativo no fornecimento de produtos e serviços que atendam às necessidades dos clientes

Quadro 7 – Conhecimentos técnicos necessários

Fonte: adaptado de Rentz (2002, p. 16).

Para Lewison (1997) o conhecimento amplo do produto que está sendo vendido é que fará com que o cliente perceba no vendedor a figura de um

especialista que poderá lhe fornecer as melhores indicações e informações sobre os produtos.

#### 2.4.5 Outras abordagens sobre as características e competências do profissional de vendas

##### 2.4.5.1 Análise do modelo de Spencer e Spencer (1993)

Tomando por base as cinco competências interferem em um trabalho, citadas acima, e levando em consideração que as mesmas são afetadas pela natureza da operação de venda, os autores definem um modelo genérico de competências dos vendedores, em ordem descendente da freqüência, conforme mostrado a seguir no quadro 7.

As competências mais importantes para os vendedores conforme Spencer e Spencer (1993) são as ações, o impacto e a influência pessoais. Estes dois fatores são mencionados com a mesma freqüência e ambos são essenciais ao sucesso nas vendas. Para exercer a influência sobre os clientes o vendedor deve valer-se de uma comunicação clara, persuasiva e prestativa, para, desta forma, conseguir conquistar o fechamento da venda.

Modelo genérico de competências de vendedores	
Orientação à realização	Estabelecer medidas de desempenho. Procurar melhorar os resultados. Ter objetivos desafiadores. Inovar.
Impacto e influência	Utilizar a persuasão direta, através de fatos e ações. Apresentar exemplo que passem credibilidade. Mostrar-se um profissional especialista.
Pensamento conceitual	Reconhecer as ações chaves e problemas subjacentes. Observar a similaridade com outras situações.
Pensamento analítico	Prever objeções e obstáculos. Pensar em planos para transpô-los
Iniciativa	Persistir, não desistir facilmente. Medir oportunidades. (Responder a possíveis ameaças).
Entendimento interpessoal	Compreender o comportamento não verbal. Compreender as atitudes dos outros, e seus significados. Prognosticar reações de outros.
Orientação de serviços aos clientes	Realizar esforços extras para sanar as necessidades do cliente. Descobrir e sanar as necessidades subjacentes do cliente. Realizar o <i>follow-up</i> dos contatos dos clientes e das "reclamações". (Tornar-se um conselheiro de confiança do cliente).

Autoconfiança	Confiar nas próprias habilidades. Aceitar desafios. Ter estilo otimista.
Construção de relacionamentos	Manter amizades no trabalho. Ter e usar rede de contatos.
Pensamento analítico	Antecipar-se aos obstáculos e preparar-se para eles. Pensar em planos e explicações diversificados.
Pensamento conceitual	Usar regras práticas. Observar similaridades entre presente e passado.
Procura de informação	Obter informações de muitas fontes.
(Conhecimento organizacional)	Compreender o funcionamento da organização do cliente.
Inicial – Conhecimento técnico	Ter conhecimento técnico ou relevante sobre produtos.
Os itens entre parênteses são relevantes somente para algumas posições de vendas.	

Quadro 8 – Modelo genérico de competências dos vendedores

Fonte: adaptado de Spencer &amp; Spencer (1993, p. 173).

#### 2.4.5.2 A pesquisa realizada por Stevens (1989)

Stevens (1989) realizou uma pesquisa em 250 empresas norte americanas, com cerca de 100.000 vendedores, e em seu resultado apresentou quatro diferentes abordagens de vendas e as respectivas características para cada uma das abordagens.

Na abordagem de **fechamento de vendas**, onde o vendedor age agressivamente, utilizando-se de técnicas de vendas para fechar um negócio, forçando o cliente a realizar uma compra por impulso as características apresentadas foram:

- Extrovertido;
- Enérgico;
- Otimista;
- Trabalho ético forte;
- Competitivo;
- Espera por sucesso financeiro, mas é incapaz de economizar;
- Atitude positiva;
- Autoconfiança alta.

Já na abordagem **consultiva**, que é indicada para produtos que requerem um grande conhecimento técnico, como os produtos de alta tecnologia, onde o desenvolvimento rápido de relacionamentos de negócios e a consultoria para a

determinação das necessidades dos clientes são os fatores chaves, o profissional deve ter como características:

- Orientação à carreira que ajuda a progredir na gerência corporativa;
- Status e consciência da imagem;
- Acadêmico;
- Paciente;
- Autoconfiante;
- Independência e auto desenvolvimento;
- Orientação à equipe;
- Sem impulsividade ou desejo em assumir risco extremo.

A venda **relacionamento**, que depende grandemente do relacionamento de longo prazo entre o vendedor e o cliente para construir um negócio requer:

- Trabalho ético forte;
- Auto-suficiente;
- Independente (não gostando de dar ordens);
- Cooperativo;
- Paciente;
- Conservador.

A última abordagem de vendas citada por Stevens é a venda **demonstração**, que requer pouco envolvimento pessoal e relativamente pouco risco de rejeição pessoal. Para estes vendedores o sistema de remuneração e premiação tem pouca interferência para o fechamento da venda. Nesta categoria os vendedores apresentam as seguintes características:

- Baixa ambição de carreira;
- Aborrecimento fácil;
- Gosta de pessoas;
- Energia física alta;
- Impulsividade;
- Tende a focar o lar e outros objetivos.

### 2.4.5.3 A pesquisa realizada por Morgan (1996)

Morgan (1996) realizou uma pesquisa com 476 compradores buscando identificar quais os três traços mais importantes nos vendedores e quais as características que eram mais indesejáveis e obteve neste estudo o seguinte resultado:

Traços que impressionavam positivamente	% de respostas
Disposição em lutar pelo cliente	77
Atendimento do começo ao fim	75
Conhecimento do mercado, disposto a dividi-lo	46
Conhecimento da linha de produtos	38
Diplomacia com os departamentos operacionais	23
Imaginação	21
Preparação para entrevistas	20
Conhecimento técnico	18
Conhecimento das necessidades do cliente	16
Regularidade de visitas	5

Quadro 9 – Traços que impressionam positivamente

Fonte: adaptado de Morgan (1996, p. 51)

Traços que aborrecem	% de respostas
Falta de preparo	63
Falta de continuidade	58
Falta de conhecimento das operações do cliente	55
Falta de interesse ou propósito	54
Falta de marcar e cumprir agendamento	49
Falta de conhecimento sobre produtos	43
Arrogância / Agressividade	28
Falta de franqueza	26
Ter o cliente como certo	23
Falha em cumprir promessas	22
Falta de criatividade	17
Falha no ouvir	15
Falta de conhecimento técnico	14

Quadro 10 – Traços que aborrecem

Fonte: adaptado de Morgan (1996, p. 51)

## 2.5 CONSIDERAÇÕES IMPORTANTES SOBRE A FORÇA DE VENDAS

A importância do profissional de vendas no segmento de vendas de varejo é destacada através das características deste tipo de comercialização. A atividade de vendas está diretamente relacionada ao resultado da empresa, sendo, portanto, primordial que os profissionais tenham completo conhecimento de como se dá o processo decisório da compra por parte do cliente e de quais as etapas do processo de vendas. Muitos são os aspectos que interferem na atuação do profissional de vendas e por este motivo as características e competências requeridas deste profissional são, também, bastante abrangentes.

Embora as empresas voltadas à venda varejistas possam ter uma formatação bastante variada, as atividades básicas de fornecer aos clientes uma ampla variedade de produtos, em quantidades que possibilitem a compra por um consumidor final, mantendo estiques para atender de imediato às necessidades e agregando serviços a esta oferta devem ser atendidas. Por suas características específicas, o varejo tornou-se uma opção de compra muito utilizada, e tornou-se uma importante fonte de informações sobre o mercado.

Para que o vendedor tenha suficientes argumentos em sua tarefa de persuadir o cliente a efetuar a compra é necessário que ele tenha amplos conhecimentos sobre os fatores que poderão influenciar sua decisão de compra e quais os fatores irão afetar a satisfação do cliente.

O processo de vendas deve seguir um encadeamento de atividades, onde cada etapa servirá de embasamento para a etapa seguinte. Iniciado com a prospecção e seguido pela a preparação, a abordagem e a avaliação das necessidades dos clientes o vendedor poderá ter o conhecimento das necessidades do cliente para a apresentação dos produtos mais adequados, para, assim, com maior segurança e responsabilidade responder às objeções e efetuar o fechamento da venda, chegando à última etapa da venda que é o acompanhamento.

A atividade de uma equipe de vendas embora varie de acordo com a velocidade e a complexidade do ciclo de venda, com as características da empresa, da região, do produto e do cliente, é influenciada pela percepção de papéis do vendedor, pela sua atitude, pelo seu nível de habilidade e de motivação.

As características pessoais dos profissionais de vendas, como motivos, auto-conceito, características físicas e personalidade, influenciam em sua atuação

profissional juntamente com suas competências e habilidades interpessoais, em vendas e técnicas.

### **3 METODOLOGIA**

Segundo Demo (1995) a função básica da metodologia é orientar o caminho da pesquisa, auxiliando na reflexão e propiciando a ampliação da capacidade criativa do pesquisador. O delineamento aqui focalizado dá embasamento ao trabalho de forma a atestar a validação científica da pesquisa.

Este capítulo apresenta as características metodológicas da pesquisa e está estruturado em cinco partes. Na primeira parte é apresentada a caracterização da pesquisa, que é dividida em duas etapas; na segunda são apresentadas as técnicas e instrumentos de coletas dos dados; na terceira, é descrito o universo e a amostra da pesquisa, destacando as empresas pesquisadas; a quarta parte apresenta a forma empregada para a análise dos dados obtidos; e a última parte apresenta as limitações da pesquisa.

#### **3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA**

Com o intuito de atender aos objetivos da pesquisa o estudo foi dividido em duas etapas: a primeira de caráter exploratório e a segunda de caráter descritivo. Como a pesquisa propõe-se a avaliar quais as habilidades e características necessárias ao profissional de vendas sob o ponto de vista de três grupos distintos de indivíduos faz-se necessária a pesquisa exploratória, buscando conhecer amplamente o grau de desenvolvimento dos estudos até agora desenvolvidos nesta área da ciência. Esta etapa possibilitou à pesquisadora o conhecimento das habilidades e características já levantadas como importantes ao profissional de vendas para que fosse feita a verificação do grau de importância atribuído a cada característica no segmento em estudo, identificando possíveis particularidades do setor.

Já a etapa descritiva, buscou levantar as expectativas e aspirações sobre as habilidades e características do profissional de vendas em cada grupo de pesquisados, avaliando posteriormente o nível de adequação entre as aspirações do mercado e a percepção de quem executará a tarefa da venda.

Em continuidade à abordagem metodológica utilizada neste estudo, utilizou-se o método quantitativo, buscando a mensuração da importância de cada variável componente das habilidades de venda já levantada previamente na etapa exploratória. Segundo Richardson (1999, p. 70; p. 79), os métodos qualitativo e quantitativo diferenciam-se:

Não só pela sistemática pertinente a cada um deles, mas sobretudo pela forma de abordagem do problema. [...] O método quantitativo, como o próprio nome indica, caracteriza-se pelo emprego de quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas, desde as mais simples como percentual, média, desvio-padrão, às mais complexas, como coeficiente de correlação, análise de regressão, etc. [...]; o método qualitativo difere, em princípio, do quantitativo à medida que não emprega um instrumental estatístico como base do processo da análise de um problema.

As pesquisas qualitativas de acordo com Merriam (1998) são baseadas na visão de que a realidade é construída por indivíduos interagindo com os mundos sociais deles, ou seja, na visão de que as partes operam para formar um todo. Já as quantitativas buscam analisar os fenômenos através de suas partes, tendo como característica o fato de ser bastante descritivo.

A pesquisa também é caracterizada pelo método do estudo de caso, pois representa um estudo profundo de um objeto, de maneira que permita o amplo e detalhado conhecimento. (GIL, 1991) O estudo de caso para Sâmara e Barros (1997) tem como característica principal compreender o objeto em estudo com profundidade.

Yin (2005, p. 23) afirma que:

O estudo de caso é uma inquirição empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, em situações em que as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente estabelecidas, onde se utiliza múltiplas fontes de evidência.

Selecionou-se empresas que atuassem no mesmo segmento, atendendo a um público com as mesmas características culturais regionais, com a delimitação da área a ser pesquisada. O fato de a pesquisa ter sido realizada em oito empresas, entretanto, não atribui ao estudo a denominação de estudo de casos múltiplo, pois não foi realizada nenhuma investigação comparativa entre as organizações, mas sim uma investigação através do estudo de caso único do setor.

## 3.2 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

### 3.2.1 Etapa Exploratória

A pesquisa exploratória permitiu o aprofundamento no tema e uma melhor compreensão das abordagens sobre o assunto através da busca de dados secundários. Segundo Sâmara & Barros (1997) este estudo tem como principal característica a flexibilidade e a informalidade, proporcionando um primeiro contato do pesquisador com o objeto de pesquisa e com os conhecimentos já produzidos acerca do assunto.

A fase exploratória foi baseada em uma pesquisa bibliográfica com o apanhado geral sobre os principais estudos já realizados na área. Esta busca procurou abranger o máximo possível de publicações sobre o assunto, constituindo assim o conceito de Marconi (1990) de uma pesquisa bibliográfica, que é um apanhado geral sobre os principais trabalhos já realizados, revestidos de importância, por serem capazes de fornecer dados atuais e relevantes relacionados ao tema. Esta pesquisa incluiu desde publicações de autores clássicos como de periódicos, mídia impressa e outras publicações em meio eletrônico.

O estudo exploratório aumentou a familiaridade da pesquisadora com o objeto de estudo, tornando claros os conceitos a serem utilizados e possibilitando a geração dos instrumentos de pesquisa utilizados na fase descritiva, pois os questionários foram elaborados com base nas informações colhidas na fase exploratória.

### 3.2.2 Etapa Descritiva

A etapa descritiva foi constituída da busca de dados sobre as características da força de vendas, as expectativas de gestores e clientes sobre as características e habilidades da força de vendas e a percepção que a força de vendas tem sobre seus requisitos e atribuições. Buscou apontar a situação percebida no mercado atual caracterizando-se e como um estudo de casos múltiplos que atingiu três diferentes

camadas do mercado, uma vez que envolveu a pesquisa com gestores, vendedores e clientes.

A pesquisa foi realizada com a utilização de três diferentes questionários, um para cada grupo pesquisado, ou seja:

- Questionário para aplicação com os gestores (Apêndice C);
- Questionário para aplicação com os vendedores (Apêndice D);
- Questionário para aplicação com consumidores finais (Apêndice E).

Os questionários têm como base principal as características e habilidades levantadas como indispensáveis ao profissional de vendas através da revisão da literatura efetuada, tendo algumas pequenas diferenças entre eles.

O questionário dos gestores procurou identificar também o porte da empresa e se há preferência pela contratação de profissionais de algum sexo. Já o questionário respondido pelos vendedores levantou as características destes profissionais, como sexo, idade, grau de instrução, participação em curso(s) de vendas, experiência anterior em vendas, tempo de experiência em vendas e, especificamente, na venda de acessórios para uso doméstico.

Por sua vez o questionário aplicado juntamente aos clientes procurou obter, além do nível de importância dado a cada um dos fatores específicos, a identificação do perfil do consumidor. O conhecimento do perfil dos consumidores pesquisados busca investigar a tendência apontada por Cravens (1995) de que o aumento da educação e informação dos consumidores, o aumento no nível de exigências, o crescimento da concorrência e das inúmeras tecnologias podem alterar as expectativas quanto às características da força de vendas.

Os questionários foram aplicados primeiramente junto aos gestores das oito empresas comerciais do segmento de artigos de uso doméstico, com venda focada na modalidade de varejo, sendo estas selecionadas pela representatividade no setor, que levou em conta o tempo de mercado e o porte da empresa. A escolha das empresas procurou abranger organizações que possuíssem no mínimo quatro funcionários atuando na área comercial e estivessem no mercado por um mínimo três anos.

Conforme a classificação apresentada por Richardson (1999) as amostras podem ser classificadas em três tipos, divididos em duas categorias: Amostras não-probabilísticas intencionais e não-probabilísticas acidentais; e, probabilísticas aleatórias. Amostras não probabilísticas onde os indivíduos ou objetos de estudo

são determinados através de critérios específicos. Estas amostras dividem-se em acidentais ou intencionais. A amostragem acidental não oferece segurança de que se constitua em uma amostra exaustiva dos subconjuntos do universo, uma vez que é uma parte da população formada por aqueles elementos a que se tem acesso. Já as intencionais é a amostra escolhida intencionalmente de acordo com atributos pré-selecionados. Nas amostras probabilísticas por sua vez todos os sujeitos têm a mesma probabilidade de serem escolhidos.

Desta maneira, afirma-se que esta amostra foi selecionada de forma não-probabilística, por intencionalidade, buscando empresas que atuassem de forma semelhante no mercado e atingissem o mesmo público. O objetivo do questionário foi o de verificar qual a percepção dos gestores quanto às exigências de perfil dos profissionais envolvidos na força de vendas.

Na segunda etapa foram aplicados os questionários com os vendedores das oito empresas selecionadas para fazer o levantamento das características da força de vendas do segmento e o levantamento sobre suas percepções, na identificação das exigências dos gestores e dos clientes sobre o desempenho de suas atividades. Esta amostra foi constituída, então, por vendedores que se dispuseram a colaborar nas oito lojas, portanto, também, uma amostra não probabilística acidental.

A terceira etapa de investigação foi realizada com os clientes. Foram entrevistados pessoalmente por meio de um questionário composto de questões fechadas os clientes finais, consumidores de artigos para casa selecionados aleatoriamente. Os respondentes foram aqueles que estavam no local da coleta das informações no momento, sendo que parte das informações foi coletada nos estabelecimentos e parte em ruas de intenso fluxo de pedestres das cidades de Florianópolis e São José.

Os instrumentos de coletas de dados estão embasados na teoria de Gil (1996) que especifica o questionário, a entrevista e o formulário como os instrumentos mais adequados para a coleta de dados. Desta forma, foi selecionada para a utilização nesta pesquisa a aplicação de questionários, por tratar-se da forma mais apropriada para este tipo de abordagem.

Os questionários, segundo Richardson (1999, p. 189), cumprem pelo menos duas funções: descrever as características e medir determinadas variáveis de um grupo social. Nesta investigação as duas funções do questionário foram utilizadas.

### 3.3 UNIVERSO E AMOSTRA DA PESQUISA

A etapa descritiva foi constituída da pesquisa de campo propriamente dita e fez uso dos conceitos estatísticos de população e amostra. Para Gil (1999) a população é a totalidade dos indivíduos que possuem as mesmas características objetos de um determinado estudo, enquanto que a amostra é a parte extraída da população que será realmente estudada, sendo selecionada de acordo com uma regra, plano ou critério técnico.

A amostra pode ser classificada em três tipos, divididos em duas categorias (RICHARDSON, 1999): Amostras não-probabilísticas intencionais e não-probabilísticas acidentais; e, probabilísticas aleatórias.

Amostras não probabilísticas onde os indivíduos ou objetos de estudo são determinados através de critérios específicos. Estas amostras dividem-se em acidentais ou intencionais. A amostragem acidental não oferece segurança de que se constitua em uma amostra exaustiva dos subconjuntos do universo, uma vez que é uma parte da população formada por aqueles elementos a que se tem acesso. Já as intencionais é a amostra escolhida intencionalmente de acordo com atributos pré-selecionados.

Nas amostras probabilísticas por sua vez todos os sujeitos têm a mesma probabilidade de serem escolhidos.

A unidade de análise selecionada foi o indivíduo e a pesquisa buscou obter informações de três grupos distintos: gestores, vendedores e clientes.

Pesquisados	Estimativa	Pesquisada	Instrumento Utilizado
Gestores	Das oito empresas	8	Questionário
Vendedores	Das oito empresas	40	Questionário
Clientes	400 no mínimo	410	Questionário

Quadro 11 – População pesquisada.

De acordo com Carvalho (1999) quando se tem um universo de tamanho não definido e considerado infinito e utilizando-se um intervalo de confiança de 95% deve-se dimensionar a amostra em 400 entrevistados, conforme se pode observar

pela fórmula apresentada abaixo. Nesta fórmula “p” corresponde à percentagem de vezes com que o evento se verifica que é neste caso, devido à falta de informações, estimado em 50%. Com o “e” (margem de erro) estimado de 5% devido aos 95% de intervalo de confiança exigidos neste tipo de pesquisa, apresenta-se o cálculo conforme demonstrado:

$$n = 4pq/e^2$$

$$P = q = 0,50$$

$$n = 4 \times 0,50 \times 0,50 / (0,05)^2$$

$$n = 400 \text{ elementos}$$

As quantidades de pesquisados, tanto no número de empresas como de clientes apontam uma amostra representativa da população.

As empresas onde foram realizadas as pesquisas com os gestores e com os vendedores totalizaram oito, sendo elas as seguintes:

- Arplasa
- Bella Casa
- Casa Blumenau
- Casa dos Varais
- Casa Lenzi
- Puxare 1
- Puxare 2
- Via Inox

Com a aplicação do questionário nas oito empresas, foram obtidos dados de oito gestores e de 40 vendedores.

A pesquisa realizada com os clientes compreendeu a análise de 410 questionários, quantidade esta que conforme apresentado nos cálculos abaixo representa uma margem de erro de 4,94% .

$$n = 4pq/e^2$$

$$410 = 4 \times 0,50 \times 0,50 / (e)^2$$

$$(e)^2 = (4 \times 0,50 \times 0,50) / 410$$

$$(e)^2 = 1/410$$

$$e = 4,94\%$$

### 3.4 A ANÁLISE DOS DADOS

Os dados obtidos foram tratados estatisticamente com o uso do software *Sphinx Plus*, versão 4, através da geração de tabelas comparativas categorizadas, aplicação do coeficiente de contingência para as comparações de variáveis categorizadas. A análise dos testes qui-quadrado ( $X^2$ ) permitiu a verificação da existência ou não de dependência entre as variáveis analisadas, ressaltando a distribuição das freqüências observadas desviou-se das esperadas.

### 3.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

As pesquisas apresentam, de acordo com Mattar (1999), limitações de várias ordens, dentre elas: temporal, espacial, operacional e metodológica.

Este estudo limitou-se, então, temporalmente, ao primeiro trimestre de 2008, período em que foram coletados os dados. Espacialmente, o estudo limitou-se ao setor varejista de artigos de uso doméstico dos municípios de Florianópolis e São José.

Em termos operacionais, uma das limitações foi o fato de os questionários terem uma limitação de extensão e escopo restritos, pois conforme Richardson (1999) os questionários não devem exigir mais de 30 minutos, para que não fosse inviabilizada a aceitação dos respondentes em contribuir para a pesquisa.

Ainda sob o prisma da operacionalidade, outra limitação encontrada foi a não aceitação da aplicação da pesquisa em alguns estabelecimentos, o que obrigou a pesquisadora a contatar mais de 15 empresas para conseguir a amostra desejada de oito empresas.

Do ponto de vista metodológico o principal limite deste estudo é que a possibilidade de generalização é apenas relativa, o que, contudo, não impede que novos estudos sejam feitos com vistas a verificar a veracidade das informações obtidas neste e em outros segmentos.

## **4 RESULTADOS**

Este capítulo apresenta a análise dos resultados obtidos através da aplicação dos questionários junto aos gestores, vendedores e clientes. Para facilitar a leitura e o entendimento ele está estruturado em cinco partes distintas: primeiramente são apresentados os dados e informações, bem como todas as análises cabíveis, dos resultados obtidos junto aos clientes; nas partes dois e três, são apresentados, respectivamente, os resultados e análises obtidos com a aplicação dos questionários junto aos vendedores e aos gestores; na parte quatro, são apresentados os quadros comparativos entre os resultados das três categorias pesquisadas; e, na parte final é feita uma análise e a apresentação das conclusões da pesquisa.

Para cada uma das categorias de pesquisados são apresentados dos resultados da pesquisa realizada em três partes distintas. Na primeira parte será apresentada a população pesquisada com sua caracterização. Na segunda, são apontadas as habilidades e características obtidas como mais importantes, respectivamente, para os compradores e vendedores de acessórios para casa e para os gestores das empresas do setor. Por fim, na terceira parte de cada uma das categorias será analisada a diferenciação quanto ao nível de exigências através da relação entre os fatores apontados como mais importantes para cada um e suas características.

As análises dos dados obtidos junto às oito empresas do ramo são descritas na seqüência identificando as organizações apenas como 01, 02, 03, 04, 05, 06, 07 e 08, para que os dados particulares de cada empresa não sejam divulgados, conforme previsto na carta de apresentação às empresas e a representação gráfica de cada uma das tabelas apresentadas pode ser encontrada no Apêndice F.

### **4.1 PESQUISA JUNTO AOS CLIENTES**

#### **4.1.1 Características dos clientes pesquisados**

As características investigadas quando ao perfil dos clientes foram: idade, grau de instrução, sexo, e renda familiar.

Do total dos respondentes 54,62% foram mulheres e 45,38% homens. A distribuição de idade dos clientes, baseados em 379 citações, já separados, também, por sexo são apresentados na Tabela 1.

A pesquisa apontou que os maiores grupos consumidores de acessórios para casa são homens e mulheres na faixa etária de 21 a 40 anos de idade, que corresponderam juntos à aproximadamente 62% da população pesquisada. Para ambos os gêneros, o padrão de comportamento da curva de distribuição das freqüências demonstrou-se crescente até alcançar a moda de cada gênero, ou seja, o intervalo escalar de 21 a 30 anos para as mulheres e o intervalo de 31 a 40 anos para os homens. Depois de atingidas as modas a tendência torna-se decrescente.

Tabela 1 - Gênero do cliente x Faixa etária

	até 20 anos	até 30 anos	até 40 anos	até 50 anos	51 anos ou mais	TOTAL
Feminino	7,39%	17,94%	16,89%	7,65%	4,75%	54,62%
Masculino	4,49%	12,14%	15,04%	8,44%	5,28%	45,38%
TOTAL	11,87%	30,08%	31,93%	16,09%	10,03%	100%

Base: 379 citações.

O cruzamento do nível de instrução do cliente e seu gênero revelaram que na população investigada o público feminino possui um grau de qualificação em nível de diploma um pouco maior que o público masculino.

Tabela 2 - Gênero do cliente x Nível de instrução

	1º grau incomplet o	1º grau complet o	2º grau incomplet o	2º grau complet o	superior incomplet o	superior complet o	TOTAL
Feminino	0,79%	2,38%	5,03%	15,61%	11,90%	19,05%	54,76 %
Masculin o	1,59%	2,91%	5,03%	6,61%	11,11%	17,99%	45,24 %
TOTAL	2,38%	5,29%	10,05%	22,22%	23,02%	37,04%	100%

Base: 378 citações.

Esta diferença pode ser percebida na Tabela 2 através da diferença apresentada nos níveis de escolaridade de “2º grau completo” e “superior completo”. O maior destaque está na linearidade das taxas crescentes do nível de instrução do público, pois 37,04% já possuem nível “superior completo” e 23,02% estão cursando ou já iniciaram algum curso de nível superior.

A renda familiar informada por 69,31% dos clientes é de até R\$ 4.000,00, 33,07% para “até R\$ 2.000,00” e 36,24% para “até R\$ 4.000,00” (Tabela 3). A distribuição da renda entre os gêneros é equilibrada estando nesta faixa de renda 50,35% das mulheres, 39,41% do total dos respondentes, e 49,65% de homens, 29,89% do total dos respondentes. Apenas 5,56% deles declaram que a renda total da família está acima de R\$10.000,00. Para aqueles que têm rendimento entre R\$ 4.000,01 e R\$ 6.000,00, a distribuição das freqüências absolutas foi igual para ambos os gêneros (7,94%). Já na faixa de renda de até R\$ 2.000,00 as mulheres correspondem a 64% da distribuição relativa, ou seja, as mulheres totalizaram 21,16% do total dos respondentes enquanto que os homens desta faixa de renda foram 11,9% dos entrevistados.

Tabela 3 - Gênero do cliente x Renda familiar

	até R\$ 2.000,00	até R\$ 4.000,00	até R\$ 6.000,00	até R\$ 8.000,00	R\$ 10.000,00 ou mais	TOTAL
Feminino	21,16%	18,25%	7,94%	4,76%	2,65%	54,76%
Masculino	11,90%	17,99%	7,94%	4,50%	2,91%	45,24%
TOTAL	33,07%	36,24%	15,87%	9,26%	5,56%	100%

Base: 378 citações.

#### 4.1.2 Habilidades apontadas como mais importantes para os clientes

Entre as habilidades que receberam os maiores índices de avaliações no nível “muito alta”, sob o ponto de vista dos clientes, estão, em ordem crescente, e com indicação de mais de 50% dos pesquisados, as seguintes:

- Sinceridade e a honestidade para indicar o produto mais adequado;
- Simpatia;
- Conhecer a política de vendas da empresa em que trabalha;

- Conhecer o uso dos produtos que vende;
- Presteza e disposição; e,
- Conhecimento técnico dos produtos que vende.

Tabela 4 - Nível de importância das habilidades dos vendedores sob o ponto de vista dos clientes

		Nível de importância				
		Muito Alto %	Alto %	Médio %	Baixo %	Muito Baixo %
Habilidades interpessoais	Facilidade de comunicação verbal	47,90	37,78	13,83	0,25	0,25
	Facilidade de comunicação não verbal	18,89	31,74	34,51	11,34	3,53
	Facilidade em compreender o que os outros comunicam	45,02	42,04	10,70	2,24	-
	Habilidade em utilizar a linguagem adequada à cada cliente	35,24	42,68	18,61	3,47	-
	Habilidade perguntar e perceber as reais necessidades	41,23	39,51	16,05	2,72	0,49
	Facilidade de trabalhar em equipe	34,24	36,72	23,08	4,71	1,24
Habilidades em vendas	Capacidade de transmitir os benefícios do produto	46,91	41,73	10,37	0,99	-
	Habilidade em efetuar o fechamento da venda	35,47	42,12	20,69	1,23	0,49
	Habilidade em adequar o método de vendas a cada cliente e situação	31,76	44,42	20,84	2,98	-
	Capacidade de perceber que aspectos impedem o cliente de fechar a venda	31,51	43,92	19,11	4,47	0,99
	Habilidade em levantar novas necessidades a serem atendidas	26,82	42,11	24,31	5,51	1,25
	Presteza e disposição	54,32	31,11	12,84	0,99	0,74
Habilidades técnicas	Conhecer as características técnicas dos produtos que vende	53,33	35,06	8,64	2,47	0,49
	Conhecer as características técnicas dos produtos da concorrência	21,64	39,05	25,12	10,95	3,23
	Conhecer o uso dos produtos que vende	54,75	34,00	9,00	2,00	0,25
	Conhecer o uso dos produtos da concorrência	17,29	41,10	28,57	10,28	2,76
	Conhecer a política de vendas (pagamentos, entregas, garantias, preços, etc) da empresa onde trabalha	55,91	31,77	10,59	1,48	0,25
	Conhecer a política de vendas (pagamentos, entregas, garantias, preços, etc) da concorrência	19,60	33,00	33,25	11,41	2,73
	Criatividade para oferecer alternativas e opções	44,31	39,60	13,86	0,99	1,24
	Sinceridade e honestidade para indicar o produto mais adequado	58,27	28,40	8,64	3,70	0,99
Aparência pessoal	Cuidados pessoais (cabelos, maquiagem, etc)	31,68	45,05	20,30	2,72	0,25
	Roupas	29,18	48,63	19,70	2,24	0,25
	Simpatia	56,68	34,90	6,19	1,98	0,25
	Atitude positiva quanto a si mesmo	42,47	41,48	13,09	1,98	0,99

Conforme se pode observar na Tabela 4, a grande maioria dos pesquisados classificou as habilidades como de “alta” ou “muito alta” importância.

O item da comunicação não verbal, que foi o que apresentou a menor frequência de avaliações nestes níveis de importância, teve ainda na soma dos dois níveis 50,63%, ou seja, um índice que representa a maioria dos entrevistados.

Outra análise ainda pode ser feita levando-se em consideração que a maior soma de frequências dos níveis “baixo” e “muito baixo”, na pesquisa realizada junto aos clientes, foi de 14,87% dos pesquisados, demonstrando assim que os itens apresentados na pesquisa foram avaliados como importantes na atuação dos vendedores varejistas de acessórios para a casa.

Além da análise do nível de importância dado a cada habilidade pelos clientes da amostra da população investigada, os testes qui-quadrado ( $X^2$ ) realizados apontaram a relação entre algumas características indicadas pelos clientes pesquisados com as habilidades por eles consideradas importantes. Dentre estas relações foram verificadas as relações entre:

- A adequação do método de vendas a cada cliente e/ou situação com (1) a faixa etária dos clientes, (2) seu nível de instrução, (3) gênero e (4) renda familiar;
- O conhecimento das características técnicas dos produtos que vende com (1) o nível de instrução dos clientes e (2) a renda familiar;
- A criatividade com (1) a renda familiar do cliente;
- A capacidade de perceber que aspectos impedem o cliente de fechar a venda com (1) a renda familiar dos clientes.

Conforme a Tabela 5, para os clientes com até 30 anos de idade, a habilidade do vendedor varejista de adaptar o método de vendas a cada cliente e situação foi avaliada com um nível de importância de “alta” a “muito alta” por 75,33% dos mesmos, ou seja, 31,03% da população total de um total nesta faixa etária de 41,19%. Os clientes na faixa etária dos 31 aos 40 anos de idade, que representam 32,75% da população total, também avaliaram essa habilidade com um nível de importância de “alta” (14,39%) a “muito alta” (11,17%), sendo seu somatório 25,56% da população. Pode-se afirmar ainda, que 78,03% dos clientes dentro dessa faixa etária consideraram como de “alta” ou “muito alta” a importância desse quesito.

Tabela 5 - Idade do cliente X Importância atribuída à adequação do método de vendas a cada cliente e situação

	muito alta	alta	média	Baixo	muito baixa	TOTAL
até 20 anos	1,99%	5,96%	2,73%	0,50%	0,00%	11,17%
até 30 anos	9,68%	13,40%	6,70%	0,25%	0,00%	30,02%
até 40 anos	11,17%	14,39%	6,70%	0,50%	0,00%	32,75%
até 50 anos	5,46%	6,95%	2,98%	0,99%	0,00%	16,38%
51 anos ou mais	3,47%	3,72%	1,74%	0,74%	0,00%	9,68%
TOTAL	31,76%	44,42%	20,84%	2,98%	0,00%	100%

Base: 403 citações.

A análise do cruzamento dos dados da escolaridade do cliente com sua avaliação de importância da habilidade do vendedor em adequar o método de vendas a cada cliente e situação é apresentada na Tabela 6.

Fazendo-se uma comparação entre o total de respondentes em cada faixa de instrução com os respondentes que apontaram este quesito como de importância “alta” ou “muito alta” tem-se que dos respondentes de: 1º grau incompleto 50% deles (1,25% de 2,49%); 1º grau completo 74,95% (3,74% de 4,99%); 2º grau incompleto 76,62% (7,23% de 9,48%); 2º grau completo 71,18% (15,27% de 21,45%); superior incompleto 82,79% (19,2% de 23,19%); e, superior completo 76,61% (29,42% de 38,4%).

Tabela 6 - Nível de instrução do cliente x Importância atribuída à adequação do método de vendas a cada cliente e situação

	muito alta	alta	média	Baixo	muito baixa	TOTAL
1º grau incompleto	0,25%	1,00%	1,00%	0,25%	0,00%	2,49%
1º grau completo	1,00%	2,74%	1,25%	0,00%	0,00%	4,99%
2º grau incompleto	2,99%	4,24%	1,75%	0,50%	0,00%	9,48%
2º grau completo	6,48%	8,73%	5,24%	1,00%	0,00%	21,45%
superior incompleto	6,48%	12,72%	3,74%	0,25%	0,00%	23,19%
superior completo	14,71%	14,71%	7,98%	1,00%	0,00%	38,40%
TOTAL	31,92%	44,14%	20,95%	2,99%	0,00%	100%

Base: 401 citações.

A habilidade do vendedor em adequar o método de vendas a cada cliente e situação foi avaliada por 44,12% da população no nível de importância “alto” e por 30,48% da população como “muito alto” (Tabela 7).

Analisando pelo gênero dos respondentes, 74,72% do público masculino (33,96% dos 45,45% totais) avaliou a importância desse quesito de “alta” (19,25) a “muito alta” (14,71%), enquanto que para o público feminino foi o total de 74,51%, 15,78% para “muito alta” e 24,87% para “alta”, totalizando 40,65% dos 54,55%.

Tabela 7 - Gênero do cliente x Importância atribuída à adequação do método de vendas a cada cliente e situação

	muito alta	alta	média	Baixo	muito baixa	TOTAL
Feminino	15,78%	24,87%	11,76%	2,14%	0,00%	54,55%
Masculino	14,71%	19,25%	10,43%	1,07%	0,00%	45,45%
TOTAL	30,48%	44,12%	22,19%	3,21%	0,00%	100%

Base: 374 citações.

Conforme a Tabela 8 pode-se verificar que a maioria da população avaliou a habilidade do vendedor varejista em adequar o método de vendas a cada cliente e situação como de “alta” importância (44,14%), seguidos pelos que avaliaram como de importância “muito alta” (31,92%). Dentro desse nível de avaliação, entre aqueles que possuem uma renda familiar de R\$ 2.000,01 até R\$ 4.000,00, correspondem a 42,94% dos que avaliaram esta importância como “alta” (18,95% dos 44,14% dos que indicaram importância alta) e 32,01% dos que avaliaram como “muito alta” (10,22% dos 31,92% totais).

Tabela 8 - Renda familiar do cliente x Importância atribuída à adequação do método de vendas a cada cliente e situação

	muito alta	alta	média	Baixo	muito baixa	TOTAL
até R\$ 2.000,00	7,98%	13,22%	8,48%	1,75%	0,00%	31,42%
até R\$ 4.000,00	10,22%	18,95%	6,23%	0,50%	0,00%	35,91%
até R\$ 6.000,00	6,48%	6,73%	3,49%	0,25%	0,00%	16,96%
até R\$ 8.000,00	4,99%	2,74%	1,50%	0,25%	0,00%	9,48%
R\$ 10.000,00 ou mais	2,24%	2,49%	1,25%	0,25%	0,00%	6,23%
TOTAL	31,92%	44,14%	20,95%	2,99%	0,00%	100%

Base: 401 citações.

Para os que auferem até R\$ 2.000,00 (31,42% da população), 67,46% deles avaliaram a importância da adequação do método de vendas como “alta” (7,98%) ou “muito alta” (13,22%). No outro extremo, os que ganham em torno de R\$ 10.000,00 ou mais, e que avaliaram no mesmo nível de importância (2,24% para “alta” e 2,49% para “muito alta”, totalizando 4,73%), o percentual relativo de participação dentro da mesma faixa de renda familiar aumenta para 76% (4,73% de 6,23%).

Analisando a Tabela 9, para aqueles que já possuem nível superior completo (38,21% da população), 93,53% deles (35,74% de 38,21%) avaliaram a importância de o vendedor conhecer as características técnicas dos produtos que vende como “alta” (12,41%) a “muito alta” (23,33%). Esse percentual é o mais significativo comparando isoladamente a avaliação nesses níveis de importância dentro de cada faixa de nível de instrução. Para aqueles com 1º grau incompleto 54,58% (1,49% de 2,73%), para aqueles com 1º grau completo 85,08% (4,22% de 4,96%), para 2º grau incompleto 83,88% (7,7% de 9,18%), para 2º grau completo 86,20% (18,61% de 21,59%) e para aqueles com nível superior incompleto 88,30% (20,6% de 23,33%).

É importante ressaltar que na avaliação desse quesito, apenas 2,98% da população avaliou a sua importância abaixo da importância média, nível de importância que foi apontado por somente 8,68% da população.

Tabela 9 - Nível de instrução do cliente x Importância atribuída ao conhecimento das características técnicas dos produtos que vende

	muito alta	alta	média	Baixo	muito baixa	TOTAL
1º grau incompleto	0,99%	0,50%	0,99%	0,25%	0,00%	2,73%
1º grau completo	2,73%	1,49%	0,74%	0,00%	0,00%	4,96%
2º grau incompleto	4,47%	3,23%	0,99%	0,50%	0,00%	9,18%
2º grau completo	8,93%	9,68%	1,99%	0,74%	0,25%	21,59%
superior incompleto	12,66%	7,94%	1,99%	0,74%	0,00%	23,33%
superior completo	23,33%	12,41%	1,99%	0,25%	0,25%	38,21%
TOTAL	53,10%	35,24%	8,68%	2,48%	0,50%	100%

Base: 403 citações.

O conhecimento das características técnicas dos produtos que o vendedor oferece, conforme a Tabela 10, foi avaliado por aqueles que ganham R\$ 10.000,00 ou mais (6,2% da população) como de “alta” importância (2,98%) ou ainda, “muito alta” (2,73%). Isso corresponde a 92% dos respondentes dentro dessa faixa de

renda familiar. Já para a parcela de 67,25% da população que ganha até R\$ 4.000,00, a quantidade relativa de pessoas que avaliaram esse quesito nos níveis de importância “alta” (10,92% mais 12,66%, totalizando 23,58%) e “muito alta” (16,38% mais 18,86%, totalizando 35,24%) ficou em 87,3% (27,3% de 31,27%) para aqueles que ganham até R\$ 2.000,00 e 87,60% (31,52% de 35,98%) para aqueles que ganham de R\$ 2.000,01 até R\$ 4.000,00.

Pode-se ainda constatar que apenas 2,98% do total dos pesquisados considerou o conhecimento técnico dos produtos como de baixa ou muito baixa importância.

Tabela 10 - Renda familiar do cliente x Importância atribuída ao conhecimento das características técnicas dos produtos que vende

	muito alta	alta	média	Baixo	muito baixa	TOTAL
até R\$ 2.000,00	16,38%	10,92%	3,47%	0,50%	0,00%	31,27%
até R\$ 4.000,00	18,86%	12,66%	3,23%	0,99%	0,25%	35,98%
até R\$ 6.000,00	9,93%	5,96%	0,99%	0,50%	0,00%	17,37%
até R\$ 8.000,00	4,96%	2,98%	0,50%	0,50%	0,25%	9,18%
R\$ 10.000,00 ou mais	2,98%	2,73%	0,50%	0,00%	0,00%	6,20%
TOTAL	53,10%	35,24%	8,68%	2,48%	0,50%	100%

Base: 403 citações.

A Tabela 11 mostra o cruzamento da renda familiar do cliente com a habilidade do vendedor em oferecer, com criatividade, alternativas e opções durante o atendimento. Nota-se que todas as faixas de renda as maiores concentrações ficaram no nível “muito alto” de importância, totalizando 44,53% da população. A este indicativo segue-se o nível “alto” com 39,3% dos pesquisados apontando para este nível.

Para os que ganham até R\$ 4.000,00 (67,16% da população), apenas 1,48% (0,05% do total) avaliaram o quesito abaixo do nível “médio” de importância, enquanto que 83,33% (55,96% do total) avaliaram a importância de “alta” (26,86%) a “muito alta” (29,10%).

Dos pesquisados que recebem R\$ 10.000,00 ou mais apenas 4,02% (0,25% de 6,22%) apontam este item como de “baixa” importância.

Tabela 11 - Renda familiar do cliente x Importância atribuída à Criatividade

	muito alta	alta	média	Baixo	muito baixa	TOTAL
até R\$ 2.000,00	13,68%	11,69%	5,72%	0,00%	0,50%	31,59%
até R\$ 4.000,00	15,42%	15,17%	4,48%	0,25%	0,25%	35,57%
até R\$ 6.000,00	7,96%	6,72%	1,99%	0,25%	0,25%	17,16%
até R\$ 8.000,00	4,48%	3,23%	1,24%	0,25%	0,25%	9,45%
R\$ 10.000,00 ou mais	2,99%	2,49%	0,50%	0,25%	0,00%	6,22%
TOTAL	44,53%	39,30%	13,93%	1,00%	1,24%	100%

Base: 402 citações.

Observando-se a Tabela 12, na avaliação de 404 clientes, aqueles que possuem uma renda familiar total de até R\$ 4.000,00 (67,08% da população), 76,01% (50,99% de 67,08%) dos que estão dentro dessa faixa de renda consideraram como “alta” a “muito alta” a importância da capacidade do vendedor varejista perceber que aspectos impedem o cliente de fechar a venda. Para os que ganham até R\$ 6.000,00 apenas 2,88% (0,5% de 17,33%) consideram esta habilidade como de “baixa” ou “muito baixa” importância. Do grupo tem como renda familiar de R\$ 6.000,01 ou mais, apenas 1,6% (0,25% de 15,6%) avaliaram este item como de “baixa” ou “muito baixa” importância.

Tabela 12 - Renda familiar do cliente x Importância atribuída à capacidade de perceber que aspectos impedem o cliente de fechar a venda

	muito alta	alta	média	Baixo	muito baixa	TOTAL
até R\$ 2.000,00	8,91%	13,12%	8,66%	0,50%	0,25%	31,44%
até R\$ 4.000,00	12,38%	16,58%	6,44%	0,25%	0,00%	35,64%
até R\$ 6.000,00	7,67%	6,44%	2,72%	0,25%	0,25%	17,33%
até R\$ 8.000,00	3,96%	3,47%	1,98%	0,00%	0,00%	9,41%
R\$ 10.000,00 ou mais	2,72%	2,23%	0,99%	0,25%	0,00%	6,19%
TOTAL	35,64%	41,83%	20,79%	1,24%	0,50%	100%

Base: 404 citações.

#### 4.1.3 Preferência dos clientes quanto ao gênero dos vendedores

O cruzamento entre o gênero do cliente com a preferência por gênero do vendedor que o atende (Tabela 13), revelou que para a maioria dos clientes, 61,27% dos participantes, não apresentam preferência quanto ao gênero do vendedor.

O teste estatístico Qui-quadrado ( $\chi^2 = 0,01$ ,  $gl = 2$ ) não identificou qualquer dependência entre o gênero do cliente e o do vendedor, pois o valor obtido é menor que o valor crítico de 5,991 para erro de 5%. Desta forma, não é possível rejeitar a hipótese nula de que não há qualquer relacionamento entre o gênero do cliente e a preferência de gênero do vendedor que lhe atende.

Tabela 13 - Gênero do cliente x Preferência por gênero do vendedor

	Homem	Mulher	Não há preferência	TOTAL
Feminino	3,71%	17,24%	33,42%	54,38%
Masculino	3,18%	14,59%	27,85%	45,62%
TOTAL	6,90%	31,83%	61,27%	100%

Base: 377 citações.

## 4.2 PESQUISA JUNTO AOS VENDEDORES

### 4.2.1 Características dos vendedores pesquisados

Foram pesquisados 40 vendedores, sendo que 2 deles não responderam sobre sua faixa etária, restando para esta análise 38 pesquisados. Destes, 76,32%, ou seja, 29 deles, são mulheres e 23,68%, 9 dos pesquisados, são homens. Observando-se a Tabela 14 percebe-se que 34,21% dos vendedores têm entre 21 e 30 anos de idade e que 81,58% deles têm 40 anos ou menos (21,05% até 20 anos; 34,21% até 30 anos; e, 26,32% até 40 anos).

Entre os 55,26% da população dos vendedores pesquisados, que corresponde aos vendedores que têm até 30 anos de idade, a maioria são mulheres, representando 44,74% do total, e tendo uma frequência relativa de 80,95%. Apenas 5,26% dos respondentes – o equivalente ao somatório de ambas as partes, com distribuição igualitária em ambos os gêneros – declaram ter 51 anos de idade ou mais.

Tabela 14 - Gênero do vendedor x Faixa etária

	até 20 anos	até 30 anos	até 40 anos	até 50 anos	51 anos ou mais	TOTAL
Masculino	5,26%	5,26%	7,89%	2,63%	2,63%	23,68%
Feminino	15,79%	28,95%	18,42%	10,53%	2,63%	76,32%
TOTAL	21,05%	34,21%	26,32%	13,16%	5,26%	100%

Base: 38 citações.

Quanto ao cruzamento do nível de instrução do vendedor de acessórios para casa e o gênero declarado por ele (Tabela 15), apenas 18,41% (5,26% somados a 5,26% e 7,89%) deles não chegaram a completar o 2º grau. Do total dos vendedores 60,53% declarou ter o segundo grau completo, sem ter iniciado curso superior, sendo que entre as mulheres 17 das 29, ou seja, 58,62% delas, possuem o 2º grau completo e entre os homens este percentual é de 66,67%. Entre as vendedoras mulheres, entretanto, é que apareceu a escolaridade superior já que nenhum dos homens pesquisados declarou ter ingressado neste nível de escolaridade, enquanto que 27,58% delas já iniciaram ou concluíram algum curso superior.

Tabela 15 - Gênero do vendedor x Nível de instrução

	1º grau incompleto	1º grau completo	2º grau incompleto	2º grau completo	superior incompleto	superior completo	TOTAL
Masculino	2,63%	0,00%	5,26%	15,79%	0,00%	0,00%	23,68%
Feminino	2,63%	5,26%	2,63%	44,74%	13,16%	7,89%	76,32%
TOTAL	5,26%	5,26%	7,89%	60,53%	13,16%	7,89%	100%

Base: 38 citações.

A Tabela 16 mostra o cruzamento do gênero do vendedor com a participação em algum curso destinado a vendas. Dos respondentes 58,97% declaram já ter participado de algum curso de vendas. Esse percentual é composto em sua grande parte por vendedoras, que representam 51,28% do total.

É notável a diferença entre os percentuais relativos de homens e mulheres na participação nos cursos de vendas já que entre as mulheres 66,67% (51,28% de 76,92%) já participaram de algum curso de vendas e que no caso dos homens o

percentual daqueles que cursaram algum curso de vendas é de apenas 33,33% (7,69% de 23,08%).

Tabela 16 - Gênero do vendedor x Curso de vendas

	Sim	Não	TOTAL
Masculino	7,69%	15,38%	23,08%
Feminino	51,28%	25,64%	76,92%
TOTAL	58,97%	41,03%	100%

Base: 39 citações.

Quanto aos vendedores possuírem experiência prévia na área de vendas, de acordo com a Tabela 17, 69,23% dos participantes respondeu afirmativamente. Dentro do percentual total em relação a esse dado, 56,41% dos que já possuíam experiência são mulheres. A quantidade de homens com ou sem experiência na área de vendas ficou consideravelmente equilibrado, com 12,82% e 10,26%, respectivamente.

Tabela 17 - Gênero do vendedor x Experiência prévia em vendas

	Sim	Não	TOTAL
Masculino	12,82%	10,26%	23,08%
Feminino	56,41%	20,51%	76,92%
TOTAL	69,23%	30,77%	100%

Base: 39 citações.

Em relação ao tempo que o vendedor está atuando na área de vendas, dois períodos se destacaram, podendo estas informações serem visualizadas na Tabela 18. Em primeiro lugar com 38,46% dos respondentes, sendo 35,90% do gênero feminino e 2,56% do gênero masculino, afirmaram ter entre 1 e 3 anos de experiência na área. Em segundo lugar, 30,77% dos participantes declararam ter experiência na área de 10 anos ou mais, seguidos dos vendedores com experiência entre 5 e 7 anos com 15,38%.

Observa-se ainda, que entre os vendedores do gênero masculino as concentrações estão nos extremos. Ou o vendedor possui até 03 anos de experiência, faixa que corresponde a 44,43% dos homens entrevistados (10,25% de 23,08%), ou 10 anos ou mais, faixa que corresponde a 55,57% (12,82% de 23,08%)

dos mesmos. Entre as mulheres, a pesquisa revelou que a experiência mínima entre todas as 30 mulheres entrevistadas é de 03 anos na área de vendas.

Tabela 18 - Gênero do vendedor x Tempo de trabalho em vendas

	até 1 ano	até 3 anos	até 5 anos	até 7 anos	até 10 anos ou mais	TOTAL
Masculino	7,69%	2,56%	0,00%	0,00%	12,82%	23,08%
Feminino	0,00%	35,90%	7,69%	15,38%	17,95%	76,92%
TOTAL	7,69%	38,46%	7,69%	15,38%	30,77%	100%

Base 39 citações.

Na avaliação do quesito de experiência na venda de acessórios para casa (Tabela 19), a maioria, 71,79%, declarou não possuir experiência prévia na área. Contudo, entre aqueles que afirmaram já terem trabalhado com a venda de produtos para a casa, os quais foram 28,21%, nota-se a elevada participação relativa de mulheres com 81,82%, ou seja, dos que tinham experiência anterior no ramo de acessórios para a casa 81,82% (23,08% de 28,21%) eram mulheres.

Tabela 19 - Gênero do vendedor x Experiência com acessórios para casa

	Sim	Não	TOTAL
Masculino	5,13%	17,95%	23,08%
Feminino	23,08%	53,85%	76,92%
TOTAL	28,21%	71,79%	100%

Base 39 citações.

Conforme a Tabela 20, 58,97% dos entrevistados possui até 3 anos de trabalho na área de venda de acessórios para casa (20,51% até 01 anos somados a 38,46% até 03 anos).

Os vendedores do gênero masculino dividem-se em dois extremos relativos: primeiro, os com tempo de trabalho de até 1 ano correspondendo a 44,44% (10,26% de 23,08%) e em segundo, somando 55,56% (12,82% de 23,08%) os com até 10 anos ou mais de tempo de desempenho de atividade de profissional de vendedor na área mencionada. Contudo, eles representam no total apenas 23,08% da população entrevistada e os 76,92% restantes, que corresponde à população de mulheres da amostra está distribuída da seguinte forma: em primeiro lugar estão as

vendedoras com experiência de até 3 anos, somando 48,72% do total dos entrevistados e em relação à amostragem apenas das mulheres corresponde a 63,33% (48,72% de 76,92%); uma minoria relativa ocupa a posição entre 3 e cinco anos de experiência na venda de acessórios para a casa, 3,34% (2,56% de 76,92%); e por último, distribuídas uniformemente entre as vendedoras com experiência entre 5 e 7 anos (12,82%) e as vendedoras com 10 anos ou mais (12,82%) de experiência no ramo, estão os 33,33% relativos restantes (25,64% de 76,92%).

Tabela 20 - Gênero do vendedor x Tempo de venda de acessórios

	até 1 ano	até 3 anos	até 5 anos	até 7 anos	até 10 anos ou mais	TOTAL
Masculino	10,26%	0,00%	0,00%	0,00%	12,82%	23,08%
Feminino	10,26%	38,46%	2,56%	12,82%	12,82%	76,92%
TOTAL	20,51%	38,46%	2,56%	12,82%	25,64%	100%

Base: 39 citações.

A análise do qui-quadrado apontou também existir a relação de dependência entre a variável faixa etária do vendedor e seu tempo de trabalho em vendas e desta mesma variável com seu tempo de atuação na vendas de acessórios para a casa.

Analisando a Tabela 21, observa-se que os vendedores que são de uma maior faixa etária neste caso os de 40 anos ou mais, possuem mais tempo de experiência no trabalho com vendas e representam 17,95% da população entrevistada com experiência acima dos 5 anos de serviço na área. Já dos que possuem até 20 anos de idade 20,51% (2,56% somados a 17,95%) afirmaram ter experiência em vendas de até 3 anos.

Tabela 21 - Idade do vendedor x Tempo de trabalho em vendas

	até 1 ano	até 3 anos	até 5 anos	até 7 anos	10 anos ou mais	TOTAL
até 20 anos	2,56%	17,95%	0,00%	0,00%	0,00%	20,51%
até 30 anos	5,13%	15,38%	2,56%	7,69%	2,56%	33,33%
até 40 anos	0,00%	2,56%	7,69%	7,69%	10,26%	28,21%
até 50 anos	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	12,82%	12,82%
51 anos ou	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	5,13%	5,13%

mais

TOTAL	7,69%	35,90%	10,26%	15,38%	30,77%	100%
-------	-------	--------	--------	--------	--------	------

Base: 39 citações.

O cruzamento da faixa etária do vendedor e o tempo que o mesmo trabalha na venda de acessórios para casa, conforme mostra a Tabela 22, revelou que os vendedores com até 20 anos de idade possuem até 3 anos de experiência na venda de acessórios para casa, sendo que 37,5% (7,69% de 20,51%) têm até 01 ano de experiência e 62,5% (12,82% de 20,51%) possuem até 03 anos. Já os que possuem 10 anos ou mais na função de vendedor desse tipo de produto, a maioria 60,02% (15,39% de 25,64%) são pessoas com mais de 40 anos de idade. A grande maioria dos vendedores tem até 40 anos de idade (82,05%), mas o tempo de experiência concentra-se no intervalo de 1 a 3 anos, 35,9%, e no intervalo de 10 anos ou mais, 25,64%.

Tabela 22 - Idade do vendedor x Tempo de trabalho em venda de acessórios

	até 1 ano	até 3 anos	até 5 anos	até 7 anos	10 anos ou mais	TOTAL
até 20 anos	7,69%	12,82%	0,00%	0,00%	0,00%	20,51%
até 30 anos	10,26%	12,82%	0,00%	7,69%	2,56%	33,33%
até 40 anos	2,56%	10,26%	5,13%	2,56%	7,69%	28,21%
até 50 anos	0,00%	0,00%	0,00%	2,56%	10,26%	12,82%
51 anos ou mais	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	5,13%	5,13%
TOTAL	20,51%	35,90%	5,13%	12,82%	25,64%	100%

Base: 39 citações.

A Tabela 23 apresenta o cruzamento da declaração do vendedor ter experiência prévia em vendas e a experiência específica na venda de acessórios para casa antes de trabalhar na empresa atual. Pode-se observar que 70% dos respondentes possuem experiência prévia em vendas, mas que desses vendedores, apenas 42,86% (30% dos 70%) já tinham experiência na venda de acessórios para casa.

Tabela 23 - Experiência prévia em vendas x Experiência com acessórios para casa

	Sim	Não	TOTAL
Sim	30,00%	40,00%	70,00%
Não	0,00%	30,00%	30,00%
TOTAL	30,00%	70,00%	100%

Base: 40 citações.

O teste estatístico Qui-quadrado calculado ( $Qui^2 = 5,4478$ ,  $gl = 1$ ) identificou uma dependência muito significativa entre o fato de o vendedor possuir experiência prévia nos dois casos.

Para esse valor calculado, a hipótese de que o vendedor que possui experiência prévia na venda de acessórios para casa também já possui experiência na área de vendas pode ser aceita.

#### 4.2.2 Habilidades apontadas como mais importantes pelos vendedores

A análise dos dados obtidos junto aos vendedores sobre as habilidades e competências julgadas por eles mais importantes no atendimento aos clientes, Tabela 24, permite afirmar que segundo a percepção destes profissionais os fatores considerados como menos importantes são o conhecimento dos produtos e políticas comerciais da concorrência, quesitos que obtiveram as menores frequências de avaliação nos níveis alto e muito alto.

Por outro lado, todos os demais itens atingiram percentual superior a 60% na soma destes dois níveis, chegando os itens: atitude positiva quanto a si mesmo a atingir 100%, a presteza e disposição 95%, a simpatia 92,5% e a facilidade de trabalhar em equipe a 92,31%.

Diversos foram os itens, conforme se pode observar na Tabela 24, que na distribuição de frequência nos níveis “baixo” e “muito baixo” apresentaram frequência zero, como por exemplo: presteza e disposição; simpatia; facilidade de trabalhar em equipe; habilidade perguntar e perceber as reais necessidades; roupas; capacidade de transmitir os benefícios do produto; facilidade em compreender o que os outros comunicam; facilidade de comunicação verbal; habilidade em efetuar o fechamento da venda; habilidade em adequar o método de vendas a cada cliente e situação;

habilidade em levantar novas necessidades a serem atendidas; e, atitude positiva quanto a si mesmo.

A análise de verificação de dependência entre as variáveis, a característica dos vendedores que apontou dependência e relação foi o fato de alguns vendedores terem cursado algum tipo de curso de vendas.

Tabela 24 - Nível de importância das habilidades em vendas para os vendedores

		Nível de importância				
		Muito Alto %	Alto %	Médio %	Baixo %	Muito Baixo %
Habilidades interpessoais	Facilidade de comunicação verbal	47,50	37,50	15,00	-	-
	Facilidade de comunicação não verbal	15,79	44,74	31,58	7,89	-
	Facilidade em compreender o que os outros comunicam	38,46	48,72	12,82	-	-
	Habilidade em utilizar a linguagem adequada à cada cliente	43,59	35,90	17,95	2,56	-
	Habilidade perguntar e perceber as reais necessidades	47,50	42,50	10,00	-	-
	Facilidade de trabalhar em equipe	56,41	35,90	7,69	-	-
Habilidades em vendas	Capacidade de transmitir os benefícios do produto	40,00	47,50	12,50	-	-
	Habilidade em efetuar o fechamento da venda	47,50	37,50	15,00	-	-
	Habilidade em adequar o método de vendas a cada cliente e situação	30,00	52,50	17,50	-	-
	Capacidade de perceber que aspectos impedem o cliente de fechar a venda	32,50	45,00	20,00	-	2,50
	Habilidade em levantar novas necessidades a serem atendidas	27,50	47,50	25,00	-	-
	Presteza e disposição	62,50	32,50	5,00	-	-
Habilidades técnicas	Conhecer as características técnicas dos produtos que vende	55,00	32,50	10,00	2,50	-
	Conhecer as características técnicas dos produtos da concorrência	12,82	25,64	43,59	12,82	5,13
	Conhecer o uso dos produtos que vende	62,50	25,00	10,00	2,50	-
	Conhecer o uso dos produtos da concorrência	10,00	25,00	42,50	17,50	5,00
	Conhecer a política de vendas (pagamentos, entregas, garantias, preços, etc) da empresa onde trabalha	60,00	30,00	7,50	2,50	-
	Conhecer a política de vendas (pagamentos, entregas, garantias, preços, etc) da concorrência	10,00	25,00	37,50	25,00	2,50
	Criatividade para oferecer alternativas e opções	57,50	30,00	10,00	2,50	-

	Sinceridade e honestidade para indicar o produto mais adequado	47,50	37,50	10,00	2,50	2,50
Aparência pessoal	Cuidados pessoais (cabelos, maquiagem, etc)	30,00	50,00	17,50	2,50	-
	Roupas	37,50	52,50	10,00	-	-
	Simpatia	67,50	25,00	7,50	-	-
	Atitude positiva quanto a si mesmo	67,50	32,50	-	-	-

Quanto ao fato de o vendedor ter cursado ou não algum tipo de curso de vendas, os testes estatísticos apontaram a relação entre este traço característico dos vendedores com o nível de importância atribuídos à: (1) facilidade de comunicação; (2) facilidade de comunicação não verbal; (3) facilidade de compreender o que os outros comunicam; (4) utilização da linguagem adequada; (5) habilidade de perguntar e perceber as reais necessidades dos clientes; e, (6) importância dada à facilidade de trabalhar em equipe.

A Tabela 25 mostra que dentre os vendedores que já cursaram um curso de vendas 95,83% deles (57,5% dos 60%), consideraram a habilidade de ter facilidade na comunicação verbal como de “alta” ou de “muito alta” importância. Já para os que não possuem curso de vendas, esse percentual cai para 68,75% (27,5% de 40%).

	muito alto	alta	média	baixa	muito baixa	TOTAL
Sim	27,50%	30,00%	2,50%	0,00%	0,00%	60,00%
Não	20,00%	7,50%	12,50%	0,00%	0,00%	40,00%
TOTAL	47,50%	37,50%	15,00%	0,00%	0,00%	100%

Base: 40 citações.

Conforme demonstrado na Tabela 26, a facilidade da comunicação não verbal é avaliada para 40% (15,79% de 39,47%) dos vendedores sem curso de vendas como de “alta” importância. Já para os que frequentaram o curso, a importância é de “média” (23,68%) para “alta” (28,95%). Isso equivale a 86,96% (52,63% de 60,53%) dos que afirmaram já terem realizado algum curso na área de vendas.

Tabela 26 - Curso de vendas x Facilidade de comunicação não verbal

	muito alta	alta	média	baixa	muito baixa	TOTAL
Sim	7,89%	28,95%	23,68%	0,00%	0,00%	60,53%
Não	7,89%	15,79%	7,89%	7,89%	0,00%	39,47%
TOTAL	15,79%	44,74%	31,58%	7,89%	0,00%	100%

Base: 38 citações.

Analisando o cruzamento do fato de possuírem curso de vendas e a habilidade em compreender o que os outros comunicam (Tabela 27) esta habilidade é considerada por 60,87% (35,90% de 58,97%) dos que possuem o curso como de “alta” importância (35,9% da amostra total). Porém os que não possuem curso, 43,75% (17,95% de 41,03%) deles declararam como de importância “muito alta”.

Tabela 27 - Curso de vendas x Facilidade em compreender o que os outros comunicam

	muito alta	alta	média	baixa	muito baixa	TOTAL
Sim	20,51%	35,90%	2,56%	0,00%	0,00%	58,97%
Não	17,95%	12,82%	10,26%	0,00%	0,00%	41,03%
TOTAL	38,46%	48,72%	12,82%	0,00%	0,00%	100%

Base: 39 citações.

A capacidade de adequar a utilização da linguagem à de cada cliente (Tabela 28) é considerada pelos que declararam já possuírem curso de venda como de importância “alta” (23,08%) ou “muito alta” (25,64%), sendo o seu somatório 48,72% – o equivalente a 79,17% dos respondentes com curso de vendas. Os vendedores sem curso que avaliaram o quesito nos mesmos níveis apresentaram um somatório de 30,77%, 80% do total dos respondentes sem cursos de vendas.

Tabela 28 - Curso de vendas x Utilizar linguagem adequada

	muito alta	alta	média	baixa	muito baixa	TOTAL
Sim	25,64%	23,08%	10,26%	2,56%	0,00%	61,54%
Não	17,95%	12,82%	7,69%	0,00%	0,00%	38,46%
TOTAL	43,59%	35,90%	17,95%	2,56%	0,00%	100%

Base: 39 citações.

De acordo com dos dados da Tabela 29, para aqueles que já participaram de um curso de vendas – 60% dos vendedores – a habilidade de perguntar e perceber as reais necessidades do cliente durante o atendimento foi avaliada como de importância “alta” (27,5%) e “muito alta” (27,5%). Isso equivale a 91,66% (55% de 60%) dos que já possuem curso. Já os que não possuem, 87,5% deles avaliaram a importância de “alta” a “muito alta”, ou seja, dentre os 40% da amostra, 37,5% (15% de 40%) e 50% (20% de 40%) deles avaliaram nesses níveis, respectivamente.

Tabela 29 - Curso de vendas x Perguntar e perceber as reais necessidades

	muito alta	alta	média	baixa	muito baixa	TOTAL
Sim	27,50%	27,50%	5,00%	0,00%	0,00%	60,00%
Não	20,00%	15,00%	5,00%	0,00%	0,00%	40,00%
TOTAL	47,50%	42,50%	10,00%	0,00%	0,00%	100%

Base: 39 citações.

A facilidade para trabalhar em equipe é encarada pelos vendedores, tendo feito curso de vendas ou não, cujos dados são mostrados na Tabela 30, como de importância “muito alta”. Para os que já fizeram curso, a avaliação acima da média (53,84% do total da amostra) equivale a 91,3% dos vendedores com curso. No mesmo nível de importância (38,46% do total da amostra), correspondem a 93,75% dos que não tem curso.

Tabela 30 - Curso de vendas x Facilidade de trabalhar em equipe

	muito alta	alta	média	baixa	muito baixa	TOTAL
Sim	33,33%	20,51%	5,13%	0,00%	0,00%	58,97%
Não	23,08%	15,38%	2,56%	0,00%	0,00%	41,03%
TOTAL	56,41%	35,90%	7,69%	0,00%	0,00%	100%

Base: 39 citações.

### 4.3 PESQUISA JUNTO AOS GESTORES

#### 4.3.1 Características das organizações pesquisadas

A Tabela 31 mostra que 62,5% das empresas participantes já atuam no mercado de acessórios para casa há mais de 10 anos. Apenas duas empresas (02 e 07) estão no segmento há menos de 4 anos. A empresa 04 atua no segmento há um período compreendido entre 4 e 6 anos.

Tabela 31 - Organização x Tempo da empresa no mercado

	até 4 anos	até 6 anos	mais de 10 anos	TOTAL
01	0,00%	0,00%	12,50%	12,50%
02	12,50%	0,00%	0,00%	12,50%
03	0,00%	0,00%	12,50%	12,50%
04	0,00%	12,50%	0,00%	12,50%
05	0,00%	0,00%	12,50%	12,50%
06	0,00%	0,00%	12,50%	12,50%
07	12,50%	0,00%	0,00%	12,50%
08	0,00%	0,00%	12,50%	12,50%
TOTAL	25,00%	12,50%	62,50%	100%

Base: 8 citações.

Quanto à quantidade de pontos de venda que cada empresa possui na região dos municípios de Florianópolis e São José, conforme mostra a Tabela 32, prevalecem organizações com apenas uma instalação comercial (62,5%). As organizações 01, 03 e 08 possuem 2 pontos de venda nos municípios mencionados.

Tabela 32 - Organização x Quantidade de pontos de venda

	1 ponto	2 pontos	TOTAL
01	0,00%	12,50%	12,50%
02	12,50%	0,00%	12,50%
03	0,00%	12,50%	12,50%

04	12,50%	0,00%	12,50%
05	12,50%	0,00%	12,50%
06	12,50%	0,00%	12,50%
07	12,50%	0,00%	12,50%
08	0,00%	12,50%	12,50%
TOTAL	62,50%	37,50%	100%

Base: 8 citações.

Em relação ao número de vendedores devidamente empregados no ponto de venda onde foi executada a coleta de dados (Tabela 33), observa-se que em seis delas (01, 02, 03, 04, 05 e 07) o ponto conta com até 10 vendedores vinculados, o que representa 75% dos respondentes. As outras duas empresas, 06 e 08, contam com até 5 e até 20 vendedores, respectivamente.

Tabela 33 - Organização x Vendedores no ponto de venda

	até 5	até 10	até 20	TOTAL
01	0,00%	12,50%	0,00%	12,50%
02	0,00%	12,50%	0,00%	12,50%
03	0,00%	12,50%	0,00%	12,50%
04	0,00%	12,50%	0,00%	12,50%
05	0,00%	12,50%	0,00%	12,50%
06	0,00%	0,00%	12,50%	12,50%
07	0,00%	12,50%	0,00%	12,50%
08	12,50%	0,00%	0,00%	12,50%
TOTAL	12,50%	75,00%	12,50%	100%

Base: 8 citações.

Visualiza-se na Tabela 34 que as organizações em geral empregam até 20 pessoas. Dentre as que empregam até 10 vendedores estão as empresas 02, 04, 05, 07 e 08, que representam juntas 62,5% do total. Somente as empresas 01, 03 e 06, cada uma com 12,5% de participação, contam com um número de vendedores que varia entre 10 e 20 profissionais de venda vinculados à empresa.

Tabela 34 - Organização x Vendedores no total

	até 10	até 20	TOTAL
01	0,00%	12,50%	12,50%
02	12,50%	0,00%	12,50%
03	0,00%	12,50%	12,50%
04	12,50%	0,00%	12,50%
05	12,50%	0,00%	12,50%
06	0,00%	12,50%	12,50%
07	12,50%	0,00%	12,50%
08	12,50%	0,00%	12,50%
<b>TOTAL</b>	<b>62,50%</b>	<b>37,50%</b>	<b>100%</b>

Base: 8 citações.

#### 4.3.2 Habilidades apontadas como mais importantes pelos gestores

Tabela 35 - Nível de importância das habilidades dos vendedores sob o ponto de vista dos gestores

		Nível de importância				
		Muito Alto %	Alto %	Médio %	Baixo %	Muito Baixo %
Habilidades interpessoais	Facilidade de comunicação verbal	25,00	62,50	12,50	-	-
	Facilidade de comunicação não verbal	12,50	50,00	37,50	-	-
	Facilidade em compreender o que os outros comunicam	50,00	37,50	12,50	-	-
	Habilidade em utilizar a linguagem adequada à cada cliente	12,50	87,50	-	-	-
	Habilidade perguntar e perceber as reais necessidades	12,50	87,50	-	-	-
	Facilidade de trabalhar em equipe	14,29	57,14	28,57	-	-
Habilidades em vendas	Capacidade de transmitir os benefícios do produto	50,00	37,50	12,50	-	-
	Habilidade em efetuar o fechamento da venda	62,50	25,00	12,50	-	-
	Habilidade em adequar o método de vendas a cada cliente e situação	25,00	62,50	12,50	-	-
	Capacidade de perceber que aspectos impedem o cliente de fechar a venda	50,00	37,50	-	12,50	-
	Habilidade em levantar novas necessidades a serem atendidas	12,50	75,00	-	12,50	-
	Presteza e disposição	62,50	25,00	12,50	-	-
Habilidades técnicas	Conhecer as características técnicas dos produtos que vende	87,50	-	-	12,50	-
	Conhecer as características técnicas dos produtos da concorrência	50,00	37,50	-	-	12,50
	Conhecer o uso dos produtos que vende	62,50	25,00	-	12,50	-

	Conhecer o uso dos produtos da concorrência	37,50	50,00	-	-	12,50
	Conhecer a política de vendas (pagamentos, entregas, garantias, preços, etc) da empresa onde trabalha	37,50	25,00	25,00	12,50	-
	Conhecer a política de vendas (pagamentos, entregas, garantias, preços, etc) da concorrência	25,00	50,00	12,50	-	12,50
	Criatividade para oferecer alternativas e opções	50,00	25,00	12,50	12,50	-
	Sinceridade e honestidade para indicar o produto mais adequado	75,00	12,50	12,50	-	-
Aparência pessoal	Cuidados pessoais (cabelos, maquiagem, etc)	62,50	37,50	-	-	-
	Roupas	62,50	25,00	12,50	-	-
	Simpatia	62,50	25,00	12,50	-	-
	Atitude positiva quanto a si mesmo	75,00	25,00	-	-	-

Na visão dos gestores, conforme apresentado na Tabela 35, quatro itens destacaram-se por apresentar 100% das respostas nos itens alto e muito alto, sendo elas: habilidade em utilizar a linguagem adequada à cada cliente; habilidade em perguntar e perceber as reais necessidades dos clientes; os cuidados pessoais dos profissionais de venda e a atitude positiva destes profissionais quanto a si mesmos.

Outro ponto a destacar é que além dos quatro itens já citados acima outros 11 itens não receberam nenhum percentual de avaliação nos níveis baixo e muito baixo, sendo eles:

- Facilidade de comunicação verbal
- Facilidade em compreender o que os outros comunicam
- Capacidade de transmitir os benefícios do produto
- Habilidade em efetuar o fechamento da venda
- Habilidade em adequar o método de vendas a cada cliente e situação
- Presteza e disposição
- Sinceridade e honestidade para indicar o produto mais adequado
- Roupas
- Simpatia
- Facilidade de trabalhar em equipe
- Facilidade de comunicação não verbal

#### 4.3.3 Preferência dos gestores quanto ao gênero dos contratados

A Tabela 36 mostra a preferência dos gestores quanto ao gênero dos vendedores para contratação. Entre as organizações pesquisadas, 62,5% dos gestores declararam que preferem contratar um vendedor do gênero feminino ao invés do masculino. Estes gestores representam as empresas 02, 03, 04 e 05 e 07. Já os demais, 37,5%, afirmaram não ter qualquer preferência quanto ao gênero do vendedor que estão contratando. Contudo, cabe ressaltar que apesar de muitos não declararem preferência de contratação, nenhum dos gestores entrevistados afirmou ter preferência pela contratação de pessoas do sexo masculino para ocupar os cargos de vendedores.

Tabela 36 - Organização x Preferência de contratação

	Mulher	Não há preferência	TOTAL
01	0,00%	12,50%	12,50%
02	12,50%	0,00%	12,50%
03	12,50%	0,00%	12,50%
04	12,50%	0,00%	12,50%
05	12,50%	0,00%	12,50%
06	0,00%	12,50%	12,50%
07	12,50%	0,00%	12,50%
08	0,00%	12,50%	12,50%
<b>TOTAL</b>	<b>62,50%</b>	<b>37,50%</b>	<b>100%</b>

Base: 8 citações.

#### 4.4 QUADROS COMPARATIVOS ENTRE AS PERCEPÇÕES DE IMPORTÂNCIA DE CLIENTES, VENDEDORES E GESTORES

##### 4.4.1 Quadros comparativos das habilidades interpessoais

Na avaliação do quesito de facilidade de comunicação verbal do vendedor (Tabela 37), os gestores avaliaram a necessidade dessa competência como apenas alta (62,5%). Já os clientes (47,9%) e os próprios vendedores (47,5%) consideraram como muito alta a necessidade desse tipo de competência no vendedor varejista de

acessórios para casa. Ocorreram apenas duas citações pelos clientes nos níveis baixa e muito baixa de importância desse quesito.

Tabela 37 - Comparação: Facilidade de comunicação verbal

	muito alta	alta	média	baixa	muito baixa	TOTAL
Gestores	25,00%	62,50%	12,50%	0,00%	0,00%	100%
Clientes	47,90%	37,78%	13,83%	0,25%	0,25%	100%
Vendedores	47,50%	37,50%	15,00%	0,00%	0,00%	100%
TOTAL	47,46%	38,19%	13,91%	0,22%	0,22%	100%

Em relação à facilidade de comunicação não verbal, conforme Tabela 38, tanto os clientes (66,25%) quanto os vendedores (76,32%) avaliaram de “média” a “alta” a importância deste tipo de competência. Os gestores também consideram o quesito como de “alta” importância (50%). Importante destacar que, para os clientes, embora as concentrações estejam nos níveis de avaliação “média” e “alta”, 14,87% dos entrevistados considerou de “baixa” a “muito baixa” a importância desse quesito.

Tabela 38 - Comparação: Facilidade de comunicação não verbal

	muito alta	alta	média	baixa	muito baixa	TOTAL
Gestores	12,50%	50,00%	37,50%	0,00%	0,00%	100%
Clientes	18,89%	31,74%	34,51%	11,34%	3,53%	100%
Vendedores	15,79%	44,74%	31,58%	7,89%	0,00%	100%
TOTAL	18,51%	33,18%	34,31%	10,84%	3,16%	100%

A Tabela 39 mostra que para os clientes, a necessidade de o vendedor compreender facilmente o que os outros comunicam é para 87,06% de “alta” ou “muito alta” de importância. O mesmo se aplica para os vendedores e para os gestores com 87,18% e 87,5% de avaliação nos mesmos níveis de importância, respectivamente.

Tabela 39 - Comparação: Facilidade em compreender o que os outros comunicam

	muito alta	alta	média	baixa	muito baixa	TOTAL
Gestores	50,00%	37,50%	12,50%	0,00%	0,00%	100,00%
Clientes	45,02%	42,04%	10,70%	2,24%	0,00%	100,00%
Vendedores	38,46%	48,72%	12,82%	0,00%	0,00%	100,00%

TOTAL	44,54%	42,54%	10,91%	2,00%	0,00%	100,00%
-------	--------	--------	--------	-------	-------	---------

A importância de utilizar linguagem adequada para cada cliente é considerada “alta” tanto para os gestores (87,5%) como para os clientes (42,68%). Os vendedores, por sua vez, consideram a importância dessa competência “muito alta” (43,59%).

Ao analisar as avaliações de clientes e vendedores, é possível constatar a inversão nos níveis de importância citados. Ao observar a Tabela 40, constata-se que, para os vendedores, a avaliação “muito alta” vem em primeiro lugar (43,59%), e a “alta” (35,9%) em segundo lugar. Para os clientes, a ordem dessas mesmas variáveis aparece inversa. Nesse caso em especial, as distribuições relativas dentro de cada amostra ficaram consideravelmente aproximadas.

Tabela 40 - Comparação: Utilizar linguagem adequada

	muito alta	alta	média	baixa	muito baixa	TOTAL
Gestores	12,50%	87,50%	0,00%	0,00%	0,00%	100%
Clientes	35,24%	42,68%	18,61%	3,47%	0,00%	100%
Vendedores	43,59%	35,90%	17,95%	2,56%	0,00%	100%
TOTAL	35,56%	42,89%	18,22%	3,33%	0,00%	100%

Conforme a Tabela 41, a habilidade de perguntar e perceber as reais necessidades do cliente foi considerada pelos clientes como de importância “muito alta” (41,23%), seguida pelos gestores, que avaliaram como de “alta” importância (87,5%). Os vendedores apresentaram duas tendências principais, alguns avaliaram preferencialmente como “muito alta” (47,5%) e outros como somente “alta” (42,5%) a importância desse quesito.

Tabela 41 - Comparação: Perguntar e perceber as reais necessidades

	muito alta	alta	média	baixa	muito baixa	TOTAL
Gestores	12,50%	87,50%	0,00%	0,00%	0,00%	100%
Clientes	41,23%	39,51%	16,05%	2,72%	0,49%	100%
Vendedores	47,50%	42,50%	10,00%	0,00%	0,00%	100%
TOTAL	41,28%	40,62%	15,23%	2,43%	0,44%	100%

A facilidade de trabalhar em equipe (Tabela 42) foi considerada pelos vendedores como de importância “muito alta” (56,41%) enquanto que para os gestores foi avaliada como de “alta” importância (57,14%). Para os clientes, a maioria (70,96%) ponderou como de “alta” (36,72%) a “muito alta” (34,24%) a importância desse quesito.

Tabela 42 - Comparação: Facilidade de trabalhar em equipe

	muito alta	alta	média	baixa	muito baixa	TOTAL
Gestores	14,29%	57,14%	28,57%	0,00%	0,00%	100%
Clientes	34,24%	36,72%	23,08%	4,71%	1,24%	100%
Vendedores	56,41%	35,90%	7,69%	0,00%	0,00%	100%
TOTAL	35,86%	36,97%	21,83%	4,23%	1,11%	100%

#### 4.4.2 Quesito mais representativo das habilidades interpessoais

O quadro 12, bem como a Tabela 43, mostram que para os gestores há duas habilidades interpessoais avaliadas com elevado assentimento quanto a sua importância: a habilidade em utilizar a linguagem adequada a cada cliente e a habilidade em perguntar e perceber as reais necessidades do cliente. Nesses dois quesitos, 87,5% dos gestores os julgaram como de alta importância. Pode-se observar que a média e a mediana destes dois quesitos são inferiores foram inferiores aos apresentados na facilidade de compreender o que os outros comunicam, contudo o desvio padrão foi superior aos outros dois, fato este confirmado pelos valores do máximo e mínimo atribuídos. Desta forma, confirma-se a moda maior, ou seja, maior frequência apontada para este quesito no nível “muito alta”.

Já os clientes consentiram que a facilidade de comunicação verbal do vendedor como de importância muito alta. Isso foi considerado por 47,9% deles. Na Tabela 43 percebe-se que a facilidade em compreender o que os outros comunicam possui uma média muito próxima à facilidade de comunicação verbal, apresentada como a de maior frequência.

Para os vendedores a facilidade de trabalhar em equipe foi o quesito com maior representatividade (56,41% com nível de importância “muito alto”) levando-se em conta a frequência das atribuições ao nível de importância “muito alto”, seguindo-

se com a mesma média pelas habilidades da facilidade de comunicação verbal e pela habilidade de perguntar e perceber as reais necessidades dos clientes, não igualando-se ao trabalho em equipe por possuir medianas e desvios-padrão inferiores.

Quadro 12 - Quesito mais representativo: Habilidades interpessoais

Tipo	Quesito	Total	Nível de importância
Clientes	Facilidade de comunicação verbal	47,90%	muito alta
Gestores	Habilidade em utilizar a linguagem adequada a cada cliente	87,50%	alta
	Habilidade perguntar e perceber as reais necessidades	87,50%	alta
Vendedores	Facilidade de trabalhar em equipe	56,41%	muito alta

Tabela 43 – Habilidades interpessoais – Estatística Descritiva

			Média	Mediana	DP	Maior	Menor
Habilidades interpessoais	Facilidade de comunicação verbal	Clientes	4,296569	4	0,822167	5	0
		Vendedores	4,325	4	0,72067	5	3
		Gestores	4,125	4	0,599479	5	3
	Facilidade de comunicação não verbal	Clientes	3,416667	3	1,167924	5	0
		Vendedores	3,5	4	1,140175	5	0
		Gestores	3,75	4	0,661438	5	3
	Facilidade em compreender o que os outros comunicam	Clientes	4,235294	4	0,905093	5	0
		Vendedores	4,15	4	0,93675	5	0
		Gestores	4,375	4,5	0,695971	5	3
	Habilidade em utilizar a linguagem adequada à cada cliente	Clientes	4,046569	4	0,930133	5	0
		Vendedores	4,1	4	1,044031	5	0
		Gestores	4,125	4	0,330719	5	4
	Habilidade perguntar e perceber as reais necessidades	Clientes	4,151961	4	0,903961	5	0
		Vendedores	4,375	4	0,659071	5	3
		Gestores	4,125	4	0,330719	5	4
	Facilidade de trabalhar em equipe	Clientes	3,931373	4	1,027961	5	0
		Vendedores	4,375	5	0,940412	5	0
		Gestores	3,375	4	1,408678	5	0

#### 4.4.3 Quadros comparativos das habilidades em vendas

A habilidade do vendedor em transmitir os benefícios do produto que oferece, visualizada pela Tabela 44, foi considerada por 50% dos gestores respondentes como de importância “muito alta”. O mesmo nível de importância foi atribuído por 46,91% dos clientes, enquanto que 41,73% deles consideraram como “alta” a importância.

Para os vendedores, a importância dessa habilidade é “alta” (47,5%), seguida pelo nível “muito alta” (40%).

Tabela 44 - Comparação: Capacidade de transmitir os benefícios do produto

	muito alta	alta	média	baixa	muito baixa	TOTAL
Gestores	50,00%	37,50%	12,50%	0,00%	0,00%	100%
Clientes	46,91%	41,73%	10,37%	0,99%	0,00%	100%
Vendedores	40,00%	47,50%	12,50%	0,00%	0,00%	100%
TOTAL	46,36%	42,16%	10,60%	0,88%	0,00%	100%

A habilidade de efetuar o fechamento da venda, Tabela 45, foi ponderada pelos gestores como “muito alta” (62,5%). Para os clientes, o quesito tem importância “alta” (42,12%), seguida pelo nível de importância “muito alta” (35,47%). No caso dos vendedores, os níveis de destaque são invertidos, sendo o primeiro o de “muito alta”, com 47,5%, e em segundo lugar avaliado como “alta”, com 37,5%.

Tabela 45 - Comparação: Habilidade em efetuar o fechamento da venda

	muito alta	alta	média	baixa	muito baixa	TOTAL
Gestores	62,50%	25,00%	12,50%	0,00%	0,00%	100%
Clientes	35,47%	42,12%	20,69%	1,23%	0,49%	100%
Vendedores	47,50%	37,50%	15,00%	0,00%	0,00%	100%
TOTAL	37,00%	41,41%	20,04%	1,10%	0,44%	100%

Conforma a Tabela 46, a capacidade de adequar o método de venda a cada tipo de cliente e situação foi avaliada pelos gestores como de “alta” importância (62,5%), assim como para os clientes (44,42%) e para os vendedores (52,5%). Considerando esta habilidade como de importância “muito alta” responderam 25% dos gestores, 31,76% dos clientes e 30% dos vendedores.

Tabela 46 - Comparação: Adequar o método de vendas a cada cliente e situação

	muito alta	alta	média	baixa	muito baixa	TOTAL
Gestores	25,00%	62,50%	12,50%	0,00%	0,00%	100%
Clientes	31,76%	44,42%	20,84%	2,98%	0,00%	100%
Vendedores	30,00%	52,50%	17,50%	0,00%	0,00%	100%

TOTAL	31,49%	45,45%	20,40%	2,66%	0,00%	100%
-------	--------	--------	--------	-------	-------	------

Para os gestores, a capacidade do vendedor em perceber os aspectos que impedem o cliente de fechar a venda, de acordo com a Tabela 47, é considerada de importância “muito alta” para 50% dos respondentes. É importante destacar que esse quesito foi avaliado como de importância “baixa” por 12,5% dos gestores respondentes. Clientes e vendedores avaliaram como de “alta” importância, 43,92% e 45%, respectivamente.

Tabela 47 - Comparação: Capacidade de perceber que aspectos impedem o cliente de fechar a venda

	muito alta	alta	média	baixa	muito baixa	TOTAL
Gestores	50,00%	37,50%	0,00%	12,50%	0,00%	100%
Clientes	31,51%	43,92%	19,11%	4,47%	0,99%	100%
Vendedores	32,50%	45,00%	20,00%	0,00%	2,50%	100%
TOTAL	31,93%	43,90%	18,85%	4,21%	1,11%	100%

A habilidade do vendedor em levantar novas necessidades a serem atendidas durante o procedimento de atendimento, de acordo com o mostrado na Tabela 48, foi avaliada por 75% dos gestores como de “alta” importância. Já para clientes e vendedores, esse percentual cai para 42,11% e 47,5%, respectivamente.

Tabela 48 - Comparação: Habilidade em levantar novas necessidades a serem atendidas

	muito alta	alta	média	baixa	muito baixa	TOTAL
Gestores	12,50%	75,00%	0,00%	12,50%	0,00%	100%
Clientes	26,82%	42,11%	24,31%	5,51%	1,25%	100%
Vendedores	27,50%	47,50%	25,00%	0,00%	0,00%	100%
TOTAL	26,62%	43,18%	23,94%	5,15%	1,12%	100%

Presteza e disposição, como habilidades de venda, com base no que se pode observar na Tabela 49, foram encaradas pelos três grupos de “alta” importância. Entre os clientes, o percentual com essa avaliação foi de 54,32%. Para gestores e

vendedores, 62,5% de cada grupo avaliaram esse quesito como de importância “muito alta”.

Tabela 49 - Comparação: Presteza e disposição

	muito alta	alta	média	baixa	muito baixa	TOTAL
Gestores	62,50%	25,00%	12,50%	0,00%	0,00%	100%
Clientes	54,32%	31,11%	12,84%	0,99%	0,74%	100%
Vendedores	62,50%	32,50%	5,00%	0,00%	0,00%	100%
TOTAL	55,19%	31,13%	12,14%	0,88%	0,66%	100%

#### 4.4.4 Quesito mais representativo das habilidades em vendas

Mostrada no quadro 13, a habilidade em levantar novas necessidades a serem atendidas foi a habilidade com maior destaque de representatividade, onde 75% dos gestores a avaliaram como de “alta” importância. Esta habilidade, contudo, levando-se em conta os demais dados da estatística descritiva, acaba tendo sua média e mediana inferiores à habilidade em efetuar o fechamento da venda e à presteza e disposição.

Com um nível de importância “muito alto” na avaliação, 54,32% dos clientes e 62,5% dos vendedores, considerou a presteza e disposição do vendedor varejista em atender o cliente como o quesito mais representativo dentro das habilidades em vendas, não sobressaindo nenhuma média ou mediana a estes valores.

Quadro 13 - Quesito mais representativo: Habilidades em vendas

Tipo	Quesito	Total	Nível de importância
Clientes	Presteza e disposição	54,32%	muito alta
Gestores	Habilidade em levantar novas necessidades a serem atendidas	75,00%	alta
Vendedores	Presteza e disposição	62,50%	muito alta

Tabela 50 - Habilidades em vendas – Estatística Descritiva

		Média	Mediana	DP	Maior	Menor	
Habilidades em vendas	Capacidade de transmitir os benefícios do produto	Clientes	4,313725	4	0,792848	5	0
		Vendedores	4,275	4	0,670354	5	3
		Gestores	4,375	4,5	0,695971	5	3
	Habilidade em efetuar o fechamento da venda	Clientes	4,088235	4	0,851106	5	0
		Vendedores	4,325	4	0,720677	5	3
		Gestores	4,5	5	0,707107	5	3
	Habilidade em adequar o método de vendas a cada cliente e situação	Clientes	4	4	0,913992	5	0
		Vendedores	4,125	4	0,677772	5	3
		Gestores	4,125	4	0,599479	5	3
	Capacidade de perceber que aspectos impedem o cliente de fechar a venda	Clientes	3,955882	4	0,980405	5	0
		Vendedores	4,05	4	0,864581	5	1
		Gestores	4,25	4,5	0,968246	5	2
	Habilidade em levantar novas necessidades a serem atendidas	Clientes	3,791667	4	1,066916	5	0
		Vendedores	4,025	4	0,724137	5	3
		Gestores	3,875	4	0,780625	5	2
	Presteza e disposição	Clientes	4,340686	5	0,880647	5	0
		Vendedores	4,575	5	0,586835	5	3
		Gestores	4,5	5	0,707107	5	3

#### 4.4.5 Quadros comparativos das habilidades técnicas

A Tabela 51 permite visualizar que para 87,5% dos gestores, é “muito alta” a importância de os vendedores conhecerem as características técnicas dos produtos que vendem. O mesmo nível de importância se aplica as outras duas populações onde 53,33% dos clientes e 55% dos vendedores avaliaram como “muito alta” a importância dessa competência.

Tabela 51 - Comparação: Conhecer as características técnicas dos produtos que vende

	muito alta	alta	média	baixa	muito baixa	TOTAL
Gestores	87,50%	0,00%	0,00%	12,50%	0,00%	100%
Clientes	53,33%	35,06%	8,64%	2,47%	0,49%	100%
Vendedores	55,00%	32,50%	10,00%	2,50%	0,00%	100%
TOTAL	54,08%	34,22%	8,61%	2,65%	0,44%	100%

A necessidade do vendedor conhecer as características técnicas dos produtos vendidos pela concorrência, de acordo com dados apresentados na Tabela 52, foi avaliada pelos próprios vendedores como de “média” importância (43,59%). Já para os clientes, a tendência ficou centralizada em torno da atribuição de uma

“alta” importância (39,05%). Quanto aos gestores, 50% deles consideraram de importância “muito alta” esse tipo de conhecimento por parte dos vendedores.

Tabela 52 - Comparação: Conhecer as características técnicas dos produtos da concorrência

	muito alta	alta	média	baixa	muito baixa	TOTAL
Gestores	50,00%	37,50%	0,00%	0,00%	12,50%	100%
Clientes	21,64%	39,05%	25,12%	10,95%	3,23%	100%
Vendedores	12,82%	25,64%	43,59%	12,82%	5,13%	100%
TOTAL	21,38%	37,86%	26,28%	10,91%	3,56%	100%

Conforme mostra a Tabela 53, a habilidade de conhecer especificamente o uso dos produtos que vende é considerada pelos gestores como de importância “muito alta” (62,5%), assim como para os vendedores (62,5%). Os clientes também consideram como “muito alta” (54,75%) a importância desse quesito.

Tabela 53 - Comparação: Conhecer o uso dos produtos que vende

	muito alta	alta	média	baixa	muito baixa	TOTAL
Gestores	62,50%	25,00%	0,00%	12,50%	0,00%	100%
Clientes	54,75%	34,00%	9,00%	2,00%	0,25%	100%
Vendedores	62,50%	25,00%	10,00%	2,50%	0,00%	100%
TOTAL	55,58%	33,04%	8,93%	2,23%	0,22%	100%

A necessidade de conhecer o uso dos produtos da concorrência (Tabela 54) foi avaliada pelos vendedores como de “média” importância 42,5%. Para clientes e gestores, a importância foi avaliada como “alta” por 41,1% e 50% dos respondentes, respectivamente. Destaque para 22,5% dos vendedores que consideram de “baixa” a “muito baixa” a importância desse quesito e 12,5% dos gestores que consideraram “muito baixa” a importância.

Tabela 54 - Comparação: Conhecer o uso dos produtos da concorrência

	muito alta	alta	média	baixa	muito baixa	TOTAL
Gestores	37,50%	50,00%	0,00%	0,00%	12,50%	100%
Clientes	17,29%	41,10%	28,57%	10,28%	2,76%	100%
Vendedores	10,00%	25,00%	42,50%	17,50%	5,00%	100%

TOTAL	17,00%	39,82%	29,31%	10,74%	3,13%	100%
-------	--------	--------	--------	--------	-------	------

Clientes e vendedores avaliaram que, é “muito alta” a importância do conhecimento por parte do vendedor da política de vendas da empresa onde trabalha (Tabela 55), sendo que para os clientes este grau de importância é dado por 55,91% deles e para os vendedores por 60%. Alguns gestores também avaliaram como “muito alta” esta importância (37,5%), mas, para esta categoria de entrevistados ocorreram distribuições significativas nos níveis de importância “alta” (25%) e “média” (25%).

Tabela 55 - Comparação: Conhecer a política de vendas da empresa onde trabalha

	muito alta	alta	média	baixa	muito baixa	TOTAL
Gestores	37,50%	25,00%	25,00%	12,50%	0,00%	100%
Clientes	55,91%	31,77%	10,59%	1,48%	0,25%	100%
Vendedores	60,00%	30,00%	7,50%	2,50%	0,00%	100%
TOTAL	55,95%	31,50%	10,57%	1,76%	0,22%	100%

A avaliação do quesito do conhecimento da política de venda dos concorrentes é demonstrada na Tabela 56. Tanto os vendedores quanto os clientes apresentaram o comportamento das curvas de distribuição iguais. A moda está no nível de avaliação “média” com 33,25% para os clientes e 37,5% para os vendedores. Já para os gestores, 50% avaliaram como de “alta” importância esse quesito. Em contrapartida, 12,5% consideraram como “muito baixa” a importância desse conhecimento para o vendedor.

Tabela 56 - Comparação: Conhecer a política de vendas dos concorrentes

	muito alta	alta	média	baixa	muito baixa	TOTAL
Gestores	25,00%	50,00%	12,50%	0,00%	12,50%	100%
Clientes	19,60%	33,00%	33,25%	11,41%	2,73%	100%
Vendedores	10,00%	25,00%	37,50%	25,00%	2,50%	100%
TOTAL	18,85%	32,59%	33,26%	12,42%	2,88%	100%

A criatividade do vendedor para oferecer alternativas e opções para os clientes (Tabela 57) foi considerada tanto pelos gestores (50%) quanto pelos

vendedores (57,5%) como de importância “muito alta”. Os clientes avaliaram preferencialmente como “muito alta” (44,31%), seguido do nível “alto” (39,6%) de importância, com ressalva para 1 (um) dos gestores, que considerou a importância desse quesito como “baixa”.

Tabela 57 - Comparação: Criatividade

	muito alta	alta	média	baixa	muito baixa	TOTAL
Gestores	50,00%	25,00%	12,50%	12,50%	0,00%	100%
Clientes	44,31%	39,60%	13,86%	0,99%	1,24%	100%
Vendedores	57,50%	30,00%	10,00%	2,50%	0,00%	100%
TOTAL	45,58%	38,50%	13,50%	1,33%	1,11%	100%

Conforme a Tabela 58, a sinceridade e a honestidade para indicar o produto mais adequado para o cliente foi considerado para os gestores de importância “muito alta” (75%), assim como para os clientes (58,27%). Os vendedores também consideraram “muito alta” esta importância (47,5%), seguidos pelo nível “alto” de importância com 37,5% das escolhas.

Tabela 58 - Comparação: Honestidade e sinceridade

	muito alta	alta	média	baixa	muito baixa	TOTAL
Gestores	75,00%	12,50%	12,50%	0,00%	0,00%	100%
Clientes	58,27%	28,40%	8,64%	3,70%	0,99%	100%
Vendedores	47,50%	37,50%	10,00%	2,50%	2,50%	100%
TOTAL	57,62%	28,92%	8,83%	3,53%	1,10%	100%

#### 4.4.6 Quesito mais representativo das habilidades técnicas

Quanto às habilidades técnicas avaliadas pelos participantes da pesquisa, conforme Quadro 14, 58,27% dos clientes consideraram a sinceridade e honestidade do vendedor varejista para indicar o produto mais adequado ao cliente como uma competência de importância “muito alta”. Embora o conhecimento da política de vendas da empresa onde trabalha tenha alcançado uma média maior do que a sinceridade e a honestidade (TABELA 59), 4,39 contra 4,36, e as medianas

serem iguais (5) o desvio-padrão apresenta-se mais próximo a 1, indicando uma maior uniformidade nas frequências.

Para os gestores, a competência de importância mais alta foi a de conhecer as características técnicas dos produtos com o qual o vendedor trabalha, com 87,5% deles apontando para o nível “muito alto”. O desvio-padrão neste quesito foi de 0,992157, fazendo com que esta habilidade ganhe destaque frente à sinceridade e honestidade, com a mesma média e mediana, mas com desvio-padrão igual a 0,695971.

Em contrapartida, 62,5% dos vendedores afirmaram como de “muito alta” importância o conhecimento sobre a utilização dos produtos oferecidos por eles, analisando-se a distribuição de frequência. Na análise dos demais dados da estatística descritiva pode-se perceber que o conhecimento das políticas de venda da empresa iguala-se em média e mediana, mas confirmando-se a prevalência do conhecimento do uso dos produtos que vende através do desvio-padrão e da análise do mínimo e máximo.

Quadro 14 - Quesito mais representativo: Habilidades técnicas

<b>Tipo</b>	<b>Quesito</b>	<b>Total</b>	<b>Nível de importância</b>
Clientes	Sinceridade e honestidade para indicar o produto mais adequado	58,27%	muito alta
Gestores	Conhecer as características técnicas dos produtos que vende	87,50%	muito alta
Vendedores	Conhecer o uso dos produtos que vende	62,50%	muito alta

Tabela 59 - Habilidades técnicas – Estatística Descritiva

		Média	Mediana	DP	Maior	Menor	
Habilidades técnicas	Conhecer as características técnicas dos produtos que vende	Clientes	4,35049	5	0,868334	5	0
		Vendedores	4,4	5	0,768115	5	2
		Gestores	4,625	5	0,992157	5	2
	Conhecer as características técnicas dos produtos da concorrência	Clientes	3,595588	4	1,119705	5	0
		Vendedores	3,2	3	1,122497	5	0
		Gestores	4,125	4,5	1,268611	5	1
Conhecer o uso dos produtos que vende	Clientes	4,323529	5	0,967905	5	0	

	Vendedores	4,475	5	0,774193	5	2
	Gestores	4,375	5	0,992157	5	2
Conhecer o uso dos produtos da concorrência	Clientes	3,519608	4	1,103761	5	0
	Vendedores	3,175	3	0,997184	5	1
	Gestores	4	4	1,224745	5	1
Conhecer a política de vendas (pagamentos, entregas, garantias, preços, etc) da empresa onde trabalha	Clientes	4,394608	5	0,816699	5	0
	Vendedores	4,475	5	0,741198	5	2
	Gestores	3,875	4	1,053269	5	2
Conhecer a política de vendas (pagamentos, entregas, garantias, preços, etc) da concorrência	Clientes	3,509804	4	1,083675	5	0
	Vendedores	3,15	3	0,988686	5	1
	Gestores	3,75	4	1,198958	5	1
Criatividade para oferecer alternativas e opções	Clientes	4,205882	4	0,917621	5	0
	Vendedores	4,425	5	0,770957	5	2
	Gestores	4,125	4,5	1,053269	5	2
Sinceridade e honestidade para indicar o produto mais adequado	Clientes	4,360294	5	0,943146	5	0
	Vendedores	4,25	4	0,91515	5	1
	Gestores	4,625	5	0,695971	5	3

#### 4.4.7 Quadros comparativos da importância da aparência pessoal

Para os próprios vendedores, os cuidados pessoais com a sua aparência, conforme demonstrado na Tabela 60, são de “alta” importância (50%). Já os gestores consideram esse quesito de importância “muito alta” (62,5%). Os clientes oscilaram entre os níveis “alto” e “muito alto” de importância, somando 76,73%.

	muito alta	alta	média	baixa	muito baixa	TOTAL
Gestores	62,50%	37,50%	0,00%	0,00%	0,00%	100%
Clientes	31,68%	45,05%	20,30%	2,72%	0,25%	100%
Vendedores	30,00%	50,00%	17,50%	2,50%	0,00%	100%
TOTAL	32,08%	45,35%	19,69%	2,65%	0,22%	100%

Os dados da Tabela 61 mostram que os gestores consideraram o quesito roupas com uma importância “muito alta” (62,5%) em comparação a 29,18% dos clientes e 37,5% dos vendedores. Tanto clientes quanto vendedores avaliaram como de “alta” importância para a aparência pessoal do vendedor o quesito roupas, contribuindo simultaneamente com 48,63% e 52,5%, respectivamente.

	muito alta	alta	média	baixa	muito baixa	TOTAL
Gestores	62,50%	25,00%	12,50%	0,00%	0,00%	100%

Clientes	29,18%	48,63%	19,70%	2,24%	0,25%	100%
Vendedores	37,50%	52,50%	10,00%	0,00%	0,00%	100%
TOTAL	30,51%	48,55%	18,71%	2,00%	0,22%	100%

Nas três amostras estudadas, mostradas na Tabela 62, o quesito simpatia foi avaliado com o nível de importância “muito alta”, seguido do nível “alta” e “média” em seqüência. Para os gestores, a freqüência ficou distribuída com 62,5%, seguida por 25% e 12,5%. Já para os clientes, os índices foram 56,68%, 34,9% e 6,19%. Por último, os vendedores apresentaram as freqüências de 67,5%, 25% e 7,5%.

Tabela 62 - Comparação: Simpatia

	muito alta	alta	média	baixa	muito baixa	TOTAL
Gestores	62,50%	25,00%	12,50%	0,00%	0,00%	100%
Clientes	56,68%	34,90%	6,19%	1,98%	0,25%	100%
Vendedores	67,50%	25,00%	7,50%	0,00%	0,00%	100%
TOTAL	57,74%	33,85%	6,42%	1,77%	0,22%	100%

Na avaliação da atitude positiva do vendedor varejista (Tabela 63), a grande maioria dos próprios vendedores (67,5%) considerou como de importância “muito alta”. Esse mesmo nível de importância também foi atribuído em primeiro lugar pelos gestores, com 75% dos respondentes optando por esse nível. Os clientes avaliaram em primeiro lugar como “muito alto” (42,5%), seguido ligeiramente pelo nível “alto” (41,48%) de importância.

Tabela 63 - Comparação: Atitude positiva do vendedor varejista

	muito alta	alta	média	baixa	muito baixa	TOTAL
Gestores	75,00%	25,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100%
Clientes	42,47%	41,48%	13,09%	1,98%	0,99%	100%
Vendedores	67,50%	32,50%	0,00%	0,00%	0,00%	100%
TOTAL	45,25%	40,40%	11,70%	1,77%	0,88%	100%

#### 4.4.8 Quesito mais representativo da aparência pessoal

A avaliação dos quesitos pertencentes ao grupo da aparência pessoal do vendedor é apresentada no Quadro 15 e na Tabela 64. Tanto para os clientes quanto para os vendedores, o quesito simpatia foi avaliado como de importância “muito alta” com maior representatividade, com 56,68% e 67,5%, respectivamente. Esta importância é confirmada pela média de 4,414216 e mediana 5 mais altas, para os clientes e, para os vendedores, pela média de 4,6 com desvio-padrão de 0,6245 para a simpatia. Ainda para 67,5% dos vendedores, é de importância “muito alta” a atitude positiva quanto a si mesmo, com média 4,675 e desvio-padrão 0,468375.

Os gestores também avaliaram como “muito alta” a importância da atitude positiva do vendedor varejista quanto a si mesmo, mas com uma representatividade maior dentro de sua população (75%).

Quadro 15 - Quesito mais representativo: Aparência pessoal

Tipo	Quesito	Total	Nível de importância
Clientes	Simpatia	56,68%	muito alta
Gestores	Atitude positiva quanto a si mesmo	75,00%	muito alta
Vendedores	Simpatia	67,50%	muito alta
	Atitude positiva quanto a si mesmo	67,50%	muito alta

Tabela 64 – Aparência pessoal – Estatística Descritiva

			Média	Mediana	DP	Maior	Menor
Aparência pessoal	Cuidados pessoais (cabelos, maquiagem, etc)	Clientes	4,012255	4	0,896264	5	0
		Vendedores	4,075	4	0,754569	5	2
		Gestores	4,625	5	0,484128	5	4
	Roupas	Clientes	3,973039	4	0,93091	5	0
		Vendedores	4,275	4	0,631961	5	3
		Gestores	4,5	5	0,707107	5	3
	Simpatia	Clientes	4,414216	5	0,842655	5	0
		Vendedores	4,6	5	0,6245	5	3
		Gestores	4,5	5	0,707107	5	3
	Atitude positiva quanto a si mesmo	Clientes	4,193627	4	0,894569	5	0
		Vendedores	4,675	5	0,468375	5	4
		Gestores	4,75	5	0,433013	5	4

#### 4.5 CONCLUSÕES DA PESQUISA

A população de vendedores entrevistada revelou uma predominância de 76,32% dos vendedores varejistas sendo do gênero feminino, onde 58,62% das vendedoras têm até 30 anos de idade. O quadro de vendedores respondentes tem até 30 anos de idade (55,26%). Analisando a distribuição da faixa etária dentro de cada gênero respondente, pode-se afirmar certo equilíbrio, pois 44,44% dos respondentes masculinos também se declararam com até 30 anos de idade. Importante notar que eles representam apenas 23,68% dos respondentes. Quanto ao nível de instrução, 60,53% dos vendedores possuem 2º grau completo e 58,97% dos respondentes declaram já ter freqüentado algum curso de vendas.

Quando indagados quanto a sua experiência prévia antes de ingressarem na empresa onde trabalham atualmente, 69,23% dos participantes declararam ter experiência prévia na área de vendas, entretanto, especificamente na venda de acessórios para casa, somente 28,21% possuía experiência. O tempo de experiência na área de vendas para 46,15% deles é de até 3 anos, enquanto que 30,77% declararam ter em torno de 10 anos ou mais de experiência na área. Complementando o último dado, 75% dos que declararam ter em torno de 10 anos ou mais de experiência em vendas estão dentro da faixa etária de 30 a 50 anos de idade.

Diante disso, foi feito o cruzamento entre a declaração de o vendedor ter experiência prévia em vendas e a experiência específica na venda de acessórios para casa antes de trabalhar na empresa atual. Esse cruzamento demonstrou que 70% dos respondentes possuem experiência prévia em vendas, mas que desses vendedores, apenas 42,86% (30% dos respondentes) já tinham experiência na venda de acessórios para casa. O teste estatístico Qui-quadrado ( $X^2$ ) confirmou a hipótese de que o vendedor que possui experiência prévia na venda de acessórios para casa também já possui experiência na área de vendas. Cabe ressaltar que a pequena diferença na participação relativa é devida à diferença da base no cruzamento proposto, onde neste caso em específico, todos os respondentes haviam fornecido os dados sobre a questão. Além disso, é interessante observar que de acordo com a análise da tabela 18, “os vendedores do gênero masculino dividem-se em dois extremos relativos: aqueles que declararam ter até 1 ano de tempo de

trabalho (44,44%) e, na outra ponta, aqueles com 10 anos ou mais (55,56%) de tempo de trabalho na área mencionada”.

Contemplando o fato de o vendedor ter realizado o curso de vendas, somente para 60,87% deles a habilidade de ter facilidade na comunicação não verbal foi avaliada com importância acima do nível “médio”. Comparando com os demais quesitos do quadro de habilidades interpessoais, esse foi o considerado menos importante pelos vendedores respondentes.

O perfil das 8 empresas participantes demonstrou que, 5 delas (62,50%) possuem mais de 10 anos de atuação no mercado e que apenas duas empresas (02 e 07) estão no segmento há menos de 4 anos. A empresa 04 atua no segmento entre 4 e 6 anos. Quanto ao número de pontos de venda, 5 delas possuem somente 1 ponto de venda quanto que as outras 3 possuem 2 pontos de venda nos municípios mencionados. Já em relação ao número de funcionários a maioria possuía até 10 atendentes no ponto de venda onde foi realizada a coleta de dados. Algumas particularidades como a organização 06 com apenas 1 ponto de venda e 20 vendedores no total e a organização 08 que possui 2 pontos de venda, com 5 vendedores em cada loja. Para 62,50% dos gestores (empresas 02, 03, 04, 05 e 07), há uma preferência na contratação de vendedores do gênero feminino ao invés do masculino. Na avaliação dos quesitos, o gestor da empresa 04 foi o único que avaliou determinados quesitos abaixo do nível de importância média. A capacidade de perceber que aspectos impedem o cliente de fechar a venda, habilidade em levantar novas necessidades a ser atendidas, conhecer o uso dos produtos que vende, as características técnicas dos produtos que vende, a política de vendas da empresa onde trabalha e criatividade do vendedor para oferecer alternativas e opções para os clientes, tiveram sua avaliação em um nível baixo de importância quanto que os quesitos conhecer as características técnicas dos produtos da concorrência e a política de vendas dos concorrentes foram avaliados como de importância muito baixa.

Em relação aos clientes, é possível concluir que para a grande maioria dos clientes (61,27%), o gênero do vendedor é irrelevante. O teste estatístico Qui-quadrado ( $\text{Qui}^2 = 0,01$ ,  $\text{gl} = 2$ ) não identificou qualquer dependência entre o gênero do cliente e o do vendedor, pois o valor obtido foi de longe menor do que o valor crítico de 5,991 para erro de 5%. É uma população relativamente equilibrada quanto ao gênero (feminino 54,62% e masculino 45,38%) com uma concentração de idade

na faixa etária dos 20 até os 40 anos de idade (62,01% da população). O maior destaque fica quanto à linearidade a taxas crescentes do nível de instrução do público, pois 37,04% já possuem nível superior e 23,02% estão cursando ou já iniciaram algum curso de nível superior e o público feminino apresentou um grau de qualificação em nível superior um pouco maior do que o público masculino (ver Tabela 15). A renda familiar é de até R\$ 4.000,00 (69,31%), sendo que apenas 5,56% dos clientes entrevistados declaram que a renda total da família é de R\$10.000,01 ou mais.

Na avaliação de todos os quesitos, 85,79% gestores, 77,60% clientes e 79,39% vendedores ponderaram (em média) o nível de importância de cada habilidade como “alto” e “muito alto”. Alguns destaques quanto à habilidade em ter facilidade de comunicação não verbal e a necessidade em conhecer a política de vendas dos concorrentes, que somente 50,63% e 52,60% dos clientes avaliaram acima da importância “média” e, ainda, o conhecimento das características técnicas dos produtos da concorrência, o uso dos produtos da concorrência e a política de vendas dos concorrentes foi considerada somente por 38,46%, 35,00% e 35,00% dos vendedores como de importância acima do nível “médio”, respectivamente. No outro extremo, foi unânime com 100% acima do nível de importância “médio” a atitude do vendedor varejista quanto a si mesmo, tanto para os gestores quanto para os próprios vendedores. Esse elevado grau de concordância quanto à importância do quesito também se aplica na avaliação dos gestores para: cuidados pessoais e a habilidade em perguntar e perceber as reais necessidades do cliente e de utilizar a linguagem adequada a cada situação.

Para finalizar, o quadro comparativo dos grupos de quesitos permite outras conclusões. As habilidades interpessoais de maior importância para cada grupo, ou seja, aquelas com maior representatividade nos níveis de importância acima da importância “alto” e “muito alto”, informa que para os clientes o mais importante é a facilidade de comunicação verbal, enquanto para os vendedores a habilidade de se trabalhar em equipe. Já nas habilidades em vendas, tanto os clientes quanto os vendedores apresentaram resultados significativos quanto à importância da presteza e disposição do vendedor varejista em atender o cliente. No âmbito das habilidades técnicas, cada grupo apresentou uma habilidade mais significativa, isso se comprova quando 58,27% dos clientes consideraram a sinceridade e honestidade do vendedor varejista para indicar o produto mais adequado ao cliente como uma competência de

importância “muito alta”. Para os gestores, a competência de importância mais alta foi a de conhecer as características técnicas dos produtos com o qual o vendedor trabalha. Em contrapartida, 62,5% dos vendedores afirmaram como de “alta” importância o conhecimento sobre a utilização dos produtos oferecidos por eles. Por último, na avaliação dos quesitos pertencentes ao grupo da aparência pessoal do vendedor, tanto para os clientes quanto para os vendedores, o quesito simpatia foi avaliado como de importância “muito alta” e com maior representatividade, com 56,68% e 67,5%, respectivamente. Ainda para 67,5% dos vendedores, é “muita alta” a importância a atitude positiva quanto a si mesmo. Os gestores também avaliaram como “muito” importante a atitude positiva do vendedor varejista quanto a si mesmo, mas com uma representatividade maior dentro de sua população (75%). Neste último grupo, o levantamento apontou certa concordância quanto ao quesito mais representativo, mas não necessariamente um dependência.

## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

### 5.1 CONCLUSÕES

Sintetizando-se as informações obtidas a partir das diversas pesquisas realizadas para a execução deste trabalho, pode-se concluir:

#### 5.1.1 Com base na revisão bibliográfica

Com base na revisão bibliográfica realizada pode-se criar uma lista de características e habilidades que apontasse os quesitos mais citados pela literatura para venda de varejo, desenvolvendo assim um modelo que serviu de base para a investigação realizada.

Quadro 16 – Modelo genérico de competências para o varejo desenvolvido pela autora

Habilidades interpessoais	Facilidade de comunicação verbal
	Facilidade de comunicação não verbal
	Facilidade em compreender o que os outros comunicam
	Habilidade em utilizar a linguagem adequada à cada cliente
	Habilidade perguntar e perceber as reais necessidades
	Facilidade de trabalhar em equipe
Habilidades em vendas	Capacidade de transmitir os benefícios do produto
	Habilidade em efetuar o fechamento da venda
	Habilidade em adequar o método de vendas a cada cliente e situação
	Capacidade de perceber que aspectos impedem o cliente de fechar a venda
	Habilidade em levantar novas necessidades a serem atendidas
	Presteza e disposição
Habilidades técnicas	Conhecer as características técnicas dos produtos que vende
	Conhecer as características técnicas dos produtos da concorrência
	Conhecer o uso dos produtos que vende
	Conhecer o uso dos produtos da concorrência
	Conhecer a política de vendas (pagamentos, entregas, garantias, preços, etc) da empresa onde trabalha
	Conhecer a política de vendas (pagamentos, entregas, garantias, preços, etc) da concorrência
	Criatividade para oferecer alternativas e opções
	Sinceridade e honestidade para indicar o produto mais adequado
Aparência pessoal	Cuidados pessoais (cabelos, maquiagem, etc)
	Roupas
	Simpatia
	Atitude positiva quanto a si mesmo

Este modelo contemplou aspectos citados por autores como Spencer e Spencer (1993), Churchill *et. al.* (2000), Morgan (1996), Parente (2000), Rentz (2000), entre outros.

A pesquisa possibilitou a visão de que a venda depende de uma série de fatores, conforme apontado por Churchill *et. al.* (2000), e que este estudo traz contribuições para o setor varejista, uma vez que investiga quais seriam as características e habilidades poderiam estar atendendo melhor às expectativas dos clientes neste mercado em que se observa, segundo Levy & Weitz (2000), uma elevada instabilidade resultante da crescente competição em mercados cada vez mais segmentados, mudanças no comportamento de compra dos consumidores, as constantes inovações tecnológicas, e onde qualquer diferencial competitivo torna-se importante.

#### 5.1.2 Com base na pesquisa aplicada

O trabalho, através da metodologia adotada, permitiu a confrontação das teorias com uma situação real delimitada, espacialmente, aos municípios de Florianópolis e São José, temporalmente, no período de realização da pesquisa e, operacionalmente, ao segmento do comércio varejista de artigos de uso doméstico.

A pesquisa possibilitou o levantamento das características da força de vendas atuantes no segmento. Foi possível perceber através da pesquisa que os vendedores atuantes no segmento de artigos de uso doméstico possuem como características o fato de serem predominantemente do sexo feminino (76,32%). Embora a grande maioria dos clientes (61,27%) não possua preferência quanto ao gênero do profissional que irá lhe atender esta tendência foi percebida junto aos gestores (62,5%).

Outras características como: faixa etária, grau de instrução, participação em cursos de vendas, experiências anteriores bem como tempo de atuação em vendas e, experiências anteriores juntamente com o tempo de atuação no segmento específico de acessórios para a casa, permitiram traçar o perfil do profissional que atua no setor. A pesquisa permitiu avaliar que 55,26% estão na faixa etária de até 30 anos, e que apenas 18,42% possuem 41 anos ou mais. 81,58% dos vendedores pesquisados possuem no mínimo 2º grau completo. Quanto à participação em cursos de vendas é possível afirmar que 58,97% já participaram de cursos de

vendas. Quanto às experiências anteriores 69,23% já possuíam experiência anterior em vendas e 28,21% já possuíam experiência anterior no setor, sendo que quanto ao tempo de atuação em vendas destaca-se os vendedores entre 1 e 3 anos de experiência, que correspondem à 38,46% e com mais de 10 anos, que correspondem à 30,77%.

Através da avaliação de qual o nível de importância atribuído a cada uma das habilidades destacadas pela literatura como essenciais ao bom desempenho dos profissionais de venda foi possível a identificação de quais as habilidades e características os vendedores julgam ser mais importantes para o seu desempenho profissional, visando atender às necessidades dos gestores e dos clientes.

Utilizando-se do mesmo instrumento de medição que utilizou níveis de importância para as habilidades dos profissionais, puderam ser levantadas, também, quais as aspirações e percepções que os gestores têm quanto à força de vendas que compõe e irá compor sua equipe; bem como as habilidades e competências que os clientes julgam essenciais ao profissional de vendas.

A confrontação destas visões (gestores x vendedores x clientes) pode possibilitar o entendimento e a resolução dos conflitos gerados pela percepção de papéis, conforme Churchill *et. al.* (2000) que afirma que o componente da percepção dos papéis, que é um dos fatores determinantes da performance dos vendedores, possui três dimensões: a exatidão do papel, o conflito percebido no papel e a ambigüidade percebida no papel.

Na avaliação de todos os quesitos, 85,79% gestores, 77,60% clientes e 79,39% vendedores ponderaram (em média) o nível de importância de cada habilidade como “alto” e “muito alto”.

Pode-se perceber que entre as habilidades interpessoais, aquelas que ressaltam a importância da comunicação e do relacionamento entre as pessoas (RENTZ, 2000; MIGUEL, 2001; LEWINSON, 1997; entre outros) apontadas como mais importantes destacaram-se: para os clientes a facilidade de comunicação verbal, com frequência de 47,90% para o nível “muito alto”, para os vendedores a facilidade de trabalhar em equipe, com frequência de 56,41% no nível “muito alto” e para os gestores a utilização da linguagem adequada a cada cliente juntamente com a habilidade de perceber as reais necessidades dos clientes, ambas com 87,50% no nível “alto”. Isto reflete um conflito entre as aspirações entre os três grupos pesquisados, que deve ser trabalhada no dia-a-dia das empresas.

Entre as habilidades em vendas destacadas como mais importantes estão para clientes (54,32% “muito alta”) e vendedores (62,50% “muito alta”) a presteza e a disposição, enquanto que para os gestores (75% “alta”) o item de maior importância é aquele que irá buscar novas oportunidades de negócios, através do levantamento de novas necessidades a serem atendidas.

Das habilidades técnicas destacou-se: para os clientes a importância da sinceridade para indicar o produto mais adequado (58,27% “muito alta”); para os vendedores o conhecimento do uso dos produtos comercializados (62,50% “muito alta”) e para os gestores o conhecimento das características técnicas dos produtos a serem vendidos (87,50% “muito alta”).

Quanto à aparência pessoal os aspectos estéticos foram deixados em segundo plano sendo ressaltados a simpatia, por clientes (56,68% no nível “muito alto”) e vendedores (67,50% “muito alto”), e, a atitude positiva quanto a si mesmos, pelos vendedores (67,50% “muito alto”) e gestores (75,00% “muito alto”).

A percepção empírica da autora, bem como a solicitação por parte dos gestores e dos vendedores para a posterior apresentação dos resultados obtidos na pesquisa, ressalta a importância das pesquisas para a formação dos profissionais de vendas, e a carência de formação específica na área de vendas de varejo.

Pode-se concluir, ainda, que a literatura e as pesquisas utilizadas como base para a elaboração dos instrumentos de pesquisa, que abordavam as habilidades e competências profissionais essenciais ao bom desempenho do profissional de vendas foram mais uma vez validadas através desta pesquisa. Todos os quesitos apresentados obtiveram uma parcela considerável das avaliações como “alto” ou “muito alto” para os níveis de importância de cada habilidade, sendo relativamente baixa a frequência das avaliações como “baixa” ou “muito baixa” importância, tanto por parte dos clientes, como dos vendedores ou dos gestores.

Levando-se em consideração que as novas tecnologias, as mudanças rápidas no mercado e a grande concorrência 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. Com este estudo espera-se contribuir para a ampliação do conhecimento deste tema, e para o aprimoramento das forças de vendas; para que atingindo o modelo de competências de Le Boterf (2003) - baseado na economia do saber - este profissional consiga desempenhar suas tarefas com profissionalismo

sabendo ir além do prescrito, executando ações e reagindo a acontecimentos, sabendo agir, escolhendo uma conduta e desta forma conseguindo perpassar da forma mais agradável e lucrativa possível para ambas as partes as atividades da venda.

## 5.2 RECOMENDAÇÕES

Ao final da pesquisa, observou-se que algumas outras abordagens poderiam ser dadas à pesquisa, e outros aspectos podem ser estudados.

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

- Pesquisar outros segmentos de mercado, para fazer a verificação da abrangência e validade de um modelo genérico de competências essenciais dos vendedores;
- Pesquisar outras regiões, visando fazer a analogia e a comparação entre elas;
- Pesquisar em profundidade os motivos que levam cada um dos grupos a apontarem um determinado nível de importância para uma habilidade;
- Pesquisar qual a diferenciação nas importâncias dadas a cada habilidade levando em conta diferentes tipos de produtos, levando em conta a frequência de compra e o grau de envolvimento com a compra;
- Pesquisar as habilidades e competências requeridas dos vendedores de serviços.

## REFERÊNCIAS

- AMA. **AMA Adopts New Definition of Marketing. 2004.** Publicado em [www.marketingpower.com](http://www.marketingpower.com). Acessado em 17 de março de 2007.
- ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de; AMBONI, Nério. **Teoria Geral da Administração:** das origens às perspectivas contemporâneas. São Paulo: M. Books do Brasil Editora Ltda, 2007.
- BAKER, Michael J. **Administração de marketing.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- BERKOWITZ, Eric N.; KERIN, Roger A.; HARTLEY, Steven W.; RUDELIUS, Willian. **Marketing.** Rio de Janeiro: LCT, 2003. v. 2.
- CARVALHO, Nídia. **Comportamento do Consumidor e Pesquisa de Mercado.** Rio de Janeiro: FGV, 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas:** o passo decisivo para administração participativa. São Paulo: Makron Books, 1994.
- CHURCHILL, Gilbert A.; PETER, J. Paul. **Marketing:** Criando valor para o cliente. São Paulo: Saraiva, 2000.
- CHURCHILL, Gilbert A. *et. al.* **Sales force management.** 6th ed. Boston: McGraw-Hill, 2000.
- CRAVENS, Dawid W. The changing role of the sales force. **Marketing Ma** v. 4, n. 2, p. 48-57, 1995.
- 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.
- DEMO, Pedro. **Metodologia científica em ciências sociais.** 3ª ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 1995.

ETZEL, M. J.; WALKER, B.J.; STANTON, W.J. **Marketing**. São Paulo. Makrom Books, 2001.

FERREL, O. C. **Estratégia de Marketing**. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 3ª ed., 1996.

\_\_\_\_\_. Métodos e técnicas de pesquisa social. São Paulo: Atlas, 1999.

IBGE. **Classificação Nacional de Atividades Econômicas**. Rio de Janeiro: IBGE, 2004. Extraído de: [www.ibge.gov.br](http://www.ibge.gov.br). Acessado em 16 de março de 2007.

\_\_\_\_\_. **Pesquisa Anual do Comércio 2004**. Rio de Janeiro: IBGE, 2006.

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

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

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **O conselheiro de vendas**. São Paulo: Clube dos Executivos, 1984.

\_\_\_\_\_. **Marketing: conceitos, exercícios e casos**. São Paulo: Atlas, 1987.

\_\_\_\_\_. **Marketing de varejo**. São Paulo: Atlas, 2004.

\_\_\_\_\_. **Administração de vendas**. São Paulo: Atlas, 2005.

LAUTERBORN, Robert. New Marketing Latany: 4P's passe; C-Words take over. **Adversiting Age**, 1º out. 1990. p. 26.

LE BOTERF, Guy. Desenvolvendo a competência dos profissionais. Porto Alegre: Artmed, 2003.

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

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1990.

MASLOW, A. H. (1975). Uma teoria da motivação humana. In: BALCÃO, Y.; CORDEIRO, L. L. (org.). **O comportamento humano na empresa** (p. 337-366). Rio de Janeiro: FGV.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing: metodologia e planejamento**. São Paulo: Atlas, 1999.

McCARTHY, E. Jerome. **Basic Marketing: a managerial approach**. Irwin: Ed. Homewood, 1996.

MERRIAM, S. Qualitative research and case study applications in edutacion. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

MIGUEL, Nicolau André de. A Venda Pessoal. In: DIAS, Sérgio Roberto. **Gestão de Marketing**. São Paulo: Saraiva, 2003.

MOREIRA, J. C. T.; PASQUALE, P.P.; GOBE, A. C.; SOUSA, J.J.; FISCHER, C.H. **Administração de Vendas**. São Paulo: Saraiva, 2001.

MORGAN, Jim. The best sales reps will take on their bosses for you. **Purchasing**, n. 7, p. 50-52, Nov. 1996.

PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil: gestão e estratégia**. São Paulo: Atlas, 2000.

RENTZ, J.O.; SHEPHERD, D.; TASHCHIAN, A.; DABHOLKAR, P.A.; LADD, R.T. A measure of selling skill; scale development and validation. **Journal of Personal Selling & Sales Management**, v. 22. p. 13-21, Winter 2000.

RESENDE, E. **O livro das competências: desenvolvimento das competências melhor auto-ajuda para pessoas, organizações e sociedade**. Rio de Qualitymark, 2000.

RICHARDSON, Robert Jarry, **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

ROJO, Francisco José Grandis. Varejo. In: DIAS, Sérgio Roberto. **Gestão de Marketing**. São Paulo: Saraiva, 2003.

SÂMARA, Beatriz Santos. BARROS, José Carlos de. **Pesquisa de Marketing, Conceitos e Metodologia**. São Paulo: Makron Books, 1997.

SANDRONI, Paulo. **Dicionário de Economia**. São Paulo: Best Seller, 1989.

SEMENICK, R.J.; BAMOSSY, G.J. **Princípios de marketing: uma perspectiva global**. São Paulo: Makron Books, 1995.

SOLDOW, G. F.; THOMAS, G. P. **Vendas: profissionalização para a década de 1990**. São Paulo: Makron Books, 1993.

SPENCER; Lyle M.; SPENCER, Signe M. **Competence at work: models for superior performance**. New York: John Wiley, 1993.

STANTON, W. J.; SPIRO, R. **Administração de vendas**. 10. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

STEVENS, Howard P. Matching sales to customer needs. **Management Review**, v. 6, n. 78, p. 45-47, 1989.

YIN, R. K. **Estudo de caso: Planejamento e métodos**. São Paulo: Bookman, 2005.

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo Competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.

ZOLTNERS, Andris A.; SINHA, Prabhakant. Sales Territory Design: Thirty Years of Modeling and Implementation. **Marketing Science**. 2005. v. 24, n. 3, p. 313-331.

## GLOSSÁRIO

**Artigos de uso doméstico** – o termo artigos de uso doméstico foi extraído da classificação do Código Nacional de Atividades Econômicas (CNAE), código de classe 4759-8, e refere-se às empresas comerciais varejistas de:

- Tapetes, carpetes e outros artigos de tapeçaria;
- Cortinas, forrações e persianas;
- Artigos para a habitação, de vidro, cristal, porcelana, borracha, plástico, metal, madeira, vime, bambu e outros similares, tais como panelas, louças, garrafas térmicas, escadas domésticas, escovas, vassouras, cabides, etc.;
- Artigos de cutelaria;
- Outros artigos de uso doméstico não especificados anteriormente;
- O comércio varejista de toldos e similares, o comércio atacadista de papel de parede e similares;
- comércio varejista de sistemas de segurança residencial não associado a instalação ou manutenção.

Esta classe não compreende as atividades de comércio varejista de

- molduras e quadros (47.89-0);
- flores para ornamentação (47.89-0);

- móveis (47.54-7);
- objetos de arte (47.89-0);
- antigüidades (47.85-7).

**Força de vendas** – Compreende os profissionais envolvidos diretamente na atividade da venda.

**Gestores** – Serão considerados gestores nesta pesquisa os indivíduos que detém a função de planejar a força de vendas, bem como recrutar, selecionar, treinar e avaliar.

**Comércio Varejista** – atividades voltadas à venda de produtos ou serviços diretamente ao cliente final, para uso não comercial.

**Cientes finais** – Como clientes finais são considerados todos aqueles que estão adquirindo os produtos para o seu uso pessoal ou o uso pessoal de outrem, ou seja, sem o objetivo de revender os materiais.

## **APÊNDICES**

APÊNDICE A – Empresas pesquisadas

APÊNDICE B – Carta de apresentação

APÊNDICE C – Questionário aplicado junto aos gestores

APÊNDICE D – Questionário aplicado junto aos vendedores

APÊNDICE E – Questionário aplicado junto aos clientes

APÊNDICE F – Gráficos

## **APÊNDICE A – Empresas pesquisadas**

### **Arplasa – José Carlos**

R.: Tereza Crsitina, 200 – Estreito – Florianópolis – SC – F: 3028-2138

### **Bella Casa - Grace**

Travessa Harmonia, 1771 – Centro – Florianópolis – SC – F: 3222-7580

### **Casa Blumenau - Lorival**

R.: Trajano, 91 – Centro - Florianópolis – SC – F: 3224-1953

### **Casa dos Varais - Rosangela**

Rua: Art Bittencourt, 186 – Centro – Florianópolis – SC – F: 3225-1159

### **Casa Lenzi - Victor**

Rua: Celso Bayma, 825 – Barreiros – São José – SC – F: 3240-6958

### **Puxare 1 - Diomário**

Rua: Heitor Blum, 260 –Estreito – Florianópolis – SC – F: 3244-6958

### **Puxare 2 - Isabel**

Av.: Prof. Henrique da Silva Fontes, 14 – Trindade – Florianópolis – SC – F: 3333-2323

### **Via Inox - Rudnei**

Av.: Ivo Silveira, 2267 – Capoeiras – Florianópolis – SC – F: 3025-2556

## **APÊNDICE B – Carta de apresentação**

Florianópolis, 11 de março de 2008.

Solicito a vossa senhoria a gentileza de atender a aluna Josiane Piazza da Rosa, do Mestrado Profissional em Administração, que está realizando a coleta de dados sobre as Características e Competências dos vendedores de artigos para casa, parte de sua dissertação de mestrado.

Esclareço que a mestranda é pessoa idônea, comprometendo-se a guardar sigilo sobre os dados e informações obtidas junto a esta empresa.

Asseguro que, caso se do seu interesse, a mestranda compromete-se a entregar cópia das conclusões do seu trabalho de pesquisa.

Agradeço, antecipadamente, a atenção que dispensar à aluna.

Prof<sup>a</sup>. Jane Iara Pereira da Costa, Dr<sup>a</sup>.

## APÊNDICE C - Questionário aplicado junto aos gestores

Questionário nº: _____ Data: ___/___/___ Entrevistador: _____ Organização: _____	<b>GESTORES</b>
---	-----------------

Os dados desta pesquisa serão utilizados exclusivamente na Dissertação de Mestrado em Administração de Josiane Piazza da Rosa. Todos os dados serão mantidos em absoluto sigilo.  
**OBRIGADO PELA COLABORAÇÃO.**

<b>Sobre sua empresa</b>	
1. Há quanto tempo sua empresa está no mercado? <input type="checkbox"/> até de 4 anos <input type="checkbox"/> até 6 anos <input type="checkbox"/> até 8 anos <input type="checkbox"/> até 10 anos <input type="checkbox"/> mais de 10 anos	
2. Quantos pontos de venda sua empresa possui nos municípios de Florianópolis e São José? <input type="checkbox"/> até 1 <input type="checkbox"/> até 2 <input type="checkbox"/> até 3 <input type="checkbox"/> até 4 <input type="checkbox"/> 5 ou mais	
3. Quantos profissionais de venda (vendedores) sua empresa possui neste ponto de venda? <input type="checkbox"/> até 5 <input type="checkbox"/> até 10 <input type="checkbox"/> até 15 <input type="checkbox"/> até 20 <input type="checkbox"/> 25 ou mais	
4. Quantos profissionais de venda (vendedores) sua empresa possui ao total em todos os pontos de venda? <input type="checkbox"/> até 10 <input type="checkbox"/> até 20 <input type="checkbox"/> até 30 <input type="checkbox"/> até 40 <input type="checkbox"/> 50 ou mais	
<b>Sobre os Vendedores</b>	
5. Você prefere contratar: <input type="checkbox"/> homem <input type="checkbox"/> mulher <input type="checkbox"/> não há preferência	

Competências essenciais do vendedor varejista de acessórios para casa		Nível de importância				
		Muito Alto	Alto	Médio	Baixo	Muito Baixo
Habilidades interpessoais	Facilidade de comunicação verbal					
	Facilidade de comunicação não verbal					
	Facilidade em compreender o que os outros comunicam					
	Habilidade em utilizar a linguagem adequada à cada cliente					
	Habilidade perguntar e perceber as reais necessidades					
	Facilidade de trabalhar em equipe					
Habilidades em vendas	Capacidade de transmitir os benefícios do produto					
	Habilidade em efetuar o fechamento da venda					
	Habilidade em adequar o método de vendas a cada cliente e situação					
	Capacidade de perceber que aspectos impedem o cliente de fechar a venda					
	Habilidade em levantar novas necessidades a serem atendidas					
	Presteza e disposição					
Habilidades técnicas	Conhecer as características técnicas dos produtos que vende					
	Conhecer as características técnicas dos produtos da concorrência					
	Conhecer o uso dos produtos que vende					
	Conhecer o uso dos produtos da concorrência					
	Conhecer a política de vendas (pagamentos, entregas, garantias, preços, etc) da empresa onde trabalha					
	Conhecer a política de vendas (pagamentos, entregas, garantias, preços, etc) da concorrência					
	Criatividade para oferecer alternativas e opções					
	Sinceridade e honestidade para indicar o produto mais adequado					
Aparência pessoal	Cuidados pessoais (cabelos, maquiagem, etc)					
	Roupas					
	Simpatia					
	Atitude positiva quanto a si mesmo					

## APÊNDICE D – Questionário aplicado junto aos vendedores

Questionário nº: _____ Data: ___/___/___ Entrevistador: _____ Organização: _____	<b>VENDEDORES</b>
---	-------------------

Os dados desta pesquisa serão utilizados exclusivamente na Dissertação de Mestrado em Administração de Josiane Piazza da Rosa. Todos os dados serão mantidos em absoluto sigilo.  
**OBRIGADO PELA COLABORAÇÃO.**

<b>Sobre você</b>
1. Sexo ( ) homem                      ( ) mulher
2. Idade ( ) até 20 anos    ( ) até 30 anos    ( ) até 40 anos    ( ) até 50 anos    ( ) 51 anos ou mais
3. Qual seu grau de instrução? ( ) 1º grau incompleto                      ( ) 2º grau incompleto                      ( ) superior incompleto ( ) 1º grau completo                      ( ) 2º grau completo                      ( ) superior completo
4. Já participou de algum curso de vendas? ( ) Sim                      ( ) Não
5. Já tinha experiência em vendas antes de trabalhar nesta empresa? ( ) Sim.                      ( ) Não
6. Há quanto tempo você trabalha em vendas? ( ) até 1 ano    ( ) até 3 anos    ( ) até 5 anos    ( ) até 7 anos    ( ) 10 anos ou mais
7. Já tinha experiência na venda de acessórios para a casa antes de trabalhar nesta empresa? ( ) Sim.                      ( ) Não
8. Há quanto tempo você trabalha na venda de acessórios para a casa? ( ) até 1 ano    ( ) até 3 anos    ( ) até 5 anos    ( ) até 7 anos    ( ) 10 anos ou mais

Competências essenciais do vendedor varejista de acessórios para casa		Nível de importância				
		Muito Alto	Alto	Médio	Baixo	Muito Baixo
Habilidades interpessoais	Facilidade de comunicação verbal					
	Facilidade de comunicação não verbal					
	Facilidade em compreender o que os outros comunicam					
	Habilidade em utilizar a linguagem adequada à cada cliente					
	Habilidade perguntar e perceber as reais necessidades					
	Facilidade de trabalhar em equipe					
Habilidades em vendas	Capacidade de transmitir os benefícios do produto					
	Habilidade em efetuar o fechamento da venda					
	Habilidade em adequar o método de vendas a cada cliente e situação					
	Capacidade de perceber que aspectos impedem o cliente de fechar a venda					
	Habilidade em levantar novas necessidades a serem atendidas					
	Presteza e disposição					
Habilidades técnicas	Conhecer as características técnicas dos produtos que vende					
	Conhecer as características técnicas dos produtos da concorrência					
	Conhecer o uso dos produtos que vende					
	Conhecer o uso dos produtos da concorrência					
	Conhecer a política de vendas (pagamentos, entregas, garantias, preços, etc) da empresa onde					
	Conhecer a política de vendas (pagamentos, entregas, garantias, preços, etc) da concorrência					
	Criatividade para oferecer alternativas e opções					
	Sinceridade e honestidade para indicar o produto mais adequado					
Aparência pessoal	Cuidados pessoais (cabelos, maquiagem, etc)					
	Roupas					
	Simpatia					
	Atitude positiva quanto a si mesmo					

## APÊNDICE E – Questionário aplicado junto aos clientes

Questionário nº: _____ Data: ___/___/___ Entrevistador: _____ Organização: _____	<b>CLIENTES</b>
---	-----------------

Os dados desta pesquisa serão utilizados exclusivamente na Dissertação de Mestrado em Administração de Josiane Piazza da Rosa. Todos os dados serão mantidos em absoluto sigilo.  
**OBRIGADO PELA COLABORAÇÃO.**

Imagine-se comprando acessórios para sua casa e avalie a importância dos aspectos abaixo, em relação à atuação dos vendedores		Nível de importância				
		Muito Alto	Alto	Médio	Baixo	Muito Baixo
Habilidades interpessoais	Facilidade de comunicação verbal					
	Facilidade de comunicação não verbal					
	Facilidade em compreender o que os outros comunicam					
	Habilidade em utilizar a linguagem adequada à cada cliente					
	Habilidade perguntar e perceber as reais necessidades					
	Facilidade de trabalhar em equipe					
Habilidades em vendas	Capacidade de transmitir os benefícios do produto					
	Habilidade em efetuar o fechamento da venda					
	Habilidade em adequar o método de vendas a cada cliente e situação					
	Capacidade de perceber que aspectos impedem o cliente de fechar a venda					
	Habilidade em levantar novas necessidades a serem atendidas					
	Presteza e disposição					
Habilidades técnicas	Conhecer as características técnicas dos produtos que vende					
	Conhecer as características técnicas dos produtos da concorrência					
	Conhecer o uso dos produtos que vende					
	Conhecer o uso dos produtos da concorrência					
	Conhecer a política de vendas (pagamentos, entregas, garantias, preços, etc) da empresa onde					
	Conhecer a política de vendas (pagamentos, entregas, garantias, preços, etc) da concorrência					
	Criatividade para oferecer alternativas e opções					
	Sinceridade e honestidade para indicar o produto mais adequado					
Aparência pessoal	Cuidados pessoais (cabelos, maquiagem, etc)					
	Roupas					
	Simpatia					
	Atitude positiva quanto a si mesmo					

**Sobre o perfil do profissional de vendas**

1. Você prefere comprar com:  
 homem       mulher       não há preferência

**Sobre você**

2. Qual a sua idade?  
 até 20 anos     até 30 anos     até 40 anos     até 50 anos     51 anos ou mais

3. Qual seu grau de instrução?  
 1º grau incompleto       2º grau incompleto       superior incompleto  
 1º grau completo       2º grau completo       superior completo

4. Qual o seu sexo?  
 feminino     masculino

5. Qual sua renda familiar?  
 até R\$ 2.000,00     até R\$ 4.000,00     até R\$ 6.000,00     até R\$ 8.000,00     R\$ 10.000,00 ou mais

## APÊNCIDE F - Gráficos

Gráfico 1 – Gênero do cliente x Faixa etária .....	143
Gráfico 2 – Gênero do cliente x Nível de instrução .....	143
Gráfico 3 – Gênero do cliente x Renda Familiar.....	144
Gráfico 4 – Nível de importância das habilidades dos vendedores sob o ponto de vista dos clientes .....	145
Gráfico 5 – Idade do cliente x Importância atribuída à adequação do método de vendas a cada cliente e situação .....	146
Gráfico 6 – Nível de instrução do cliente x Importância atribuída à adequação do método de vendas a cada cliente e situação.....	146
Gráfico 7 – Gênero do cliente x Importância atribuída à adequação do método de vendas a cada cliente e situação .....	147
Gráfico 8 – Renda familiar do cliente x Importância atribuída à adequação do método de vendas a cada cliente e situação .....	147
Gráfico 9 – Nível de instrução do cliente x Importância atribuída ao conhecimento das características técnicas dos produtos que vende .....	148
Gráfico 10 – Renda familiar do cliente x Importância atribuída ao conhecimento das características técnicas dos produtos que vende.....	148
Gráfico 11 – Renda familiar do cliente x Importância atribuída à criatividade .....	149
Gráfico 12 – Renda familiar do cliente x Importância atribuída à capacidade de perceber que aspectos impedem o cliente de fechar a venda .....	149
Gráfico 13 – Gênero do cliente x Preferência por gênero do vendedor .....	150
Gráfico14 – Gênero do vendedor x Faixa etária.....	150
Gráfico 15 – Gênero do vendedor x Nível de Instrução .....	151
Gráfico 16 – Gênero do vendedor x Curso de vendas .....	151
Gráfico 17 – Gênero do vendedor x Experiência prévia em vendas .....	152
Gráfico 18 – Gênero do vendedor x Tempo de experiência em vendas .....	152

Gráfico 19 – Gênero do vendedor x Experiência anterior com acessórios para casa .....	153
Gráfico 20 – Gênero do vendedor x Tempo de venda de acessórios .....	153
Gráfico 21 – Idade do vendedor x Tempo de trabalho em vendas.....	154
Gráfico 22 – Idade do vendedor x Tempo de trabalho em vendas de acessórios....	154
Gráfico 23 – Experiência prévia em vendas x Experiência com acessórios para casa .....	155
Gráfico 24 – Nível de importância das habilidades em vendas para os vendedores .....	156
Gráfico 25 – Curso de vendas x Facilidade de comunicação verbal .....	157
Gráfico 26 – Curso de vendas x Facilidade de comunicação não verbal .....	157
Gráfico 27 – Curso de vendas x Facilidade em compreender o que os outros comunicam .....	158
Gráfico 28 – Curso de vendas x Utilizar a linguagem adequada.....	158
Gráfico 29 – Curso de vendas x Perguntar e perceber as reais necessidades .....	159
Gráfico 30 – Curso de vendas x Facilidade de trabalhar em equipe .....	159
Gráfico 31 – Organização x Tempo da empresa no mercado .....	160
Gráfico 32 – Organização x Quantidade de pontos de venda.....	160
Gráfico 33 – Organização x Vendedores no ponto de venda.....	161
Gráfico 34 – Organização x Vendedores no total.....	161
Gráfico 35 – Nível de importância das habilidades dos vendedores sob o ponto de vista dos gestores .....	162
Gráfico 36 – Organização x Preferência de contratação .....	163
Gráfico 37 – Comparação: Facilidade de comunicação verbal .....	163
Gráfico 38 – Comparação: Facilidade de comunicação não verbal .....	164
Gráfico 39 – Comparação: Facilidade em compreender o que os outros comunicam .....	164
Gráfico 40 – Comparação: Utilizar a linguagem adequada .....	165
Gráfico 41 – Comparação: Perguntar e perceber as reais necessidades .....	165
Gráfico 42 – Comparação: Facilidade de trabalhar em equipe .....	166
Gráfico 43 – Comparação: Capacidade de transmitir os benefícios do produto.....	166
Gráfico 44 – Comparação: Habilidade de efetuar o fechamento da venda .....	167
Gráfico 45 – Comparação: Adequar o método de vendas a cada cliente e situação .....	167

Gráfico 46 – Comparação: Capacidade de perceber que aspectos impedem o cliente de fechar a venda.....	168
Gráfico 47 – Comparação: Habilidade em levantar novas necessidades a serem atendidas.....	168
Gráfico 48 – Comparação: Presteza e disposição .....	169
Gráfico 49 – Comparação: Conhecer as características técnicas dos produtos que vende .....	169
Gráfico 50 – Comparação: Conhecer as características técnicas dos produtos da concorrência.....	170
Gráfico 51 – Comparação: Conhecer o uso dos produtos que vende.....	170
Gráfico 52 – Comparação: Conhecer o uso dos produtos da concorrência.....	171
Gráfico 53 – Comparação: Conhecer a política de vendas da empresa onde trabalha .....	171
Gráfico 54 – Comparação: Conhecer a política de vendas da concorrência.....	172
Gráfico 55 – Comparação: Criatividade .....	172
Gráfico 56 – Comparação: Honestidade e sinceridade .....	173
Gráfico 57 – Comparação: Cuidados pessoais .....	173
Gráfico 58 – Comparação: Roupas .....	174
Gráfico 59 – Comparação: Simpatia .....	174
Gráfico 60 – Comparação: Atitude positiva do vendedor varejista .....	175

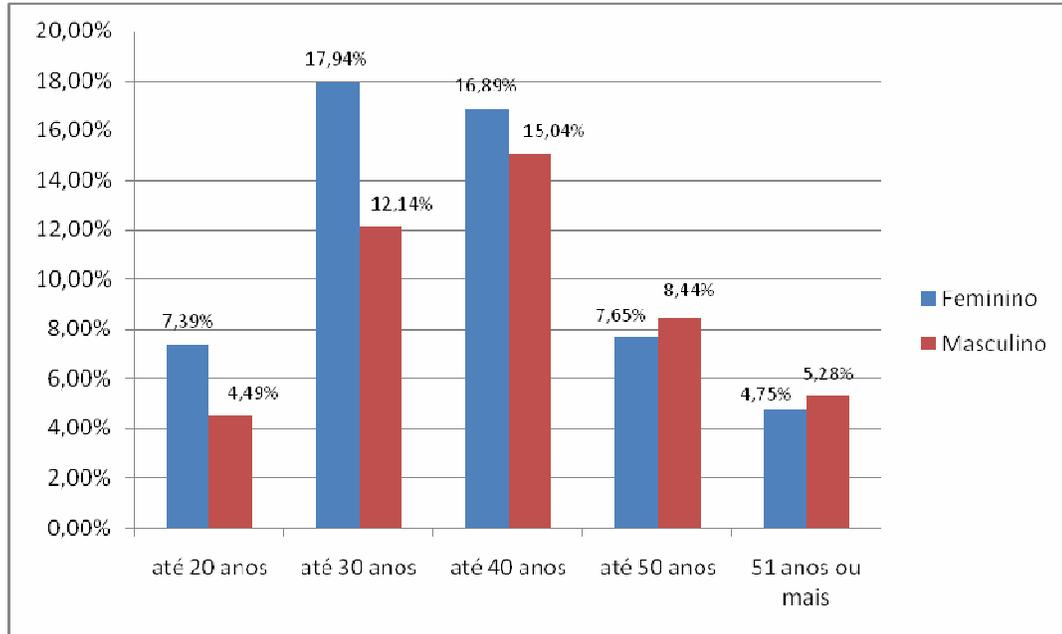


Gráfico 1 – Gênero do cliente x Faixa etária

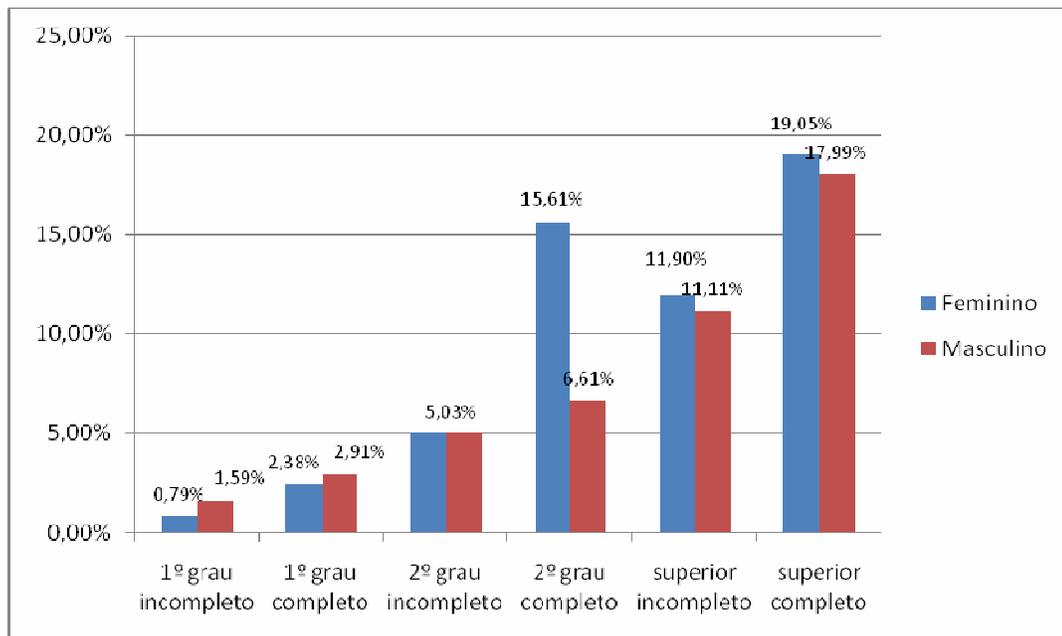


Gráfico 2 – Gênero do cliente x Nível de instrução

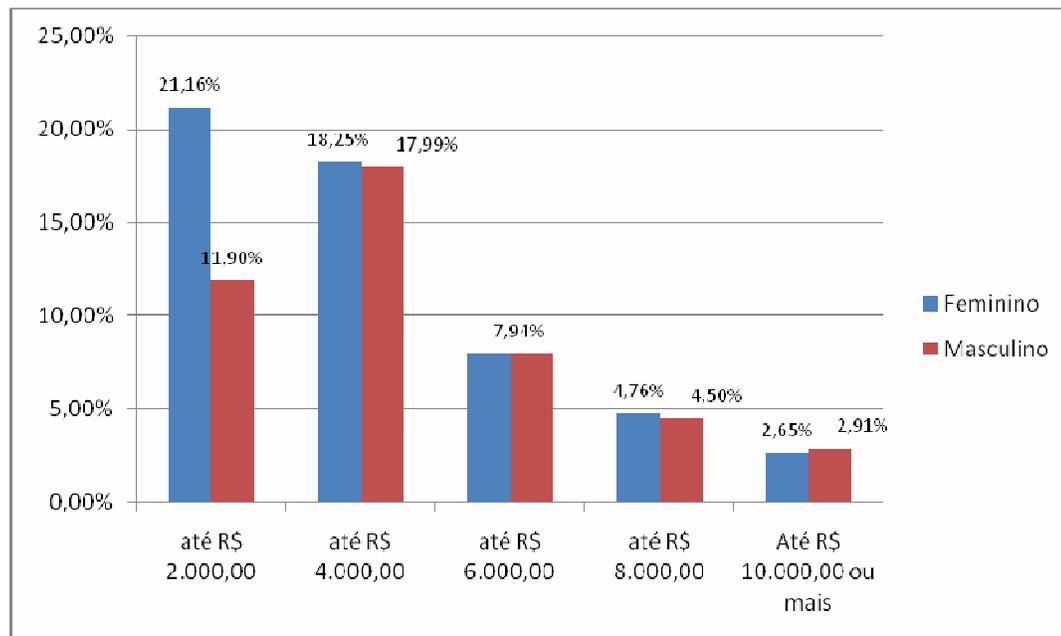


Gráfico 3 – Gênero do cliente x Renda Familiar

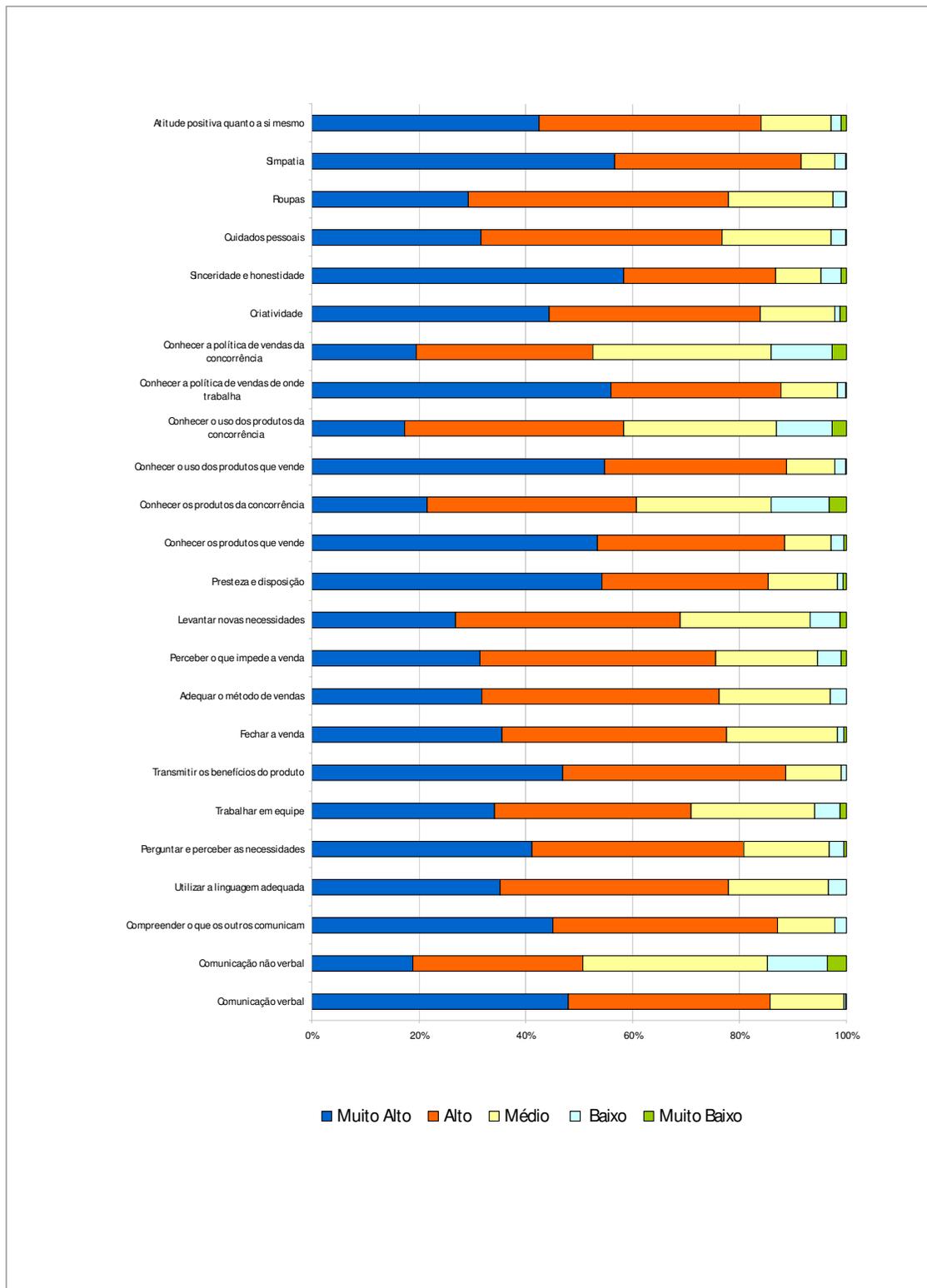


Gráfico 4 – Nível de importância das habilidades dos vendedores sob o ponto de vista dos clientes

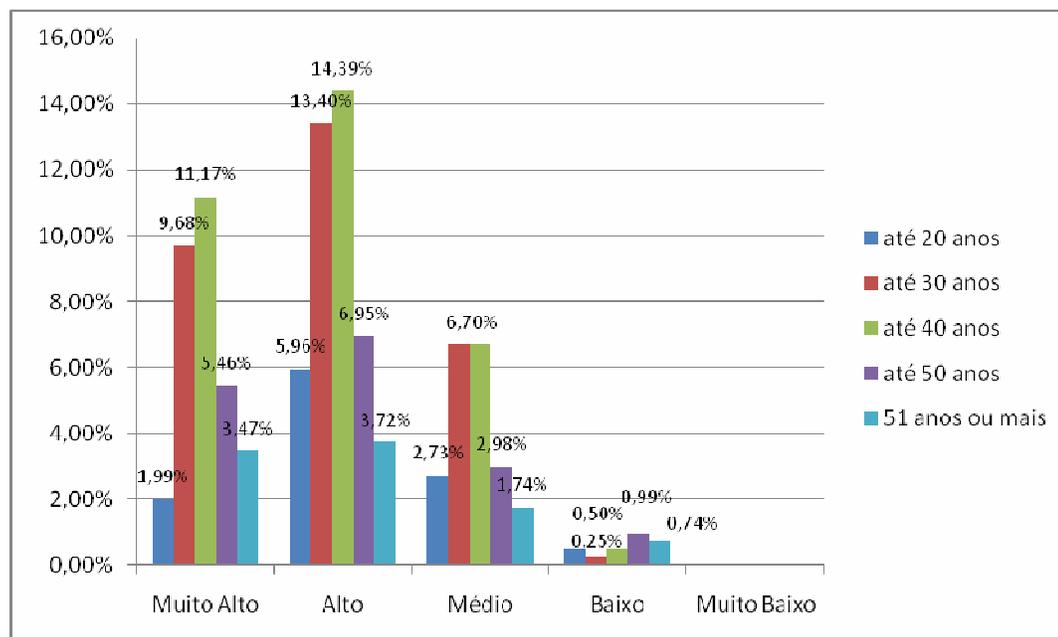


Gráfico 5 – Idade do cliente x Importância atribuída à adequação do método de vendas a cada cliente e situação

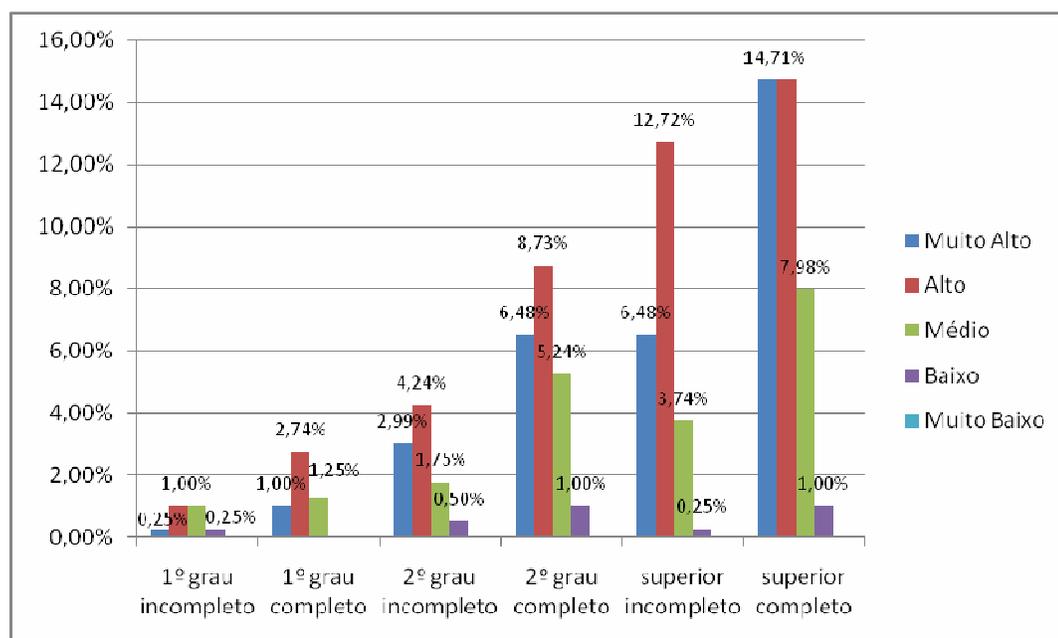


Gráfico 6 – Nível de instrução do cliente x Importância atribuída à adequação do método de vendas a cada cliente e situação

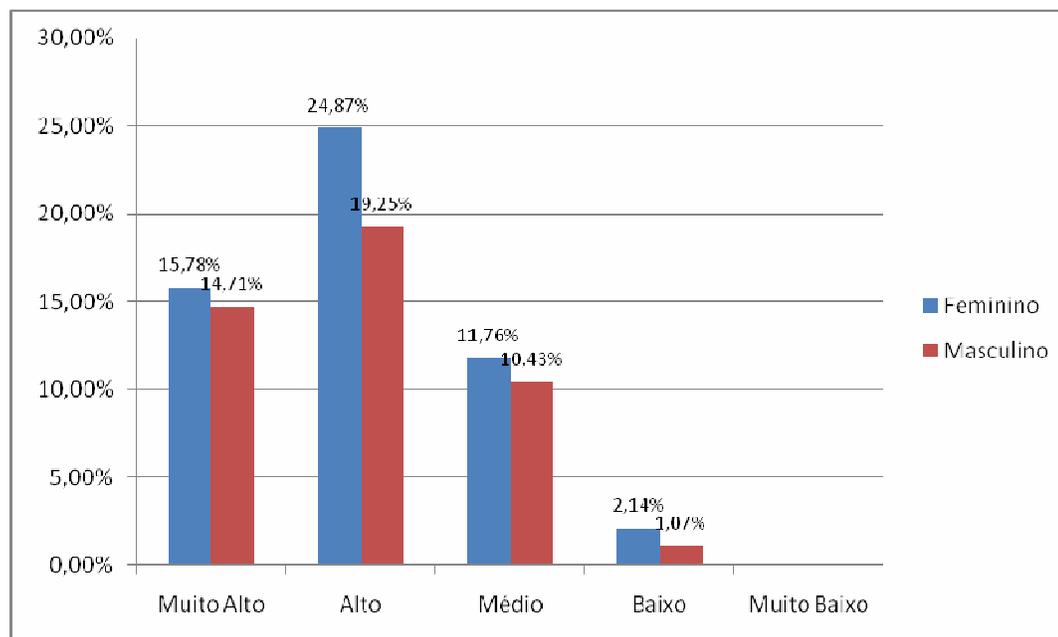


Gráfico 7 – Gênero do cliente x Importância atribuída à adequação do método de vendas a cada cliente e situação

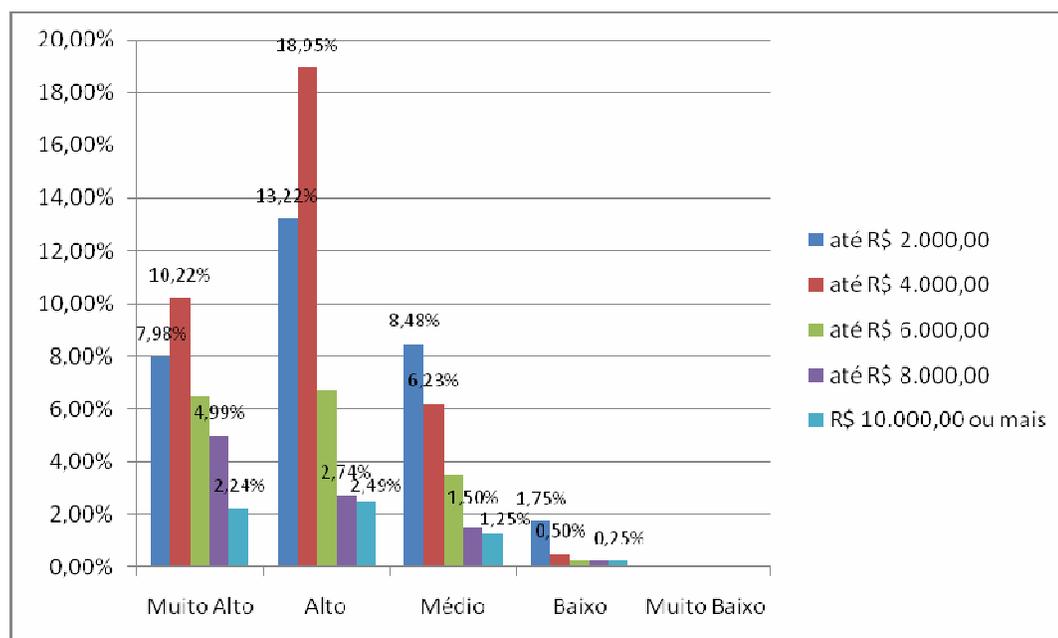


Gráfico 8 – Renda familiar do cliente x Importância atribuída à adequação do método de vendas a cada cliente e situação

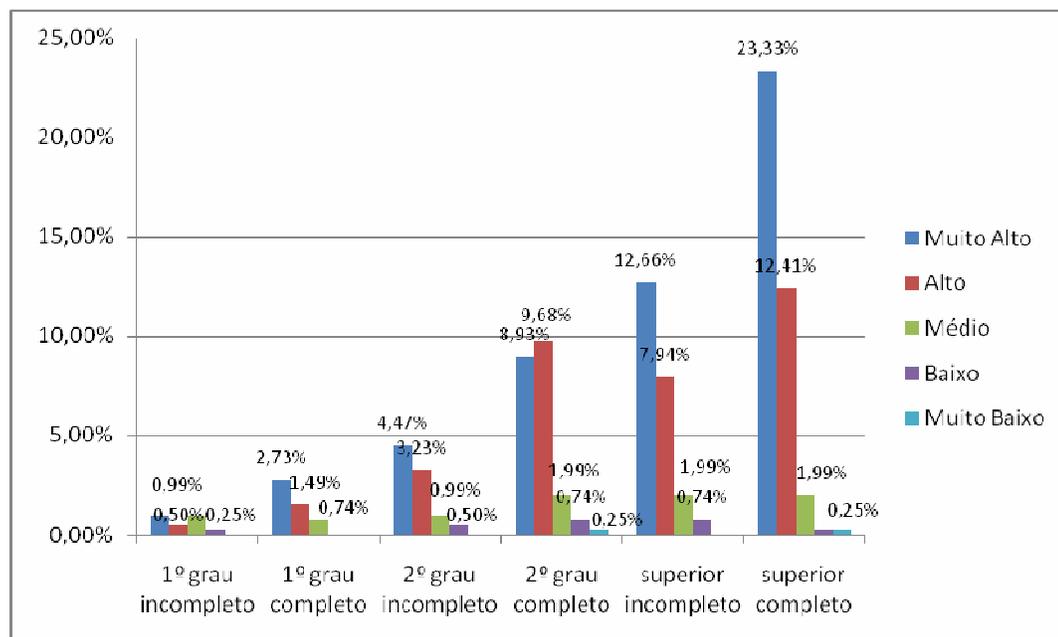


Gráfico 9 – Nível de instrução do cliente x Importância atribuída ao conhecimento das características técnicas dos produtos que vende

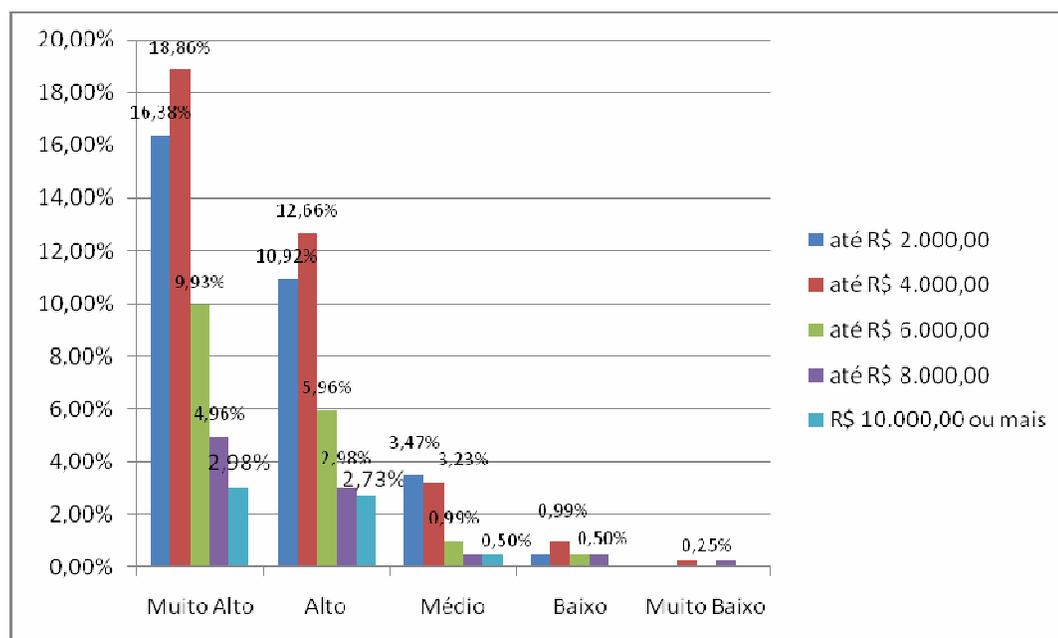


Gráfico 10 – Renda familiar do cliente x Importância atribuída ao conhecimento das características técnicas dos produtos que vende

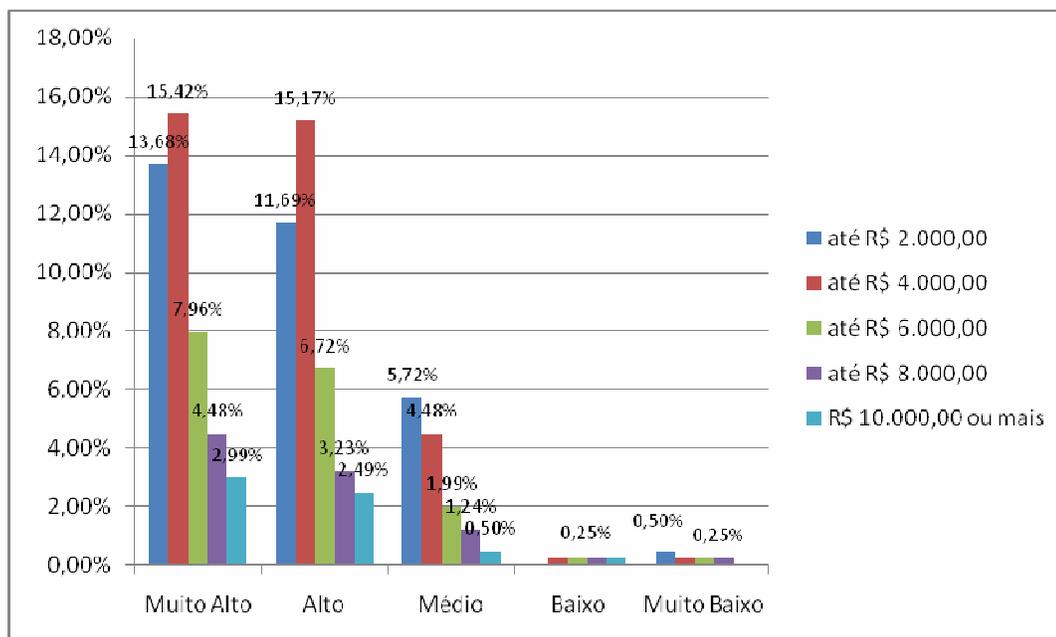


Gráfico 11 – Renda familiar do cliente x Importância atribuída à criatividade

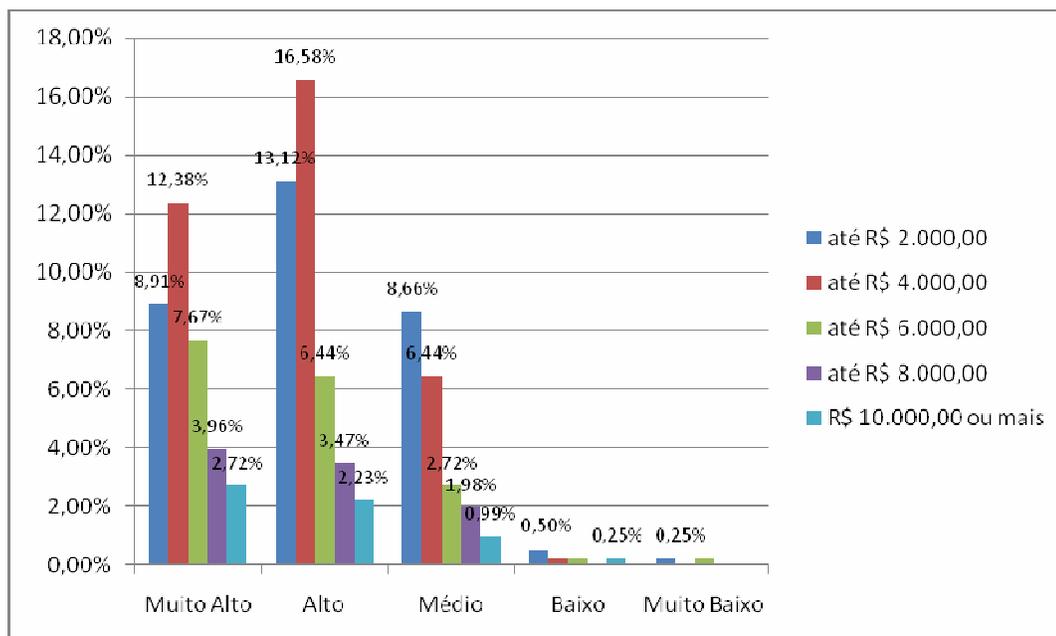


Gráfico 12 – Renda familiar do cliente x Importância atribuída à capacidade de perceber que aspectos impedem o cliente de fechar a venda

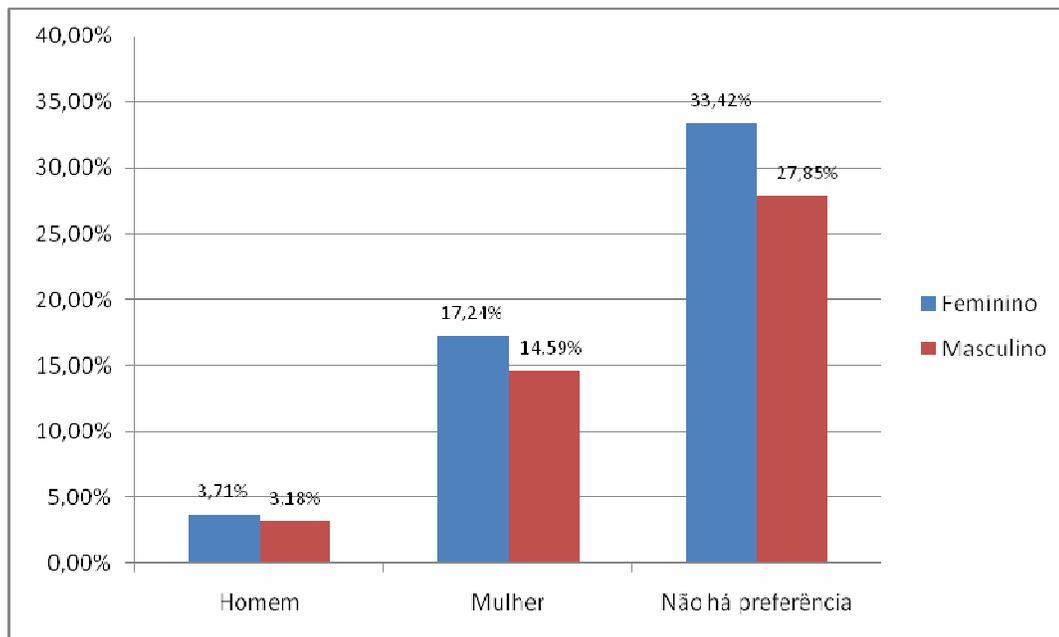


Gráfico 13 – Gênero do cliente x Preferência por gênero do vendedor

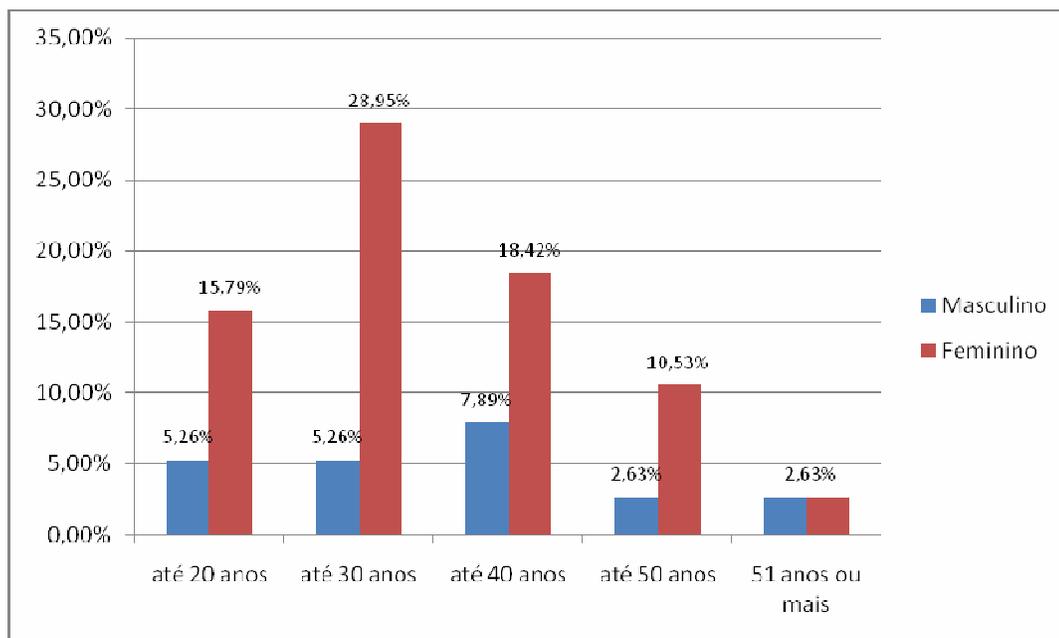


Gráfico 14 – Gênero do vendedor x Faixa etária

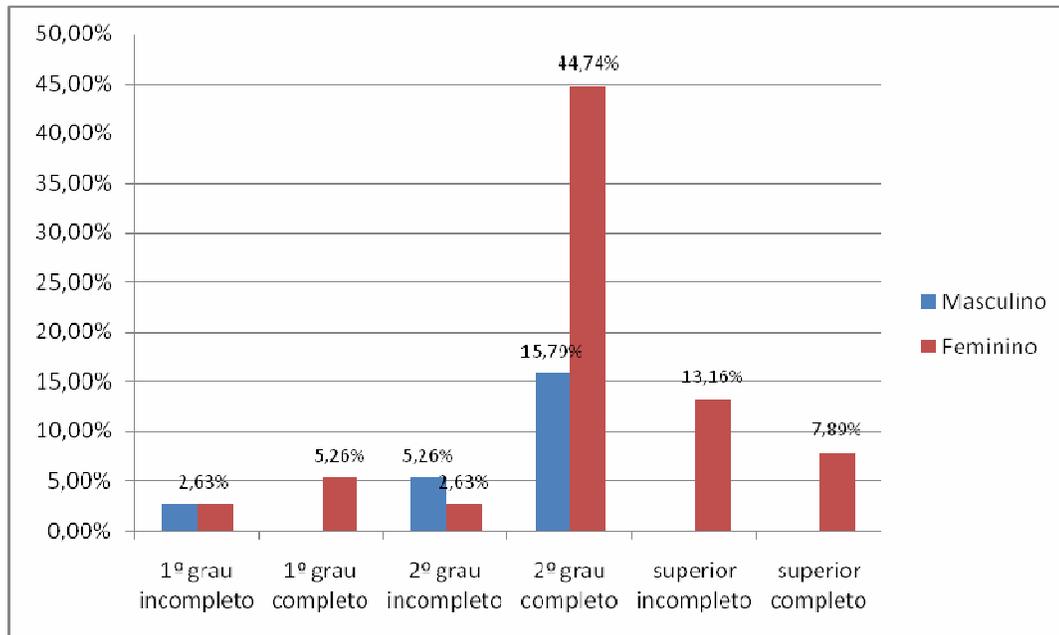


Gráfico 15 – Gênero do vendedor x Nível de Instrução

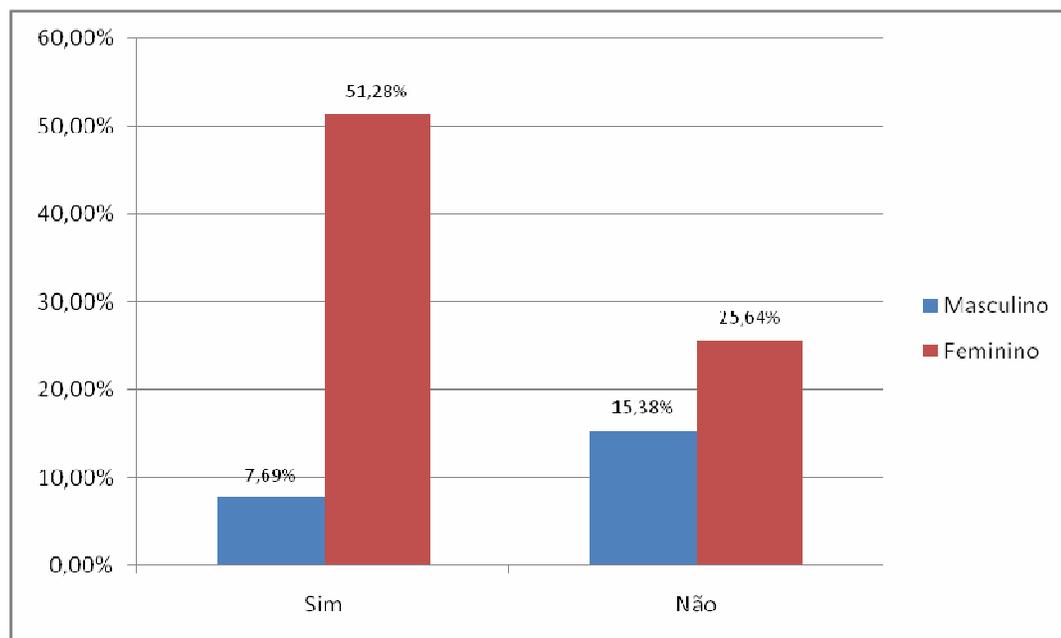


Gráfico 16 – Gênero do vendedor x Curso de vendas

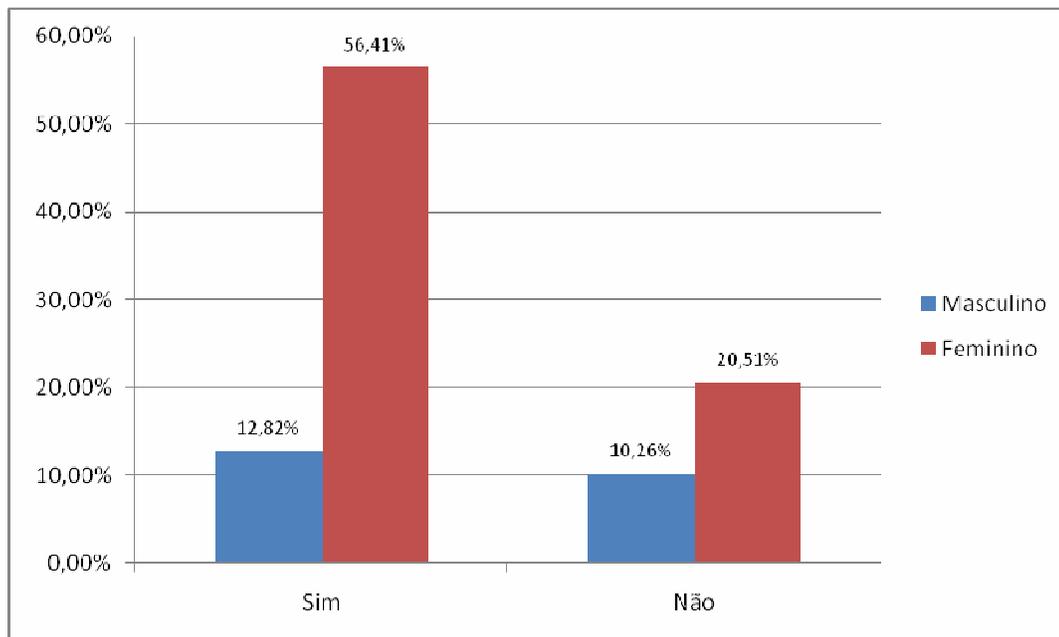


Gráfico 17 – Gênero do vendedor x Experiência prévia em vendas

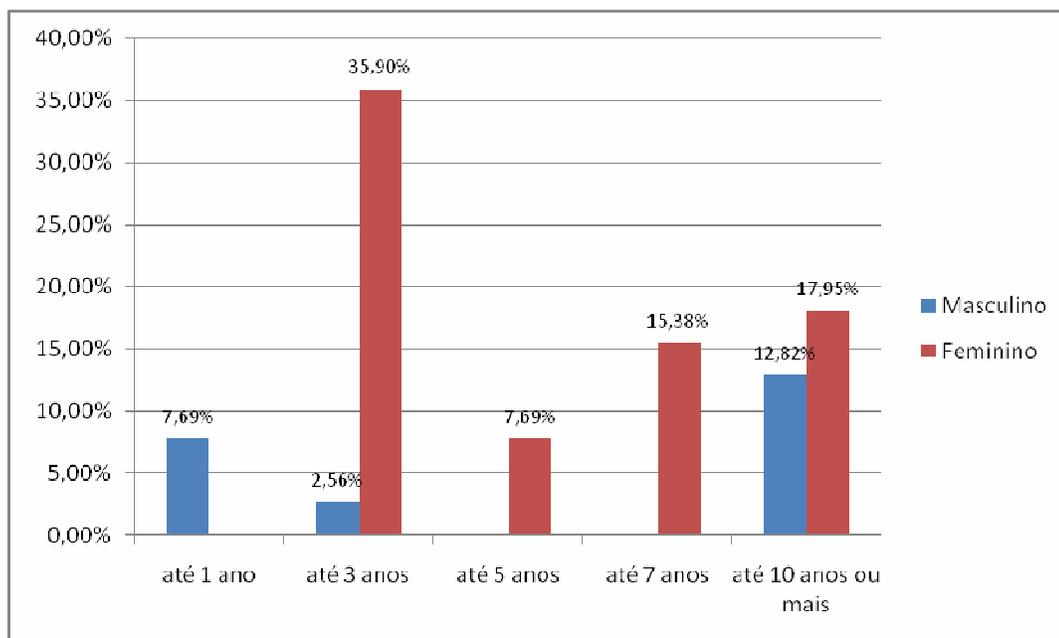


Gráfico 18 – Gênero do vendedor x Tempo de experiência em vendas

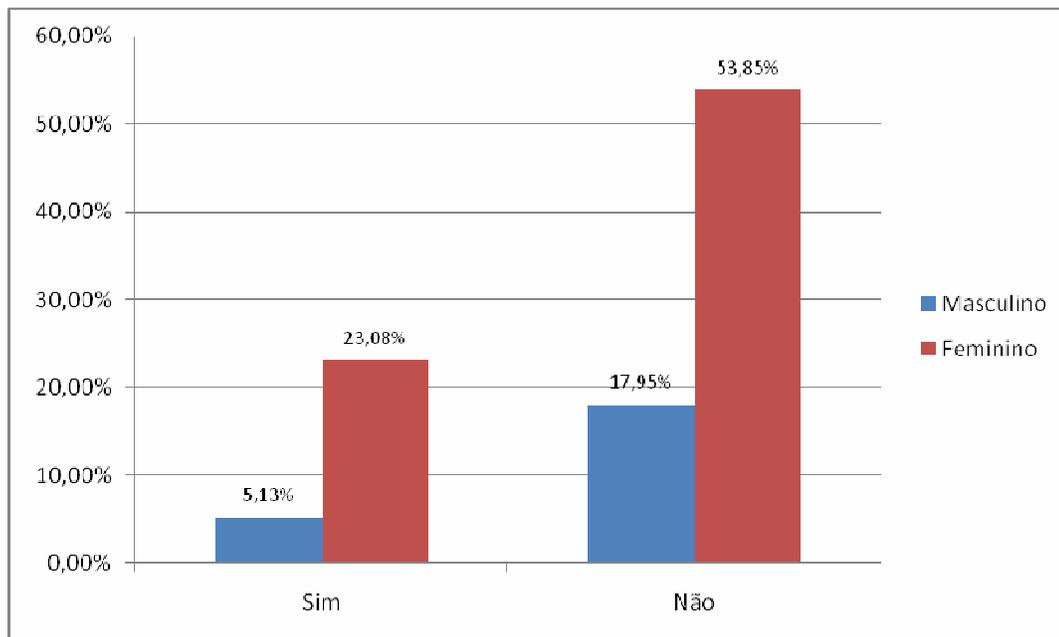


Gráfico 19 – Gênero do vendedor x Experiência anterior com acessórios para casa

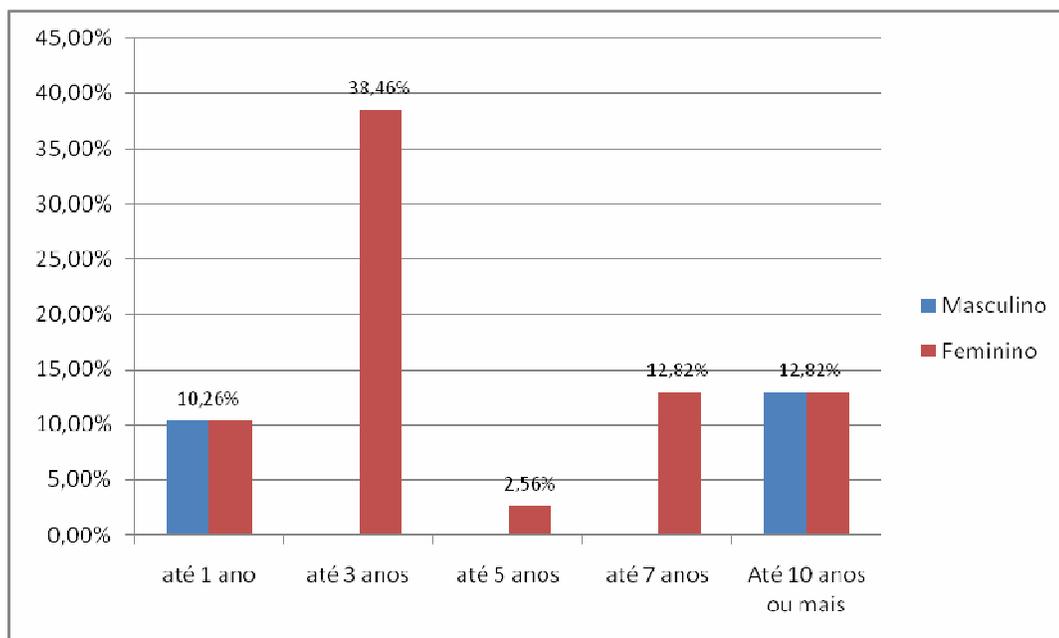


Gráfico 20 – Gênero do vendedor x Tempo de venda de acessórios

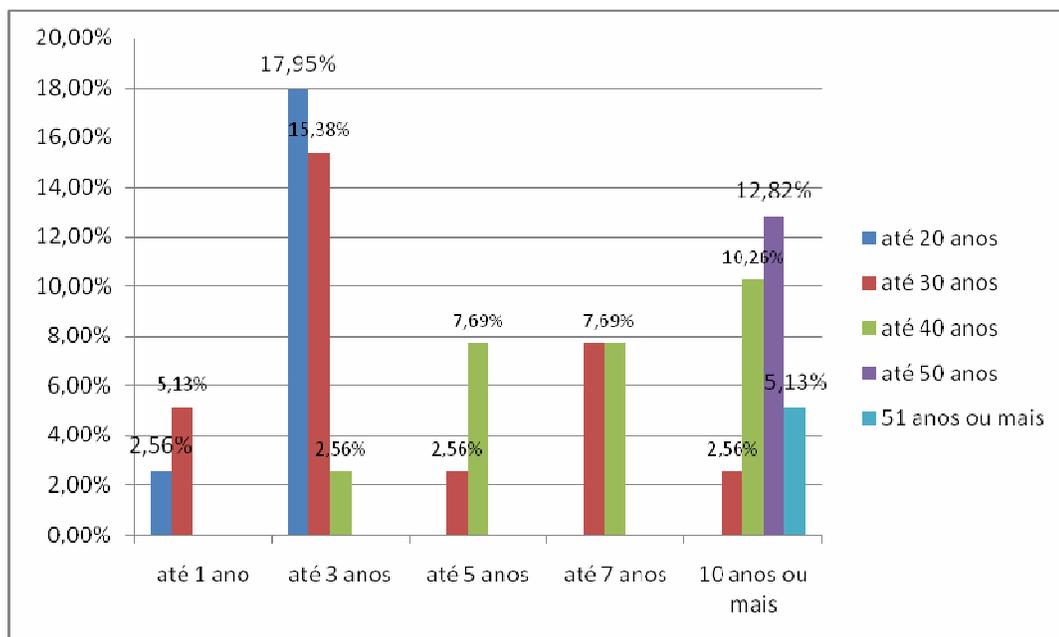


Gráfico 21 – Idade do vendedor x Tempo de trabalho em vendas

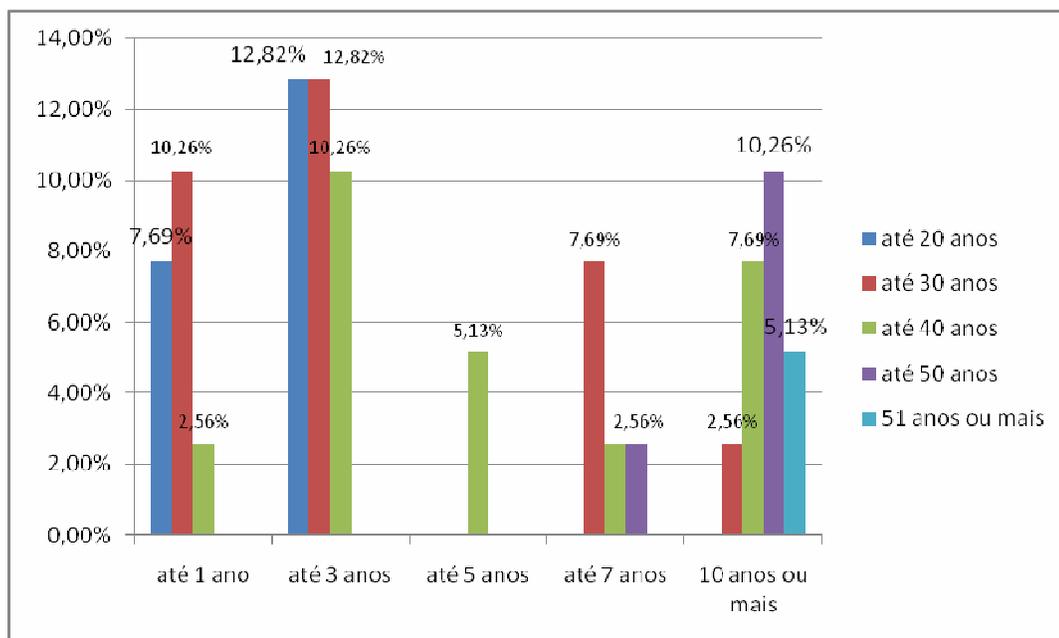


Gráfico 22 – Idade do vendedor x Tempo de trabalho em vendas de acessórios

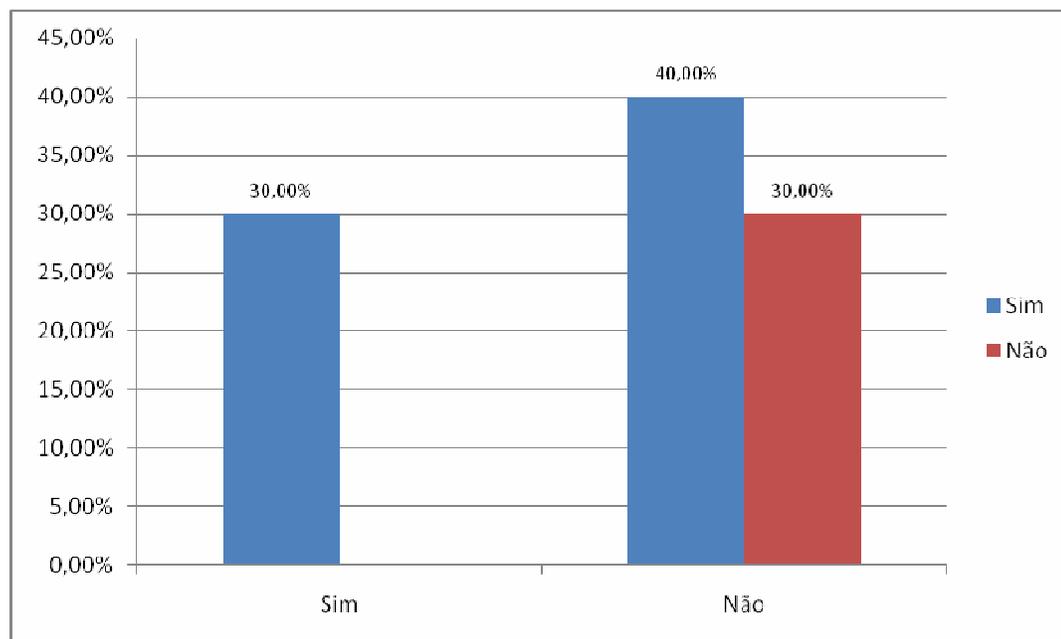


Gráfico 23 – Experiência prévia em vendas x Experiência com acessórios para casa

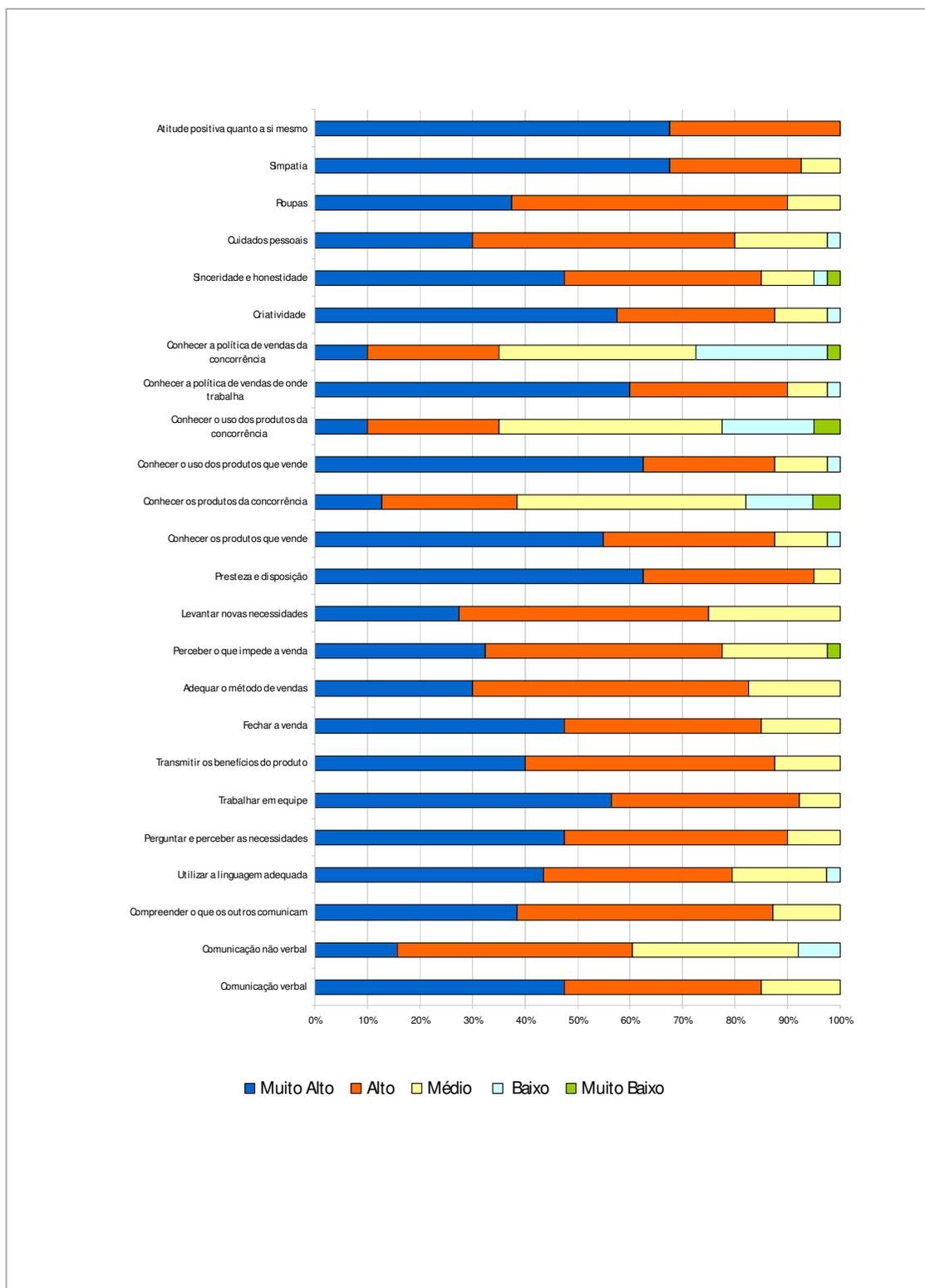


Gráfico 24 – Nível de importância das habilidades em vendas para os vendedores

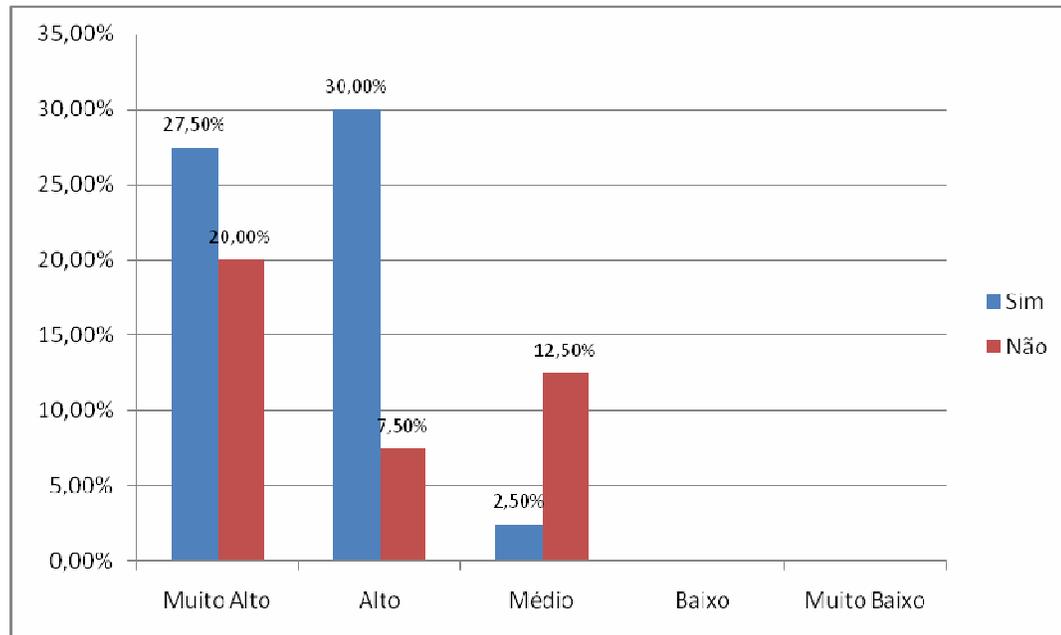


Gráfico 25 – Curso de vendas x Facilidade de comunicação verbal

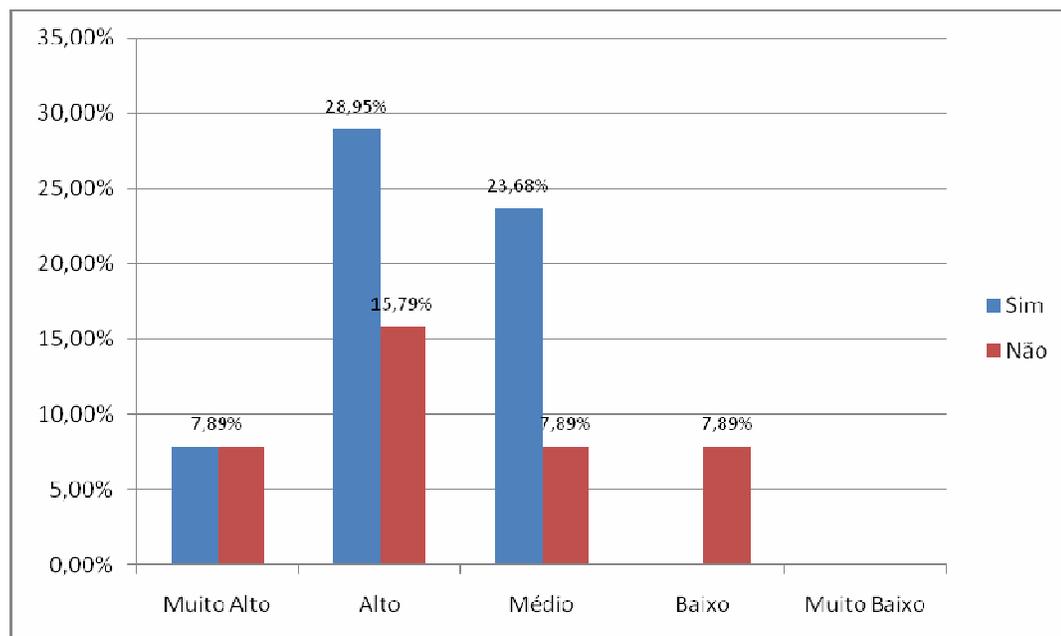


Gráfico 26 – Curso de vendas x Facilidade de comunicação não verbal

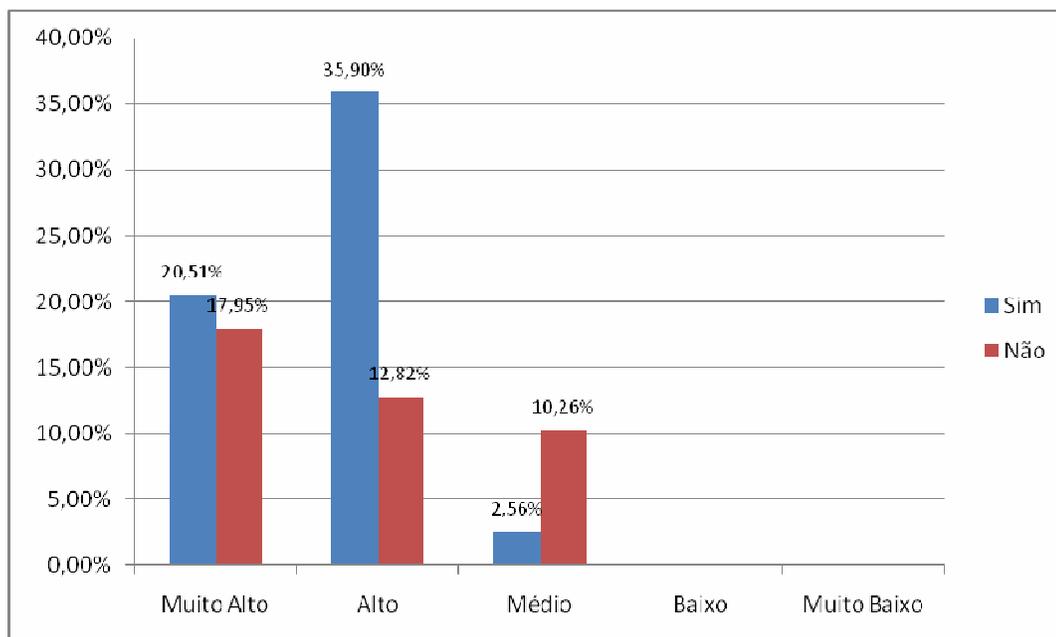


Gráfico 27 – Curso de vendas x Facilidade em compreender o que os outros comunicam

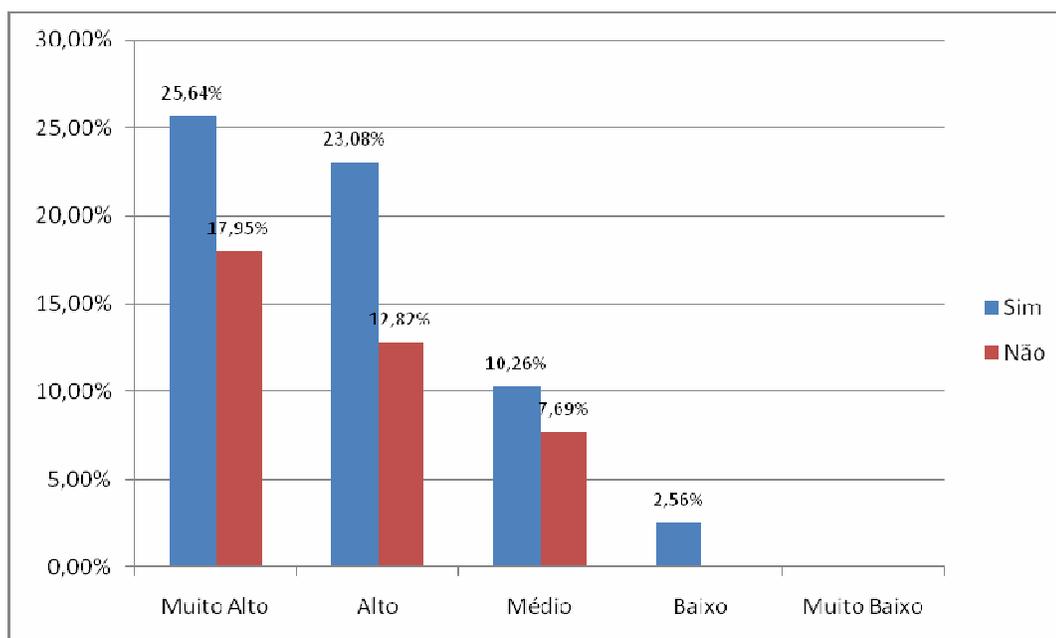


Gráfico 28 – Curso de vendas x Utilizar a linguagem adequada

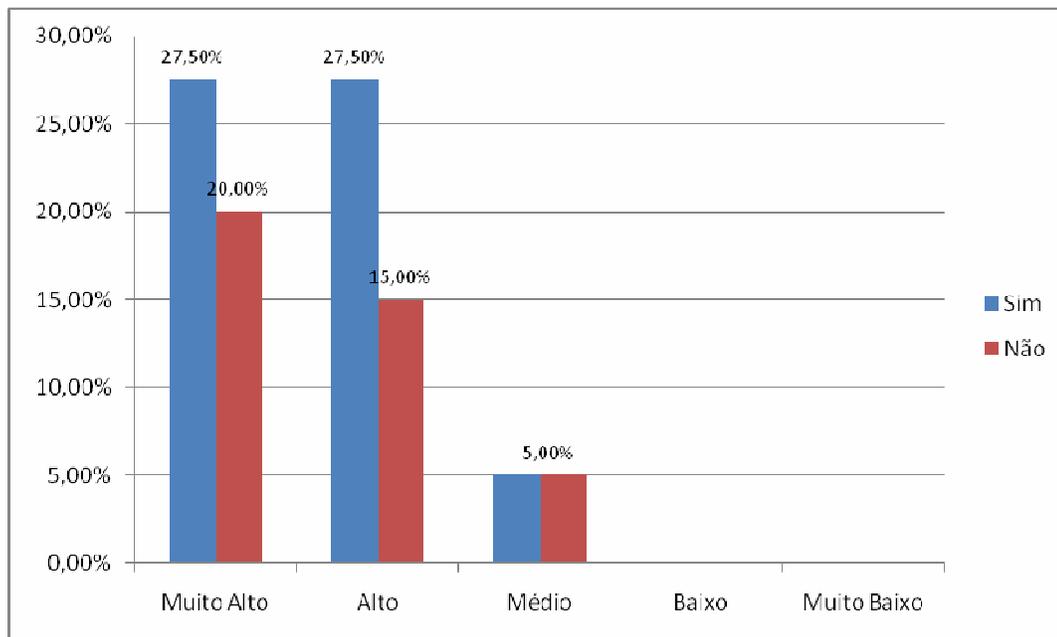


Gráfico 29 – Curso de vendas x Perguntar e perceber as reais necessidades

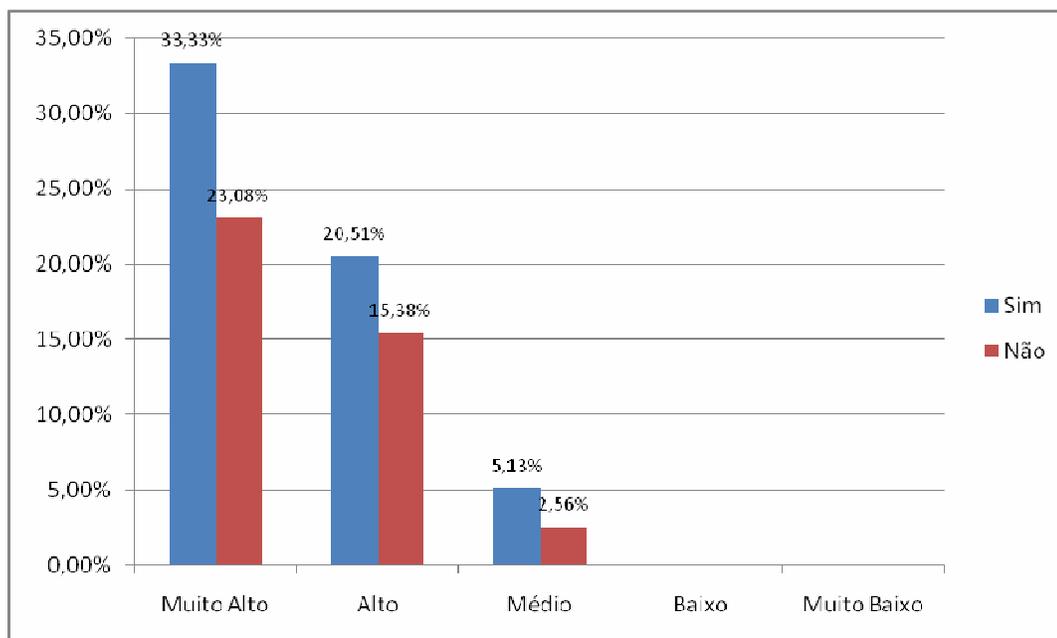


Gráfico 30 – Curso de vendas x Facilidade de trabalhar em equipe

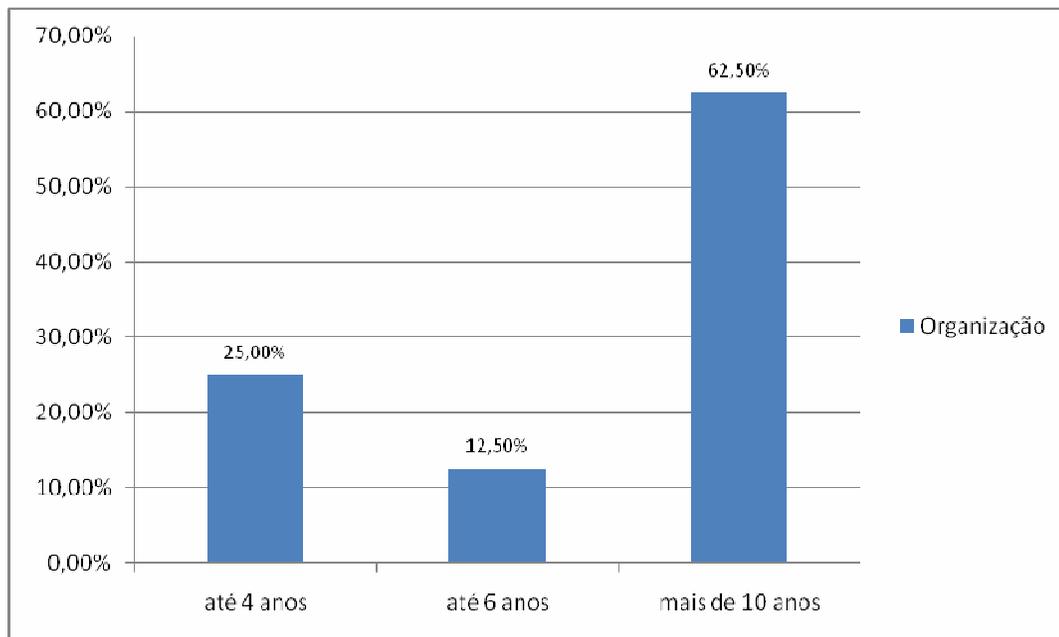


Gráfico 31 – Organização x Tempo da empresa no mercado

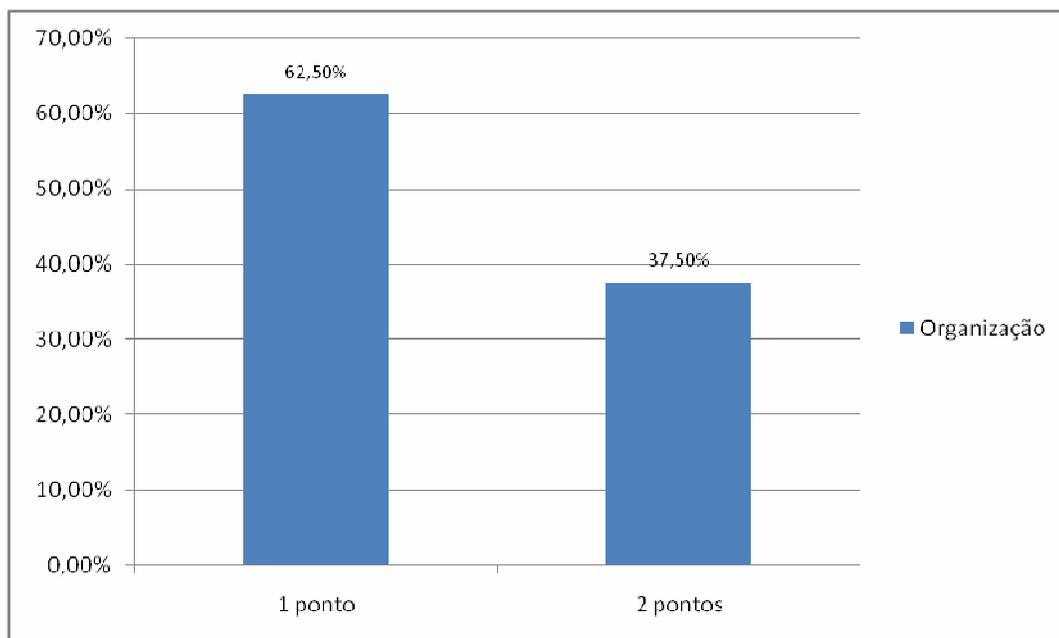


Gráfico 32 – Organização x Quantidade de pontos de venda

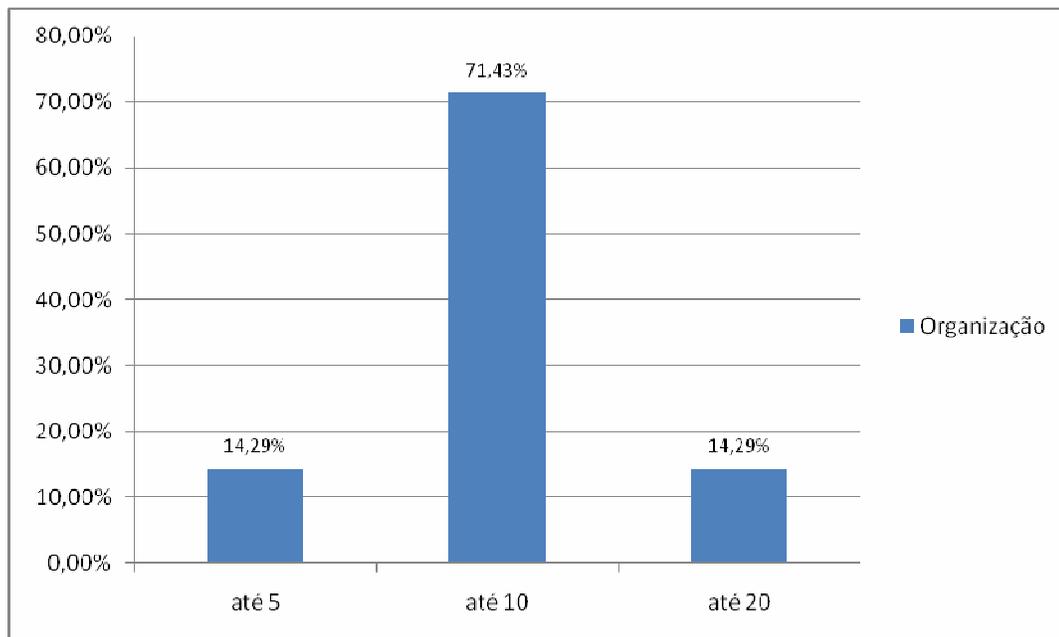


Gráfico 33 – Organização x Vendedores no ponto de venda

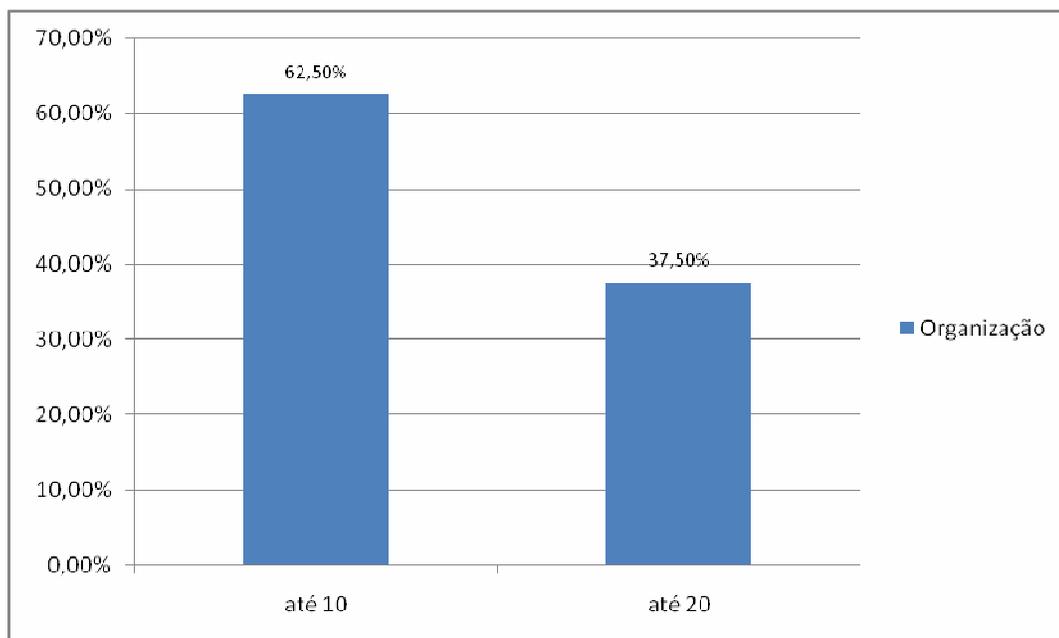


Gráfico 34 – Organização x Vendedores no total

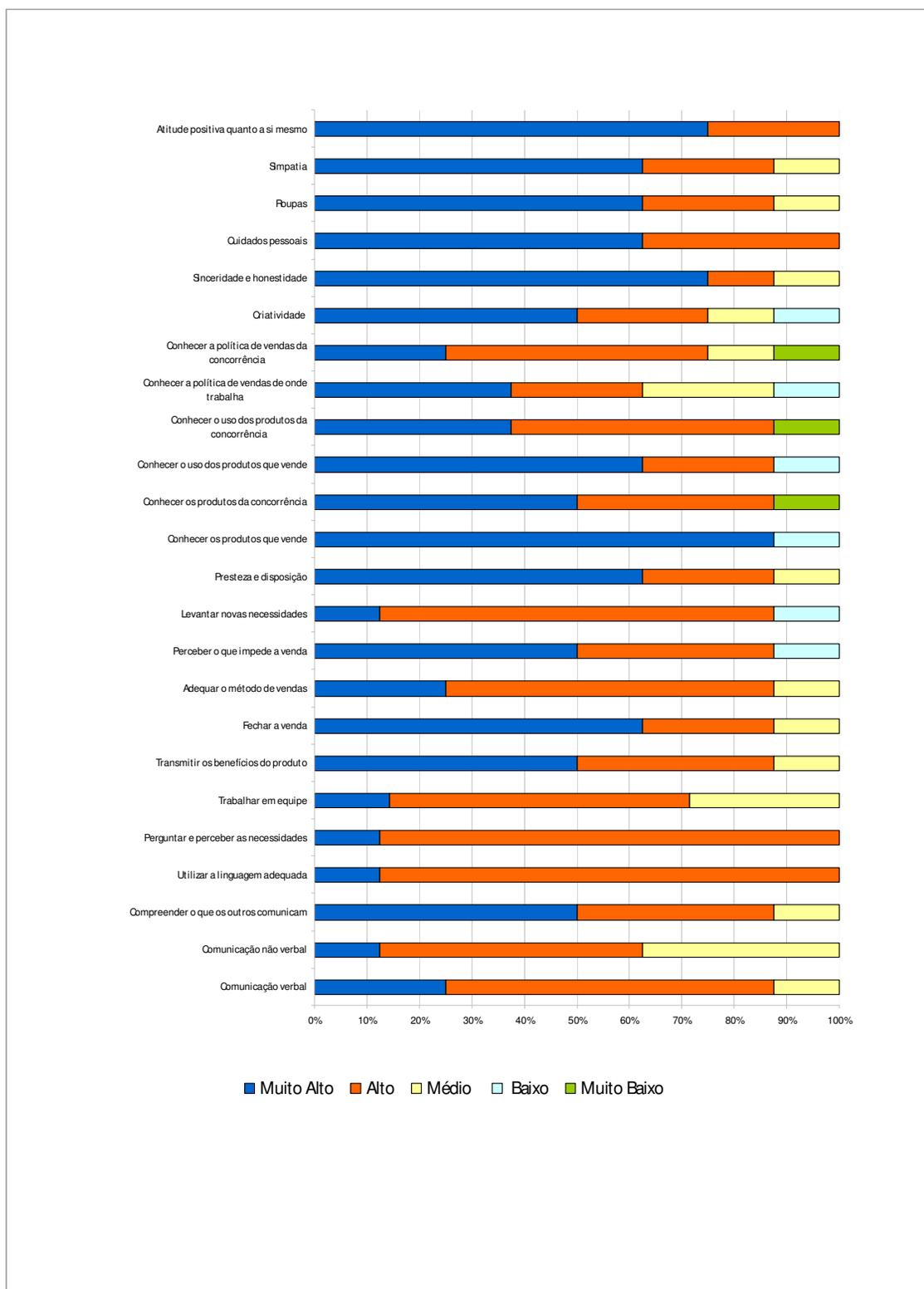


Gráfico 35 – Nível de importância das habilidades dos vendedores sob o ponto de vista dos gestores

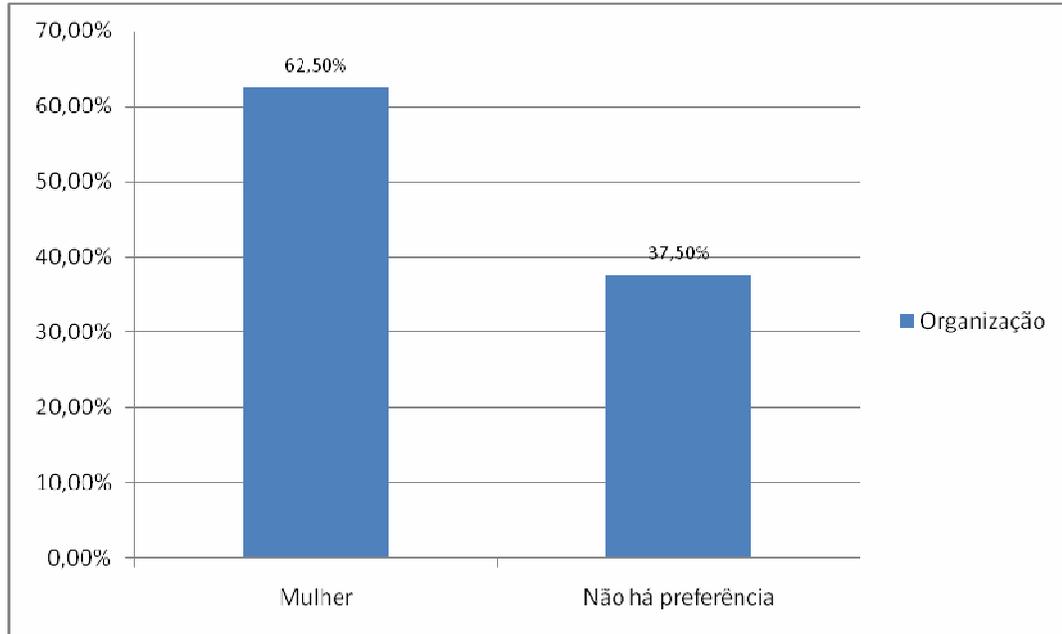


Gráfico 36 – Organização x Preferência de contratação

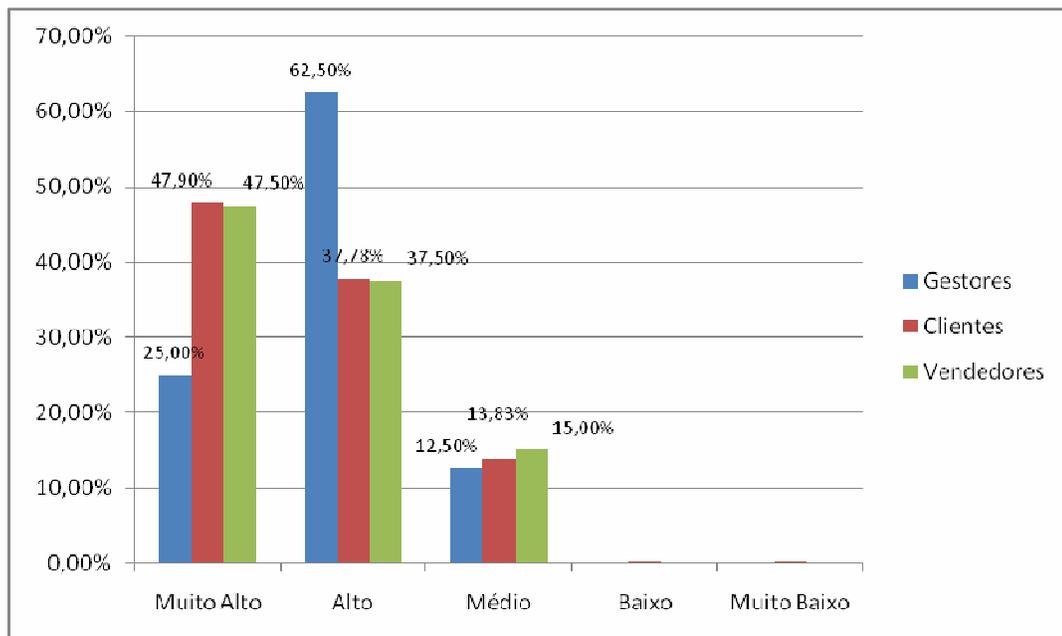


Gráfico 37 – Comparação: Facilidade de comunicação verbal

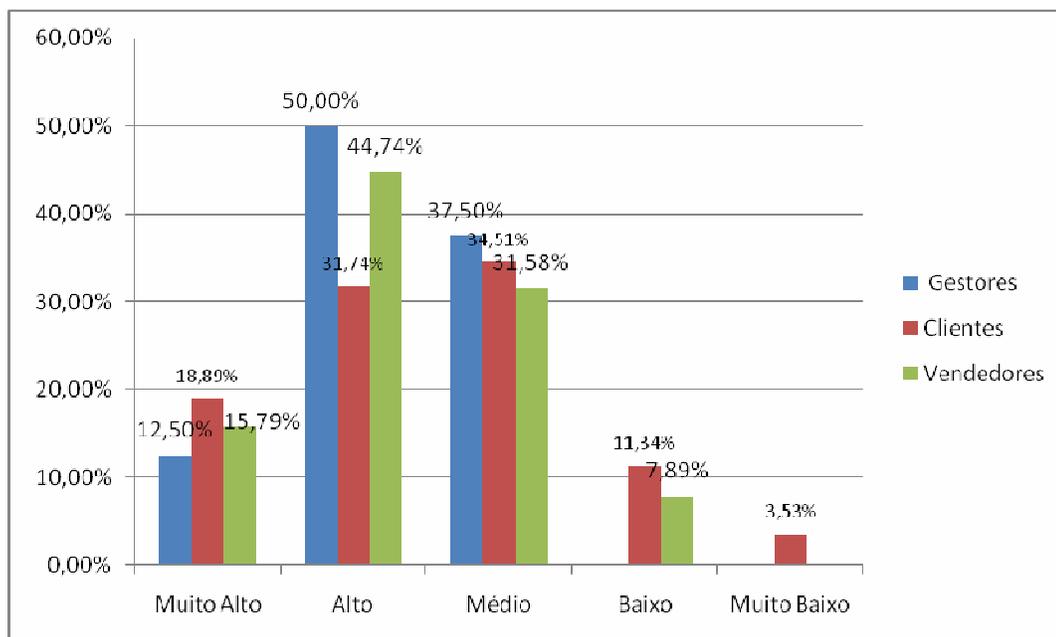


Gráfico 38 – Comparação: Facilidade de comunicação não verbal

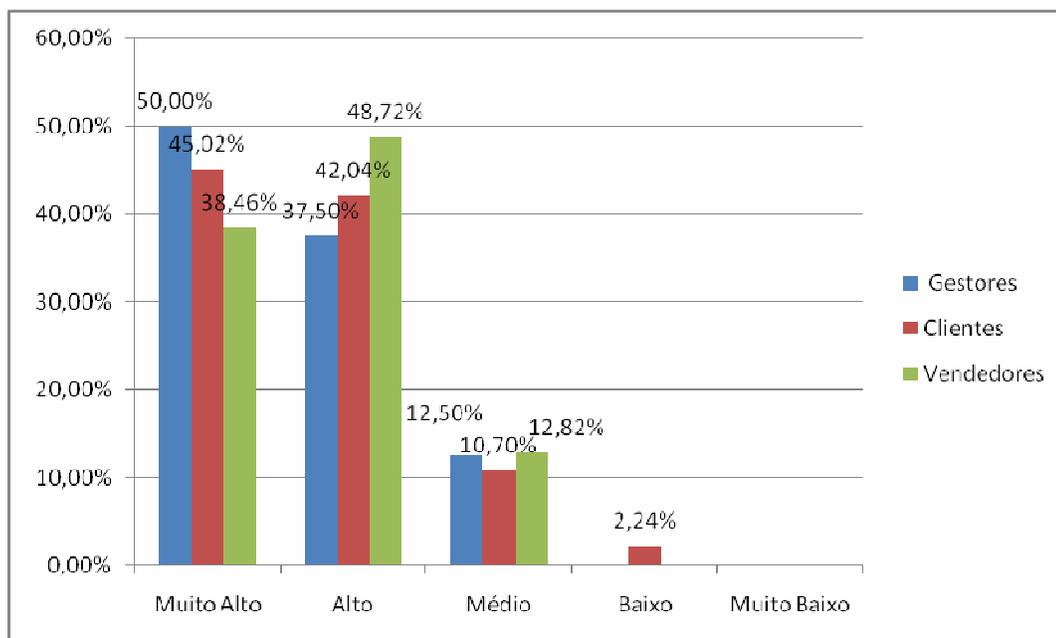


Gráfico 39 – Comparação: Facilidade em compreender o que os outros comunicam

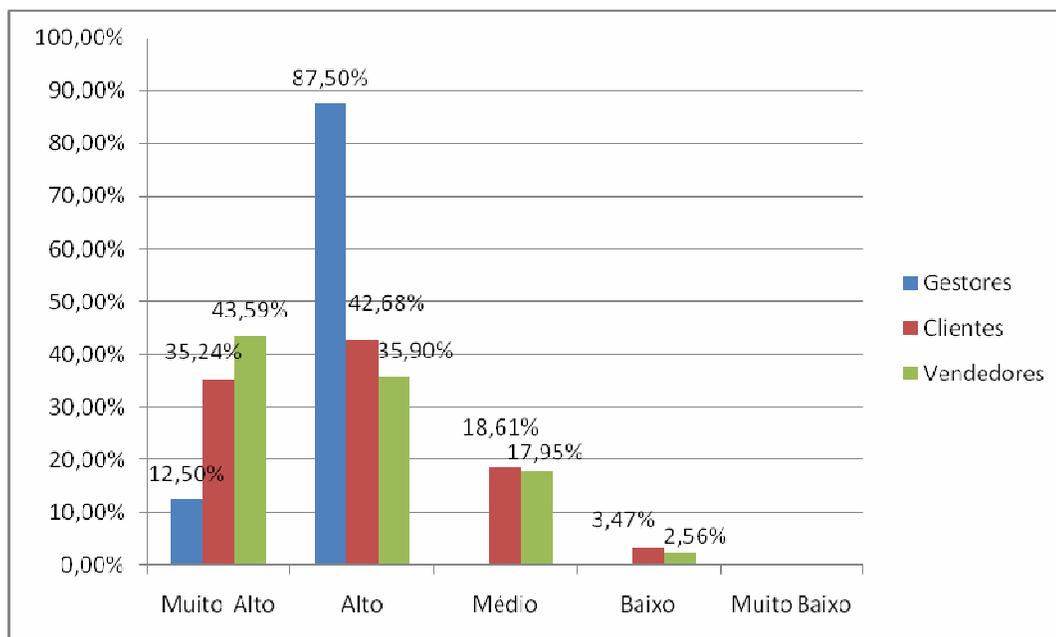


Gráfico 40 – Comparação: Utilizar a linguagem adequada

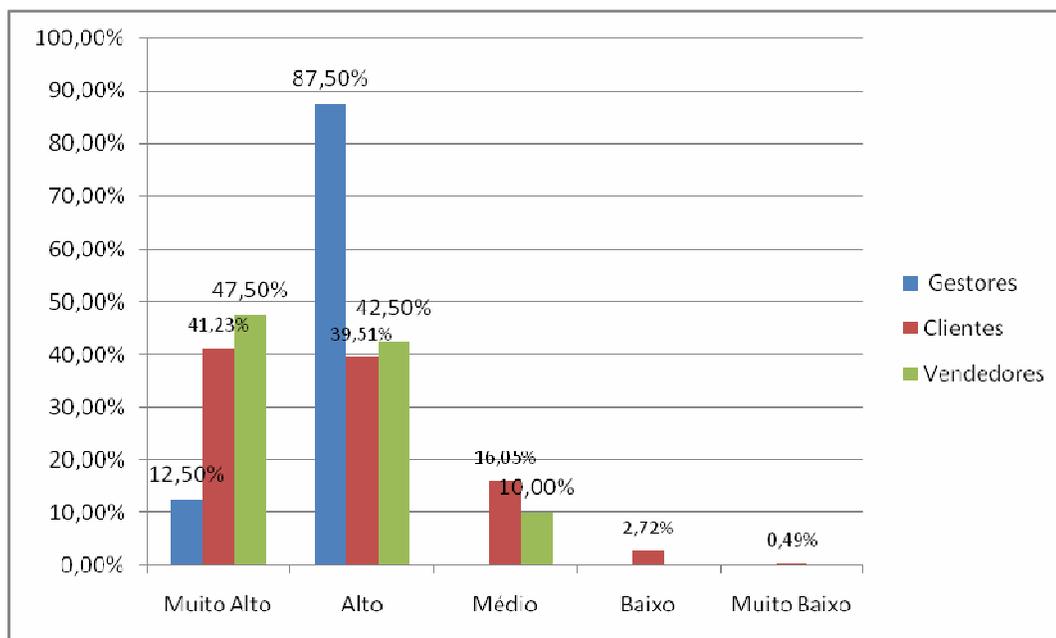


Gráfico 41 – Comparação: Perguntar e perceber as reais necessidades

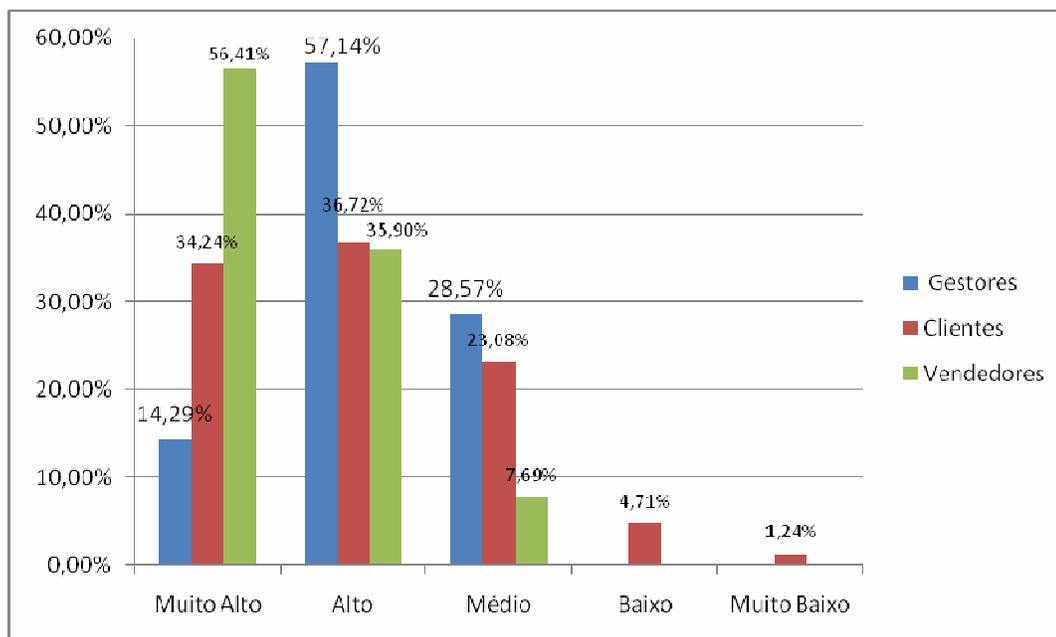


Gráfico 42 – Comparação: Facilidade de trabalhar em equipe

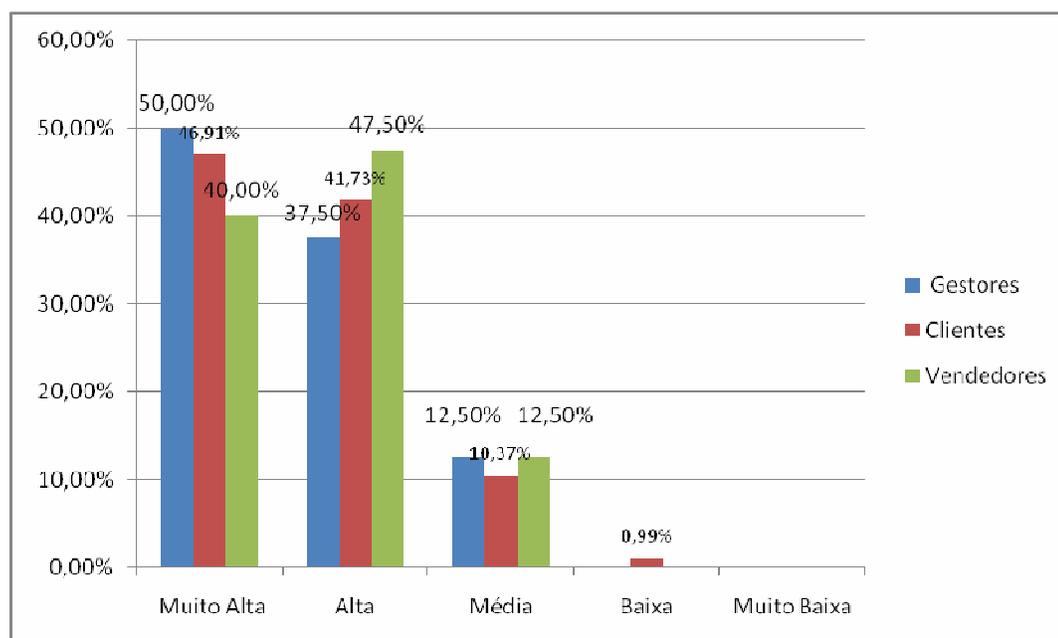


Gráfico 43 – Comparação: Capacidade de transmitir os benefícios do produto

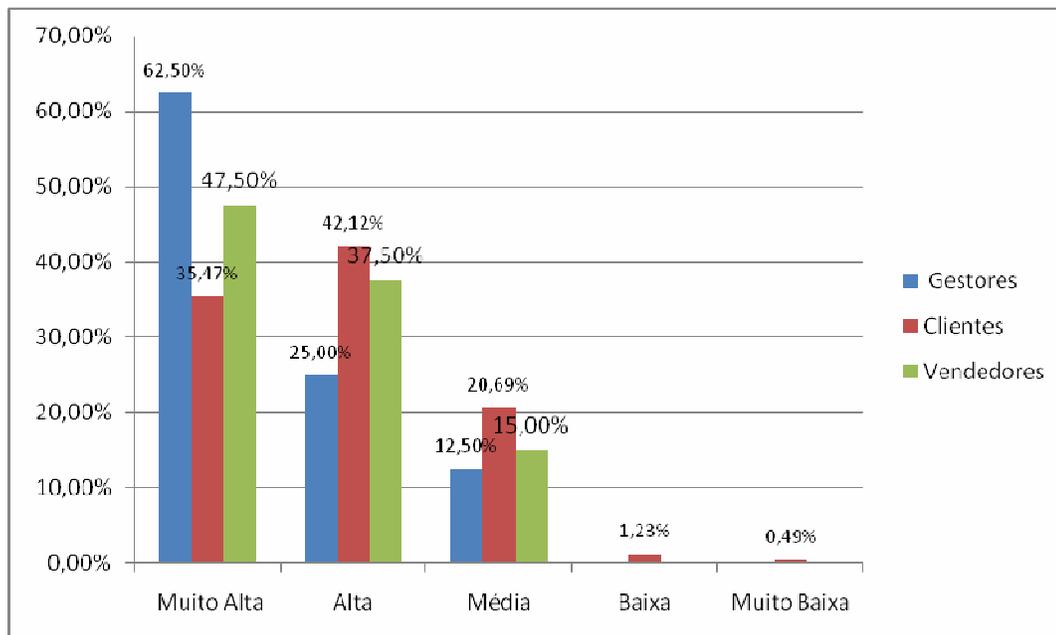


Gráfico 44 – Comparação: Habilidade de efetuar o fechamento da venda

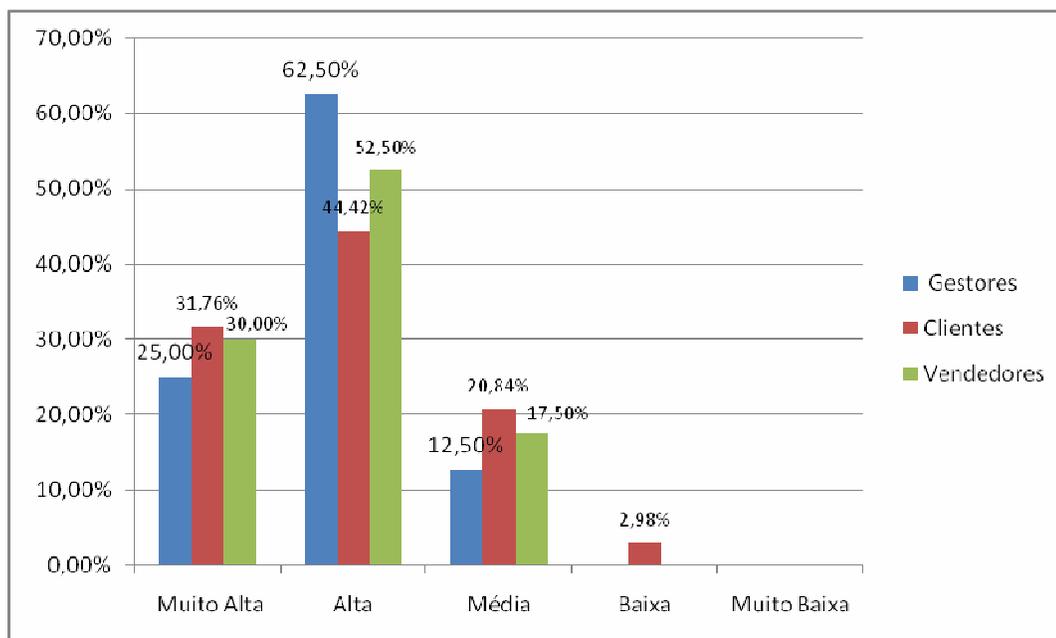


Gráfico 45 – Comparação: Adequar o método de vendas a cada cliente e situação

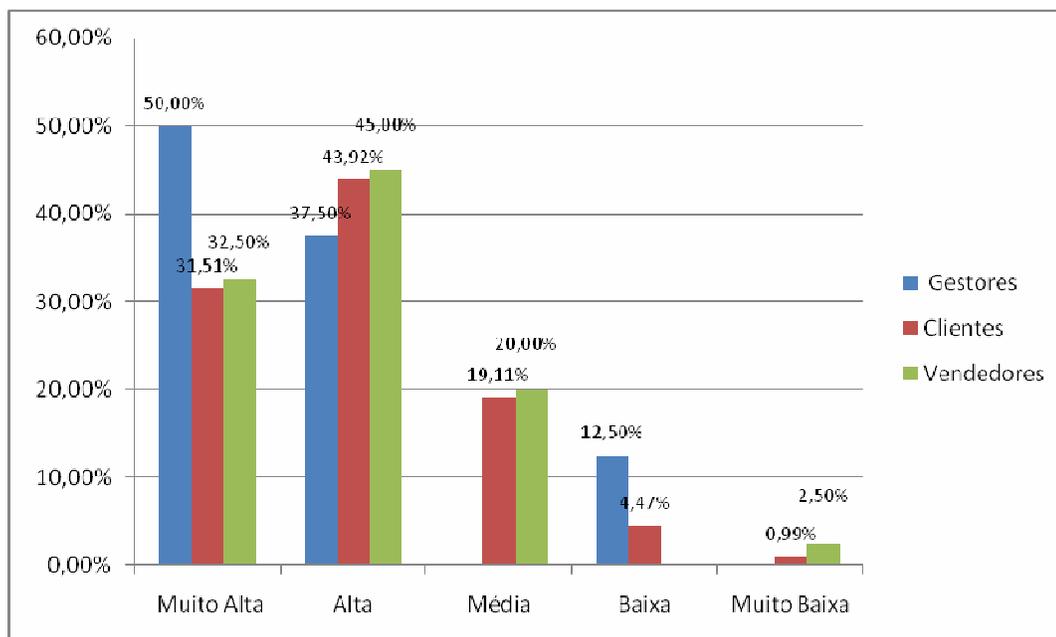


Gráfico 46 – Comparação: Capacidade de perceber que aspectos impedem o cliente de fechar a venda

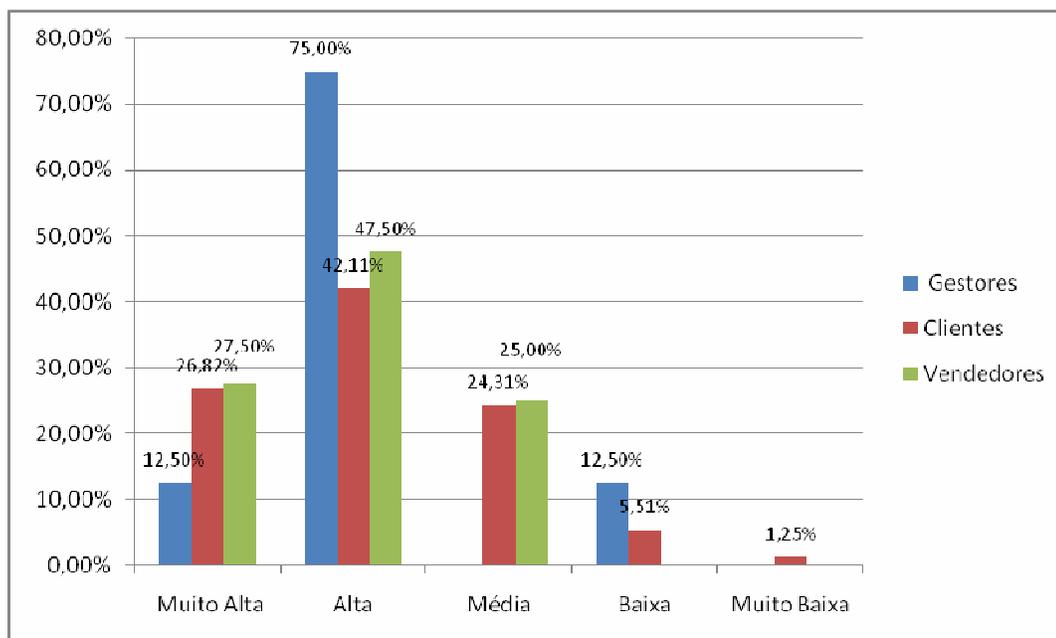


Gráfico 47 – Comparação: Habilidade em levantar novas necessidades a serem atendidas

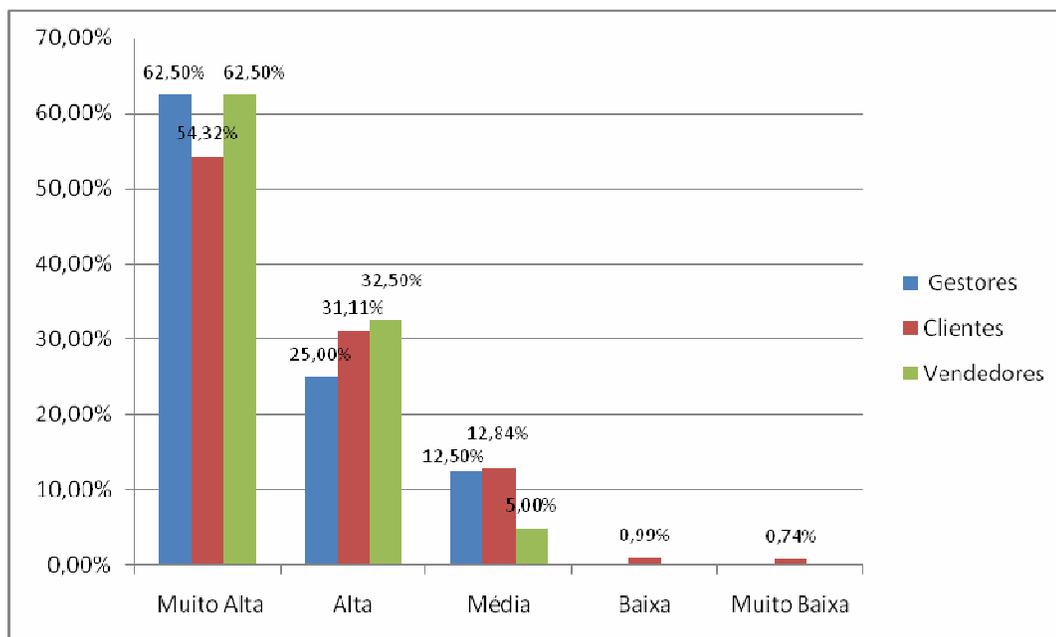


Gráfico 48 – Comparação: Presteza e disposição

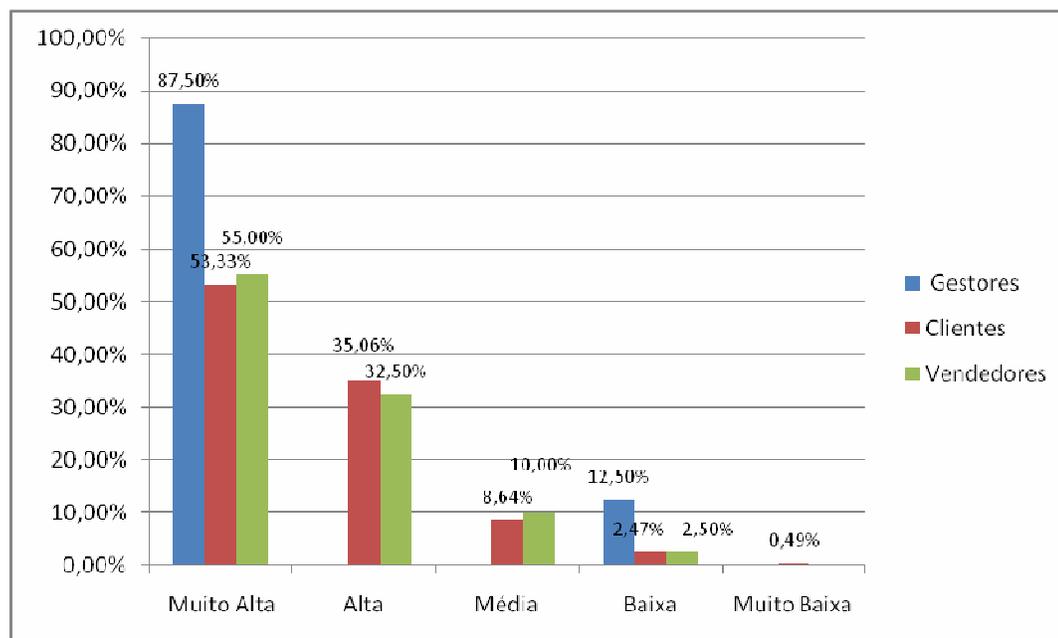


Gráfico 49 – Comparação: Conhecer as características técnicas dos produtos que vende

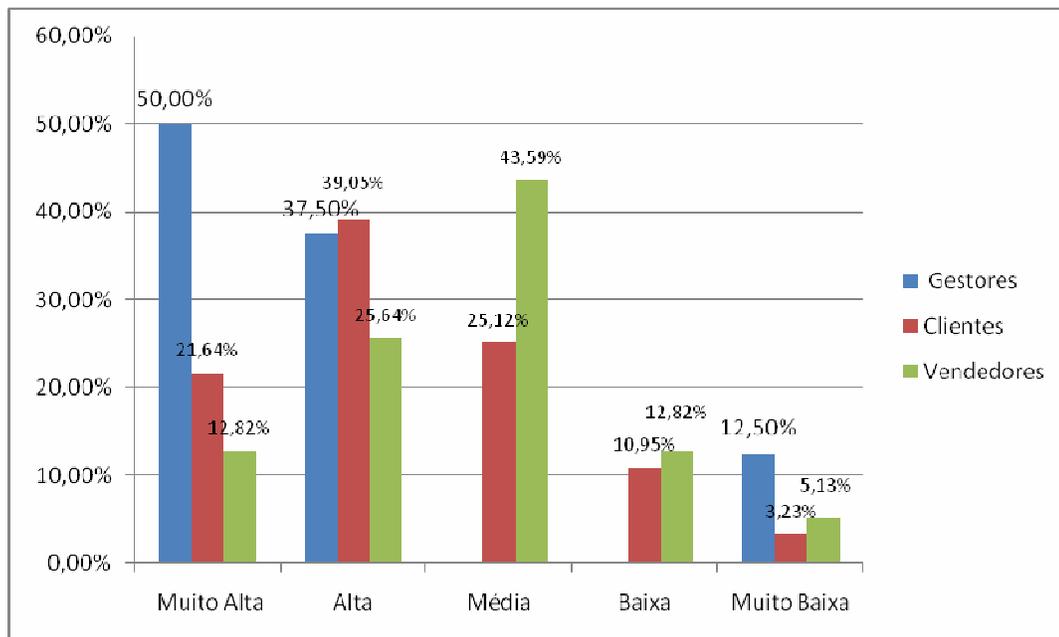


Gráfico 50 – Comparação: Conhecer as características técnicas dos produtos da concorrência

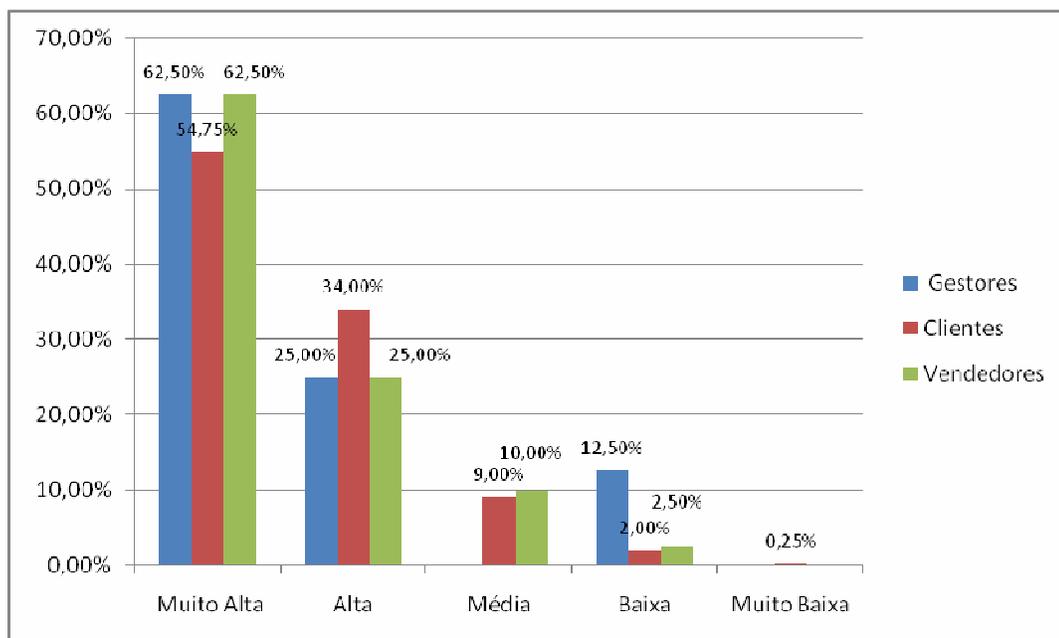


Gráfico 51 – Comparação: Conhecer o uso dos produtos que vende

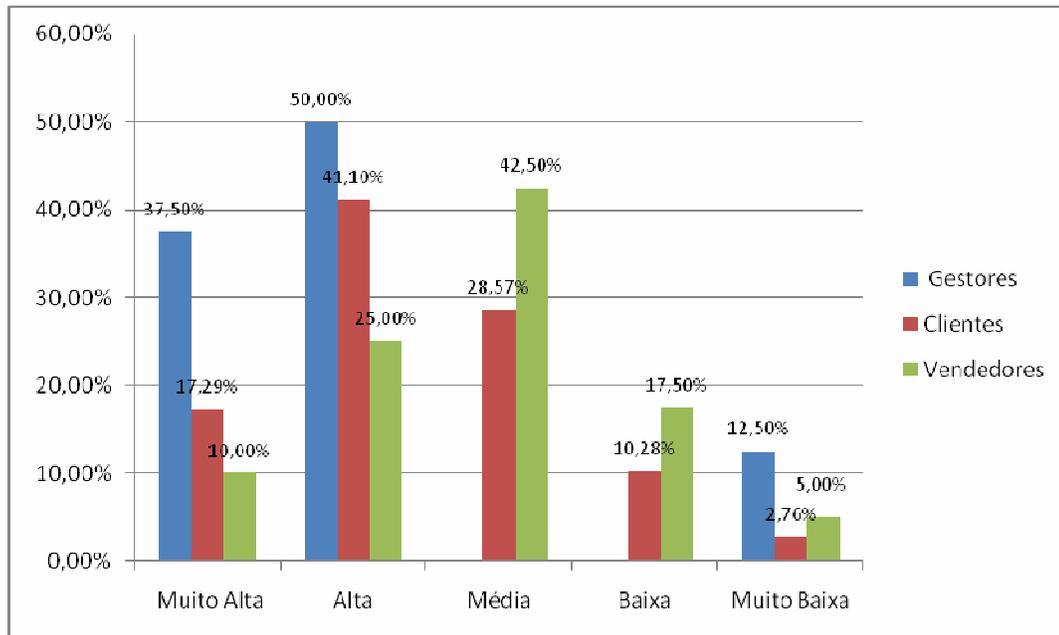


Gráfico 52 – Comparação: Conhecer o uso dos produtos da concorrência

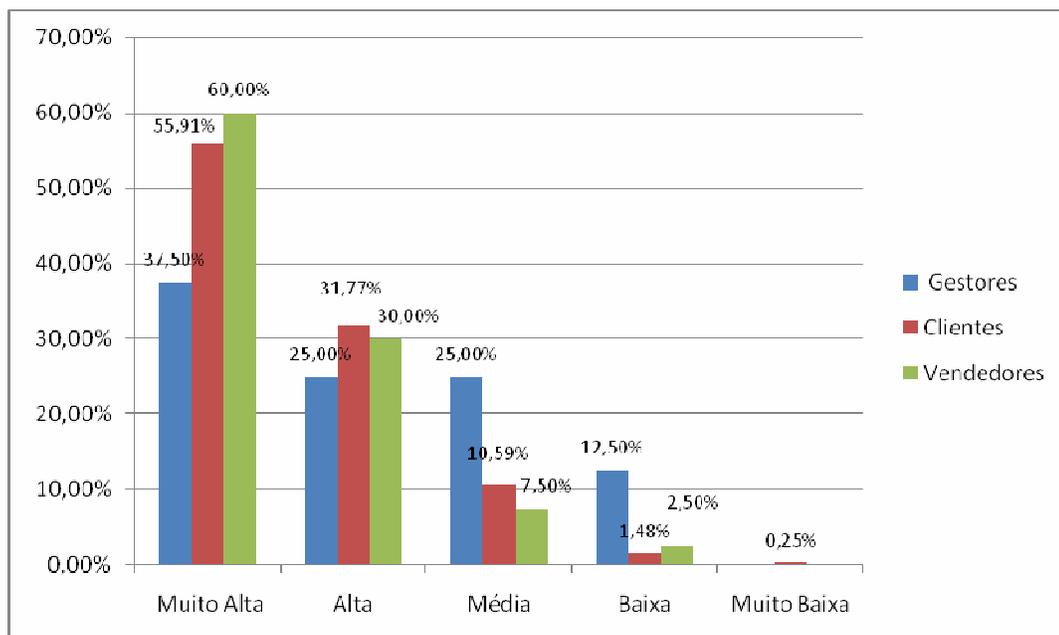


Gráfico 53 – Comparação: Conhecer a política de vendas da empresa onde trabalha

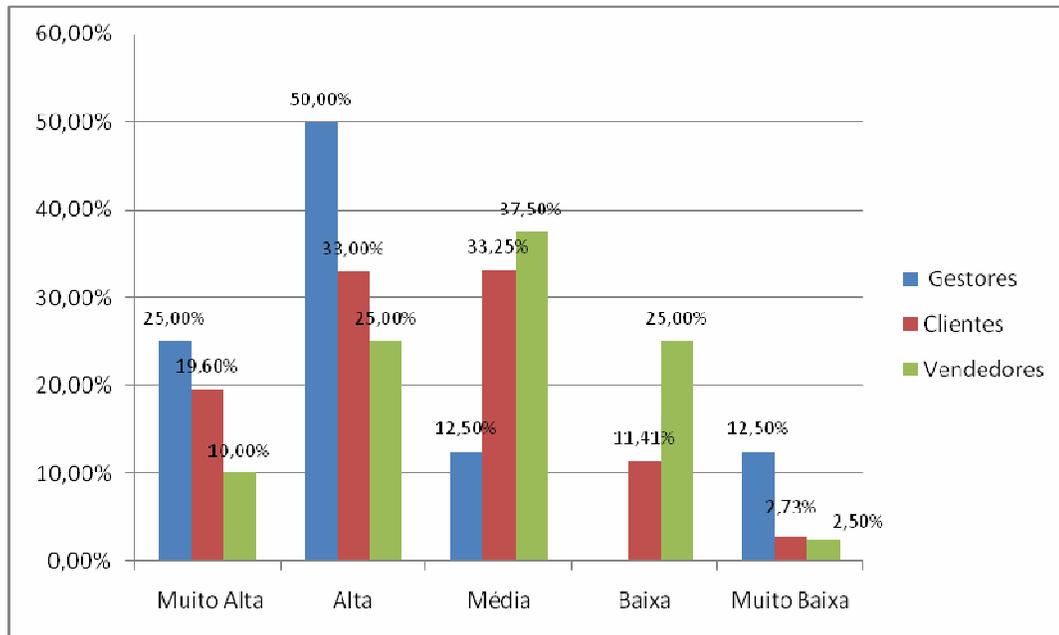


Gráfico 54 – Comparação: Conhecer a política de vendas da concorrência

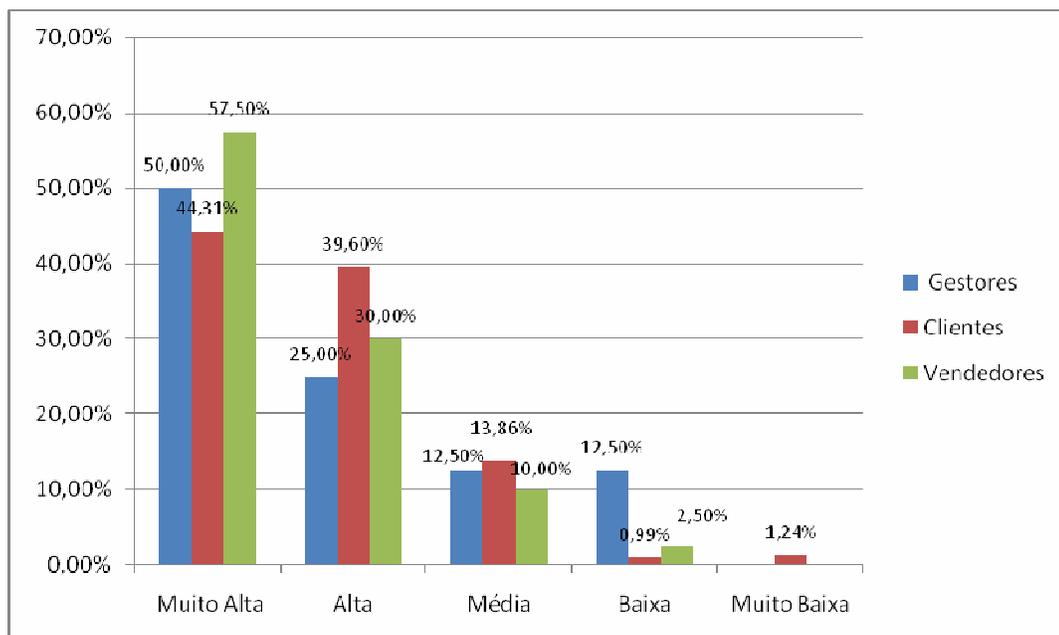


Gráfico 55 – Comparação: Criatividade

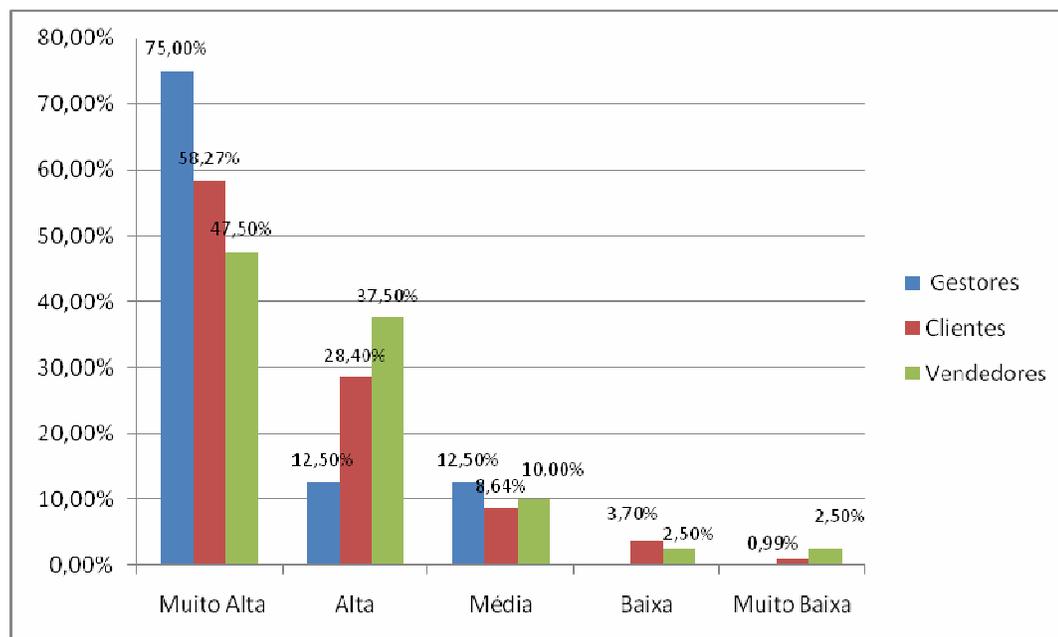


Gráfico 56 – Comparação: Honestidade e sinceridade

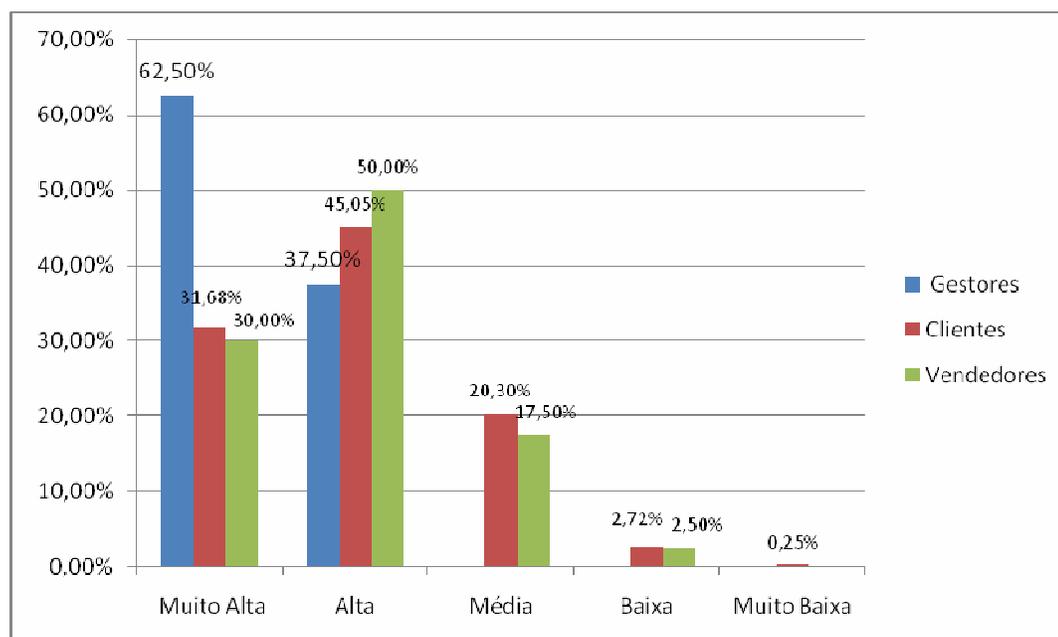


Gráfico 57 – Comparação: Cuidados pessoais

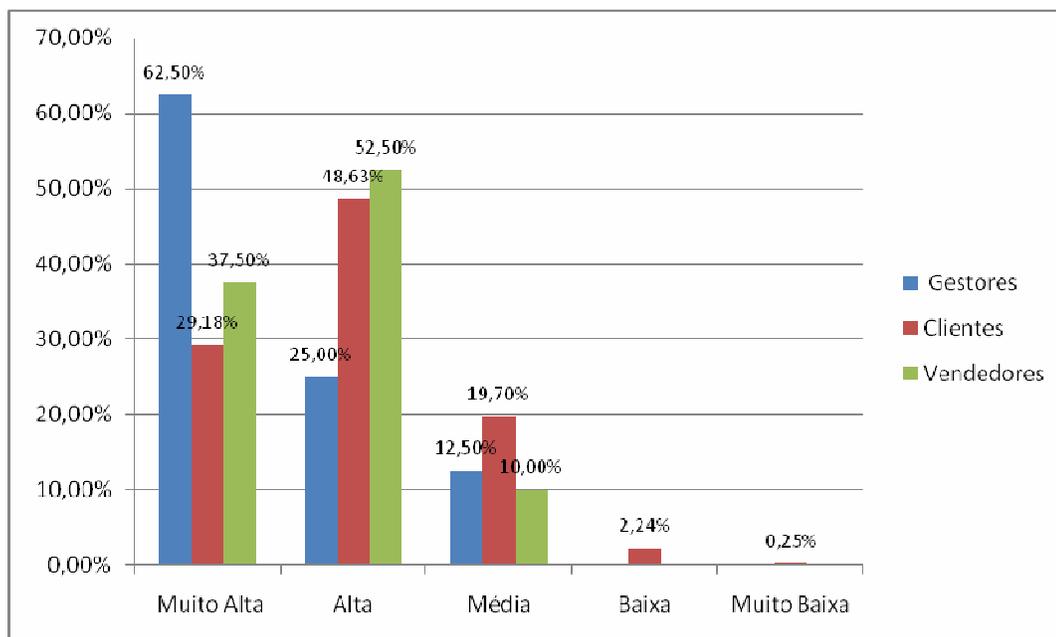


Gráfico 58 – Comparação: Roupas

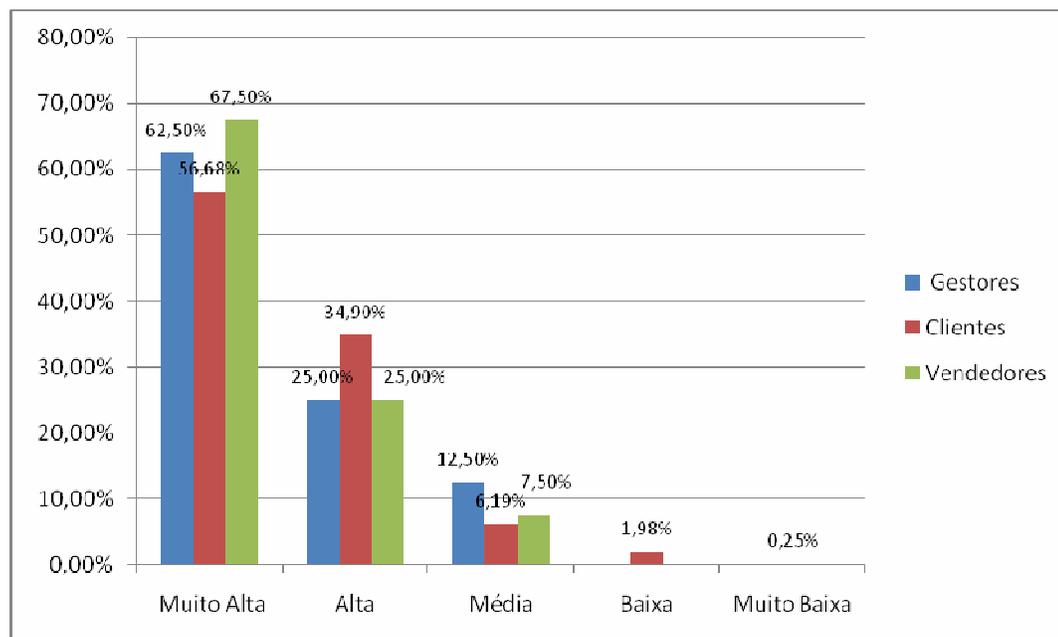


Gráfico 59 – Comparação: Simpatia

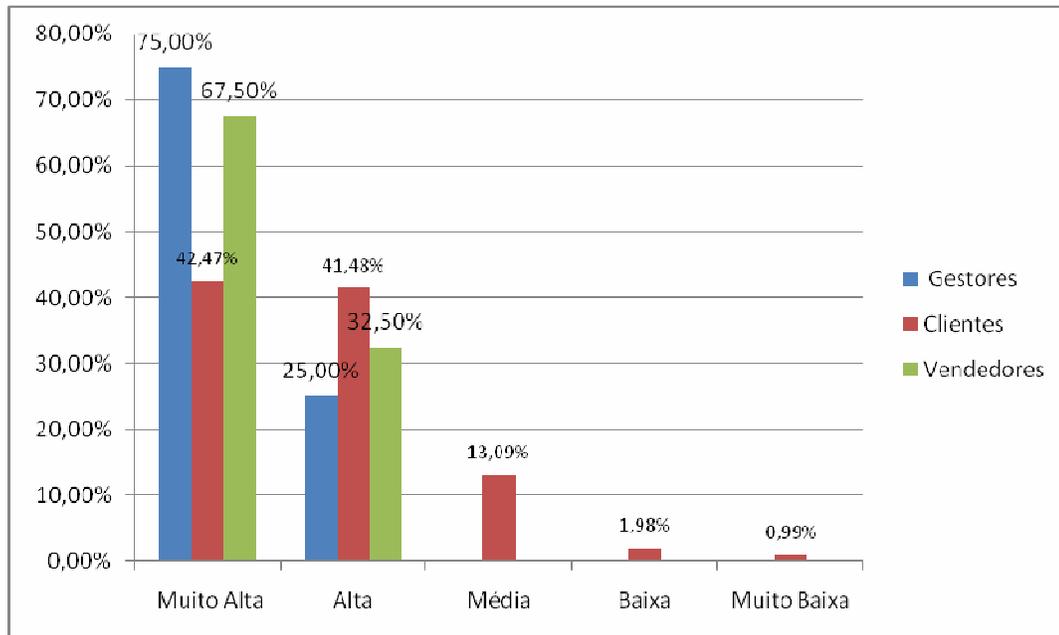


Gráfico 60 – Comparação: Atitude positiva do vendedor varejista

# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)