

**CENTRO UNIVERSITÁRIO NOVE DE JULHO - UNINOVE**  
**CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**O TREINAMENTO COMO CONTRIBUIÇÃO PARA A**  
**CONSOLIDAÇÃO DA ATIVIDADE DE VENDAS**

**EDUARDO MARÓSTICA**

**SÃO PAULO**

**2003**

**EDUARDO MARÓSTICA**

**O TREINAMENTO COMO CONTRIBUIÇÃO PARA A  
CONSOLIDAÇÃO DA ATIVIDADE DE VENDAS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração do Centro de Ciências Sociais e Aplicadas do Centro Universitário Nove de Julho - Uninove, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração.

Prof. Celso Augusto Rimoli , Dr. – Orientador

**SÃO PAULO**

**2003**

## FICHA CATALOGRÁFICA

Maróstica, Eduardo.

O treinamento como contribuição para a consolidação da atividade de vendas. / Eduardo Maróstica. 2003.

172 f.

Dissertação (mestrado) – Centro Universitário Nove de Julho - UNINOVE, 2003.

Orientador: Prof. Dr. Celso Augusto Rimoli

1. Vendas. 2. Marketing. 3. Competitividade.

CDU – 658

**O TREINAMENTO COMO CONTRIBUIÇÃO PARA A  
CONSOLIDAÇÃO DA ATIVIDADE DE VENDAS**

Por

**EDUARDO MARÓSTICA**

Dissertação apresentada ao Centro Universitário Nove de Julho - Uninove, Programa de Pós-Graduação em Administração, para obtenção do grau de Mestre em Administração, pela Banca Examinadora, formada por:

---

Presidente: Prof. Celso Augusto Rimoli, Dr.- Orientador, Uninove

---

Membro:

---

Membro:

São Paulo, 2003.

*Primeiramente a Deus que me deu  
forças para superar as dificuldades e  
as fraquezas que encontrei pelo  
caminho; em especial aos meus pais  
Ângelo e Elza, que souberam  
compreender minhas ausências, a  
mina querida Alessandra e a todos  
aqueles, que de forma direta ou  
indireta contribuíram para o alcance  
de meus objetivos.  
“Grandes cousas o senhor  
tem feito por mim, por isso estou  
alegre...” Salmo 126*

## **AGRADECIMENTOS**

Com muito respeito e carinho, agradeço ao meu professor e orientador, Dr. Celso A. Rimoli, que com seus conhecimentos e muita dedicação conseguiu guiar-me, tornando assim possível a conclusão do meu trabalho.

## **RESUMO**

Este trabalho teve como objetivo realizar uma reflexão conceitual sobre treinamento de vendedores que contempla fundamentos de marketing e princípios de vendas, visando maior efetividade no trabalho desses profissionais. Para isso foi realizada uma ampla revisão bibliográfica em livros e artigos acadêmicos relacionados a vendas, marketing e treinamento, nos acervos das principais bibliotecas tradicionais do país e em bases de dados eletrônicas disponíveis, além de jornais e revistas de negócios. Os resultados apontam para a importância dos conteúdos de marketing, princípios de vendas para a melhoria do resultado profissional dos vendedores, e também a existência de muitos programas de treinamento inadequados e ineficientes que redundam em baixa valorização da profissão pelos próprios vendedores.

**Palavras-chave:** Vendas. Fundamentos de marketing. Princípios de vendas. Treinamento.

## **ABSTRACT**

The objective of this work is to achieve a conceptual reflection about sales representatives' training, which concerns the marketing fundamentals and sales principles, aiming a greater effectiveness in these professional's job. To accomplish this work, we did an extensive books and academic articles bibliographic review related to sales, marketing and training. The collection of the country's major traditional libraries, the available electronic data and also newspapers and business magazines were revised. The results indicate the importance of the marketing concepts, sales principles to improve the professional results of sales people, as well as the existence of many inappropriate and ineffective training programs reverberate in low value of the profession by sales representatives themselves.

**Key-words:** Marketing fundamentals. Sales principles. Training programs.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Hierarquia das Necessidades – Pirâmide Motivacional.....	32
Figura 2: Modelo de segmentação voltado ao mercado concorrencial.....	61
Figura 3: Configuração atual das equipes de vendas.....	153
Figura 4: TGS – Teoria Geral dos Sistemas.....	154
Figura 5: Sugestão da nova configuração de treinamento para equipes de vendas, com ferramentas de marketing.....	155

## SUMÁRIO

<b>1 - APRESENTAÇÃO.....</b>	<b>12</b>
1.1 - PANORAMA HISTÓRICO: O DISTANCIAMENTO ENTRE PRODUTOR E O CONSUMIDOR .....	12
1.2 - O SURGIMENTO DO VENDEDOR.....	14
1.3 - OBJETIVOS DO TRABALHO.....	15
<b>CAPÍTULO 2 - COMPREENDENDO MARKETING E O PROCESSO INTEGRADO AO TREINAMENTO DE VENDEDORES .....</b>	<b>21</b>
2.1 – MARKETING .....	21
2.1.1 - DEFINIÇÃO DO CONCEITO DE MARKETING.....	23
2.2 – CONCEITOS EQUIVOCADOS SOBRE MARKETING.....	25
2.3 - NECESSIDADES, DESEJOS E DEMANDAS .....	28
2.3.1 - HIERARQUIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW .....	31
2.3.2 - TEORIA DA MOTIVAÇÃO E SUA UTILIZAÇÃO NO MARKETING.....	35
2.3.3 - PARA ALÉM DA HIERARQUIA DAS NECESSIDADES.....	36
2.4 - O PENSAMENTO DE VENDAS E A SATISFAÇÃO DO CONSUMIDOR.....	40
2.4.1 - A TEORIA ECONÔMICA .....	41
2.4.2 - A TEORIA BEHAVIORISTA.....	42
2.4.3 - A TEORIA COGNITIVISTA .....	46
2.5 - O CONCEITO DE SATISFAÇÃO EM MARKETING.....	47
2.6 - DISCUSSÕES EM TORNO DO CONCEITO DE SATISFAÇÃO.....	49
2.6.1 - COMO O CONSUMIDOR LIDA COM A INSATISFAÇÃO?.....	51
2.6.2 - OS MECANISMOS DE PROCESSAMENTO DA INSATISFAÇÃO.....	51

2.7 - O CONCEITO DE SATISFAÇÃO E OS MOVIMENTOS DE CONSUMIDORES .....	54
2.8 – INTERPRETANDO O COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR, TRANSFORMANDO EM ESFORÇOS DE VENDAS .....	57
2.9 – SEGMENTAÇÃO DO MERCADO .....	60
2.9.1 - CONCEITO DE SEGMENTAÇÃO DE MERCADO .....	60
2.9.2 - A SEGMENTAÇÃO DE MERCADO COMO ESTRATÉGIA DE MARKETING .....	61
2.10 – POSICIONAMENTO .....	64
2.11 – COMPOSTO DE MARKETING .....	65
2.11.1 – PRODUTO .....	66
2.11.2 – PREÇO .....	67
2.11.3 – PRAÇA ( CANAL DE DISTRIBUIÇÃO ) .....	68
2.11.4 – PROMOÇÃO .....	69
2.12 – CONCORRÊNCIA .....	70
2.13 - VALOR, SATISFAÇÃO E QUALIDADE .....	71
2.14 - TROCA, TRANSAÇÕES E RELACIONAMENTOS .....	74
2.15 – DISTINÇÕES ESSENCIAIS ENTRE OS CONCEITOS DE MARKETING E VENDAS .....	76
<b>CAPÍTULO 3 – VENDAS: CONCEITOS E CRÍTICAS .....</b>	<b>78</b>
3.1 - O ESFORÇO DE VENDAS PESSOAIS .....	78
3.1.1-CONCEITUAÇÃO DE VENDA PESSOAL .....	78
3.2 - APRESENTATIVIDADE DA FORÇA DE VENDAS PARA A ORGANIZAÇÃO .....	89
3.3 - PRINCÍPIOS DA ORATÓRIA .....	90
3.3.1 - A VOZ .....	90
3.3.2 - POSTURA .....	91

3.3.3 - TENHA INÍCIO, MEIO E FIM.....	92
3.3.4 - APRENDENDO A OUVIR.....	94
3.3.5 - ADMINISTRANDO O TEMPO.....	96
3.4 - TÉCNICAS PARA CONTROLAR OBJEÇÕES.....	98
3.5 - COMO TER UMA APRESENTAÇÃO DE VENDAS CRIATIVA.....	100
3.6 - TÉCNICAS PARA O FECHAMENTO DE UMA VENDA.....	101
3.7 - ALGUNS QUESTIONAMENTOS SOBRE VENDEDORES NO BRASIL.....	103
3.7.1 - PORQUÊ NÃO HÁ MUITO RESPEITO COM OS VENDEDORES DE VAREJO NO BRASIL.....	103
3.7.2 - PORQUÊ OS VENDEDORES DE VAREJO NÃO SE ORGULHAM DA PROFISSÃO NO BRASIL.....	104
3.7.3 - PORQUÊ NÃO SE ENSINAM AS TÉCNICAS DE VENDAS NAS ESCOLAS DE ADMINISTRAÇÃO E NOS PROGRAMAS DE MARKETING.....	105
3.7.4 - PORQUÊ NÃO SE TREINAM OS VENDEDORES DE VAREJO NO BRASIL.....	105
<b>CAPÍTULO 4 - INTRODUÇÃO AO CONCEITO DE TREINAMENTO.....</b>	<b>106</b>
4.1 - O TREINAMENTO EM VENDAS.....	108
4.2 - A IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO DA EQUIPE DE VENDAS.....	112
4.3 - ESPECIFICIDADE DO TREINAMENTO DAS EQUIPES DE VENDAS.....	117
4.4 - A LITERATURA E A PROPOSTA DESTE ESTUDO.....	124
4.4.1 - A CARÊNCIA DE INTEGRAÇÃO NA ÁREA DE VENDAS E SUAS CONSEQÜÊNCIAS PARA O TREINAMENTO DE EQUIPES.....	124
4.4.2 - A AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS DO TREINAMENTO E A QUALIDADE DA INTERAÇÃO ENTRE EQUIPES DE VENDAS E CONSUMIDOR.....	125

4.4.3 - AS FONTES DE INFORMAÇÃO PARA A ELABORAÇÃO DE PROGRAMAS DE TREINAMENTO DAS EQUIPES DE VENDAS .....	128
4.4.4 - PADRÃO DE TREINAMENTO EM UMA EQUIPE DE VENDAS .....	132
4.4.5 – ANÁLISE DAS NECESSIDADES .....	134
4.4.6– ESTABELECIMENTOS DOS OBJETIVOS DO PROGRAMA .....	135
4.4.7– DECISÃO DO TIPO DE TREINAMENTO .....	135
4.4.8 – ELABORAÇÃO DO PROGRAMA .....	136
4.4.9– AVALIAÇÃO DO PROGRAMA .....	137
4.4.10 – MÉTODOS DE TREINAMENTO .....	138
4.5 – TREINAR E BEM UMA EQUIPE, O SEGREDO DO BOM GERENTE DE VENDAS	139
4.6 - O VENDEDOR E O CAPITAL INTELECTUAL .....	141
4.7– ERROS MAIS COMUNS NO TREINAMENTO .....	143
4.8 – CONSIDERAÇÕES E CRITICAS SOBRE TREINAMENTO DE VENDEDORES NO VAREJO .....	144
<b>5 - CONCLUSÃO .....</b>	<b>147</b>
<b>6 - BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>157</b>

## 1 - APRESENTAÇÃO

### 1.1 - Panorama histórico: O distanciamento entre produtor e o consumidor

De acordo com Rosseti (1997), hoje em dia, terras, fábricas, usinas, minas, rodovias, barcos e máquinas de todo tipo são necessárias à produção das mercadorias utilizadas em geral e denomina-se um homem como rico pelos bens que possui, especialmente os desse tipo, citados acima.

Mas, no período feudal, a terra produzia praticamente todas as mercadorias de que se necessitava e, assim, a terra, e apenas a terra, era a chave da fortuna de um homem. Nenhuma descrição do sistema feudal pode ser rigorosamente precisa porque as condições variavam muito de lugar para lugar, mas é certo que o servo e sua família cultivavam seu alimento e com as próprias mãos fabricavam qualquer mobiliário de que necessitassem. O senhor do feudo logo atraía à sua casa os servos que se demonstravam bons artífices, a fim de fazer os objetos de que precisava. Assim, o estado feudal era praticamente completo em si, fabricava o que necessitava e consumia seus produtos. O servo possuía família, lar e alguma terra para cultivo. Uma vez que as aldeias feudais eram praticamente auto-suficientes, e a economia de consumo era muito pequena. Acaso houvesse uma produção excedente de grão ou vinho, o camponês conduzia ao mercado e comercializava. Essas transações provavelmente se efetuavam no mercado semanal mantido junto de um mosteiro ou castelo, ou num agrupamento populacional próximo. De acordo com autor, havia, portanto, um insipiente intercâmbio de mercadorias e, com um comércio em tão baixo nível, não havia razão para a produção de excedentes em grande escala.

Segundo Abreu (1994), outros obstáculos retardavam a marcha do comércio. O dinheiro era escasso e as moedas variavam conforme o lugar. Pesos e medidas também eram variáveis de região para região. O transporte de mercadorias para longas distâncias era penoso, perigoso, difícil e extremamente caro. Por todos esses motivos, era pequeno o comércio nos mercados feudais locais.

Rossetti (1997) afirma que os processos foram mudando de forma lenta, mas constante. Assim, até o advento da Revolução Industrial, os modelos de produção ocidentais eram essencialmente artesanais. O ferreiro, o alfaiate, o padeiro, o oleiro, o sapateiro, todos, enfim, produziam para um dado consumidor, fosse ele uma pessoa ou uma organização, e atendendo-os quase que apenas sob encomenda ou sob medida. Dali por diante, entretanto, a capacidade de produzir em série, em escala, focou principalmente produtos básicos.

A padronização, que rareava as opções (apenas e poucas variações de utilidades, cores, tamanhos, sabores), trouxe consigo hábitos de consumo novos, mas aplicáveis à massa, ao mercado no seu mais amplo sentido, fosse ele geográfico ou demográfico.

Apesar dos novos processos produtivos e dos maciços investimentos em capitais, instalações e equipamentos, poucas eram as plantas industriais e, assim sendo, ínfima a concorrência. Segundo Leite (1996), é possível afirmar que as políticas governamentais de implantação de indústrias e preservação do seu crescimento, daquela época, estabeleciam disputas quase que apenas entre os produtores de um país ou continente e os mercados consumidores de outros. O norte das decisões era o produto, que, de tão básico, chegava aos mercados atendendo às demandas concentradas e já claramente definidas por alimentação, vestuário, higiene e outras assim igualmente essenciais. Os produtos, que antes da Revolução Industrial eram objeto de encomendas, com ela passaram a ser industrializados e estocados. Estudavam-se os mercados enquanto meras vias de distribuição e escoamento dos estoques. A ordem do dia era estabelecer regras e princípios de maior produtividade, mais máquinas e maior carga de trabalho, meios e vias de transporte, navios, trens e tropas, desde as fontes produtoras até os canais de distribuição, grandes entrepostos atacadistas e armazéns varejistas, surgindo, assim, os intermediários e, portanto, a maximização de lucros. De acordo Ries e Trout (1989), a tais estudos chamava-se mercadologia, que se empenhava em elaborar pesquisas, estudar formas de vendas, meios de distribuição, desenvolver promoções e demais serviços agregados ao processo.

De acordo com Rossetti (1997), buscavam-se meios para aumentar a produção, transportar mais e com maior rapidez, distribuir, via-intermediários ou vendedores, por canais concentrados em grandes entrepostos e capitalizados em armazéns, mais para atender a mercados de consumo de massa. Na primeira metade do século XX, entretanto, notadamente até o fim da 2ª. Grande Guerra, os pensadores ocidentais começaram a produzir os primeiros ensaios, objetivando compreender o consumidor e seus hábitos de consumo.

## **1.2 - O surgimento do vendedor**

A função de vendedor evoluiu com o passar do tempo como decorrência natural das mudanças ocorridas no mundo dos negócios. De acordo com Mintzberg (1995), a economia de escala na produção estimulou o crescimento de mercados massivos em áreas geográficas diversas que precisavam ser alcançadas por meio do trabalho do vendedor e a contínua necessidade de novos consumidores em mercados, a cada dia mais dispersos, incrementou significativamente o número de vendedores. Essa foi a primeira onda do trabalho do vendedor na era da Revolução Industrial, mas esse crescimento desordenado gerou uma imagem negativa, ou seja, o vendedor passa a carregar a imagem de “picareta” que força a venda ao cliente, custe o que custar.

De acordo com Mattar (1998), no entanto, o papel do vendedor é importante como desencadeador de negócios e supridor de necessidades, proporcionando retorno aos investimentos de sua empresa e contribuindo de diversas maneiras para a sociedade em que vive.

De acordo com Las Casas (2002), o maior problema encontrado no seguimento de vendas, sem sombra de dúvida, é a falta de reconhecimento da atividade, pois existe uma confusão muito grande nesta profissão devido ao fato de existir uma mão-de-obra de caráter sazonal. Com isso, cria-se a impressão de qualquer pessoa que eventualmente tenha perdido seu emprego em qualquer outro setor, poderá ingressar na área de vendas e obter sucesso. Porém, o vendedor

moderno não deve ser apenas um apresentador de informações acerca de seus produtos ou serviços, ao contrário, deve estar apto a responder a uma enorme gama de necessidades do seu cliente antes, durante e após a venda. Para isso, torna-se crescente a necessidade de profissionalização dos vendedores e a distinção de vendedores eventuais dos vendedores profissionais que se pretende analisar neste estudo. Havendo necessidade de profissionalização do vendedor de varejo, há que se encontrar os caminhos que levam a isso.

### **1.3 - Objetivos do trabalho**

O presente trabalho visa mostrar que resultados expressivos em vendas no varejo podem ser alcançados se os vendedores estiverem bem preparados para a execução de suas atividades e, para que isso possa acontecer, se faz necessário um investimento na capacitação destes funcionários.

Em outras palavras, o objetivo geral deste trabalho é explicitar a importância do treinamento profissionalizante do vendedor de varejo com fundamentos de marketing, e princípios de vendas. Alcançar este objetivo representou um desafio de complexa interpretação que obrigatoriamente perpassou os conceitos relacionados à marketing, de vendas, o vendedor, e seu perfil pessoal, etc.

Para atingir tal objetivo, inicialmente apresentou-se um sucinto histórico que, paralelo às mudanças das situações de transferências de bens, introduz a função de vendedor.

O interesse pelo estudo sobre treinamento de vendedores de varejo, agregando conhecimentos de marketing, deve-se a dois fatores principais. Primeiro, conforme afirmam Goldratt & Fox (1992), para aumentar a participação de mercado das empresas, que atuam em mercados cuja competição a cada dia mais se intensifica devido à entrada de novos concorrentes; e, segundo, o período atual é diferente de todos os outros, desde a Revolução Industrial. Pode-se justificar tal fato, se for considerada como verdadeira a premissa de Day (1999), que afirma estarem a

globalização e a mudança tecnológica gerando novas fontes de competição, devido à desregulamentação, à complexidade do mercado e o fluxo de informações. D'aveni (1995), assegura que não são apenas os segmentos industriais de alta tecnologia e rápido crescimento que se deparam com essa concorrência agressiva, mas também todos os outros setores da sociedade.

Muitos outros escritores da área de marketing ou economia têm observado o aumento da concorrência em diversos setores, de forma que o ambiente de vendas está merecendo um estudo cuja finalidade para as empresas seria a de elaborarem estratégias específicas, pois cada uma tem seus valores, recursos e mercado próprio.

Slack (1993) define concorrência como sendo a forma de operacionalizar algo de forma a estabelecer um vínculo entre a empresa e o mercado. Pode-se afirmar que o vínculo citado é que gera o diferencial competitivo, fazendo o cliente identificar-se com a empresa ou produto.

Sendo assim, nota-se a necessidade de encontrar dentro das corporações mecanismos facilitadores que possam contribuir para um melhor desempenho do setor de vendas perante a concorrência. Assim, a proposta deste trabalho é a efetiva valorização e requalificação da força de vendas de varejo, dotadas dos princípios de marketing e aliadas a um treinamento maciço.

Dessa maneira, buscam-se, neste trabalho, respostas para questões como:

O porquê de não se treinar os vendedores de varejo no Brasil.

O porquê não se ensinarem as técnicas de vendas nas escolas de administração e nos programas de marketing.

O porquê de os vendedores de varejo não se orgulharem da profissão no Brasil.

O porquê de não haver muito respeito com os vendedores no Brasil.

O que se propõe, neste estudo, é compor uma sólida base conceitual e prática de marketing, treinamento e vendas de varejo, com a finalidade de agregar contribuições pontuais e complementares ao processo de construção do futuro, seguindo o modelo proposto por este trabalho. Essa proposta concentra-se no esforço de capacitar amplamente o gestor de equipes e processos organizacionais a posicionar sua empresa em cenários complexos e competitivos que exigem uma gama nova de conhecimentos que permitam a conquista de resultados mediante a gestão de interesses e do pensamento estratégico como forma de modelar e construir o futuro da organização, utilizando-se sempre da colaboração efetiva de uma equipe apta a dar as respostas que o mercado necessita.

Sustentado e norteado por esta proposta, o marketing assume o papel de contribuir dentro deste esforço no que se refere à capacitação da visão e da ação do gestor por meio de abordagens e ferramentas do marketing e da comunicação, auxiliando e contribuindo para um melhor desempenho no segmento de vendas .

Compreender a dinâmica da evolução e do comportamento das variáveis competitivas de mercado será tomado como um ponto chave no desenvolvimento da disciplina.

Utilizar abordagens estratégicas e táticas de posicionamento e de construção de ações de mercado são respostas às demandas e situações do ambiente competitivo da organização, de forma a equilibrar suas necessidades e expectativas, bem como as dos demais componentes do ambiente (acionistas, clientes, empregados, sociedade e fornecedores).

O estudo foi realizado com base em conceitos de comportamento do consumidor diante das alternativas de compra na modalidade comércio-varejista, fundamentado em Kotler, Cobra, McCarthy, Drucker e outros.

#### 1.4 - Comentários metodológicos

São vários os autores que ressaltam a importância do planejamento da pesquisa, a fim de que se possam obter informações confiáveis e adequadas a seus propósitos. Assim, conforme Sellitz *et al.* (1974), "uma vez que o problema de pesquisa tenha sido formulado de maneira suficientemente clara para que possa especificar os tipos de informações necessárias, o pesquisador precisa criar o seu planejamento de pesquisa ... (o que) varia de acordo com o objetivo de cada pesquisa."

Estes autores também colocam que, embora cada estudo tenha objetivos e características próprias, em geral podem ser agrupados segundo quatro finalidades básicas, apresentadas a seguir em ordem crescente de conhecimento prévio requerido sobre o tema examinado. Tais finalidades são as seguintes: familiarizar-se com o fenômeno estudado (estudos formuladores ou exploratórios); apresentar precisamente as características de uma situação e/ou fenômeno (estudos descritivos); verificar a frequência com que um fenômeno ocorre; e verificar uma hipótese de relação causal entre variáveis.

Com base na classificação descrita, acredita-se que este trabalho se caracteriza como pesquisa exploratória de caráter conceitual, ilustrada por exemplos com os quais se procurou respaldar e clarificar as idéias e os argumentos desenvolvidos, embora sem nenhum tipo de comprovação empírica direta. Para Green e Tull (1978), os estudos exploratórios são recomendados quando se objetiva identificar e formular problemas mais adequadamente o que constitui um dos resultados deste trabalho.

Quanto aos métodos de pesquisa utilizados, este trabalho se caracterizou como uma ampla revisão bibliográfica sobre temas como marketing, vendas e treinamento. Precedeu-se também a uma análise documental especialmente útil a coletar os exemplos empresariais utilizados.

Entre as fontes consultadas, estão obras de referência desses assuntos, encontradas em bibliotecas tradicionais da área de negócios, como a da FEA/USP; foram acessadas também bases de dados eletrônicas, como o Proquest, além de artigos e informações coletados na internet; além disso foi realizada ampla busca em jornais e revistas de negócios, o que proveu as informações mais atualizadas.

A realização do estudo pode contribuir para a estruturação de pesquisas futuras mais aprofundadas, sobre o tema, apesar das limitações inerentes a esse método, sendo que a principal é a inviabilidade de generalização dos resultados encontrados.

### **1.5 – Os públicos**

Este trabalho visa a contribuir para os diversos públicos que atuam na área de treinamento, vendas e marketing, pois todos estão, de uma maneira ou de outra, desenvolvendo uma atividade complementar. Este trabalho tem a pretensão de contribuir com ações futuras, tais como o desenvolvimento de outros trabalhos acadêmicos, ou estudar novos programas de treinamento visando à melhora de desempenho de equipes.

Sendo assim, a apresentação relata um panorama histórico, com um distanciamento da produção meramente agrícola, em que a maioria das transações ocorria por meio de troca, para uma atividade formal, agora com uma produção em grande escala e com a necessidade de se colocar os excedentes em novos mercados.

O capítulo 2 procura estabelecer o que é marketing, sua diferença em relação a vendas e sobretudo sua aplicabilidade dentro das organizações e suas enormes contribuições para promover e dar visibilidade ao produto e a empresa.

No capítulo 3, busca-se definir vendas, suas técnicas, seus defeitos e principalmente suas carências, procurando-se demonstrar que uma atividade

aparentemente simples traz consigo enormes desdobramentos, e se bem trabalhada pode trazer grandes benefícios para as organizações.

Já, o capítulo 4 estuda o treinamento como ferramenta preponderante para as empresas no que se refere à melhora de desempenho das equipes de vendas que se utilizam deste mecanismo para melhorar sua vantagem competitiva.

A conclusão busca responder aos principais objetivos propostos neste trabalho, bem como sugerir novos estudos visando a uma melhora contínua do setor ora mencionado.

## **CAPÍTULO 2 - COMPREENDENDO MARKETING E O PROCESSO INTEGRADO AO TREINAMENTO DE VENDEDORES**

### **2.1 – Marketing**

Inúmeros novos estudos e publicações, conferências e debates, estabelecendo conceitos, fundamentos e teorias sobre marketing foram desenvolvidos à algumas décadas, com graus variados de acertos e erros.

Porém com o surgimento das teorias de Kotler, houve uma mudança total de paradigma no que se refere aos conceitos de marketing, pois ocorreu uma verdadeira revolução nos mecanismos de utilização das práticas mercadológicas, praticadas até então de maneira arcaica e pragmática. Com o surgimento dos trabalhos do autor acima referido, passa-se a ter um maior entendimento do que é mercado e tudo que compõe o mesmo, gerando-se uma nova maneira de conhecer e se adequar as reais necessidades de determinados seguimentos.

Entre estudar, desenvolver, ajustar e lançar produtos envoltos em características que se voltassem para a capacidade de satisfazer necessidades e desejos foram-se cerca de mais uns 20 anos.

Segundo Kotler, produzia-se e promovia-se para vender, e as definições do que seria marketing eram profundas e difusas."(o marketing) tem sido descrito, como uma atividade de negócios; como um grupo de atividades de negócios; como um fenômeno de comércio; como um estado de espírito; como uma função coordenadora, integradora, na definição de políticas; como um senso de propósitos dos negócios; como um processo econômico; como uma estrutura das instituições; como um processo de troca ou transferência da propriedade de produtos; como um processo de concentração, equalização e dispersão; como a criação de tempo, lugar e posse de coisas úteis; como um processo de ajustamento da demanda e da oferta, e muitas outras coisas." Kotler (1998).

Decorridos muitos anos, porém muito utilizado até os dias de hoje, produz-se o que o consumidor deseja para satisfazer suas necessidades, e há toda uma cultura de marketing estabelecida, sobre a qual passa-se a discorrer aqui.

Viu-se que os mecanismos de sobrevivência humana despertam nas pessoas estados definidos de insatisfação quando há a carência e a insatisfação que dela decorre. Imediatamente, desperta-se no homem o desejo de suprir esta carência, e com ele ativam-se os sentidos da iniciativa e da busca.

Presume-se então, que os atributos de marketing além de gerar um conhecimento sobre o produto, serve também como um facilitador no desempenho da função do vendedor, pois contribui de maneira substancial na atividade ora mencionada, facilitando e estimulando o consumidor na busca de determinados produtos ou serviços.

Já decorridas décadas desde as primeiras publicações de Kotler até os dias de hoje, e vistas a magnitude e o avanço imensuráveis que pôde desde então alcançar o pensamento de marketing, decididamente por ele influenciado, pode-se atribuir a este período a designação de Era Kotler. Seja em mérito pela sua incansável dedicação à pesquisa, ao estudo e ao debate, como pelo reconhecimento devido ao seu empenho pessoal em promover a difusão e o avanço do pensamento de marketing, percorrendo o mundo com suas obras, mas também pessoalmente em palestras, debates, seminários e congressos.

Antes de iniciar uma abordagem sobre marketing nas empresas, é necessário refletir sobre o significado do marketing segundo a óptica do treinamento aplicado para o setor de vendas.

### 2.1.1 - Definição do conceito de marketing

Marketing é, enquanto prática, “quase tão antigo quanto o mundo” e “o conceito de sua prática tem-se transformado paralelamente à evolução dos povos”, de acordo com Munhoz (1982), acompanhando o desenvolvimento dos diversos estágios econômicos da vida humana.

Segundo Drucker (1983), marketing é o processo pelo qual a economia é integrada à sociedade para servir às necessidades humanas.

De acordo com Levitt (1988), marketing é criar e manter clientes.

"Marketing é a atividade humana dirigida para a satisfação das necessidades e desejos, através dos processos de troca." Kotler (1992).

Segundo Kotler (1998), marketing é o processo de planejar e executar a concepção, a determinação de preço (*pricing*), a promoção e a distribuição de idéias, bens e serviços para criar negociações que satisfaçam metas individuais e organizacionais.

De acordo com Kotler (1998), marketing é uma função gerencial, que busca ajustar a oferta da organização a demandas específicas do mercado, utilizando como ferramentas um conjunto de princípios e técnicas. Pode ser visto, também, como um processo social, pelo qual são reguladas a oferta e demanda de bens e serviços para atender às necessidades sociais. É, ainda, uma orientação da administração, uma filosofia, uma visão. Essa orientação reconhece que a forma primordial da organização é satisfazer o consumidor, atendendo suas necessidades, levando em conta seu bem-estar a longo prazo, respeitadas as exigências e limitações impostas pela sociedade e atendidas às necessidades de sobrevivência e continuidade da organização

O marketing, segundo Kotler (2000), deve ser compreendido como um conjunto de esforços que tem por objetivo sofisticar a habilidade competitiva das empresas através de uma atuação qualitativamente diferenciada frente aos mercados consumidores. Marketing, tal como conceituado, já foi objeto de sólidos estudos, concepções teóricas e suas demonstrações, tendo-se desdobrado largamente, à par de suas múltiplas aplicações, variações e evoluções no cotidiano dos mercados.

"O ponto de partida para o estudo do marketing reside nas necessidades e desejos humanos. A humanidade precisa de comida, ar, água, roupa e abrigo para sobreviver Além disso, as pessoas desejam recreação, educação e outros serviços." Kotler (2000).

Segundo Las Casas (2000), marketing é um conjunto de atividades desempenhadas para obter e manter clientes com melhor retorno."

Nomes hoje reconhecidos internacionalmente deram ao marketing sua forma conceitual, traçando e estabelecendo princípios que o fundamentam, regendo a sua aplicação. Mas, apesar do farto e bem cuidado material já publicado, uma parcela imensa das pessoas ainda o desconhece, ou se pensa conhecê-lo, geralmente o toma simplesmente por propaganda, seja por não utilizá-lo em proveito de seus empreendimentos, como simplesmente por não ter se dedicado ao seu estudo.

Todos sabem sobre produtos "quentes". Quando a Sony projetou seu primeiro Walkman, quando a Nintendo apareceu com o primeiro videogame, e quando a Ford lançou o modelo Taurus, esses fabricantes tiveram milhares de encomendas. Eles tinham projetado os produtos "certos"; não os mesmos produtos, mas os que ofereciam novas vantagens. Drucker (1983), um dos principais pensadores da administração declara: "O objetivo do marketing é tornar a venda supérflua. É conhecer e compreender o cliente tão bem que o produto ou serviço sirva... e venda por si próprio."

Observando o texto acima, pode-se equivocadamente acerca do papel do marketing, concluindo, que o marketing por si só fará todo o trabalho de uma organização, sem a necessidade de nenhum outro tipo de contribuição. Na verdade, o que norteia este trabalho é a necessidade de demonstrar que o marketing possibilita um melhor conhecimento para o consumidor do produto ou serviço oferecido, de modo que quando um cliente se dirige a uma determinada organização em busca daquilo que lhe está sendo ofertado, o trabalho de quem atua na área de vendas seja sobre maneira facilitado, pois o consumidor por meios dos atributos de marketing, já tem as referências básicas sobre aquilo que deseja, restando ao profissional que atua em vendas se concentrar na atividade fim, que é a de transformar o desejo em realização.

Nota-se neste cenário, que a venda e a propaganda são partes de um grande "composto de marketing"(ou mix de marketing) - um conjunto de ferramentas que trabalham juntas para atingir o mercado. Pode-se definir marketing como o processo social e gerencial através do qual indivíduos e grupos tomam conhecimento daquilo que desejam e de que necessitam, criando e trocando produtos e valores uns com os outros. Para explicar essa definição, examina-se termos importantes: necessidades, desejos, demandas, produtos, valor, satisfação, qualidade, troca, transações, relacionamentos, posicionamento, concorrência e o composto de marketing. Esses termos serão analisados, para auxiliar empresas e seus profissionais de marketing e vendas a navegar com segurança pelas águas turbulentas, mas promissoras que há pela frente. Empresas bem-sucedidas serão as que puderem impor às suas estratégias de marketing o mesmo ritmo de mudança de seus mercados e de seus espaços de mercado.

## **2.2 – Conceitos equivocados sobre marketing**

O texto a seguir retrata, com bastante objetividade, os desvios provocados pelo uso incompleto ou desvirtuado do marketing.

Segundo Silva (1986), o marketing no mundo globalizado, ou na era do hedonismo, ganha interesse por motivos errados.

A idéia de marketing como mentira, como maquilagem exuberante que atrai para uma armadilha de vendas; ou pelo menos como uma atividade vazia, desprovida de tutano e seriedade, tem imperado no Brasil. Temos a certeza equivocada de que marketing é uma propaganda metida à besta, que trocou a agência pela corporação e as artes-finais pelo crachá eletrônico. Costuma-se pensar ainda que, quanto melhor o marketing maior o *hype* -- palavra do inglês que define a promessa que não se cumpre; o exagero que deliberadamente conquista para depois frustrar. Em bom português: empulhação.

Para o marketing, entretanto, a propaganda é apenas o meio mais eficiente de comunicar os benefícios de um produto ou serviço a públicos de interesse, de maneira que possibilite ao consumidor ter um conhecimento prévio daquilo que pretende adquirir e facilitar sobre maneira à atividade de vendas. É evidente que ações de comunicação visam sempre ressaltar os pontos positivos e omitir o que não interessa mostrar. Assim funciona a propaganda - que almeja, ainda ser divertida, surpreendente, marcante. Não é assim que funciona o marketing, processo que transcende em muitos aspectos as ações publicitárias. Enquanto para a propaganda é suicídio a admissão de pontos fracos (imagine o contra-senso de um anúncio de sabão em pó alertando para o desgaste que ele impinge às roupas ou para a poluição que causa ao meio-ambiente), para marketing é fundamental o reconhecimento dos desempenhos sofríveis, estejam eles no produto ou na própria empresa. Para marketing, suicídio seria não admitir os pontos fracos dos processos que ele representa: o sabão em pó que desistiu de tratar cada vez melhor as roupas do consumidor ou fingir que não vê que precisa reduzir seu impacto ambiental, estará fora do mercado em um par de anos.

Segundo Kotler (1998), o interesse pelo marketing no Brasil, consolidado na última década, parece estar ancorado naquela visão errônea da profissão como uma salada vistosa que envolve ações de comunicação, promoções criativas e gravatas menos conservadoras. É o marketing compreendido como uma atividade de apoio a vendas, como organização de eventos, como uma ocupação confinada ao meio

publicitário. Esse conjunto de percepções confunde o que é periférico com aquilo que é central; o instrumento com a inteligência que o conduz.

De todo modo, é fato que o apelo do marketing no Brasil tem sido sua pretendida superficialidade e o *glamour* que dela decorre. Enxerga-se o marketing como uma atividade da moda, pouco convencional, divertida, feita para jovens criativos. De início, nada do que ela propõe é definidor. Nada do que ela diz rompe a superfície. Marketing é, essencialmente, a compreensão do mercado e tornar eficiente e mutuamente lucrativa a relação entre a oferta de uma companhia e a demanda dos consumidores. O resto são coquetéis e *happy hours*. Quem precisa de marketing para atendê-los?

Segundo Cobra (1999), diagnosticado o quadro de astigmatismo, impõe-se uma pergunta: Por quê enxergar-se o marketing no Brasil desta forma equivocada? Há duas explicações cabíveis segundo o autor. A primeira é que os empresários nacionais, há 20 ou 30 anos, tomaram o novo conceito pela sua aparência. Reduziram-no (se é que o chegaram a compreender de fato), esvaziando-o à medida que o adotavam. Desta forma, puderam se dizer a par com as últimas tendências internacionais (o *flair* global costuma ser frívolo; o espírito, colonial), sem precisarem operar as inflexões de gerenciamento que a lógica de marketing imporia a seus negócios. O resultado foi uma adaptação do conceito de marketing ao mercado brasileiro, ambiente em que o cliente é tradicionalmente um insignificante. Importou-se o verniz do marketing mas teve-se o cuidado de deixar de fora sua medula. Cristalizou-se, com os anos, a compreensão do marketing pela perfumaria que a ele se assacou.

O outro suporte para o astigmatismo com que se olha o marketing é a época em que vive-se atualmente. Esse início do século XXI, tem sido um tanto filistino. Vive-se uma era em que a aparência é tudo. Antes de ser, o sujeito precisa parecer que é. Um profissional é mais o que ele gaba, muito mais o que ele fala, do que aquilo que ele realmente acrescenta, pensa ou faz (por isso há tantos politiqueiros bem-sucedidos no mundo corporativo brasileiro. Gente que não produz nada, não

agrega valor algum ao negócio, mas que têm a epiderme bem trabalhada, o sorriso adequado, a pose correta).

Na medida em que o marketing é visto como a disciplina do superficial, do brilho fácil, do embuste recheado de charme, ele se torna a disciplina do novos tempos. E chega-se à contradição suprema de um consumidor insatisfeito enunciar "isso é puro marketing", usando o nome da doutrina que o toma como a causa e a consequência de um negócio, para denotar as situações em que se sente enganado, usurpado por mercadores astutos. Marketing, quem diria, sendo apontado como o pivô da insatisfação de consumidores. Uma realidade brasileira, específica, absurda.

### **2.3 - Necessidades, Desejos e Demandas**

A premissa básica da disciplina Marketing baseia-se no fato de que o ser humano tem necessidades e desejos a serem satisfeitos. Sendo assim, na medida que se tem um conhecimento prévio daquilo que o consumidor necessita, se torna mais fácil a negociação, pois se mantém um esforço canalizado para atender às necessidades específicas do cliente, não despendendo esforços para se descobrir o que o cliente quer.

Segundo Aguiar (1991), necessidades humanas são estados de carência. Pode ser entendida como um estado de privação de alguma satisfação básica ou sentida. A pessoa precisa de alimentos, vestuário, moradia, segurança, afeição, estima, conhecimento e auto realização. Essas necessidades não são criadas pelos profissionais de marketing, são uma parte básica da constituição do homem. Quando uma necessidade não é satisfeita, ele tenta reduzi-la ou procura um objeto que a satisfaça. Os que pertencem a sociedades menos desenvolvidas possivelmente tentam reduzir seus desejos e satisfazê-los com o que for possível. O homem das sociedades industriais poderá tentar encontrar ou desenvolver objetos que irão satisfazer suas necessidades.

Segundo Aguiar (1991), o homem tem desejos quase ilimitados, mas recursos limitados. Portanto, ele deve escolher produtos que lhe ofereçam mais valor e satisfação pelo dinheiro gasto. Quando os desejos podem ser comprados, tornam-se demandas, ou seja, desejo mais poder de compra. Para as classes mais abastadas, um Honda Civic pode significar transporte básico, preço baixo e economia de combustível. Um Mercedes pode significar conforto, luxo e *status*. As pessoas escolhem os produtos cujos benefícios lhes proporcionem o máximo de satisfação, conforme seus desejos e recursos financeiros.

As empresas que se destacam por sua orientação para marketing, empenham-se ao máximo em conhecer as necessidades, desejos e demandas de seus clientes. Fazem pesquisas sobre os consumidores e analisam suas queixas, perguntas, garantias e serviços que lhes são prestados. Segundo Kotler (1998), “os vendedores são treinados para descobrir os desejos não-realizados do cliente. Eles observam clientes que usam seus produtos e de seus concorrentes, e os entrevistam a fundo quanto às suas preferências.” A compreensão detalhada das necessidades, desejos e demandas do cliente é um importante subsídio para o planejamento de estratégias de marketing. Nessas grandes empresas, os empregados de todos os níveis - inclusive os gerentes mais graduados - aproximam-se dos clientes, tentando permanentemente compreender suas necessidades e desejos. Por exemplo, os altos executivos da Wal-Mart tiram dois dias por semana para visitar lojas e misturar-se aos clientes. Na Disney World, pelo menos uma vez na sua carreira todo gerente passa um dia passeando pelo parque vestindo uma fantasia de Mickey, Minnie, Pateta ou outros personagens. Na verdade, todos os gerentes da Disney World passam uma semana por ano na linha de frente - vendendo bilhetes, pipocas, ou coordenando a entrada e saída das pessoas nos brinquedos. Na Motorola, além de observarem os desejos dos clientes, analisarem suas queixas e estudarem os registros de serviços prestados a eles, os altos executivos vão rotineiramente aos escritórios dos clientes para terem um melhor *insight* de suas necessidades. E na Marriott International Inc., para manter contato com os clientes, o presidente Bill Marriott lê pessoalmente cerca de dez por cento das oito mil cartas e dois por cento dos 750 mil cartões com comentários enviados anualmente pelos hóspedes.

De acordo com Las Casas (2002), são vários os fatores que interferem no comportamento de compra e que afetam a escolha do consumidor por determinado produto ou marca. Fatores culturais, sociais, familiares, econômicos e psicológicos agem em conjunto de forma a tornar complexo a identificação do fator preponderante em uma decisão de compra. No mundo atual, com as arenas cada vez mais competitivas, o conhecimento destes torna-se primordial na busca da tão almejada vantagem competitiva pelas empresas e organizações.

Tal conhecimento é fundamental para a compreensão das necessidades e desejos de determinados grupos e para a determinação de mercados-alvo a serem atendidos por uma empresa, bem como, na definição de estratégias e compostos de marketing que deverão ser utilizados, Sandhusen (1993). Os fatores psicológicos muitas vezes são negligenciados pelas empresas que não dispõem de profissionais capacitados para interpretá-los e conhecê-los mais profundamente. Na maioria das vezes aqueles que lidam mais diretamente com o consumidor, também não estão preparados e se prendem ao preço do produto, considerando-o como fator determinante na decisão de compra. Esquecem que não só o preço agrega valor ao cliente, mas também o serviço (por exemplo: o bom atendimento). Fatores psíquicos também influenciam a decisão de compra por determinadas marcas de produtos independentes de seu preço. O preço elevado, muitas vezes, acaba sendo o fator determinante que leva à aquisição daquele produto e não de outro mais barato, na medida em que atua elevando à auto-estima de quem o utiliza. Com isto, objetiva-se refletir sobre estes fatores psicológicos que interferem no comportamento de compra do consumidor, através do estudo da teoria motivacional de Maslow. O intuito deste capítulo, é fazer uma análise dos pressupostos fundamentais desta teoria, refletindo em novas possibilidades de seu uso, pelas empresas e pelos profissionais de marketing e vendas, indo além dos conceitos da hierarquia das necessidades.

Diversos são os fatores que influenciam ou determinam a aquisição de um produto por um consumidor. Churchill & Peter (2000), descrevem o processo de compra de produtos ou serviços definindo-o em cinco etapas: reconhecimento da necessidade, busca de informações, avaliação das alternativas, decisão de compra e

avaliação pós compra. Segundo os autores, o reconhecimento de uma necessidade pode advir de estímulos internos (fome, sede, cansaço ou interesses pessoais) ou externos (comerciais em geral, incentivo de outras pessoas etc.). Já a busca de informações é o que dá referencial básico que o consumidor precisa, pois partindo disso o consumidor passará a contar com alternativas, e dessas alternativas ele optará ou não por realizar a compra.

Os autores acima citados, dizem que quando os estímulos ou impulsos são internos ao indivíduo são chamados de motivação.

A teoria da motivação de Maslow é citada pela maioria dos autores expressivos na área de marketing como Kotler (1998); Churchill & Peter (2000), e também por Sandhusen (1993), Semenik & Bamossy (1995). Para esses autores o conhecimento dessa teoria é necessária ao profissional de marketing, visando a compreensão dos fatores psicológicos determinantes do comportamento humano e, portanto, do comportamento de compra do consumidor.

Deste modo, Kotler (1998), afirma que “a teoria de Maslow ajuda o profissional de marketing entender como vários produtos se ajustam aos planos, metas e vidas dos consumidores potenciais”. Esta teoria é fundamental para a compreensão dos fatores que motivam o comportamento, impulsionando o indivíduo a agir. A teoria motivacional possibilitaria a compreensão, principalmente, da primeira etapa do processo de compra descrito acima; o reconhecimento da necessidade, sendo assim, o profissional que atua em vendas pode-se valer da aplicabilidade que é conferida para marketing e associá-la ao seu repertório, criando mais um diferencial no que se refere ao atendimento ao cliente.

### **2.3.1 - Hierarquia das necessidades de Maslow**

Maslow procurou compreender e explicar o que energiza, dirige e sustenta o comportamento humano. Para ele, o comportamento é motivado por necessidades a que ele deu o nome de necessidades fundamentais. Tais necessidades são baseadas

em dois agrupamento: deficiência e crescimento. As necessidades de deficiência são as fisiológicas, as de segurança, de afeto e as de estima, enquanto que as necessidades de crescimento são àquelas relacionadas ao autodesenvolvimento e auto-realização dos seres humanos Huit (1998).

Para ele tais necessidades apresentam-se numa hierarquia de importância e premissa, conforme ilustrado na FIGURA 1.

Figura 1 – Hierarquia das Necessidades – Pirâmide Motivacional



**Fonte: Chiavenato, 1994.** Necessidades de auto realização, necessidade de estima, necessidades de amor/sociais, necessidades de segurança e necessidades fisiológicas.

As necessidades fisiológicas se referem às necessidades biológicas dos indivíduos, como a fome, a sede, o sono. São as mais prementes e dominam fortemente a direção do comportamento caso não estejam satisfeitas.

“Se todas as necessidades estão insatisfeitas e o organismo é dominado pelas necessidades fisiológicas, quaisquer outras poderão tornar-se inexistentes ou latentes. Podemos então caracterizar o organismo como simplesmente faminto, pois a consciência fica quase inteiramente dominada pela fome. Todas as capacidades do organismo servirão para satisfazer a fome...” Maslow (1975).

Assim, uma pessoa dominada por esta necessidade tende a perceber apenas estímulos que visam satisfazê-la, sua visão de presente e futuro fica limitada e determinada por tal necessidade.

Maslow (1975), ressalta que é impossível a uma pessoa faminta pensar em liberdade, amor, sentimentos humanitários e respeito, pois tais conceitos e sentimentos “não encham o estômago”.

As necessidades de segurança surgem na medida em que as necessidades fisiológicas estejam razoavelmente satisfeitas. Levam a pessoa a proteger-se de qualquer perigo, seja ele real ou imaginário, físico ou abstrato. Semenik & Bamossy (1995), enfatizam que todo ser humano necessita de abrigo e proteção para o corpo e de manutenção de uma vida confortável. Assim, como na necessidade fisiológica, o organismo pode ser fortemente dominado por tal necessidade, que passa a dirigir e a determinar a direção do comportamento.

Tendo satisfeitas as necessidades acima, surgem as necessidades de amor, afeição e participação. Segundo Maslow (1975), esta se refere à necessidade de afeto das pessoas que se têm consideração (namorado, filhos, amigos). São necessidades sociais presentes em todo ser humano: “... a pessoa passa a sentir, mais intensamente do que nunca, a falta de amigos, de um namorado, de um cônjuge ou de filhos (...) seu desejo de atingir tal situação será mais forte do que qualquer coisa no mundo” Maslow (1975). Para ele a frustração dessas necessidades levam à falta de adaptação e a psicopatologias graves.

As necessidades de estima se referem às necessidades ou desejos das pessoas de uma auto-avaliação estável, bem como, uma auto-estima firme. A satisfação desta necessidade gera sentimentos de auto-confiança, de valor, de capacidade e sentimento de utilidade. Sua frustração leva a sentimentos de inferioridade, fraqueza e desamparo Maslow (1975).

As necessidades de auto-realização são necessidades de crescimento e revelam uma tendência de todo ser humano em realizar plenamente o seu potencial. “Essa tendência pode ser expressa como o desejo de a pessoa tornar-se sempre mais do que é e de vir a ser tudo o que pode ser” Maslow (1975). O aparecimento desta necessidade supõe que as anteriores estejam satisfeitas.

Diferentemente das necessidades anteriores, a necessidade de auto-realização não se extingue pela plena saciação. Quanto maior for a satisfação experimentada por uma pessoa, tanto maior e mais importante parecerá a necessidade, Hampton (1992).

Além da auto-realização, posteriormente, Maslow acrescentou à sua teoria, o desejo de todo ser humano de saber e conhecer e de ajudar os outros a realizar seu potencial.

Há assim, uma necessidade natural do ser humano de buscar o sentido das coisas de forma a organizar o mundo em que vive. São necessidades denominadas cognitivas e inclui os desejos de saber e de compreender, sistematizar, organizar, analisar e procurar relações e sentidos Maslow (1975). Tal necessidade viria antes da auto-realização, enquanto que a necessidade de ajudar os outros a se auto-desenvolver e a realizar seu potencial – a que ele deu o nome de transcendente – viria posteriormente à auto-realização, Huitt (1998).

Maslow (1975), ressalta que existem certas condições para que as necessidades fundamentais possam ser satisfeitas: a liberdade de falar e agir como se deseja, desde que não se fira o direito alheio, liberdade de auto-expressar-se, de investigar e procurar informações, de se defender e buscar justiça, equidade e ordem dentro do grupo, são exemplos de condições prévias para que sejam satisfeitas às necessidades fundamentais. Para Maslow, sem essas precondições seria impossível a satisfação das necessidades.

Maslow, entretanto, conclui que sua teoria motivacional não é a única a explicar o comportamento humano, pois nem todo comportamento é determinado

pelas necessidades. Afirma ainda que as necessidades fundamentais são em grande parte inconscientes. Para ele, fatores sócio-culturais influenciam na forma ou objetos com que os homens buscam satisfazer suas necessidades, mas não modificam substancialmente a hierarquia motivacional proposta.

### **2.3.2 - Teoria da motivação e sua utilização no marketing**

Conforme mencionado acima, a teoria da motivação é bastante conhecida e utilizada pelos profissionais de marketing para o conhecimento do comportamento do consumidor. Conforme exemplificam Churchill & Peter (2000), os fabricantes de roupas devem estar atentos, não só para atender a necessidade de vestir-se dos consumidores, mas também às suas necessidades sociais, poderia-se acrescentar também o atendimento da necessidade de estima. Assim, quando os profissionais de marketing utilizam a imagem da Angélica em roupas e calçados infantis estariam, não só atendendo a uma necessidade mais básica de vestir-se, mas também a uma necessidade social (pertencer e ser aceita pelo grupo) e, na medida em que é aceita pelo grupo a criança sente elevada sua auto-estima. Portanto, através de um único produto se atenderia a três necessidades da criança (e/ou de seus pais).

As necessidades fisiológicas e de segurança são consideradas mais básicas (biológicas e instintivas), sendo as mais primitivas do ser humano. São essenciais para a sobrevivência de qualquer indivíduo ou organismos, mas fatores psicológicos e inconscientes interferem no modo como cada indivíduo irá buscar a satisfação dessas necessidades. Pode-se pensar em uma necessidade exagerada por mecanismos de segurança (cadeados, alarmes contra roubos etc.), uma pessoa pode estar sendo motivada a adquiri-los por fatores psíquicos como uma neurose. Uma pessoa também é, muitas vezes, levada a alimentar-se exageradamente por compulsão por comida (há pessoas que também aumentam o apetite quando ansiosas), ou ser levada a matar sua fome com um Big Mac, por necessidade de prestígio social, que se relaciona-se com a auto-estima, conforme salientou-se acima.

Pode-se presumir então que mesmo necessidades mais básicas como as fisiológicas, as de segurança e também as necessidades sociais são influenciadas por fatores psíquicos e não podem ser dissociados na compreensão do comportamento do consumidor.

São esses fatores que explicam, principalmente, a procura por determinadas marcas (Zoomp ou Coca-Cola pelos jovens, BMW por um executivo ou uma roupa do Digimon pelas crianças).

As necessidades de auto-estima e de auto-realização são consideradas mais elevadas, relacionadas a fatores psicológicos e não biológicos ou instintivos. Churchill & Peter (2000) consideram que tais necessidades são buscadas pelos consumidores através da compra de marcas que oferecem prestígio, da busca de cursos universitários, da participação em organizações beneficentes dentre outros.

Acredita-se, no entanto, que a teoria de Maslow possibilita compreender os fatores psicológicos que interferem em todo processo de compra, desde o reconhecimento de uma necessidade até a decisão e avaliação no pós compra e, não só no reconhecimento de necessidades, conforme analisaram Churchill & Peter (2000).

### **2.3.3 - Para além da hierarquia das necessidades**

Ao estudar a teoria de Maslow, busca-se compreender também os fatores psicológicos que interferem não só na detecção do consumidor de que existe uma necessidade, mas em todo o processo da compra.

Para a compreensão deste pressuposto é necessário ir além do que os autores de marketing relatam sobre a teoria de Maslow. Percebe-se que, assim como, na administração de empresas, essa teoria é analisada de forma simplista por essa categoria de profissionais ( e muitas vezes por psicólogos), presos somente à uma análise restrita da hierarquia das necessidades.

A afirmação de Maslow (1975), no que se refere as condições fundamentais para a realização destas necessidades não são comentadas ou consideradas nas reflexões dos diversos teóricos que estudam sua teoria: “A liberdade para falar e agir como se deseja, desde que não se fira o direito alheio, liberdade de auto-expressar-se, de investigar e procurar informações, de se defender e buscar justiça, equidade e ordem dentro do grupo, são exemplos de condições prévias para que sejam satisfeitas as necessidades fundamentais”, Maslow (1975). Para ele, isto decorre em função de desejos que se encontram intimamente ligados às necessidades, estes se traduzem no desejo de saber e conhecer que expressam uma busca constante do ser humano em dar significado às coisas.

Portanto, mais do que atender a uma necessidade, um produto ou serviço deve proporcionar às condições acima, buscando não só a satisfação do cliente, de suas necessidades e desejos, mas superando, dessa maneira, criar mais valor à ele. Exemplo: quando adquire-se um produto e nele vem especificado de forma clara seus ingredientes, validade, data de fabricação, modo de utilizá-lo, um telefone para atendimento ao cliente (que funcione de forma eficaz); pode-se afirmar que as condições acima estariam sendo proporcionadas, portanto estaria motivada a utilizar e comprar novamente o produto. Um exemplo contrário da insatisfação, é o que irá ser exposto a seguir: “O cliente é abordado por um representante da editora Globo em sua casa para assinar o gibi Turma da Mônica. O gibi atende a algumas necessidades que considera-se importantes (como lazer, desenvolvimento da leitura e melhoria na interpretação de texto, auxiliando o processo cognitivo da criança). Como estava um pouco relutante, o vendedor disse que também receberia, via correio, uma fita de vídeo da Turma da Mônica. Como sabe-se que crianças adoram desenhos, resolve-se assinar a revista. As revistas chegavam sem data específica e às vezes atrasavam, as crianças cobravam a fita que não chegava. Resolve-se então ligar para o serviço de atendimento ao consumidor e não se obtve solução, disseram que o vendedor estava enganado, mas que iriam enviar o vídeo. Nada veio e as crianças cobram novamente. Tenta-se novamente, mas não resolve-se os problemas e passavam horas esperando o atendimento – e nada – entra-se no site da Turma da

Mônica e coloca-se a decepção, e nada, nenhuma resposta é dada. Conclusão: O cliente não quer mais assinar nenhuma revista que seja desta editora.”

O exemplo acima demonstra que o produto atendia perfeitamente as necessidades do consumidor, no entanto, condições essenciais como a de busca de justiça, auto-expressar-se e ser ouvido, conforme diz Maslow, não foram asseguradas o que gera uma desmotivação em relação àquele produto e/ou em relação à empresa. Tal fato, interferiu na avaliação pós-compra levando a uma insatisfação com a troca realizada e, provavelmente interferirá numa decisão de compra futura.

Maslow possuía uma visão humanista, acreditando no potencial de auto-realização de todo ser humano. Sabia que algumas condições eram fundamentais para alcançar esta realização e o desenvolvimento sadio do ser humano; consideração, empatia e congruência (autenticidade). As pessoas querem ser consideradas, aceitas e respeitadas, necessitam ser escutadas (empaticamente, com o outro colocando-se no lugar dela), busca-se a autenticidade, deseja-se tratamento com transparência e veracidade. Este é outro aspecto desconsiderado na compreensão da teoria de Maslow.

A compreensão destes pressupostos, citados acima, é essencial, não só para aquele que lida mais diretamente com o consumidor, como nas estratégias de marketing a serem adotadas pelas empresas. São aspectos importantes das relações interpessoais que devem ser considerados, pois o serviço e atendimento prestado pela empresa também agrega valor ao cliente e sem sombra de dúvida deve ser estendido também a vendas.

Um exemplo: quando alguém vai ao Banco e enfrenta uma fila enorme durante 20, 30 minutos ou mais, sente-se desconsiderado, suas necessidades não foram ouvidas pela empresa, portanto, seu relacionamento com o Banco começa a ficar frágil. Quando se promete algo (como no caso da fita de vídeo acima) e aquilo não é cumprido, também as pessoas sentem-se desconsideradas, percebe-se que a empresa não foi autêntica e transparente. Esse deve ter sido o sentimento do sujeito

que colocou fogo em seu carro em plena rua na cidade de São Paulo (conforme noticiário da TV), não foi considerado, não foi escutado, não tiveram com ele uma relação autêntica e congruente.

Escutar o cliente é fundamental, compreendendo o que está por trás de sua fala e de suas atitudes, pois quanto mais o conhecer, melhor pode-se atender aos seus desejos e necessidades e, “superar a concorrência”.

Portanto, assim como nas relações interpessoais, acredita-se na necessidade de humanização, principalmente dos serviços e atendimentos prestados ao consumidor. Tal tipo de relação não só levaria a empresa ou organização a uma vantagem competitiva, mas contribuiria para uma vida mais saudável, psicologicamente falando, para o ser humano. Neste sentido a fidelização do cliente, buscada pelas empresas nos dias atuais, ocorreria naturalmente, sem grandes esforços e com uma grande contribuição oferecida pelo profissional de vendas preparado e treinado.

Assim, os profissionais de vendas devem, não só conhecer a teoria de Maslow, conforme orientam os autores acima citados, mas compreendê-la mais profundamente de forma a considerar o consumidor como um ser humano: respeitando-o na elaboração e consecução de suas estratégias e compostos de marketing.

Em tempos de intensa competitividade o conhecimento dos fatores que influenciam o comportamento do consumidor nas decisões de compra é fundamental para a sobrevivência das organizações.

Conforme analisa-se acima, os fatores psicológicos interferem em todo processo de compra de um produto, portanto, devem ser bem compreendidos e interpretados pelos profissionais de marketing e por todo aquele que lida direta ou indiretamente com o cliente.

A teoria motivacional de Maslow possibilita a compreensão do ser humano e de suas necessidades e, mais do que isto, sua concepção humanista acredita no potencial de realização de todo ser humano. Para a realização de tal potencial condições prévias são fundamentais: consideração, respeito, transparência, liberdade de auto-expressão, justiça etc.

Esta teoria permite a compreensão do comportamento de compra do consumidor, desde a identificação de uma necessidade até a avaliação no pós-compra.

Se faz necessário uma compreensão mais profunda desta teoria, análises simplistas podem não permitir a sua perfeita utilização tanto na administração de empresas, quanto no marketing e vendas.

Acredita-se que outros aspectos psicológicos e cognitivos (analisados por outras teorias) também auxiliam na compreensão do comportamento humano, mas ultrapassam ao limite de estudo proposto neste trabalho.

#### **2.4 - O pensamento de vendas e a satisfação do consumidor**

De acordo com Abreu (1994), a satisfação do consumidor é um dos pilares do conceito de vendas. Do início do século até os dias atuais, ela tem sido estudada através de diferentes abordagens, que ressaltaram, sucessivamente, diversos aspectos do comportamento do consumidor: sua dimensão econômica, comportamental, cognitiva e emocional. Ao longo desse período, o conceito de satisfação foi, também, objeto de discussões teóricas, suscitadas, na década de 1970, pelo surgimento dos movimentos de defesa dos consumidores. Embora estes debates tenham apontado a necessidade de um entendimento mais "social" do conceito de vendas, o exame da literatura mostra que a satisfação do consumidor continua sendo investigada, essencialmente, como fenômeno individual.

"O conceito de vendas requer uma orientação para o cliente, apoiada pelo marketing integrado, que tenha a satisfação do cliente como elemento-chave para a obtenção de um volume de vendas lucrativo a longo prazo" Kotler (1998). A partir da década de 50, de acordo com Cochoy (1996), essa visão, hoje clássica, passa a orientar a teoria e a prática da disciplina. A satisfação do consumidor é, para as empresas, o único meio de conseguir obter e manter clientes. Constitui, portanto, um objetivo imprescindível para as organizações, Levitt (1990).

O tema da satisfação do consumidor vem sendo estudado desde os primórdios do marketing. No interesse do alcance dos objetivos deste trabalho, será traçado um panorama das abordagens que foram sucessivamente utilizadas para investigar a satisfação do consumidor.

#### **2.4.1 - A Teoria econômica**

Os economistas foram os primeiros a abordar o tema da satisfação no início do século XX, de acordo com Penteadó (1984). A teoria econômica do comportamento do consumidor pressupõe que toda compra envolve uma escolha, efetuada em função da busca de maximização de sua utilidade. De acordo com ela, o consumidor distribui seus gastos de modo a obter dos seus recursos (limitados), o maior retorno possível. Aquilo que se retira da compra não equivale ao valor do objeto e sim à sua utilidade para o comprador. Assim, por exemplo, o primeiro terno adquirido por um jovem possui uma utilidade maior que o segundo. Com ele, será possível procurar emprego, comparecer a festas e reuniões sociais. O segundo acrescenta apenas a possibilidade de trocar de roupa. A busca de maximização da utilidade é o princípio que orienta as escolhas do consumidor, que, por exemplo, optará por adquirir três camisas ao invés de um segundo terno, pois obterá dessa opção um retorno comparativamente mais favorável.

O conceito de utilidade, originário da economia, tem parentesco com o de satisfação. Bennett e Kassarian (1995), escrevem: "Usamos as palavras 'satisfação' e 'utilidade' para definir aquilo que os consumidores querem maximizar. As duas

palavras estão relacionadas de tal maneira, que podemos falar em utilidade como a medida da satisfação das necessidades e desejos" . Dentro dessa perspectiva, a satisfação resulta de um processo essencialmente racional, que busca equacionar da melhor forma possível duas variáveis: a renda disponível e o preço de bens e serviços a serem adquiridos. "(...)O consumidor busca maximizar sua satisfação total a partir de um certo nível de renda e de um determinado leque de preços de produtos" Robertson (1990).

As críticas a esse modelo são numerosas e podem ser encontradas na maioria dos clássicos da literatura de comportamento do consumidor. Basicamente, elas apontam o fato de que a análise se restringe a dois fatores de ordem econômica: preço e renda, Kotler (1998). Colocam, também, em questão o pressuposto da racionalidade do consumidor. Britt (1996), observa: "Mesmo se tivéssemos todo o conhecimento sobre qualidade, preço, e quantidade de produtos produzidos, provavelmente não agiríamos de forma racional para obter o melhor preço". O modelo, em suma, é imputado de tentar explicar "como o consumidor deveria se comportar" e segundo Bennett e Kassarian (1995), deveria ser racional e movido exclusivamente por fatores econômicos, em vez de procurar saber como o consumidor se comporta de fato. Kotler (1998), observa que, esse modelo, analisa somente uma pequena parte da "caixa preta", que é o consumidor.

#### **2.4.2 - A teoria behaviorista**

Segundo Skinner (1996), a psicologia procura à partir da década de 1950, trazer sua contribuição para uma melhor compreensão dessa "caixa preta". A escola do behaviorismo foi a primeira a ingressar na área de "comportamento do consumidor", que não por acaso, conserva, até hoje, este nome.

Segundo Chiavenato (2000), o termo behavior ou comportamento possui, dentro dessa área de conhecimento, um sentido específico. De acordo com a teoria behaviorista, o ser humano é "uma página em branco", preenchida, ao longo do seu desenvolvimento, pela interação com o ambiente. Os estímulos oferecidos por este

suscitam respostas que, por sua vez, serão recompensadas ou punidas, reforçando ou extinguindo determinados comportamentos. Assim, aprendemos a repetir certos atos, enquanto "desaprendemos" outros, moldando aos poucos, um conjunto de comportamentos que somados, constituem uma espécie de repertório da nossa conduta frente ao mundo.

A teoria deriva do modelo pavloviano de condicionamento. Segundo Skinner (1996), o representante mais célebre dessa abordagem, "(...) reagimos de determinada forma porque ações similares no nosso passado tiveram conseqüências particulares". Expectativas, personalidade, desejos, emoções, atitudes e outros elementos oriundos de uma suposta "vida interna" não passariam de ficções criadas pela psicologia "mentalista". Uma análise verdadeiramente científica dispensaria a necessidade de tais explicações; ela buscaria "(...) entender, explicar e prever o comportamento humano no mesmo sentido em que os cientistas entendem, explicam e preveem o comportamento de forças físicas, de fatores biológicos, ou mais perto de nós, o comportamento de mercadorias e preços no mercado econômico", Berelson (1998). Visando alcançar esse objetivo, a teoria behaviorista trabalha exclusivamente com aspectos diretamente observáveis e registráveis: estímulos fornecidos pelo ambiente e respostas comportamentais. O ser humano é reduzido a seu comportamento, única variável observável e tangível capaz de defini-lo em termos cientificamente aceitáveis. "A visão estímulo - resposta (E-R) postula que o comportamento, (por exemplo, o ato de compra), é uma resposta a algum estímulo externo ao sujeito", Nicosia (1999). Tudo o que possa existir entre estes dois elementos observáveis pertence ao mundo da ficção e não merece, portanto, ser investigado. Na área de vendas, essa visão resulta numa concepção de satisfação restrita ao reforço, isto é, à recompensa obtida em decorrência de determinada transação. A obtenção do reforço levará à repetição do comportamento, em busca de nova recompensa, e, portanto, a tão almejada lealdade do consumidor. Conforme exemplo citado por Kotler (1998), "A dona de casa tenderá a adquirir a mesma marca de café todas as vezes em que vai ao supermercado, enquanto esta for recompensadora e a configuração não mudar. Mas se a resposta aprendida ou o

hábito não for reforçado, a força do hábito diminui e pode até finalmente se extinguir".

A teoria behaviorista substitui o homem racional proposto pela teoria econômica, por um ser moldado pelo ambiente. Os estímulos, recompensas e punições propiciados pelo meio constróem a organização de seu comportamento, independentemente de qualquer processo interno, racional ou não. Longe de avaliar sistematicamente as opções que lhe são oferecidas, o consumidor apenas aprende, como um animal condicionado, a responder favoravelmente ou não a determinados estímulos. Seu comportamento é governado por fatores que escapam ao seu controle (os estímulos), que podem ser identificados e, eventualmente, manipulados por cientistas.

A proposta de utilizar esses mecanismos para influenciar o comportamento dos consumidores motivou um ataque que marcou a história de vendas. O livro *Hidden Persuaders* de Vance Packard publicado em 1957, o autor empenhou-se em denunciar as táticas de manipulação das agências de publicidade e pesquisa e despertou a atenção da imprensa e do público, Zülzke (1991).

Essa reação suscitou, por sua vez, a resposta de psicólogos envolvidos com a disciplina de marketing. Em um artigo originalmente publicado na *Harvard Business Review* em 1998, Bauer (1996), investe contra a idéia de irracionalidade do consumidor. Questiona tanto os economistas como seus críticos ao afirmar que a racionalidade da teoria econômica é indevidamente assimilada à motivação pecuniária. "Uma pessoa pode comprar um determinado carro porque combina com a imagem que tem de si mesma; ou mesmo porque gosta do sentimento de força que lhe dá o ato de dirigir um carro potente. Mas não vejo qualquer razão para dizer que um homem é mais 'racional' em querer transporte do que em querer respeito próprio e a estima dos outros (...)". Ser racional não significa necessariamente efetuar escolhas, exclusivamente, em função de fatores financeiros. "As pessoas compram muitas coisas por razões não econômicas (...)".

Ao devolver ao consumidor o qualificativo de "racional", Bauer defende a posição atacada por Packard: o alvo das agências de publicidade não é um ser indefeso. Ele sabe o que quer e somente se deixa persuadir quando isto lhe convém. Dentro dessa perspectiva, tentar convencê-lo através de "vantagens psicológicas" é legítimo. Não se trata de manipular os consumidores e sim de oferecer-lhes aquilo que desejam e que não necessariamente se limita a elementos estritamente materiais.

Ao mesmo tempo em que devolve ao consumidor o qualificativo de racional, a argumentação de Bauer (1996), justifica o uso dos recursos oferecidos pela psicologia, fazendo deles um instrumento de tradução e não mais de manipulação. Trata-se, contrariando as denúncias de Packard, de entender o consumidor e não de influenciá-lo.

Estando ainda nos primeiros passos, do conceito de vendas, visando promover a "satisfação do cliente" e não mais apenas levá-lo a comprar mais e mais, independentemente de suas necessidades.

Essa proposta devolve ao consumidor o papel de agente conferido pela teoria econômica e confiscado pelo behaviorismo. É importante, porém, sublinhar que essa devolução é apenas parcial. O psicólogo Leavitt (1996), afirma: "Embora irracional, há uma lógica interna no comportamento". A ambigüidade da expressão reflete a postura da nova abordagem proposta pela psicologia. O comportamento do consumidor pode ser traduzido em termos racionais, mas essa racionalidade não lhe pertence. Ela precisa ser extraída de suas ações por cientistas treinados para encontrar regularidades e leis onde, à primeira vista, só existe caos. O consumidor talvez não saiba o que está fazendo (sua "lógica" é irracional), mas a ciência pode descobrir porque ele opta por esse ou àquele produto e identificar aquilo que o satisfaz.

### 2.4.3 - A teoria cognitivista

Segundo Robertson (1990), os behavioristas deixam deliberadamente de lado os processos internos (não são observáveis e, portanto, sua existência não poderia ser cientificamente comprovada). A teoria cognitivista se contrapõe a essa visão, ao admitir que, entre o estímulo e sua resposta, existem elementos hipotéticos, característicos do indivíduo, que orientam o tipo de resposta dado a determinado estímulo. A reação não seria meramente mecânica. O estímulo, por si só, não explicaria a ocorrência de determinado comportamento. "A recepção de um estímulo não pode ser equacionada a uma resposta direta; isto é, raramente há um elo causal direto entre uma mensagem e uma resposta de compra". O ser humano, ao longo da sua existência, constrói aprendizados, atitudes, que orientam suas respostas a determinados estímulos. O estudo destes elementos deveria levar a uma melhor compreensão e previsão do seu comportamento.

Dentro dessa perspectiva, a satisfação não se reduz à obtenção do reforço. É o resultado da comparação entre aspectos internos e pré-existentes com os elementos resultantes da transação: "A satisfação (...) se refere ao grau de congruência entre as conseqüências reais da compra e do consumo de uma marca e aquilo que era esperado pelo comprador no momento da compra. Se o resultado real for julgado pelo comprador como pelo menos igual ao esperado, o comprador ficará satisfeito. Se, por outro lado, o resultado real for julgado como inferior ao esperado, o comprador se sentirá insatisfeito e sua atitude será menos favorável." Howard e Sheth (1997).

Essa concepção ainda é a base que prevalece até os dias de hoje. A satisfação é o resultado do confronto de uma referência interna (intangível) com os benefícios/prejuízos propiciados por determinada transação.

## 2.5 - O conceito de satisfação em marketing

O conceito atual mais aceito de "satisfação" pode ser descrito por Gil (2001), da seguinte forma:

1. A satisfação é uma avaliação (um julgamento);
2. Efetuada a posteriori;
3. Relativa a determinada transação.

O termo "avaliação" pressupõe a existência de um parâmetro. De fato, para a maioria dos autores, o grau de satisfação decorre de uma comparação efetuada pelo consumidor, comparação esta que confronta o resultado da transação com uma referência anteriormente existente, Spreng, MacKenzie e Olshavsky (1996). O resultado desse processo comparativo pode ser positivo, negativo ou neutro, gerando assim satisfação ou insatisfação.

A natureza da referência comparativa é, porém, objeto de discussões. Segundo Evrard (1995), as diversas tendências podem ser agrupadas da seguinte forma:

A) - Comparação com as expectativas anteriores, isto é, com as crenças do consumidor sobre o desempenho do produto ou serviço antes de sua aquisição.

B) - Comparação com normas baseadas na experiência do consumidor. "Essas normas são o reflexo de um compromisso entre as necessidades e desejos do consumidor e aquilo que ele julga possível em função de suas experiências anteriores".

C) - Comparação entre a razão custos (no sentido mais amplo: preço, tempo etc.) benefícios da transação e o valor desta razão para o vendedor. A transação é então julgada como "justa" ou "injusta" (teoria da equidade).

D) - Comparação com desejos e com valores. Nesse caso, os objetivos do comprador constituem a referência utilizada como termo de comparação. Estas duas últimas abordagens são mais recentes e menos desenvolvidas.

Para Oliver (1997), expectativas, necessidades, qualidade, iniquidade e arrependimento constituem padrões comparativos, que atuam em paralelo.

Evrard (1995), engloba o conjunto dessas abordagens no "paradigma da desconfirmação". Brookes (1995) e Oliver (1997), preferem reservar este termo à teoria que adota como referência as expectativas. "Como os primeiros trabalhos em satisfação do consumidor foram conduzidos com a expectativa preditiva como padrão, a frase desconfirmação de expectativas passou a aplicar-se a este conceito". Oliver (1980), descreve a teoria da desconfirmação da seguinte forma: as expectativas "criam um quadro de referência a partir do qual é efetuado um julgamento comparativo. Assim, resultados menores do que o esperado (desconfirmação negativa) são julgados como inferiores a esse ponto de referência, enquanto que resultados melhores do que o esperado (desconfirmação positiva) são avaliados como superiores a ele". O modelo prevê, portanto, que "os sentimentos de satisfação ocorrem quando os consumidores comparam suas percepções do desempenho de um produto às suas expectativas" Spreng, MacKenzie e Olshavsky (1996).

Conforme observam Spreng, MacKenzie e Olshavsky (1996), não há na literatura, um consenso claro acerca da definição do conceito de expectativas. Alguns autores, como Spreng, MacKenzie e Olshavsky (1996), preferem reservar o termo à percepção de probabilidade de ocorrência de determinado evento. Outros, como Oliver (1980), advogam que o conceito deve ser ampliado e incorporar a avaliação, positiva, negativa ou neutra, do evento esperado. Independentemente dessas diferenças, as duas tendências reconhecem que a expectativa preditiva (isto é, restrita à percepção de probabilidade de ocorrência do evento) é insuficiente para dar conta do fenômeno da satisfação.

Por outro lado, a maior parte dos autores Evrard (1995); Oliver (1997); Spreng, MacKenzie e Olshavsky (1996), entre outros admite que as expectativas são apenas um dos elementos do quadro de referência a partir do qual os consumidores avaliam suas experiências. Spreng, MacKenzie e Oshlavsky (1996), argumentam que

os desejos (enquanto elemento distinto das expectativas) devem ser incorporados ao modelo proposto pela teoria da desconfirmação. Oliver (1997), embora opte por reservar o termo de desconfirmação à comparação com expectativas, destaca que, além destas, "muitas referências trazidas pelos consumidores à experiência de consumo podem ser desconfirmadas".

Independentemente dos elementos incluídos no quadro de referência, a idéia mestra da teoria da desconfirmação, que descreve a satisfação como resultado de um processo comparativo, é amplamente aceita. Nesse sentido, o termo de "paradigma da desconfirmação" utilizado por Evrard (1995), se justifica. Por trás das diferentes propostas de descrição dos parâmetros mobilizados pelo consumidor, há um pressuposto comum: a satisfação deriva de um processo psicológico que confronta uma referência interna ao resultado da compra.

Em todos os casos, temos a hipótese de uma comparação entre o "antes" e o "depois" e a avaliação é efetuada após a compra. Isto é, a satisfação, diferentemente da atitude, constitui uma resposta a determinada transação Evrard (1995), Oliver e Westbrook (1991), entre outros. Ela é transitória e específica. A distinção é importante, pois caracteriza a satisfação como um estado psicológico e não como uma predisposição relativamente estável e durável.

Em suma, a satisfação é "um estado psicológico, posterior à compra e relativo", Evrard (1995). Independentemente dos cortes ou extensões propostos pelos estudiosos do tema para aperfeiçoar essa definição, essas três propriedades constituem a base do conceito atual de satisfação.

## **2.6 - Discussões em torno do conceito de satisfação**

Para Hunt (1997), existem no campo de investigação, uma série de debates que podem ser agrupados em torno de quatro grandes temas:

Qual é a natureza do estado psicológico de satisfação/insatisfação?

Como os consumidores lidam com a insatisfação?

Como atuam os mecanismos internos através dos quais os consumidores processam a insatisfação?

Natureza do estado psicológico de satisfação ou insatisfação?

A discussão sobre a natureza do estado psicológico de satisfação/insatisfação gira em torno de dois aspectos interligados: seu caráter unidimensional e sua característica cognitiva e/ou afetiva. Alguns autores, como Howard e Sheth (1989), enfatizam a primeira dimensão ao definir a satisfação como o "estado cognitivo de estar adequada ou inadequadamente recompensado pelos sacrifícios efetuados em uma situação de compra". Para Hunt (1997), "a satisfação não é o prazer retirado da experiência de consumo, é a avaliação resultante de que a experiência foi, no mínimo, tão boa como se supunha que fosse" , isto é, não é a emoção em si, mas envolve a avaliação de emoções. Esse ponto de vista é, até hoje, amplamente aceito, tanto que, como vimos anteriormente, a satisfação é definida como uma avaliação, um julgamento, podendo, portanto, ser expressa em uma única dimensão, indo do extremo positivo ao extremo negativo.

Estudos mais recentes ressaltam, porém, a importância de aspectos afetivos tais como a emoção. Oliver e Westbrook (1999), verificaram empiricamente que "experiências afetivas qualitativamente diferentes coexistem e estão relacionadas com o *continuum* comum e unidimensional da satisfação" . Seus resultados sugerem a existência de dois estados qualitativamente distintos de satisfação, um envolvendo surpresa (a experiência de consumo é uma surpresa agradável) e o outro um grau elevado de interesse (a experiência de consumo desperta o interesse do consumidor), sendo que, no primeiro caso, o grau de interesse é baixo, enquanto que, no segundo, a surpresa raramente ocorre. Assim, embora os dois estados compartilhem algumas características (a alta frequência da emoção alegria e a baixa incidência de emoções negativas), eles têm configurações diferentes, sugerindo a existência de "tipos" diferentes de satisfação.

Os autores não chegam a discutir a tendência do conceito de satisfação. Entretanto, como observa Brookes (1995), a coexistência de elementos cognitivos e

emocionais durante a experiência pós-compra sugere que o uso de um eixo único pode não ser suficiente para avaliar o grau de satisfação/insatisfação.

### **2.6.1 - Como o consumidor lida com a insatisfação?**

A relevância da questão acima é evidente: trata-se de identificar e prever as ações do consumidor insatisfeito. Kotler (1998), divide as formas possíveis de ação por parte do consumidor insatisfeito em duas categorias: as "públicas" (queixa à empresa envolvida, aos órgãos fiscalizadores públicos ou privados, ações legais para obter ressarcimento, etc.) e as "privadas" (boicote individual ao fabricante ou revendedor, divulgação boca-a-boca da experiência negativa, etc.).

Uma parte significativa das pesquisas desenvolvidas na área, dedica-se ao objetivo de identificar variáveis independentes, (da empresa, do produto ou do consumidor) associadas a ocorrência de um ou de ambos os tipos de ação, Broadbridge e Marshall (1995); Blodgett, Wakefield e Barnes (1995); Kolodinsky (1995), entre outros.

Independentemente dos tipos de variáveis selecionados, parece haver um consenso cada vez mais amplo em torno da necessidade de abordar o problema a partir de uma perspectiva multidimensional. A maioria dos estudos recentes (década de 90) considera simultaneamente diversas variáveis e tende a excluir a possibilidade de se entender o significado sobre o assunto a partir da investigação de um único fator, Broadbridge e Marshall (1995); Kolodinsky (1995); Blodgett (1995); Swan e Oliver (1989); Richins (1983).

### **2.6.2 - Os mecanismos de processamento da insatisfação**

Até aqui, está sendo falado de variáveis associadas a determinados comportamentos. A questão, entretanto, não se esgota nesse ponto. É preciso entender o elo que liga a insatisfação ao comportamento, isto é, compreender os mecanismos internos através dos quais os indivíduos "processam" a insatisfação.

Essa compreensão, implícita ou explicitamente, orienta o esforço de pesquisa e a seleção de variáveis a serem estudadas. Porém, de acordo Ewald (1991), poucos estudos a abordam diretamente. O autor relata que duas teorias desenvolvidas pela psicologia são frequentemente mencionadas e utilizadas: a teoria da atribuição e a teoria da dissonância cognitiva.

Evrard (1995); Oliver (1997); Richins (1983), apontam que a teoria da atribuição descreve o processo pelo qual o indivíduo identifica as causas da insatisfação, atribuindo-as a si próprio ou a agentes externos e responsabilizando estes últimos em maior ou menor grau de acordo com três categorias: a fonte do problema ("locus") interna ou externa (do comprador ou de um agente externo); a estabilidade (trata-se de um acidente ou de um problema estrutural) e o controle (o problema foi causado intencionalmente ou não). Diversos estudos comprovam a influência do processo de atribuição sobre o comportamento pós-compra do consumidor.

A teoria da dissonância cognitiva se baseia na observação de que uma pessoa que atua contra sua própria atitude pode, posteriormente, modificar cognições ou comportamentos de modo a adaptá-los ao comportamento incongruente. Segundo Festinger (1985), as hipóteses básicas da teoria são as seguintes:

"1.A existência de dissonância, ao ser psicologicamente incômoda, motivará a pessoa para tentar reduzi-la e realizar a consonância.

2.Quando a dissonância está presente, a pessoa, além de procurar reduzi-la, evitará ativamente situações e informações suscetíveis de aumentar a dissonância" .

Assim, o comprador insatisfeito buscará informações que confirmem o acerto de sua escolha e evitará as que apontam o erro, de modo a evitar o desconforto causado pela dissonância. Dentro dessa perspectiva, um desnível moderado entre as expectativas e os resultados de uma compra levaria a satisfação e teria como consequência uma alteração até favorável ao fornecedor na atenção seletiva do cliente (busca de informações que reforcem o acerto da escolha). Nesse caso, a relação entre o grau de desconformação e o de insatisfação deixa de ser linear. Existe,

em volta do grau neutro de desconfirmação, uma zona que tolera desníveis positivos ou negativos, e que conduz às avaliações mais favoráveis por parte dos compradores.

As teorias da atribuição e da dissonância cognitiva questionam, cada uma ao seu modo, a existência de uma relação direta entre desconfirmação, insatisfação e comportamento. Uma pesquisa realizada por Singh e Pandya (1991), dedica-se especificamente a este tema e investiga a própria relação existente entre insatisfação e comportamento de queixa. De acordo com estudos empíricos citados por estes autores, tal relação não é tão direta quanto sugere o bom senso. Os resultados obtidos em uma pesquisa realizada a partir dessa hipótese, junto a consumidores de serviços bancários que tinham tido experiências de insatisfação, confirmaram essa hipótese. Evidências de linearidade somente puderam ser registradas no caso de ações verbais (queixa ao vendedor ou produtor). Em compensação, comportamentos de abandono do fornecedor e divulgação negativa boca-a-boca mostraram não ter uma relação linear com o grau de insatisfação do consumidor. Os autores sugerem, ao discutir os resultados, que a intensidade da insatisfação poderia atuar na forma de limiares que, uma vez ultrapassados, desencadeariam determinados tipos de ação.

O conjunto das pesquisas acima descritas, sugere que a modelização do fenômeno da satisfação/insatisfação ainda constitui uma tarefa problemática. Se a teoria da desconfirmação oferece um paradigma amplamente aceito, as relações entre desconfirmação, satisfação e comportamentos de pós-compra continuam em grande parte obscuras. Resultados como os obtidos por Oliver e Westbrook (1991) e Singh e Pandya (1991), colocam em xeque elementos essenciais no conceito de satisfação: sua característica unidimensional e a natureza de sua relação com os comportamentos de pós-compra. Esses dois aspectos são, para a prática de vendas, de fundamental importância. Trata-se de medir a satisfação e de monitorar seus efeitos. Mas será que é possível entender o fenômeno da satisfação a partir destes parâmetros, que refletem, essencialmente, os interesses dos produtores?

Woodruffe (1997), ao resumir as críticas recentemente dirigidas à disciplina de comportamento do consumidor, aponta que as questões investigadas, de modo

geral, "tendem a alinhar-se com os interesses dos profissionais de vendas" e que "os interesses dos consumidores, mais do que os dos profissionais de vendas, deveriam estar na base da investigação" . Em se tratando de satisfação, essas observações são especialmente relevantes: afinal, o fenômeno a ser estudado é justamente o da avaliação que o cliente faz de suas experiências de compra. Como compreender essa avaliação sem procurar situá-la dentro do contexto dos interesses do consumidor?

O conceito de satisfação, tal como vem sendo estudado pela disciplina de comportamento do consumidor, privilegia aspectos psicológicos. Estudam-se mecanismos mentais, mas a existência de conflitos de interesses é deixada de lado. De fato, reconhecer a existência desses conflitos equivale a abandonar uma posição confortável, a de provedor, para uma mais problemática e mais complexa: a de produtor, em uma sociedade comandada pela economia e dividida por interesses conflitantes. Esta é, provavelmente, a razão do predomínio, na literatura dedicada ao tema, de uma visão individual do fenômeno, Wensley (1989). A satisfação é abordada como um processo psicológico. Ela diz respeito ao cliente enquanto indivíduo, mas não envolve a relação entre produtores e consumidores. Como observam Knights, Sturdy e Morgan (1994), a respeito do conceito de necessidade, ela não é tratada como resultado desta relação, mas sim como "traço psíquico individual" dotado de "uma existência autônoma" .

## **2.7 - O conceito de satisfação e os movimentos de consumidores**

Significativamente, os questionamentos mais sérios ao conceito de satisfação têm ocorrido, sobretudo, fora da área de comportamento do consumidor propriamente dita.

Uma das discussões mais relevantes teve início no início da década de 70 e foi desencadeada pelo surgimento dos movimentos de consumidores nos Estados Unidos. Os relatos da época indicam que o consumerismo surpreendeu teóricos de vendas e empresários. De fato, estes já haviam adotado o conceito de satisfação do consumidor como lema. Como podia então, este consumidor que, supostamente,

estava no centro de suas preocupações, rebelar-se e voltar-se contra os profissionais e as organizações que estavam empenhados em atendê-lo? Alguma coisa estava errada com o conceito de vendas? Buskirk e Rothe (1973), declararam: "se o consumerismo existe, o conceito de vendas não funcionou" . Drucker (1983), definiu o consumerismo como "a vergonha do marketing" e afirmou: "é essencialmente um sinal do fracasso do conceito." Quais eram as razões deste fracasso?

Ao buscar respostas a essa questão, Kotler (1998), sugeriu que a origem do problema estava na ambigüidade do termo "satisfação do cliente". Segundo ele, o termo carregava conotações imediatistas e tendia a ser confundido com a noção de desejo. Essa constatação o levou a propôr a reformulação do conceito de marketing: as empresas deviam buscar não apenas a satisfação do cliente, mas também, e sobretudo, o bem-estar do consumidor a longo prazo. "A questão é conciliar, de algum modo, o lucro da empresa com os desejos e os interesses de longo prazo do consumidor".

A discussão desencadeada pelos movimentos consumeristas aponta pelo menos dois limites ao conceito de satisfação tal como é entendido pela área de comportamento do consumidor.

Em primeiro lugar, a satisfação é, por definição, relativa a determinada compra. O objeto de estudo é a transação, e não a relação. Ao eleger essa unidade de análise, a disciplina tende a perder de vista a dimensão interativa (e temporal) do fenômeno. O ato de compra é visto como evento isolado e não como elemento de uma cadeia de interações.

O debate em torno da natureza das referências utilizadas pelo cliente ao avaliar o resultado de uma compra Oliver (1997); Evrard (1995); Spreng, MacKenzie e Olshavsky (1996); Simintiras, Diamantopoulos e Ferriday (1997), reflete a complexidade dessas interações. Expectativas, normas construídas ao longo da experiência, percepção de equidade, desejos e objetivos, cada um destes critérios retrata separadamente aspectos que intervêm na relação produtor *versus* consumidor.

Porém, esses aspectos são analisados como variáveis que influenciam as avaliações do consumidor e não como elementos de uma estrutura de pensamento construída por ele. Buscam-se leis que regem comportamentos e não interpretações que orientam ações.

De acordo com Chiavenato (2000), o pressuposto de passividade implicitamente embutido nessa concepção dificulta a compreensão do conjunto de fatores associados ao fenômeno da satisfação/insatisfação. Seu princípio organizador, o consumidor, permanece oculto. A pessoa que efetua, experimenta e avalia a compra está ausente. Estudamos seu comportamento no momento que mais nos interessa, o da compra, mas não tentamos entender o seu ponto de vista sobre a relação que mantém com fornecedores. Não sabemos como ela vive e interpreta a situação de compra: vê-se como alvo potencial de vendedores inescrupulosos, como cliente que tem direito a um bom atendimento, como compradora que se digna a prestigiar o fornecedor, como vítima, como cidadã, como "rei"? Pensa que a empresa vendedora está empenhada em satisfazê-la, em lucrar às suas custas, em respeitar a lei, em burlá-la, em promover o bem-estar da comunidade, o de seus empregados, o de seus donos? Essas interpretações definem e organizam os conteúdos de expectativas, normas, percepções de equidade, desejos, objetivos. A partir delas, o consumidor constrói parâmetros, que não dependem apenas de leis psicológicas universalmente válidas, mas também das características objetivas da organização social na qual ele se insere e da forma com a qual cada cultura e sub-cultura as maneja e interpreta.

Segundo o autor, o segundo limite do conceito de satisfação do consumidor encontra-se justamente na ausência de problematização de sua dimensão social. A satisfação é um estado psicológico, isto é, individual. O consumidor é visto como ser isolado e não como alguém que se insere em uma coletividade, que influencia não só os seus desejos e suas expectativas, mas também a natureza e o significado das relações existentes entre vendedores e compradores.

A existência de movimentos de consumidores constitui, em si, um desafio a essa concepção. Como observa Wensley (1989), evidencia o fato de que os consumidores podem "agir coletivamente para influenciar o quadro no qual as transações mercadológicas individuais ocorrem" , pondo portanto em xeque a adequação da visão individual dominante na área. O consumidor não pensa e nem age sozinho. Ele está inserido em uma rede de relações e é a partir da interpretação dessa realidade que ele avalia suas experiências de consumo.

## **2.8 – Interpretando o comportamento do consumidor, transformando em esforços de vendas**

A idéia de responsabilidade social, desenvolvida a partir da análise das implicações do consumerismo, Kotler (1998) e Drucker (1983), buscam abordar o problema da satisfação a partir de uma perspectiva social. Mas, como observa Wensley (1989), ela tende, ainda, a reforçar a soberania do produtor, privilegiando a escolha individual em detrimento das opções coletivas. O produtor é visto como enfrentando sozinho o dilema de optar entre o longo prazo, freqüentemente, desprezado pelos clientes e o curto prazo que pode lhe garantir um lucro imediato. O bem-estar da sociedade está nas mãos do vendedor e o comprador se vê novamente reduzido a um papel de coadjuvante, incapaz de equacionar por si mesmo essas prioridades e, mais ainda, de opinar judiciosamente sobre a melhor solução.

O surgimento do consumerismo e, mais recentemente, dos movimentos ecológicos, mostram que o pressuposto de que a empresa pode opinar sozinha sobre essas questões pode ser ilusório. As ações dos consumidores podem modificar duravelmente as relações de forças existentes entre vendedores e compradores.

Buskirk e Rothe (1973), observam que o consumerismo tentou "dizer à indústria alguma coisa que sua pesquisa não havia encontrado, ou que a administração havia rejeitado ou ignorado". A prioridade dada aos desejos imediatos do consumidor, atribuída por Kotler, a um erro de interpretação do conceito de marketing, decorre de uma visão que privilegia o indivíduo e o comportamento, em

detrimento das dimensões social e temporal da relação produtor *versus* consumidor, e favorece exatamente essa interpretação. Essa opção está presente não apenas nas práticas de vendas, mas também na abordagem individualizante que domina o campo de pesquisa da disciplina, Wensley (1989). Longe de ser um interlocutor, o consumidor é objeto dos esforços do marketing e objeto de estudo. O *status* de sujeito lhe é negado. Dentro dessa perspectiva, a satisfação é apenas uma ferramenta, um instrumento que, se bem manejado, pode assegurar a lucratividade a longo prazo da empresa. É uma categoria que, retomando os termos usados por Knights, Sturdy e Morgan (1994), para discutir o conceito de necessidade, "ordena e confere sentido aos comportamentos", mas não leva em conta o fato de que estes comportamentos ocorrem no contexto de uma relação social.

A noção de interesse invocada por Kotler (1998), pressupõe a existência de duas partes ativas, mesmo que, como observa o autor, os poderes de que dispõe cada uma sejam desiguais. Nesse sentido, ela subverte, ao menos em tese, a abordagem tradicional da disciplina de comportamento do consumidor. As duas exigências do conceito de vendas, a de promover a satisfação do consumidor e a de obter lucratividade, deixam de ser vistas como se fossem "naturalmente" complementares. Elas correspondem a interesses distintos, que precisam ser conciliados .

A existência dessa "tensão" entre os dois objetivos de vendas Knights, Sturdy e Morgan (1994), remete a um dilema antigo. Se como afirma Polanyi (1980), as atividades produtivas ganharam com a revolução industrial uma autonomia antes inimaginável, passando a comandar as relações sociais em vez de serem comandadas por elas, essa inversão não ocorreu sem dor. "A dinâmica da sociedade moderna foi governada por um duplo movimento", diz ao descrever as convulsões sociais da Inglaterra do século XIX: de um lado o mercado, regido pelas leis da competição, e, de outro, os agentes sócio-econômicos, que tentavam se defender de seus efeitos. De certa forma, esse dilema, que opõe a economia de mercado ao "tecido social" continua presente. Ele se manifesta nesses conflitos, que expressam e buscam resolver as contradições experimentadas por nossa civilização. A satisfação do consumidor deve ser lida dentro desse contexto. Além de reação psicológica a uma

série de fatores, ela é, também e sobretudo, o resultado da interpretação individual de um conjunto de relações sociais.

Até este momento, procurou-se estabelecer-se as mais variadas situações que interferem no comportamento do consumidor ao tomar a decisão de realizar uma compra. À partir de agora, pretende-se apontar para um caminho que conduza a maximização dos resultados por meio da aplicação dos conhecimentos acima mencionados e transformando isso em ações de vendas.

A idéia de satisfação do consumidor abrange, porém, um desafio muito mais amplo. Não se trata apenas de identificar e dominar fatores suscetíveis de proporcionar a satisfação de desejos individuais e sim da participação da empresa e do consumidor na busca de uma equação mais favorável para a solução do dilema experimentado por uma sociedade que, diferentemente das que a antecederam, delegou à lógica da economia o poder de organizar sua existência.

Após esta interpretação acerca do comportamento do consumidor, pretende-se identificar com mais clareza quais são os pontos fundamentais que podem desencadear em uma situação favorável na área de vendas, bem como utilizar-se desses referenciais para melhorar a relação comercial entre empresa, vendedor e cliente.

O esforço de venda pessoal é situado por Knights, Sturdy e Morgan (1994), no *merchandising*, como uma das atividades de vendas. Neste contexto, a venda pessoal é vista como uma das atividades que se combinam para o cumprimento dessas metas. Dizem os autores: “A venda pessoal é a maneira mais importante através da qual são implantados os programas de marketing. A grande e exclusiva força da venda pessoal reside na sua capacidade de personalizar as mensagens para os consumidores individuais”.

Sendo assim, fica patente a necessidade de uma diferenciação no que refere ao tratamento da profissão de vendas, ou seja, devido às dificuldades acima

mencionadas, a escolha dos profissionais que vão atuar em vendas é uma tarefa árdua, e requer uma atitude correta e assertiva, pois só se conseguirá um diferencial em relação ao setor, se dotar as pessoas de atributos e técnicas especiais, e o melhor caminho para isto é o treinamento.

## **2.9 – Segmentação do mercado**

### **2.9.1 - Conceito de segmentação de mercado**

Na revisão da literatura sobre o assunto, verifica-se que a maioria das contribuições ao estudo de segmentação mantém suas bases nos escritos de Smith (1956). Segundo ele, a segmentação consiste em se ver um mercado heterogêneo, com determinada quantidade de mercados homogêneos menores, em resposta a diversas preferências de produtos entre importantes segmentos de mercados. Ela se baseia no desdobramento do lado da demanda e representa ajuste racional e mais preciso do produto e do esforço de marketing às exigências do consumidor ou usuário.

A primeira vista, a segmentação de mercado não é tarefa difícil; por muito tempo, foi entendida como um conceito que consistia apenas em dividir o mercado em segmentos. Depois, os teóricos e executivos perceberam que a segmentação de mercado constitui poderosa arma estratégica, cujas implicações decorrem da escolha de segmentos bem definidos para o delineamento de estratégias competitivas. Primeiro, segmenta-se o mercado; em seguida, escolhe-se o alvo com que se quer trabalhar, diferenciando-se produtos e serviços de modo a atender necessidades e desejos do público-alvo e, posteriormente, posiciona-se o produto como forma de expressar as diferenças existentes. Como se pode perceber, a segmentação, no conjunto, é a base de toda a estratégia de marketing.

Anteriormente, abordou-se o comportamento humano a partir do entendimento das necessidades do ser humano, segundo Maslow. Partindo deste entendimento, o fundamento da segmentação de mercado é relativamente simples. Baseia-se na idéia de que um produto comum não pode satisfazer necessidades e

desejos de todos os consumidores. O motivo é, os consumidores são muitos, dispersos em diversas regiões; têm hábitos de compra variados, gostos diferenciados e variam em suas necessidades, desejos e preferências. Assim sendo, não se pode tratar todos da mesma forma, bem como não se pode tratar todos de forma diferente. O que se pode fazer é tentar reunir grupos de pessoas com características, preferências e gostos semelhantes, e tratá-los como se fossem iguais. Como se percebe, o centro de toda a discussão é que existem diferenças entre os consumidores, diferenças essas que devem ser consideradas no processo decisório da empresa. Daí a importância da segmentação de mercado como instrumento estratégico.

Figura 2: Modelo de segmentação voltado ao mercado concorrencial.

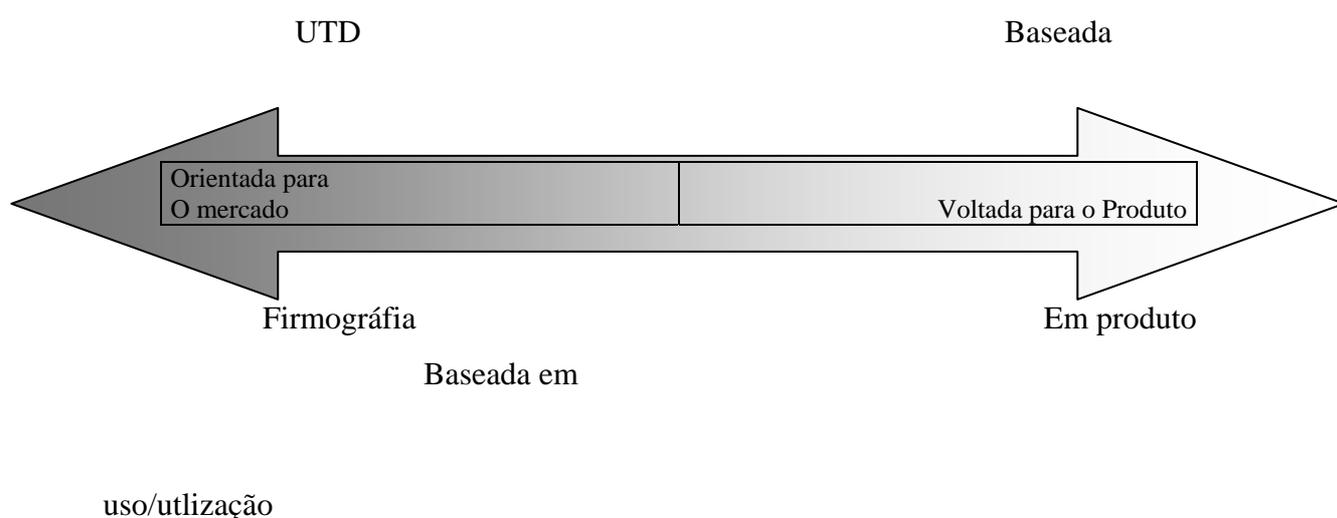


Figura 2: Seqüência de base para a segmentação

Fonte: John Berrigan & Carl Finkbeiner. Marketing de segmentação. São paulo: Makron Books, 1994.

### 2.9.2 - A segmentação de mercado como estratégia de marketing

O ponto crítico no planejamento de marketing é, sem dúvida, a identificação dos alvos de mercado. Uma das soluções, que se apresenta como ponto de apoio e

que subsidiará a tomada de decisão do administrador é, sem dúvida, o processo de segmentação de mercado. A segmentação tem sido definida como estratégia de marketing, de fundamental importância para o sucesso de uma empresa.

O fundamento da segmentação de mercado é relativamente simples. Baseia-se na idéia de que um produto comum não pode satisfazer necessidades e desejos de todos os consumidores. O motivo é simples: os consumidores são muitos, dispersos em diversas regiões; têm hábitos de compra variados, gostos diferenciados e variam em suas necessidades, desejos e preferências. Assim sendo, não se pode tratar todos da mesma forma, bem como não se pode tratar todos de forma diferente. O que se pode fazer é tentar reunir grupos de pessoas com características, preferências e gostos semelhantes, e tratá-los como se fossem iguais. Como se percebe, o centro de toda a discussão é que existem diferenças entre os consumidores, diferenças essas que devem ser consideradas no processo decisório da empresa. Daí a importância da segmentação de mercado como instrumento estratégico, que começa a ganhar força a partir da publicação do artigo de Wendell Smith (1956), no *Journal of Marketing*, EUA, intitulado: "Diferenciação do Produto e Segmentação de Mercado como Alternativas de Estratégia Mercadológica". Nesse clássico do marketing, Smith vê a segmentação como condição indispensável para o crescimento da empresa. Diz ainda, que a segmentação é baseada em desdobramentos do lado da oferta de mercado e representa um ajuste mais racional e preciso de produto, e do esforço mercadológico às exigências do consumidor.

O "modelo quantitativo", contribuição multidisciplinar vindo da estatística, ganhou força como ferramenta auxiliar no processo de medir, agrupar e segmentar mercados.

Outras disciplinas têm contribuído de maneira significativa para os estudos de segmentação de mercado, como é o caso da Sociologia e da Psicologia. De acordo com Cobra (1998), em 1977, um artigo de Schwitzer propôs a adoção da segmentação psicográfica para maior alcance da audiência de veículos. A segmentação psicográfica enfoca o estudo do comportamento do consumidor e

divide o mercado em segmentos com estilo de vida homogêneo, entre si, e heterogêneo, em relação aos demais segmentos.

No Brasil, a maior contribuição ao estudo vem de Richer e Lima (1991), por intermédio do livro *Segmentação - opções estratégicas para o mercado brasileiro*. Não menos importante é o trabalho acadêmico de Toledo (1992), que deu à segmentação tratamento integrado, evidenciando seus aspectos operativos e responsabilizando-os pela viabilidade de processo decisório. Seu trabalho teve a preocupação de conferir à segmentação uma dimensão mais ampla, considerando-a como conceito e como processo que conduz o executivo à escolha entre estratégias alternativas.

Muito se escreveu sobre o assunto até os dias de hoje, com maior ênfase para McCarthy (1988), o qual defendeu a adoção da segmentação para maior sucesso, no atingimento dos objetivos da empresa, incluindo-a nas considerações estratégicas do *marketing mix*. Kotler (1998), reconhece que a segmentação de mercado está no cerne da estratégia de marketing. Segundo ele, a segmentação de mercado, a idéia mais recente para orientar a estratégia, começa não com a distinção de possibilidades de produto, mas sim com a distinção de interesses ou de necessidades de clientes. A segmentação é a subdivisão do mercado em subconjuntos homogêneos de clientes, em que qualquer subconjunto pode, concebivelmente, ser selecionado como meta de mercado a ser alcançada com um composto de marketing distinto.

Os segmentos geralmente são identificados a partir de duas variáveis. Na primeira, (descritivas), através das características dos consumidores, independentemente do produto. Utilizam-se as variáveis geográficas, sócio-econômicas, demográficas e psicológicas. Na segunda, (psicográficas), a identificação é feita por meio das respostas do consumidor diante do produto, como benefícios procurados, ocasiões da compra, e comportamento de compra.

A escolha desses segmentos de forma eficaz, conjugada com a avaliação dos elementos do ambiente em que a empresa desenvolve suas atividades, deve ser

precedida de certas características fundamentais. Kotler (1998), apresenta algumas contribuições inovadoras e importantes que devem ser observadas: a mensurabilidade, a substancialidade, a acessibilidade e a operacionalidade. Sem que o segmento apresente essas características, parece imprudente alimentar decisões específicas do composto de marketing voltadas a esses compradores.

A segmentação de mercado por muito tempo, foi entendida como um conceito que consistia apenas em dividir o mercado em segmentos. Depois, os teóricos e executivos perceberam que a segmentação de mercado constitui poderosa arma estratégica, cujas implicações decorrem da escolha de segmentos bem definidos para o delineamento de estratégias competitivas. Como se pode perceber, a segmentação, no conjunto, é a base de toda a estratégia de marketing.

## **2.10 – Posicionamento**

Uma vez escolhidos os segmentos de mercado em que a empresa vai entrar, é preciso decidir que “posições” ocupar nesses segmentos. Posicionamento de um produto é a forma como o produto é definido pelos consumidores quanto aos seus atributos importantes - o lugar que ele ocupa na mente dos consumidores com relação aos produtos concorrentes.

Segundo Ries e Trout (1982), “o posicionamento começa com um produto: uma mercadoria, um serviço, uma empresa, uma instituição ou até mesmo uma pessoa... Mas o posicionamento não é o que você faz com o produto. O posicionamento é o que você faz com a mente do cliente potencial. Ou seja, você posiciona o produto na mente do cliente potencial.”

De acordo com Kotler (1998), posicionamento é o ato de desenvolver a oferta e a imagem da empresa para ocupar um lugar destacado na mente dos clientes-alvo. O resultado final do posicionamento é a criação bem-sucedida de uma proposta de valor focalizada no mercado – uma razão convincente para o mercado-alvo comprar o produto.

Os consumidores vivem sobrecarregados de informações sobre produtos e serviços. Não conseguem reavaliar os produtos toda vez que têm de tomar uma decisão de compra, e para simplificar esse processo classificam-nos por categorias, isto é, “posicionam” na cabeça os produtos, os serviços e as empresas. O posicionamento do produto é um grupo complexo de percepções, impressões e sentimentos do consumidor sobre esse produto com relação aos produtos concorrentes. Os consumidores posicionam os produtos com ou sem a ajuda dos profissionais de marketing, mas nem por isso estes devem deixar essas posições ao sabor da sorte. Segundo Kotler (1998), para melhor desempenho as empresas e os profissionais de marketing, devem planejar as posições que darão a maior vantagem possível aos seus produtos nos mercados-alvos selecionados, e programas *mix* de marketing para criar essas posições planejadas.

## **2.11 – Composto de marketing**

De acordo com Kotler (1998), o composto de marketing ou marketing mix, é um conjunto de variáveis controláveis pela empresa por meio dos quais se pode obter melhor ajuste entre a oferta que uma empresa faz ao mercado e a demanda existente. O profissional de marketing é visto como um “misturador de ingredientes” (uma expressão originalmente utilizada por James Culliton em um estudo sobre custos de marketing em 1948), que planeja as várias formas de concorrência e as mistura em um “marketing mix”, de forma que uma função de lucros seja otimizada ou melhor, satisfeita. Didaticamente, o marketing mix dos diferentes meios de concorrência foi rotulado de os 4Ps.

Tradicionalmente, segundo McCarthy (1988), os 4 Ps. representam produto, preço, promoção e ponto de venda (praça). Segundo Nickels & Wood (1999), a fórmula simples de mix de marketing foi desenvolvida quando os usuários de marketing de massa estavam vendendo produtos padronizados e as mudanças no mercado se davam de forma relativamente lenta. De acordo com o conceito de Nickels & Wood (1999), essas mudanças foram evoluindo e estão levando as

empresas no sentido de um método mais amplo de gerência de marketing construído em cima do modelo dos 4 Ps. As empresas precisam monitorar o ambiente de forma cautelosa, pesquisar o mercado continuamente, escolher cuidadosamente seus clientes e fornecedores e estabelecer relacionamento de longo prazo.

### **2.11.1 – Produto**

Para satisfazer as necessidades do consumidor é preciso que os produtos a serem ofertados tenham boa qualidade e que as características atendam aos gostos dos consumidores, com boas opções de modelos, estilos e nome atraente de marca, acondicionados em embalagens sedutoras, em variados tamanhos de produtos, pode-se citar como exemplo, um alto executivo que busca sua satisfação de transporte em um veículo BMW último modelo. Embora este executivo tenha diversas opções, ao decidir por um meio de transporte, ele irá procurar aquele tipo de produto que possa sanar o seu problema de transporte e que atenda ao seu gosto.

Segundo Kotler (1998), “produto é qualquer coisa que possa satisfazer uma necessidade humana, isto é, um meio para o fim; o fim é a satisfação de necessidades. Os produtos são muitas vezes divididos em três categorias; bens, serviços e idéias. Bem é um produto que possui características físicas tangíveis que satisfazem necessidades. Serviço é a aplicação de técnicas e habilidades humanas para a satisfação das necessidades e idéia é aquilo que poderá vir a se transformar em um produto ou serviço, exemplo: “Campanha da camisinha no carnaval para prevenção de doenças infecto contagiosas”.

De acordo, com um estudo feito pela *AMA (American Marketing Association)*, os produtos de consumo podem ser classificados como: bens de conveniência: produto que o consumidor costuma comprar com frequência, de imediato e com mínimo esforço durante um processo de comparação e compra (produtos de tabacaria, sabão e jornais). Bens de comparação: bens que o cliente, no processo de seleção e compra, compara em relação a sua adequação, qualidade preço e estilo (móveis, vestuário, carros usados e eletrodomésticos). Bens de

especialidades: que apresentam características únicas e/ou identificação de marca exclusiva, para as quais um grupo significativo de compradores está disposto a empenhar um maior esforço de compra (marcas e tipos específicos de artigos de luxo, carros, equipamentos de som e fotografia, roupas exclusivas etc.). E bens não procurados: bens que o consumidor tem conhecimento, mas normalmente não pensa em comprá-los. São exemplos clássicos bens conhecidos, mas não procurados como: seguro de vida, lotes em cemitérios, lápides, enciclopédia (...).

O modo como os produtos são classificados guarda uma relação direta com o comportamento de compra a ele oferecido. A correta classificação, tanto dos produtos como dos motivos de compra, determina a estratégia de marketing a ser adotada.

### **2.11.2 – Preço**

Para Bellizzi & Hite (1972), o atributo qualidade, específico de conveniência do produto, é freqüentemente contemplado com uma dimensão significativa do produto, a qual geralmente pode justificar o alto preço. Contudo, os consumidores não estão sempre procurando o menor preço ou ainda, a melhor relação custo x benefício; outros fatores como conveniência ou marca podem assumir significativa importância.

Segundo Kotler (1998), uma empresa ao estabelecer sua política de preços, segue um procedimento em seis etapas. Primeira, a empresa seleciona seu objetivo de determinações de preços (sobrevivência, maximização do lucro atual, maximização da participação do mercado, *skimming* do mercado ou liderança na qualidade do produto). Segundo, ela estima a curva de demanda, as quantidades prováveis que serão vendidas a cada preço possível. Terceira, ela estima como seus custos variam em diferentes níveis de produção, em diferentes níveis de experiência de produção acumulada e para ofertas diferenciadas ao mercado. Quarta, a empresa examina os custos, os preços e as ofertas dos concorrentes. Quinta, ela seleciona um método de determinação dos preços. Por fim, a empresa seleciona o preço final,

levando em consideração os preços psicológicos, a influência de outros elementos do *mix* marketing sobre o preço, as políticas de preço da empresa e o impacto do preço sobre terceiros.

O mesmo autor ainda diz, que as empresas geralmente não determinam um preço único, mas elaboram uma estrutura de determinação de preços que reflete variações geográficas na demanda e nos custos, exigências de segmentação, oportunidades de compra, níveis de pedidos, frequência de entrega, garantias, contratos de serviços e outros fatores. Como resultado de descontos, reduções de preços e apoio promocional, uma empresa raramente realiza o mesmo lucro sobre cada unidade do produto que vende. Deve-se examinar diversas estratégias de adequação de preços: preço geográfico, preço com descontos e concessões, preço promocional, preço discriminatório e preço de mix de produtos.

As escolhas relativas a esse item não dizem respeito apenas às questões globais do preço (alto, médio, baixo), mas também ao âmbito específico: desde a formação do preço final para o comprador até as políticas gerais (listas, catálogos, descontos, venda à prazo etc.) Aqui, por exemplo, cabe ao profissional de marketing decidir se estabelece preços diferentes para um mesmo produto (de acordo com o nível sócio-econômico dos clientes) ou se pratica preços fixos. De acordo com Kotler (1998), essa é a única variável controlável de marketing que gera receita diretamente, enquanto as outras três geram apenas despesas.

### **2.11.3 – Praça ( Canal de distribuição )**

É o caminho que as mercadorias – e a transferência de título – seguem desde o produtor até o consumidor. É o complexo de empresas que existe para distribuir os produtos, desde o fabricante até o consumidor, incluindo agentes, varejistas e atacadistas.

Conhecer em profundidade essa variável, é a base imprescindível para o correto processo de marketing. A gerência da organização e os empreendedores

conseguirão tomar decisões e estabelecer estratégias de sucesso somente se procederem uma atenta análise da praça, levantando suas características passadas e presentes e suas possibilidades futuras, bem como avaliando o comportamento de seus agentes (empresas e consumidores).

Segundo Kotler (1998), as empresas podem extrair vantagens competitivas da maneira como projetam a cobertura, a especialidade de seus canais de distribuição. O sucesso da *Caterpillar* no setor de terraplanagem é baseado em parte no desenvolvimento de um canal eficiente. Seus revendedores são encontrados em mais locais do que os dos concorrentes; além disso, geralmente são mais bem treinados e possuem desempenho mais confiável. A *Dell* em computadores e a *Avon* em cosméticos se destacam desenvolvendo e gerenciando canais de marketing direto e de alta qualidade. A ração para animais de estimação *Iams* oferece um exemplo de como ir contra a tradição ao selecionar canais pode valer a pena: em 1946, quando Paul Iams fundou sua empresa em Dayton, Ohio, a ração para animais de estimação era barata, não muito nutritiva e vendida em supermercado e ocasionalmente em lojas de ração. Iams ignorou os canais tradicionais e procurou veterinários, criadores e lojas de animais. Quando o atual dono, Clay Mathile, assumiu a empresa, no começo dos anos 70, ele espalhou essa estratégia de canal de distribuição por todo o país. Segundo Davies (1997), as vendas anuais da *Iams* saltaram de 16 para 500 milhões de dólares.

#### **2.11.4 – Promoção**

A promoção é um ingrediente-chave em campanhas de marketing e pode ser definida da seguinte maneira: “A promoção consiste em um conjunto diversificado de ferramentas de incentivo, a maioria de curto prazo, projetadas para estimular a compra mais rápida ou em maior quantidade de produtos ou serviços específicos, pelo consumidor ou pelo comércio”, Kotler (1998).

A promoção é um estímulo ao marketing, utilizada para gerar demanda do produto ou serviço. O propósito da promoção é poder dizer ao público que você tem

aquele produto ou serviço que satisfaz a demanda do consumidor. Os objetivos da promoção são informar, persuadir e lembrar.

Segundo Kotler (1998), as empresas ao utilizar a promoção, devem estabelecer seus objetivos, selecionar ferramentas, desenvolver o programa, testar antes o programa, implementar e controlar esse programa e avaliar resultados. A maioria das pessoas concorda que essas promoções funcionam para aumentar as vendas e a participação de mercado no curto prazo, mas não surtem efeito a longo prazo.

## **2.12 – Concorrência**

Pode parecer simples para uma empresa a tarefa de identificar seus concorrentes. Segundo Katayama (1991), a Coca-Cola sabe que a Pepsi-Cola é sua principal concorrente, assim como a Sony sabe que a Matsushita é uma grande concorrente. Mais a faixa de concorrente reais e potenciais de uma empresa é na verdade bem mais ampla. Uma empresa está mais propensa a ser atingida por novos concorrentes e novas tecnologias do que por concorrentes já existentes.

Segundo Kotler (1998), nos últimos anos, muitas empresas não percebem que seus concorrentes mais temíveis estão na internet. Por exemplo, há poucos anos, as redes de livrarias *Barnes & Noble e Borders* estavam competindo para ver quem construiria o maior número de megalojas, onde os leitores pudessem se sentar em poltronas confortáveis e saborear um *cappuccino*. Entretanto, enquanto essas sólidas redes de livrarias decidiam quais produtos estocar em seus cafés, Jeffrey Bezos estava construindo redes de livrarias on-line chamado *Amazon.com*, a inovadora ciberloja de Bezos possuía a vantagem de oferecer uma seleção quase ilimitada de livros sem as despesas de estocagem. Além disso, diz Kotler (1998), “ a miopia em relação aos concorrentes” – um enfoque nos concorrentes atuais, em vez de observar os concorrentes potenciais – teve como resultado o fim de algumas empresas.

Segundo Kotler (1998), os concorrentes são parte dos sistemas centrais de marketing, porque influenciam ativamente a escolha dos objetos de mercado da empresa, dos intermediários, fornecedores, do composto do produto e dos compostos de marketing.

De acordo com Hooley (2001), pode-se distinguir três formas diferentes de concorrência:

A– Concorrência Genérica, que vem de outras categorias de produtos que podem satisfazer a mesma necessidade do consumidor, ela está presente sempre, haja ou não concorrente ativo oferecendo o mesmo tipo de produto, por exemplo: uma empresa de bicicleta incluiria motocicletas, automóveis, ônibus, trens, etc.

B– Concorrência de forma do produto, que se refere a versões específicas do produto, que pode concorrer entre si, por exemplo: uma empresa de bicicletas incluiria as bicicletas de duas, três, cinco, dezoito ou vinte e uma marchas.

C– Concorrência Empresarial, que se refere a organizações específicas, que são produtores concorrentes do mesmo produto ou serviço, por exemplo: os concorrentes da empresa Coca-Cola que são, a Pepsi, Antártica entre outros.

### **2.13 - Valor, Satisfação e Qualidade**

Os consumidores em geral têm à sua frente uma grande gama de produtos que podem satisfazer uma dada necessidade. Como eles escolhem entre esses vários produtos e serviços? Escolhem com base no valor que os vários produtos e serviços oferecem.

O valor para o cliente, de acordo com Silva (1986), é a diferença entre os valores que ele ganha comprando e usando um produto e os custos para obter esse produto. Por exemplo, os clientes da *Federal Express* têm vários benefícios, e o mais óbvio é a rapidez e segurança da entrega dos pacotes. Porém ao usarem a *Federal Express*, eles também ganham outros valores como *status* e imagem. O uso da *Federal Express* faz com que o remetente e o receptor do pacote sintam-se mais importantes. Quando esses clientes enviam um pacote via *Federal Express*, eles

pesam esses e outros valores *versus* o dinheiro, esforço e custo físico do uso do serviço. Além disso, comparam o valor da *Federal Express* com o de outras empresas de entrega rápida e escolhem o serviço que lhes dará maior valor.

Segundo Stanton (1986), os clientes em geral não julgam os valores e os custos do produto com exatidão e objetividade. Eles agem sobre o valor percebido. Por exemplo, será que a *Federal Express* realmente faz uma entrega mais rápida e mais segura? No caso de isso ser verdade, será que esse serviço melhor vale os preços altos que cobra? O *Post Officer* argumenta que seu serviço expresso é comparável e seus preços são muito mais baixos. Porém, a julgar pela sua participação no mercado, a maioria dos consumidores percebe esse serviço de outra forma. A *Federal Express* ganha longe, com mais de 45% de participação no mercado de entrega expressa, comparada ao *Post Officer*, com 8% ("*Pass the Parcel*", *The Economist*, 1992). O desafio do *Post Officer* é mudar essas percepções de valor do cliente.

A satisfação do cliente depende do desempenho do produto percebido em relação ao valor proporcional às expectativas do comprador. Se o desempenho faz jus às expectativas, o comprador fica satisfeito. Se excede as expectativas, ele fica encantado. Clientes satisfeitos repetem suas compras e falam aos outros sobre suas boas experiências com o produto. A chave é equilibrar as expectativas do cliente com o desempenho da empresa. As empresas competitivas tem como meta encantar os clientes, prometendo somente o que podem oferecer e depois oferecendo mais do que prometeram.

A satisfação do cliente é intimamente ligada à qualidade. Nos últimos anos, muitas companhias seguiram programas de gestão da qualidade total (*TQM - total quality management*), idealizados para melhorar sempre a qualidade de seus produtos, serviços e processos de marketing. A qualidade tem um impacto direto sobre o desempenho do produto, portanto também afeta a satisfação do cliente.

Em sentido mais restrito, qualidade pode ser definida como "ausência de defeitos". Mas a maioria das empresas centradas no cliente ultrapassa essa definição restrita, definindo qualidade em termos de satisfação do cliente. Por exemplo, o vice-presidente de qualidade da Motorola, empresa norte-americana pioneira em qualidade total, diz: "A qualidade tem de fazer alguma coisa pelo cliente... Para nós, existe defeito quando o cliente não gosta do produto", Kotler (1998). Da mesma forma, a *American Society for Quality Control* define qualidade como a totalidade dos aspectos e características de um produto ou serviço, com capacidade de satisfazer as necessidades do cliente. Essas definições focalizadas no cliente sugerem que a empresa só chega a uma qualidade total quando seus produtos ou serviços atendem ou superam as expectativas dos clientes. Assim, a meta fundamental do movimento atual de qualidade total tornou-se a satisfação total do cliente. Qualidade começa com as necessidades do cliente e termina com a satisfação dele.

De acordo com Kotler (1998), a lealdade de um consumidor é como um compromisso que este assume com uma determinada marca ou empresa; não lhe "passa pela cabeça" comprar em outra empresa senão naquela a que é fiel, nem adquirir um produto de uma marca diferente. É também um dos fatores mais importantes no desenvolvimento de uma estratégia eficaz, uma vez que uma base de dados de clientes fiéis é a chave para o lucro e o crescimento de uma empresa, porém este tipo de relação se configura cada vez menos nos dias de hoje, dada a diversidade de oportunidades de aquisição que um cliente tem.

Satisfação, segundo Kotler (1998), é um estágio, por assim dizer, no processo de construção de um relacionamento com um consumidor, em que este até gosta da empresa e da marca, até adquire algumas vezes, mas está perfeitamente disposto a mudar assim que uma outra marca lhe ofereça um valor adicional que a marca com a qual está satisfeito, não oferece, ou seja, para que um consumidor ou cliente possa se fidelizar a uma determinada marca, além de lhe oferecer o que foi acima sugerido, é preciso oferecer-lhe mais do que ele espera.

Este valor adicional pode tomar várias formas, mas a mais usual e eficaz, talvez seja a personalização. O consumidor está satisfeito com a marca X, porém quando a adquire na empresa Y o atendimento é profissional e o produto é de qualidade. A partir do momento que o atendimento inclua o nome do cliente, exista uma felicitação no dia de anos ou um desconto por preferir aquela empresa e por ser cliente de algum tempo, passamos a ter um consumidor muito mais que satisfeito – acima de tudo, um cliente fidelizado.

Após esta retenção, existe também um período (interminável) de manutenção, é o chamado de pós venda. Não se personaliza a oferta uma vez para reter um consumidor, personaliza-se cada vez que se tem contato com o cliente.

Bem posto isto, pode-se dizer que, quando se tem um cliente satisfeito, deve-se “atacar” com personalização e valor adicional para retê-lo.

## **2.14 - Troca, Transações e Relacionamentos**

Segundo Cobra (1998), marketing ocorre quando as pessoas decidem satisfazer necessidades e desejos através da troca. A troca é o ato de obter um objeto desejado dando alguma coisa em retribuição. A troca é apenas uma das várias maneiras de se obter um objeto desejado. Por exemplo, quem tem fome pode caçar, pescar ou colher frutas para alimentar-se. Ou pode mendigar comida ou roubá-la. Ou ainda, oferecer dinheiro, outro bem ou um serviço em troca da comida.

Como meio de satisfazer necessidades, a troca apresenta muitas vantagens. A pessoa não precisa apropriar-se de objetos alheios ou viver de caridade, nem ter habilidade para produzir para atender todas as suas necessidades. Pode dedicar-se a fazer o que sabe e trocar isso pelos artigos de que necessita, feitos por outrem. Assim, a troca permite que uma sociedade produza muito mais do que qualquer outro sistema alternativo.

Troca é o conceito central de marketing. Para que haja uma troca, várias condições devem ser satisfeitas. É claro que pelo menos, duas partes devem participar, e que cada uma delas deve ter algo de valor para a outra, deve querer negociar com a outra, deve ter liberdade de aceitar ou rejeitar a oferta da outra. Enfim, cada parte deve ser capaz de se comunicar e fornecer o objetivo prometido.

Essas condições tornam a troca possível, mas para que a troca realmente ocorra é preciso que as partes cheguem a um acordo. Se concordarem entre si, conclui-se que o ato da troca deixou ambas as partes em melhor situação, ou, pelo menos, não em pior. Afinal de contas, cada uma teve liberdade de rejeitar ou aceitar a oferta. Nesse sentido, a troca cria valor, da mesma forma que a produção, dando as pessoas mais possibilidade de consumo.

Se a troca é o conceito central de marketing, a transação é uma unidade de medida. Cobra (1998), diz que a transação consiste em uma troca de valores entre duas partes. Em uma transação, podemos dizer que a parte A dá X à parte B e recebe Y em troca. Por exemplo, você paga a *Sears* 350 dólares por uma televisão, realizando uma transação monetária clássica. Mas nem todas as transações envolvem dinheiro. Em uma transação de escambo, você pode trocar sua geladeira velha pela televisão usada do vizinho.

De acordo com Kotler (1998), o profissional de marketing tenta criar uma resposta a alguma oferta. Essa resposta pode ser mais do que uma simples "compra" ou "troca" de bens e serviços. Um candidato político, por exemplo, deseja uma resposta chamada "votos", uma igreja deseja "fiéis", um grupo de ação social deseja a "aceitação de uma idéia". O marketing consiste em ações com a finalidade de obter uma resposta desejada de um público-alvo sobre algum produto, serviço, idéia ou outro objeto qualquer.

A idéia mais ampla é a o marketing de relacionamento .Segundo Mattar (1998), além de criar transações a curto prazo, os profissionais de marketing precisam construir relacionamentos a longo prazo com clientes, distribuidores,

comerciantes e fornecedores. Precisam construir fortes laços econômicos e sociais, prometendo e realmente fornecendo produtos de alta qualidade, um bom serviço e preços justos. Construindo bons relacionamentos, haverá transações lucrativas.

### **2.15 – Distinções essenciais entre os conceitos de marketing e vendas**

Estabelecido os conceitos fundamentais de marketing, faz-se necessário buscar entendimento para uma outra questão essencial: Vendas e Marketing seriam a mesma coisa? Teriam os mesmos objetivos? Alcançariam os mesmos resultados?

Segundo Las Casas (2002), a venda enfoca as necessidades do vendedor, o marketing o comprador. A venda está preocupada com as necessidades do vendedor de converter seu produto em dinheiro, o marketing, com a idéia de satisfazer as necessidades do cliente por meio do produto e de toda a gama de coisas associadas com a criação, a entrega e ao consumo final, e o consumidor em adquirir algo que esteja de acordo com as suas expectativas, e sobretudo de acordo com sua possibilidade financeira naquele momento.

Segundo Kotler (1998), o conceito de venda começa com os atuais produtos da empresa e considera sua tarefa utilizar a venda e a promoção para estimular um volume lucrativo nas vendas. O conceito de marketing é uma orientação para o cliente, tendo como retaguarda o marketing integrado, dirigido para a realização do cliente, como solução para satisfazer ao objetivo da organização e o papel do vendedor é de aproveitar as contribuições de marketing e se concentrar na atividade fim, que é a realização da venda propriamente dita. Porém, para que esta negociação possa ser concretizada, o profissional que milita na área de vendas deve estar munido e preparado para atender e interpretar os reais desejos dos clientes e transformar isto em um negócio para a organização e denominaremos este funcionário ou colaborador como vendedor profissional.

Este tipo de profissional, que será mencionado, segundo novas concepções, é muito diferente daquele vendedor que atua na área de vendas que reúne uma série de

artimanhas e que no decorrer de um determinado tempo acaba se tornando um perito em vendas. Hoje, este tipo de vendedor já se encontra ultrapassado, pois reúne uma série de características que julga-se ser obsoletas para uma atividade de tamanha relevância para uma organização. Usualmente, mesmo em referências bibliográficas consagradas, encontra-se manuais de como se tornar um bom vendedor, porém sem nenhum demérito ao referidos autores, acredita-se que por meio de gabaritos e manuais pré- estabelecidos não se pode conceber um profissional diferenciado que possa suprir a necessidade comercial de uma organização.

Analisando o que alguns autores propuseram sobre vendas, chega-se a orientação equivocada de que através de um mecanismo prático com a presença de manuais pode-se transformar em um passe de mágica qualquer pessoa em um grande vendedor. Sabe-se na prática que não é bem assim que as coisas acontecem, porém não objetiva-se com este trabalho depreciar a grande colaboração que os autores trouxeram, mas sim, segundo a atual óptica presencial de mercado, estabelecer-se uma evolução no pensamento de vendas, acompanhando a tendência histórica, por isto a realização deste trabalho, com a intenção de tentar verificar quais foram os méritos das experiências anteriores e convergir tudo isto para uma nova proposta. Verificando o perfil do vendedor atual, suas características básicas, o que é a atividade de vendas e sobretudo estabelecer um novo referencial em relação a profissão ora mencionada, para que se possa estabelecer este referencial. Será mencionado um relato no capítulo seguinte sobre o que é vendas, as diferenças entre vendas e marketing, qual a importância das vendas para uma organização e sobretudo porque as organizações devem investir em treinamento.

## **CAPÍTULO 3 – VENDAS: CONCEITOS E CRÍTICAS**

Antes de iniciar uma abordagem sobre vendas nas empresas, é necessário refletir sobre o significado de vendas e verificar como os princípios de vendas podem gerar melhores resultados para as empresas utilizando-se dos mecanismos de marketing e aliando estes fundamentos ao treinamento de equipes de vendas, que será abordado no capítulo seguinte, onde se pretende apresentar um novo perfil para os profissionais que atuam nesta área.

A proposta central deste capítulo é demonstrar a relevância das equipes de vendas dentro das organizações, apontando uma série de variações que circundam esta profissão e sobretudo salientando que o vendedor moderno não pode apenas se limitar a tirar pedidos, mas sim conhecer desde os comportamentos dos consumidores, suas atitudes e anseios, para que de posse desses elementos tenha condições de conquistar ótimos resultados para a organização, para o cliente e para si mesmo.

### **3.1 - O esforço de vendas pessoais**

#### **3.1.1-Conceituação de venda pessoal**

Convencionalmente diz-se que a promoção de vendas define-se por si mesma; é uma técnica de promover vendas, segundo Las Casas (2002). Promover implica fomentar, ser a causa, dar impulso, fazer avançar, provocar, diligenciar, desenvolver, originar, favorecer etc. Não implica propriamente vender, mas diligenciar, esforçar, empenhar-se através de qualquer idéia ou ação para que isso aconteça. A promoção de vendas prepara o caminho da execução das vendas, dando impulso a elas, o autor cita ainda algumas definições sobre técnicas de vendas.

É ainda Las Casas (2002), que ressalta a importância e as principais características da venda pessoal. Tanto as empresas nacionais quanto as estrangeiras partem da singularidade da venda pessoal – que é o fato de este tipo de venda caracterizar-se como uma relação interpessoal entre pelo menos duas pessoas – para

dela extraírem toda uma série de resultados. Esta singularidade da venda pessoal torna o treinamento de vendedores um desafio. Para ser eficaz, o treinamento de vendedores deve propiciar-lhes um engajamento e um compromisso com seu desenvolvimento pessoal. Outro desafio reside na própria singularidade de cada relação interpessoal.

De acordo com Las Casas (2002), venda é uma técnica, arte e ciência de fazer alguma coisa acontecer, diligenciando para a efetivação de vendas de um bem, idéia ou serviço.

Cundiff, Still e Govoni (1992), comentam:

“A venda pessoal é uma forma de promoção altamente especializada, pois visa atender de maneira individualizada a todos os anseios dos clientes. Como as outras formas de vendas, traz em seu bojo, basicamente, a comunicação, mas ao contrário das demais, trata-se de uma comunicação de “mão dupla”, e não de mão única”, a comunicação se dá em dois sentidos. Assim, a venda pessoal envolve o comportamento social tanto do vendedor quanto do comprador em potencial (não só no que diz respeito ao que ambos dizem, mas também ao que ambos fazem), cada um procurando influenciar o outro. O resultado de cada situação que envolva uma tentativa de venda depende muito do êxito que ambas as partes possam ter em comunicar-se mutuamente e atingir uma compreensão de necessidades e objetivos”. Esses autores classificam as atividades de marketing em diversas categorias, porém o que serve como referência na execução deste trabalho se encontra no “*merchandising*”.

O esforço de venda pessoal é situado por eles no *merchandising*, como uma das atividades de vendas. Neste contexto, a venda pessoal é vista como uma das atividades que se combinam para o cumprimento dessas metas. Dizem os autores: “A venda pessoal é a maneira mais importante através da qual são implantados os programas de marketing. A grande e exclusiva força da venda pessoal reside na sua capacidade de personalizar as mensagens para os consumidores individuais”.

Entre outros autores também é abordada a localização da atividade de venda pessoal dentro do escopo de marketing. Simões (1994), propõe a divisão do marketing em seis áreas: gerência de produtos, pesquisa, propaganda, promoção de vendas, vendas e distribuição. A venda pessoal se inclui, nesta divisão, na área de vendas. Outro autor, Cobra (1998), cita os “4ps” de Jerome McCarthy (produto, preço, ponto e promoção) e localiza a venda pessoal dentro do composto promocional que compreenderia ainda a publicidade, as relações públicas, a promoção de vendas e o “*merchandising*”. Cobra, em seu livro “Administração de Vendas”, ao falar sobre os requisitos básicos de um vendedor, lembra que “situações de venda são, tanto para o cliente quanto para o vendedor, relações sociais artificiais” e também que “as coisas que são importantes para o cliente nem sempre são consideradas importantes do ponto de vista do vendedor”. Isto pode gerar um conflito. “O cliente não enxerga as coisas do mesmo ponto de vista que o vendedor. Cada um é, para si mesmo, a pessoa mais importante do mundo. Conseqüentemente, para obter sucesso, o vendedor deve ser capaz de ver as coisas sob a mesma óptica que o cliente e demonstrar, com suas palavras e ações, que é assim que ele procedeu. Suas chances de sucesso são maiores se ele consegue entender as necessidades das pessoas com as quais está falando e se consegue mostrar-lhes que pode ajudá-las plenamente no cumprimento dessas necessidades”. O mesmo autor fala sobre a capacidade de realizar essas tarefas “na combinação de características inatas da personalidade com a aquisição de conhecimentos”, que pode ser definida em quatro partes:

- A correta atitude de trabalho;
- O conhecimento do produto e/ou serviço;
- Técnica de vendas;
- Organização do trabalho.

Parecem ser estes os grandes componentes de um treinamento de vendas, o autor dá ao treinamento de vendedores uma grande importância. Como “atitude correta de trabalho”, entende-se “uma atitude que combine entusiasmo e empatia”, o bom vendedor deve combiná-los de maneira a satisfazer as necessidades dos clientes e concretizar seus próprios objetivos de vendas”. Como “conhecimento do produto

ou serviço”, o autor entende que o vendedor deve conhecer em detalhes o produto que vende, e deve saber analisá-lo positivamente, sob a ótica do cliente, e relacionar as características do produto as necessidades do cliente e aos benefícios para este. Sobre a “organização do trabalho”, “os vendedores devem desenvolver bons hábitos de trabalho e organizar-se para realizar os outros requisitos de um bom vendedor”.

Já Carvalho (1997), diz que vendas é o segmento ao qual não existe crise, pois em todos os momentos haverá a necessidade de um vendedor para intermediar uma negociação empresarial.

Cobra (1997), faz um outro relato sobre vendas: “ Os passos da venda iniciam-se de fora para dentro da empresa. Começam com a visita do vendedor ao cliente e incluem a ficha de cadastro do cliente, a ficha-cliente, o relatório de visita por vendedor e o mapa de visitas por vendedor. Incluem também a estatística de vendas por vendedor obtida através do pedido e registrada no mapa das vendas. O estudo da curva ABC de clientes é ponto importante da administração de vendas, bem como os relatórios de despesas do vendedor e os manuais do vendedor e da organização de vendas”.

De acordo com Cobra (1997), se faz necessário um conhecimento prévio de toda atividade mercadológica. Dessa maneira, o meio não é a venda em si, mas o marketing dentro da venda com a finalidade de satisfazer o cliente.

Já Kohen (1992), diz que é uma das atividades incluídas no campo da comercialização que propiciam a venda pessoal e suplementam as ações de comunicações, quaisquer que sejam elas, utilizando e coordenando os que contribuem para efetivação das vendas.

De acordo com Hopkins (1995), é a coordenação dos esforços e atividades das áreas de vendas, propaganda, *merchandising* ou outras atividades de comunicação, em uma série de impactos no local de vendas, ou fora dele, com o objetivo de reduzir a resistência do consumidor no ato da compra.

Segundo Gony (1996), é um erro persistir na definição de que o vendedor é aquela pessoa que ama sociabilidade, que tem como dever vender a qualquer custo a mercadoria de sua empresa.

O processo de venda pessoal, como observam autores como Stanton (1995), e Kotler (1998), tem muito mais relação com uma produtividade continuada do que com o mérito de obter um alto volume de compras de cada cliente sem interessá-lo numa próxima compra.

Kotler (1998), considera a venda pessoal como um dos componentes do composto promocional (sendo os demais a propaganda, a publicidade e a promoção de vendas), que se distingue por qualidades próprias, que ele enumera:

“1 – Confronto pessoal – A venda pessoal envolve um relacionamento vivo, imediato e interativo, entre duas ou mais pessoas. Cada parte é capaz de observar, de perto, as características e necessidades do outro e fazer ajustes imediatos. Cada parte possui a potencialidade para ajudar ou prejudicar o outro, pelo seu interesse ou falta do mesmo, e isso poderá produzir tensão no encontro.

2 – Cultivo – A venda pessoal permite que todo tipo de relacionamento surja, estendendo-se de um relacionamento normal de venda a uma profunda amizade pessoal. Na maioria dos casos, o vendedor estará numa posição diferente da do comprador; deve usar de habilidade para convencê-lo. O vendedor, as vezes, estará tentado a exercer pressão ou a dissimular, a fim de conseguir o pedido, mas de uma maneira melhor, irá considerar os interesses pessoais do cliente a longo prazo.

3 – Resposta – A venda pessoal, em contraste com a propaganda, faz com que o comprador se sinta obrigado a alguma coisa por ouvir o vendedor ou por ocupar o seu tempo. Ele tem uma necessidade maior de atender a responder mesmo que a resposta seja um educado, Muito Obrigado”.

Kotler (1998), diz que os vendedores servem de elo pessoal da empresa com os clientes. O profissional de vendas é a empresa para muitos clientes dela. É ele quem traz as tão necessárias informações sobre o cliente. Por isso, a empresa precisa

considerar cuidadosamente alguns pontos na configuração da força de vendas, especialmente o desenvolvimento de objetivos, estratégias, estrutura, tamanho e remuneração.

Dentre todas as definições acima descritas, a que mais parece se aproximar do objetivo deste estudo é a definição de Kotler (1998), que deixa claro a importância da qualificação da equipe de vendas para poder atender as expectativas dos clientes.

As vendas produtivas, segundo o autor, dependem em grande parte de uma atitude correta em relação ao cliente. Um bom vendedor reconheceria os problemas de seus clientes e saberia como auxiliá-los. Deveria estar preparado para isto, procurando conhecer as informações que auxiliassem seu cliente na compra. Assim, por exemplo, deveria saber que segmento de mercado seu cliente ocupa, ajudá-lo a resolver qual a mercadoria que melhor se adapta às suas necessidades, ter consigo o montante especificado da última aquisição de seu cliente, etc. O bom vendedor deveria ser um homem com treinamento técnico apoiado por uma eminente equipe de pesquisadores de mercado. Dever-se-ia olhar o vendedor não somente como um ser isolado que leva aos mercados o produto da empresa, porém como um importante conselheiro desta a respeito da necessidade de novos produtos, e de seus clientes.

Durante o processo da venda pessoal, considera-se necessário que o vendedor entenda a necessidade de um cliente e reconheça que o interesse deste último cresce mais na compra de sistemas e serviços do que de produtos isolados. A relação cliente- vendedor seria eminentemente de longo prazo e não de “venda rápida”. À medida em que a tecnologia aumenta e se torna mais complexa e a concorrência mais acirrada, dever-se-ia preferir este novo tipo de vendedor em detrimento daquele tipo de “mídia de massa” e “varejo impessoal”.

O trabalho da venda pessoal envolve diferentes necessidades de comportamento e flexibilidade. A intensidade no contato pessoal também varia em diferentes situações. As necessidades emocionais e de interação com o cliente são

variadas, donde pode-se perceber a pressão que existe constantemente sobre o vendedor. O trabalho do vendedor não é isolado, deve existir em interação com o resto das equipes da empresa.

Segundo Willians (1989), “a natureza interativa do processo de vendas sugere que o consumidor é freqüentemente bem menos autônomo em suas decisões, quando a figura do vendedor está envolvida... nós podemos concluir que, em situações de compra na qual um vendedor está envolvido, o processo de decisão do consumidor pode ser substancialmente influenciado, dirigido pelo vendedor bem instruído”.

De acordo com Las Casas (2000), sem dúvida, um dos tipos mais característicos do papel do vendedor é a venda em loja. Em comparação com o vendedor-representante, que é o vendedor que representa o fabricante e executa as vendas da indústria para as lojas, o vendedor do varejo tem o trabalho mais “versatilizado”, uma vez que lida com números maiores de produtos e pessoas diferentes. Com o advento do supermercado e de outros tipos de “auto-serviços”, pode-se acreditar num decréscimo da importância do vendedor de varejo como peça vital no jogo da venda. A verdade não é bem esta, pelo menos em boa parte do comércio varejista, que ainda depende muito da relação pessoal entre o vendedor e o cliente.

Na venda pessoal não há duas transações iguais. Até mesmo as vendas sucessivas a um mesmo cliente variam entre si, por que variam, basicamente, a atitude do cliente, a atitude do vendedor e o objeto da venda. Exatamente por força do caráter não rotineiro das vendas pessoais, o vendedor de varejo tem de capacitar-se a ouvir o cliente, pois o comprador nem sempre sabe expressar claramente o que quer. O vendedor de loja não precisa ser psicólogo que acredita “entender” o outro, mas deve estar capacitado para distinguir motivos e perceber necessidades. Deve também estar atento a todos os fatores que possam ter influência sobre o comportamento humano no processo de compra. Quanto maior for o conhecimento das mercadorias (e das necessidades que estas mercadorias possam preencher) mais seguro o vendedor vai estar nesse caminho.

Segundo Keys (1994), em seu livro “*Essentials of Retailing*”, os fabricantes americanos têm gasto bilhões de dólares anualmente em propaganda e promoção, tanto em nível institucional quanto em nível de produto. Através dos meios de comunicação de massa, todo esforço é feito para pré-vender ao consumidor, a marca, o tipo, o tamanho, a qualidade, etc. *Displays* de ponto de venda, embalagens, testes de mercado, informações de produto, rotulagem, garantias, tudo vindo do fabricante. Parece que tudo que o varejista teria que fazer seria estocar os itens na proporção da demanda, colocá-los em destaque na loja. O resto seria fácil. Porém, o que se percebe na prática não é isto, cada vez mais o consumidor exige a presença de alguém ao seu lado para que possa esclarecer suas dúvidas, bem como para ter um contato direto e irrestrito.

Keys (1994), elucida o exposto, coloca nos extremos de uma reta, as duas situações opostas:

A ----- B

Onde: A = nenhuma necessidade de vendas pessoais

B = total necessidade de vendas pessoais

“A” poderia representar as lojas automatizadas do amanhã enquanto “B” seria uma situação somente presente em lojas bastante exclusivas onde, em uma simples venda, podem mudar de mão dez mil dólares (*Cartier, Tiffany, etc.*). Diz a autora: “Em algum lugar entre estes extremos estão todas as pequenas lojas, os grandes magazines, as lojas de desconto, as boutiques, todos os supermercados, etc”.

De acordo com Ruth (1992), as propostas de venda ao varejo são basicamente as seguintes:

- 1 – Ajudar os fregueses a definirem e entenderem as suas necessidades, procuras e problemas em relação às mercadorias ou serviços desejados;
- 2 – Acompanhar o cliente na busca da melhor mercadoria possível para aquelas necessidades ou problema;
- 3 – Explicar o que é o produto, quais suas funções e vantagens;
- 4 – Ganhar um cliente permanente, existindo ou não uma compra atual.

Além do tipo de loja, é também o tipo de mercadoria que se está vendendo que determina a maior ou menor importância do vendedor no ato da venda. Convencionou-se classificar os tipos diferentes de mercadorias ou bens de consumo à disposição dos consumidores.

De acordo com a AMA (*American Marketing Association*), é uma fundação, que funciona como um catalizador para fazer diferença com o marketing; que busca realçar a diversidade da profissão, promovendo e reconhecendo a excelência no marketing), oficializou a classificação em: bens duráveis, bens não duráveis e serviços.

Segundo Kotler (1998), “essas distinções têm implicações para a estratégia de marketing. Os produtos que são consumidos rapidamente e adquiridos frequentemente (não duráveis e serviços), provavelmente, serão vendidos em muitos locais, proporcionando uma pequena margem e desenvolvendo uma forte lealdade à marca. Os produtos duráveis, por outro lado, provavelmente necessitarão de mais atenção e serviços pessoais, proporcionando uma margem maior e exigindo mais garantias do vendedor”.

Uma segunda classificação de bens pode ser feita, segundo Kotler (1998), baseada nos hábitos de compra do consumidor, que também distingue três tipos de bens: bens de conveniência, bens de comparação e bens de uso especial.

Bens de conveniência – São aquelas mercadorias que respondem a satisfações pequenas e de preço constante e baixo; são adquiridas frequentemente e padronizadas quanto à ação; o consumidor não se acha disposto a gastar tempo e energia à sua procura.

O Jornal diário é um bem de conveniência; compra-se em qualquer banca, em qualquer dia. Nesta categoria poderíamos colocar também o cigarro, o refrigerante, etc. É evidente que este tipo de bem de consumo não exige esforço ou técnica

acurada de um vendedor e sua venda nem pode ser muito estimulada pelo pagamento de uma comissão. A venda, no caso desses bens, depende mais de um “atendente” ou de uma máquina do que de um vendedor propriamente dito.

Já para as satisfações que variam de preço e não se adquirem sempre, onde o cliente tende a ir fazer compras, comparando preço e qualidade, ou seja, na venda dos denominados bens de comparação e também nos chamados bens de uso especial, a atuação do vendedor ocupa um papel determinante. Estes tipos de bens são definidos por Kotler (1998), como:

Bens de comparação – bens de consumo, dos quais o cliente, no processo de seleção e aquisição, caracteristicamente, compara a conveniência, a qualidade, preço e estilo.

Bens de Uso especial – Bens de consumo com características únicas e/ou identificação de marca, em função da qual, grupo significativo de compradores está habitualmente disposto a fazer um esforço especial de aquisição.

No caso acima mencionado, como sua compra é eventual e bastante espaçada uma da outra, o consumidor em geral, tem pouca informação e muita insegurança quanto ao preço e tipo de mercadoria que deve adquirir, bem como quanto a diferença entre as várias marcas à sua disposição. Aqui, mais do que em outros casos, ajusta-se bem a figura do vendedor em toda a sua importância.

Pelo exposto é possível constatar que por mais que os esforços de marketing sejam maximizados, no intuito de promover a satisfação das necessidades dos clientes, transcendendo as atividades de vendas e propaganda e por mais que se tenham criado sistemas de auto-atendimento, a função do vendedor não foi suplantada, muito pelo contrário, agregou especificidades que vão abranger desde suas aptidões inatas até a capacidade de não só responder a uma gama enorme de necessidades do cliente como também de assimilar rapidamente as mudanças de comportamento dos mercados e dos consumidores. Cabe ao vendedor, enfim, juntamente com a organização, personalizar, no tempo e no espaço, mensagens para consumidores individuais.

Como o cliente “explora” o campo desconhecido da compra, o vendedor tem a função de despertar uma eventual necessidade latente, inspirar confiança e apresentar prós e contras para maior satisfação de seu cliente. É, provavelmente, justo que se possa afirmar que quando um cidadão entra em uma loja, ele está disposto a realizar uma compra ou tem condições para fazê-la. O cliente potencial, o consumidor que irrompe pela loja adentro, é classificado em diferentes tipologias nos livros sobre vendas e arte de vender. A variedade de tipos descritos nesses livros expressa, na realidade, o leque de personalidade e a amplitude da natureza humana. De fato, não existem duas pessoas iguais como também não existem duas vendas iguais. Ainda assim, o contato diário com os vendedores, e a partir do relato de vendedores mais experientes, pode-se exemplificar alguns “tipos” mais freqüentes de compras.

A dificuldade maior da venda no varejo é encontrar vendedores habilitados, treinados e aptos para dar respostas imediatas. A venda em loja é um tipo de emprego que não gera muito *status*. Além disso, a própria demanda de pessoal para venda em loja é sazonal e usam-se muito os contratos temporários. Os salários, em média, são baixos, como decorrência do fato de se usarem pessoas sem experiência de trabalho e também porque, neste tipo de trabalho a produtividade é de difícil aferição.

Embora perante muitas situações adversas, tais como a baixa remuneração, ou uma atividade que pode ser executada por qualquer pessoa, a função também não seja vista como profissão, ou seja, não é possível graduar-se em vendas, com outras profissões como Engenharia ou Administração, o que gera um desprestígio social decorrente da falta de valorização da atividade de vendas.

### **3.2 - Apresentatividade da força de vendas para a organização**

Como existe uma enorme variedade de possíveis objetivos de venda, as atividades de venda pessoal de cada empresa devem ser cuidadosamente definidas. A força de vendas pode até ser minimizadas, caso a empresa resolva trabalhar apenas com reembolso postal, por exemplo. Porém, se a empresa decidir-se por usar a venda direta, deverá definir claramente o papel do vendedor dentro do programa da organização.

Cochoy (1996), expressa esta situação da seguinte forma: “ É necessário obter-se uma integração dos diversos departamentos ou unidades em que se divide a empresa. Mesmo porque, durante o processo de lançamento de qualquer produto, as condições do meio ambiente se alteram e a concorrência não fica parada”.

De acordo com Las Casas (2000), antes de pensar na força de vendas é preciso definir claramente os objetivos totais da empresa. Assim, é preciso decidir-se quais os mercados que a empresa pretende penetrar, que tipo de vendas deseja fazer, se de curto ou longo prazo, que nível de satisfação do consumidor espera alcançar, qual o tipo de produto que irá lançar e demais pontos de decisão. Todos estes fatores influenciam o tipo de venda que a empresa irá utilizar.

Em muitos casos, afirmam os autores, se a empresa desejar oferecer maior satisfação ao consumidor, teria de ter mais vendedores para que estes pudessem despende mais tempo com o cliente, realizando mais visitas e forçando menos as vendas; se a empresa objetivar aumentar seu volume total de vendas, os vendedores deverão procurar novos clientes, não podendo gastar muito tempo com cada cliente individualmente, e assim por diante. A definição do tipo de venda a ser realizado dependeria também da estratégia de marketing. Se a empresa procurar disseminar seu produto através da propaganda, os vendedores teriam menos trabalho de colocar o produto no mercado varejista, por exemplo, pois a marca já é conhecida. Porém, se a propaganda não existir, o vendedor tentará colocar a marca para dentro das lojas,

oferecendo incentivos e outras motivações. Estes vendedores devem ser criativos e eficazes, pois terão de realizar maior esforço para vender o produto.

Se a venda pessoal é um serviço, pertence a um processo sistêmico e pouco adiantarão enormes campanhas de propaganda se estas só servirem para especificar o produto, elas também devem levar ao cliente informações sobre este, a fim de auxiliar o vendedor no momento da visita. O cliente potencial teria aí algum conhecimento sobre o produto, porém o estímulo e o fechamento da venda são tarefas do vendedor.

Naturalmente não é fácil definir com clareza quais sejam todos os requisitos necessários para se montar uma força de vendas completa, porém no sentido de facilitar a compreensão do tema que pretende-se estudar, será apontada a venda pessoal como mecanismo de suma importância para o crescimento organizacional.

### **3.3 - Princípios da oratória**

#### **3.3.1 - A voz**

Segundo Siqueira (1995), a voz tem significação especial na oratória. Uma boa voz facilita a missão do vendedor e lhe dá um apoio firme. Geralmente, este aspecto da vida cotidiana - expressão oral - é descuidado e diminui assim o interesse da conversação.

A voz do deve ser ouvida por toda a audiência. Para isto, é preciso seguir técnicas adequadas.

Se o vendedor falar muito baixo, as pessoas que estiverem distantes não entenderão suas palavras e deixarão de prestar atenção. Também não deverá falar muito alto porque, além de se cansar rapidamente, poderá irritar os ouvintes. Fale numa altura adequada para cada ambiente. Nunca deixe, entretanto, de falar com entusiasmo e vibração. Se não demonstrar interesse por aquilo que transmite, não conseguirá também interessar sua platéia.

O vendedor não deve falar rápido demais. Se a dicção for deficiente será ainda mais grave, já que dificilmente alguém conseguirá entendê-lo. Também não se deve falar muito lentamente, com pausas prolongadas, para não entediar os ouvintes. Deve-se usar um aparelho gravador para conhecer melhor a velocidade da fala e decidir-se pelo melhor estilo.

Recomenda-se alternar a altura e a velocidade da fala para construir um ritmo agradável de comunicação. Quem se expressa com velocidade e altura constantes acaba por desinteressar os ouvintes, não pela falta de conteúdo, mas pela maneira "descolorida" como se apresenta.

Segundo Polito (2001), um bom vocabulário tem de estar isento do excesso de termos pobres e vulgares, como palavrões e gírias. Por outro lado, não se recomenda um vocabulário repleto de palavras difíceis e quase sempre incompreensíveis. Evite também o vocabulário específico da sua profissão diante de pessoas não familiarizadas com esse tipo de palavreado. Evitando o vocabulário pobre e vulgar, não tendo a preocupação de se expressar com palavras difíceis e reservando o vocabulário profissional dentro da mesma área, você estará desenvolvendo um vocabulário simples, objetivo e suficiente para identificar todas as suas idéias e pensamentos.

### **3.3.2 - Postura**

De acordo com Siqueira (1995), a postura é uma condição muito relacionada aos princípios da oratória e fator importante para o sucesso de uma apresentação. É aconselhável eliminar a rigidez física durante a exposição, mediante correta mobilização de mãos, olhos e rosto.

De acordo com Polito (2001), ficar sempre bem posicionado. Deixar os braços naturalmente ao longo do corpo ou acima da linha da cintura e gesticule com moderação. O excesso de gesticulação é mais prejudicial que a falta da mesma.

Distribua o peso do corpo sobre as duas pernas, evitando o apoio ora sobre uma perna, ora sobre a outra. Também não fique se movimentando desordenadamente de um lado para o outro e quando estiver parado, não abra demasiadamente as pernas. Só se movimente se pretender se aproximar dos ouvintes ou dar ênfase à determinada informação. Deixar o semblante sempre descontraído e, sendo possível, sorridente. Não fale em alegria com a fisionomia fechada, nem em tristeza com a face alegre. Lembre-se sempre que é preciso existir coerência entre o que falamos e o que demonstramos na fisionomia. Ao falar, olhe para todas as pessoas para ter certeza de que estão ouvindo e prestando atenção nas suas palavras. Principalmente ao ler, este cuidado tem de ser redobrado, pois existe sempre a tendência de olhar o tempo todo para o texto, esquecendo a presença de ouvintes, é que menciona o autor.

### **3.3.3 - Tenha início, meio e fim**

Segundo Siqueira (1995), toda fala, seja numa simples conversa ou numa apresentação para uma grande platéia,, compõe-se de três partes fundamentais: início, meio e fim.

A - Início:

O mais importante do início é que este deverá chamar a atenção dos ouvintes e ser impactante. Existem várias formas corretas e eficazes de fazê-lo.

De acordo com Polito (2001), no início, procure conquistar os ouvintes desarmando suas resistências e conquistando seu interesse e atenção. Para isso, poderá usar algumas das seguintes dicas:

Conte uma pequena história que tenha estreita relação com o conteúdo da sua mensagem. Histórias normalmente despertam o interesse.

- Elogie sinceramente os ouvintes.
- Diga que não irá consumir muito tempo.
- Use um fato bem humorado. Entretanto, evite piadas.
- Levante uma reflexão.

- Demonstre sutilmente que conhece o assunto e possui experiência.
- Aproveite uma circunstância fazendo um comentário sobre alguém presente ou que tenha falado a pouco, ou ainda sobre um acontecimento conhecido dos ouvintes.

#### B - Meio:

De acordo com Siqueira (1995), é aqui que se encontra a essência da questão. É a seção na qual se exprimem todos os conceitos do orador. Este desenvolvimento deve estar necessariamente dirigido ao fim previamente escolhido, caso contrário, surgirão contradições.

Segundo Polito (2001), na primeira parte do meio, prepare o tema a ser abordado:

- Conte numa única frase sobre a matéria que irá abordar. Por exemplo: "Vou falar sobre técnicas de vendas".
- Em seguida, faça um relato histórico do tema ou levante um problema para o qual dará solução.

Finalmente, fale sobre as etapas do assunto que irá desenvolver. Por exemplo: se o tema fosse lazer, as etapas poderiam ser o lazer no campo, o lazer na praia e o lazer no clube.

Na segunda parte, desenvolva o assunto principal atendendo ao que foi preparado. Fez-se um relato histórico, agora fale do presente; se levantou um problema, agora dê a solução; se dividiu o tema, agora cumpra as etapas prometidas.

Use comparações, exemplos, estatísticas, testemunhos, enfim tudo que puder para confirmar o conteúdo da sua exposição. Se sentir que alguém poderia fazer alguma objeção às suas afirmações, este é o momento de refutá-la.

C - Fim:

No final, faça uma breve recapitulação. Em apenas uma ou duas frases, faça o resumo do que apresentou.

Em seguida, para encerrar, use os mesmos recursos sugeridos para iniciar: elogiar o auditório, fazer uma citação, aproveitar uma circunstância, um fato bem humorado, levantar uma reflexão, etc. Além disso, poderá pedir que ajam de acordo com suas propostas. Não encerre dizendo "era isso que eu tinha para falar" ou outras formas vazias, sem objetividade.

Segundo Siqueira (1995), geralmente, exposição não requer memorização total. Contudo, o encerramento da apresentação deve ser decorado textualmente (a frase final palavra por palavra). Isto evita os conheidos e inconvenientes "rodeios" dos oradores que não sabem como acabar sua palestra.

O autor acima referido, diz que é erro anunciar verbalmente o final da apresentação; muitos oradores utilizam palavras como nada mais, é tudo etc. isto demonstra a incapacidade de dizer sem palavras que terminou. As últimas palavras devem ser expressas com uma tonalidade de voz decrescente, diferente do resto da apresentação. Esta simples técnicas substitui as palavras antes mencionads, dando uma impressão superior.

#### **3.3.4 - Aprendendo a ouvir**

De acordo com Siqueira (1995), saber ouvir é a melhor parte do processo de comunicação. O bom ouvinte é tão raro que quem desenvolve essa habilidade adquire prestígio capaz de influenciar pessoas e mover o mundo. Quem sabe ouvir dispõe de melhores informações, economiza tempo, permite assegurar-se de como uma mensagem está sendo recebida, estimula o interlocutor a falar, previne maus entendimentos.

No entanto, tal habilidade nem sempre é praticada nas organizações e os profissionais, especialmente o vendedor, não conseguem desenvolver plenamente sua capacidade de ouvir. Segundo Dinsmore (1991), aprendendo a ouvir, o vendedor pode negociar melhor, atende às necessidades e aos problemas do cliente, intermedeia adequadamente os conflitos de interesses, avalia melhor suas próprias decisões.

Porquê se tem dificuldade para escutar ?

De acordo com Siqueira (1995), existe uma grande diferença entre ouvir e escutar. Ouvir é apenas uma atividade biológica, que não exige maiores esforços do nosso cérebro, enquanto escutar pressupõe um trabalho intelectual, pois, após ter ouvido, é preciso interpretar, avaliar e reagir à mensagem.

Segundo o autor, à audição é seletiva, ou seja, aquilo em que se presta mais atenção está diretamente relacionado ao que se tem interesse, sendo que com o passar do tempo, logo no início de uma conversação é possível identificar se aquela fala será ou não do interesse de cada um. Então, se a conversa é julgada desinteressante no início, cada receptor da mensagem pode se reservar o direito de se recolher nos próprios pensamentos.

Em uma mensagem, pode-se estar transmitindo valores, sendo que quando um interlocutor se sente contrariado em sua forma de pensar no discurso do outro, pode iniciar um processo defensivo em que se debate a idéia, oferecendo críticas às informações, procurando antecipar mensagens e resistir às mesmas, com base no pré-julgamento de cada um.

Segundo Polito (2001), cada estímulo recebido em um ambiente é fundamental, desde a temperatura até as pequenas singularidades de cada espaço, como a tosse do colega que senta ao lado, um telefone celular tocando, um passarinho cantando fora da sala, entre tantos outros. Cada um destes estímulos pode interferir na escuta de cada pessoa, dependendo, claro, de seu grau de concentração e

do seu interesse naquilo que está sendo apresentado enquanto tema de uma conversação ou de uma exposição. É claro que apenas escutar, sem que se possa realizar uma análise crítica do que se está ouvindo também não é o mais importante. O ideal seria que se pudesse sair da posição cômoda de ouvinte passivo, e que se pudesse desenvolver uma atenção que permitisse o raciocínio crítico sobre aquilo que é transmitido.

Pode-se dizer que escutar é fundamental em nossas vidas, à medida que a maior parte dos conhecimentos adquiridos na vida de uma pessoa, a mesma adquire ouvindo. Para melhorar a habilidade de escutar, é importante se considerar como algumas dicas que podem surtir um efeito significativo:

Ouvir, entender e depois sim analisar criticamente aquilo que foi dito, sendo desta forma primordial o entendimento daquilo que foi falado para que, aí sim, se possa formular conclusões próprias sobre o assunto; A partir daquilo que foi falado, é importante tentar verificar o quanto foi possível internalizar, ou seja, o quanto de tudo que foi ouvido, foi realmente absorvido; notar tópicos que sejam importantes (a partir do referencial individual de cada um); Como ouvir implica em participar um pouco do mundo do outro, é importante refletir sobre o quanto se está disposto a sair de seu próprio mundo para reconhecer as pessoas, os desejos e valores das mesmas, que às vezes podem ser diferentes dos nossos.

### **3.3.5 - Administrando o tempo**

O vendedor como qualquer profissional, precisa saber racionalizar o tempo para conseguir sucesso financeiro e progredir na carreira. Em seu dia, o vendedor possui um número grande de desperdiçadores de tempo, que reduzem o período em que ele realmente se encontra com o cliente.

Segundo Siqueira (1995), a administração de tempo é uma prática para saber aproveitar melhor o tempo, é fundamental obter vitórias iniciais sob pena de o método não ser acreditado. O segredo é simples, poderoso e eficaz. Por acaso um

corredor de maratona começa seus treinos correndo 42 km no primeiro dia? O mesmo se dá com quem inicia um treinamento para mudança de hábitos no sentido de aproveitar o tempo.

O processo de administrar o tempo não é fácil. É preciso realmente querer tornar-se senhor de seu tempo para conseguir administrá-lo.

#### A - Tempo é Vida

Siqueira (1995), diz que quando o nosso tempo termina, acaba a vida. Não há maneiras de obter mais. Aumentar a vida ganhando tempo dentro da duração que ela tem é algo, porém, que está ao alcance de todos.

Segundo o autor, o tempo, embora não renovável e perecível, é um recurso democraticamente distribuído. O dia tem 24 horas tanto para o mais alto executivo como para o mais pobre desempregado. Se é assim, deve-se perguntar por que alguns produzem tanto com o tempo de que dispõem e outros não conseguem produzir nada - no mesmo tempo. A explicação está no seguinte: o importante é o que se faz com o tempo.

#### B - Tempo é Dinheiro

Quem administra o tempo, na verdade, ganha não apenas vida: pode também transformar esse ganho de vida em ganho de dinheiro.

#### C - Administração do Tempo e Produtividade

Siqueira(1995), afirma que quem administra o tempo, aumenta sua produtividade. Produtividade é o produto da eficácia pela eficiência.

Ser eficaz é fazer as coisas certas, isto é, fazer aquilo que considera-se importante e prioritário.

Ser eficiente é fazer as coisas certo, isto é, com a menor quantidade de recursos possível.

Ser produtivo é fazer certo as coisas certas, isto é, fazer aquilo que considera-se importante e prioritário com a menor quantidade de recursos possível. E tempo é um recurso fundamental: nada pode ser feito sem tempo. Por isso ele é freqüentemente escasso e caro.

#### D - Administração do Tempo e Redução de Stress

Quem administra o tempo reduz o stress causado pelo mau uso do tempo. O tempo aparece como bem ou mal usado apenas para a pessoa que tem objetivos, que quer realizar alguma coisa. O bom ou mau uso do tempo depende do que se pretende alcançar . O mau uso do tempo causa stress porque tempo mal usado é tempo usado para fazer aquilo que não consideramos importante e prioritário.

Usar o tempo de forma não planejada não equivale, necessariamente, a fazer mau uso do tempo (como já se indicou). Frequentemente tem-se que alterar o planejamento, fazer coisas que não estavam na agenda. O tempo só terá sido desperdiçado se essas alterações nos levarem a fazer coisas que não consideramos importantes. É sempre bom lembrar que, da mesma forma que o mau uso do tempo causa stress, o bom uso do tempo normalmente traz satisfação, sentido de realização e felicidade.

### **3.4 - Técnicas para controlar objeções**

De acordo com Siqueira (1995), o vendedor não deve temer as objeções dos clientes. Em vez disso, deve tratá-las como algo natural e normal. As objeções constituem até oportunidades para vender.

Segundo Siqueira (1995), durante a apresentação de vendas, as objeções podem até ser bem-vindas, pois denotariam evidência do interesse do cliente. Por outro lado, quando há objeções no fechamento, é para essa fase que o vendedor deve desenvolver habilidades para saber responder ou contorná-las.

O comprador gosta de ver suas idéias respeitadas. De acordo com o autor acima mencionado, o vendedor deve desenvolver uma atitude de quem auxilia o comprador na solução de seus problemas. Ele deve tratar o cliente como um amigo. O objetivo do vendedor não é vencer uma argumentação, mas buscar melhor entendimento do problema, visando a solução.

Nos seus cursos para produzir campeões em vendas, Hopkins (1995), trabalha com um sistema de seis passos. Funciona assim:

1 - Escute: nunca interrompa um comprador no meio da objeção. Permita que termine sua objeção. Interrompê-lo provoca irritação e uma sensação desagradável de manipulação.

2 - Transfira a objeção de volta: é uma das melhores técnicas para fazer com que o próprio comprador responda as suas objeções;

3 - Questione a objeção: se você ouvir uma objeção ao preço, pergunte se é uma questão do dinheiro que ele tem disponível ou uma questão do valor envolvido. Enquanto ele estiver se explicando, você poderá ganhar tempo para pensar o que fazer, bem como juntar mais informações para lidar construtivamente com a situação.

4 - Responda à objeção: não existe um produto ou serviço que não tenha seu ponto fraco, ou algo que o concorrente tenha ou faça melhor. O que o vendedor profissional faz, então, é estudar os pontos fracos de sua oferta, para poder lidar proativamente com a situação. Use o seu conhecimento sobre o que está vendendo para mostrar ao comprador como ele pode satisfazer suas necessidades ou resolver seu problema.

5 - Confirme a resposta: não responda a objeção para depois deixá-la flutuando no espaço. Depois de responder a objeção de uma maneira que você ache convincente mesmo, pergunte coisas do tipo: “Respondi a sua dúvida?”, “Isso resolve seu problema?”

6 - Troque de marcha: e vá imediatamente para a próxima etapa na seqüência da venda: vire a página da sua proposta, sente-se numa cadeira, faça algum movimento físico que indique uma nova etapa. Ao mesmo tempo introduza a nova frase, dizendo algo do tipo: “Falando nisso, ...”.

Segundo Heller (2000), às vezes as objeções do cliente soam desanimadoras. Por outro lado, os clientes mais críticos são os que mais costumam comprar. Compradores que não colocam objeções não dão retorno ao vendedor, fazendo com que a venda se torne difícil. Já o cliente crítico sempre questiona e está aberto ao diálogo, dando ao vendedor dicas sobre como agir. Nunca menospreze as objeções do cliente; trate-as como problemas sérios, principalmente nos últimos estágios da negociação.

### **3.5 - Como ter uma apresentação de vendas criativa**

Venda criativa é “criar” uma situação que resulte numa venda. A venda criativa ocorre quando se consegue levar o cliente a pensar e sentir da mesma forma que pensamos em relação a uma proposta, de modo que o comprador aja favoravelmente e obtenha os benefícios desejados. Assim, a criatividade fica maior, as ações mais focadas, a estratégia de venda mais eficiente e os resultados atingidos com maior rapidez.

A venda criativa faz o cliente sentir que ele comprou, não que lhe venderam alguma coisa. Quando o cliente acha que a compra foi idéia sua, é pouco provável que sinta qualquer antagonismo em relação ao vendedor! Quando um vendedor profissional planeja, prepara e faz uma apresentação de vendas criativa, ela é uma obra de arte, algo único e exclusivo, adaptado às necessidades específicas daquele cliente em particular. Os vendedores profissionais se dedicam exclusivamente à venda criativa.

Segundo Siqueira (1995), são três os tipos básicos de apresentação de vendas:

A - Apresentação - padrão memorizada: esse tipo de apresentação de vendas foi criado pela NCR ( *National Cash Register* ). Os pontos-chaves de venda estão dispostos em ordem lógica e mais convincente. É um tipo adequado para a venda de porta em porta e venda de produtos de demanda universal.

B - Apresentação esquematizada: como o nome diz, existe um esquema geral de apresentação. Ele é usado para diversos tipos de produtos industriais, artigos de luxo e tipos especiais de bens de consumo.

C - Apresentação de uma proposta: a apresentação de uma proposta por escrito, deve ser detalhada e ilustrada, incluindo o levantamento das necessidades do cliente e sugestão das soluções para os problemas. Esse tipo é muito usado em venda de equipamentos industriais, serviços de engenharia, consultoria em administração, propaganda etc.

Segundo Heller (2000), as apresentações de venda dependem de boas estratégias para ampliar suas chances de sucesso. Os clientes devem ser identificados, e o mercado bem ocupado, com vendedores espalhados por todas as áreas. A boa venda deve satisfazer o cliente.

### **3.6 - Técnicas para o fechamento de uma venda**

Cada situação permite uma série diferente de “seqüências de fechamento”. A vantagem é se pode utilizar as diversas técnicas de forma complementar, independente e recursiva. Em outras palavras, se você inicia uma seqüência de fechamento para utilizar uma determinada técnica e, por uma razão qualquer, o objetivo não é atingido naquele momento, você pode retornar e tomar outro caminho, iniciando outra seqüência para utilizar outra técnica e assim sucessivamente até ganhar a venda. Muitas vezes a “batalha” é vencida pelo cansaço. O importante é nunca desistir por conta própria – deixe esta atribuição para o cliente e principalmente, procure evitar que aconteça.

Segundo Heller (2000), para fechar uma venda com sucesso, você precisa deixar o cliente confiante o bastante para aceitar sua proposta de negócio. Dê as informações necessárias, rebata as objeções e solicite uma decisão dos clientes, mas evite pressioná-los.

### 3.6.1 – Tipologia de vendas

De acordo com Siqueira (1995), existem algumas modalidades que podem facilitar a venda, vejamos:

**Vendas a distância:** Compreende todo aquele procedimento de venda nos quais não existe um contato pessoal entre vendedores e compradores.

**Vendas por correspondência:** A empresa procura conseguir possíveis clientes, oferecendo-lhes bens e serviços por intermédio de catálogos, anúncios na empresa e, cada vez com maior frequência por outro meio de comunicação.

**Remessa obrigatória sem aviso.** A venda é levada a casa sem que exista nenhum contato prévio entre o vendedor e o comprador, que recebe diretamente os produtos.

**Remessa obrigatória com possibilidade de recusa:** Existe antes da transação propriamente dita, uma ordem de compra com caráter permanente, subscrita entre o comprador e vendedor, podendo o comprador, cancelá-la dentro de um determinado prazo de tempo antes de seu aviso ( prazo de pré - aviso).

**Vendas Automáticas:** São vendas realizadas através de máquinas automáticas, como aquelas que se instala em hospitais que vendem produtos de pequeno porte; (refrigerantes, café, doces, salgados, etc...) . O único risco desta forma de venda, é que a máquina pode ser destruída ou roubada.

**Venda por Telefone:** O sistema de vendas por telefone consiste em estimular uma compra e venda de bens ou serviços através do telefone, que pode ser utilizado de três formas diferentes. Para oferecer os produtos e serviços que se deseja vender e adquiri-los também por telefone, para expedir pedidos aos vendedores, depois de ter recebido por outro meio a oferta correspondente, para apenas oferecer produtos e serviços que seriam adquiridos posteriormente por contato pessoal com o profissional de vendas.

**Venda por Computador:** Consiste em entrar em contato com possíveis compradores que possuem um computador em casa, o computador fornece toda a descrição do produto à venda.

**Venda Zona Geográfica:** É o sistema tradicional. Consiste em dividir o território onde a empresa atua em diferentes zonas geográficas, em cada uma delas atua uma equipe de vendedores independentemente do tipo de produtos e de clientes.

De acordo com Siqueira (1995), o vendedor deve manter uma atitude positiva: confiança em si mesmo, entusiasmo, pensar sempre "Eu vou vencer". Se a venda não se efetivar, mantenha a confiança e continue perseverando.

Dê ao cliente uma chance de comprar; ajude o cliente a comprar. Não se esqueça de solicitar ao cliente que aprove o pedido. Não tenha medo de ouvir um não, arrisque-se.

Deixe algumas "armas de vendas" de reserva. Os argumentos de fechamento são as armas de reserva. Eles não devem ser utilizados até que o pedido possa vir mesmo a ser assinado. As principais armas de reservas são uma oferta especial (preço, desconto), uma condição técnica especial, uma entrega especial, enfim, qualquer argumento com força preponderante para fechar o negócio;

O cliente sempre gosta de saber que fez uma boa escolha. O vendedor deve cumprimentá-lo pela decisão e entusiasamá-lo. Tudo isso é útil para uma relação comercial duradoura, de mútuo interesse. Lembre-se que a venda foi fechada e deve permanecer fechada.

### **3.7 - Alguns questionamentos sobre vendedores no Brasil**

#### **3.7.1 - Porquê não há muito respeito com os vendedores de varejo no Brasil**

Muitas empresas enviam seus novos vendedores diretamente ao campo logo após suas contratações. Eles recebem amostras, talões de pedidos e uma descrição de seus territórios. Como resultado, muitas de suas perspectivas de vendas acabam não dando certo. A maioria dos vendedores não tem habilidade para responder a perguntas básicas. Eles não consideram que a apresentação de vendas de um simples

pote de maionese, por exemplo, deve ser estudada com antecedência, porque não possui a idéia da necessidade do comprador.

Os clientes de hoje que estão lidando com muitos fornecedores, não podem tolerar vendedores inaptos. E esperam que o vendedor tenha um profundo conhecimento de seu produto, ofereçam idéias para melhorar suas operações e sejam eficientes e confiáveis.

Isso tem exigido investimento muito maior em treinamento. O tempo de treinamento varia com a complexidade da tarefa de vendas e com o tipo de pessoa recrutada para vendas.

É fundamental que o vendedor conheça o mais profundamente possível o seu produto, serviço ou idéia para obter resultados realmente profissionais.

O bom vendedor não vende, faz seu cliente comprar.

### **3.7.2 - Porquê os vendedores de varejo não se orgulham da profissão no Brasil**

Os vendedores se consideram como uma peça que pode ser trocada a cada dois anos. Infelizmente, parece que o desinteresse se repete em todos os segmentos de vendas.

Os fabricantes continuam a direcionar investimentos para o desenvolvimento de seus produtos e serviços e para o consumidor final; para o vendedor fica reservado na maioria dos casos o esquecimento. O ideal seria que a categoria tivesse informações diferentes daquelas que o cliente possui, que a empresa oferecesse treinamentos exclusivos para suprir às necessidades dos vendedores.

Conquistar a confiança do seu vendedor é o melhor investimento dessas empresas.

### **3.7.3 - Porquê não se ensinam as técnicas de vendas nas escolas de administração e nos programas de marketing**

Todos os ramos de vendas sempre foram carentes de atualização. A falta de uma Faculdade de Negócios em Vendas faz com que todos aguentem "aulas" de vendas de inúmeros "consultores", cuja capacitação é a de vender suas teorias, embrulhadas em papel de presente e com nomes pomposos. Poucos realmente conhecem o processo de vendas. A teoria é o lado fraco do setor e sem ela a maioria dos vendedores acaba se tornando verdadeiros "Mala Sem Roda", até porque, ser uma "Mala Sem Alça" é um termo em desuso.

### **3.7.4 - Porquê não se treinam os vendedores de varejo no Brasil**

Constatou-se que, mesmo investindo muito em treinamento dos vendedores, não há o retorno esperado. Isso porque hoje se investe apenas no treinamento básico: noções de vendas, tais como: vestir, negociar, como identificar e dar liberdade para o cliente comprar. Essa diferença ocorre porque o dirigente não está presente no dia-a-dia e só vê o atendimento quando tem problemas ou quando é chamado para interferir.

## CAPÍTULO 4 - INTRODUÇÃO AO CONCEITO DE TREINAMENTO

A revisão da literatura realizada para o presente estudo, demonstrou haver uniformidade na conceituação de treinamento. Segundo a visão da maioria dos autores pesquisados, o treinamento visa atuar sobre binômio "homem-trabalho", diferenciando-se, assim, dos conceitos de educação e desenvolvimento.

O treinamento cumpre uma função de manutenção no sentido de que pode servir de estímulo à estabilização do funcionário no emprego, já que colabora para que os profissionais possam desempenhar bem em seu trabalho e, conseqüentemente, se sintam mais satisfeito nele. Certamente a maioria das organizações aceita o treinamento como atividade, que já faz parte da rotina de seus funcionários. Esses treinamentos, em sua maioria, são patrocinados pelas próprias organizações, com a finalidade específica de dotar seus funcionários com as condições mínimas para execução do trabalho de vendas.

São poucos os autores que falam sobre o treinamento de vendedores de varejo. Simões (1995), situa o treinamento de intermediários no "sistema de promoção em nível de intermediário", um dos sistemas promocionais que ele descreve. O treinamento deve existir com o intuito de adestrar as equipes de vendas e promoção do intermediário e estariam ligados a outros elementos do sistema, quais sejam: concursos, convenções, vantagens, assessoramento administrativo, etc. Embora este autor não aprofunde o tema do treinamento do fabricante ao intermediário, situa-o dentro do âmbito da promoção de vendas.

O treinamento de equipes de vendas torna-se importante como meio de a empresa dotar o vendedor, com os argumentos e a capacidade para descrever o produto e seus materiais de modo a mostrar ao consumidor a mercadoria que ele está comprando: do contrário, o preço pode afastar o cliente. É preciso que o vendedor conheça a mercadoria, desde os detalhes do conteúdo até os processos de fabricação. O vendedor de varejo deve aprender a analisar cada artigo que se incumbe de vender e a identificar os pontos de venda de que pode lançar mão para atrair o cliente. No

treinamento dos vendedores, se procura transmitir os pontos fortes de seus produtos sob o aspecto do material utilizado (suas qualidades e vantagens) da produção (os processos empregados na produção conferem qualidades próprias especiais ao produto final), acabamento forma, durabilidade, elementos de segurança, garantias, manutenção, estilo etc.

Outro argumento importante e definitivo a respeito do treinamento dos vendedores de varejo é o fato de os vendedores lidarem com uma variedade grande de produtos que envolvam também os artigos fabricados pelas empresas concorrentes. No estreitamento do contrato de sua empresa com vendedores (através das reuniões e visitas à fábrica), garante-se uma maior familiaridade, simpatia e comprometimento com os seus produtos, além de despertar a confiança e a segurança dos vendedores para seus novos conhecimentos. Acredita-se que o vendedor, após treinado, estará mais apto a vender produtos, do que os seus concorrentes que eventualmente que não reúnem tais atributos.

Não há possibilidade de desenvolvimento econômico e, conseqüentemente, de elevação do nível social, sem aumentar as habilidades, sejam elas intelectuais ou técnicas. Logo, ampliar a capacitação e as habilidades das pessoas é função primordial do treinamento.

Segundo Las Casas(2002), o treinamento é uma das responsabilidades gerenciais de maior importância nos dias de hoje, pois o fim de toda a empresa é ter lucro. Para ter lucro uma empresa precisa ter clientes satisfeitos que comprem seus produtos e/ou serviços e, divulguem a sua satisfação para outras pessoas, garantido assim uma penetração de mercado mais elevada. Para ter clientes satisfeitos, a empresa deve produzir e/ou fazer algo com qualidade que venha a saciar os desejos e as necessidades do consumidor. Para ter qualidade em tudo o que se faz, deve-se ter pessoas qualificadas produzindo, e para ter estas pessoas, a empresa deve investir na preparação das mesmas através de treinamentos.

#### 4.1 - O Treinamento em vendas

A questão do treinamento será abordada neste trabalho em três etapas. Em um primeiro momento serão apresentadas as visões de alguns autores acerca do conceito de treinamento e da sua diferenciação em relação aos conceitos de educação e desenvolvimento. Em seguida, será reforçada a importância do treinamento das equipes de vendas. Por fim, serão abordadas algumas especificidades relacionadas a tais programas de treinamento.

Para Chiavenato (1994), treinar é “o ato intencional de fornecer os meios para proporcionar a aprendizagem”, é educar, ensinar, é mudar o comportamento, é fazer com que as pessoas adquiram novos conhecimentos, novas habilidades, é ensiná-las a mudar de atitudes. Treinar no sentido mais profundo é ensinar a pensar, a criar e a aprender a aprender.

Segundo Toledo (1996), a missão do treinamento pode ser descrita como uma atividade que visa: ambientar os novos funcionários; fornecer aos mesmos novos conhecimentos e desenvolver comportamentos necessários para o bom andamento do trabalho; e conscientizá-los da real importância de auto-desenvolver-se.

De acordo com Faria (1992), há vários fatores que impulsionam as empresas a treinarem seus funcionários. São eles:

Os cargos e suas funções estão se modificando a cada dia, provocando a necessidade de um contínuo ciclo de aprendizagem;

Novos empregados devem estar preparados para as suas responsabilidades;

Conflitos internos que geram problemas interpessoais entre chefes e subordinados;

A exigência mundial, onde somente a multifuncionalidade tornará uma pessoa empregável.

Como visto anteriormente, treinar é proporcionar o aprendizado. Este aprendizado pode ser dividido em três tipos. O primeiro, visa transmitir um conhecimento dos aspectos gerais e culturais da organização. O segundo, busca a mudança de atitudes e a transformação de comportamentos negativos para positivos e benéficos, bem como, desenvolver a sensibilidade individual e aguçar a percepção do profissional para problemas do grupo. Este tipo de treinamento provoca a aquisição de novos hábitos e atitudes. E o terceiro, prepara o funcionário para um cargo onde exija conhecimentos e habilidades técnicas.

Segundo Chiavenato (1994), os tipos de treinamento podem ser utilizados isolados ou em conjunto. Por exemplo, um programa de treinamento para vendedores. Para estes treinandos, o programa a ser elaborado deverá levar em consideração os seguintes fatores: conhecer as características da empresa e de seus produtos (organizacional), saber tratar os clientes com educação e contornar os possíveis problemas que irão surgir em seu dia-a-dia (comportamental), e conhecer o manuseio de uma máquina de calcular e/ou de um computador (técnico).

Como já ressaltado, o treinamento é uma responsabilidade gerencial, onde a área de treinamento servirá para dar apoio ao gerente, fornecendo, recursos, programas, material didático e assessoria ao gerente na elaboração dos programas de treinamento. O gerente deve se preocupar com a capacitação de sua equipe cuidando para que ela receba treinamento adequado continuamente.

O seguinte pensamento de Bonfim (1995), pode ser utilizado como ponto de partida para o entendimento da importância do treinamento: "O treinamento tem importância significativa para o desenvolvimento das civilizações, desde épocas remotas, à medida que o homem inventou ou criou vestuário, abrigo, instrumentos, armas; desenvolveu a linguagem, comunicação, comércio e serviço, e transmitiu os conhecimentos e habilidades para seu semelhante."

Bonfim (1995), por exemplo, registra que para alguns autores a educação é geral e o treinamento é específico; para outros, a educação se dirige ao homem como

um todo, ao passo que o treinamento visa particularmente ao trabalhador; para outros, ainda, a educação prepara para a vida, enquanto o treinamento prepara para o trabalho, essa mesma visão é compartilhada e respaldada por autores como Campbell (1971), Barreto(1995), Hoyler (1970), Stimson (1994) e Tead e Metcalf (1997) e Ramalho (1997).

Segundo Campbell, o treinamento é a educação profissional que visa adaptar o homem ao trabalho em determinada empresa, preparando-o adequadamente para o exercício de um cargo.

Hoyler, por sua vez, considera o treinamento como o investimento empresarial destinado a capacitar uma equipe de trabalho e reduzir ou eliminar a diferença entre o real desempenho e os objetivos e realizações propostas.

Para Stimson, situações de treinamento tipicamente são baseadas em trabalho, envolvem execução de tarefa e visam um aprendizado definido.

Por fim, a definição de Tead e Metcalf compreende que o objetivo do treinamento é a aquisição de capacidade para exercer uma dada técnica ou um setor restrito do conhecimento.

A visão de Albrecht e Bradford (1990), se diferencia um pouco das visões dos autores citados anteriormente à medida que considera que a educação também fornece habilidades que serão aplicadas ao trabalho desenvolvido pelo indivíduo. Segundo esses autores, os objetivos do treinamento, da educação e do desenvolvimento são os que seguem:

A) - O treinamento auxilia as pessoas a adquirirem habilidades que elas possam aplicar imediatamente em seus trabalhos, sendo que o mesmo pode ser mensurado e avaliado.

B) - A educação auxilia as pessoas a adquirirem habilidades que elas provavelmente não poderão aplicar imediatamente, mas sim no futuro. A educação também pode ser mensurada e avaliada após as habilidades aprendidas terem sido colocadas em prática.

C) - O desenvolvimento, por sua vez, também consiste em uma experiência de aprendizado. No entanto, diferencia-se do treinamento e da educação à medida que pode ou não ser aplicado ao trabalho e também por ser geralmente difícil mensurar as habilidades aprendidas e a validade dos programas. O desenvolvimento normalmente visa auxiliar as pessoas a viverem melhor - muitos programas motivacionais podem ser incluídos nesta categoria, por exemplo. A aplicação ao dia-a-dia de trabalho dos aprendizados decorrentes de tais programas, no entanto, fica à mercê da vontade e disposição das pessoas que tenham deles participado.

A partir de tais conceituações, Albrecht e Bradford (1990) alertam sobre a importância de que as empresas prestadoras de serviço certifiquem-se de que o treinamento que aplicam a seus funcionários seja realmente um treinamento que possa ser aplicado de imediato ao trabalho e, assim, possa incrementar a qualidade do serviço oferecido ao consumidor.

Ao aprofundar a questão do treinamento no contexto de vendas, Berry (1992), fornece uma perspectiva diferente da exposta anteriormente por Albrecht e Bradford (1990). Para esse autor, "treinar" é um termo muito limitado para a tarefa a que ele se destina, tendo em vista que para que se possa ter vendas excelentes, se requer educação também. Ele alega que os vendedores devem aprender sobre valores, estratégias, produtos (mercadorias e serviços) e as práticas da empresa. Eles também devem aprender sobre as expectativas dos consumidores, concorrentes, desenvolvimento do setor e o ambiente nos negócios. O treinamento ajuda aos vendedores a criar habilidades; a educação os ajuda a criar conhecimentos. Em resumo, o treinamento dá suporte ao "como" a venda deve ser prestada e a educação dá suporte ao "porquê".

Embora considere pertinente a discussão levantada por Berry, o autor do presente estudo optou por utilizar no seu decorrer unicamente a palavra "treinamento". Entender o treinamento como a aquisição das habilidades necessárias para serem aplicadas ao trabalho não significa limitá-lo ao "como" fazer, excluindo-se o "porque" fazer. Assumir que o treinamento se resume apenas ao "como" fazer vai ao encontro, inclusive, a proposta do presente trabalho que considera que o treinamento deve ser percebido e utilizado como parte da estratégia do negócio de uma equipe de vendas. Para que isto ocorra, a linha de frente (equipe de vendas), deve ser treinada não apenas no processo de venda como também ser informada quanto às razões para que se comporte da forma proposta e os resultados esperados de seu desempenho.

#### **4.2 - A importância do treinamento da equipe de vendas**

È interessante notar como existem profissionais de vendas despreparados no mercado. O que mais se vê são tiradores de pedidos ou meros entregadores de mercadorias, pessoas que não têm o mínimo de conhecimento da necessária psicologia e técnica de vendas, sem a mínima aptidão para a atividade.

Segundo Mattar (1998), em todos os segmentos da economia é comum observar a falta de preparo desses profissionais. Para comprar um carro, uma geladeira, um sapato, colocar gasolina no carro, alugar um imóvel ou mesmo adquirir um ingresso para o teatro. Os comportamentos são muito parecidos: mau humor, falta de atenção, desinteresse, desmotivação. E muitos demonstram claramente a insatisfação ao consumidor, como se estivessem a fazer um favor a esse “chato” – o consumidor. É perceptível, aos consumidores mais sensíveis, que as relações de consumo normalmente são movidas a sorrisos amarelos, desde a abordagem até o fechamento da venda. Isso, quando a venda é fechada! O inverso também é verdadeiro: quando o cliente é bem atendido em todas as etapas da venda, nota-se imediatamente a qualidade da performance do vendedor e o resultado é a grata sensação de ter feito um bom negócio. Compra-se e volta-se a comprar de novo com aquele mesmo profissional que atendeu de forma positiva. A experiência foi boa.

De acordo com Ferreira (1992), no Brasil, somente as grandes empresas investem no treinamento de vendas profissional. Na maioria das vezes, os vendedores são recrutados no mercado, já supostamente treinados e o pré-requisito de seleção é a experiência anterior; o que não significa, hoje, competência em vendas. Mas por que somente hoje? Por uma razão muito simples: no passado, o ciclo de vida do produto era longo. Passavam-se anos para que um produto fosse substituído por outro melhor, mais econômico, com mais benefícios etc. Tais produtos nasciam, cresciam, amadureciam e perenizavam por longos anos. Além disso, até o início da década de 90 não haviam tantas opções de escolha quanto se tem atualmente.

Veja o exemplo dos automóveis. Segundo a ANFAVEA, até 1990, existia não mais do que cinco marcas e hoje têm-se, rodando nas estradas, 34 marcas e 420 modelos diferentes de veículos. O ciclo de vida do produto hoje é curto, curtíssimo. O produto não amadurece, quiçá chega a adolescência e então desaparece ou transforma-se. Produtos e serviços estão em constante metamorfose, assim como o próprio mercado. A inovação e a pressão da concorrência impulsiona a mudança. Veja o sabão em pó OMO. Tem sempre uma novidade que lava cada vez mais branco. Resultado: as empresas estão lançando a toda hora novos produtos ou rejuvenescendo marcas, sempre agregando valor aos olhos do consumidor que, confuso com tantas opções de escolha, também modificou seu comportamento de compra. Fortalecido pelo Código de Defesa do Consumidor, este está mais atento, sensível ao bolso e mais consciente nas suas transações comerciais. E do ponto de vista do vendedor? A grande maioria, alheia às mudanças de comportamento do mercado, continua com velhos hábitos de “empurrar o produto”, usando terríveis vícios de linguagem com expressões do tipo “francamente este produto é o melhor...”, “aqui você tem o melhor preço...”, “aqui estou para atendê-lo...”, “vou ver o que posso fazer...”. São expressões que aborrecem o consumidor e geram respostas como: - Estou só olhando, obrigado. Há ainda aqueles vendedores que diminuem a concorrência, sem conhecê-la, provocando reações de indecisão e a necessidade de, antes de comprar o produto, conhecer os concorrentes.

Por essas e outras, chega-se a conclusão de que quase todos os vendedores precisam de treinamento e contínua reciclagem. Por ser a ligação entre o produto e o consumidor, o vendedor deve ser a pessoa mais bem informada da empresa. Não somente conhecer muito bem o seu produto, mas também as campanhas de comunicação publicitária e promocional, o esquema de comercialização, os produtos da concorrência etc.

De acordo com Mattar (1998), para obter sucesso com treinamento de vendedores é preciso criar ambientes atrativos, dinâmicos, com testes e jogos concorridos que abordem o conteúdo que deve ser passado para eles; brincadeiras e diferentes artifícios para que o evento seja bem sucedido. Recursos eletrônicos devem ser utilizados como estímulos visuais e auditivos. Por exemplo: multimídia, projeção de filmes, slides, banners e charts. A organização do plenário deve estar alinhada com a metodologia do evento. Caso haja muitos exercícios em grupo, as equipes devem ser organizadas em mesas redondas, em uma ou mais salas de apoio. Normalmente, nestes eventos, os vendedores realizam trabalhos de planejamento em equipe por regiões ou territórios de vendas.

Segundo Lawyer (1997), deve-se também fazer o *endomarketing* do evento. Termos como “curso, seminário, treinamento” ou coisas parecidas, devem ser evitadas. O termo é pejorativo para esse público. O melhor a fazer é convidar os vendedores para participar de um encontro, uma reunião de vendas. É mais simpático e tem melhor receptividade, principalmente se for criado um tema para o evento. Por exemplo: “I Encontro de Vendas - Desafios e Oportunidades 2003” - “Vencendo a Concorrência” - “O cliente de 500 mil reais”. Enfim, a criatividade (através de uma produtiva sessão de *brainstorming* – ou tempestade de idéias) deve guiar o planejamento do evento. Não esquecendo dos objetivos e da metodologia, que devem ser claramente elaborados para que os vendedores adquiram as novas competências. A tarefa de definir o objetivo do evento é a mais importante, pois é ela que irá determinar o sucesso ou o fracasso dos seus esforços, que normalmente consomem tempo e milhares de reais na execução.

A percepção do treinamento como ferramenta essencial aos funcionários da equipe de vendas é compartilhada por vários autores.

Na visão de Matthes (1993), embora a área de recursos humanos possa contribuir de várias formas para a melhoria do serviço ao consumidor (recrutando pessoas qualificadas ou usando incentivos para motivá-las, por exemplo), uma das ações que realmente possibilita fazer a diferença é o treinamento de equipes. Segundo essa autora, o treinamento de funcionários foi o terceiro fator mais importante em uma lista preparada pela *American Management Association Surveys on Quality and Consumer Satisfaction Programs* (1992), que contemplava os esforços críticos que podem produzir bens e serviços com maior qualidade.

Ao postular que o marketing de serviços requer mais do que os tradicionais "4 P's", pois deve também incluir o marketing interno e o marketing interativo, Kotler e Armstrong (1993), aumentam o time dos que julgam o treinamento algo essencial. O marketing interno, segundo os autores, implica treinar e motivar funcionários que contatam clientes, assim como todo o pessoal de apoio ao serviço para proporcionar satisfação ao cliente.

Alguns autores são ainda mais enfáticos quanto à importância do treinamento em serviços. Davidow e Uttal (1990), por exemplo ressaltam que as empresas oferecem a seus consumidores excelência em serviços aderem ao seguinte princípio: treinar, treinar e retreinar.

No contexto do varejo, Las Casas (2002), concorda que, a partir do momento em que o vendedor desempenha um papel chave na formação da imagem do estabelecimento no mercado, o treinamento deve ser entendido como essencial para a formação da equipe de vendas de varejista. Las Casas vai um pouco além ao comentar que para que haja uniformidade na entrega do serviço, deve-se manter um padrão na comercialização. A padronização dos vendedores, por sua vez, é resultado do treinamento que deve transmitir-lhes a missão da empresa, de forma a se criar o clima desejado na loja.

Os resultados de uma pesquisa conduzida para a revista *Sales & Marketing Management*, pela *Simmons Market Research Bureau*, Bragg(1988), oferece mais um reforço à questão da importância do treinamento no setor do varejo. A maioria dos executivos de marketing e de vendas que participaram da pesquisa declarou acreditar que os bons vendedores não nascem assim, mas são "construídos". Tal "construção", segundo grande parte dos respondentes, se faz possível em função do treinamento.

Niremberg (1996), por exemplo, enfatiza que as organizações deveriam planejar, implementar e avaliar com eficácia o treinamento que ministram, tendo em vista que este é geralmente caro e estrategicamente importante. No entanto, os setores registram que historicamente muitas empresas não têm fechado o ciclo, tomando suas decisões de treinamento muitas vezes baseadas em sentimentos pessoais ou mesmo em inércia.

Em épocas de crise, a importância do treinamento parece tornar-se ainda mais esquecida. Autores como Niremberg (1996), chamam a atenção para o fato de que os programas de treinamento estão dentre as primeiras atividades que são cortadas do orçamento das empresas nos momentos de crise econômica ou quando simplesmente há a necessidade de se diminuir os gastos.

Por outro lado, vários autores constataam que poucos fornecedores na linha de frente são realmente para fornecer serviços. De acordo com Chitwood (1988), como os clientes são afetados pela primeira impressão, poder-se-ia pensar que as empresas instrumentassem, monitorassem e recompensassem a cortesia dada aos clientes. No entanto, muitas vezes o único "muito obrigado" na maioria das empresas é o que vem impresso na nota fiscal, segundo constata o autor.

A carência de treinamento às equipes de vendas que atuam no varejo é uma peculiaridade sobre a qual alguns autores também chamam a atenção. Chitwood (1988), é enfático ao afirmar que os programas de treinamento em vendas na maioria das empresas sofre da mesma fraqueza: não existem. Segundo o autor, os programas

tipicamente ensinam sobre o novo produto ou como preencher pedidos e relatórios. Muito raramente, no entanto, as companhias fazem alguma coisa no caminho do treinamento básico em vendas.

Autores como Albrecht e Zemke (1985), e Las Casas (2002), também sinalizam que as equipes de vendas normalmente recebem pouco treinamento formal se comparado com outras profissões.

Na visão de Albrecht e Zemke, a grande maioria dos vendedores acaba aprendendo técnicas de vendas sobre os produtos, política de preços e outros particulares inerentes a venda. No entanto, raramente têm a chance de aprender sobre habilidades sociais e de relacionamento que podem tornar seu trabalho mais efetivo a medida que os auxiliam na interação com o consumidor.

Las Casas (2002), por fim, levanta duas questões importantes: Em primeiro lugar, ele constata que muitas empresas adotam a prática de colocar os funcionários novos diretamente no atendimento, na esperança de que aprendam fazendo. O autor alerta aos varejistas para que nunca se utilizem de tal prática, tendo em vista que cada erro cometido pelo novo funcionário pode custar um cliente à empresa. Em segundo lugar, Las Casas trata sobre o que ocorre com os pequenos e médios varejos. Para ele, muitos alegam que devido a falta de recursos não podem dedicar-se ao aperfeiçoamento dos seus funcionários, mesmo porque depois de treinados raramente permanecem no emprego. Em outras palavras, treinam para outros ou até mesmo para tornarem-se concorrentes. Neste caso, o autor pondera que o treinamento pode constituir-se como fator favorável para manter o funcionário por mais tempo no emprego.

#### **4.3 - Especificidade do treinamento das equipes de vendas**

O seguinte comentário de Zemke (1991), possibilita um primeiro entendimento acerca da importância de se pensar em especificidades do treinamento das equipes de vendas: "A entrega de serviço é uma profissão e deve ser pensada e

ensinada como tal. Serviço é uma disciplina com suas próprias habilidades, competências e vocabulário. Serviços não é só uma questão de ser agradável com o consumidor, mas também de entender o sistema total que faz com que a satisfação do consumidor se torne efetiva". De acordo com que foi abordado anteriormente na hierarquia das necessidades de Maslow.

Várias são as contribuições na literatura acerca dos aspectos que devem ser contemplados quando do treinamento das equipes de vendas . Serão apresentadas à seguir, algumas dessas contribuições. O objetivo não é esgotar o assunto, que certamente é bastante vasto e cheio de nuances, mas sim registrar as perspectivas de alguns autores sobre as especificidades inerentes ao treinamento de equipes .

Em uma perspectiva mais ampla e em total consonância com a proposta do presente estudo, Davidow e Uttal (1990), sugerem que, formal ou informal, o treinamento deve ser estreitamente ligado à estratégia, cultura e políticas de pessoal da empresa, assim como ter suporte total do sistema desenhado para atender ao cliente. Conforme ilustra Miller (1994), nada faz uma empresa parecer pior do que seus funcionários da equipe de vendas haverem sido treinados para entregar o serviço de acordo com o prometido. Quando as empresas adotam esta plataforma, deixam evidente sua falta de planejamento, pois canalizam pontualmente uma estratégia e quando se efetiva aquela conquista momentânea, volta-se para a estaca zero. Treinamento, segundo a visão do autor, não deve ser um recurso esporádico, mas sim um processo evolutivo e permanente dentro das organizações.

Ainda segundo Davidow e Uttal (1990), o treinamento direcionado à equipe de vendas pode dividir-se em "treinamento técnico" - focado no desempenho do trabalho corretamente - e "treinamento social" - que foca no relacionamento interpessoal entre o funcionário e o consumidor da empresa, tratando sobre valores, atitudes e técnicas que visam contribuir para a entrega de serviços de qualidade.

Pôde ser identificado na revisão da literatura, um grande foco sobre o "treinamento social" quando a questão é o treinamento de equipes de vendas. O saber

lidar com o consumidor mostrou-se alvo de muitas publicações sobre o assunto em estudo. Tal constatação provavelmente é reflexo do fato de o "treinamento técnico" não ser tão específico ao setor de vendas como o "treinamento social": O primeiro é normalmente aplicado a outros setores da economia, como é o caso principalmente do setor de produção de bens de consumo, em que o funcionário é treinado tecnicamente para ocupar um determinado espaço na linha de produção.

Desta forma, comentários como os de Doyle (1988), são comuns na literatura sobre treinamento em vendas: "Cada empresa deve preparar seus funcionários para lidar com gente, e não apenas lidar com clientes." Muitas são as "dicas" encontradas na literatura para que os consumidores se sintam tratados como gente nos encontros de serviços.

A cortesia é um aspecto bastante recorrente. Denton (1991), por exemplo, pontua que padrões de cortesia precisam ser desenvolvidos e revisados com freqüência. No entanto, é preciso muito cuidado para que a cortesia dispensada pelo funcionário da linha de frente não seja para o consumidor algo artificial ou estritamente mecânico. Sobre esse aspecto, o autor ressalta que enquanto muitos consumidores gostam de receber atenção por parte do fornecedor, eles rapidamente percebem quando os sentimentos (a exagerada amizade de alguns vendedores, por exemplo, acaba por abalar a reputação de todos os profissionais desta classe). Assim, aconselha o autor, cabe aos fornecedores "ler" o consumidor e decidir qual a postura mais apropriada em cada momento. Ainda em relação à cortesia, autores como Albrecht e Zemke (1985), e Davidow e Uttal (1990), concordam que um treinamento, por melhor que seja, não é capaz de transformar uma pessoa que não tenha a mínima habilidade ou vontade de lidar com outras pessoas em um atendente exemplar e cortês. Na verdade, o caso de um funcionário que não demonstre as mais básicas aptidões de relacionamento social é um problema a ser resolvido pelo recrutamento e seleção, não pelo treinamento.

Também em Lobos (1993), pôde-se encontrar algumas dicas acerca da melhor forma de lidar com o consumidor. Em primeiro lugar, em função da percepção de

risco associada a um serviço, o treinamento deve instruir a linha de frente que ofereça constantemente provas explícitas de segurança ao consumidor. Demonstrar domínio sobre o serviço que está prestando é apresentada pelo autor como uma possível forma de transmitir segurança e reduzir tal risco. O tratamento personalizado é outro aspecto recomendado pelo autor. Personalização, segundo o autor, é o atendimento prestado aos consumidores que os identifica como pessoas. Para tratar os consumidores de forma personalizada, o funcionário deve individualizar (o que significa "um de cada vez" e não "cada caso é um caso"), chamar pelo nome sempre que possível e cabível e, acima de tudo, ter empatia (colocar-se na posição do outro). Por fim, capacidade de recuperação, uma última capacidade citada pelo autor, também é compartilhada por Carey (1995), enquanto aspecto a ser considerado quando do treinamento das equipes de vendas. Ela inclui todas as ações realizadas pelo prestador para mover o consumidor de um estado de desapontamento com o serviço para um estado de satisfação com o mesmo. Para que tal migração seja possível, os autores recomendam que os funcionários sejam instruídos quanto a ouvir o cliente que reclama, atender de forma imediata as reclamações não negar o inegável e assumir o erro, acalmar sentimentos e responder com sinceridade.

Albrecht e Bradford (1990), contribuem de forma indireta sobre os aspectos que devem ser observados quando do treinamento dos prestadores de serviço ao identificarem os sete "pecados" mais comuns em serviços. São eles:

1) Tratar o consumidor com apatia, ou seja, deixá-lo sentir-se como alguém indiferente;

2) Transmitir para o consumidor a sensação de que ele está atrapalhando o serviço e por isso a transação deve ser feita da forma mais rápida possível, focando exclusivamente no resultado imediato e não em uma relação de longo prazo;

3) Ser frio e distante com o consumidor, não denotando o carinho e atenção necessária;

4) Tratar o consumidor sem complacência, ou seja, utilizando-se de jargões que ele não pode entender, tratando de forma impaciente pessoas mais velhas ou que não dominam um determinado idioma, por exemplo;

5) Atender como um robô, limitando-se a seguir manuais;

6) Limitar-se a executar estritamente o que está dentro das regras e regulamentos da empresa, não sendo nada flexível e não deixando espaço para manobras;

7) Fazer o consumidor "rodar" pela empresa, a partir de frases do tipo "eu gostaria de ajudá-lo, mas isso não é o meu departamento... tenha um bom dia!".

Como pôde ser percebido, todos os "pecados" identificados por Albrecht e Bradford dizem respeito a relação do consumidor com as equipes de vendas, o que mais uma vez reforça a importância do treinamento classificado como social.

Também Berry (1985), aponta uma série de problemas que podem ocorrer nas vendas e que servem como pistas para o conteúdo a ser considerado nos programas de treinamento das equipes de vendas. Alguns deles vão ao encontro das visões dos autores mencionados anteriormente, como os fatos de o funcionário se comunicar utilizando-se de linguagem técnica, ao invés de uma linguagem que seja facilmente compreendida pelo consumidor, e de o mesmo não ser treinado na capacidade de ouvir o que o consumidor tem a dizer. Por outro lado, Berry comenta sobre as falhas em serviços de correntes de não se ficar em contato com o consumidor até que o problema se resolva por completo e não se moderar as expectativas do consumidor antes e durante o processo de entrega do produto ou serviço.

A constatação de que há uma proporção de consumidores que por alguma razão ou outra é constantemente rude, arrogante, agressiva ou demanda insistentemente serviços que não podem ser entregues levou alguns autores a ressaltar a importância de que as equipes de vendas aprendam a lidar com este tipo de consumidor. Segundo Bailey (1994), por exemplo, as equipes de vendas devem ser treinadas a demonstrar nestes casos um comportamento assertivo, manter-se calma e evitar sentir-se pessoalmente atingida, reconhecer o potencial de violência, controlar ações agressivas, conhecer os direitos do consumidor e os limites de sua própria autoridade.

Albrecht e Zemke (1985), também reconhecem a necessidade de equipes de vendas saber lidar com consumidores difíceis. Esses autores complementam as recomendações de Bailey (1994), ao indicarem que o treinamento aos funcionários de contato com o cliente deve ensiná-los sobre o quanto espera-se que eles tolerem abusos por parte do consumidor, sobre como acalmar um consumidor nervoso e até onde ir nesse tipo de interação. Além disso, eles também reconhecem o aprendizado de habilidades de auto-proteção psicológica, de forma que as situações com consumidores difíceis não se tornem mais uma fonte de estresse para as equipes de vendas.

Outras contribuições da dupla Albrecht e Bradford (1990), tornam mais rico o aprendizado acerca das especificidades do treinamento dos funcionários de contato com os consumidores. Por um lado, os autores lembram que a linha de frente pode e deve ser treinada para funcionar como receptora dos anseios e percepções dos consumidores. Segundo eles, funcionários treinados e encorajados a prestar atenção em seus consumidores são capazes de gerar maior satisfação por parte destes e de manter a empresa atualizada acerca dos sentimentos daqueles que consomem seus produtos ou serviços. Por outro lado, os autores chamam a atenção para a importância de que as empresas examinem a diversidade cultural da população de consumidores. Quando os funcionários das equipes de vendas são ignorantes a respeito dos valores de outras culturas das quais uma parcela de seus consumidores faz parte, o resultado pode ser deterioração dos momentos da verdade.

Foi também identificado na revisão de literatura que em serviços o treinamento de equipes de vendas não deve limitar-se ao trabalho dos instrutores. Zemke (1988), ressalta que os gerentes e supervisores dos funcionários de vendas desempenham um papel chave em seu treinamento. Assim, os gerentes ou supervisores devem ser preparados para atuar como verdadeiros instrutores no dia-a-dia de trabalho, monitorando, avaliando e dando retorno sobre o desempenho de seus subordinados. Além disso, devem ressaltar, sempre que possível, os benefícios de um serviço focado no consumidor. No entanto, segundo Carey (1995), gerentes e

supervisores que trabalham no setor de vendas normalmente não são orientados ou treinados para atuarem desta forma.

Finalmente, autores como Denton (1991), e novamente Davidow e Uttal (1990), julgam que o treinamento das equipes de vendas só funcionam de forma satisfatória, se realmente for aplicada em conjunto com programas motivacionais. Para o primeiro autor, o treinamento e a motivação são essenciais para ajudar os empregados a entender seus papéis no desenvolvimento da satisfação dos clientes. As empresas devem focar seus esforços nessas duas ferramentas para que a linha de frente saiba como e porque fornecer serviços. O autor aproveita para reforçar que os funcionários de contato devem ser continuamente lembrados do valor dos serviços aos consumidores, do seu próprio valor e da importância do papel que exercem, tendo em vista que em vendas, é importante a auto-estima e orgulho.

Um último aspecto a ser considerado diz respeito acerca do poder ou não do treinamento em mudar ou criar atitudes.

É bastante comum na literatura encontrar registros como exposto por Petijohn (1994), : "Uma grande ênfase (dos programas de treinamento em vendas) deve ser dada ao treinamento em estilos de comunicação, em auto-motivação e treinamento de atitudes". No entanto, autores como Albrecht e Zemke (1985), levantam a questão de que ensinar a alguém a ter melhores atitudes é algo muito mais difícil de ser conseguido. Segundo esses autores, treinamentos para mudar atitudes normalmente envolvem programas chamados pelos próprios treinandos como "treinamento para o sorriso" ou "escola de charme" (*smile training ou charm school*). Estes normalmente focam em técnicas sociais específicas, como contato através do olhar, sorriso permanente, tom de voz, padrões de vestir, etc.

A saída que Albrecht e Zemke (1985), vislumbram para evitar a aplicação de programas de treinamento conforme os mencionados anteriormente baseia-se em programas aplicados com sucesso por empresas *Mac Donald's e a British Airways*. Tais empresas aplicaram um programa denominado "treinamento para o

enriquecimento pessoal" e que lida com questões como a auto-estima, habilidades interpessoais, clareza do papel, gerenciamento do estresse e estabelecimento de objetivos. A teoria por trás desse tipo de treinamento é que pessoas que se sentem melhor sobre si mesmas e possuem uma perspectiva clara de seus objetivos na vida e habilidades pessoais certamente terão mais energia para aplicar ao trabalho que desenvolvem.

#### **4.4 - A literatura e a proposta deste estudo**

Este capítulo tem como objetivo apresentar aspectos identificados na literatura que justificam e reforçam a proposta do presente trabalho. Tais aspectos visam complementar a breve visão inicial apresentada no capítulo 1, quando da abordagem da relevância do estudo e que tratava a identificação de necessidades não atendidas tanto pela prática de vendas, como pela dificuldade de se separar vendas e marketing.

##### **4.4.1 - A carência de integração na área de vendas e suas conseqüências para o treinamento de equipes**

De um modo geral, a integração entre as áreas de vendas e treinamento são necessárias para atingir excelência na realização das vendas não tem caracterizado as empresas. Esta constatação de Schneider (1994), é baseada no fato de que cada área tem operado independentemente, talvez por este ter sido um modelo suficiente de gerenciamento para as organizações de manufatura. Tal realidade também se aplica na função de recursos humanos, responsável pelo desenvolvimento de programas de treinamento da linha de frente. A necessidade de que ela esteja completamente integrada ao negócio e a algumas outras áreas essenciais da empresa pôde ser identificada na literatura.

Conforme adverte Denton (1997), nem todo treinamento de equipes de vendas pode ser considerado com bom treinamento. Um bom treinamento deve estar diretamente conectado ao negócio da empresa, alinhado com a estratégia da

organização, a seus objetivos financeiros e basear-se nas necessidades do consumidor. Por sua vez, Schneider (1994), completa seu raciocínio ao concluir que a função de recursos humanos desempenha um papel, e não o papel, de assegurar a excelência na qualidade do serviço. Por essa razão, ela deve estar, ao menos, integrada com as funções de marketing e vendas.

No entanto, em pesquisa realizada pela *American Management Association NY*, Allerton (1996), identificou que menos da metade dos profissionais de recursos humanos entrevistados considerava eficaz a relação entre as estratégias de recursos humanos e os resultados dos negócios da empresa. De um modo geral, tais profissionais consideram que conectar as atividades do dia-a-dia com os objetivos da estratégia do negócio é um dos maiores desafios a serem enfrentados.

Uma primeira aproximação da literatura com a proposta do presente estudo pôde ser encontrada em Carey (1995). Conforme esse autor, muitas empresas possuem valiosas informações à sua disposição, mas falham ao tentar usá-las de maneira eficaz. Embora as empresas realizem pesquisas com os consumidores, pesquisas para identificar as atitudes dos funcionários e desenvolvam seus próprios programas de treinamento, essas atividades nunca são conduzidas ou coordenadas pelo mesmo departamento. No entanto, a chave para a elaboração de um programa de treinamento de sucesso é justamente fazê-lo com base em todos esses tipos de informações disponíveis na empresa.

#### **4.4.2 - A avaliação dos resultados do treinamento e a qualidade da interação entre equipes de vendas e consumidor**

De uma forma geral, aceita-se que o treinamento possa ser avaliado em quatro níveis, segundo Barreto (1995). São eles: reação, aprendizagem, comportamento e resultados.

Reação diz respeito a quanto os treinados gostaram do treinamento. Pode ser mensurada a partir de entrevistas com os próprios treinados ou a partir de questionários respondidos logo ao término do programa.

Aprendizagem se refere a quanto os treinados aprenderam o conteúdo do treinamento. É mensurada a partir de testes que podem ser aplicadas antes e após o treinamento.

Comportamento concerne ao impacto do treinamento sobre o comportamento do treinado em seu trabalho. É mais difícil medir a mudança no comportamento do que na aprendizagem. Entrevista com treinados e seus colegas de trabalho (pares, chefes e subordinados), assim como a observação do seu desempenho no dia-a-dia, são caminhos para avaliar os resultados do treinamento no nível do comportamento.

Resultados se referem a identificação dos apontamentos finais do treinamento (redução dos custos e redução da taxa de rotatividade são alguns exemplos mais comuns de resultados almejados). Como resultados referentes a produtividade, rotatividade, vendas e custos são mais concretos, este tipo de avaliação pode ser feita comparando-se os índices e antes e após o treinamento. O difícil é deduzir se os novos índices realmente foram causados pelo treinamento, tendo em vista que outros fatores podem ter impactado tais resultados (situação econômica, qualidade de funcionários recém admitidos, etc.).

O presente trabalho preocupa-se com esse último nível de avaliação. No entanto, o resultado esperado não diz respeito a nenhum dos exemplos mencionados anteriormente, mas sim à percepção positiva do consumidor quanto a sua interação com a equipe de vendas, tal preocupação encontra respaldo na revisão bibliográfica realizada.

Uma pesquisa realizada pela *Andersen Consulting* (1996), sobre o futuro do treinamento em empresas apresentou como uma de suas recomendações a

necessidade de que os programas de treinamentos sejam relacionados a indicadores de desempenho, sendo a satisfação dos clientes um desses indicadores.

Tal recomendação é consonante com Doyle (1995), na medida em que este autor julga que satisfação do consumidor deveria ser o principal critério utilizado pela empresa para julgar o seu sucesso e avaliar e recompensar o trabalho desempenhado por seus funcionários, de todos os níveis. Embora o autor não se refira exclusivamente às equipes de vendas, entende-se que seu pensamento possa ser aplicado nesta modalidade.

Lobos (1993), reforça a visão de Doyle quando afirma que o desempenho recompensado normalmente é avaliado do ponto de vista do empresário e não do consumidor. O funcionário ganha um incentivo, se for o caso, quando concretiza uma venda, e não quando o consumidor está satisfeito. No entanto, o autor ressalta que venda não é sinônimo de consumidor satisfeito e que o cliente pode satisfazer-se com outros aspectos do serviço, tais como a atitude prestativa de quem o atende.

Ainda sobre esse aspecto, Schneider (1994), e Solomon (1985), concordam que em grande parte das vezes as equipes de vendas são avaliadas muito mais em função do número de consumidores que atendem, do que em função do nível de satisfação do consumidor em relação a transação. Ignora-se, assim, que a qualidade do produto subjetivo - a experiência do serviço – sendo este o verdadeiro resultado em uma interação de serviço.

Mais uma vez é em Schneider (1994), que se pode encontrar mais um reforço à premissa do presente estudo. Segundo ele, a contribuição de algumas pesquisas mais recentes na área de vendas dizem respeito à introdução do consumidor como padrão legítimo para avaliar a eficácia dos esforços de recursos humanos. Para esse autor, isto representa um grande salto, tendo em vista que raramente critérios externos tem sido utilizados para avaliar desempenho de recursos humanos. Desta forma, Schneider conclui que a função de recursos humanos do futuro deve integrar o foco do consumidor da organização. É nesse contexto, finalmente, que esse mesmo

autor sugere o conceito de gerenciamento de recursos humanos estratégico. Trata-se do gerenciamento de recursos humanos que molda as suas práticas com o objetivo de atender as expectativas dos consumidores . No Brasil, este conceito foi colocado recentemente em prática pelo Banco Boavista, que uniu suas áreas de RH e marketing em uma estratégia inédita no mercado financeiro. A proposta foi a criação de uma grande sinergia entre treinamento e desenvolvimento, *endomarketing* e marketing com o objetivo de diferenciar o banco no que tange ao atendimento prestado aos correntistas e principalmente alavancar suas vendas, de acordo com Longo (1997).

#### **4.4.3 - As fontes de informação para a elaboração de programas de treinamento das equipes de vendas**

A importância de se considerar nos programas de treinamento nas empresas as perspectivas das equipes de vendas, dos consumidores, da área de marketing, da gerência de linha e dos próprios profissionais de recursos humanos foi evidenciada na revisão bibliográfica realizada para o presente trabalho. Embora nenhum dos autores pesquisados tenha sugerido que todos os públicos acima citados fossem ouvidos quando da elaboração ou avaliação de um determinado programa de treinamento, todos os públicos foram mencionados por um ou mais autores como importantes, se não fundamentais.

A equipe de vendas foi uma das fontes de informação mais citadas como sendo de extrema importância quando da elaboração ou avaliação de programas de treinamento. Os seguintes comentários ilustram esse fato: "O treinamento exige a elaboração de um plano adequado. Os empregados devem participar do programa de treinamento. (...) Na verdade, pouquíssima atenção tem sido prestada ao problema da participação dos empregados na organização e gerência dos programas de treinamento", de acordo com Ramalho (1997).

"Seja aberto a ouvir os seus funcionários, evitando ser defensivo. É impressionante o quanto você aprenderá e o quanto eles podem realmente auxiliá-lo a elaborar novos programas de treinamento", segundo Nirenberg (1996).

"Certifique-se de conectar as impressões dos funcionários: as pessoas que se beneficiam de um programa são as que melhor podem identificar os pontos fortes e fracos dos treinamentos que recebem", Morgan (1994).

"Pergunte à sua equipe de vendas o que ela precisa. Apenas 28% dos 235 treinadores pesquisados disseram envolver a força de vendas ao se estabelecer os objetivos específicos da aprendizagem", Morgan (1994).

Também os consumidores foram recomendadas por alguns autores como fontes essenciais para a elaboração ou avaliação de programas de treinamento da equipe de vendas.

Dentre todas as visões identificadas, a de Albrecht e Bradford (1990), pareceu ser a mais completa e que melhor resume a importância de se ouvir os consumidores no contexto do treinamento. Segundo eles, o que se sabe sobre os consumidores se torna crítico quando do treinamento de funcionários e também da gerência. Em um negócio focado no consumidor, é imprescindível que pelo menos uma grande parte dos treinamentos ministrados se baseie no que a empresa apreendeu de seus consumidores. Além disso, também é essencial que a empresa se certifique de que as habilidades ensinadas em seus programas de treinamento possam realmente ser aplicadas na prática da venda e, em última instância, possam refletir-se na satisfação do consumidor.

Uma forma eficaz de identificar as impressões dos consumidores a respeito foi utilizada por Morgan (1994), em estudo sobre incidentes favoráveis e desfavoráveis em encontros de serviços. O autor recrutou pessoas que tivessem recentemente realizado algum tipo de compra, freqüentado algum restaurante ou se hospedado em algum hotel. Os participantes não eram questionados acerca das

causas de sua satisfação ou insatisfação, mas apenas para descrever uma ocasião em que se deparam com um bom ou mau serviço. Reportar eventos dessa forma é algo que, segundo comprovação dos autores, as pessoas fazem facilmente.

No entanto, a prática de se ouvir o consumidor ainda não pode ser considerada como realidade na maioria das empresas. Doyle (1995), por exemplo, ressalta que embora muitas empresas reconheçam a importância dos funcionários da equipe de vendas, existe uma surpreendente carência de pesquisas junto aos consumidores que sejam capazes de fornecer uma base para planejamento estratégico relacionado a treinamento, monitoramento e motivação destes tipos de funcionários.

Como desfecho da relevância de se incorporar as expectativas e percepções dos dois primeiros públicos mencionados até o momento – equipe de vendas e consumidores - cabe registrar algumas conclusões do estudo realizado pela *Andersen Consulting* (1996), sobre o futuro do treinamento nas empresas, já citado anteriormente nesta revisão de literatura. Segundo ele, apenas quando os funcionários das equipes de vendas ou os consumidores desempenharem um papel significativo no processo de levantamento de necessidades de treinamento é que o treinamento de serviços ao consumidor se tornará eficaz. Além disso, a pesquisa também identificou que a frase "Nós precisamos incorporar o *feedback* do cliente em nosso treinamento" foi mencionada pela maioria das empresas abordadas, mas raros eram os planos de ação específicos neste sentido.

Outros autores frisaram a importância de ouvir as expectativas e percepções das gerências das equipes de vendas de forma a melhor elaborar ou avaliar os programas de treinamento direcionados a seus subordinados. Sloman (1993), é sucinto em relação a esse aspecto quando considera que sempre há a necessidade de um estreito relacionamento entre a função de treinamento e a gerência de equipes, em virtude da associação entre os programas de treinamento e as estratégias do negócio. Por acreditar que a eficácia do treinamento de pessoal é um passo essencial na melhoria do serviço, Berry (1992), ressalta que as empresas devem procurar um retorno não somente dos participantes dos programas, mas também de pesquisas

junto a consumidores e à gerência de equipes. Segundo ele, avaliações específicas dos cursos ajudam a melhorá-los, mas não respondem as perguntas mais fundamentais, ou seja, se a empresa está obtendo um bom retorno de seu investimento em treinamento. Para essa finalidade, uma revisão anual do aprendizado faz-se necessária e entre as perguntas a serem feitas aos gerentes estão:

- 1) As pessoas que se reportam a você estão aprendendo o que precisam para desempenhar serviços de alta qualidade para o cliente?
- 2) Quais as ações mais importantes que a empresa deveria adotar para melhorar o treinamento dos seus subordinados?
- 3) Quais as experiências mais e menos valiosas de aprendizagem que a empresa oferece a seus subordinados diretos?

A participação do marketing no processo de elaboração ou avaliação dos programas de treinamentos já se torna evidenciada a partir do momento em que a satisfação do consumidor passa a ser considerada como medida para avaliar a eficácia dos esforços de treinamento de recursos humanos. Zeithaml (1985), extrapola a questão do marketing como fonte de informações para elaboração ou avaliação de programas de treinamento de equipes de vendas ao levantar as seguintes questões, um tanto polêmicas:

- 1) Deveria a própria área de marketing controlar o treinamento dos funcionários?
- 2) Toda a função de recursos humanos não deveria pertencer ao marketing?

Carey (1995), por sua vez, atenua um pouco a discussão levantada por Zeithaml, embora também considere extremamente estreito o laço existente entre marketing e treinamento. Em seu artigo, defende o treinamento como fator chave, integrante do marketing mix de empresas, que impacta diretamente o desempenho das equipes de vendas. Por essa razão, o autor questiona a validade do orçamento de treinamento ficar sob a responsabilidade da área de recursos humanos ou do departamento de treinamento: na verdade, considera que o mesmo deveria ficar dentro do orçamento de marketing ou considerações.

Um aspecto bastante pertinente e que ainda diz respeito à integração marketing e recursos humanos quando da reestruturação de uma empresa, é sublinhado por Stershic (1994). Uma das funções primárias do treinamento neste contexto, segundo essa autora, é auxiliar os funcionários a lidarem com mudanças. Adicionalmente, os funcionários podem precisar de comunicações específicas e habilidades relacionadas ao serviço e as vendas que os preparem para lidar com questões e preocupações dos consumidores durante a fase de transição. Assim, conclui-se que este tipo de treinamento torna-se mais efetivo quando desenvolvido e aplicado em um esforço conjunto entre recursos humanos e marketing.

Por fim, em Pettijohn e Pettijohn (1994), encontra-se uma perspectiva mais completa e mais próxima da proposta do presente trabalho, no que diz respeito a variedade de públicos a serem abordados quando da elaboração de programas de treinamento de equipes de vendas. Segundo esses autores, tópicos relativos ao treinamento de vendedores, por exemplo, idealmente deveriam ser obtidos de numerosas fontes, incluindo a gerência, clientes, fornecedores, resultados de vários testes de vendas e os próprios vendedores. Cada um desses grupos, segundo eles, tem um ponto único de convergência que deve ser considerado ao se desenvolver programas de treinamento. Com isso se possibilitaria uma adequação do treinamento ao público, conseguindo-se uma melhor interação entre ambos.

#### **4.4.4 - Padrão de treinamento em uma equipe de vendas**

O treinamento, como se pode perceber, é de muita validade tanto para a empresa quanto para o próprio vendedor. Para a empresa, além de otimizar os investimentos, permite a formação de uma equipe mais coesa, que desenvolva seu trabalho de acordo com as orientações recebidas pela administração que a prática tenha demonstrado ser eficiente. Conseqüentemente aumenta os lucros e o faturamento, e diminui a rotatividade. Para os vendedores, o treinamento é importante fator motivacional, pois, recebendo orientação adequada, conseguem melhores resultados tanto no desempenho do trabalho, quanto no nível do rendimento. Porém, ainda são poucas as empresas que encaram o treinamento como

um investimento que trará ótimos resultados para a organização. Segundo Las Casas (2002), isto ocorre por algumas razões, ou seja, algumas administrações encaram o treinamento apenas como uma despesa, procurando evitá-lo de qualquer maneira. Esses administradores não acreditam que o treinamento vá melhorar o desempenho de seus representantes e, por isso, preferem que eles aprendam o campo por conta própria, no exercício de suas atividades. O inconveniente disso é que a imagem da empresa pode ser prejudicada por práticas indevidas destes representantes. Além da relutância de alguns executivos, muitas vezes o próprio vendedor coloca obstáculo ao treinamento. A razão disso é que muitos vendedores acreditam que para vender não é necessário treinamento, pois o vendedor já nasce feito. Segundo o autor, a tendência atual é uma maior importância na aplicação de técnicas de vendas às diferentes situações e ao treinamento dirigido à obtenção de certas características consideradas importantes para a profissão. Estas técnicas de vendas poderão ser passadas aos vendedores através de um treinamento adequado.

Segundo Gartner (1991), somente é possível dotar uma equipe de vendas com determinadas qualidades, com uma prática paciente e persistente. Estas colocações mostram que não basta treinamento formal ou de campo. Há necessidade de uma postura. Por esse motivo, é importante que na implantação de um programa essa idéia seja vendida a futuros treinandos. Os indivíduos que não acreditam devem ser convencidos de que lucrarão com uma participação ativa no treinamento. Algumas empresas chegam inclusive a gerar certa expectativa a respeito do evento, fazendo chamadas especiais, anunciando em jornais internos, dando avisos via gerência ou qualquer outra forma de chamar atenção e revestir o evento de real importância.

Não obstante as distorções e a relutância de muitos administradores e vendedores contrários ao treinamento, a atividade está se desenvolvendo no Brasil, principalmente em alguns setores, como o de eletroeletrônicos, automotivos etc. Hoje, de acordo com Las Casas (2002), algumas grandes empresas contam com departamentos especializados e estruturados ou contratam profissionais especializados para apresentar programas continuados. Já as pequenas e médias empresas têm maior dificuldade para contratação de funcionários experientes,

treinados pela concorrência, pois isto exigirá o pagamento de salários mais altos. Mas, dependendo do setor de atuação, percebe-se que, independentemente do tamanho da organização e da falta de recursos, muitos administradores procuram treinar seu pessoal.

Além da postura da administração e da equipe de vendas, do porte da empresa, da disponibilidade de recursos e do tipo de produto, outros fatores podem determinar a existência de um programa de treinamento, independentemente dos mesmos fatores.

Entretanto, a simples existência de um programa de treinamento não assegura sucesso para ninguém. É necessário elaborar um programa de treinamento consistente e contínuo, é o que detalha Las Casas (2002), a seguir:

- 1 – Análise das necessidades da empresa;
- 2 – Determinação dos objetivos;
- 3 - Decisão do tipo de treinamento;
- 4 – Elaboração do programa;
- 5 – Avaliação do programa.

#### **4.4.5 – Análise das necessidades**

O programa de treinamento deve ajustar-se as reais necessidades dos treinandos. Começa com entrevistas junto aos vendedores e aos supervisores para identificação dos pontos fracos que orientarão e direcionarão os tópicos a serem enfatizados no programa.

Segundo Las Casas (2002), os programas incluem uma combinação de informações, incluindo-se tanto aquelas de interesse da administração como aquelas dirigidas às necessidades dos treinados, salientando-se cada uma delas de acordo com o respectivo objetivo. Conhecendo-se as atividades que serão desempenhadas, ou seja, quando se tem um roteiro prévio das necessidades da empresa torna-se mais

fácil determinar qual o tipo de informação que deverá ser encaminhada e quais as habilidades necessárias para os treinados.

#### **4.4.6– Estabelecimentos dos objetivos do programa**

De acordo com os resultados das análises feitas na etapa anterior, há condições de se determinar os objetivos do treinamento. Estes objetivos podem ser:

- 1 – melhorar o relacionamento com os clientes;
- 2 – motivar a equipe de vendas;
- 3 – aumentar as vendas;
- 4 – aumentar a lucratividade;
- 5 – melhorar o uso do tempo;
- 6 – reduzir os custos de venda;
- 7 – controlar a força de vendas.

Nota-se que cada um desses objetivos poderá ajudar a melhorar os resultados esperados pela organização, conseguindo assim, gerar sinergia entre os treinados e a organização.

#### **4.4.7– Decisão do tipo de treinamento**

De acordo com Gil (2001), existem dois tipos de treinamentos em vendas: A – Treinamento inicial: A uma equipe de novos vendedores é fornecido treinamento inicial em que se procura familiarizá-los com a empresa, transmitir-lhes conhecimentos dos produtos comercializados, além de outros aspectos considerados essenciais para o exercício da profissão. No treinamento inicial, a preocupação maior é prestar informações, tais como histórico da empresa, desenvolvimento, situação atual, posição em relação ao mercado, benefícios oferecidos, organograma, etc. Também são prestadas informações como política de vendas, produtos comercializados, psicologia e técnica de vendas. Em suma, de acordo com o autor, um treinamento inicial deve incluir informações sobre: produtos, mercados,

empresas, apresentação de vendas eficiente, território de vendas, esforço de marketing das empresas e características dos clientes.

B – Treinamento de reciclagem: Neste caso, o treinamento diferencia-se do inicial, pois os vendedores já tem alguma experiência. O enfoque do treinamento baseia-se nos aspectos de maior dificuldade encontrado pelos vendedores. Conseqüentemente, os períodos de duração são geralmente mais curtos. Além da determinação do tipo de treinamento, deve-se decidir se será contínuo ou eventual. O mais indicado é que o treinamento seja contínuo, com previsão de épocas em que será realizado. Muitas vezes, porém, as empresas o realizam em caráter emergencial eventual, de real necessidade. Cabe ainda citar que existem outros tipos de treinamentos que podem ser ministrados, como o de manutenção e o continuado, sempre funcionando como instrumentos de capacitação e reabordagem.

Um dos fatores determinantes da freqüência do treinamento é o produto comercializado, bem como a forma de vendê-lo. Ao determinar o tipo de trabalho de vendas necessário, os administradores devem decidir qual o método de apresentação de vendas que deve ser utilizado. Para alguns produtos, o vendedor deve ter um conhecimento técnico daquilo que está vendendo, pois na maioria das vezes o consumidor que estas presta a adquirir um bem ou serviço, espera encontrar do outro lado satisfação e comodidade, não levar uma dor de cabeça para casa, por isto o vendedor deve estar apto a esclarecer todas as dúvidas pertinentes aquele produto, para levar satisfação e confiança ao cliente.

#### **4.4.8 – Elaboração do programa**

Uma vez definidos os objetivos e determinado o tipo de treinamento, elabora-se o programa de treinamento. Nessa etapa, todos os detalhes devem ser planejados, tais como época, onde realizar, quem será o responsável, qual será o conteúdo, os recursos, etc.

Segundo Spiro (2000), o treinamento em vendas pode ser centralizado ou descentralizado. O centralizado, geralmente conduzido em um local permanente, enquanto o descentralizado pode ser em locais variados, como hotéis, centros de convenções ou treinamento em campo.

O período ao qual vai ser ministrado o treinamento deve ser bem delineado, para não ferir os compromissos dos profissionais de vendas envolvidos, é aconselhável que os treinamentos não sejam muito prolongados, para que os vendedores que na maioria das vezes recebem por comissões, não fiquem desmotivados.

A escolha de um profissional competente para realizar o treinamento é fundamental. Ele precisa ter um bom nível de conhecimento sobre o assunto que será abordado e, preferivelmente, ser palestrante convincente. Muitas empresas contam com bons instrutores internos qualificados para conduzir o programa. Porém, se fizer necessário a contratação de um profissional externo para ministrar o treinamento, a empresa não deverá hesitar, pois se quiser fazer um trabalho de fortalecimento, o profissional que está a frente do grupo deve ter esta característica motivadora.

#### **4.4.9– Avaliação do Programa**

È necessária uma forma de avaliação para saber se o programa está atingindo os objetivos. Ela pode ser feita ao final de um período de atividade ou por meio da comparação do volume de vendas. No primeiro caso podem ser realizados testes específicos, ou aplicados métodos indiretos, como observação por parte dos instrutores, ou por meio de entrevistas. No outro caso, os resultados de vendas obtidas após o período de treinamento são comparados com o período que o antecedeu. O inconveniente disso é que não se sabe com certeza se as alterações são resultados exclusivos do treinamento.

#### 4.4.10 – Métodos de Treinamento

Alguns métodos mais extensamente utilizados em treinamento são basicamente: aulas expositivas, debates e simulação: A – Aulas expositivas são imprescindíveis para certas etapas do treinamento, como, por exemplo, treinamento inicial, em que a administração deseja informar os treinandos sobre certos procedimentos. A vantagem deste método é que proporciona condições para maior objetividade dos assuntos, ganhando-se mais tempo. A desvantagem é que se pode tornar monótono, pois o treinamento assume atitude passiva, tendendo a divagações por parte dos treinados.

Entretanto, o apresentador pode eliminar esta possibilidade se fizer uma apresentação que incentive a participação, e formular perguntas aos presentes, se fizer uso de recursos audio-visuais, como data-show, vídeo, filmes, slides etc.

B – Debates: São utilizados com muita freqüência principalmente em programas de reciclagem. Ocorrem na forma de estudos de casos, que consiste em apresentar as salas de treinamento uma situação real, em que os vendedores analisam e discutem as melhores soluções para o assunto apresentado; dinâmica de grupo, em que os temas são debatidos em pequenos grupos; ou como mesa redonda, em que um tema é debatido e colocado em discussão para todos os presentes. Estes métodos têm como vantagem permitir a participação de todos, e com isto tornar as sessões mais interessantes.

C – Simulação: Consiste basicamente em teatralizar uma situação, na qual um participante faz o papel do vendedor e outro do comprador. Ambos devem procurar agir naturalmente como se estivessem em uma situação real. Os demais participantes assistem à apresentação analisando seus pontos fortes e fracos para discussão ao final. A vantagem desse método é que todos dele se beneficiam. Aquele que faz parte da apresentação pode constatar suas fraquezas e corrigi-las. Os outros, pela observação, desenvolvem capacidade analítica, corrigindo seus próprios defeitos. A desvantagem deste método é que a pessoa perde a naturalidade na maioria dos casos.

Com o uso de recursos audio-visuais, as simulações podem ser melhoradas, pois há possibilidade de o próprio vendedor analisar seus pontos fracos, além de permitir que todos participem ativamente desta avaliação.

Existem outros métodos para o treinamento, como demonstrações, treinamento no cargo, leituras, reuniões, boletins informativos, palestras, cursos externos e livros de exercício.

#### **4.5 – Treinar e bem uma equipe, o segredo do bom gerente de vendas**

Parece não haver nenhuma dúvida de que o gerente de vendas é pessoa chave numa empresa, pois este profissional tem a incumbência de facilitar, motivar, liderar e treinar sua equipe de vendas. De acordo com Marins (2002), as suas funções são tão múltiplas e importantes que todas as empresas buscam, com todo o empenho, encontrar o homem ideal, perfeito, para o preenchimento desse cargo. Encontrar um gerente de vendas que seja um bom profissional, leal, consciente de sua importância e papel vem sendo um desafio cada vez maior. Sendo assim, de maneira sucinta, serão abordados alguns aspectos relevantes da função de gerente de vendas e sua relevância em relação ao treinamento de equipes de vendas. Um gerente de vendas, geralmente tem sob a sua coordenação, supervisores de equipe ou chefes de equipe ou grupo de vendedores, seja qual for o nome dado. Fazer com que esses grupos vendam bem, com qualidade e quantidade, é o principal objetivo do gerente. Isso parece óbvio. O gerente de vendas tem que conhecer aspectos muito importantes do seu trabalho, de sua região, de suas metas, e conhecer também um pouco de psicologia, de técnicas de recrutamento, para poder proceder a uma seleção adequada de supervisores e de vendedores.

Segundo Ferreira (1992), anúncios abertos, claros, dizendo tratar-se de vendedores específicos, têm esbarrado nos preconceitos que infelizmente ainda existe entre os profissionais de vendas. Já os anúncios fechados, que omitem do que se trata, às vezes dão certo. Nesse caso, exige-se uma habilidade muito grande do selecionador para que a descoberta se faça na hora certa, da maneira correta e não

fique o candidato com a sensação clara de ter sido enganado, logrado, passado por otário. Nessas situações aparecem os vendedores sem experiência nos ramos ou mesmo sem experiência alguma em vendas. Assim, o gerente pode se ver a frente de um dilema: Ou contrata pessoas com vícios de origem e que dificilmente farão vendas honestas, e boas, ou contrata pessoas sem experiência alguma no ramo ou mesmo em vendas em geral. Qual seria a melhor opção? Não existem respostas exatas. Cada caso é um caso. Depende do vendedor, de sua experiência anterior, das empresas em que trabalhou, e assim por diante, no caso da primeira hipótese. Com relação à segunda, isto é, vendedores sem experiência, o esforço da gerência de vendas e da supervisão devem ser muito grandes, envolvendo um grande trabalho de treinamento. Assim, não restam muitas alternativas ao gerente de vendas a não ser recrutar vendedores inexperientes e empreender um grande e tenaz esforço de treiná-los. E aqui parece estar, sem dúvida a grande base de trabalho do gerente de vendas. Ele tem que se travestir de professor de vendas e tomar a peito a tarefa, às vezes é difícil, desgastante e lenta em termos de resultado e ação, de ensinar o seu vendedor, treiná-lo. E muitos poderão perguntar: “Como treinar?”

De acordo com Las Casas (2002), treinar um vendedor é principalmente sair a vender com ele. É explicar-lhe os produtos e pedir que ele repita para ver se compreendeu item por item do que for importante para a boa venda. É verificar o seu estado de espírito e trabalhar para melhorá-lo. É ensiná-lo a entrar num escritório, a apertar a mão do cliente, a sentar-se, a vestir-se. É, muitas vezes, fazer ou refazer o homem! É ensiná-lo a usar agenda, marcar compromissos e chegar nos horários, a aproveitar bem o tempo em geral, das salas de espera, dos bares, etc. sempre buscando insumos para a sua profissão de vendedor. É fazer com que ele tenha completa segurança sobre o produto fazendo-o passar por uma bateria de perguntas de seus colegas, do supervisor e do gerente. Ensinar é fazer junto. É pegar na mão e ensinar como se dizia antigamente. É não “supor” que ele já sabe... Lembre-se que ele não sabe nada ou pouco sabe. O que ele diz que sabe é de vergonha de dizer que não sabe! Finja que acredita e “recorde” com ele o que ele dizia já saber...

A tarefa é, sem dúvida, árdua. Mas se crê com convicção que somente através desse esforço é que se consegue “formar” vendedores. E é o que se está precisando e todo o mercado está sentindo!

Sabe-se que o potencial do mercado é bom, excelente mesmo. Sabe-se que o perfil do cliente mudou. Os vendedores que existem, com raras e honrosas exceções não têm o necessário gabarito para enfrentar o novo cliente. O perfil vendedor é fraco, às vezes leigo demais, embora possa ter muito boa vontade. É preciso mudar, e essa mudança só será feita com muito treinamento, dedicação, acompanhamento, supervisão eficaz e muito boa vontade dos gerentes de vendas e dos supervisores.

Conforme Chiavenato (1994), treinar é, pois a principal tarefa do gerente de vendas. Acompanhar, de perto, de fato, seus supervisores e vendedores. Treiná-los em serviço, indo junto, vendendo junto, avaliando as vendas após cada visita, exigindo relatórios, fazendo reuniões e tomando com seriedade essas funções. Por isso é que são os gerentes de vendas. Eles não foram feitos para ficar em salas com ar condicionado, lendo relatórios e esbravejando com seus supervisores. Hoje um gerente de vendas para ter sucesso, tem que “molhar a camisa” e criar a “sua” fiel e bem treinada equipe de supervisores e vendedores, se quiser experimentar o sucesso.

Analisando tudo o que foi relatado até este momento, chega-se a seguinte questão: Quem deve ministrar o treinamento para equipe de vendas? O mérito pelo treinamento não deve ser visto como um troféu, de cunho do departamento a ou b, quando a organização atua de maneira global e sinérgica, cada departamento sabe respeitar os limites e dar suas respectivas contribuições, adotando este princípio como prática organizacional, seja ele ministrado pelo gerente de vendas, recursos humanos ou marketing.

#### **4.6 - O vendedor e o capital intelectual**

Segundo Sloman (1993), ao longo da década de 1990, casos notórios de aquisição de empresas em que o comprador (ou grupo comprador) se prontificava a

pagar, pela compra, valores muito acima do declarado no patrimônio líquido da empresa adquirida chamaram a atenção para o valor dos ativos intangíveis, do conhecimento organizacional, enfim, do capital intelectual das organizações.

De acordo com esses autores a fim de gerenciarem de forma mais eficiente seu capital intelectual, diversas organizações engajaram-se no processo de identificar os componentes desse capital. A partir disso, e de um modo geral, o capital intelectual tem sido visto como a união de três principais componentes:

A - O capital humano, ou seja, a qualificação, as habilidades e conhecimentos e a capacidade de geração de idéias e de inovação da força de trabalho;

B - O capital estrutural, a parte do capital intelectual que realmente pertence à empresa, os bancos de dados, os manuais de procedimento, enfim, tudo aquilo que não pode ser levado embora quando um funcionário deixa a empresa;

C - O capital dos clientes, o valor da franquia da empresa, do relacionamento com os clientes, a lealdade a marca da empresa e a capacidade de a empresa conhecer as necessidades de seus clientes e antecipar soluções para seus problemas futuros.

Analisando este último componente, pode-se verificar como os vendedores podem tornar mais efetiva sua forma de atuação objetivando a alavancagem do capital dos clientes. Entre outras ações, os vendedores:

A - têm grande responsabilidade na criação e manutenção de relacionamentos mutuamente benéficos com os clientes;

B - apresentam grande potencial para a obtenção de informações preciosas sobre os clientes;

C - podem sugerir, a partir de sua proximidade com os clientes, o desenvolvimento de produtos novos para usos já existentes, de novos usos para produtos já existentes e de produtos novos para novos usos.

Tudo isso aumentaria a satisfação, a lealdade e a confiança do consumidor na sua empresa, elevando, conseqüentemente, o capital dos clientes e o capital

intelectual dessa mesma empresa. Mas, para tanto, é preciso que as empresas adotem uma nova postura.

Segundo Las Casas (2002), as qualificações, habilidades e conhecimentos dos vendedores devem ser renovados através de treinamento e desenvolvimento. O vendedor deverá possuir uma visão dupla: uma de especialista, voltada para as estratégias e técnicas de vendas, e uma generalista, envolvendo aspectos das ciências sociais e do comportamento do consumidor e aspectos tecnológicos do produto e do processo produtivo. Também a troca de experiências e conhecimentos entre os membros da equipe de vendas deve ser estimulada. Mas isso apenas não basta.

É preciso que a empresa modifique seus sistemas gerenciais, como o próprio treinamento e desenvolvimento, mas também, por exemplo, o sistema de remuneração. Este deve beneficiar os vendedores que ampliam seus horizontes de conhecimento e que atuam no sentido de alavancar o capital intelectual da empresa.

Finalmente, a alta administração deve estar aberta a modificações nos valores e princípios cultuados pela empresa, incentivando, entre outros aspectos, uma postura voltada para o longo prazo, visando a criação e a manutenção de relacionamentos com clientes com base na ética e que privilegie os ativos de conhecimento da empresa.

#### **4.7- Erros mais comuns no treinamento**

Segundo Las Casas (2002), o erro mais comum no programa de treinamento é a falta de um planejamento adequado. Muitos administradores falham ao estabelecer os objetivos, ou então os deixam fora da realidade. Sobrecarregar um programa também pode ser prejudicial. Programas muito extensos tornam-se cansativos e não proporcionam melhorias ao treinado. Através de um planejamento detalhado e dirigido as reais necessidades dos vendedores, as chances de erro são minimizadas.

#### **4.8 – Considerações e críticas sobre treinamento de vendedores no varejo**

De acordo com Las Casas (2002), embora se reconheça a importância do treinamento para o desempenho das organizações, pouco se tem feito para aperfeiçoar os vendedores.

A importância da atividade de treinamento é reconhecida, porém depende muito das aspirações dos dirigentes das organizações.

Percebe-se ao realizar um estudo como este, que a atividade de treinamento é uma política adotada em função dos resultados de vendas, e não da valorização profissional ou da imagem da empresa. Esta posição é reforçada quando se considera que algumas empresas, devido a crise enfrentada nos anos 90, reduziram o departamento de vendas. Isso posiciona as atividades de treinamento muito mais como uma estratégia empresarial, sensível às oscilações ambientais, do que a uma política de aperfeiçoamento constante de mão-de-obra, o que demonstraria uma preocupação com a qualidade do desempenho do indivíduo e da organização toda.

Um dos grandes problemas encontrados neste estudo, é a falta de interesse do pessoal para o desenvolvimento do treinamento, ou seja, muitas vezes as pessoas acreditam que não precisam adquirir mais habilidades, e que a experiência adquirida durante sua prática profissional a credencia para continuar realizando mesmo tipo de trabalho eternamente.

Entretanto, é importante salientar que os problemas existentes com o desempenho de vendedores muitas vezes são provenientes da própria organização e que o treinamento pode fazer muito pouco por isso. Uma revisão dos processos organizacionais ou do clima organizacional pode ajudar na avaliação das necessidades do treinamento.

Convém lembrar que os vendedores, para receberem treinamento, devem ter condições para isso. O primeiro passo para bons resultados em treinamento segundo

Las Casas (2002), é fazer um boa seleção e tornar o emprego o mais atraente o possível.

Outro abordagem importante observada neste estudo, se refere às contratações realizadas, que nem sempre estão em consonância com os requisitos que a vaga exige. Os profissionais de recrutamento e seleção afirmam que os principais aspectos que consideram ao contratar profissionais é o de verificar a capacidade de comunicação dos indivíduos. Enquanto este aspecto é importante para as vendas, está muito ligado ao estereotipo de que o bom vendedor é bem falante. Um bom vendedor moderno não é bem-falante, mas sim bom ouvinte. Sendo assim, cabe uma sugestão futura para o departamento de contratação, que analise também outros aspectos relacionados ao profissional de vendas, como atitudes, empreendedorismo, motivações e aspirações profissionais, dentre outras. Quando se avaliar os profissionais de vendas por este prisma, pode-se então visualizar um novo estilo de profissional, aquele que além de buscar resultados pessoais, esteja intimamente ligado aos valores organizacionais e que busca a satisfação, fidelização e principalmente a divulgação da empresa para o cliente.

Além destas constatações observadas durante este estudo, nota-se que o treinamento muitas vezes não é feito com objetividade. Os esforços de muitos profissionais são imediatistas e sem nenhuma visão de longo prazo, o que do ponto de vista de preparo de mão-de-obra, é um aspecto ainda pouco significativo. O treinamento, mesmo sendo considerado uma atividade de curto prazo, deve ser programado respeitando certos princípios para que surta efeito. O caráter imediatista de que se reveste a atividade de treinamento pode ser constatada pelos critérios utilizados para a determinação das verbas de treinamento. As verbas são determinadas a medida que surgem as necessidades de treinamento. Considerando os passos necessários para o treinamento, a análise de necessidades está sendo conduzida de forma incompleta pela maioria das empresas. Centraliza-se no indivíduo e raramente considera outros aspectos que também interferem na venda, como a análise da função ou da organização. Nota-se aqui, que não adianta somente dotar a equipe de vendas com treinamento, mas pode-se oferecer treinamento para a

organização como um todo, se isto se tornar uma prática, logo pode-se deduzir que a organização poderá aferir melhores e mais expressivos resultados. Se as falhas no desempenho dos vendedores estão sendo ocasionadas por fatores organizacionais, dificilmente o treinamento por si só poderá resolver, uma vez que o desenvolvimento pessoal está ligado ao aspecto motivacional, Lawyer (1997).

Para Las Casas (2002), ao avaliar os resultados de treinamento, o método que tem sido mais utilizado pelos profissionais de recursos humanos é o da observação. Essa técnica, para ser usada com eficácia na determinação de necessidades, deve ser conduzida de forma homogênea. Não obstante, constatou-se que as empresas avaliam os vendedores conforme o avaliador acredita ser o desempenho melhor, no seu próprio ponto de vista. Este procedimento dificulta a objetividade e homogeneização de procedimentos para análise.

Uma das conclusões deste estudo é que, devido a estas considerações, é possível afirmar que na atividade de vendas, há apenas um esforço mínimo de treinamento. Não há, de modo geral, treinamentos conduzidos dentro de princípios e orientações ensinadas por especialistas do setor. A atividade de treinamento está sendo conduzida de forma incompleta e não profissional.

A recomendação é que as empresas passem a buscar maior profissionalismo, uma vez que a interação entre vendedores e clientes é determinante para o sucesso e desenvolvimento dos negócios.

## 5 - CONCLUSÃO

O presente estudo preocupou-se com o levantamento de informações que pudessem auxiliar na elaboração de treinamento com ferramentas de marketing para as equipes de vendas, visando aumentar a eficácia e eficiência das empresas que adotam tais ferramentas.

Conforme citado na apresentação os objetivos deste trabalho são os seguintes:

A - Identificar a importância do treinamento profissionalizante do vendedor de varejo com fundamentos de marketing. O trabalho mostrou que todo o indivíduo tende a gerar uma melhor rentabilidade em sua função, desde que esteja adequadamente preparado para a execução de tal atividade. A importância da adequada utilização das técnicas de vendas (como postura e oratória, entre outras), aliadas ao treinamento com princípios de marketing podem contribuir de maneira diferenciada, pois estes requisitos são considerados o cartão de visitas de todo bom profissional.

B - A razão pela qual não se treinam os vendedores de varejo no Brasil. Na verdade o que ocorre não é uma falta de treinamento nas empresas, mas sim um treinamento ineficaz, que na maioria das vezes não conseguem atender expectativas e necessidades das equipes e consumidores. Existe ainda, “em poucas empresas, é verdade”, o treinamento específico, voltado a dotar toda a organização de maneira que ela se torne vendável, mais essa é uma prática pouco comum na maioria das empresas, segundo apontam a maioria das bibliografias consultadas.

C – O porquê de não se ensinarem as técnicas de vendas nas escolas de administração e nos programas de marketing. A extensa revisão bibliográfica realizada evidencia que a teoria é o lado fraco do setor de vendas, pois a maioria das organizações tem habitualidade de contratar professores de vendas para ministrar “aulas” de vendas, cuja contribuição é vender suas teorias, embrulhadas em papel de presente e com nome pomposos. Poucos realmente conhecem o processo de vendas e se o conhecem, muitas vezes o trazem em manuais e receitas adotadas em outras organizações, o que nem sempre garante a efetiva melhora para essas organizações.

Devido a importância que o setor de vendas possui, poder-se-ia aumentar a oferta de escolas que contribuíssem de maneira conceitual para o aprendizado em vendas.

D – O porquê de os vendedores de varejo brasileiros não se orgulharem de sua profissão. Conforme o item 3.7.2 e 3.7.4 deste trabalho apontam, a maioria das empresas adota o treinamento casual, voltado para uma única situação ou momento, como no natal por exemplo, e também pelo fato de acreditarem que o treinamento para vendedores é desperdício de tempo e dinheiro e que bastam algumas artimanhas que o vendedor estará pronto. As obras consultadas indicam que, devido ao caráter quase sazonal do treinamento vinculado à atividade de vendas, os vendedores não sentem a cumplicidade necessária por parte da organização, pois na maioria das vezes são lembrados apenas na hora de melhorar o desempenho de suas metas ou para serem repreendidos por algum problema em seu trabalho.

E – O porquê de não haver muito respeito com os vendedores no Brasil. A maioria dos vendedores não tem habilidade para responder a perguntas básicas feitas pelos consumidores, logo se cria a impressão de que o vendedor não é um profissional habilitado, pois mediante uma situação que requer maior grau de conhecimento, o vendedor, na maioria das vezes não encontra outra alternativa, senão dizer qualquer coisa que permita que ele saia dessa situação. Eis aqui, uma situação que precisa ser modificada, se o vendedor possuir os requisitos básicos de educação e treinamento, citado nos itens anteriores, certamente ele encontrará em seu repertório mecanismos suficientes para elucidar a dúvida do cliente e melhorar a visibilidade de sua profissão, pois o vendedor deve ser parte efetiva da solução e jamais parte do problema.

A revisão bibliográfica também mostrou que devido às constantes mudanças ambientais e à presença cada vez mais intensa da concorrência, se faz necessária a adoção de novas atitudes e novas técnicas que busquem valorizar a profissão de vendas, bem como conseguir maior respeitabilidade dos profissionais que atuam nesta área, não tendo sido possível identificar o quanto tais informações poderiam efetivamente contribuir para melhorar a interação das equipes de vendas e

consumidores. Para que isso pudesse ocorrer acredita-se que seria necessária a aplicação prática dos conceitos abordados no trabalho e mensurar o efeito prático desta nova proposta.

Cabe aqui registrar, como desfecho deste trabalho, que as empresas em sua maioria, não identificam as necessidades de treinamentos e tampouco aperfeiçoam os programas já existentes em função do entendimento e das expectativas e percepções dos vários públicos envolvidos direta ou indiretamente no processo de vendas. Os programas de treinamento ministrados aos vendedores são estruturados em função das necessidades trazidas pelas chefias de vendas.

De acordo com Las Casas (2002), treinar um vendedor é principalmente sair a vender com ele, dotando o mesmo de habilidades genéricas, e isso só pode ser alcançado com a presença de alguém com experiência de em campo. Sendo assim, treinar é explicar-lhe os produtos e apurar sua compreensão sobre as informações, pedir que ele repita para ver se compreendeu item por item do que for importante para a boa venda. É verificar o seu estado de espírito e trabalhar para melhorá-lo. É ensiná-lo a entrar num escritório, a apertar a mão do cliente, a sentar-se, a vestir-se. É, muitas vezes, fazer ou refazer o homem! É ensiná-lo a usar agenda, marcar compromissos e chegar nos horários, a aproveitar bem o tempo em geral, das salas de espera, dos bares, etc. Sempre buscando insumos para a sua profissão de vendedor. É fazer com que ele tenha completa segurança sobre o produto fazendo-o passar por uma bateria de perguntas de seus colegas, do supervisor e do gerente. Ensinar é fazer junto. É pegar na mão e ensinar como se dizia antigamente. É não “supor” que ele já sabe...

A bibliografia pesquisada apontou que não existe na maioria das empresas a sistemática de se consultar a equipe de vendas, quando da elaboração dos programas de treinamento para este público, talvez esta seja a razão pela qual alguns vendedores não se orgulhem da profissão. A percepção foi a de que as necessidades de treinamento e avaliação dos cursos implementados ficava muito a cargo das percepções dos instrutores e dos gerentes das áreas envolvidas, sendo que na maioria das vezes os vendedores que deveriam ser o foco central do treinamento, sequer eram consultados.

A importância da consulta aos vendedores também é um ponto pouco mencionado pelos autores, mas se acredita que tem grande relevância, pois assim o treinamento não se restringe apenas à identificação das suas próprias percepções e a quão adequados estes sejam em relação às necessidades de seu dia-a-dia. O treinamento é capaz de complementar as expectativas e percepções dos clientes em relação ao serviço recebido, em função do período que o vendedor passa com os clientes e a capacidade que adquirem ao longo de sua profissão de entender seus anseios e reações.

Não é uma prática comum nas empresas abordar o cliente de forma que estes contribuam para a elaboração ou ajustes dos programas de treinamento aos vendedores. Tal constatação pode ser decorrente do fato de que a satisfação do consumidor nunca havia sido considerada medida de desempenho para as empresas, de um modo geral. No entanto, a riqueza de informações obtidas com os clientes podem desencadear um novo paradigma no que se refere a treinamento de equipes, e reforça para o presente estudo a necessidade de que toda a organização aborde de maneira sistemática os clientes e compartilhe os resultados com toda a empresa, para que possa ocorrer uma sinergia global. A importância que tal entrosamento seja uma constante, no entanto, ainda pode ser considerada um ponto distante, sabendo que nenhuma estratégia tende a ser bem-sucedida se não houver o comprometimento de todas as partes envolvidas. Sendo assim, não adianta somente dotar a equipe de vendas com treinamento, é preciso oferecer treinamento para a organização como um todo. Se isso se tornar uma prática, possivelmente a organização irá aferir resultados

melhores e mais expressivos. Se as falhas no desempenho dos vendedores foram ocasionadas por fatores organizacionais, dificilmente o treinamento desses profissionais ocasionará em resultados melhores.

A ampla revisão bibliográfica ressaltou também a importância das ferramentas de marketing e treinamento para a melhora de desempenho das equipes nas organizações. Cabe ainda registrar, que estas contribuições podem ser complementadas e enriquecidas no futuro, com interações entre equipes de vendas e consumidores, da incorporação de pesquisas de campo e observação realizada pelo próprio pesquisador, conforme realizado por Rafaeli (1989), em seu estudo sobre interações entre caixas de uma rede de supermercados e seus clientes. Tais elementos podem auxiliar no desenvolvimento de novos trabalhos e reforçar a necessidade de novos estudos para cobrir a grande carência de bibliografias que examinem a relação entre treinamento aplicado e os desdobramentos departamentais.

Desta forma, surge uma primeira recomendação para estudos futuros: A mensuração das percepções e do nível de satisfação dos consumidores, após a implementação do novo programa de treinamento da equipe de vendas. A proposta é que esse nível de satisfação passe a ser considerado como importante medida de eficácia do treinamento implementado e, também, funcione como realimentadora dos aspectos a serem considerados pelos programas de treinamento futuros. O período de tempo para a realização de tal mensuração poderia ser variável ( de quatro meses a um ano), e dependeria de alguns fatores como, por exemplo, o tempo necessário para que a equipe de vendas absorva e coloque em prática os ensinamentos do novo programa. Além disso, um outro aspecto que merece ser considerado é a certificação de que os pontos a serem mensurados junto aos consumidores referem-se diretamente aos temas abordados pelo novo programa de treinamento das equipes de vendas.

Uma outra recomendação em relação a aplicações futuras da proposta desta dissertação é que se exerça, sempre que possível, também o papel de “ consumidor espião”, ou seja, utilizando-se do método da observação participante, possibilitando-o tomar parte ativa do processo e formar suas próprias percepções acerca do

desempenho da equipe de vendas e da qualidade de sua interação com os consumidores. Ainda no que se refere a recomendação de o autor exercer um papel mais ativo no escopo da proposta apresentada, sugere-se a participação como observadores dos programas de treinamento que porventura sejam ministrados às equipes de vendas em estudo. O objetivo seria aprofundar o entendimento em relação à realidade e às práticas do setor de vendas e, conseqüentemente, possibilitar o desenvolvimento de um trabalho mais apurado quando do levantamento de informações para auxiliar a elaboração de novos programas de treinamento.

Ainda quanto a estudos futuros são feitas mais quatro sugestões a seguir:

A primeira diz respeito à aplicação da proposta apresentada nesta dissertação em várias empresas que possuam em seus quadros equipes de vendas, pertencentes a um mesmo segmento. O objetivo seria o de consolidar impressões e hipóteses a serem testadas acerca do perfil recomendado para os programas de treinamento direcionados às equipes de vendas de determinado segmento, como um autopeças, por exemplo.

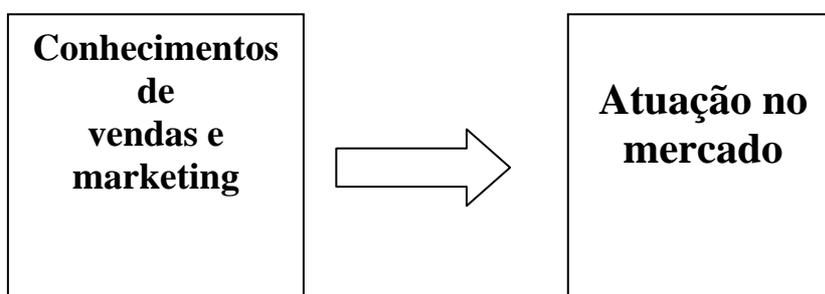
A segunda se refere a aplicar a proposta acima em empresas de serviço bastante diferenciadas entre si. Tal recomendação mostra-se como uma oportunidade para se entender as diferenças e nuances em relação às necessidades de treinamento em empresas que, por exemplo, a interação entre a equipe de vendas é mais rápida ( como no caso de lojas de conveniência) ou mais longa ( como no caso de vendedores de produtos com valor elevado, como automóveis ou imóveis). Dessa forma, poder-se-ia desenhar programas de treinamento de equipes de vendas melhor direcionadas para cada tipo de prestação de serviço.

Poder-se-ia analisar o treinamento relacionado a outras modalidades de vendas e também verificar-se determinados setores de mercado, tais como vendas a distância, como já mencionado o item 3.6 deste trabalho.

A seguir, como síntese final relacionada a todo o estudo conceitual realizado neste trabalho, é apresentada uma elaboração sobre uma configuração ótima de treinamento para equipes de vendas utilizando ferramentas de marketing.

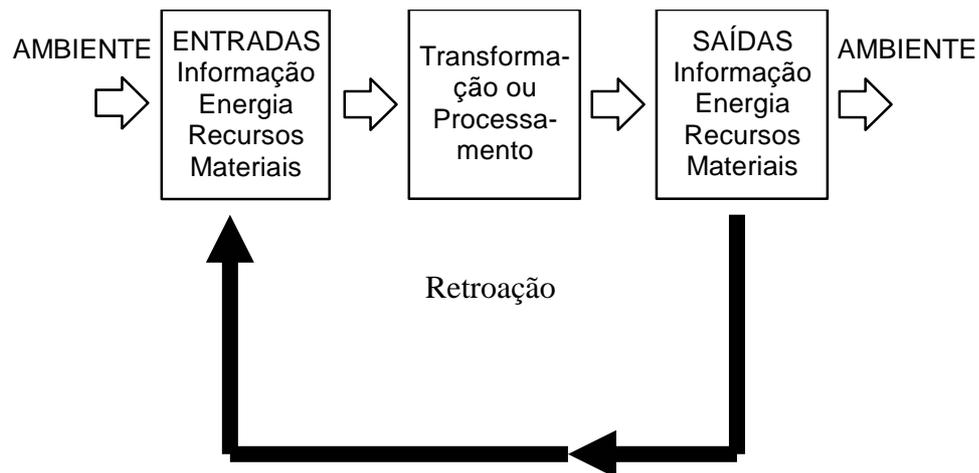
A Figura 3 ilustra como os vendedores são tratados hoje na maioria das empresas. Observa-se que recebem como treinamento conhecimentos de marketing e vendas, que estas ferramentas são tratadas como sendo a mesma coisa, e depois enviam o vendedor para o mercado.

**Figura 3** – Configuração atual das equipes de vendas



A realização deste trabalho permitiu complementar e enriquecer a visão acima exposta, sugerindo uma nova configuração para a atividade de vendas, mostrada na Figura 5. Foi utilizada a linguagem da Teoria de Sistemas para descrever tal configuração, salientando a importância de se ter uma visão estratégica e global dentro das organizações modernas e sobretudo sugerindo como o vendedor de varejo moderno pode se beneficiar desta sinergia global, como aponta a Figura 4.

**Figura 4** – TGS – Teoria Geral dos Sistemas



**Fonte: Chiavenato, 1994.**

De acordo com Chiavenato(1994), a Teoria Geral de Sistemas (TGS) surgiu com os trabalhos do biólogo alemão Ludwig von Bertalanffy, publicados entre 1950 e 1968. Segundo o autor, sistema é um todo organizado ou complexo; um conjunto ou combinação de coisas ou partes, formando um todo complexo ou unitário.

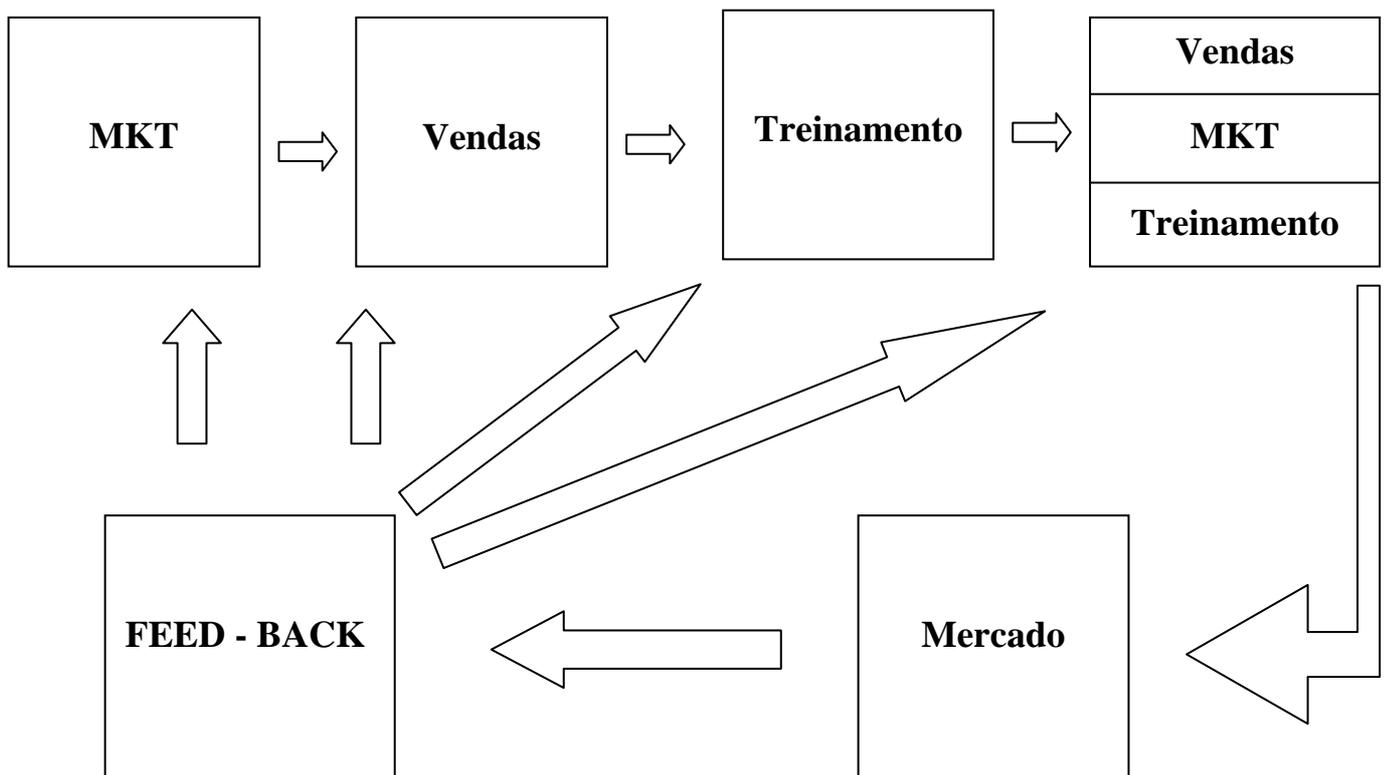
De acordo com o autor , o propósito de todo sistema é atingir um ou mais objetivos partindo do pressuposto que toda organização “importa” várias coisas do meio ambiente e as utiliza em processos de “conversão” para então “exportar” produtos e serviços.

A Teoria de Sistemas baseia-se no conceito de “homem funcional” em contraste com o “*homo economicus*” da Teoria Clássica, o “*homo socialis*” da Teoria das RH, do “homem administrativo” da Teoria Comportamental e do “homem organizacional” da Teoria Estruturalista.

O indivíduo assume um papel dentro das organizações, interrelacionando-se com os demais indivíduos, como um sistema aberto, enquanto desempenha papéis, mantém expectativas relativas ao papel dos demais participantes e procura enviar aos outros as suas expectativas.

Segue a descrição dos elementos da representação da TGS, mostrados na Figura 4, entrada ou insumo ou *input* - é a força de partida do sistema. Saída ou resultado ou *output* - é a finalidade para a qual se reuniram elementos e relações do sistema. Processamento ou *throughput* - é o mecanismo de conversão das entradas em saídas. Retroação ou *feedback* - é a função do sistema que visa comparar a saída com um critério ou padrão previamente estabelecido. Ambiente - é o meio que envolve externamente o sistema.

**Figura 5** – Sugestão da nova configuração de treinamento para equipes de vendas, com ferramentas de marketing



Como conclusão e síntese deste trabalho, é apresentada, na Figura 5, a sugestão de uma nova configuração dos profissionais que atuam em vendas de varejo. Após os vendedores serem recrutados, devem receber um treinamento adequado à sua formação e à situação de sua empresa junto ao mercado, com as ferramentas de marketing, adquirindo uma gama adequada de informações (*in-puts*), possibilitando ao profissional desta área aperfeiçoar sua qualificação, tornando-se mais completo e consciente de suas possibilidades. Após o processamento de todas estas informações (tratadas por meio de um eficaz treinamento), o vendedor de varejo poderá sair da organização e ser enviado ao mercado (*output*), com diferenciais competitivos que poderiam realimentar e colaborar para aumentar a competitividade da empresa por meio de um *feedback*, gerando assim novas idéias e o aprimoramento para futuros treinamentos, bem como um conhecimento personalizado e crescentados clientes, das potencialidades e limitações da organização da qual faz parte, e do mercado como um todo conforme realçado na questão-chave deste trabalho.

No que se refere a estudos futuros, sugerem-se trabalhos sobre a importância da regulamentação da profissão de vendas, em que as escolas de nível superior formariam bacharéis em vendas e por conseqüência contribuiriam para valorizar a atividade.

Outros estudos poderiam detalhar e especificar as conclusões deste trabalho. Isso poderia ser feito pela realização de estudos de caso e pesquisas quantitativas a partir do levantamento bibliográfico realizado aplicado a situações de campo.

Analisando tudo o que foi relatado até este momento, chega-se a seguinte questão: Quem deve ministrar o treinamento para equipe de vendas? Esta seria uma importante questão a ser trabalhada em projetos futuros, visando estabelecer a quem compete ministrar o treinamento e se esta abordagem interfere ou não nos treinados.

## 6 - BIBLIOGRAFIA

AAKER, David A. *Developing Business Strategies*. New York: 4ª Ed. John Wiley & Sons, 1995.

ABRAMS, Rhonda M. *Segredos das Estratégias de Sucesso*. 10ª. Ed. São Paulo: Érika, 2000.

ABREU, C. B. *O comportamento do consumidor diante da promoção de vendas: um estudo da relação preço qualidade percebida*. Revista de Administração de empresas. (São Paulo), v. 34, p. 64-73, 1994.

AGUIAR, Maria Aparecida Ferreira de. *Psicologia aplicada à administração: uma introdução à psicologia organizacional*. São Paulo: Atlas, 1991.

ALBRECHT, Karl & BRADFORD, Lawrence J. *Serviços com Qualidade. A Vantagem Competitiva*. São Paulo: Makron Books, 1990.

ALBRECHT, Karl e ZEMKE, Ron. *Serviço ao cliente: a reinvenção do tratamento ao cliente*. São Paulo: Campus, 1985. 344p.

ALLERTON, Haidee. *Quick Tip. Training e Development*, p.8, June 1996.

ANDERSEN CONSULTING. *Jornal O Estado de São Paulo*, 24 de outubro de 1996, Caderno de Economia.

ANDERSON, W. T. *Convenience orientation and consumption, Journal of Retailing, Fall, 1972, Vol. 48, N°3*.

ANGELO, C. F. & SILVEIRA, J. A. G. (Coord) *Varejo Competitivo*. São Paulo: Atlas, 1997.

AQUINO, Cléber. *O sucesso na empresa brasileira*. São Paulo: Nova Cultural, 1986.( Enciclopédia de Administração).

ASSEAL, H. *Marketing management: Strategy and action*. Boston: Kent Publishing Company, 1992.

ASTOLFI, Aldo Mario. *Atendimento em VAREJO: Modernização e Perspectivas*. São paulo: Atlas, 1994, cap.14.

BAILEY, Dianne. *How to Avoid Being Bullied by Unreasonable Customers. Managing Service Quality.*, v.4, n°5, p.36-38, 1994.

BARBIERI, T. *Aspectos do problema de distribuição no setor de calçados*, São Paulo, 1986. Dissertação ( Mestrado em administração) - FEA, USP.

BARRETO Yara. *Como Treinar sua Equipe*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.

BAUER, R.A., Hidden Persuaders?, in Britt, S.H., *Consumer Behavior in Theory and in Action*, John Wiley & Sons, inc., 1996. (pp. 6-8).

BELLIZZI, J. A . & HITE, R. E. *Convenience orientation and consumption behavior*, Journal of retailing, Fall, 1972, Vol. 48, N°3.

BEN M. Enis. *Princípios de Marketing*. São Paulo:Atlas,1983

BENNETT, P. D.; KASSARJIAN, H.H., *O Comportamento do Consumidor*, São Paulo: Atlas, 1995.

BERELSON, B., Scientific Behavioral Science, in Britt, S.H. *Consumer Behavior and the Behavioral Sciences*, John Wiley & Sons, inc., 1998. (p. 21).

BERMAN, B. & EVANS, J. R. *Retail management: a strategic approach*.4th ed. New York: Macmillan, 1989.

BERRIGAN, John & FINKBEINER, Carl. *Marketing de Segmentação*. São Paulo: Makron Books, 1994.

BERRY, Leonard L. *On great service: a framework for action*. New York: The Free Press,1995. 292p.

BETTGER, Frank. *Do fracasso ao sucesso na arte de vender*. São Paulo: Ibrasa, 1978.

BLODGETT, J.G.; WAKEFIELD, K.L.; BARNES, J.H. *The effects of Customer Service on Consumer Complaining Behavior*. Journal of Services Marketing. MCB University Press, v. 9, no. 4, pp. 31-42, 1995.

BONFIM, Annibal, 1968, *Curso de racionalização do trabalho* - São paulo: Sesi. 1995. 370p.

BOONE, Louis, Kurtz, David L. *Marketing Contemporâneo*. Hinsadale, Illinois: Dryden Press, 1974. P.238

BOYED, H. W. & WESTFALL, R. *Pesquisa mercadológica: textos e casos*. 7. Ed. Rio de Janeiro: Editora F.G.V., 1987.

BRAGG, Steven M.. *Controllership: The work of managerial accountant*. New York: J. Wiley , 1988. 1471 p.

BRIDGES, Willian. *Um Mundo Sem Empregos*. São Paulo: Makron Books, 1995.

BRITT, Stuart Henderson, 1991 - *Marketing Management and administrative action* - São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1981.506p.

BROADBRIDGE, A.; MARSHALL, J. *Consumer complaint behavior: the case of electrical goods*. International Journal of Retail & Distribution Management. UMI, UK, v. 23, Iss: 9, 1995. (pp. 8-18).

BROOKES, R. (org.), *Customer Satisfaction Research*, Amsterdam: Esomar,1995.

BROOKS, T.Willian. *Vendas de Alto Impacto*. São Paulo, Makron Brooks, Megrow-Hill,1989.

BROOKS, T. Willian. *Vendendo para nichos de mercado*. São Paulo: Atlas, 1993.

BUCKLIN, L. P. *Retail strategy and the classification of consumer goods*. Journal of marketing, Oct.,1962.

BUSKIRK, R.H.; ROTHE, J.T., *Consumerism - An Interpretation*, in Lazer, W. e Kelley, E.J., *Social Marketing: Perspective and Viewpoints*, Homewood, Irwin, 1973.e33

CAMPBELL, Paul D. *Gerência de programas e projetos*. São Paulo: Pini, 1971. 176 p.

CAREY, Jane M. *Human factors in management information systems*. Norwood: Ablex, 1995.

CARVALHO, <sup>a</sup> Vieira de. *Treinamento de vendas*. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1976.

CARVALHO, Antônio Vieira de & NASCIMENTO, Luiz Paulo do. *Administração de Recursos Humanos*. 2ªed. São Paulo: Pioneira, 1997.

CASSARRO, Antônio Carlos, *Construindo o Futuro de Seus Negócios( Como Planejar e Agir com visão estratégica)*, São Paulo: LTR, 1997.

CERVO, Armando Luiz & BERVIAN, Pedro Alcino. *Metodologia Científica*. 4ª ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

CHËR Rogério. *Gerência das pequenas e médias empresas*. São Paulo,Maltese,1990.

CHIAVENATO, Idalberto. *Administração de empresas: uma abordagem contingencial*. São Paulo: McGraw-Hill, 1994. 742p.

CHIAVENATO, Idalberto. *Iniciação à administração de pessoal*. São Paulo: Makron Books, 2000.

CHITWOOD, Roy. *Word Class Selling: The complete selling process* - Los Angeles: Best Seller Publishing, 1988.405p.

CHURCHILL, Gilbert A., PETER, Paul *Marketing: Criando valor para os clientes*. São Paulo: Saraiva, 2000, 626p.

COBRA, Marcos. *Administração de Vendas*. 3a ed. São Paulo: Atlas, 1999.

COBRA, Marcos. *Marketing competitivo: Uma abordagem estratégica*. São Paulo: Atlas 1994. 489 p.

COBRA, Marcos. *Plano estratégico de marketing*. São Paulo: Atlas, 1998, 217p.

COCHOY, F. *De main en Main: trois Histoires de Médiation Marchande de Marketing et de Marketers*, Thèse pour le Doctorat de Sociologie, Ecole Normale Supérieure de Cachan - Département de Sciences Sociales, 1996.

COLE, Kenneth J. *The Headhunter Strategy*. New York: John Wiley & Sons, 1985.

COPHEN, Herb. *Você Pode Negociar Qualquer coisa*, Rio de Janeiro: Record, 1980.

COREY, E.R. *Industrial marketing*. In: KOTLER, P. *Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. 4. Ed. São paulo: Atlas, 1996.

CRAVENS, DAVID W. *Strategic Marketing*. 4<sup>a</sup> ed. New York: Richard Irwin, 1994.

CUNDIFF, STILL e GOVONI - *Marketing Básico*, EditoraAtlas, SP, 1975.  
KOTLER, Philip - *Marketing*, Editora Atlas, 1992 .

CUNHA, Vera Lúcia Bezerra de Menezes Carneiro da. *Segmentação de Mercado e Posicionamento Estratégico: Um Estudo de Caso na Promon Engenharia LTDA*. Tese de Doutorado (Administração). São Paulo: FEA/USP, 1996.

CZINKOTA, Michael R. & RONKAINEM, Ilka A. *International Marketing*. 5<sup>a</sup> ed. Orlando: Dryden, 1998.

D'AVENI, Richard A. *Hipercompetição*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

DAVIDSON, W. R., BATES, A. D. & BASS, S. J. *Retail life cycle*. In: Kotler, P. *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. 4. Ed. São paulo: Atlas, 1996: 483.

DAVIDSON, W. R., SWEENEY, D. J. & STAMPFL, R. W. *Retailing management*. 6th ed. New York: John Wley & Sons, 1988.

DAVIDOW, William e UTTAL, Bro, *Serviço Total ao Cliente: A Arma Decisiva*. Rio de janeiro, Editora Campus, 1990.

DAVIES, Gary . 1997. *International retailing : trends and strategies* . London: Pitman, 1997. 254p.

DAY, George. *Dinâmica da Estratégia Competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DE PAULA, Euripedes C. e Santos, J. Bosco dos. *Varejo - Aspectos Fundamentais*, São Paulo: Nobel, 1973.

DENTON, D. Keith. *Qualidade em serviços : o atendimento ao cliente como fator de vantagem competitiva*. São Paulo : McGraw-Hill ,1997. 222 p

DINSMORE, P. *Vantagens de quem sabe ouvir*. O Estado de S. Paulo, 29 de junho, 1991.

DOYLE, David. *Cost control : a strategic guide*. London : Kogan Page, 1994. 171 p

DRUCKER P., *The Shame of Marketing*, in Kelley, W.T., *New Consumerism: Selected Readings*. Grid, inc., 1983.

ECO, Umberto. *Como se Faz uma Tese*. São Paulo: Perspectiva, 1993.

ENGEL, J.L., BLACKWELL, R. ° & MINIARD, P.W. *Consumer behavior*. 8th ed. Orlando: Ihe Dryden Press, 1995.

EVANS, Rodney. *Field sales executive through their own eyes*. Oklahoma Business Bulletin, Sept. 1971, (39): 14-21.

EVRARD, Yves; AURIER, Philippe. *Identification and validation of the components of the person-object relationship*. Journal of Business Research, v. 37, p. 127-134, 1996.

EWALD, R. *Satisfação do consumidor: integração entre teoria e prática*. São Paulo 1993. Dissertação (Mestrado em Administração) - EAESP, FGV.

FARIA, Werter R., 1992, *Direito da concorrência e contrato de distribuição*. Porto Alegre. Fabris, 1992. 144p.

FENTON John. *Como vender num mercado competitivo*. São Paulo, Maltese, 1986

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. *Novo Dicionário da língua portuguesa*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1975.

FERREIRA, Paulo Pinto. *Administração de Pessoal*. São Paulo: Atlas, 1992. 304p.

FESTINGER, L. *Teoria da Dissonância Cognitiva*, Rio de Janeiro: Zahar, 1975.

FIGUEIREDO, Ney Lima. *O Poder da Propaganda*, Rio de Janeiro: Record, 1965.

FREEMAN, Roger. *Fundamentals of telecommunications*. São Paulo: Erica, 1998.

FULLER, Mark. *Lições de Guerra*. Revista HSM - Management, São Paulo: nº 12, ano 2, p. 92-98, jan./fev.1999.

GAJ, Luís. *Administrando Estrategicamente*. São Paulo: Makron Books, 1995.

GALE, Bradley T. *Gerenciando o valor do cliente - Criando Qualidade e serviços que os clientes podem ver*. São Paulo: Pioneira, 1996.

GARTNER, Pedro. *Gerência de vendas eficaz*. Rio de Janeiro: Zahar, 1991.

GAZETA MERCANTIL. *Panorama setorial: lojas de conveniência*. São Paulo, 1997.

GEORGE Blanck. *Vendas Técnicas*. São Paulo: Makron Brooks, 1993

GÉRARD Chan de Zon, LANCESTRE Antoine. *As técnicas de Vendas*. São Paulo, Publicações Europa-América, 1985

GIGLIO, E. O. *O comportamento do consumidor e a gerência de marketing*. São Paulo: Atlas, 1996.

GIL, Antônio Carlos, 1994 - *Administração de Recursos Humanos: um enfoque profissional*. - São Paulo - Atlas, 2001. 167p.

GIMPEL, J. L. *Administração de empresas varejistas no Brasil*. São Paulo: Atlas, 1980.

GOLDRATT, Eliyahu M. & FOX, Robert E. *A Corrida pela Vantagem Competitiva*. São Paulo: IMAM, 1992.

GOMES, Francisco. *Terceirização: Paradoxos e Contradições*. São Paulo: Top Publishing, 1995.

GONY. *Marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1996: 483.

GREEN, Paul & TULL, Donald - *Research for Marketing Decisions* - Prentice Hall - 4th edition - Englewood Cliffs - New Jersey - 1978.

GRISI, Celso Cláudio de Hildebrand. *Contribuições ao Estudo das Técnicas de Segmentação - Uma Análise de Dados sobre Apostadores da Loteria Federal*. Dissertação de Mestrado (Administração). São Paulo: FEA/USP, 1986.

*GUIA DE SERVIÇOS PARA RH São Paulo* - São Paulo: Garret Editora e Comunicação, 1994/1995.

HAMEL, Gary. *Dez Princípios de Revolução*. Revista HSM - Management, São Paulo: nº 6, ano 1, p. 114-124, jan./fev. 1998.

HAMMER Michael & CHAMPY, James. *Reengenharia: Revolucionando a Empresa em Função dos Clientes, da Concorrência e das Grandes Mudanças da Gerência*. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

HANI Ricardo. *Administração de vendas enfoque gerencial*. 3a.ed. São Paulo, 1989

HAMPTON, David R. *Administração contemporânea*. São Paulo: Makron Books, 1992. 590p.

HARVARD, 1996; *Strategy as Revolution*, Harvard Business Review, July-August n. 4, 1996.

HELLER, Robert. *Como aprimorar as vendas*. Publifolha, São Paulo: 2000.

HOFFMAN, K. Douglas & BATESON, John E.G. *Essentials of Services Marketing*. Orlando: Dryden, 1997.

HOLLANDER, S. C. *The wheel of retailing*. In: KOTLER, P. *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1996: 483.

HOPKINS, Tom, 1995 - *Como ser um grande vendedor* - Rio de Janeiro: Record, 1995. 246p.

HOOLEY, Graham J.; *Estratégia de Marketing e Posicionamento Competitivo*. São Paulo: Prentice Hall, 2001.

HOWARD, John A. *Gerência de Marketing: análise e planejamento* - São Paulo: Pioneira, 1973. 537p.

HOWARD, J.A.; SHETH, J.N., *A Theory of Buyer Behavior, in Changing Marketing Systems... Consumer, Corporate and Government Interfaces: Proceedings of the Winter Conference of the Marketing Association, American Marketing Association, 1967.*

HOWARD, J.A.; SHETH, J.N., *The Theory of Buyer Behavior*, John Wiley & Sons, 1969.

HOYLE, Siegfried. *Valores Humanos Na Administração de empresas* - Campinas: Novo Mundo, 1970. 123p.

HUBER, H. K. *Effects of competitive context and of additional information on price sensitivity*. In: ENGEL, J. F., BLACKWELL, R. D. & MINIARD, P. W. 1995, op. cit.

HUITT, W.G., *Maslow's hierarchy of needs*, obtida via internet, no site: [www.chiron.valdosta.edu/whuieh/col/resgsys/maslow.htm](http://www.chiron.valdosta.edu/whuieh/col/resgsys/maslow.htm). Acesso em 12/02/2003.

HUNT, John. *Smalltalk and object orientation : an introduction*. London: Springer-Verlag, c1997. p. : il.

IMBER, Jane & TOFLER, Ann. *Dictionary of Marketing Terms*. 2ª ed. New York: Barron's, 1994.

KATZ, Robert L. *As habilitações de um administrador eficiente*. São Paulo: 1996. Nova Cultural. (Coleção Howard de Administração, 1).

KATAYAMA, Hans. "Asia's Energy Crunch," August 1992, pp. 30-35.

KEYS, David. *Lições do campo de batalha*. São Paulo : Makron Books, 1997. 216 p.

KIRKPATRICK, Charles Atkison. *Modernas técnicas de vendas*. São Paulo: Atlas, 1980.

KNIGHTS, D.; STURDY, A.; MORGAN, G., *The Consumer Rules? An Examination of The Rhetoric and "Reality" of Marketing in Financial Services*, European Journal of Marketing, vol. 28, no. 3, 1994. (pp. 42-54).

KÖCHE, José Carlos. *Fundamentos de Metodologia Científica*. 14ª ed. Rio de Janeiro: Vozes, 1997.

KOLODINSKY, J. *Usefulness of economics in explaining consumer complaints*. The Journal of Consumer Affairs. The American Council on Consumer Interests, v. 29, no. 1, pp. 29-54, summer 1995.

KOTLER, P. *Behavioral Models for Analysing Buyers*, in Britt. S.H.. *Consumer Behavior in theory and in action*, John Wiley & Sons, inc., 1970. (pp.26-34).

KOTLER, Philip. *Marketing (Edição compacta)*. São Paulo: Atlas, 1980.

KOTLER, Philip. *Princípios de marketing*. Rio de Janeiro : Prentice-Hall, 1992. 478 p.

KOTLER, Phillip. *Administração de Marketing*. 5ª Ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KRAUSE. Donald G. *A Arte da Guerra para Executivos*. São Paulo: Makron Books, 1996.

LAKATOS, E. M. & MARCONI, M. A. *Fundamentos de metodologia científica*. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1991.

LANSEN, Harry L. *A estratégia de marketing*. São Paulo: Nova cultural, 1986.( Enciclopédia de Direção, Produção, Finanças e Marketing, 3, Administração de Empresas).

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. *Qualidade total em serviços e conceitos, exercícios, casos práticos*. São Paulo: Atlas, 1994.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. *Administração de vendas*. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. *Marketing de serviços*. São Paulo: Atlas, 1998.

LAWYER, Kenneth. *Treinamento de Vendas*. São Paulo: Atlas, 1997

LEAVITT, Harold J., *Psicologia aplicada : Organizações : Comportamento : Motivação : Percepção : Liderança : Dinâmica de grupo : Tomada de decisão*- Chicago : University of Chicago, c1996. 641 p.

LEITE, Ana Patrícia Rodrigues & ALMEIDA, Sonia Trigueiro. *A Empresa Voltada para o Cliente - Uma Nova Ferramenta do Planejamento de Marketing*. Caderno de Pesquisa em Administração, São Paulo: v. 1, nº 2, p. 53-62, 1º Sem./1996.

LEVITT, Theodore. *A imaginação de marketing*. São Paulo: Atlas, 1990.

LIMA FILHO, Alberto de Oliveira. *Ensaaios de administração mercadológica*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1978.

LINNEMAN, Robert E. & STANTON JR., John L. *Marketing de Nichos*. São Paulo: Makron Books, 1993.

LOBOS, Julio. *Encantando o Cliente, Externo e Interno*. São Paulo: J. Lobos, 1993, 271 p

LODI, João Bosco. *Recrutamento de Pessoal*. 7ªed. São Paulo: Pioneira, 1992.

LONGO, Carlos Alberto. *Economia do setor público*. São Paulo: Atlas, 1997.

MACEDO, Gutemberg B. de. *Outplacement: A Arte da Recolocação*. São Paulo: Maltese, 1994.

MALHOTRA, N. K. *Marketing research: an applied orientation*. 2nd ed. Upper Saddle River: Prentice-hall, 1996.

MANDELL, M.M. *Seleção de vendedores*. Madri: Edição Rialp, 1992.

MARINS, Crounel. *O Negócio de Bancas de Jornal e Revistas na Cidade de São Paulo: Um estudo de Estratégias* - Dissertação de Mestrado (Administração). São Paulo: FEA/USP, 2002.

MARTINS, G. A. *Manual para elaboração de monografias e dissertações*. 2 ed São Paulo: Atlas, 1994.

MASLOW, Abraham H. *Maslow no gerenciamento*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000. 361 p

MASLOW, Abraham Harold, - *Motivation and personality*. New York: Harper & Brothers, 1970. 411p.

MASON, J. B. *et ai. Retailing*. 5th ed. Burr Ridge: Irwin, 1994.

MATTAR, F. N.& AUAD, Marcos. *Nicho de Mercado - Um conceito ainda indefinido*. Anais do 2º SEMEAD. São Paulo, 1997.as, 1996.

MATTAR, F. N. *Novo modelo para estratificação socioeconômica para marketing e pesquisa de marketing*. Anais do 2º SEMEAD. São Paulo, 1997.

MATTAR, Fauze Najib. *Pesquisa de Marketing*. Vol. 2. 2ª. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

MATTHES, J. *Management information systems handbook*. New York : McGraw-Hill, 1993. ca. 500 p.

MAYA, P.C. C. *Atitude do consumidor para com o shopping center como local de compra: um estudo no Shopping Leste*. Paulo, 1994. Tese (Doutorado em Administração) - EAESP, FGV.

McCARTHY, E. Jerome. *Marketing*. Rio de Janeiro: Campus, 1988.

MCKENNA, Regis. *Marketing em Tempos de Crise*. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

McVEY, P. *Are channels of distribution what the textbooks say?* Journal of Marketing, 1996: 61-4.

MILLER, H. *States and economies and the changing labour process of academics: Australia, Canada and the United Kingdom*. England: The University of Aston in Birmingham, 1992.

MINTZBERG, Henry. *Criando Organizações Eficazes*. São Paulo: Atlas, 1995.

MOLLER, Claus. *O Lado Humano da Qualidade*. São Paulo: Pioneira, 1992.

MONROE, K. B. *Buyer's subjective perception of price*. In: Engel, J. F., Blackwell, R. D. & Miniard, F. W., 1995, op. cit.

MOREIRA, Júlio César Tavares, PASQUALE, Perroti Pietrangelo & DUBNER, Alan Gilbert. *Dicionário de Termos de Marketing*. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MORGAN, John S. *Administração da mudança: as estratégias para tirar proveito das mudanças*. Rio de Janeiro: Zahar, 1994. 253p.

MORGENSTEIN, M. & STRONGIN, H. *Modern retailing: management, principles and practices*. Journal of Marketing, 1998: 52-3.

MUNHOZ, Decio Garcia *Uma Economia que não funciona*. Petrópolis: Vozes, 1982.

NAISBITT, John. *Paradoxo Global*. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

- NICKELS, William G., WOOD, Marian Burk. *Marketing: relacionamentos, qualidade, valor*. Rio de Janeiro: LTC, 1999, 467p.
- NICOSIA, F.M., *Consumer Decision Processes, Englewood Cliffs*. New Jersey: Prentice-Hall: 1999.
- NIRENBERG, Jesse S. *A psicologia da comunicação: como influenciar pessoas: novas técnicas de persuasão*. São Paulo: IBRASA, 1992. 186 p.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Planejamento Estratégico. Conceitos, Metodologia e Práticas*. São Paulo: Atlas, 1991.
- OLIVER, Richard L. *Satisfaction behavioral perspective on the consumer*. New York: McGraw Hill, 1997. xvi, 432 p.
- OLSON, James C. *Avaliação e revisão dos planos de remuneração. A função de marketing*. Salvador : EDEB - Editora Desenvolvimento de Executivos do Brasil, 1973.
- PENTEADO, Cláudio C. *Empresas sem tributos*. São Paulo: Ateniense, 1994.
- PEREIRA, I. *Marcas de supermercado*. São Paulo, 1998 1 (Doutorado em Administração) - EAESP, FGV.
- PETIJOHN, Charles; e PETIJOHN, Linda. *Retail sales training: practices e prescriptions*. Journal of sales marketing. V.8, n.3, p.17/26, 1994.
- PINTO, C. *Mudanças no Mappin*. Folha de São Paulo, 29 Mar. 1996:1-9.
- POLANYI K. *A Grande Transformação: As Origens de Nossa Época*. Rio de Janeiro: Campus Ed., 1980.
- POLITO, Reinaldo. *Como falar corretamente e sem inibições*. São Paulo: Editora Saraiva, 2001.
- PORTER, Michael. *Competição On Competittion: Estratégias Competitivas Essenciais*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- PRADO, Jonas Reginaldo. *Iniciação à Administração*. São Paulo: Papelivros, 1985.
- RACHMAN, David. *Varejo; estratégia e estrutura*. São Paulo: Atlas, 1978.
- RAFAELI, Anat. *When cashiers meet customers: na analysis of the role of supermarket cashiers*. Academy of Managemenet Journal, v.32, nº 2, p.245-273, 1989.

RAMALHO, Newton C. *Fator humano na empresa: aspectos técnicos e psicossociais e gerenciais*. Rio de Janeiro: Livros técnicos e científicos. 1997. 156 p.

RICHERS, Raimar & LIMA, Cecília Pimenta. *Segmentação: Opções Estratégicas para o Mercado Brasileiro*. São Paulo: Nobel, 1991.

RIES, Al & TROUT, Jack. *Marketing de Guerra*. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.

RIFKIN, Jeremy. *O Fim dos Empregos*. São Paulo: Makron Books, 1995.

RIMOLI, Celso Augusto. *Marketing Estratégico e Competitividade: Um Estudo de Caso em Empresas Brasileiras que Atuam no Mercosul*. Dissertação de Mestrado (Administração). São Paulo: FEA/USP, 1996.

ROBERT, Michael. *Estratégia: Como Empresas Vencedoras Dominam a Concorrência*. São Paulo: Pioneira, 1998.

ROBERTO El-Check. *Marketing Básico para pequenas e médias empresas*. São Paulo, Vozes, 1988.

ROBERTSON, T.S. *Consumer Behavior*, Glenview, Illinois: Scott, Foresman and Company, 1970.

ROBERTSON, Ross M. *História da economia americana*. Rio de Janeiro: Record, 1964.

RODRIGUES, V. *Varejo na era digital: seu negócio está mudando, você já sabe o que fazer?*. 2.ed. São Paulo: Globo, 1998.

ROSSETTI, José Paschoal. *Introdução à Economia*. 17ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.

ROTHSCHILD, William E. *Como Ganhar (e Manter) a Vantagem Competitiva nos Negócios*. São Paulo: Makron Books, 1992

RUIZ, João Álvaro. *Metodologia Científica: Guia para Eficiência nos Estudos*. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 1982.

RUMMLER, Geary A. & BRACHE, Alan P. *Melhores Desempenhos das Empresas*. São Paulo: Makron Books, 1992.

RUTH, Elliot. *Goals and goal conflicts : managing conflicts*. M. Keynes : The Open University Press, 1992. 43 p.

SAMUELSON, Paul A. & NORDHAUS, Willian D. *Economia*. São Paulo: McGraw-Hill, 1993.

SANDHUSEN, Richard L.. *Marketing. Paperback: Barrons Educational Series*. March, 1993

SARAIVA, Carlos Eduardo Gonçalves. *As Estratégias de Posicionamento de Produtos das Indústrias Farmacêuticas no Segmento da Terceira Idade*. Dissertação de Mestrado (Administração). São Paulo: Universidade Mackenzie, 1998.

SELLTIZ, Claire *et al. Métodos de Pesquisas nas Relações Sociais*. São Paulo, Edusp, 1974.

SCHEWE, Charles D., Reuben M. *Marketing: conceitos, casos e aplicações*. São Paulo: McGraw - Hill do Brasil, 1982. P. 343.

SCHNEIDER, Eliezer. *O behaviorismo radical de B.F. Skinner e sua aplicabilidade*. Rio de Janeiro : FGV/ISOP, 1994.

SELTIZ, C. *Métodos de pesquisa nas relações sociais*. 2.ed Paulo: E.P.U., 1987.

SEMENIK, Richard j. & BAMOSSY, Gary J. *Princípios de Marketing: Uma Perspectiva Global*. São Paulo: Makron Books, 1995.

SHETH, Jagdish N., GARDNER, David M., GARRETT, Dennis E. *Marketing theory: evolution and evaluation*. New York: J. Wiley & Sons, 1988. 231p.

SILVA, Joaquim Caldeira. *Gerência de vendas: visão prática de um profissional*. São Paulo: Atlas, 1986.

SIMINTIRAS, A.; DIAMANTOPOULOS, A.; FERRIDAY, J., *Pre-purchase Satisfaction and First-time Buyer Behaviour: Some Preliminary Evidence*. European Journal of Marketing, Vol. 31, no. 11/12, 1997, pp. 857-872.

SIMÕES, Roberto. *Iniciação ao Marketing*. São Paulo: Atlas, 1994.

SIMÕES, Roberto. *Marketing Básico*. São Paulo: Saraiva, 1995. 340p.

SINGH, J.; PANDYA, S. *Exploring the effects of Consumers' Dissatisfaction on Complaint Behaviours*. European Journal of Marketing. Vol. 25, no. 9, 1991. pp. 7-21.

SIQUEIRA, Antonio Carlos Barroso de. *Vendas Industriais: Técnicas e instrumentos para a venda business to business*. São Paulo: Atlas, 1995.

SKINNER, B.F., Man, in Britt, S.H., *Consumer Behavior and the Behavioral Sciences* , John Wiley & Sons, inc., 1996. (pp. 22-23).

SLACK, Nigel. *Vantagem Competitiva em Manufatura: Atingindo Competitividade em Operações Industriais*. São Paulo: Atlas, 1993.

SLOMAN, Morris. *Network distributed systems management*. Harlow: Addison-Wesley, 1993. 666p.

SLONGO, Luiz Antônio. *Serviço ao Cliente como Instrumento de Diferencial Competitivo*. Porto Alegre: PUC-RS, 1996. 19º ENANPAD.

SMITH, Wendell R. - *Product differentiation and marketing segmentation as alternative marketing strategies*. American Marketing Association. Journal of Marketing, vol. 21, pp. 3-8, julho, 1956.

SOLOMON, Ezra. *Teoria da administração financeira*. Rio de Janeiro : Zahar, 1985. 221 p.

SOLOMON, Robert C. *It's good business*. New York: Atheneum, 1985. 282 p.

SOUZA, Maria José Barbosa de. *Marketing Interno: Um Estudo na Indústria de Autopeças*. Dissertação de Mestrado (Administração). São Paulo: FEA/USP, 1991.

SPIRO, H. T. *Finanças para Gerentes Não Financeiros*. São Paulo: Makron Books, 2000.

SPRENG, R.A.; MACKENZIE, S.B.; OLSHAVSKY, R.W.; *A Reexamination of the Determinants of Consumer Satisfaction*, Journal of Marketing, vol. 60, July 1996, pp. 15-32.

STANTON, W.J.; BUSKIRK, R.H. and SPIRO, R.L. *Management of a Sales Force EUA*. IRWIN/MCGraw-Hill, 1995.

STANTON, William J. *Administração de vendas*. Rio de Janeiro: LTC, 2000. xxiii, 525 p. :

STERSHIC, Sybil F. "*Internal marketing of service quality*". Bank Marketing. September 1994, p.60-62.

STILL Cundiff Govoni. *Marketing Básico*. São Paulo,Atlas,1977.

STIMSON, Nancy. *Treinando seus funcionários*. São Paulo:Atlas, 1994.

STONIER, Alfred W. & HAGUE, Douglas C. *Teoria Econômica*. 7ª ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1975.

SUDHARSHAN, Devanathan. *Marketing Strategy: Relationships, Timing, Resource Allocation*. New Jersey: Prentice Hall, 1995.

SWAN, J. E.; OLIVER, R.L. *Postpurchase Communications by Consumers*. Journal of Retailing, vol. 65, no. 4, winter 1989. pp. 517-531.

TAGLIACARNE, Guglielmo. *Pesquisa de Mercado: Técnica e Prática*. São Paulo: Atlas, 1978.

TARPEY, Lawrence, DONNELLY Jr. *A preface to marketing management*. Dallas Business Publications, 1979.p.142.

TAYLOR, Robert. *Como Escolher e Usar uma Consultoria de Executivos*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1985.

TEAD, Ordway e METCALF, Henri C. 1997. *Personnel Administration: its principle and practice*.New York: Mc Graw-Hill Book, 1997.519p.

TOLEDO, G. L. Marketing e varejo. *Varejo: modernização e perspectivas*. São Paulo: Atlas, 1994:154-169.

TOLEDO, Geraldo Luciano. *Segmentação de Mercado*. Tese de Doutoramento (Administração). São Paulo: FEA. 1972.

TORQUATO, Gaudêncio. *Cultura, Poder, Comunicação e Imagem - fundamentos da Nova Empresa*. São Paulo: Pioneira, 1992.

TSCHOHL, John. *Encantando Totalmente o Cliente - Como Transformar Relações de Negócios em Dinheiro Vivo e ainda Trabalhar com Praze*. São Paulo: Makron Books, 1996.

VERGARA, Sylvia C. *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. São Paulo: Atlas,1998.

WEBSTER, F.E. *Aspectos Sociais do Marketing*. São Paulo: Atlas, 1978.

WEILBACHER, W. M. *Marketing de marcas: criando estratégias vencedoras de marcas que proporcionam valor e satisfação a cliente*. São Pauto: MAKRON Books, 1995.

WENSLEY, R. "*The Voice of the Consumer ?*": *Speculation on the Limits to the Marketing Analogy*. European Journal of Marketing, 24, 7.1989.

WEINSTEIN, Art. *Segmentação de Mercado*. São Paulo: Atlas, 1995.

WESTBROOK, R. A. (1980). *A rating scale for measuring product/service satisfaction*. Journal of Marketing, 44, 68-72.

WESTBROOK, Robert B. *Tribune of the technostructure : the popular economics of stuart chase. In: American Quarterly*. Baltimore, Md. vol.32, n.4 (fall 1980), p. 387-408

WILLIAMS, H. E. *Serviço ao cliente: uma arma decisiva*. São Paulo: Campus, 1991.

WOODRUFFE, H.R. *Eschatology, promise, hope: the Utopian vision of consumer research*, Journal of Marketing, MCB University Press, vol. 31, no. 9/10, 1997, pp. 667-676.

YADAV, Manjit S. *Bundle Evaluation in Different Market Segments: The Effects of Discount Framing and Buyers' Preference Heterogeneity*. Journal of the Academy of Marketing Science. Vol. 23, Nº 3, p. 206-215, 1995.

ZALESNICK, Abraham. *Quais as diferenças entre gerentes e líderes?* Exame, 21 dez. 1977.

ZALTMAN, G. *Marketing management*, São Paulo, Atlas: 1992.

ZEITHAML, Valarie A. *Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence*. Journal of Marketing, v. 52 (july 1985), p. 2-22.

ZEMKE, Rom & SCHAAF, Dick. *A Nova Estratégia do Marketing*. São Paulo: Harbra, 1991.

ZÜLZKE, M.L. *Abrindo a Empresa para o Consumidor*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1991.