

CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIVATES

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

**TÉCNICAS DE VENDA: ANÁLISE DOS ATRIBUTOS DE VENDA DOS
VENDEDORES DO GRUPO ALFA**

Rochele Fenner Scopel

Lajeado, junho de 2016

Rochele Fenner Scopel

TÉCNICAS DE VENDA: ANÁLISE DOS ATRIBUTOS DE VENDA DOS VENDEDORES DO GRUPO ALFA

Monografia apresentada na disciplina de Trabalho de Curso II, do curso de Administração, do Centro Universitário UNIVATES, como parte da exigência para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Gerson José Bonfadini

Lajeado, junho de 2016

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus por ter me guiado de maneira correta em todos os momentos de minha vida e ter me direcionado na escolha do curso, que me graduo hoje, com muito orgulho. Agradeço à minha família, que sempre esteve ao meu lado, me apoiando e me incentivando, com todo amor e paciência do mundo, para que eu jamais desistisse dos meus objetivos. Jamais esquecerei da reação de felicidade do meu pai, quando lhe disse haver escolhido o curso de Administração de Empresas para minha formação acadêmica e que, em meio a tantas dificuldades passadas por ele e minha mãe, carregou consigo uma certeza: que eu jamais deixaria de estudar.

Agradeço ao meu noivo Andrey, que teve muita paciência para escutar minhas tantas preocupações com este trabalho e soube, de maneira calma e divertida, me apoiar e incentivar nos momentos finais do projeto.

Agradeço, e agradecerei sempre, ao meu orientador, Prof. Dr. Gerson José Bonfadini, por ter, além de me orientado, controlado minha ansiedade e feito acreditar que eu seria capaz de tudo isso.

Agradeço, principalmente, ao Grupo Alfa que, além de ter me proporcionado crescimento pessoal e profissional, proporcionou o aprimoramento de meus estudos. Agradeço por acreditarem no meu potencial e me incentivarem a buscar ser melhor sempre.

RESUMO

O presente estudo tem como ambiente de pesquisa um grupo varejista, denominado no estudo de grupo Alfa, que possui doze lojas comerciais, distribuídas entre os vales do Taquari, Rio Pardo e Serra Gaúcha. A pesquisa tem por objetivo analisar os atributos de venda utilizados durante o processo de venda realizado pelos vendedores do grupo Alfa, procurando de forma específica, também, comparar a influência destes atributos entre os vendedores com maior e menor desempenho da empresa. O estudo, de caráter qualitativo e exploratório, está fundamentado em um referencial teórico que aborda a administração de vendas, o processo de vendas e os atributos do vendedor, e, formalizado pelo método de pesquisa que utiliza procedimentos, tais como, a pesquisa bibliográfica e a pesquisa documental, bem como a observação e a entrevista em profundidade com vendedores. O levantamento de dados apresenta que há uma diferença entre o observado pelo pesquisador e o respondido pelos vendedores, ou seja, eles acreditam desenvolver corretamente todo o processo de venda, assim como possuir os atributos ideais para um vendedor qualificado. Porém, na prática, não é o que acontece. Por sua vez, a análise possibilita identificar que há vendedores com os atributos mais desenvolvidos do que outros e esses são aqueles que apresentam um maior desempenho na empresa. Por fim, as considerações finais demonstram que há sugestões plausíveis para o desenvolvimento da equipe de vendas do grupo Alfa, o que trará resultados maiores para a empresa.

Palavras-chave: Administração de Vendas. Processo de Vendas. Atributos de Venda.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – O composto da apresentação do profissional de vendas.....	25
Figura 2 – Técnicas para lidar com objeções	28
Figura 3 – Procedimentos a seguir quando uma objeção for apresentada por um cliente potencial.....	30

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Análise da empatia.....	84
Gráfico 2 – Análise da similaridade/adaptabilidade.....	85
Gráfico 3 – Análise da comunicabilidade	87
Gráfico 4 – Análise do prazer em servir e gosto por pessoas.....	88
Gráfico 5 – Análise do entusiasmo.....	89
Gráfico 6 – Análise da aparência	90
Gráfico 7 – Análise da competitividade.....	91
Gráfico 8 – Análise da resiliência	92

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Quadro teórico.....	51
Quadro 2 – Ranking de atributos observados nos vendedores.....	57

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Faturamento dos últimos seis meses de 2015, por vendedor	42
Tabela 2 – Respostas baseadas na observação, referente à questão 01.....	58
Tabela 3 – Respostas baseadas na entrevista, referente à questão 01.....	59
Tabela 4 – Respostas baseadas na observação, referente à questão 02.....	59
Tabela 5 – Respostas baseadas na entrevista, referente à questão 02.....	60
Tabela 6 – Respostas baseadas na observação, referente à questão 03.....	61
Tabela 7 – Respostas baseadas na entrevista, referente à questão 03.....	61
Tabela 8 – Respostas baseadas na observação, referente à questão 04.....	62
Tabela 9 – Respostas baseadas na entrevista, referente à questão 04.....	62
Tabela 10 – Respostas baseadas na observação, referente à questão 05.....	63
Tabela 11 – Respostas baseadas na entrevista, referente à questão 05.....	63
Tabela 12 – Respostas baseadas na observação, referente à questão 06.....	64
Tabela 13 – Respostas baseadas na entrevista, referente à questão 06.....	64
Tabela 14 – Respostas baseadas na observação, referente à questão 07 A.....	65
Tabela 15 – Respostas baseadas na entrevista, referente à questão 07 A	66
Tabela 16 – Respostas baseadas na observação, referente à questão 07 B.....	66
Tabela 17 – Respostas baseadas na entrevista, referente à questão 07 B	67

Tabela 18 – Respostas baseadas na observação, referente à questão 08.....	67
Tabela 19 – Respostas baseadas na entrevista, referente à questão 08.....	68
Tabela 20 – Respostas baseadas na observação, referente à questão 09.....	68
Tabela 21 – Respostas baseadas na entrevista, referente à questão 09.....	69
Tabela 22 – Respostas baseadas na observação, referente à questão 10.....	69
Tabela 23 – Respostas baseadas na entrevista, referente à questão 10.....	70
Tabela 24 – Respostas baseadas na observação, referente à questão 11.....	71
Tabela 25 – Respostas baseadas na entrevista, referente à questão 11.....	71
Tabela 26 – Respostas baseadas na observação, referente à questão 12.....	72
Tabela 27 – Respostas baseadas na entrevista, referente à questão 12.....	72
Tabela 28 – Respostas baseadas na observação, referente à questão 13.....	73
Tabela 29 – Respostas baseadas na entrevista, referente à questão 13.....	73
Tabela 30 – Respostas baseadas na observação, referente à questão 14.....	74
Tabela 31 – Respostas baseadas na entrevista, referente à questão 14.....	75
Tabela 32 – Respostas baseadas na observação, referente à questão 15.....	75
Tabela 33 – Respostas baseadas na entrevista, referente à questão 15.....	75
Tabela 34 – Respostas baseadas na observação, referente à questão 16.....	76
Tabela 35 – Respostas baseadas na entrevista, referente à questão 16.....	76
Tabela 36 – Respostas baseadas na observação, referente à questão 17.....	77
Tabela 37 – Respostas baseadas na entrevista, referente à questão 17.....	78
Tabela 38 – Respostas baseadas na observação, referente à questão 18.....	78
Tabela 39 – Respostas baseadas na entrevista, referente à questão 18.....	79
Tabela 40 – Respostas baseadas na observação, referente à questão 19 A.....	80
Tabela 41 – Respostas baseadas na entrevista, referente à questão 19 A	80
Tabela 42 – Respostas baseadas na observação, referente à questão 19 B.....	81
Tabela 43 – Respostas baseadas na entrevista, referente à questão 19 B	81
Tabela 44 – Respostas baseadas na observação, referente à questão 19 C	82

Tabela 45 – Respostas baseadas na entrevista, referente à questão 19 C83

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 Delimitação do estudo	13
1.1.1 Problema de pesquisa	14
1.2 Objetivos	15
1.2.1 Objetivo geral	15
1.2.2 Objetivos específicos.....	15
1.3 Justificativa.....	15
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	17
2.1 Administração de vendas....	17
2.2 Processo de vendas.....	21
2.2.1 Captação e avaliação dos clientes	22
2.2.2 Abordagem	22
2.2.3 Apresentação de vendas	24
2.2.4 Tratamento de objeções	27
2.2.5 Fechamento	30
2.2.6 Pós-venda	32
2.3 Os atributos de um vendedor qualificado	33

3 MÉTODO	38
3.1 Tipo de pesquisa....	38
3.1.1 Pesquisa bibliográfica	39
3.1.2 Pesquisa documental.....	39
3.1.3 Pesquisa qualitativa	39
3.1.4 Método comparativo	40
3.2 População-alvo do estudo.....	41
3.3 Etapa de coleta de dados	43
3.3.1 Dados primários	43
3.3.2 Dados secundários	43
3.3.3 Método de observação.....	44
3.3.4 Entrevista individual em profundidade	44
3.4 Etapa de análise de dados.....	45
3.4.1 Análise de conteúdo	45
3.5 Limitações da pesquisa	46
3.5.1 Limitações dos dados secundários.....	47
3.5.2 Limitações dos métodos qualitativos.....	47
3.5.3 Limitações dos métodos de observação	47
3.5.4 Limitações dos métodos de entrevista	48
4 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	49
5 LEVANTAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS.....	51
5.1 Coleta dos dados do estudo....	51
5.1.1 Ranking de desempenho dos vendedores com base na observação	57
5.2 Questões relacionadas às observações e às entrevistas do estudo	58
5.2.1 Questões relacionadas à empatia.....	58
5.2.2 Questões relacionadas à similaridade/adaptabilidade	62

5.2.3 Questões relacionadas à comunicabilidade	65
5.2.4 Questões relacionadas ao prazer em servir/gosto por pessoas.....	68
5.2.5 Questões relacionadas ao entusiasmo	70
5.2.6 Questões relacionadas à aparência.....	74
5.2.7 Questões relacionadas à competitividade	77
5.2.8 Questões relacionadas à resiliência.....	78
5.3 Análise dos dados do estudo.....	83
5.3.1 Análise do atributo Empatia	84
5.3.2 Análise dos atributos Similaridade e Adaptabilidade	85
5.3.3 Análise do atributo Comunicabilidade	86
5.3.4 Análise dos atributos Prazer em Servir e Gosto por Pessoas	88
5.3.5 Análise do atributo Entusiasmo.....	89
5.3.6 Análise do atributo Aparência.....	90
5.3.7 Análise do atributo Competitividade	91
5.3.8 Análise do atributo Resiliência	92
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	94
REFERÊNCIAS.....	97
APÊNDICE	100

1 INTRODUÇÃO

O ambiente está em constante mudança, principalmente quando se faz referência ao mercado de consumo. A quantidade de ofertas, um público com poder de escolha, informações rápidas, abertura de fronteiras em função da internet, fazem com que as organizações fiquem mais atentas às movimentações de seus clientes potenciais.

Há tempos, conhecer o produto que se vendia era o atributo mais importante de um vendedor, porém, nos dias atuais, o conhecimento do produto foi superado pela honestidade, integridade e pelo profissionalismo. Segundo Las Casas (2009), o consumidor está se tornando mais exigente, uma vez que a tendência ao consumo vem aumentando.

Conforme Teixeira et al. (2007), percebe-se que há uma tendência crescente no comportamento do consumidor no que diz respeito ao consumo por impulso e, portanto, o vendedor precisa estar orientado para garantir um aumento nas vendas de cada cliente. Para que isso se torne possível é necessário que haja um sentimento de confiança do cliente para com o vendedor. Entender quais são as necessidades do consumidor, e conseguir atendê-las, faz a diferença na hora da fidelização. Por isso, a orientação da equipe de vendas deve ser na construção de relacionamentos com os clientes, sempre visando o longo prazo (CASTRO; NEVES, 2010).

Antigamente, o vendedor era visto como aquele que “empurrava” a mercadoria sem se importar com as reais necessidades do cliente. Hoje, em decorrência do

aumento da concorrência, o vendedor deve ser aquele que entende o que o cliente procura, oferecendo aquilo que poderá satisfazê-lo. O profissional de vendas passa a ter um papel de consultor, um “amigo” do consumidor, conseguindo assim, finalizar a venda e fazer com que o mesmo retorne ao estabelecimento.

É difícil apontar quais seriam os atributos ideais para ser um excelente vendedor, pois, para cada estilo de venda e para cada empresa, o vendedor ideal pode não ser o mesmo. Algumas características pessoais e de personalidade são essenciais para ser um vendedor, porém, há aquelas específicas de cada ramo, cuja ausência impossibilita o bom desempenho do vendedor.

O aperfeiçoamento do vendedor é de extrema importância para que os objetivos da empresa sejam alcançados. Diferente do que era, quando a preocupação era “empurrar” o produto preocupando-se com a venda imediata, hoje, a preocupação está em atender às necessidades do consumidor; está em reter o cliente e vender a ele sempre. Cada segmento de mercado requer um perfil específico para o profissional de vendas, com atributos específicos para melhor satisfazer a área de atuação. Sendo assim, é necessário que a empresa identifique o que um vendedor precisa ter, precisa fazer, para se destacar.

1.1 Delimitação do estudo

O estudo concentra-se na área de Administração de Vendas, tendo os atributos do vendedor como tema específico. A empresa estudada, identificada como grupo Alfa¹, atualmente conta com 12 lojas e em média 68 vendedores e está preocupada em identificar quais são os atributos fundamentais que devem estar presentes em seus vendedores para que esses possam ter uma boa performance nas vendas, facilitando o aperfeiçoamento dos atuais vendedores e a seleção de futuros funcionários.

O estudo foi realizado com os vendedores da empresa que trabalharam nos últimos 6 meses de 2015. Em função da rotatividade de alguns funcionários, optou-se

¹ A empresa solicitou que não fosse identificada sua marca neste estudo.

em analisar os vendedores que trabalharam no último semestre do ano, pois aqueles que não trabalhavam há muito na empresa, conseguiriam, nesse período, adaptar-se bem à empresa e desenvolver um faturamento semelhante aos demais vendedores há mais tempo empregados. Esses vendedores trabalham nas lojas do grupo Alfa situadas em Lajeado, Arroio do Meio, Estrela, Cachoeira do Sul e Santa Cruz do Sul. O grupo ainda conta com lojas em Teutônia, Taquari, Venâncio Aires, Rio Pardo e Carlos Barbosa. O método de estudo realizou uma análise qualitativa através de observação e entrevista em profundidade, ocorrendo nos meses de abril e maio de 2016 o levantamento de dados.

1.1.1 Problema de pesquisa

Devido às novas exigências do consumidor, o profissionalismo na carreira de vendas se torna indispensável. Segundo Cobra (2012), o vendedor moderno precisa, além de ser um apresentador de informações sobre seus produtos ou serviços, responder às necessidades de seus clientes antes, durante e depois da venda.

Vivemos em um cenário comercial tão competitivo que somente os vendedores bem preparados têm a chance de “sobreviver” nesse mercado. Sabe-se que os resultados pessoais provêm de ações e atitudes tomadas diante de problemas ou oportunidades e, para isso, é importante que o profissional de vendas saiba o que deve fazer para que seu cliente se sinta satisfeito com os serviços prestados. Já se comentou que existem atributos específicos para cada profissional, e não é diferente para o profissional de vendas. Um vendedor que conhece bem quais são os atributos fundamentais para o bom desempenho de sua função conseguirá melhorar seu atendimento e, em consequência disso, seus resultados.

Com a concorrência cada vez maior, ter a melhor equipe de vendas permite a obtenção de resultados melhores à empresa. Para isso, é fundamental ter o pessoal ideal compondo a equipe e o processo de vendas bem executado. Ainda, alguns atributos devem estar presentes em um vendedor de alta performance. Portanto, dentro desse contexto, o problema de pesquisa deste estudo é: Como os atributos de

venda são utilizados durante o processo de venda realizado pelos vendedores do grupo Alfa?

1.2 Objetivos

Os objetivos estão divididos em objetivo geral e objetivos específicos.

1.2.1 Objetivo geral

Analisar os atributos utilizados pelos profissionais de vendas do grupo durante o processo de venda.

1.2.2 Objetivos específicos

- Identificar, com base na teoria, os principais atributos de venda utilizados por um vendedor qualificado;
- Identificar a influência destes atributos no processo de venda executado pelos vendedores do grupo;
- Comparar os atributos dos vendedores com maior e menor desempenho da empresa;
- Propor um sistema de qualificação para o uso correto dos atributos.

1.3 Justificativa

Com a concorrência cada vez maior, a necessidade de atender da melhor maneira possível os clientes tornou-se prioridade entre as empresas. Ter o diferencial de preço e qualidade de produtos não é só o que atrairá e reterá o cliente. Saber quais

são suas reais necessidades, e conseguir atendê-las de forma eficiente, é hoje um dos maiores diferenciais que podem ser oferecidos pelas empresas.

O presente estudo procura proporcionar à empresa elementos para identificar os atributos presentes nos vendedores de alta performance. Com isso, é possível identificar atributos que não estão bem desenvolvidos, ou ausentes, nos vendedores da empresa. Também possibilita a análise do processo de vendas, identificando se as etapas estão sendo seguidas. Sendo assim, é possível a realização de melhorias nos treinamentos e nas novas contratações para a composição da equipe de vendas.

Para o empresário, o presente projeto de pesquisa pode contribuir na qualificação de sua equipe de vendas e das novas contratações, permitindo um maior desenvolvimento da empresa.

Aos clientes – como o estudo identifica os atributos, possibilitando o aperfeiçoamento dos vendedores e, sabendo-se que profissionais qualificados ofertam melhor atendimento – a pesquisa pode proporcionar maior satisfação perante o serviço prestado.

Para a acadêmica, o estudo proporciona uma conexão entre o que foi aprendido ao longo do curso e a realidade empresarial. Assim como realização profissional, uma vez que é gestora de uma das equipes de vendas do grupo e poderá usufruir do aperfeiçoamento das técnicas de vendas utilizadas por sua equipe.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Quando se faz um estudo sobre a administração da área de vendas é necessário conhecimento teórico sobre o assunto. Para a presente pesquisa, além de administração de vendas, pesquisou-se sobre técnicas de vendas, processo de venda e atributos do vendedor.

2.1 Administração de vendas

Para Cobra (2012), a administração de vendas é um processo gerencial das funções organizacionais da venda pessoal. É preciso um planejamento das atividades comerciais, assim como coordenação e controle das mesmas.

Para o autor, para o alcance de qualquer objetivo, há necessidade de planejamento. Portanto, para que se possa pensar em vendas, é necessário planejar todas as atividades que comporão o setor comercial de uma empresa. Dentre as atividades que compõem esse setor, evidencia-se: zoneamento de vendas; cálculo do número ótimo de vendedores; previsão de vendas e estabelecimento de cotas de vendas.

Para Futrell (2011), o zoneamento de vendas permite uma melhoria no relacionamento com o cliente, assim como um melhor ajuste entre o profissional de vendas e as necessidades do consumidor. Isso se torna possível pois, com o

zoneamento, o vendedor passa a ser “especialista” em um determinado grupo de clientes, possibilitando um atendimento mais eficaz.

O zoneamento de vendas também permite à empresa determinar o número ótimo de vendedores para a composição de sua equipe. Além dessa, há outras maneiras de se chegar a esses valores: para Cobra (2012), pode-se usar a carga de visitação, o tempo durante uma visita, o método do potencial de vendas, entre outros, para obtenção do número ideal de vendedores; para Las Casas (2009), é preciso levar em consideração a previsão de vendas da empresa, as expectativas de mudanças da força de vendas e o programa de marketing que a empresa adotará, para que não haja equívocos na determinação desses números.

A previsão de demanda também interfere na hora de se pensar no número ótimo de vendedores. Segundo Castro e Neves (2010), em vendas, a previsão de demanda é fundamental para quase todas as decisões que a empresa deve tomar e pode ser feita por produto, por região e mercado ou por clientes. A maioria das empresas, principalmente as de médio e pequeno porte, utilizam de métodos não científicos para fazerem suas previsões. Las Casas (2009), cita alguns, como: intenção de compra; opinião da força de vendas; vendas passadas e julgamento dos executivos.

Observando tudo que foi citado em relação ao planejamento de vendas, uma das tarefas importantes para o alcance dos objetivos da empresa e que requer bastante cautela, é a constituição da força de vendas. Todo o processo de constituição de uma adequada força de vendas tem início no traçado do perfil adequado do vendedor e prossegue através do recrutamento. Variáveis físicas e demográficas, formação educacional e experiência profissional, estilo de vida, aptidões (inerentes à pessoa), habilidades (podem ser aprendidas) e personalidade, são algumas das características levadas em consideração na hora de traçar o perfil adequado de um profissional. Após traçado o perfil almejado, segundo Castro e Neves (2010), deve-se definir os locais onde bons candidatos podem ser encontrados. Estes locais podem ser, para Las Casas (2009): a própria empresa, empresas concorrentes, instituições educacionais, agências de emprego, entre outros.

Ainda para Las Casas (2009), recrutamento e seleção são relevantes para a formação de uma equipe eficiente. Porém, não há uma padronização de qual seria o procedimento correto a seguir para selecionar vendedores, uma vez que isso varia, além do objetivo e tamanho da empresa, segundo a política, recursos e estrutura de cada empresa.

A seleção de vendedores não seria um problema tão grande se houvesse certeza de quais são as características do vendedor ideal. Se os vendedores ideais fossem atirados, agressivos e cheios de energia, não seria difícil verificar essas características nos candidatos, mas um balanço dos vendedores de maior sucesso em qualquer empresa certamente revelará que muitos deles são introvertidos, de maneira suave e longe de serem cheios de energia (Cobra, 2012, p. 274).

Após um recrutamento e seleção eficientes, o treinamento de vendas é fundamental para o bom desempenho da equipe e otimização de investimentos na área, pois como os custos de recrutamento e seleção são elevados, com treinamento pode-se objetivar maior retorno do investimento feito na contratação (LAS CASAS, 2009).

Para Cobra (2012), alguns pontos são importantes para o treinamento dos vendedores, como: conhecer a empresa em que trabalha e identificar-se com ela; conhecer os produtos oferecidos; conhecer as características dos clientes e da concorrência; aprender a fazer apresentações eficientes de vendas; conhecer os procedimentos de campo e suas responsabilidades gerais; conhecer seu território de vendas; cumprir roteiros e administrar seu tempo.

Ainda, segundo Castro e Neves (2010), deverão existir processos de treinamento para novos vendedores e para vendedores atuais. Sendo que o primeiro deverá possuir muito mais informação sobre características da empresa e dos produtos, enquanto que o segundo deverá conter questões de atualização e reciclagem.

Quanto ao plano de remuneração, segundo Las Casa (2009), a oportunidade para elevar o nível de salário leva o vendedor a trabalhar com maior entusiasmo.

Muitas pessoas têm uma motivação intrínseca natural ao trabalho, relacionada a objetivos de realização pessoal. Para vendas, em função da multiplicidade de situações que o vendedor enfrenta e da instabilidade da função, muitas vezes a motivação extrínseca deve ser muito bem providenciada. Para cada venda que um vendedor consegue realizar, certamente ele passou por diversas derrotas que podem abalar sua autoconfiança e sua motivação pelo trabalho. Incentivos monetários e não monetários representam formas de providenciar motivação extrínseca (Castro; Neves, 2010, p 118/119).

As cotas de vendas fazem parte do plano de remuneração dos vendedores e, segundo pesquisas, é o que os motiva: atingir metas, não maximizar o volume de vendas. As cotas podem ser indicadoras de satisfação do vendedor, mas, se não alcançadas, podem desestimulá-lo no aumento do desempenho. Elas precisam ser altas o suficiente para representar um desafio aos vendedores, mas também baixas suficientes para que sejam alcançadas. Em sua maioria, as cotas se dão por resultado (volume financeiro de vendas; volume físico de produtos vendidos; total de pontos conseguidos) e não por atividades (visitas a clientes; propostas enviadas; serviços realizados a clientes) ou financeiras (despesas de vendas; margem bruta; inadimplência) (CASTRO; NEVES, 2010). As cotas podem auxiliar o gestor na análise de desempenho do vendedor, pois vendedores que atingem suas cotas são aqueles que, mesmo inconscientemente, estão trabalhando em prol do desenvolvimento da empresa.

Fazer a avaliação de desempenho de vendedores é de extrema importância e faz parte da coordenação das atividades comerciais. Avaliar o desempenho de uma equipe possibilita a correção de erros ou até mesmo, evita que eles ocorram. Dentre os métodos de avaliação, o mais comum, segundo Las Casas (2009), é o método da observação direta, feita pelos gerentes. Neste método o gerente observa atentamente o desempenho dos vendedores quando estes lidam com os clientes. Em vendas de varejo esta interação entre gerente e vendedores ocorre quase que diariamente.

Cobra (2012), também destaca outros métodos para avaliar o desempenho dos vendedores, como o número de visitas feitas, o número de pedidos tirados por visitas, a média de vendas, o tamanho médio do pedido, as vendas médias mensais por vendedor, o número de clientes visitados no mês e a alocação do tempo do vendedor por tipo de atividade.

Percebe-se que há diversas tarefas que devem ser cumpridas com eficácia para ser um gestor de vendas. Para isso é importante, assim como para qualquer profissão, obter alguns atributos específicos para o cargo de gestor. Entre os atributos necessários, saber planejar, coordenar e controlar as atividades pré-estabelecidas é indispensável. Até o momento se falou em planejamento e coordenação de atividades fundamentais, mas o controle também é importante para se alcançar os objetivos. Para Cobra (2012), dentro do controle das atividades de comercialização está o preenchimento de pedidos, o relatório de visitas, a ficha-cliente, o cadastro de cliente, o relatório de supervisão, o relatório de despesas, os mapas estatísticos de vendas e visitas e o sistema de informações mercadológicas. Ainda, segundo o autor, esses documentos permitem chegar ao controle de desempenho de vendas e tornar o processo cada vez mais eficiente.

2.2 Processo de vendas

O vendedor precisa estar preparado para todas as etapas do processo de vendas. Etapas, essas, indispensáveis para realização de um bom atendimento. Melhorando o desempenho de vendedores, melhora-se o nível de prestação de serviços da empresa e, em consequência disso, adiciona-se benefícios e credibilidade aos produtos comercializados (LAS CASAS, 2009).

É na venda pessoal que ocorre o contato direto entre vendedor e comprador e, embora não se tenha como prever o que acontecerá, há processos que, se seguidos, podem resultar o contato em uma venda bem sucedida. Por isso a necessidade de ter vendedores bem preparados para que nada atrapalhe e impossibilite o objetivo principal que é vender.

Las Casas (2009), aponta seis etapas na composição do processo de vendas. São elas:

- Captação e avaliação dos clientes;
- Abordagem;
- Apresentação;

- Tratamento de objeções;
- “Fechamento”;
- Pós-venda.

2.2.1 Captação e avaliação dos clientes

A primeira etapa do processo de vendas é a prospecção. Ela é fundamental, pois identifica os clientes potenciais da empresa. Segundo Futrell (2011), há duas razões pelas quais um profissional de vendas deve procurar constantemente novos clientes: uma, é para aumentar as vendas e a outra, para substituir clientes que serão perdidos ao longo do tempo.

2.2.2 Abordagem

A fase da abordagem é uma das mais importantes no processo de vendas. Costuma-se dizer que a primeira impressão é a que conta e que não temos uma segunda chance de causar uma boa impressão. Portanto, detalhes são importantes em caso de abordagem pela primeira vez. Detalhes negligenciados por vendedores na abordagem podem ser responsáveis pelo insucesso das vendas.

Na etapa da abordagem é fundamental despertar a atenção dos clientes, do contrário, o que se busca transmitir não será entendido. Para Futrell (2011), na abordagem é onde se faz a construção de relacionamento com o cliente e são descobertas as necessidades e por isso é preciso muita atenção e interesse no que está sendo dito pelo comprador. A abordagem é muito importante no processo de vendas e a primeira impressão causada é fundamental para o sucesso de uma venda.

Futrell (2011) aponta que a primeira impressão que um cliente tem do vendedor está na imagem que o mesmo consegue projetar para o cliente. Algumas sugestões para causar uma primeira impressão favorável são: usar roupas adequadas e conservadas, manter uma aparência limpa e uma postura ereta, transmitindo

autoconfiança, ser entusiasmado e positivo, assim como sorrir sempre e manter contato olho no olho com o cliente.

Segundo Las Casas (2009), existem alguns métodos que ajudam a chamar a atenção na abordagem. São eles: apresentação, abordagem do produto, método de fazer perguntas e abordagem do elogio.

A apresentação é bastante usada, embora menos poderosa, uma vez que faz pouco para prender a atenção e o interesse do cliente. Consiste em iniciar com apresentação pessoal do vendedor e em seguida a da empresa. É mais usada em vendas externas, não sendo eficiente e funcional em vendas internas.

Segundo Futrell (2011), no varejo, a abordagem do produto é o método mais utilizado e é feita pela demonstração ou comentário do produto com o objetivo de conquistar o cliente. Por exemplo, se o cliente está examinando uma roupa, o vendedor pode abordar o cliente e dizer: “Esta roupa faz parte da nova coleção de inverno da loja”!

Outro método bastante utilizado e eficaz, é o de fazer perguntas ou sondagem, como muitos falam. Esse método desperta a atenção do cliente, pois exige sua participação. É uma forma de entender, com mais precisão, qual a necessidade que o cliente está buscando saciar. É importante lembrar que:

- Quanto mais específica for a pergunta melhor, mas sempre perguntas abertas e não fechadas, em que o cliente possa responder somente com um “SIM” ou “NÃO”;
- Cuidar para não fazer perguntas que o cliente não deseja responder ou fique receoso em responder, principalmente aquelas com apelo particular;
- Caso o vendedor não tenha captado muito bem qual a necessidade do cliente, a pergunta deve ser reformulada;
- Alguns clientes podem não gostar do produto apresentado pelo vendedor e perder o interesse no processo. Se isso acontecer, é

importante conseguir redirecionar a pergunta e fazer com que o cliente volte a se interessar pelo que se está dizendo.

Elogiar, além de ser uma forma simpática de despertar a atenção de muitas pessoas, também é um método utilizado para abordar um cliente. A abordagem através do elogio, consiste em começar a entrevista elogiando o consumidor com algum aspecto visível, como por exemplo, dizer ao cliente que sua roupa está dentro da tendência da nova estação (FUTRELL, 2011).

2.2.3 Apresentação de vendas

A apresentação de vendas é uma continuação da abordagem e seu principal objetivo é vender o produto ao cliente. A apresentação consiste em explicação persuasiva, oral e visual, de determinado processo.

Futrell (2011), apresenta a finalidade da apresentação de vendas assim:

Ela proporciona conhecimento por meio de atributos, das vantagens e dos benefícios de seu produto, do plano de marketing e da proposta comercial. Isso permite que o consumidor desenvolva crenças pessoais positivas em relação a seu produto. As crenças resultam em desejo (ou necessidade) pelo tipo de produto que você vende. Seu trabalho, como profissional de vendas, é transformar essa necessidade numa vontade e na atitude de que seu produto é o melhor de todos para satisfazer determinada necessidade.

Há diversos métodos usados na apresentação de vendas, mas independente de qual seja usado, Futrell (2011), aponta três etapas essenciais em uma apresentação de vendas:

Etapas 1 – discutir integralmente os atributos, as vantagens e os benefícios de seu produto.

Etapas 2 – apresentar o plano de marketing. Para atacadistas e varejistas será a sugestão de como eles devem revender o produto. Para o consumidor final é a sugestão de como ele pode usar o produto.

Etapa 3 – explicar a proposta comercial. Essa etapa relaciona o valor do produto com seu custo. Deve ser discutida por último, uma vez que os benefícios do produto e o plano de marketing normalmente são apresentados quando se relaciona o preço ao produto.

Todos os profissionais vendem produtos de diferentes maneiras, mas todos utilizam em torno de seis classes de elementos, uns mais enfatizados que outros, para fornecer informações importantes para o cliente. Esses elementos formam o composto da apresentação de vendas. Embora cada elemento deva fazer parte da apresentação, alguns são mais enfatizados que outros, dependendo do perfil do cliente. Na Figura 1 é apresentado o composto da apresentação do profissional de vendas.

Figura 1 – O composto da apresentação do profissional de vendas



Fonte: Futrell (2011, p.265).

A comunicação persuasiva consiste em convencer (alguém) da necessidade ou conveniência de alguma coisa. Há diversas maneiras de persuadir um cliente. O raciocínio lógico é uma delas e envolve a apresentação em torno de três partes: uma premissa maior (generalizo um fato), uma premissa menor (foco no que meu produto faz) e uma conclusão (concluo que meu produto ajudará a suprir as necessidades do cliente) (FUTRELL, 2011). Outra forma de persuadir é por meio da sugestão, que pode despertar a atenção, o interesse, o desejo, a convicção e a ação do cliente.

O autor ainda aponta a importância de tornar a apresentação divertida, demonstrando entusiasmo; de personalizar o relacionamento com cada cliente

atendido, mostrando que eles são importantes para o vendedor; despertar confiança no cliente mostrando ser honesto e cumprindo o que promete e usar linguagem corporal, demonstrando que está sendo ótimo atender o cliente.

A participação do cliente é essencial para o sucesso de vendas e pode ser despertada através de perguntas, do uso do produto, de recursos visuais e de demonstrações. Ao deixar os clientes usarem o produto, é possível apelar para os sentidos como visão, audição, tato, olfato e paladar. Como as pessoas muitas vezes compram por serem movidas por necessidades emocionais, os sentidos ajudam muito para esses apelos (FUTRELL, 2011).

Para Las Casas (2009), uma maneira de fazer com que o cliente participe, é usar o método de fazer perguntas. Essas, quanto mais específicas e direcionadas a satisfazer as necessidades do cliente, mais auxiliarão na prestação de um atendimento de excelência.

Provar o que se diz é sinônimo de credibilidade e, segundo Futrell (2011), conseguir comprovar o que se está dizendo na hora da apresentação pode aumentar a confiança do cliente para com o profissional de vendas e o produto em questão. Algumas técnicas de comprovação são os números de vendas, os depoimentos de clientes, a garantia e os resultados comprobatórios da empresa.

Futrell (2011), afirma que as pessoas retêm 10% do que ouvem, mas 50% do que veem. Em uma apresentação de vendas duas coisas são feitas: mostrar e explicar o produto. Explica-se usando comunicação persuasiva, técnicas de participação e declarações comprovadas; mostra-se usando recursos visuais. Os recursos visuais são mais eficazes quando o vendedor acredita neles e os insere no meio da mensagem de apresentação de vendas. Falar do produto tocando nele e permitido que o cliente também o sinta, pode auxiliar no desempenho de uma venda.

Além dos recursos visuais, a dramatização também pode melhorar o resultado da venda, porém, só deve ser utilizada quando se tem segurança de que dará certo. Ela consiste em falar ou apresentar o produto de uma maneira surpreendente, vistosa ou extravagante. Como exemplo de dramatização tem-se as fraldas descartáveis, que fazem comparação entre uma marca ou outra, fazendo testes de absorção na frente de clientes (FUTRELL, 2011).

As demonstrações também são uma das melhores maneiras de convencer o cliente da necessidade de um produto. Para Futrell (2011), as pesquisas psicológicas mostram que as pessoas recebem 87% de suas informações sobre o mundo por meio dos olhos e apenas 13% pelos outros quatro sentidos. Portanto, isso significa que o produto deve ficar visível e deve-se deixar o cliente sentir, ouvir, cheirar e usar o produto.

2.2.4 Tratamento de objeções

A resistência ou oposição às informações do vendedor é chamada de objeções de vendas. Muitas vezes os clientes que mais fazem objeções, são os que compram com mais facilidade o produto. Futrell (2011), explana a necessidade de lidar com as objeções de uma maneira positiva, pois revela o interesse do cliente pelo produto. Se ficar com medo de uma objeção, as respostas sairão atrapalhadas, o que pode levar ao fracasso.

O autor aponta seis principais categorias de objeções. São elas:

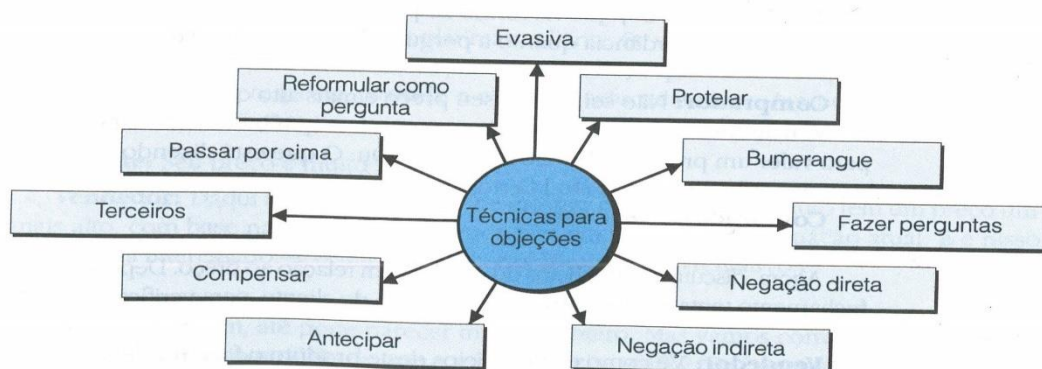
1. Objeções ocultas – perguntas triviais e sem importância, ou silêncio, não mostrando interesse em saber nada sobre o produto;
2. Objeções protelatórias – quando o cliente diz que irá pensar, ou que em outro momento estará pronto para a compra, mas na verdade está usando desses argumentos para despistar a compra;
3. Objeções por não-necessidade – são usadas por pessoas que querem despistar o vendedor e, mesmo dizendo que o produto é bom e que gostou, agradece e diz que não precisa do produto;
4. Objeções monetárias – várias formas de desculpas econômicas, em que alegam não terem dinheiro suficiente, ou que o produto é caro;
5. Objeções ao produto – é quando um cliente se opõe a comprar por receio de o produto não ser bom, ou por comprar sempre de um concorrente o produto similar;

6. Objeções à fonte – é quando um cliente está fiel a outro fornecedor, ou vendedor. Além disso, o cliente pode não gostar do vendedor que o está atendendo ou da empresa para a qual trabalha.

Após identificar todas as objeções, é necessário conseguir resolvê-las de forma a satisfazer o cliente. Las Casas (2009), coloca que, para responder a objeções, é conveniente que o vendedor: ouça a objeção com toda a atenção, identificando-a como verdadeira ou falsa; concorde e contra-ataque (método conhecido como “sim...mas”); transforme a objeção em ponto para fechamento da venda; pergunte a razão da objeção e faça perguntas específicas; adie a resposta, se necessário.

Futrell (2011), na Figura 2, apresenta técnicas para lidar com as objeções.

Figura 2 – Técnicas para lidar com objeções



Fonte: Futrell (2011, p. 299).

Na técnica evasiva o profissional de vendas não nega, não responde nem ignora a objeção, ele simplesmente esquiva-se temporariamente dela. Um exemplo é quando a objeção é em relação ao preço do produto, mas o vendedor, ao invés de falar sobre o preço, passa a falar sobre o valor agregado do produto (FUTRELL, 2011). Já na técnica de protelar, ainda segundo Futrell (2011), o vendedor escuta a objeção, mas, caso seja sobre um assunto que ainda não foi abordado por ele, mas será feito posteriormente e, se percebido que o cliente está disposto a esperar para obter a resposta, a objeção deve ser protelada.

A técnica *bumerang* consiste em o vendedor transformar a objeção em uma razão para a compra. Como exemplo disso usamos a crítica de um comprador sobre a dificuldade de abrir determinado medicamento. O vendedor deve converter isso respondendo que é difícil propositalmente, pois foi pensado para impossibilitar a abertura do medicamento pelas crianças (FUTRELL, 2011).

Pessoas que fazem perguntas inteligentes, provavelmente sabem muito sobre o produto, o negócio do cliente ou a vida em geral. Por isso, normalmente, são alvo de admiração. A técnica de fazer perguntas, nada mais é do que fazê-las de forma inteligente para conquistar o cliente.

Na técnica da negação direta o vendedor contradiz o cliente de uma maneira positiva. Se ele disser que ouviu falar que o produto não dura muito tempo, você não irá responder que ele está errado, que o produto dura muito, mas irá responder que ele tem razão de se preocupar com isso, e então explicar as qualidades de seu produto, desmistificando a primeira ideia do comprador (FUTRELL, 2011). Porém, ainda segundo o autor, a negação indireta, outra maneira de superar objeções, se apresenta de uma maneira que faz parecer que o vendedor, inicialmente, está concordando com o comprador, mas logo em seguida se volta para a negação do ponto fundamental da objeção. O exemplo típico de negação indireta é a frase “sim, mas”.

Na técnica de compensar usa-se uma justificativa que compense um aspecto negativo levantado pelo cliente. Um exemplo disso é quando o cliente se refere em comprar outro produto de qualidade, mas com preço mais baixo. O vendedor deve concordar com tal colocação, mas conseguir justificar o valor do produto com os benefícios que ele oferece e virá a oferecer ao cliente (FUTRELL, 2011).

Na técnica de terceiros usa-se o que outros clientes responderam em relação ao produto. Podem ser apresentadas pesquisas de satisfação do cliente e até mesmo um relato direto de clientes (FUTRELL, 2011).

Na técnica de passar por cima o vendedor não se constrange com a objeção feita pelo cliente e lhe questiona o motivo da objeção. Como exemplo, temos a apresentação pessoal de um vendedor a determinado cliente que lhe diz que não tem interesse na compra do produto oferecido. O vendedor lhe questiona então, qual o

motivo por não querer fazer a compra do produto, e uma relação pode começar entre os dois (FUTRELL, 2011).

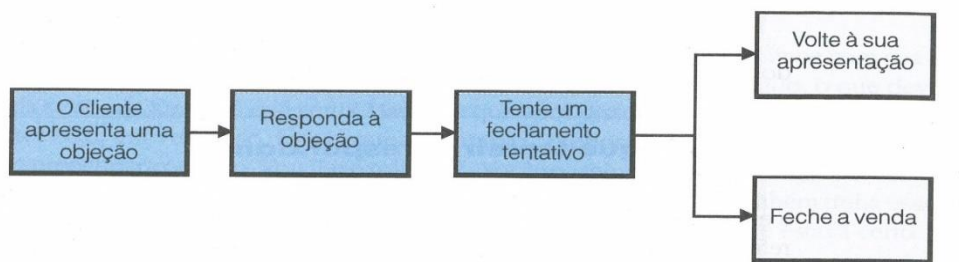
E por fim, na técnica de reformular como pergunta, a objeção passa a ser uma pergunta do vendedor para o cliente. Segue exemplo:

Comprador: Não sei, não... seu preço é mais alto do que o do concorrente.

Vendedor: Entendo. E o senhor quer saber quais benefícios específicos meu produto oferece para valer um preço um pouco mais alto?

Depois de lidar com as objeções, sugere-se um fechamento tentativo, como mostra na Figura 3; depois retorne à apresentação ou feche a venda.

Figura 3 – Procedimento quando uma objeção for apresentada por um cliente potencial



Fonte: Futrell (2011, p.308).

2.2.5 Fechamento

Todo esforço de venda culmina com o “fechamento”. Se o vendedor não for um “fechador” competente, ele não será um bom vendedor, mesmo que tenha sido bem-sucedido nas etapas anteriores (Las Casas, 2009, p. 218).

Segundo Futrell (2011), o fechamento é o processo para ajudar o cliente a tomar a decisão de compra. Não existe frase ou técnica mágica para se fechar uma venda, ela é o resultado final de uma apresentação. Se a apresentação foi feita de maneira adequada, o fechamento é o próximo passo.

Deve-se tentar o fechamento quando o cliente estiver pronto. O comprador pode sentir-se pronto para comprar a qualquer momento, por isso é importante que o vendedor saiba ler corretamente os sinais de compra do cliente para que ele possa decidir quando e como fechar a venda.

O sinal de compra de um cliente pode ser qualquer coisa que ele diga ou faça, indicando que está pronto para a aquisição. Para Futrell (2011), há várias maneiras pelas quais um comprador mostra ter interesse em comprar. São elas:

- Faz perguntas – “Quanto custa?” “Qual seria o prazo mais rápido para receber teu produto?”;
- Pergunta a opinião de outra pessoa – o marido vira para a mulher e pergunta: “O que você acha?”;
- Relaxa e se torna mais amistoso – quando um cliente resolve comprar um produto, a pressão da situação de compra é eliminada;
- Pega um formulário de pedidos de compra – se, enquanto o vendedor fala, o cliente pega um formulário de compras, é hora de fazer o fechamento;
- Examina atentamente a mercadoria – quando um cliente examina atentamente o produto, está dando sinais de que tem interesse de levá-lo.

Nem todo vendedor sabe fechar uma venda. Mas o que deve fazer um bom “fechador” de negócios? O vendedor que é um bom “fechador” tem um forte desejo de fechar cada venda; acredita nos benefícios de seus produtos e transmite isso para seus clientes; conhecem seus clientes e adaptam sua apresentação para atender as necessidades específicas de cada pessoa. Bons “fechadores” de negócios se preparam para cada venda, conferem atentamente as necessidades de seus clientes fazendo perguntas inteligentes e escutando-os acima de tudo.

Segundo Las Casas (2009), há diversos métodos para o “fechamento”. Entre eles, os mais utilizados são:

- Direto: fazer a solicitação direta ao cliente, sem rodeios;
- Formação de barreiras: o vendedor cria várias perguntas levando o cliente a responder “sim” a todas elas, criando barreiras psicológicas, não existindo motivo aparente para recusar a oferta do vendedor;
- Ofertas especiais: são ofertas oferecidas para que o cliente queria comprar hoje, não deixando a compra para outro dia.

2.2.6 Pós-venda

Durante todo o processo de venda, diversas promessas são feitas com o intuito de convencer o cliente de que a melhor opção de compra é a que está sendo oferecida. Para Las Casas (2009), é muito importante seguir dando atendimento ao cliente, certificando-se de que recebeu todos os produtos e serviços que lhes foram prometidos. Esses clientes podem indicar novos clientes, mas se não forem bem atendidos, podem fazer com que a empresa perca clientes já conquistados. Reter o cliente é tão importante quanto conquistar um novo cliente.

A satisfação pode resultar num cliente tão fiel que se torna muito difícil para outro profissional de vendas conseguir o negócio. Assim, a retenção dos clientes é fundamental para o sucesso de longo prazo profissional (Futrell, 2011, p. 345).

Para Souza (2015), lembrar do cliente e dos motivos que o fizeram procurar a empresa para satisfazer suas necessidades é importante para fidelizá-lo. Todos gostam de ser lembrados e uma ligação, ou uma pergunta de como foi o resultado após a utilização do produto comprado, faz com que o cliente se sinta valorizado, aumentando, com isso, as chances de um retorno do cliente ao estabelecimento.

2.3 Os atributos de um vendedor qualificado

Como definir o perfil do profissional de vendas ideal? Não existem receitas ou fórmulas que definam qual é o perfil ideal; o que existe é o profissional mais adequado para uma determinada empresa ou produto, que reúna o maior número de atributos e qualidades que se aproximem do esperado pelos seus revendedores ou consumidores (MOREIRA et al., 2007, p.82).

O vendedor de hoje deixa de ser um simples vendedor e passa a atuar como profissional de vendas. Segundo Futrell (2011), o vendedor deve ser um especialista em sua área e um conhecedor do produto que vende. Ele tem um instrumento forte em suas mãos: a correta e especializada informação. O perfil do vendedor deve atender a diferentes elementos comportamentais, pessoais e de conhecimento, e cada um destes pode ter uma relevância de maior ou menor grau de acordo com as especificidades da organização (CASTRO; NEVES, 2010).

Cobra (2012), apresenta a elaboração de cinco traços que fazem os “supervendedores”. São eles: um alto nível de energia, autoconfiança, uma fome crônica por dinheiro, um habito de trabalho embasado nas objeções, assim como perceber os obstáculos como um desafio. Para o autor, o vendedor deve ter uma atitude que combine entusiasmo e empatia. Entusiasmo é querer estabelecer-se, afirmar-se, ser aceito por outros. Segundo o dicionário Aurélio apud Libâneo (1998), entusiasmo é definido como arrebatamento, exaltação criadora, inspiração, dedicação ardente. Já empatia, envolve a capacidade de reagir a experiências e emoções de outras pessoas sem necessariamente gostar dela.

Para Moreira et al. (2007), além das qualificações básicas exigidas pelo mercado, o profissional de vendas precisa ter um perfil próprio e característico da área de vendas. O autor aponta como sendo importante para o profissional de vendas: habilidades interpessoais; naturalidade; visão; obstinação; identificação com o trabalho; saber ouvir e atender o cliente; flexibilidade/adaptabilidade; preparação; inspirar confiança; proativo; aparência física e energia.

Para Alvarez e Carvalho (2008), para que um vendedor alcance a alta performance em vendas, é preciso dominar três grandes áreas distintas: habilidade técnica; habilidade comercial e motivação. A habilidade técnica é o conhecimento total

do produto ou serviço prestado pela empresa. Com esse conhecimento torna-se possível responder a todas as dúvidas e perguntas que possam surgir durante a venda. A habilidade comercial tem como função entender as reais necessidades do cliente por meio de perguntas adequadas e desenvolvimento das habilidades interpessoais do vendedor. A motivação é essencial pois, se não há determinação e motivação para realizar a atividade de vendas, de nada adianta as habilidades técnicas e comerciais.

Segundo Parente apud Freitas e Campanholo (2010), os seguintes atributos contribuem para o sucesso do vendedor:

- Comunicabilidade – facilidade na comunicação pessoal;
- Aparência pessoal – roupas limpas, cabelos penteados, bom hálito, postura e sorriso simpático;
- Personalidade – sociabilidade, sinceridade, honestidade, confiabilidade, gosto por pessoas, disposição para o trabalho e para ajudar seu cliente, criatividade e entusiasmo;
- Conhecimento – conhecer bem o produto que vende, fazer com que o consumidor perceba que o vendedor é especialista;
- Atitude – atitude positiva para si mesmo, para sua capacidade profissional, para os produtos que vende, para a empresa, para o cliente;
- Saber ouvir – demonstrar empatia, atenção e interesse no cliente, observá-lo, manter contato visual, perceber suas emoções, saber fazer perguntas para esclarecer;
- Similaridade – pessoas com maior similaridade em geral se comunicam mais facilmente;
- Adaptabilidade – adequar a linguagem, perceber necessidade, adaptar métodos de vendas, sem perder a identidade.

Pois, conforme Freitas e Campanholo (2010, p.9):

Saber comunicar-se com eficiência, desenvolver habilidades de negociação, organizar-se melhor, planejar seu atendimento, saber lidar com objeções, identificar opções variadas para o mesmo cliente, são algumas habilidades que o vendedor atual deve desenvolver.

Para Neto e Trafane (2009), há alguns atributos que auxiliam no progresso de qualquer área, como o otimismo e o bom humor, porém, há aqueles específicos para cada profissão. Segundo um estudo desenvolvido pela consultoria Calliper, nos Estados Unidos, há alguns atributos indispensáveis para a área de vendas, são eles: empatia; competitividade; prazer em servir; autodisciplina; resiliência.

Empatia não significa simpatia. Enquanto a simpatia é a capacidade de ser agradável com quem se tem contato, a empatia é a capacidade de colocar-se no lugar do outro e entender o que ele necessita ou deseja (NETO; TRAFANE, 2009, p. 64). Muitas vezes os vendedores começam um atendimento com tantas reflexões, preocupados em bater suas metas, em vender o máximo de produtos, que não se concentram em seus clientes e esquecem de ser empáticos. O profissional de vendas “precisa ouvir interessadamente para poder compreender os pontos de vista e as preocupações do cliente. A capacidade de reconhecer as necessidades do cliente é a característica mais importante do profissional de vendas” (MOREIRA et al., 2007, p.84).

Segundo Del Prette e Del Prette (2014), a empatia pode ser definida como a capacidade de compreender o que alguém está pensando e sentindo, conseguindo comunicar, adequadamente, que compreendeu e sentiu o que a pessoa tentou passar. Para Del Prette e Del Prette (2012), pode-se dividir o processo da empatia em: escuta ativa (olhar outra pessoa, observar sua expressão facial e corporal, atentar para o que ela diz); identificar o problema ou tipo de emoção experimentada pelo interlocutor; e expressar aceitação e apoio através de mensagens verbais e corporais.

O vendedor bem sucedido, embora possa genuinamente gostar do cliente potencial e querer servi-lo com o produto ou serviço, enxerga-o como um instrumento para atingir o fechamento da venda e, portanto, como um meio de satisfazer às necessidades do próprio ego do vendedor. Aquele que perde

de vista essa meta, embora seja querido, será menos eficaz para superar as objeções e fechar a venda (GREENBERG; WEISTEIN; SWEENEY, 2002, apud NETO; TRAFANE, 2009, p, 66).

Para os autores Neto e Trafane (2009), a competitividade é um dos principais atributos que devem estar presentes nos melhores vendedores. Esses vendedores têm uma gana por vitória, mas a vitória de convencer alguém, de conduzir a situação de modo que a outra pessoa faça o que o vendedor quiser. Segundo Greenberg, Weinstein e Sweeney (2002, apud Neto e Trafane, 2009), assim como artistas sentem-se satisfeitos por meio da realização artística; carpinteiros e alfaiates realizam-se pelo exercício da profissão; os bons vendedores aprimoram o ego quando conseguem persuadir o próximo.

O prazer em servir estará presente em pessoas que gostam de gente, por isso torna-se difícil aprender a ter prazer em servir (NETO; TRAFANE, 2009). Para os autores, o perfil de sucesso em vendas precisa contemplar o prazer em ajudar as pessoas. Só quem se sente bem ajudando o próximo, consegue transparecer ao cliente sua satisfação em atendê-lo, o que gera um vínculo de confiança do cliente para com o vendedor.

A autodisciplina é outro atributo essencial para um vendedor. Ele precisa saber quando começar uma ação e quando ela está se finalizando. O vendedor não pode se preocupar em executar suas tarefas para o prazer de seu chefe, mas para seguir os passos que eles acreditam importantes para o alcance de seus resultados. Para os autores, é como se o vendedor devesse considerar o negócio seu.

Para Yunes & Szymanski e Yunes (2001 apud Yunes, 2003, p. 76), “resiliência é frequentemente referida por processos que explicam a “superação” de crises de adversidades em indivíduos, grupos e organizações”. Para Souza (2015), o consultor de vendas passa, no seu dia a dia, por situações desagradáveis que podem afetar seu emocional, mas o profissional resiliente não desanima perante os obstáculos, sabendo que em seu caminho poderá haver altos e baixos.

A comunicabilidade também é um atributo fundamental para um vendedor, uma vez que é responsável pela formação de extensas redes de contato, possibilitando trocas sociais que mantêm e alteram a sociedade. A habilidade da comunicação

divide-se em verbais e não-verbais e ambas sempre estão presentes nos contatos face a face (DEL PRETTE; DEL PRETTE, 2014, p. 64). Ainda, segundo os autores, “a comunicação verbal é mais consciente, explícita e racional” e depende muito do domínio da língua e das normas sociais, enquanto que “a comunicação não-verbal complementa, ilustra, regula, substitui” e as vezes se opõe à verbal. Para os autores, iniciar e encerrar uma conversa, fazer e responder perguntas, gratificar e elogiar, assim como dar e receber feedback, são algumas das principais habilidades de comunicação.

Há outros atributos desejáveis, porém menos relevantes na composição do estilo de um vendedor, como: capacidade de aprender rapidamente, coragem para tomar decisões, atenção aos detalhes, organização do trabalho e do tempo, facilidade de comunicação, assertividade, agressividade, perspicácia e senso de urgência; porém, os atributos citados nos parágrafos anteriores, foram os principais destacados pelos estudos desenvolvidos (NETO; TRAFANE, 2009).

O vendedor escolhido pela empresa deve possuir certas características peculiares que se adequem à venda varejista. O perfil desse vendedor deve ser traçado com base nas necessidades específicas do negócio e não em mitos ou crenças tão comuns em vendas. A contratação sem bases definidas poderá acarretar problemas para atividades futuras da empresa, bem como para o nível da relação no momento da venda, para o treinamento ou a motivação. O vendedor interfere na qualidade de venda e pode influir em todo o esforço de recursos humanos de uma organização (LAS CASAS, 1997, p. 71).

Saber quais são os perfis dos vendedores atuantes em uma empresa possibilita medir se estes são ou não eficazes para um negócio. Embora haja diversos atributos tidos como fundamentais para vendedores de cada área, somente com uma análise dos mesmos e da empresa será possível “desenhar” o perfil adequado do profissional de vendas.

3 MÉTODO

Segundo Vergara (2006), a informação sobre o tipo de pesquisa que será realizada deve ser informada ao leitor. Sendo assim, este capítulo apresenta os métodos de pesquisa a serem utilizados, buscando fornecer uma ordem lógica para o desenvolvimento da pesquisa.

3.1 Tipo de pesquisa

Para Hair et al. (2010), existem três grandes categorias de concepções de pesquisa: exploratória, descritiva e causal. Segundo o autor, uma pesquisa pode, em alguns momentos, requerer a uma combinação dessas categorias a fim de atender os objetivos.

No presente estudo utilizou-se a abordagem exploratória, de caráter qualitativo, cujo principal objetivo é entender preliminarmente um problema. Segundo Aaker, Kumar e Day (2013), os dados qualitativos são coletados para que se conheça melhor aspectos que não podem ser observados e medidos diretamente, como sentimentos, pensamentos, intenções e comportamentos. Também, o método pode ser utilizado para identificar possíveis problemas mercadológicos no estudo e para esclarecer questões que não estejam tão claras quanto ao problema de pesquisa.

Foram utilizados, como procedimentos técnicos: a pesquisa bibliográfica e a documental, a fim de aprofundar o conhecimento sobre o assunto abordado e buscar informações sobre volume de vendas individual dos vendedores da empresa, visando identificar aqueles que, acredita-se, possuem os atributos ideais para um vendedor de sucesso. Também foram utilizados a pesquisa qualitativa, buscando alcançar os objetivos do estudo, e o método comparativo, como ferramenta de análise comparativa.

3.1.1 Pesquisa bibliográfica

A pesquisa bibliográfica é um estudo desenvolvido com base em materiais publicados em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, ou seja, material acessível ao público geral (VERGARA, 2006).

Para a pesquisa bibliográfica foram abordados textos de livros e artigos científicos, que proporcionaram aprofundamento do assunto do estudo. Também foram analisadas monografias relacionadas.

3.1.2 Pesquisa documental

A pesquisa documental para coleta de dados internos é feita junto à empresa para a qual se está desenvolvendo a pesquisa. As vantagens dos dados secundários internos são sua disponibilidade e baixo custo (MATTAR, 1996).

Além da pesquisa bibliográfica realizada, foi feita uma pesquisa documental na empresa para a coleta de informações relevantes ao estudo sobre os vendedores do grupo, identificando o volume de vendas dos mesmos.

3.1.3 Pesquisa qualitativa

A pesquisa qualitativa é utilizada para conhecer melhor aspectos que não podem ser medidos diretamente, como sentimentos, pensamentos intenções e comportamentos (AAKER, KUMAR, DAY, 2013, p.206).

A pesquisa qualitativa proporciona melhor visão e compreensão do problema. Ela o explora com poucas ideias preconcebidas sobre o resultado dessa investigação. Além de definir o problema e desenvolver uma abordagem, a pesquisa qualitativa também é apropriada ao enfrentarmos uma situação de incerteza, como quando os resultados conclusivos diferem das expectativas. Ela pode fornecer julgamentos antes ou depois do fato (MALHOTRA et al., 2005, p. 113).

A pesquisa qualitativa foi desenvolvida através do uso de observação e de entrevista em profundidade, a fim de alcançar os objetivos do estudo. Essas serão conceituadas mais adiante.

3.1.4 Método comparativo

Para Schneider e Schmitt (1998), “a comparação, enquanto momento da atividade cognitiva, pode ser considerada como inerente ao processo de construção do conhecimento nas ciências sociais”. Estudiosos como Comte, Durkheim e Weber, ainda que de maneira diferenciada, utilizaram a comparação como um instrumento de explicação e generalização. Pois, para que possa haver alguma comparação, é necessário, primeiramente, a utilização de uma teoria.

Para Durkheim (1985, apud Schneider e Schmitt, 1998, pg. 11), não há necessidade de se observar várias sociedades de uma espécie para saber se um fato é geral, basta a observação bem feita de algumas sociedades. Ainda para o autor, além de o método da comparação ajudar o pesquisador “a determinar a relação causal fundamental dos fatos sociais”, bastam alguns fatos, desde que se prove que em um certo número de casos, “dois fenômenos variam, um do outro, da mesma maneira”. Quando isso ocorre, pode-se ter certeza que há a presença de uma lei.

Após o levantamento de dados, além da comparação com a teoria pesquisada, foi realizada a comparação dos atributos dos vendedores com o maior desempenho e

com o menor desempenho dos últimos seis meses de 2015, buscando identificar as semelhanças e diferenças entre eles.

3.2 População-alvo do estudo

Para Malhotra (2011), a população-alvo é a coleção de elementos ou objetos que possuem as informações que se estão buscando com a pesquisa. Segundo o autor, o pesquisador precisa definir a população-alvo de forma precisa para que os dados gerados abordem o problema de pesquisa.

O público-alvo deste estudo são os vendedores das doze lojas do grupo Alfa. Como o estudo foi feito com os cinco vendedores que mais venderam nos últimos seis meses de 2015 e os cinco que menos venderam, há uma amostra de dez indivíduos observados, porém, a empresa conta com uma média de 68 vendedores.

Para chegar aos 10 vendedores que foram analisados, foi usado o critério de desempenho. Primeiramente foi levantado quais vendedores trabalharam na empresa de junho de 2015 até dezembro de 2015. Todos que, ao finalizarem o ano, tinham menos de 6 meses trabalhados, não entraram no critério de avaliação.

Por que os que trabalharam nos últimos seis meses? A ideia inicial era fazer uma média de faturamento, mas no final dos cálculos se pode perceber que haviam vendedores que ingressaram na empresa a partir de outubro, trabalhando somente três meses, e esses estavam em primeiro lugar em faturamento. Pois, como é comum no segmento varejista, os últimos dois meses do ano são os melhores para o comércio, em função do Natal. Logo, o método de média de faturamento não seria o melhor critério para a escolha dos 10 vendedores a serem analisados.

Ao optar pelos vendedores que trabalharam nos últimos seis meses do ano, é possível ter um resultado mais seguro quanto ao desempenho, pois todos trabalharam a mesma quantidade de tempo e nos mesmos meses. O faturamento levado em consideração para esses vendedores é a soma da venda obtida no semestre. Identificou-se, então, os cinco vendedores com o maior desempenho e os cinco vendedores que tiveram o menor desempenho, em termos de valor total vendido, no

último semestre de 2015. No Quadro 1 é possível observar os vendedores que trabalharam no último semestre do referido ano. Aqueles destacados na cor azul, foram observados no projeto. Já os destacados na cor laranja, com exceção do vendedor X2 que estava de licença no período das observações, são vendedores que já não fazem parte do quadro de funcionários do grupo Alfa.

Tabela 1 – Faturamento dos últimos seis meses de 2015, por vendedor

VENDEDOR	CIDADE	MESES TRABALHADOS	FATURAMENTO 6 MESES
A2	Lajeado	12	R\$ 250.826,20
X1		9	R\$ 220.031,70
A1	Arroio do Meio	12	R\$ 210.213,69
A3	Estrela	6	R\$ 208.197,80
X2	Teutônia	10	R\$ 202.125,39
A4	Cachoeira do Sul	8	R\$ 189.520,31
A5	Lajeado	12	R\$ 185.371,81
X3		12	R\$ 178.453,12
X4		6	R\$ 176.646,00
X5		7	R\$ 167.315,95
X6		12	R\$ 166.994,35
X7		10	R\$ 165.991,78
X8		12	R\$ 163.844,65
X9		9	R\$ 162.384,87
X10		12	R\$ 155.864,79
X11		12	R\$ 155.849,02
X12		10	R\$ 155.317,95
X13		10	R\$ 152.341,13
X14		9	R\$ 151.168,28
X15		12	R\$ 149.333,79
X16		10	R\$ 146.838,94
X17		9	R\$ 144.865,66
X18		10	R\$ 141.574,18
B4	Santa Cruz	9	R\$ 139.941,23
X19		12	R\$ 136.608,63
X20		10	R\$ 134.490,67
B3	Santa Cruz	10	R\$ 134.461,17
B2	Cachoeira do Sul	8	R\$ 130.710,16
X20		10	R\$ 126.384,53
B5	Lajeado - Shopping	12	R\$ 126.117,69
X21		12	R\$ 122.301,25
X22		12	R\$ 121.625,35
B1	Lajeado - Shopping	11	R\$ 121.013,94
X23		12	R\$ 119.933,10
X24		10	R\$ 114.718,10

Fonte: Elaborado pela autora da pesquisa (2016).

3.3 Etapa de coleta de dados

A coleta de dados é a etapa em que os pesquisadores entram em contato com os entrevistados para registrar dados através dos instrumentos de pesquisa escolhidos (BARQUETTE; CHAOUBAH, 2007).

3.3.1 Dados primários

Para Mattar (1996), dados primários são aqueles que ainda não foram coletados, estando ainda em posse dos pesquisados e tem como propósito atender às necessidades específicas da pesquisa. Para o autor, a comunicação e a observação são os dois meios básicos para a coleta de dados primários.

Para a obtenção dos dados primários foram utilizadas a observação e a entrevista em profundidade.

3.3.2 Dados secundários

Para Aaker, Kumar e Day (2004, p.130), os dados secundários são os meios mais fáceis e baratos de obter informação. Segundo o autor, “dados secundários são aqueles que foram coletados por pessoas ou agências para outros propósitos que não a resolução do problema específico que temos em mãos”.

Algumas das fontes para coleta de dados secundários são: livros, jornais, revistas, relatórios, sistemas automatizados em pontos-de-venda, Internet, bancos de dados, entre outros (BARQUETTE; CHAOUBAH, 2007).

Para auxiliar no desenvolvimento do estudo, foram consultadas fontes de informações como livros, monografias e artigos, assim como documentos da empresa.

3.3.3 Método de observação

Para Mattar (1996), o método de observação não envolve questionários e respostas orais ou escritas, ele consiste no registro de comportamentos e ações relacionados com o estudo, sem que haja comunicação com os pesquisados. Segundo Barquette e Chaoubah (2007), esse método é utilizado quando as ações dos pesquisados forem mais relevantes do que seus relatos ou quando for impossível entrevistar os participantes, como crianças muito pequenas, por exemplo.

Ainda segundo Mattar (1996), há a observação estruturada, utilizada em pesquisas em que os objetivos e o problema já estejam bem determinados, a ponto de permitir uma especificação clara dos comportamentos e situações que serão observados. Além disso, há também a observação disfarçada que, ainda segundo Mattar, é utilizada “quando se pressupõe que o conhecimento por parte do pesquisado de que está sendo observado pode induzi-lo a ter um comportamento anormal”.

Quanto ao ambiente da observação, ela pode ser natural, dentro de um varejo supermercadista, ou simulado, em uma sala com produtos dispostos em gôndolas (BARQUETTE; CHAOUBAH, 2007).

Nesta etapa da pesquisa, foi utilizada a observação estruturada, analisando, dentro do processo de vendas, se os principais atributos indicados a um vendedor de sucesso estão presentes ou ausentes nos profissionais da empresa. O ambiente da observação foi natural, por ter sido realizada nas próprias lojas e foi de caráter disfarçada, pois, apesar de terem o conhecimento de que seriam entrevistados, os vendedores não sabiam que estavam sendo observados.

3.3.4 Entrevista individual em profundidade

Para Mattar (2005), a entrevista consiste na existência de uma pessoa (entrevistador), que fará as perguntas e anotar as respostas do entrevistado. A entrevista pode ser realizada por telefone ou pessoalmente, e também individualmente ou em grupos. As entrevistas podem ser diretivas ou

semiestruturadas. O que as difere entre si é quanto o pesquisador interfere na sua aplicação (AAKER; KUMAR; DAY, 2013).

Nas entrevistas diretivas o entrevistado tem máxima liberdade de resposta, dentro dos parâmetros do assunto da entrevista. Já nas entrevistas semiestruturadas, o pesquisador costuma cobrir uma lista específica de assuntos e a ordem das questões, assim como o momento certo de fazê-las, fica a critério do entrevistador.

Para o estudo, usou-se entrevista semiestruturada, pois há assuntos que precisam ser abordados na conversa, porém, sem uma ordem cronológica pré-estabelecida. Em alguns momentos, novas perguntas foram realizadas, que não estavam pré-formuladas.

3.4 Etapa de análise de dados

Segundo Aaker, Kumar e Day (2013, p. 441), “a análise de dados é, na verdade, um conjunto de técnicas e métodos que podem ser empregados para obter informações e descobertas dos dados coletados”. Para a preparação dos dados utiliza-se a edição, a codificação e os ajustes estatísticos dos dados.

Para Vergara (2006), os objetivos só são alcançados com a coleta, o tratamento e a interpretação dos dados feitos de forma correta. Não podendo esquecer de fazer a correlação entre os objetivos e as formas de alcançá-los.

Assim, os resultados obtidos pelos dados qualitativos foram analisados da maneira mais adequada e foi utilizado, para tal análise, a técnica da análise de conteúdo.

3.4.1 Análise de conteúdo

Segundo Triviños (1990 apud Carmo, 2004), a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas que visam analisar o conteúdo com procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens. Para Chizzotti (1995, apud

Carmo, 2004), o objetivo da análise de conteúdo é a compreensão crítica do sentido dos documentos e relatos, seus conteúdos manifestos e os significados explícitos ou ocultos.

Para Hair et al. (2010), há três passos que compõe a análise de conteúdo: redução de dados, visualização dos dados e a realização/verificação de conclusões. No primeiro passo é feita a categorização e a codificação, em que os pesquisadores “categorizam seções da transcrição em categorias e as rotulam com nomes e, às vezes, números” e, em seguida, dão códigos para cada uma delas (HAIR et al., 2010, p. 225); em seguida vem a comparação de diferenças e semelhanças entre dois pesquisados, por exemplo; posteriormente vem a construção de teorias, que são “fundamentadas ou baseadas nos dados coletados” (HAIR et al., 2010, p. 228); segue a repetição e análise de caso negativo, em que se trabalha com a “busca proposital por casos e fatos que contradigam as ideias e teorias que os pesquisadores estão tentando desenvolver” (HAIR et al., 2010, p. 229) e, por fim, a tabulação dos dados que, segundo Hair et al. (2010, p. 230) alguns analistas consideram enganoso, pois “os dados coletados não são como dados de levantamentos”, cujas perguntas são feitas exatamente da mesma maneira a todos os respondentes.

No segundo passo, ainda segundo Hair et al. (2010), é feita uma análise dos dados, normalmente através de tabelas ou figuras e, no terceiro e último passo, realiza-se as conclusões. Foi utilizada a frequência para referenciar alguns dados coletados e facilitar a compreensão e comparação do conteúdo, mas não caracteriza ser um método quantitativo, uma vez que a análise de conteúdo, permite a escolha das ferramentas métodos mais adequados para a análise dos dados.

3.5 Limitações da pesquisa

Segundo Mattar (1995, apud Carmo, 2004), as pesquisas apresentam limitações de várias ordens, como: temporal, espacial, operacional e metodológicas.

3.5.1 Limitações dos dados secundários

Como os dados secundários são aqueles que já foram coletados no passado para outros propósitos, podem ocorrer problemas de adequação entre eles e as necessidades do estudo atual (AAKER; KUMAR; DAY, 2013). Além disso, não se sabe como foram feitas as coletas desses dados que, acima de tudo, podem estar ultrapassados e não poderiam ser usados na pesquisa atual.

3.5.2 Limitações dos métodos qualitativos

“As principais limitações destes métodos provêm da suscetibilidade de serem utilizados de forma inadequada, mais do que suas desvantagens inerentes” (AAKER; KUMAR; DAY, 2013, p. 222). Segundo o autor, administradores costumam aceitar pesquisas feitas com pequenas amostras, por serem semelhantes à sua realidade, porém, esses resultados podem não ser representativos do que pode se encontrar, de fato, na população. Além disso, a ambiguidade trazida pelo estudo, pode fazer com que a análise de um pesquisador venha de encontro a real situação.

3.5.3 Limitações dos métodos de observação

Os métodos de observação, apesar de suas muitas vantagens, apresentam uma limitação crucial: eles não podem observar os motivos, atitudes ou intenções, o que reduz significativamente seu valor de diagnóstico. É claro que esses fatores cognitivos manifestam-se no comportamento observado, mas existem muitos outros fatores que tornam o quadro confuso (AAKER; KUMAR; DAY, 2013, p. 226).

Além disso, “eles geralmente são mais onerosos e gastam mais tempo, e podem fornecer resultados tendenciosos se houver problemas de amostragem ou se a subjetividade do observador estiver envolvida no processo” (AAKER; KUMAR; DAY, 2013, p. 226).

3.5.4 Limitações dos métodos de entrevista

Entrevistadores habilidosos, capazes de conduzir uma entrevista são de difícil acesso. Pessoas sem preparo podem conduzir o entrevistado a responder o que favorece ao entrevistador e não o que ele pensa de fato, podendo acabar com a pesquisa. Os dados obtidos não são de fácil compreensão e normalmente é necessária a ajuda de psicólogos habilidosos. Também, pelo tempo de duração de uma entrevista e o alto custo, acaba sendo realizada com um número pequeno de pessoas (MALHOTRA, et al., 2005).

4 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A empresa alvo de estudo é o grupo Alfa, que conta com 18 lojas, sendo 12 do ramo do varejo de moda feminina e masculina, as quais serão analisadas e cuja existência perdura há mais de 30 anos.

Sentindo a necessidade de vender as camisas fabricadas pelo pai, o pai dos atuais diretores da empresa abriu a primeira loja do grupo, cujo nome segue até hoje: Lojas Alfa. Anos depois, por volta de 2002, dois dos três irmãos, agarraram a oportunidade e passaram a se dedicar à empresa familiar. A primeira loja aberta foi em Lajeado, no mesmo local onde hoje é a loja matriz da empresa.

Inicialmente o foco da empresa era no público mais jovem, portanto, trabalhava com marcas renomadas de surf e skate. Desde o início, autenticidade sempre foi uma das prioridades da empresa e foi o que a tornou tão grande e sólida.

Em pouco mais de dez anos, a empresa, em função da grande dedicação da direção, contava com dez lojas. Essas, localizadas em: Lajeado – 3 lojas (duas na Rua Julho de Castilhos; uma no Shopping); Estrela; Arroio do Meio; Taquari; Venâncio Aires; Cachoeira do Sul; Santa Cruz do Sul e Teutônia. No ano de 2016, mais precisamente nos meses de março e abril, o grupo abriu mais duas lojas, uma em Carlos Barbosa e outra em Rio Pardo, totalizando doze lojas.

A empresa possui, em média, 120 funcionários e tem como missão ser a maior rede de varejo do Rio Grande do Sul, com até 250 m² de espaço físico. Em sua visão

se pode perceber a importância da empresa em proporcionar o máximo pelo mínimo, no menor tempo possível, por isso preocupa-se em aperfeiçoar sua equipe de vendas.

A empresa começou a estruturar, de maneira eficaz, sua área comercial, a partir de 2014, também com a contratação de uma especialista em Gestão de Pessoas que, em pouco tempo, passou a ser responsável a supervisionar as vendas juntamente com uma das diretoras do grupo. Atualmente a empresa conta, na área comercial, com: dois responsáveis no setor de compras, juntamente com um dos diretores que segue auxiliando, diretamente, nesse setor; um responsável de Marketing que juntamente com um dos diretores desenvolve todas as publicidades do grupo, assim como toda melhoria de comunicação da empresa; e uma especialista em Gestão de Pessoas, como citado anteriormente, que, além de todas as tarefas de seu cargo, também é responsável pela supervisão de vendas e capacitação dos vendedores do grupo. A diretora e a responsável pela supervisão de vendas contam com o auxílio de mais duas funcionárias para desenvolverem treinamentos para os vendedores e gerentes das lojas.

Atualmente as lojas do grupo atendem a um segmento bem variado de mercado, atendendo desde um público mais jovem, como adolescentes, até senhores e senhoras de mais idade. O mix de produtos é bem variado, abrangendo vestuário, calçados e acessórios.

Além de marcas bem conhecidas no mercado, a empresa desenvolveu marcas próprias, de diferentes estilos, mas todas autênticas, o que permite que a empresa trabalhe com produtos de qualidade a preços reduzidos quando comparados aos concorrentes. Todas essas características, mais a busca incessante por melhorias, faz da rede uma empresa sólida, com um caminho longo de desenvolvimento.

A seguir serão apresentadas o levantamento, descrição e análise das informações relativas ao estudo.

5 LEVANTAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

O presente capítulo tem por finalidade a apresentação dos dados coletados e suas respectivas análises. O capítulo busca responder ao problema de pesquisa e alcançar os objetivos propostos.

5.1 Coleta dos dados do estudo

Com o intuito de alinhar os objetivos do estudo ao referencial teórico, elaborou-se um quadro teórico trazendo as categorias analisadas, autores e variáveis utilizadas para o desenvolvimento das observações e entrevistas.

No quadro teórico são relacionadas as categorias e subcategorias que geraram as perguntas utilizadas na pesquisa.

Quadro 1 – Quadro Teórico básico para a pesquisa de observação

Categorias	Autores	Subcategorias	Perguntas
Empatia Continuação	- Cobra (2012). - Parente apud Freitas e Campanholo (2010). - Neto e Trafane (2009).	- Escuta ativa. - Identificar o problema apresentado pelo próximo.	01 - O vendedor demonstra atenção e interesse no cliente quando faz a abordagem? 02 - O vendedor consegue entender

Continua...

Continuação

	- Del Prette e Del Prette (2012 e 2014).	- Expressar aceitação e apoio através de mensagens verbais e corporais.	as reais necessidades do cliente? 03 - O vendedor consegue expressar ao seu cliente que entendeu suas necessidades e que está buscando ajudar?
- Similaridade/ Adaptabilidade	- Moreira et al (2007). - Parente apud Freitas e Campanholo (2010).	- Adequar a linguagem. - Perceber necessidade. - Adaptar métodos de vendas sem perder a identidade.	04 - O vendedor consegue adaptar a linguagem que usa com cada cliente atendido? 05 - O vendedor consegue perceber as “novas” necessidades que o cliente apresenta ao longo do processo da venda? 06 - O vendedor consegue adaptar os métodos que utiliza para vender, sem que ele perca sua identidade?
- Comunicabilidade	- Parente apud Freitas e Campanholo (2010). - Neto e Trafane (2009). - Del Prette e Del Prette (2014)	- Comunicabilidade verbal. - Comunicabilidade não-verbal.	07A - O vendedor tem facilidade em iniciar um diálogo com um cliente desconhecido por ele? 07B - O vendedor consegue se expressar bem, fazendo com que o cliente entenda o que está querendo falar? 08 - Os gestos e demais expressões corporais desenvolvidas pelo vendedor,

Continua...

Continuação

			complementam positivamente sua comunicação com o cliente?
- Prazer em servir/ Gosto por pessoas	- Parente apud Freitas e Campanholo (2010). - Neto e Trafane (2009).	- Gostar de servir o cliente. - Deixar transparecer ao cliente que gosta de servi-lo.	9 - O vendedor mostra felicidade/entusiasmo, ao fazer um atendimento ao cliente? 10 - O vendedor busca mostrar todas os produtos da loja, ajudando o cliente a vestir as peças e, até mesmo, dando dicas de como usá-las?
- Entusiasmo	- Cobra (2012). - Parente apud Freitas e Campanholo (2010).	- Ser aceito pelos outros. - Arrebatamento. - Dedicação ardente.	11 - O vendedor faz seu atendimento com entusiasmo? 12 - Quando não está atendendo, o vendedor desenvolve suas demais tarefas com o mesmo entusiasmo de quando está atendendo? 13 - Você consegue esgotar todas as possibilidades de produtos que tem na loja, mostrando para seu cliente, para que ele saia realizado da loja?
- Aparência	- Moreira et al (2007). - Parente apud Freitas e Campanholo (2010).	- Roupas limpas. - Cabelos penteados. - Bom hálito. - Postura.	14 - O vendedor cuida de sua aparência, vestindo roupas limpas e de acordo com o ambiente de trabalho?

Continua...

Continuação

		- Sorriso simpático.	15 – O vendedor está com os cabelos limpos, bem penteados, assim como bem maquiado, unhas cuidadas e bom hálito? 16 – O vendedor atende seu cliente sempre com um sorriso no rosto?
- Competitividade	- Neto e Trafane (2009).	- Gana por vitória em convencer alguém. - Poder de persuadir o próximo.	17 – É explícita a satisfação do vendedor quando consegue finalizar uma venda? 18 – O vendedor mostra diversas opções ao cliente para que ele não saia da loja sem suas necessidades atendidas?
- Resiliência	- Neto e Trafane (2009).	- Adaptação e evolução diante situações desagradáveis.	19A - O vendedor consegue superar uma objeção feita pelo cliente e reverter a situação de maneira positiva, mostrando um diferente produto, por exemplo? 19B – Depois de alguns

Continua...

Continuação

			atendimentos não finalizados, o vendedor mantém entusiasmo para uma próxima venda? 19C – O vendedor é resiliente perante a uma objeção de seu cliente?
--	--	--	--

Fonte: Elaborado pela autora da pesquisa (2016).

Para a coleta de dados foi utilizado, primeiramente, o método da observação, através de um questionário do tipo lista de verificação (Apêndice 1), que contém as mesmas perguntas utilizadas na entrevista e que serviram para confrontar com as respostas dadas nas entrevistas individuais. Em seguida, foi aplicada a entrevista em profundidade (Apêndice 2) com cada um dos vendedores analisados no estudo.

Ao ser feito o levantamento dos dez vendedores que seriam observados, obteve-se a necessidade da visita em 7 lojas do grupo Alfa:

- Uma loja em Estrela e outra Arroio do Meio, com um vendedor a ser observado em cada loja;
- Três lojas de Lajeado, sendo a do Shopping com dois vendedores e as duas lojas do centro com um vendedor em cada;
- Uma loja em Cachoeira do Sul e outra em Santa Cruz do Sul, cada uma com dois vendedores observados.

Os vendedores não tinham o conhecimento de que seriam observados, somente que seriam entrevistados. Os gerentes tinham a mesma informação, somente souberam que haveria a observação no dia da visita às lojas, para evitar que o vendedor, caso soubesse, passasse a agir diferente em seus atendimentos. Embora se saiba que, sempre que há alguém de fora da sua equipe diária, o comportamento

pode alterar, se soubessem que estariam sendo observados, provavelmente, mudariam ainda mais o comportamento.

Ao chegar nas lojas buscou-se ter uma atitude natural, cumprimentando a todos e dizendo ao vendedor que seria entrevistado, que fizesse normalmente suas atividades, sendo chamado quando houvesse um tempo livre para que a entrevista não atrapalhasse seu trabalho.

As perguntas (Apêndice 1) ficaram devidamente escondidas para não chamar a atenção dos vendedores. E, as respostas, em relação ao comportamento dos vendedores, eram apontadas discretamente, de maneira que o vendedor não percebesse estar sendo observado.

Foram analisados todos os movimentos do vendedor, desde as tarefas executadas quando não estava atendendo, até os detalhes de atendimento ao cliente. Isso possibilitou confrontar as questões, em termos de resposta dada na entrevista, com o comportamento identificado no processo de venda. Cabe ressaltar que o que difere o questionário das entrevistas para o das observações, é que o primeiro possibilita ao vendedor a explicação de como faz, do porquê faz e a possibilidade de dar exemplos.

Findada a observação, o vendedor era convidado a se deslocar a um local reservado, informado que havia sido observado em seu processo de venda e sobre o que seria a entrevista. Foi pedido ao vendedor que fosse o mais sincero possível, pois a entrevista não havia ligação com a empresa e sim com um trabalho universitário. Ainda que o intuito do estudo é poder ajudá-los a melhorar o desempenho e não os prejudicar. Todas as entrevistas foram gravadas, com o devido consentimento do vendedor.

A seguir é apresentada a tabulação dos dados levantados a partir das observações e das entrevistas. Para manter a privacidade dos dados, embora todos tenham permitido usar seus nomes, optou-se em utilizar a codificação A1, A2, A3, A4 e A5, para os vendedores com o maior desempenho e B1, B2, B3, B4 e B5, para os vendedores com o menor desempenho.

5.1.1 Ranking de desempenho dos vendedores com base na observação

Para identificar se os atributos fazem parte da ação de vendas de cada um dos vendedores avaliados no estudo, foi elaborado um ranking de desempenho com base em cada um dos atributos observados e devidamente registrado no questionário da observação.

O critério utilizado foi para cada afirmativa “SIM” se agregou 1 (um) ponto e para cada “NÃO”, nenhum ponto foi agregado. Logo, usando o que foi observado, foi possível identificar o vendedor que mais pontuou e, por consequência, o que mais utiliza e desenvolve os atributos analisados no estudo, como se pode ver no Quadro 2.

Quadro 2 – Ranking de atributos observados nos vendedores

Vendedor	SIM	NÃO	Total Pontos
A2	20	2	20
A3	19	3	19
A4	17	5	17
B5	17	5	17
A1	13	9	13
B3	10	12	10
A5	9	13	9
B4	9	13	9
B1	7	15	7
B2	7	15	7

Fonte: Elaborado pela autora da pesquisa (2016).

O ranking de atributos, do quadro 2, ratifica que os melhores vendedores, em volume de venda, ocorrido em 2015, apresentam a maior quantidade de atributos no processo de venda. Pois, observa-se que os 3 primeiros do ranking são vendedores classificados como os melhores. Mas, há ressalvas. O vendedor A1 e A5, respectivamente, 5º e 7º, apresentaram menos atributos que os vendedores B5 e B3, que ficaram em 4º e 6º, respectivamente.

No geral, com os resultados observados, é possível dizer que os vendedores com os atributos mais desenvolvidos em seus atendimentos, são aqueles que têm os maiores desempenhos. O vendedor A2 foi aquele que ficou em primeiro lugar em 2015, em termos de faturamento, e também recebeu o prêmio por ter sido o melhor

vendedor da história do grupo Alfa. É perceptível cada atributo analisado em seu atendimento, somente em dois deles seria possível uma pequena melhora, mas nada que implique negativamente no processo de venda.

Da mesma maneira, é possível dizer que os vendedores com menor desempenho apresentam os atributos menos desenvolvidos, e alguns, até mesmo, não se percebem em seus atendimentos.

5.2 Questões relacionadas às observações e às entrevistas do estudo

A seguir são apresentados os dados coletados através das observações e das entrevistas em profundidade.

5.2.1 Questões relacionadas à empatia

Abaixo são apontados os resultados obtidos através das questões que fazem referência à empatia.

Questão 01: “Você demonstra atenção e interesse no cliente quando faz a abordagem”?

Tabela 2 – Respostas baseadas na observação, referente à questão 01

RESPOSTA	VENDEDORES COM MAIOR DESEMPENHO		VENDEDORES COM MENOR DESEMPENHO	
	Freq. Absoluta	Freq. Relativa	Freq. Absoluta	Freq. Relativa
SIM	4	80%	3	60%
NÃO	1	20%	2	40%

Fonte: Elaborado pela autora da pesquisa (2016).

Buscou-se, com essa questão, identificar se o vendedor mostrava-se interessado no cliente quando este entrava na loja, o que não acontece na totalidade dos casos observados. O vendedor A5, assim como o B1 e B5, tardavam para chegar até o cliente e não questionavam muito sobre sua real necessidade.

Tabela 3 – Respostas baseadas na entrevista, referente à questão 01

RESPOSTA	VENDEDORES COM MAIOR DESEMPENHO		VENDEDORES COM MENOR DESEMPENHO	
	Freq. Absoluta	Freq. Relativa	Freq. Absoluta	Freq. Relativa
SIM	5	100%	5	100%
NÃO	0	0%	0	0%

Fonte: Elaborado pela autora da pesquisa (2016).

Já no resultado das entrevistas, todos os vendedores acreditam dar a devida atenção e interesse ao cliente quando este entra na loja. No caso do vendedor B1, que não demonstra atenção e interesse no cliente na hora da abordagem, ele sabe dizer porque é importante dar atenção ao cliente, sabe de fato o que é a abordagem, mas conforme o observado, não coloca em prática esse conhecimento. O mesmo acontece com o vendedor B5, que soube expor muito bem qual a importância de dar a atenção devida ao cliente, mas na observação, fica claro que não coloca em prática o conhecimento.

Questão 02: “Você consegue entender as reais necessidades do cliente”?

Tabela 4 – Respostas baseadas na observação, referente à questão 02

RESPOSTA	VENDEDORES COM MAIOR DESEMPENHO		VENDEDORES COM MENOR DESEMPENHO	
	Freq. Absoluta	Freq. Relativa	Freq. Absoluta	Freq. Relativa
SIM	5	100%	3	60%
NÃO	0	0%	2	40%

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Nessa pergunta, o intuito era descobrir se o vendedor conseguia entender quais eram as reais necessidades de seu cliente, o que ficou bem claro que todos os vendedores com maior desempenho conseguem, com facilidade, esse entendimento. Já entre os vendedores com o menor desempenho, dois não conseguem entender o que o cliente está buscando. O vendedor B2, em seu atendimento, não entendeu o que cliente queria, mostrando a peça errada, mas também não questionou para tentar entender o que o cliente, de fato, estava procurando.

Tabela 5 – Respostas baseadas na entrevista, referente à questão 02

RESPOSTA	VENDEDORES COM MAIOR DESEMPENHO		VENDEDORES COM MENOR DESEMPENHO	
	Freq. Absoluta	Freq. Relativa	Freq. Absoluta	Freq. Relativa
SIM	4	80%	4	80%
NÃO	1	20%	1	20%

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Porém, nas entrevistas, o vendedor A4 diz que em algumas situações não consegue entender o que o cliente está buscando, principalmente quando ele não fala muito, sentindo dificuldade de descobrir seu desejo. O vendedor B3, embora em seu atendimento tenha demonstrado entender o que cliente procurava, colocou ser muito difícil para ele entender, principalmente, o público feminino. Ele disse que procura ler bastante sobre moda feminina, que já melhorou, mas ainda sente muita dificuldade. O vendedor B2, embora não tenha demonstrado entender o que o cliente procura, acredita ter facilidade nesse quesito.

Questão 03: “Você consegue expressar ao seu cliente que entendeu suas necessidades e que está querendo ajudar”?

Tabela 6 – Respostas baseadas na observação, referente à questão 03

RESPOSTA	VENDEDORES COM MAIOR DESEMPENHO		VENDEDORES COM MENOR DESEMPENHO	
	Freq. Absoluta	Freq. Relativa	Freq. Absoluta	Freq. Relativa
SIM	5	100%	3	60%
NÃO	0	0%	2	40%

Fonte: Elaborado pela autora da pesquisa (2016).

Todos os vendedores com o maior desempenho buscavam mostrar tudo na loja que se encaixassem dentro do que o cliente havia pedido. Procuravam mais opções entre as araras de roupas enquanto o cliente estava provando, procuravam no estoque, realmente mostravam ao cliente que lá estavam para servir-lhes. Já entre os vendedores com menor desempenho, os vendedores B1 e B2 não demonstram essa vontade de servir, não mostrando as opções da loja, aparentando mais fechados ou tímidos.

Tabela 7 – Respostas baseadas na entrevista, referente à questão 03

RESPOSTA	VENDEDORES COM MAIOR DESEMPENHO		VENDEDORES COM MENOR DESEMPENHO	
	Freq. Absoluta	Freq. Relativa	Freq. Absoluta	Freq. Relativa
SIM	5	100%	5	100%
NÃO	0	0%	0	0%

Fonte: Elaborado pela autora da pesquisa (2016).

Na entrevista, foi verificado que todos os vendedores acreditam demonstrar aos seus clientes que entenderam suas necessidades e estão buscando ajudá-los. Os vendedores B1 e B2, que nas observações não demonstraram isso, conseguem explicar perfeitamente como deveriam fazer para demonstrar ao cliente que estão querendo ajudar, mas na prática não é o que foi observado.

5.2.2 Questões relacionadas à similaridade/ adaptabilidade

Abaixo são apontados os resultados obtidos através das questões que fazem referências à similaridade/adaptabilidade.

Questão 04: “Você consegue adaptar a linguagem que usa com cada cliente atendido”?

Tabela 8 – Respostas baseadas na observação, referente à questão 04

RESPOSTA	VENDEDORES COM MAIOR DESEMPENHO		VENDEDORES COM MENOR DESEMPENHO	
	Freq. Absoluta	Freq. Relativa	Freq. Absoluta	Freq. Relativa
SIM	4	80%	5	100%
NÃO	1	20%	0	0%

Fonte: Elaborado pela autora da pesquisa (2016).

O intuito dessa questão era perceber se o vendedor conseguia adequar a maneira de sua linguagem, de acordo com cada cliente atendido. Todos os vendedores, com exceção do vendedor A5 que, em alguns momentos usou termos de difícil compreensão para o cliente, mostraram ter essa facilidade.

Tabela 9 – Respostas baseadas na entrevista, referente à questão 04

RESPOSTA	VENDEDORES COM MAIOR DESEMPENHO		VENDEDORES COM MENOR DESEMPENHO	
	Freq. Absoluta	Freq. Relativa	Freq. Absoluta	Freq. Relativa
SIM	5	80%	5	100%
NÃO	0	20%	0	0%

Fonte: Elaborado pela autora da pesquisa (2016).

O mesmo foi dito, por todos, em sua entrevista. Eles não têm dificuldade quanto a adaptação da linguagem.

Questão 05: “Você consegue perceber as “novas” necessidades que o cliente apresenta ao longo do processo da venda”?

Tabela 10 – Respostas baseadas na observação, referente à questão 05

RESPOSTA	VENDEDORES COM MAIOR DESEMPENHO		VENDEDORES COM MENOR DESEMPENHO	
	Freq. Absoluta	Freq. Relativa	Freq. Absoluta	Freq. Relativa
SIM	4	80%	1	20%
NÃO	1	20%	4	60%

Fonte: Elaborado pela autora da pesquisa (2016).

Quanto à percepção das novas necessidades apresentadas pelo cliente, somente o vendedor A4 não mostrou ter facilidade de identificar que o cliente pudesse estar se interessando por outras mercadorias, mostrando somente aquilo que o cliente veio buscar quando entrou na loja. Já entre os vendedores com menor desempenho, somente o vendedor B5 consegue perceber as novas necessidades do cliente, acompanhando o que ele vai “tocando” pela loja e explanando valor às peças.

Tabela 11 – Respostas baseadas na entrevista, referente à questão 05

RESPOSTA	VENDEDORES COM MAIOR DESEMPENHO		VENDEDORES COM MENOR DESEMPENHO	
	Freq. Absoluta	Freq. Relativa	Freq. Absoluta	Freq. Relativa
SIM	4	80%	3	60%
NÃO	1	20%	2	40%

Fonte: Elaborado pela autora da pesquisa (2016).

Já nas entrevistas, o vendedor A4 reconhece sentir essa dificuldade na hora do atendimento. Entre os vendedores com menor desempenho, somente os vendedores B3 e B4 reconhecem ter dificuldade em identificar as novas necessidades do cliente.

Questão 06: “Você consegue adaptar os métodos que utiliza para vender, sem que ele perca sua identidade”?

Tabela 12 – Respostas baseadas na observação, referente à questão 06

RESPOSTA	VENDEDORES COM MAIOR DESEMPENHO		VENDEDORES COM MENOR DESEMPENHO	
	Freq. Absoluta	Freq. Relativa	Freq. Absoluta	Freq. Relativa
SIM	2	40%	2	40%
NÃO	3	60%	3	60%

Fonte: Elaborado pela autora da pesquisa (2016).

Três dos vendedores com maior desempenho mostraram fazer seus atendimentos da mesma maneira sempre, muito provável porque os clientes atendidos não induziam a um tipo diferente de atendimento. Já os vendedores A3 e A4 mostram facilidade de alterar a maneira como estão atendendo, caso o cliente demonstre a necessidade de atendimento distinto. A mesma proporção está entre os vendedores com o menor desempenho.

Tabela 13 – Respostas baseadas na entrevista, referente à questão 06

RESPOSTA	VENDEDORES COM MAIOR DESEMPENHO		VENDEDORES COM MENOR DESEMPENHO	
	Freq. Absoluta	Freq. Relativa	Freq. Absoluta	Freq. Relativa
SIM	4	80%	3	60%
NÃO	1	20%	2	40%

Fonte: Elaborado pela autora da pesquisa (2016).

Somente o vendedor A1 acredita não conseguir adaptar seus métodos de vendas, pois argumenta que todos têm um costume e acabam sempre fazendo as mesmas coisas. Somente dois vendedores reconhecem sentir dificuldades na hora de adaptar os métodos utilizados para vender. O vendedor B1 diz que sente dificuldade quando algum cliente é mais fechado, pois sente medo de dizer ou fazer alguma coisa que ele não goste e o mesmo ser grosseiro com ele. Por isso, sente não conseguir adaptar o atendimento.

5.2.3 Questões relacionadas à comunicabilidade

Abaixo são apontados os resultados obtidos através das questões que fazem referência à comunicabilidade.

Questão 07 A: “Você tem facilidade em iniciar um diálogo com um cliente que atende pela primeira vez”?

Tabela 14 – Respostas baseadas na observação, referente à questão 07 A

RESPOSTA	VENDEDORES COM MAIOR DESEMPENHO		VENDEDORES COM MENOR DESEMPENHO	
	Freq. Absoluta	Freq. Relativa	Freq. Absoluta	Freq. Relativa
SIM	5	100%	3	60%
NÃO	0	0%	2	40%

Fonte: Elaborado pela autora da pesquisa (2016).

Os vendedores que apresentaram dificuldades para iniciar um diálogo com clientes novos foram os vendedores B3 e B5. O vendedor B3 se mostra muito tímido e por isso um tanto inseguro ao abordar quem ainda não conhece. Já o vendedor B5 apresenta mais facilidade, mas se perde um pouco nas palavras, ao abordar alguém que não conhece.

Tabela 15 – Respostas baseadas na entrevista, referente à questão 07 A

RESPOSTA	VENDEDORES COM MAIOR DESEMPENHO		VENDEDORES COM MENOR DESEMPENHO	
	Freq. Absoluta	Freq. Relativa	Freq. Absoluta	Freq. Relativa
SIM	4	80%	3	60%
NÃO	1	20%	2	40%

Fonte: Elaborado pela autora da pesquisa (2016).

Nas entrevistas, o vendedor A5 explana que tem um pouco de dificuldade ao iniciar uma conversa com quem não conhece, mantendo-se mais fechado no primeiro momento do atendimento. Já o vendedor B5, que visivelmente apresenta dificuldades no início de um diálogo com quem não conhece, diz ter facilidade, pois gosta de gente e não se sente tímido.

Questão 07 B: “Você consegue se expressar bem, fazendo com que o cliente entenda o que está querendo falar”?

Tabela 16 – Respostas baseadas na observação, referente à questão 07 B

RESPOSTA	VENDEDORES COM MAIOR DESEMPENHO		VENDEDORES COM MENOR DESEMPENHO	
	Freq. Absoluta	Freq. Relativa	Freq. Absoluta	Freq. Relativa
SIM	3	60%	2	40%
NÃO	2	40%	3	60%

Fonte: Elaborado pela autora da pesquisa (2016).

Os vendedores A2 e A5, em alguns momentos de seus atendimentos, usavam expressões e termos da moda que os clientes mostravam não terem entendido. Os vendedores B3, B4 e B2 também demonstraram dificuldades. O vendedor B3 não consegue explicar, com mais clareza, detalhes da mercadoria. O vendedor B2 fala pouco, o que parece estar deixando de dar a informação correta. O vendedor B4

mostrou não se importar se seu cliente tinha ou não, a informação completa do que estava querendo falar: como exemplo, seu cliente gostaria de um calçado que somente havia em outra loja; superficialmente, o vendedor fala que pode conseguir o produto, mas não explica quando o mesmo chegará, que não seria obrigatório que ele ficasse com a mercadoria caso não lhe servisse bem; enfim, dessa forma, restou claro que o cliente ficou com dúvidas e disse não querer o calçado.

Tabela 17 – Respostas baseadas na entrevista, referente à questão 07 B

RESPOSTA	VENDEDORES COM MAIOR DESEMPENHO		VENDEDORES COM MENOR DESEMPENHO	
	Freq. Absoluta	Freq. Relativa	Freq. Absoluta	Freq. Relativa
SIM	5	100%	3	60%
NÃO	0	0%	2	40%

Fonte: Elaborado pela autora da pesquisa (2016).

Na entrevista, A2 e A5 disseram se expressar bem. A2 ressalta que acredita nisso porque seus clientes sempre concordam com ela. O vendedor B2 também acredita fazer com que seu cliente entenda o que está querendo dizer, porque demonstram concordar com o que está dizendo.

Questão 08: “Os gestos e demais expressões corporais desenvolvidas por você, complementam positivamente sua comunicação com o cliente”?

Tabela 18 – Respostas baseadas na observação, referente à questão 08

RESPOSTA	VENDEDORES COM MAIOR DESEMPENHO		VENDEDORES COM MENOR DESEMPENHO	
	Freq. Absoluta	Freq. Relativa	Freq. Absoluta	Freq. Relativa
SIM	5	100%	3	60%
NÃO	0	0%	2	40%

Fonte: Elaborado pela autora da pesquisa (2016).

Entre os 10 vendedores observados, somente os vendedores B1 e B2 demonstraram dificuldade com os gestos. Ambos não sabem como segurar as peças que mostram ao cliente, ou nem mesmo as pegam para mostrá-las.

Tabela 19 – Respostas baseadas na entrevista, referente à questão 08

RESPOSTA	VENDEDORES COM MAIOR DESEMPENHO		VENDEDORES COM MENOR DESEMPENHO	
	Freq. Absoluta	Freq. Relativa	Freq. Absoluta	Freq. Relativa
SIM	4	80%	3	60%
NÃO	1	20%	2	40%

Fonte: Elaborado pela autora da pesquisa (2016).

O vendedor B2 diz não ter dificuldades com os gestos, ao contrário do que explana B5. O vendedor A4, por sua vez, diz que muitas vezes não sabe como agir com suas mãos e até mesmo sente dificuldades em algumas apresentações de produtos.

5.2.4 Questões relacionadas ao prazer em servir/gosto por pessoas

Abaixo são apontados os resultados obtidos através das questões que fazem referências ao prazer em servir/ gosto por pessoas.

Questão 09: “Você demonstra felicidade e entusiasmo ao fazer um atendimento ao cliente”?

Tabela 20 – Respostas baseadas na observação, referente à questão 09

RESPOSTA	VENDEDORES COM MAIOR DESEMPENHO		VENDEDORES COM MENOR DESEMPENHO	
	Freq. Absoluta	Freq. Relativa	Freq. Absoluta	Freq. Relativa
SIM	3	60%	1	20%
NÃO	2	40%	4	80%

Fonte: Elaborado pela autora da pesquisa (2016).

O vendedor A1 é de natureza mais quieta, de fala mais leve e gestos mais tranquilos, por isso foi mais difícil concluir se era seu jeito de ser, ou se não estava entusiasmado em seu atendimento. O vendedor A5 já apresentou uma expressão de quase obrigação, como se não estivesse contente ao fazer o atendimento. Dentre os vendedores com menor desempenho, somente B5 demonstra mesmo estar atendendo com entusiasmo e felicidade. Suas expressões são de alegria e o tom de voz de felicidade.

Tabela 21 – Respostas baseadas na entrevista, referente à questão 09

RESPOSTA	VENDEDORES COM MAIOR DESEMPENHO		VENDEDORES COM MENOR DESEMPENHO	
	Freq. Absoluta	Freq. Relativa	Freq. Absoluta	Freq. Relativa
SIM	5	100%	5	100%
NÃO	0	0%	0	0%

Fonte: Elaborado pela autora da pesquisa (2016).

Todos acreditam demonstrar felicidade e entusiasmo ao atender, porém, a maioria explana, ao serem questionados sobre como fazem isso, o fazem com um sorriso no rosto. Acreditam que entusiasmo é sorrir. Somente o vendedor A4 coloca que o cliente é seu “patrão” e que, por conta disso, fica feliz com sua entrada na loja.

Questão 10: “Você mostra todos os produtos da loja, ajudando o cliente a vestir as peças e, até mesmo, dando dicas de como usá-las”?

Tabela 22 – Respostas baseadas na observação, referente à questão 10

RESPOSTA	VENDEDORES COM MAIOR DESEMPENHO		VENDEDORES COM MENOR DESEMPENHO	
	Freq. Absoluta	Freq. Relativa	Freq. Absoluta	Freq. Relativa
SIM	3	60%	2	40%
NÃO	2	40%	3	60%

Fonte: Elaborado pela autora da pesquisa (2016).

O vendedor A3 mostra várias opções ao cliente, mas não dá dicas de como as peças podem ser usadas ou fica próximo aos provadores. Também não usa argumentos que valorizam a mercadoria e possam fazer o cliente se interessar mais pelo produto. O A4 mostra somente aquilo que o cliente solicitou: se pediu camiseta, são camisetas que irá oferecer e se o cliente não pedir para ver mais nada, nada mais é oferecido. Os vendedores B1 e B2 também não mostram as peças para os clientes e não oferecem “algo a mais” do que vieram comprar.

Tabela 23 – Respostas baseadas na entrevista, referente à questão 10

RESPOSTA	VENDEDORES COM MAIOR DESEMPENHO		VENDEDORES COM MENOR DESEMPENHO	
	Freq. Absoluta	Freq. Relativa	Freq. Absoluta	Freq. Relativa
SIM	5	100%	3	60%
NÃO	0	0%	2	40%

Fonte: Elaborado pela autora da pesquisa (2016).

Todos os vendedores com maior desempenho acreditam mostrar tudo que têm na loja e de passar dicas de como usar as peças. A1 diz fazer isso porque quer que seu cliente saia satisfeito, mas diz não conseguir mostrar tudo que a loja oferece, pois o mix de produtos é bastante variado. O vendedor B1 diz que mostra todos os produtos e dá dicas de como usar, mas que em dias de movimento não consegue dar essa atenção - porém, no momento da observação, não havia movimento e o vendedor não fez nada do que disse fazer sempre. O vendedor B3 diz ter dificuldades de apresentar mais produtos, pois não se sente seguro para isso, aproveitando para mostrar o mix e dar dicas de como usar as peças, somente quando o cliente lhe dá abertura.

5.2.5 Questões relacionadas ao entusiasmo

A seguir são apontados os resultados obtidos através das questões que fazem referência ao entusiasmo.

Questão 11: “Você faz seu atendimento com entusiasmo”?

Tabela 24 – Respostas baseadas na observação, referente à questão 11

RESPOSTA	VENDEDORES COM MAIOR DESEMPENHO		VENDEDORES COM MENOR DESEMPENHO	
	Freq. Absoluta	Freq. Relativa	Freq. Absoluta	Freq. Relativa
SIM	3	60%	1	20%
NÃO	2	40%	4	80%

Fonte: Elaborado pela autora da pesquisa (2016).

Como citado anteriormente, o vendedor A1 é de natureza mais tranquila, de movimentos leves e, mesmo que esteja entusiasmado, aparentemente não demonstra. Já o vendedor A5, passa a mostrar entusiasmo ao longo do atendimento, quando percebe que conseguirá vender algo, mas inicialmente mantém uma expressão mais fechada, como se não estivesse querendo atender o cliente. Dentre os vendedores com menor desempenho, o vendedor B5 demonstra entusiasmo, se mostra disposto, com vontade de atender. Os demais vendedores transpareceram mais fechados.

Tabela 25 – Respostas baseadas na entrevista, referente à questão 11

RESPOSTA	VENDEDORES COM MAIOR DESEMPENHO		VENDEDORES COM MENOR DESEMPENHO	
	Freq. Absoluta	Freq. Relativa	Freq. Absoluta	Freq. Relativa
SIM	5	100%	5	100%
NÃO	0	0%	0	0%

Fonte: Elaborado pela autora da pesquisa (2016).

Todos os vendedores acreditam fazer seus atendimentos com bastante entusiasmo. A2 e A3 dizem amar o que fazem e por isso fazem seus atendimentos

com entusiasmo. B3 diz que as metas o motivam a alcançar seus resultados e por isso faz seus atendimentos com entusiasmo.

Questão 12: “Quando não está atendendo, você desenvolve suas demais tarefas com o mesmo entusiasmo de quando está atendendo”?

Tabela 26 – Respostas baseadas na observação, referente à questão 12

RESPOSTA	VENDEDORES COM MAIOR DESEMPENHO		VENDEDORES COM MENOR DESEMPENHO	
	Freq. Absoluta	Freq. Relativa	Freq. Absoluta	Freq. Relativa
SIM	4	80%	4	80%
NÃO	1	20%	1	20%

Fonte: Elaborado pela autora da pesquisa (2016).

O vendedor A5 e B4 não mostram entusiasmo ao desempenharem suas tarefas na loja, fazem lentamente e há a necessidade de serem ordenados pelos seus gestores.

Tabela 27 – Respostas baseadas na entrevista, referente à questão 12

RESPOSTA	VENDEDORES COM MAIOR DESEMPENHO		VENDEDORES COM MENOR DESEMPENHO	
	Freq. Absoluta	Freq. Relativa	Freq. Absoluta	Freq. Relativa
SIM	5	100%	5	100%
NÃO	0	0%	0	0%

Fonte: Elaborado pela autora da pesquisa (2016).

Todos os vendedores dizem desempenhar suas tarefas com entusiasmo. Alguns dizem que ganham o salário fixo justamente para deixar a loja organizada, outros, dizem que a loja organizada facilita na hora da venda. Os vendedores A5 e

B4, que demonstram entusiasmo, dizem que fazem porque não gostam de bagunça e que a loja organizada pode ajudar na hora de vender, pois é mais rápido para encontrar as mercadorias.

Questão 13: “Você esgota todas as possibilidades de produtos que tem na loja, mostrando para seu cliente, para que ele saia realizado da loja”?

Tabela 28 – Respostas baseadas na observação, referente à questão 13

RESPOSTA	VENDEDORES COM MAIOR DESEMPENHO		VENDEDORES COM MENOR DESEMPENHO	
	Freq. Absoluta	Freq. Relativa	Freq. Absoluta	Freq. Relativa
SIM	2	40%	0	0%
NÃO	3	60%	5	100%

Fonte: Elaborado pela autora da pesquisa (2016).

Somente os vendedores A2 e A3 mostraram diferentes opções de mercadorias aos clientes. O vendedor A2 continuou mostrando opções de mercadorias quando o cliente já estava no caixa, conseguindo vender, em pouco mais de 30 min, quase R\$ 2.000,00. Os demais vendedores só mostraram aquilo que o cliente solicitou. Em alguns momentos, ou só alcançaram o produto apontado pelo cliente, ou apresentaram, no máximo, mais dois modelos distintos ao cliente.

Tabela 29 – Respostas baseadas na entrevista, referente à questão 13

RESPOSTA	VENDEDORES COM MAIOR DESEMPENHO		VENDEDORES COM MENOR DESEMPENHO	
	Freq. Absoluta	Freq. Relativa	Freq. Absoluta	Freq. Relativa
SIM	5	100%	3	60%
NÃO	0	0%	2	40%

Fonte: Elaborado pela autora da pesquisa (2016).

Todos os vendedores com maior desempenho acreditam oferecer várias mercadorias a seus clientes. O vendedor A2 diz só não mostrar tudo o que tem na loja quando o cliente diz ter ido somente para comprar aquilo, e também acredita que é possível perceber quando o cliente está aberto para ver mais opções de mercadorias. O vendedor A3 explana que se o cliente entrou na loja, alguma coisa quer comprar e muitas vezes nem sabe o que quer, por isso, mostra tudo o que possa lhe agradar. Em contrapartida, o vendedor B3 diz não mostrar mais opções, pois acha que lhe falta técnica, mostrando mais produtos se o seu cliente lhe der abertura. O vendedor B1 diz mostrar todas as possibilidades de produtos quando tem tempo de fazer e se seu cliente der abertura, caso contrário, não faz. Os demais vendedores acreditam esgotar todas as possibilidades de produtos.

5.2.6 Questões relacionadas à aparência

Abaixo são apontados os resultados obtidos através das questões que fazem referência à aparência.

Questão 14: “Você cuida de sua aparência, vestindo roupas limpas e de acordo com o ambiente de trabalho”?

Tabela 30 – Respostas baseadas na observação, referente à questão 14

RESPOSTA	VENDEDORES COM MAIOR DESEMPENHO		VENDEDORES COM MENOR DESEMPENHO	
	Freq. Absoluta	Freq. Relativa	Freq. Absoluta	Freq. Relativa
SIM	5	100%	5	100%
NÃO	0	0%	0	0%

Fonte: Elaborado pela autora da pesquisa (2016).

Todos os vendedores se preocupam com sua aparência.

Tabela 31 – Respostas baseadas na entrevista, referente à questão 14

RESPOSTA	VENDEDORES COM MAIOR DESEMPENHO		VENDEDORES COM MENOR DESEMPENHO	
	Freq. Absoluta	Freq. Relativa	Freq. Absoluta	Freq. Relativa
SIM	5	100%	5	100%
NÃO	0	0%	0	0%

Fonte: Elaborado pela autora da pesquisa (2016).

Como já conferido nas observações, todos os vendedores preocupam-se com sua aparência e ratificam na entrevista.

Questão 15: “Você se preocupa de estar com a aparência sempre bem cuidada (cabelos limpos, bem penteados, bem maquiada, unhas cuidadas e bom hálito) ”?

Tabela 32 – Respostas baseadas na observação, referente à questão 15

RESPOSTA	VENDEDORES COM MAIOR DESEMPENHO		VENDEDORES COM MENOR DESEMPENHO	
	Freq. Absoluta	Freq. Relativa	Freq. Absoluta	Freq. Relativa
SIM	5	100%	5	100%
NÃO	0	0%	0	0%

Fonte: Elaborado pela autora da pesquisa (2016).

Todos os vendedores demonstram preocupar-se com sua aparência.

Tabela 33 – Respostas baseadas na entrevista, referente à questão 15

RESPOSTA	VENDEDORES COM MAIOR DESEMPENHO		VENDEDORES COM MENOR DESEMPENHO	
	Freq. Absoluta	Freq. Relativa	Freq. Absoluta	Freq. Relativa
SIM	5	100%	5	100%
NÃO	0	0%	0	0%

Fonte: Elaborado pela autora da pesquisa (2016).

Todos os vendedores dizem se preocupar com a aparência, pois são o exemplo daquilo que fazem. O vendedor A3 diz que a aparência é muito importante para quem trabalha com atendimento, que o vendedor é o cartão de visitas da loja e que, se ele for trabalhar de qualquer jeito, o dia dele também será de qualquer jeito.

Questão 16: “Você atende seu cliente sempre com um sorriso no rosto”?

Tabela 34 – Respostas baseadas na observação, referente à questão 16

RESPOSTA	VENDEDORES COM MAIOR DESEMPENHO		VENDEDORES COM MENOR DESEMPENHO	
	Freq. Absoluta	Freq. Relativa	Freq. Absoluta	Freq. Relativa
SIM	4	80%	1	20%
NÃO	1	20%	4	80%

Fonte: Elaborado pela autora da pesquisa (2016).

O vendedor A5 é quem faz seu atendimento sem sorrir. Ao longo do atendimento ele começa a se soltar e a simpatia aflora, mas no momento da abordagem, quando recebe o cliente, sua expressão é séria, chegando a aparentar não querer fazer o atendimento. Já entre os vendedores com o menor desempenho, um apenas faz seu atendimento sorrindo, este vendedor é o B5. Os demais vendedores com menor desempenho atendem sérios, com a expressão mais fechada. Alguns transparecem insegurança, outros, passam a impressão de que não estão interessados no atendimento.

Tabela 35 – Respostas baseadas na entrevista, referente à questão 16

RESPOSTA	VENDEDORES COM MAIOR DESEMPENHO		VENDEDORES COM MENOR DESEMPENHO	
	Freq. Absoluta	Freq. Relativa	Freq. Absoluta	Freq. Relativa
SIM	5	100%	5	100%
NÃO	0	0%	0	0%

Fonte: Elaborado pela autora da pesquisa (2016).

Todos os vendedores responderam fazer seus atendimentos com um sorriso no rosto. Percebe-se que os vendedores sabem da importância de sorrir, mas não o fazem. O vendedor B3 relata que ele não tem como saber qual é o espírito do cliente, não percebendo se está animado, se está triste, mas o sorriso é uma maneira de quebrar essa barreira. O vendedor A3 diz que ele está sempre de bem com a vida e que precisa do cliente para compor seu salário no final do mês. Ele comenta, também, que há clientes que gostam mais de sorrisos do que outros, mas para que não tenha problemas com nenhum, está sempre sorrindo.

5.2.7 Questões relacionadas à competitividade

Abaixo são apontados os resultados obtidos através das questões que fazem referência à competitividade.

Questão 17: “É explícita sua satisfação quando consegue finalizar uma venda”?

Tabela 36 – Respostas baseadas na observação, referente à questão 17

RESPOSTA	VENDEDORES COM MAIOR DESEMPENHO		VENDEDORES COM MENOR DESEMPENHO	
	Freq. Absoluta	Freq. Relativa	Freq. Absoluta	Freq. Relativa
SIM	4	80%	2	40%
NÃO	1	20%	3	60%

Fonte: Elaborado pela autora da pesquisa (2016).

O vendedor A1 não se mostrou empolgado e não expressou nada que fizesse parecer feliz. Ele não conseguiu finalizar a venda no momento da observação, mas o cliente pediu que reservasse a mercadoria e que voltaria para finalizar a compra no dia seguinte. Nem com a certeza da volta, ele se mostrou contente. Também não foi

possível observar, nos vendedores B1, B2 e B4, alguma reação mais positiva na finalização de seus atendimentos.

Tabela 37 – Respostas baseadas na entrevista, referente à questão 17

RESPOSTA	VENDEDORES COM MAIOR DESEMPENHO		VENDEDORES COM MENOR DESEMPENHO	
	Freq. Absoluta	Freq. Relativa	Freq. Absoluta	Freq. Relativa
SIM	5	100%	5	100%
NÃO	0	0%	0	0%

Fonte: Elaborado pela autora da pesquisa (2016).

Todos os vendedores disseram comemorar e deixar transparecer felicidade ao finalizarem as vendas. O vendedor A3 diz pegar o telefone de seus clientes e fazer um pós-venda; se for uma venda para algum evento, retorna para saber como foi o evento, se deu certo; ou liga, simplesmente, para convidar para um retorno. A maioria dos vendedores diz abrir um “sorrisão” ou comemorarem com seus gestores quando a venda for um “vendão”, como coloca o vendedor B1.

Questão 18: “Você mostra diversas opções ao cliente para que ele não saia da loja sem suas necessidades atendidas”?

Tabela 38 – Respostas baseadas na observação, referente à questão 18

RESPOSTA	VENDEDORES COM MAIOR DESEMPENHO		VENDEDORES COM MENOR DESEMPENHO	
	Freq. Absoluta	Freq. Relativa	Freq. Absoluta	Freq. Relativa
SIM	2	40%	0	0%
NÃO	3	60%	5	100%

Fonte: Elaborado pela autora da pesquisa (2016).

Nas observações feitas, somente A2 e A3 mostraram diversas opções ao cliente. O vendedor A1 mostrou somente as mercadorias que o cliente quis ver. A4

mostrou somente o que o cliente solicitou e mostrou um produto distinto, pois o cliente viu na arara e questionou, mas não foi iniciativa do vendedor. O mesmo ocorreu com o vendedor A5, que só mostrou para o cliente os dois produtos que ele havia solicitado. Entre os vendedores com menor desempenho, todos deixaram de mostrar mais opções para o cliente. O vendedor B2 deixou seu cliente tão à vontade na loja, que não percebeu quando ele foi embora.

Tabela 39 – Respostas baseadas na entrevista, referente à questão 18

RESPOSTA	VENDEDORES COM MAIOR DESEMPENHO		VENDEDORES COM MENOR DESEMPENHO	
	Freq. Absoluta	Freq. Relativa	Freq. Absoluta	Freq. Relativa
SIM	5	100%	3	60%
NÃO	0	0%	2	40%

Fonte: Elaborado pela autora da pesquisa (2016).

Todos os vendedores com o maior desempenho dizem mostrar diversas opções para o cliente. O vendedor A1 ainda explana que mostra mais opções, pois se coloca no lugar do cliente que muitas vezes entra na loja com o dinheiro em mãos para uma compra e, por não encontrar a mercadoria que buscava, não efetua a compra. Por isso, A1 diz mostrar tudo o que o cliente possa gostar, para que esse não saia insatisfeito da loja. Entre os vendedores com menor desempenho, B3 e B4 explanam que sentem dificuldades em mostrar mais opções ao cliente por não se sentirem à vontade e muitas vezes deixam de oferecer por falta de segurança.

5.2.8 Questões relacionadas à resiliência

Abaixo são apontados os resultados obtidos através das questões que fazem referência à resiliência.

Questão 19 A: “Você consegue superar uma objeção feita pelo cliente e reverter a situação de maneira positiva, mostrando um diferente produto, por exemplo”?

Tabela 40 – Respostas baseadas na observação, referente à questão 19 A

RESPOSTA	VENDEDORES COM MAIOR DESEMPENHO		VENDEDORES COM MENOR DESEMPENHO	
	Freq. Absoluta	Freq. Relativa	Freq. Absoluta	Freq. Relativa
SIM	3	60%	2	40%
NÃO	2	40%	3	60%

Fonte: Elaborado pela autora da pesquisa (2016).

Os vendedores A1 e A5 não deram uma opção distinta quando seus clientes fizeram uma objeção à mercadoria oferecida. No caso do A1, seu cliente queria uma bota e quando foi prová-la percebeu um defeito na mercadoria. O cliente não quis mais o produto e, com mais de 30 modelos de botas na loja, o vendedor não ofereceu nenhum semelhante ao que seria levado. Algo parecido aconteceu com o vendedor B3, que atendeu um cliente que buscava coletes. Exatamente o modelo procurado não havia mais na loja, mas haviam outros produtos semelhantes, que o vendedor não lembrou de mostrar.

Tabela 41 – Respostas baseadas na entrevista, referente à questão 19 A

RESPOSTA	VENDEDORES COM MAIOR DESEMPENHO		VENDEDORES COM MENOR DESEMPENHO	
	Freq. Absoluta	Freq. Relativa	Freq. Absoluta	Freq. Relativa
SIM	4	80%	2	40%
NÃO	1	20%	3	60%

Fonte: Elaborado pela autora da pesquisa (2016).

O vendedor A4 disse sentir dificuldades em enfrentar negações, se colocando nervoso e não lembrando de alternativas para conquistar o cliente. O mesmo foi

explanado pelos vendedores B1 e B2, que disseram ficar nervosos quando o cliente começa a criticar uma mercadoria, por exemplo. O vendedor B1 diz não saber lidar com uma negação.

Questão 19 B: “Depois de alguns atendimentos não finalizados, você mantém entusiasmo para uma próxima venda”?

Tabela 42 – Respostas baseadas na observação, referente à questão 19 B

RESPOSTA	VENEDORES COM MAIOR DESEMPENHO		VENEDORES COM MENOR DESEMPENHO	
	Freq. Absoluta	Freq. Relativa	Freq. Absoluta	Freq. Relativa
SIM	4	80%	1	20%
NÃO	1	0%	4	80%

Fonte: Elaborado pela autora da pesquisa (2016).

Embora um pouco difícil observar essa variável, ficou perceptível, no vendedor A1, que esse poderia se desanimar com vendas não finalizadas, pois, após a venda que não finalizou, ficou reservado, não esboçou entusiasmo e passou reclamando que o movimento estava difícil, que o pessoal não estava comprando. O mesmo pode se observar entre os vendedores com menor desempenho. Não deixaram de finalizar suas vendas, mas em momentos de conversas entre equipe, reclamavam muito de queda no movimento, das dificuldades de venda, indicando serem pessoas mais propícias ao desânimo.

Tabela 43 – Respostas baseadas na entrevista, referente à questão 19 B

RESPOSTA	VENEDORES COM MAIOR DESEMPENHO		VENEDORES COM MENOR DESEMPENHO	
	Freq. Absoluta	Freq. Relativa	Freq. Absoluta	Freq. Relativa
SIM	4	80%	2	40%
NÃO	1	20%	3	60%

Fonte: Elaborado pela autora da pesquisa (2016).

Com exceção do vendedor A1, que diz mesmo relutando, em alguns momentos torna-se difícil não desanimar, todos os vendedores com maior desempenho dizem não se abalar depois de alguns atendimentos não finalizados. O vendedor A2 diz não se abalar, pois não sabe o quanto pode vender para o próximo cliente e por isso precisa estar sempre pensando positivo. Os vendedores B2 e B3 dizem não se abalar após vendas não finalizadas. Todos enfatizam que, por mais que tentem, é difícil não desanimar.

Questão 19 C: “Você se considera uma pessoa resiliente perante as objeções dos clientes”?

Tabela 44 – Respostas baseadas na observação, referente à questão 19 C

RESPOSTA	VENDEDORES COM MAIOR DESEMPENHO		VENDEDORES COM MENOR DESEMPENHO	
	Freq. Absoluta	Freq. Relativa	Freq. Absoluta	Freq. Relativa
SIM	2	40%	0	0%
NÃO	3	60%	5	100%

Fonte: Elaborado pela autora da pesquisa (2016).

Somente os vendedores A2 e A3 persistiram e mostraram diversas opções aos clientes, até encontrar uma opção que os agradasse. O vendedor A3 permaneceu por mais de 30 minutos, tentando encontrar alguma blusa que pudesse servir em uma senhora *plus size* e que tinha inúmeras observações negativas para a roupa. Nada foi encontrado, mas o vendedor não desistiu e insistiu em apresentar variedades. Já entre os vendedores com desempenho menor, observou-se que todos tinham dificuldades com as objeções dos clientes e não se empenhavam para conseguir reverter a situação de maneira convincente.

Tabela 45 – Respostas baseadas na entrevista, referente à questão 19 C

RESPOSTA	VENDEDORES COM MAIOR DESEMPENHO		VENDEDORES COM MENOR DESEMPENHO	
	Freq. Absoluta	Freq. Relativa	Freq. Absoluta	Freq. Relativa
SIM	5	100%	4	80%
NÃO	0	0%	1	20%

Fonte: Elaborado pela autora da pesquisa (2016).

Quando foram questionados se eram vendedores resilientes, nenhum deles sabia o significado da palavra, mesmo sendo um termo bastante utilizado nas reuniões de gerentes e treinamentos das equipes de vendas. Ao explicar o significado, todos os vendedores com maior desempenho, disseram ser resilientes. O vendedor A1 parece ter entendido melhor o significado, pois responde que o trabalho dele é convencer as pessoas, como poderia não ser resiliente? Já entre os vendedores com o menor desempenho, o vendedor B1 diz não lidar bem com as negações e por isso acaba não insistindo em uma situação. No entanto, todos os vendedores tiveram dificuldades com o significado de resiliência.

5.3 Análise dos dados do estudo

A análise dos dados do estudo está centrada nos oito atributos, definidos na pesquisa e nas observações do comportamento dos vendedores, conforme descrito no decorrer deste estudo. Cabe destacar que os dados da entrevista foram relativizados, ou seja, complementam o estudo, não sendo uma evidência comprovada. Pois, conforme já apresentado, os mesmos não se mostraram coerentes nos relatos de suas entrevistas com as atitudes apresentadas durante o período de observação.

O processo de análise, ou seja, confrontar os dados obtidos na observação dos vendedores no processo de compra em relação à teoria que fundamenta os atributos analisados, apresenta um outro elemento: o atributo plenamente desenvolvido. Pois, para efeito de análise, o estudo determinou que cada atributo deveria ter pontuação

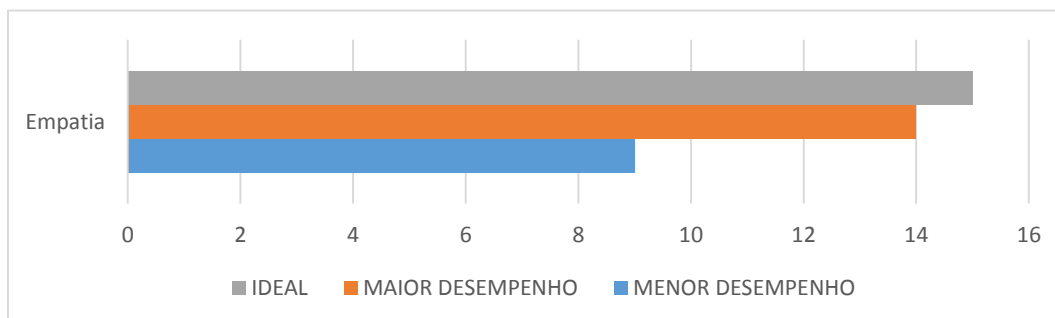
máxima para todos os vendedores avaliados. Logo, se em cada atributo existe 3 subcategorias (correspondente a cada pergunta), cada vendedor deveria ter pontuação máxima, ou seja, 3 pontos. Podendo cada grupo de vendedores (5 em cada grupo) chegar a um máximo de 15 pontos.

Os atributos são analisados a partir do comparativo entre a pontuação máxima por atributo, 15 pontos, com cada um dos grupos de vendedores avaliados, os que venderam mais e os de menor volume em vendas, no segundo semestre de 2015. Para tanto, foram utilizados gráficos para melhor identificar os resultados.

5.3.1 Análise do atributo Empatia

Abaixo são apresentados os dados do comparativo entre a pontuação máxima e o desempenho de cada grupo de vendedor em relação ao atributo Empatia. Segue resultado da observação, conforme Gráfico 1.

Gráfico 1 – Análise da empatia



Fonte: Elaborado pela autora da pesquisa (2016).

O primeiro atributo observado buscou identificar se os vendedores em questão demonstram atenção e interesse no cliente, se conseguem entender suas necessidades e demonstrar que estão tentando ajudá-los, requisitos estes, característicos da empatia. Como o gráfico acima mostra, somente uma questão, de um vendedor com maior desempenho, teve a negativa em sua observação. Já entre os vendedores com o menor desempenho do grupo, somente nove questões tiveram uma observação positiva. O vendedor B1, por exemplo, teve todas as questões

negativas, demonstrando não dar a devida atenção ao cliente e nem entendendo o que ele está buscando ou que está na loja para ajudá-lo.

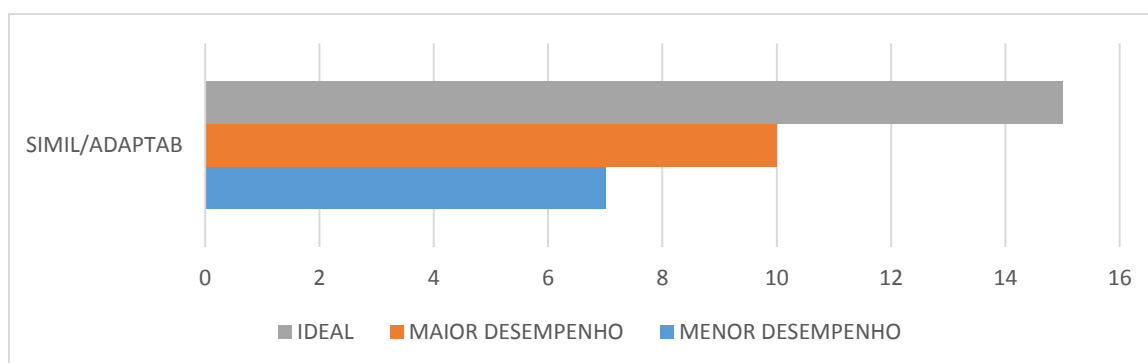
Como dizem os autores Del Prette e Del Prette (2014), a empatia pode ser definida como a capacidade de compreender o que alguém está pensando e sentindo, conseguindo comunicar, adequadamente, que compreendeu e sentiu o que a pessoa tentou passar. Portanto, este atributo deve ser muito bem desenvolvido em todos os vendedores. Se o vendedor não consegue entender o que seu cliente está procurando, não conseguirá atender suas necessidades e o cliente sairá da loja sem a compra finalizada. O vendedor B1, com todas as negativas para a empatia, foi aquele que teve o menor desempenho, entre todos os vendedores do grupo Alfa, em 2015.

Embora o vendedor A5 tenha tido uma negativa nas questões referentes a empatia, ele, mesmo não demonstrando muita atenção no seu cliente, consegue entender o que ele está querendo e mostrar que está presente para ajudá-lo. Isso compensou o atendimento e possibilitou um fechamento positivo de compra.

5.3.2 Análise dos atributos Similaridade e Adaptabilidade

Abaixo são apresentados os dados do comparativo entre a pontuação máxima e o desempenho de cada grupo de vendedor em relação aos atributos Similaridade e Adaptabilidade. Segue resultado da observação, conforme Gráfico 2.

Gráfico 2 – Análise da similaridade/adaptabilidade



Fonte: Elaborado pela autora da pesquisa (2016).

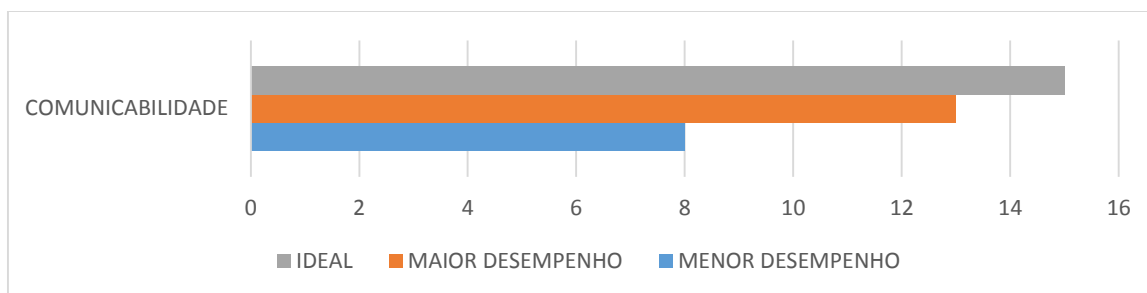
A análise desse atributo buscou identificar se os vendedores conseguiam adaptar a linguagem usada em cada atendimento, se percebiam, com facilidade, as novas necessidades que o cliente apresentava e se conseguiam adaptar seus métodos de atendimento. No que diz respeito à adaptação da linguagem usada, todos apresentaram facilidade. Sabiam adequar a maneira de falar com cada cliente e todos souberam dizer, perfeitamente, como faziam isso. Porém, todos os vendedores apresentaram certa dificuldade ao terem que mudar um pouco o método (estilo) de atendimento, quando um cliente não se adequava às suas maneiras de atendimento. De acordo com Parente apud Freitas e Campanholo (2010), adaptar os métodos de venda permite que este atributo esteja melhor desenvolvido e, em consequência disso, ajuda a melhorar o atendimento.

Para os vendedores com maior desempenho, perceber as novas necessidades do cliente não é algo difícil, como já apresentado anteriormente. Porém A4 explana que não consegue perceber as novas necessidades do cliente, mostrando mais opções ao cliente, pois assim lhe ensinaram. Entre os vendedores com menor desempenho, perceber as novas necessidades do cliente e adaptar seus métodos de venda, é um problema entre a maioria. O B3 explana que sua introspecção o prejudica em algumas etapas de seu atendimento, como ao identificar as novas necessidades do cliente, e como diz Parente apud Freitas e Campanholo (2010), a pessoa que tem similaridade, possui uma facilidade de comunicação, facilitando o atendimento.

5.3.3 Análise do atributo Comunicabilidade

Abaixo são apresentados os dados do comparativo entre a pontuação máxima e o desempenho de cada grupo de vendedor em relação ao atributo Comunicabilidade. Segue resultado da observação, conforme Gráfico 3.

Gráfico 3 – Análise da comunicabilidade



Fonte: Elaborado pela autora da pesquisa (2016).

A observação desse atributo buscou analisar se os vendedores têm facilidade de iniciar um diálogo com quem atende pela primeira vez, assim como se conseguem se expressar bem e se seus gestos, que fazem parte da comunicação, os auxiliam ou atrapalham.

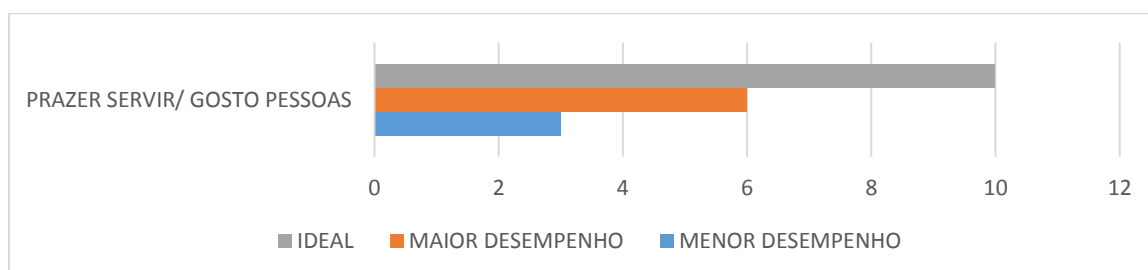
Observou-se que entre os vendedores com maior desempenho, a dificuldade está em se expressar, pois, como eles sabem muitos termos técnicos, acabam usando-os em seus atendimentos, entretanto, os clientes do grupo Alfa não conhecem esses termos e passam a não entender o que os vendedores querem dizer. Segundo os autores Del Prette e Del Prette (2014), a comunicação é muito importante, pois ela é responsável pela formação de extensas redes de contato, possibilitando trocas sociais que mantêm e alteram a sociedade. Saber comunicar-se adequadamente possibilita a fidelização do cliente.

Já entre os vendedores com menor desempenho, a dificuldade maior está na apresentação dos produtos e muitas vezes não sabem o que fazer com suas mãos. O vendedor B1 coloca que, por não ser tão delicado, acaba não demonstrando o produto para que não o desvalorize. Fazer a demonstração correta dos produtos também auxilia na venda dos mesmos, pois agrega valor à mercadoria. Como apresenta os autores Del Prette e Del Prette (2014), a comunicação não-verbal é importante, pois complementa, ilustra, regula e até substitui a comunicação verbal.

5.3.4 Análise dos atributos Prazer em Servir e Gosto por Pessoas

Abaixo são apresentados os dados do comparativo entre a pontuação máxima e o desempenho de cada grupo de vendedor em relação aos atributos Prazer em Servir e Gosto por Pessoas. Segue resultado da observação, conforme Gráfico 4.

Gráfico 4 – Análise do prazer em servir e gosto por pessoas



Fonte: Elaborado pela autora da pesquisa (2016).

Ao observar esse atributo nos vendedores, o intuito era de analisar se eles sentiam prazer em servir as pessoas, apresentando felicidade e entusiasmo ao fazer o atendimento e observando se mostravam todos os produtos, ajudando a vestir o cliente e dando dicas de como usar as peças.

Para os vendedores com maior desempenho, duas negativas estavam na demonstração de entusiasmo ao atender o cliente, e as outras duas na apresentação de vários produtos da loja, ajudando o cliente a vestir as peças e dando dicas de como usá-las.

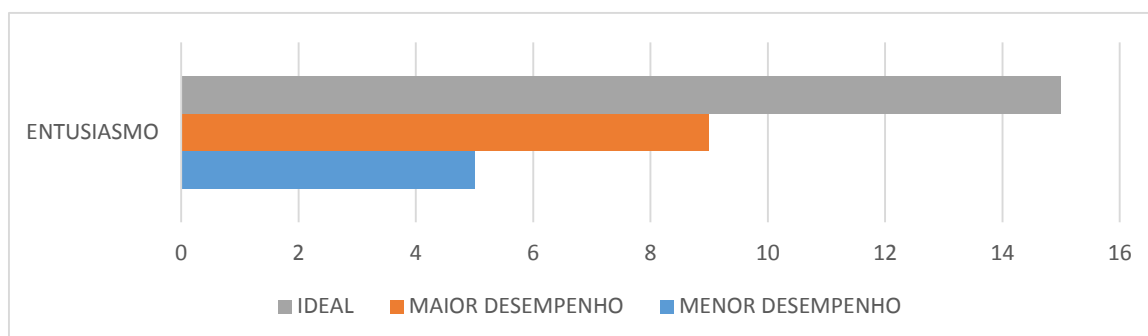
Para os autores Neto e Trafane, 2009, é preciso gostar de ajudar as pessoas e conseguir transparecer que está gostando de ajudá-la. Mostrar entusiasmo é uma maneira excelente de demonstrar ao cliente que está sendo prazeroso servi-lo. Segundo o dicionário Aurélio apud Libâneo (1998), entusiasmo é uma inspiração, uma dedicação ardente, portanto, deve estar presente em um vendedor qualificado. As atitudes do vendedor A5, vão contra ao que se diz fundamental conter em um vendedor qualificado, como já apresentado anteriormente.

O mesmo acontece entre os vendedores com menor desempenho. Entre eles as dificuldades estão em duas questões. Somente o vendedor B5 demonstra felicidade e entusiasmo ao atender o cliente, os demais acreditam que sorrir seja o demonstrativo de felicidade e entusiasmo. Também sentem que a timidez, como explana o vendedor B3, os impede, muitas vezes, de mostrar mais produtos ao cliente.

5.3.5 Análise do atributo Entusiasmo

Abaixo são apresentados os dados do comparativo entre a pontuação máxima e o desempenho de cada grupo de vendedor em relação ao atributo Entusiasmo. Segue resultado da observação, conforme Gráfico 5.

Gráfico 5 – Análise de entusiasmo



Fonte: Elaborado pela autora da pesquisa (2016).

O intuito da observação desse atributo foi de identificar se o vendedor é entusiasmado, atendendo com empolgação e, como forma disso, esgotando as possibilidades de mercadoria da loja para atender o seu cliente. Também, se o vendedor desenvolve suas demais tarefas, entusiasmado. Observa-se que tanto os vendedores com maior desempenho, quanto os com menor desempenho, não apresentam um bom resultado quanto ao entusiasmo.

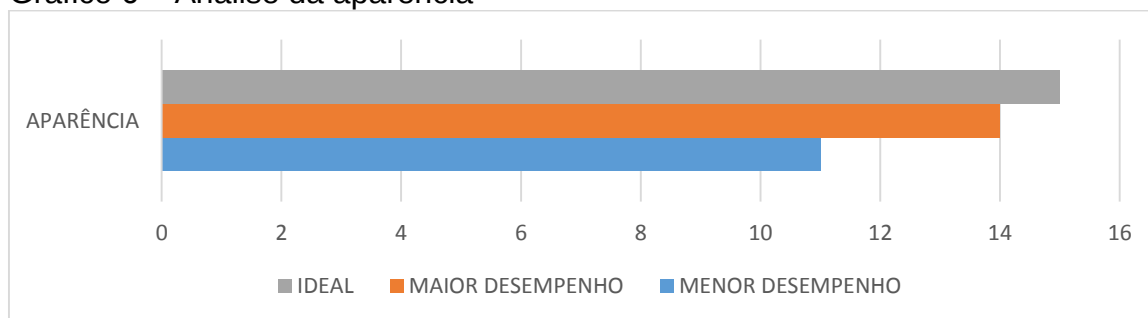
O vendedor A5 não apresentou nenhuma questão positiva. Os vendedores A1 e A4, mesmo atendendo e desempenhando suas tarefas com entusiasmo, pecam em não demonstrar mais produtos aos seus clientes. Entre os vendedores com menor desempenho, o resultado negativo predomina: a maioria não faz os seus

atendimentos com entusiasmo. Embora todos coloquem que desenvolvem as demais tarefas na loja com entusiasmo, a maioria não demonstra isso ao serem observados. Para todos os vendedores, entusiasmo é sorriso no rosto e não, como diz no dicionário Aurélio apud Libâneo (1998), um arrebatamento, uma exaltação criadora, uma inspiração e dedicação ardente.

5.3.6 Análise do atributo Aparência

Abaixo são apresentados os dados do comparativo entre a pontuação máxima e o desempenho de cada grupo de vendedor em relação ao atributo Aparência. Segue resultado da observação, conforme Gráfico 6.

Gráfico 6 – Análise da aparência



Fonte: Elaborado pela autora da pesquisa (2016).

Ao observar o atributo Aparência, o intuito era saber se os vendedores cuidavam de sua aparência, se tinham preocupação em estar bem apresentáveis e se faziam seus atendimentos com um sorriso no rosto, pois, para Parente apud Freitas e Campanholo (2010), fazem parte da aparência pessoal: roupas limpas, cabelos penteados, bom hálito, postura e sorriso simpático.

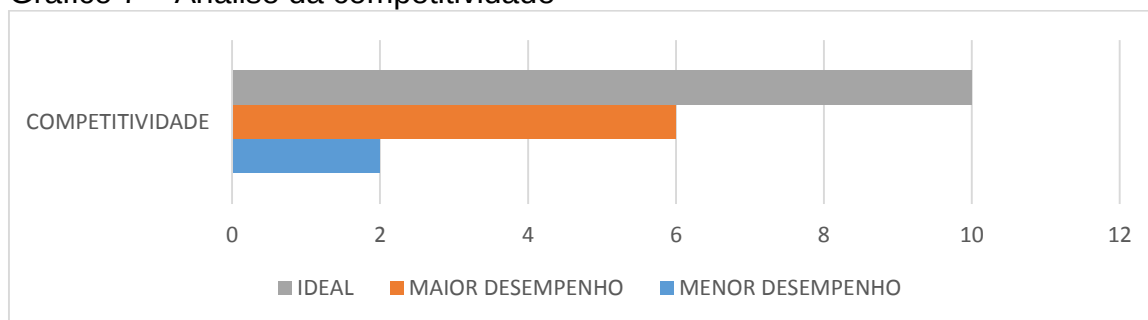
Foi possível constatar que todos se vestem de acordo com o ambiente de trabalho e se preocupam em estar bem apresentáveis, com roupas limpas, cabelos e unhas limpas, mulheres bem maquiadas. Todos dizem que se não estiverem bem, também não conseguirão passar uma boa impressão aos seus clientes.

Da análise desse atributo, notou-se que, dentre os vendedores com menor desempenho, o atendimento não é feito com um sorriso no rosto.

5.3.7 Análise do atributo Competitividade

Abaixo são apresentados os dados do comparativo entre a pontuação máxima e o desempenho de cada grupo de vendedor em relação ao atributo Competitividade. Segue resultado da observação, conforme Gráfico 7.

Gráfico 7 – Análise da competitividade



Fonte: Elaborado pela autora da pesquisa (2016).

Para analisar se os vendedores são competitivos, foi observado se ficava explícito que se sentiam satisfeitos ao finalizarem as vendas e se mostravam diversas opções aos clientes para que estes não saíssem sem fazer a compra. Como dizem os autores Neto e Trafane (2009), a competitividade é um dos principais atributos que deve estar presente nos melhores vendedores, e que esses, devem ter desejo por vitória; vitória por convencer alguém; de conduzir esse alguém a fazer o que eles quiserem que faça.

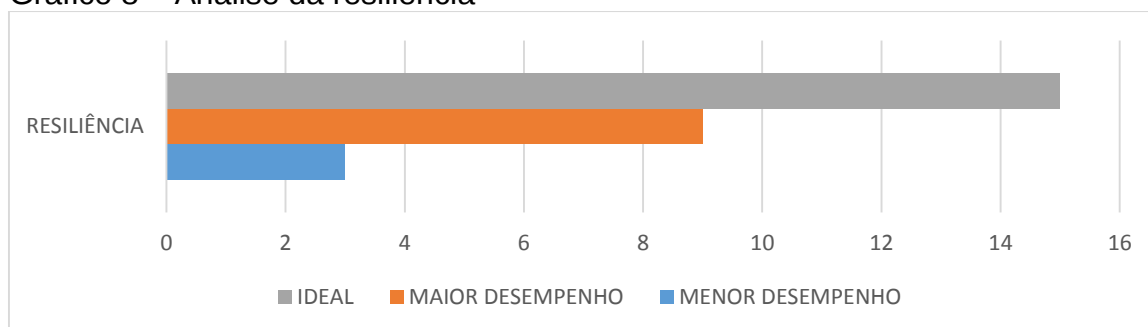
Entre os vendedores com maior desempenho, só não fica explícito a satisfação na finalização de uma venda, para o vendedor A1. Já para os demais vendedores, é facilmente observado a satisfação quando a venda é finalizada. O vendedor A2 explana que sua maior satisfação é ver seu cliente retornar e pedir para ser atendido por ele e ver que seu cliente concorda com o que ele lhe está dizendo.

Os vendedores com menor desempenho, em um geral, não demonstram serem competitivos. Suas reações não alteram muito quando finalizam a venda. Nenhum “desbrava” a loja tentando encontrar algo que o cliente possa gostar. Não fica explícita, na observação, o desejo por finalizar suas vendas.

5.3.8 Análise do atributo Resiliência

Abaixo são apresentados os dados do comparativo entre a pontuação máxima e o desempenho de cada grupo de vendedor em relação ao atributo Resiliência. Segue resultado da observação, conforme Gráfico 8.

Gráfico 8 – Análise da resiliência



Fonte: Elaborado pela autora da pesquisa (2016).

O intuito, para constatar se os vendedores são resilientes, foi de observar se eles conseguiam superar as objeções feitas pelo cliente, se se sentiam resilientes perante as objeções e se após alguns atendimentos não realizados, ainda conseguiam manter o entusiasmo para as próximas vendas.

No geral, esse atributo parece ser o mais ausente entre os vendedores. A maioria não sabia o que eram objeções e tampouco o significado da palavra resiliência. Explicando melhor o significado, puderam entender do que se tratava o atributo.

Com exceção do vendedor A5, que não demonstra ser resiliente, pois não conseguiu conduzir bem as objeções feitas pelo cliente, os demais vendedores, com

maior desempenho, dizem não desanimar depois de vendas não realizadas e o mesmo pode ser observado. Não se constroem diante da negação de seus clientes e buscam sempre alternativas para contrapor às objeções dos mesmos. Suas atitudes vão de encontro com o que defende Souza (2015), que expõe que o vendedor passa por situações desagradáveis, mas que, sendo resiliente, não desanima perante os obstáculos, sabendo que haverá altos e baixos em seu dia a dia.

Já os vendedores com menor desempenho dizem, e foi possível observar, terem muita dificuldade com o “NÃO”. Desanimam após vendas não realizadas e não sabem conduzir o diálogo quando seus clientes começam a criar obstáculos para a compra. O vendedor B1, assim como o B3 também comentou, diz se sentir inseguro quanto a argumentar sobre um produto, pois sente que não tem as informações necessárias para isso, como por exemplo, sobre seu fabricante, material de confecção, principalmente quando se trata das marcas próprias do grupo Alfa.

Essas atitudes vão contra o que dizem os autores Yunes & Szymanski e Yunes (2001 apud Yunes, 2003), pois, para eles, resiliência é uma “superação” de crises de adversidades em indivíduos. Por tanto, esses vendedores não demonstram serem resilientes.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo principal do presente estudo foi analisar os atributos utilizados pelos profissionais de vendas do grupo Alfa, durante o processo de venda. Foram analisados dez vendedores (cinco com o maior desempenho e cinco com o menor desempenho, em volume de vendas no segundo semestre de 2015). Para alcançar a finalidade principal do presente estudo, foram determinados objetivos específicos que estão descritos a seguir.

Quanto ao objetivo específico de identificar, com base na teoria, os principais atributos de venda utilizados por um vendedor qualificado, verificou-se que são oito, dentre tantos outros citados pelos autores, os atributos mais importantes, justamente por serem os mais repetidos entre eles. Identificou-se então, como atributos necessários para um profissional de vendas: empatia; similaridade/adaptabilidade; comunicabilidade; prazer em servir/gosto por pessoas; entusiasmo; aparência; competitividade e resiliência.

Quanto ao objetivo específico de identificar a influência desses oito atributos no processo de venda executados pelos vendedores do grupo Alfa, percebe-se que todos os atributos estão contidos nos vendedores do grupo. Mais desenvolvidos, porém, em uns do que em outros. Alguns atributos são quase nulos em alguns vendedores, mas no geral, estão presentes em todos os observados, indiferente do quão desenvolvidos estejam.

Quanto ao objetivo de comparar os atributos dos vendedores com maior e menor desempenho, é possível constatar que, embora um dos vendedores que tiveram um dos maiores faturamentos de 2015 esteja, no ranking desse estudo, em sétimo lugar, e que um vendedor que apresentou desempenho inferior esteja em quarto lugar, na análise geral dos atributos, os vendedores com maior desempenho são aqueles que os apresentam de maneira mais evidenciada em seus atendimentos. Entende-se então que, vendedores que têm os atributos de venda mais desenvolvidos, também obtêm melhores e maiores resultados.

É perceptível entre os vendedores do grupo Alfa que, embora todos possuam os principais atributos de venda, esses ainda não estão bem desenvolvidos em todos os profissionais. Há a necessidade de uma atenção maior no desenvolvimento da equipe de vendas do grupo.

Para que se torne possível investir no desenvolvimento da equipe de vendas, seria aconselhável sugerir, inicialmente, uma análise de todos os vendedores, para identificar aqueles com maiores dificuldades e aqueles, cujos atributos, já estejam mais desenvolvidos, e então elaborar um novo treinamento. Para aqueles que já possuem um maior desempenho e já tenha os atributos bem desenvolvidos, sugere-se um processo de reciclagem, para que se mantenham atualizados no mercado. Para aqueles com maiores dificuldades e com os atributos menos desenvolvidos, elabora-se um treinamento mais detalhado, com mais módulos, e realizado em mais de um dia, buscando, de fato, tornar o vendedor da empresa um profissional das vendas. Dessa maneira a empresa estaria seguindo os autores Castro e Neves (2010), que falam da importância de existir dois processos de treinamento: um para novos vendedores e outro para vendedores atuais; sendo que o primeiro deverá possuir muito mais informação sobre características da empresa e dos produtos, enquanto que o segundo deverá conter questões de atualização e reciclagem. Agindo dessa maneira, os treinamentos passarão a ser mais interessantes para os vendedores do grupo, que absorverão muito mais o que lhes está sendo passado.

Ainda pensando no aprimoramento dos atributos, sugere-se que nos treinamentos haja mais interpretações, do que somente exemplos falados. A elaboração de vídeos internos como forma de treinamento é uma excelente opção e podem ser feitos com os vendedores que já apresentam os atributos bem

desenvolvidos ou com as pessoas que ministram os treinamentos. Atores também podem ser boa opção, mas aumentaria o custo do treinamento. Após a passagem das teorias e dos vídeos aula, dinâmicas de grupos deveriam ser desenvolvidos para que estes vendedores possam tentar resolver um problema diário, e treinar colocar em prática os atributos que estejam sendo ensinados no treinamento. Quando questionados sobre como fazem determinada ação, a maioria dos vendedores sabem dizer na teoria, como devem proceder, mas têm dificuldades de colocar em prática.

Um treinamento específico para os gestores das equipes também seria uma sugestão para a empresa. Pois, ao conversar com os gerentes antes de observar os vendedores, percebeu-se que os mesmos acreditam que sua equipe de vendas esteja fazendo um bom trabalho e por isso não enxergam a necessidade de corrigir seus atendimentos. Vendedores explanaram não terem um acompanhamento dos seus gestores, não sabendo se estão desenvolvendo suas atividades de maneira correta ou se há o que melhorar. Gestores bem informados controlarão, de maneira eficaz, sua equipe de vendas.

Por fim, o presente estudo poderia ter sido desenvolvido de uma maneira mais aprofundada, caso houvesse um tempo maior para desenvolvimento do mesmo. Outro fator que limitou, em parte, o desenvolvimento do trabalho, foi a escassez de referencial teórico, uma vez que o tema de estudo, aparentemente, não apresenta maior aprofundamento em termos de estudo acadêmico no Brasil. A saída dos funcionários que tiveram o menor desempenho, assim como a saída de um vendedor com o segundo maior faturamento do último semestre de 2015, também limitou a pesquisa, pois inviabilizou o levantamento de dados a respeito dos mesmos. Sugere-se continuidade ao estudo, pois, com as constantes mudanças do mercado de consumo, possuir uma equipe de vendas qualificada, trará maiores resultados para o grupo Alfa.

REFERÊNCIAS

AAKER, David A.; KUMAR, V.; DAY, George S. **Pesquisa de Marketing**. Tradução de Reynaldo Cavaleiro Marcondes. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2013.

ALVAREZ, Francisco J. S.; CARVALHO, Marcos R. **Gestão Eficaz da Equipe de Vendas**: Venda mais adequando sua equipe aos clientes. 1ª ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

BARQUETTE, Stael; CHAOUBAH, Alfredo. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Saraiva, 2007.

CARMO, Antônio Sérgio Santos do. **Contratação de Recursos Humanos para a Área de Vendas**: a percepção dos dirigentes quanto às funções e ao desempenho esperado de vendedores em médias e grandes empresas do setor de comércio atacadista de bens duráveis do município de Florianópolis. Monografia (Especialização) – Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/87830>>. Acesso em: 25 ago. 2015.

CASTRO, Luciano Thomé e; NEVES, Marcos Fava. **Administração de Vendas**: Planejamento, Estratégia e Gestão. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

COBRA, Marcos. **Administração de Vendas**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2012.

DEL PRETTE, Zilda A. P.; DEL PRETTE, Almir. **Psicologia das Habilidades Sociais**: terapia, educação e trabalho. 9ª ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2012.

DEL PRETTE, Almir; DEL PRETTE, Zilda A. P. **Psicologia das Relações Interpessoais: vivência para o trabalho em grupo**. 11ª edição. Rio de Janeiro: Vozes, 2014.

FREITAS JUNIOR, José Carlos de; CAMPANHOLO, Tarcísio. O atendimento no varejo: A busca incansável por um bom atendimento – Estudo de caso a empresa sucesso em vendas. **Revista da Católica**, Uberlândia, v.2, n.4, jul./dez. 2010. Disponível em: <<http://catolicaonline.com.br/revistadacatolica2/artigosn4v2/01-administracao.pdf>>. Acesso em: 12 out. 2015.

FURNIVAL, Ariadne Chloe Mary; OUCHI, Marcos Teruo; PINTO, Euzébio Luiz. O uso da técnica cliente oculto como ferramenta de avaliação do atendimento aos usuários de bibliotecas públicas: uma experiência brasileira na graduação de Biblioteconomia. **Revista Interamericana de Biblioteconomia**, Medellin (Colômbia), v.35, n.1, 2012.

FUTRELL, Charles M. **Vendas: Fundamentos e Novas Práticas de Gestão**. Tradução de Lenke Peres e Cecília C. Bartalotti. Revisão técnica de Marcello Chiavone Pontes. 7ª ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

HAIR Jr., Joseph F.; WOLFINBARGER, Mary; ORTINAU, David J.; BUSH, Robert P. **Fundamentos de pesquisa de marketing**. Tradução de Francisco Araújo da Costa. Porto Alegre: Bookman, 2010.

LAS CASAS, Alexandre Luizzi. **Administração de Vendas**. 8ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

LIBÂNEO, José Carlos. Congressos, encontros, seminários de educação: espaços de desenvolvimento profissional ou mercado de entusiasmo? **Revista de Educação AEC**, Ano 27 - nº 109, out/dez 1998. Disponível em: www.aecbrasil.org.br. Acesso em: 17 abr. 2016.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de Marketing: foco na decisão**. 3ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de Marketing**. Edição Compacta. São Paulo: Atlas, 1996.

MOREIRA, Júlio César Tavares; GOBE, Antônio Carlos; FISCHER, César Henrique; SOUZA, José Júlio de; PASQUALE, Perroti Pietrangelo. **Administração de Vendas**. 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

NETO, Rubens Pimentel; TRAFANE, Yuri. **Venda com corpo, mente e alma**: entenda as competências que levam à excelência em vendas. São Paulo: Saraiva, 2009.

NEVES, João Adamor Dias; SOUSA, Manoel Messias de; BARBOSA, Francisco Sérgio Carneiro. Habilidades profissionais determinantes do sucesso em vendas. **REAd – Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 10, n. 5, 2004. Disponível em: <http://seer.ufrgs.br/read/article/view/41506> . Acesso em: 12 out. 2015.

SCHNEIDER, Sergio; SCHIMITT, Cláudia Job. O uso do método comparativo nas Ciências Sociais. **Cadernos de Sociologia**, Porto Alegre, v. 9, p. 49-87, 1998. Acesso em: 31 mar. 2016.

SOUZA, João Paulo. **Você sabe vender**: Como se tornar um profissional de vendas do presente e do futuro. São Paulo: Editora Ser Mais, 2015.

TEIXEIRA, Elson; TOMANINI, Cláudio; MEINBERG, José Luiz; PEIXOTO, Luiz Carlos. **Gestão de Vendas**. 4ª ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.

YUNES, Maria Ângela Mattar. Psicologia Positiva e Resiliência: o foco no indivíduo e na família. **Psicologia em Estudo**, Maringá, v.8, p.75- 84, 2003, Acesso em: 29 maio 2016.

APÊNDICE

() SIM

() NÃO

19 B – Depois de alguns atendimentos não finalizados, você mantém entusiasmo para uma próxima venda?

() SIM

() NÃO

19 C – Você se considera uma pessoa resiliente perante as objeções dos clientes?

() SIM

() NÃO

APÊNDICE 2 – Questões utilizadas para a entrevista em profundidade**VENDEDOR:** _____**DATA:** _____**EMPATIA**01 - Você demonstra atenção e interesse no cliente quando faz a abordagem? **Como?**☐ SIM ☐ NÃO

02 – Você consegue entender as reais necessidades do cliente?

☐ SIM ☐ NÃO03 - Você consegue expressar ao seu cliente que entendeu suas necessidades e que está buscando ajudar? **Como faz isso?**☐ SIM ☐ NÃO**SIMILARIDADE/ ADAPTABILIDADE**04 - Você consegue adaptar a linguagem que usa com cada cliente atendido? **Como?**☐ SIM ☐ NÃO05 - Você consegue perceber as “novas” necessidades que o cliente apresenta ao longo do processo da venda? **De que maneira?**☐ SIM ☐ NÃO06 - Você consegue adaptar os métodos que utiliza para vender, sem que ele perca sua identidade? **Como consegue isso?**☐ SIM ☐ NÃO**COMUNICABILIDADE**

07 A- Você tem facilidade em iniciar um diálogo com um cliente que atende pela primeira vez?

☐ SIM ☐ NÃO

07 B - Você consegue se expressar bem, fazendo com que o cliente entenda o que está querendo falar?

☐ SIM ☐ NÃO

08 - Os gestos e demais expressões corporais desenvolvidas por você, complementam positivamente sua comunicação com o cliente? **Por quê?**

☐ SIM ☐ NÃO

PRAZER EM SERVIR/ GOSTO POR PESSOAS

09 - Você demonstra felicidade e entusiasmo, ao fazer um atendimento ao cliente? **De que maneira?**

☐ SIM ☐ NÃO

10 - Você mostra todos os produtos da loja, ajudando o cliente a vestir as peças e, até mesmo, dando dicas de como usá-las?

☐ SIM ☐ NÃO

ENTUSIASMO

11 – Você faz seu atendimento com entusiasmo? **Como?**

☐ SIM ☐ NÃO

12 – Quando não está atendendo, você desenvolve suas demais tarefas com o mesmo entusiasmo de quando está atendendo? **Por que faz isso/ não faz?**

☐ SIM ☐ NÃO

13 – Você esgota todas as possibilidades de produtos que tem na loja, mostrando para seu cliente, para que ele saia realizado da loja? **Como?**

☐ SIM ☐ NÃO

APARÊNCIA

14 – Você cuida de sua aparência, vestindo roupas limpas e de acordo com o ambiente de trabalho?

☐ SIM ☐ NÃO

15 – Você se preocupa de estar com a aparência sempre bem cuidada (cabelos limpos, bem penteados, bem maquiada, unhas cuidadas e bom hálito)? **Por quê?**

☐ SIM ☐ NÃO

16 – Você atende seu cliente sempre com um sorriso no rosto? **Por que?**

☐ SIM ☐ NÃO

COMPETITIVIDADE

17 – É explícita sua satisfação quando consegue finalizar uma venda? **Como?**

☐ SIM ☐ NÃO

18 – Você mostra diversas opções ao cliente para que ele não saia da loja sem suas necessidades atendidas? **Por quê?**

☐ SIM ☐ NÃO

RESILIÊNCIA

19 A- Você consegue superar uma objeção feita pelo cliente e reverter a situação de maneira positiva, mostrando um diferente produto, por exemplo?

☐ SIM ☐ NÃO

19 B – Depois de alguns atendimentos não finalizados, você mantém entusiasmo para uma próxima venda?

☐ SIM ☐ NÃO

19 C – Você se considera uma pessoa resiliente perante as objeções dos clientes? **Como?**

☐ SIM ☐ NÃO