

**INSTITUTO SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO E
ECONOMIA - ISAE/FGV**
MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

MARCELO DA ROSA FIEL

A FUNÇÃO DO VENDEDOR NO SÉCULO XXI

Curitiba
2015

MARCELO DA ROSA FIEL

A FUNÇÃO DO VENDEDOR NO SÉCULO XXI

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de MBA em Gestão Estratégica de Empresas do Instituto Superior de Administração e Economia - ISAE/FGV como requisito parcial á obtenção do título de Especialista em Gestão Estratégica de Empresas.

Orientador: Tomas Drunkenmolle

Curitiba
2015

**INSTITUTO SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO E
ECONOMIA - ISAE/FGV**
MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

A FUNÇÃO DO VENDEDOR NO SÉCULO XXI

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado por:

Marcelo da Rosa Fiel

E aprovado pela Coordenação Acadêmica do MBA em Gestão Estratégica de Empresas, foi aceito como requisito parcial para obtenção do certificado do curso de pós-graduação, nível de especialização, do Programa de Pós-Graduação do Instituto Superior de Administração e Economia da Fundação Getúlio Vargas.

Curitiba, novembro de 2015.

Pela Comissão Examinadora:

Professor Doutor José Carlos Franco de Abreu
Professor Coordenador do Curso de MBA do ISAE/FGV

Professor Mestre Tomas Drunkenmolle
Professor Orientador do Trabalho de Conclusão de Curso

DEDICATÓRIA

À minha família, pelo apoio incondicional

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer a Deus por estar comigo todos os dias de minha vida.

Agradeço especialmente a minha esposa Magnólia B. Fiel, e aos meus filhos Kendra B. Fiel e Kainã B. Fiel, pela compreensão, carinho e companheirismo.

Quero registrar meus agradecimentos aos meus colegas: Caio Di Nisio e Marcell Maia pelo apoio, amizade e o aprendizado mútuo que foram fundamentais para meu crescimento profissional, pessoal e para a conclusão do curso de MBA.

Por fim, mas não menos importante, agradeço à minha empregadora, Ferramentas Gerais Ltda., particularmente na pessoa do Gerente Regional, Ivandro Luiz Trevisan, pelo apoio incondicional durante esta jornada.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
2 VENDAS	11
2.1 VENDEDOR TRADICIONAL	11
2.1.1 Perfil do Profissional de Vendas.....	13
3 RELACIONAMENTO COM O CLIENTE	16
3.1 RESOLUÇÃO DE CONFLITOS	17
3.2 RELAÇÕES INTERPESSOAIS	19
3.3 COMUNICAÇÃO E RELACIONAMENTO VENDEDOR COM O COMPRADOR	20
3.4 ATENDIMENTO AO CLIENTE	22
3.5 IDENTIFICAÇÃO DO PERFIL DO NEGOCIADOR	23
4 E-COMMERCE E A FALTA DE CONTATO HUMANO ENTRE VENDEDOR E COMPRADOR	27
5 O VENDEDOR DO SÉCULO XXI	33
5.1 O DESAFIO DE VENDER NA ATUALIDADE.....	33
6 CONCLUSÃO	42
REFERÊNCIAS	44

RESUMO

Este trabalho faz parte do trabalho de conclusão de curso de MBA em Gestão Estratégica de Empresas do Instituto Superior de Administração e Economia – ISAE/FGV e intenciona apresentar uma reflexão sobre a função do vendedor no século XXI, destacando a importância do relacionamento interpessoal. No decorrer do estudo destaca-se a importância da venda face a face; demonstra as desvantagens das vendas através do comércio eletrônico (falta de contato humano entre vendedor e comprador) e; ao final analisa o perfil do vendedor do século XXI ressaltando competências necessárias a este profissional. A metodologia usada para este estudo foi através de uma revisão de literatura principalmente em livros e artigos que abordam o assunto. A pesquisa concluiu que o vendedor do século XXI precisa ser antes de tudo um gestor de negócios e um empreendedor possuidor de algumas competências básicas como o conhecimento avançado da oferta; construção de relacionamentos, capacidade de comunicação empática, orientação para resultados e por último a atitude empreendedora.

Palavras-chave: Atitude empreendedora. Comunicação empática. Vendedor do século XXI.

1 INTRODUÇÃO

Tradicionalmente o vendedor sempre foi encarado como um agente cujo principal propósito era o de comunicar valor. Essa missão era típica de um contexto onde a organização vendedora tinha um poder de barganha maior perante a um cliente que, além de não ter muitas opções para atender suas necessidades, era muito mal informado. Em um ambiente onde a demanda é maior que a oferta, quem dá as cartas é quem está na ponta da venda e não é requerida uma sofisticação maior do processo comercial (MAGALDI, 2010).

Atualmente essa dinâmica não é a mesma e isso, por si só, já não justifica o vendedor como comunicador de valor. O vendedor precisa ser não só mais técnico, como também de uma boa comunicação, de uma visão sobre o mercado que atua, conhecer a fundo os clientes e concorrentes. Ou seja, deve ser um especialista no assunto, ousado íntegro, motivador e dedicado.

Vender é uma técnica cada vez mais elaborada, que ordena dos seus praticantes muita disciplina e dedicação. A época do vendedor que era chamado de tirador de pedidos já passou, porque o mercado se modificou, os clientes estão mais exigentes, a economia globalizada expandiu as escolhas de produtos/serviços, bem como de fornecedores e de canais de vendas, desse modo, as receitas de sucesso do passado que eram passadas muitas vezes de pais para filhos já não funcionam como antigamente.

Tanto os profissionais como as empresas necessitam decididamente entender que a exemplo de várias outras profissões, para ser vendedor também é necessário ter vocação, caso contrário não terá treinamento e dedicação que consiga transformar um indivíduo num campeão de vendas, no máximo e mesmo assim com muita insistência e tempo se consegue formar um profissional mediano, o mais presumível nesse caso é que se perca tempo e dinheiro.

O vendedor precisa ter em mente que vender é um procedimento, composto por técnicas que necessitam ser domadas, isso demanda muito estudo e exercício, preferencialmente formal, pois o que mais se observa no mercado é o exercício prático, ou seja: “cola no colega, observe tudo o que ele faz que você vai aprender a vender”.

O serviço e o atendimento ao cliente surgem como um diferencial contra a concorrência em qualquer setor ou atividade. É um retorno às práticas do pequeno comerciante que conhecia todos os clientes pelo nome, sabia onde viviam, de que tipos de produto necessitavam, quando necessitavam e como gostariam que fossem entregues. Este pequeno comerciante, ao utilizar seu conhecimento a respeito do cliente, pode entregar um pacote de serviços ou produtos mais adequado às necessidades desses clientes (FERREIRA, 2008).

Segundo Peppers e Rogers (1994, p.20) “[...] Ele contava com uma espécie de marketing com banco de dados, tratando cada cliente de forma diferenciada, confiando que sabia a respeito de um determinado cliente. Ele mantinha seu banco de dados na cabeça”.

Nesse sentido, os conhecimentos e habilidades das pessoas que trabalham na empresa são cruciais à sua capacidade de corresponder às expectativas expressas na estratégia de serviços. Os funcionários que têm contato direto com os clientes são responsáveis pelo maior efeito sobre a reputação da empresa. Segundo Berry (2000), um relacionamento existe quando alguém faz uma progressão de experiências anteriores e que, provavelmente, continuarão no futuro.

Diante disso, este estudo busca apresentar uma reflexão sobre a função do vendedor no século XXI, destacando a importância do relacionamento interpessoal. Tem como objetivos específicos: destacar a importância da venda face a face; demonstrar as desvantagens das vendas através do comércio eletrônico (falta de contato humano entre vendedor e comprador) e; ressaltando a importância das competências necessárias ao vendedor do século XXI.

Para dar conta dos objetivos acima descritos, dividiu-se este estudo em seis seções principais, sendo na primeira seção a introdução com o tema, problema, objetivos e metodologia. Na segunda seção contempla-se informações relevantes sobre vendas e apresenta-se o perfil do vendedor tradicional. Na terceira seção a importância do relacionamento como cliente destacando que uma das funções do vendedor está na resolução de conflitos e a habilidade de se relacionar com as pessoas. Nesta seção também analisa-se a comunicação e o atendimento ao cliente. Na quarta seção a nível de informações que se achou relevante aborda-se as vendas e-commerce e a falta de contato humano entre vendedor e comprador neste tipo de transação. Na quinta seção um dos objetivos principais deste estudo

analisa-se o perfil do vendedor do século XXI e o desafio de se vender na atualidade. A última seção apresenta as considerações finais do estudo.

2 VENDAS

Inicialmente nesta seção busca-se apresentar algumas considerações sobre como o vendedor tradicional é visto. Analisa-se o perfil do vendedor tradicional, suas habilidades profissionais e a importância em saber ouvir e entender o cliente.

2.1 VENDEDOR TRADICIONAL

De acordo com a Associação Americana de Marketing (AMA), vender é desempenhar atividades de negócios que orientem o fluxo de bens e serviços do produtor ao consumidor final.

A atividade de vendas traz muitas vantagens para todos os envolvidos no processo. Assim, para a economia se apresenta como uma mola propulsora do sistema capitalista, cooperando com o fluxo de bens e serviços. Segundo Las Casas (2000, p. 112), “para os consumidores proporciona melhoria do padrão de vida, uma vez que as empresas esforçam-se, entre a concorrência, em obter vantagens cada vez maiores para seus clientes através do aperfeiçoamento de produtos e métodos”. (LAS CASAS, 2000, p.112).

Conforme Cobra:

O moderno homem de vendas deixa de ser um tirador de pedidos para se tornar um negociador, um gerente em seu território de vendas. Portanto, o primeiro passo na organização da força de vendas é estabelecer o perfil do homem de vendas ideal para a empresa em face dos seus desafios de mercado. (COBRA, 2000, p.112).

O primeiro passo para se montar uma equipe de vendas é estabelecer os objetivos que nortearão os trabalhos da equipe de vendas. Sendo que a estrutura da força de vendas deve atender a duas prerrogativas básicas segundo Cobra (1992, p.563) “força de vendas direta, e força de vendas indireta”. Na primeira a empresa utiliza com exclusividade os vendedores próprios que deverão visitar diretamente os clientes da empresa. E a segunda a empresa utiliza os vendedores de seus representantes ou distribuidores ou, ainda, os chamados vendedores autônomos, isto é, vendedores sem vínculo trabalhista com a empresa.

O profissional de vendas segundo Gobe et al:

Deve estar sempre avaliando as oportunidades de mercado relativas ao seu público-alvo. Além de avaliá-las, precisa quantificá-las, estimando o potencial

do mercado, pois mediante números precisos e claros, a sua tarefa de executar um plano de ação para a conquista de resultados favoráveis à sua organização torna-se muito mais fácil e apurada. (GOBE et al., 2005, p.61).

A responsabilidade dos profissionais de vendas não se limita à comercialização de produtos: suas informações e previsões são o ponto de partida para várias tarefas na organização como a compra de matérias-primas, desenvolvimento de novos produtos e o orçamento de marketing.

Muitos profissionais de vendas preferem manter um certo distanciamento quando o assunto é planejamento. Alegam que isto é burocracia e que na prática é tudo bem diferente. A experiência tem demonstrado que quando há planejamento, consegue-se avaliar melhor os pontos fortes e fracos, administrar melhor as dificuldades e sentir-se mais seguro na presença do cliente e na negociação com ele.

Cobra (2000) considera que no planejamento da força de vendas, o profissional de vendas busca traçar os objetivos da força de vendas e determinar sua prioridade. Entre os principais objetivos de um profissional de vendas, que devem ser planejados com cuidado e antecedência, estão àqueles relacionados a:

- a) Prospecção do mercado (busca e identificação de mercados potenciais a fim de se detectar indicadores precisos que serão a base do planejamento comercial);
- b) Definição do alvo (alocar prioritariamente as ações entre clientes atuais ou desenvolvimento dos potenciais);
- c) Comunicação com o mercado (enfocar as informações certas e necessárias sobre o produto ou serviço para a tomada de decisão de compra do cliente);
- d) Venda propriamente dita (desenvolvimento das técnicas de abordagem, apresentação, argumentação, resposta às objeções, fechamento da negociação e atendimento no pós-venda, ou como defende alguns autores, início da pré-venda);
- e) Coleta de informações (busca de dados que poderão ser representativos nos futuros planejamentos da empresa);
- f) Fidelização do cliente (pois a área de vendas é a que está mais próxima do cliente e de suas necessidades) (COBRA, 2000).

2.1.1 Perfil do Profissional de Vendas

Habilidades Interpessoais

O profissional de vendas gosta de estar com pessoas e de se relacionar com elas, não é apático, procura entender e conhecer cada vez mais seus clientes para compreender quais são as suas reais necessidades, possuindo a habilidade de sentir-se como o cliente sente. Se o profissional de vendas não for visto como uma pessoa simpática e agradável, o cliente não se sentirá à vontade com ele, nem para a primeira compra, muito menos para as seguintes. (GOBE et al, 2005, p. 65)

Naturalidade

O profissional de vendas deve demonstrar naturalidade, evitando abordagens mecânicas ou apresentações enlatadas. Ele deve conversar com o cliente como um amigo, mostrando sinceridade e espontaneidade, e não como uma máquina que decorou um script (COBRA, 2000).

Visão

Os desejos e as necessidades de consumo estão diretamente ligados ao comportamento dos consumidores. Desenvolver e atender a estas expectativas requer visão de futuro e de negócios (GOBE et al., 2005).

Obstinação

Vendas é uma carreira altamente desafiante e excitante, na qual as pessoas procuram estar sempre se superando. A busca incessante pelo atingimento e, muitas vezes, superação dos objetivos e metas estipulados fazem do profissional de vendas uma pessoa bastante dinâmica e obstinada por resultados (COBRA, 2000).

Identificação com o trabalho

O profissional de vendas precisa acreditar naquilo que faz e no produto que vende. Precisa gostar dele com paixão, entendê-lo com profundidade, conhecer

cada um dos seus atributos e qualidade e buscar a evolução e melhora do produto na ótica do cliente. Ele tem de acreditar que o produto que vende, de alguma forma, faz a vida do cliente melhor ou mais fácil. O profissional de vendas que não gosta do que faz que não se identifique com a arte de vender, dificilmente será bem-sucedido (GOBE ET al., 2005).

Saber ouvir e entender o cliente

O profissional de vendas não deve interromper o cliente ou querer monopolizar a conversa. Se ele não parar para prestar atenção e não demonstrar interesse pelo que o cliente está falando, além de não conseguir entender o que o cliente quer, pode estar prejudicando o relacionamento entre as partes. E, o mais importante, mesmo fazendo o papel de ouvinte, o vendedor pode tranquilamente direcionar a conversa por meio de perguntas (GOBE ET al., 2005).

O mesmo autor ainda destaca que:

De modo algum, o profissional de vendas deve adotar a estratégia de falar o tempo todo. Ele precisa ouvir interessadamente para poder compreender os pontos de vista e preocupações do cliente. A capacidade de reconhecer as necessidades do cliente é a característica mais importante do profissional de vendas. Há uma regra em vendas que diz: “o cliente pode interromper o vendedor quantas vezes quiser, mas o vendedor não pode interrompê-lo em hipótese alguma”. (GOBE et al, 2005, p. 66).

Nesse sentido, é preciso valorizar o que o cliente está dizendo, ouvir com paciência, procurar entender sua solicitação ou seu ponto de vista, e evitar ao máximo fazer interpretações e se adiantar ao que o cliente irá falar.

Aparência física

Além de gostar do que faz e respeitar seus clientes, há outros aspectos importantes para os quais o profissional de vendas deve atentar, como a aparência física, da qual o cliente irá tirar a primeira impressão sobre o produto e a empresa. Cabelo, sapatos, estilo de se vestir, roupas – se está amassada, limpa, sem combina com os acessórios, higiene, unhas, se o perfume não está em excesso; tudo isso será avaliado pelo potencial cliente juntamente com o produto em si. (GOBE et al, 2005, p. 67).

Estudos demonstram que o interlocutor formará impressões a respeito de seu vendedor (que ficarão para sempre ligadas à imagem dele e da sua empresa) no primeiro minuto do primeiro contato. Este processo se inicia depois de apenas oito segundos, o que equivale a dizer que seu cliente iniciará uma avaliação dele antes mesmo que ele possa dizer uma única palavra (BESOUCHET, 2014).

Segundo as considerações de Besouchet (2014) para ter sucesso com os vendedores, é preciso prepara-los para ter um relacionamento com os clientes orientando-os a vender a si próprios antes de qualquer outra coisa. Treine-os para vender-se desde a entrada na empresa de seu cliente, ou do seu cliente na sua própria empresa. Ajude o seu vendedor a impressionar a todos que possam ajudar a formar sua imagem pessoal. A aparência do vendedor pode ajudar ou não a vender sua imagem. Aparência é mais do que simplesmente vestir-se com roupas apropriadas: aparência é presença física, comportamento, postura corporal, adequação da voz, boas maneiras e higiene (BESOUCHET, 2014).

3 RELACIONAMENTO COM O CLIENTE

Muito se fala sobre a importância da qualidade do produto que se entrega ao cliente do marketing de conteúdo. Sim, esse é um fator decisivo para a manutenção do cliente na base, assim como as estratégias para otimizar os resultados dele. Porém, você já parou pra pensar que, sem relacionamento com o cliente é impossível alcançar resultados efetivos? Nesta seção destaca-se a importância de se manter um bom relacionamento com o cliente.

Em mercados altamente competitivos, a habilidade de reter uma base substancial de consumidores satisfeitos significa uma grande vantagem competitiva, pois a ênfase baseada na transação em vendas está sendo substituída pela ênfase baseada no relacionamento.

Para Peppers e Rogers (2000), o relacionamento vai se transformando no maior bem da empresa, à medida que as organizações se aprimoram e se esforçam para conquistar a fidelidade e ampliar o número de clientes, impulsionando o desenvolvimento do marketing de relacionamento.

Ferreira (2008, p. 12) considera que:

A estratégia de atendimento ao cliente é parte central da estratégia comercial de uma empresa, pois é ela que define sua cultura interna e projeta externamente sua imagem. Não é recente a preocupação das empresas em contar com pessoas preparadas para o desempenho eficiente de uma função, mas, nos últimos anos, cada vez mais conscientes de que seu sucesso será determinado pela qualificação de seus funcionários, as empresas passaram a atribuir maior relevância à gestão de recursos humanos, em especial no que diz respeito ao desenvolvimento das competências.

Para Durand (1998), competência diz respeito ao conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes interdependentes e necessários à consecução de determinado propósito, dentro de um contexto organizacional específico.

Diante disso, entende-se que é preciso trabalhar duro para que seu cliente se apaixone pelo vendedor todos os dias – como se fosse à primeira vez! É preciso estabelecer uma proximidade saudável com o seu cliente é a melhor forma de garantir que tudo correrá bem ao longo do ciclo dele em sua empresa.

3.1 RESOLUÇÃO DE CONFLITOS

Conflitos fazem parte da vida pessoal e profissional de qualquer indivíduo. Trata-se de uma dinâmica inerente a interação com outras pessoas. A questão mais importante é o que fazer quando ele acontece. A capacidade de administrar desavenças de maneira eficaz é um fator decisivo para seu sucesso pessoal e profissional (FERREIRA, 2009).

O gerenciamento dos conflitos organizacionais envolve o diagnóstico dos processos que os envolvem, podendo ser percebidos como prejudiciais às organizações, pois podem criar um ambiente organizacional desequilibrado, fruto da criação de situações hostis e sentimentos de desconfiança por parte das pessoas (RAHIM, 2002).

Assim, a vista dos autores acima citados, entende-se que o papel do líder e seu estilo de liderança são fundamentais para desenvolver e influenciar o Clima Organizacional. Contribui para a motivação da equipe, passa confiança para a empresa e o sentimento de valorização do funcionário conquistado através de respeito e credibilidade.

Ferreira (2009) conclui que a única forma de se transformar um grupo em equipe, é através da ação disciplinada, que se manifestará através de um propósito comum, com as mesmas metas de desempenho e através de uma abordagem igualitária do trabalho.

Ainda, para os mesmos autores, as equipes devem ter algumas características peculiares como papéis compartilhados, comprometimento, múltiplas funções e encorajamento para aparição de divergências e conflitos.

De acordo com Silva (2011), os conflitos podem ocorrer, no projeto, em quatro níveis diferentes: intrapessoal, interpessoal, dentro do grupo e entre grupos. O autor afirma que o conflito intrapessoal decorre de expectativas intrapessoais e profissionais não atendidas. Já o conflito interpessoal, para Silva (2011), é frequentemente causado por diferenças em personalidades, estilos, habilidades de comunicação, ou ambições pessoais divergentes. Conflito dentro do grupo refere-se a um conflito, segundo Verma (1996, apud SILVA, 2011), pode ocorrer em um ambiente de união, quando o que uma pessoa deseja fazer, é contra o que dita a norma do grupo. Conflito entre grupos ocorre quando uma equipe ou grupo compete

com outro e, normalmente é causado por atritos interpessoais entre os membros do grupo ou entre líderes influentes.

A comunicação clara e eficaz é uma ferramenta fundamental para solucionar conflitos, porém se há ruído na transmissão da mensagem as consequências podem ser negativas como a geração de inquietação, irritabilidade, ansiedade entre outras.

Os conflitos, muitas vezes, não são interpretados sob a ótica positiva, criação de oportunidade de correção de processos organizacionais que podem parecer funcionar a contento. Segundo Bacal (2004), conflitos que ocorrem em organizações, não necessariamente, têm que ser destrutivos, contudo, um gerenciamento eficaz deste processo, requer que todas as partes envolvidas conheçam a natureza do conflito dentro do ambiente organizacional.

É cada vez mais importante a participação da liderança na administração das emoções no ambiente corporativo. Esta importância está associada ao fato de que pessoas são os recursos mais importantes dentro de um sistema produtivo, pois pensam, agem e monitoram seus procedimentos levando em consideração o ambiente em que vivem (COBRA, 2000).

O líder atua em uma organização, tal qual em uma família. É designado gestor e precisa conscientizar-se da sua importância à medida que executa ações que são aceitas por todos os membros (GOLEMAN, 2001).

É cada vez mais importante a participação da liderança na administração das emoções no ambiente corporativo. Esta importância está associada ao fato de que pessoas são os recursos mais importantes dentro de um sistema produtivo, pois pensam, agem e monitoram seus procedimentos levando em consideração o ambiente em que vivem.

O líder atua em uma organização, tal qual em uma família. É designado gestor e precisa conscientizar-se da sua importância à medida que executa ações que são aceitas por todos os membros (GOLEMAN, 2001).

Gerenciar conflitos é entender que as situações de conflito podem ser proveitosas e com senso de oportunismo conduzi-las para o benefício do projeto. Mas também é perceber quando essas situações não têm nada para contribuir e tratá-las com precisão.

Portanto, Ferreira (2009) entende que a capacidade emocional do líder assim como sua capacidade de administrar conflitos, objeto deste estudo, é determinada por suas habilidades individuais e capacidade de influenciar os membros de sua

equipe de trabalho. Por inteligência emocional especificamente aplicada ao trabalho, entende-se a capacidade primordial de saber se relacionar, em contraponto a exclusividade premissa de conhecer bem o que se faz.

3.2 RELAÇÕES INTERPESSOAIS

A relação humana tem sido estudada como uma ciência, a ciência do comportamento humano, em seu relacionamento intra e interpessoal.

Segundo Minicucci (2001, p. 25), “as relações humanas ou interpessoais são eventos que se verificam no lar, na escola, na empresa. Quando há conflito no relacionamento interpessoal, diz-se que há problemas de Relações Humanas.”.

As relações interpessoais desenvolvem-se em decorrência do processo de interação.

O relacionamento interpessoal pode tornar-se e manter-se harmonioso e prazeroso, permitindo trabalho cooperativo, em equipe, com integração de esforços, conjugando as energias, conhecimentos e experiências para um produto maior que a soma das partes, ou seja, a tão buscada sinergia. Ou então tende a tornar-se muito tenso, conflitivo, levando à desintegração dos esforços, à divisão de energias e crescente deterioração do desempenho grupal para um estado de entropia do sistema e final dissolução do grupo (MOSCOVICI, 2002, p. 35).

Relações interpessoais e clima de grupo influenciam-se recíproca e circularmente, caracterizando um ambiente agradável e estimulante, ou desagradável e adverso, ou neutro e monótono. Cada modalidade traz satisfações ou insatisfações pessoais e grupais.

No que se refere à aquisição da competência interpessoal Moscovici (2002, p. 36), diz que:

A competência técnica para cada profissional não é posta em dúvida, claramente todos reconhecem que o profissional precisa ser competente em sua área específica de atividade. A competência interpessoal, porém, só é reconhecida para algumas categorias profissionais notórias, tais como assistência social, psicoterapia, magistério, vendas, serviços de atendimento ao público, em geral.

Competência interpessoal é a habilidade de lidar eficazmente com relações interpessoais, de lidar com outras pessoas de forma adequada às necessidades de cada uma e às exigências da situação.

Assim, um olhar, um sorriso, um gesto, uma postura corporal, um deslocamento físico de aproximação ou afastamento constituem formas não verbais de interação entre pessoas. Mesmo quando alguém vira as costas ou fica em silêncio, isto também é interação – e tem um significado, pois comunica algo aos outros. O fato de ‘sentir’ a presença dos outros já é interação (MOSCOVICI, 2002).

Os insucessos frequentes na comunicação interpessoal têm indicado, entretanto, que estes requisitos, embora compreendidos e aceitos intelectualmente, não são fáceis de serem seguidos, tanto no processo de dar *feedback* quanto no de receber feedback (MOSCOVICI, 2002).

3.3 COMUNICAÇÃO E RELACIONAMENTO VENDEDOR COM O COMPRADOR

Segundo Magaldi (2010, p.1) um dos desafios que se coloca atualmente é mostrar de forma clara todo o valor desenvolvido para o cliente é imperativo que o profissional de vendas consiga articular adequadamente sua argumentação de vendas de forma estruturada e segura.

Segundo Ferreira (2008, p.28):

A comunicação está relacionada a capacidade de ser entendido e entender a outra parte. Na comunicação de qualidade, as mensagens não se deturpam, promovendo um mútuo entendimento entre os negociadores mesmo diante de uma discordância ou impasse. Uma parte fundamental do processo é visualizar as características pessoais dos negociadores envolvidos e testar a qualidade da comunicação na negociação. As partes interpretam as informações criando ideias e modelos mentais advindos de sua capacidade de percepção e de sua experiência.

Nesse sentido, segundo o mesmo autor, não basta apenas passar a informação e esperar que o outro compreenda. É preciso verificar se após tiver recebido a informação, a interpretação da realidade é a desejada. Uma boa validação faz a comunicação ficar em sintonia com a outra parte. Uma boa comunicação faz a verdade ser entendida na sua melhor ótica, elevando o nível ético das negociações. Elevar o nível ético do processo de negociação permite o estabelecimento de compromissos factíveis e respeitados pelas partes, resultando no melhor acordo (FEREIRA, 2008).

A comunicação é um processo complexo (LITTLEJOHN, 1998), é a primeira variável presente no início de qualquer entrevista de vendas, que pode ser

provocada por uma comunicação escrita ou oral. O estilo da redação, a tonalidade da voz e o conteúdo da comunicação inicial definem, provavelmente, as primeiras impressões de uma ou ambas as partes, e poderá afetar a natureza do relacionamento que se inicia.

De acordo com Ferreira (2008, p.22):

O negociador tem dois tipos de interesses: na substância e na relação. Todo negociador quer chegar a um acordo que satisfaça seus interesses substantivos. É por isso que se negocia. Além disso, o negociador também tem interesses em seu relacionamento com o outro lado.

As melhores negociações acabam com uma resolução satisfatória para todos. É, segundo Bazerman (1998, p.33) [...] comum às negociações de sucesso terminar em trocas. “Nessas trocas, cada lado da negociação entrega ou desiste de algo menor em troca de algo maior”.

Cada vez mais pessoas trocam ideias com o intuito de modificar suas relações, cada vez que chegam a um acordo, estão negociando. A negociação depende da comunicação, e ocorre entre pessoas que representam a si ou grupos organizados.

Para Ferreira (2008, p.22):

Uma negociação distributiva envolve apenas a questão do quanto uma pessoa ganha à custa da outra. Por exemplo, tentar comprar um produto pagando sempre um preço menor que o de marcação. Neste modelo os interesses de um lado – comprar pelo menor preço são opostos com os interesses da outra parte – vender pelo melhor preço.

Negociações são mais do que uma simples luta sobre quem fica com quanto. Em uma disputa, os lados têm interesses opostos e raramente avaliam a importância e prioridades de cada um. Em nossa sociedade, a cultura do ganha ou perde faz o ponto de vista competitivo dominar o que resulta numa predominância do método distributivo em todas as negociações (BAZERMAN, 1998).

Diante disso, Ferreira (2008) destaca que para ter criatividade é importante pensar fora dos padrões comuns e um bom vendedor precisa exercitar este lado para buscar soluções para seus clientes. Soluções criativas geram mais valor, sendo possível conseguir uma fatia maior do investimento de um cliente quando se oferece uma solução melhor para seu problema.

Segundo Bazerman (2004), as pessoas fazem avaliações a partir de um valor inicial e ajustando até produzir uma decisão final. Nesta totalidade, o papel do

vendedor é de extrema importância, pois a criatividade da solução pode criar um grande valor para duas as partes (vendedor e comprador), além da qualidade de seu relacionamento com o comprador facilitar a obtenção do melhor acordo possível.

3.4 ATENDIMENTO AO CLIENTE

Segundo Bretzke (2000, p.142), atendimento significa todas as atividades que visam responder aos anseios dos clientes, seja um telefonema, uma baixa de fatura, uma reclamação, um pedido de compra ou a remessa de um texto.

A complexidade da qualidade no atendimento não se limita a ser cordial com cliente. Inclui a percepção de detalhes, da infraestrutura, a tecnologia, a qualidade das informações e acima de tudo, quem está prestando os serviços: as pessoas responsáveis pelo atendimento (ALMEIDA, 1995, p.18).

O atendimento aos clientes envolve toda a organização. Conhecer as necessidades dos clientes é fundamental para prestar um bom atendimento. Se bem pensada, a maneira como consumidores são recebidos pode fazer o sucesso da loja. Caso contrário pode ser o motivo do fracasso. Antes de optar por uns estilos mais formais, informais, ou meio termo, há que se obterem informações a respeito das vontades e hábitos dos consumidores e, principalmente, saber sobre as expectativas em relação ao produto e ao serviço oferecido (KOTLER, 2000, p.12).

Conhecer, ouvir e interagir com o cliente é dever de toda organização que quer prosperar, pois o cliente é o fator gerador de receitas e lucros. Conhecer as necessidades do cliente é vital para a permanência e crescimento da empresa no mercado (ALMEIDA, 1995).

Para Kotler,

O Marketing é a entrega de satisfação ao consumidor (satisfação das necessidades do cliente), sob a forma de lucro. O seu objetivo é atrair novos consumidores, prometendo-lhes valor superior, e manter os atuais. Clientes, concedendo-lhes satisfação. (KOTLER, 2000, p. 12).

Promover a satisfação do cliente é meta fundamental das organizações, conforme citado por Gordon (1998, p. 48), “o cliente, a pesquisa, o desenvolvimento e outras competências, deve ser o centro das estratégias de negócios”.

O atendimento agrega valor segundo a percepção do cliente, estimulando sua fidelidade, por estabelecer um padrão a que ele se habitua e, até mesmo, criando uma identificação pessoal com o atendente (GORDON, 1998).

Assim, o atendimento melhora a comunicação, fazendo com que o cliente se sinta mais à vontade para expressar suas opiniões sobre os serviços oferecidos.

Tem-se segundo Kotler (1999) muitas opções de compras no mercado, grande variedade de produtos e de pontos de venda. Se em épocas passadas o ato de consumir criava algum grau de dificuldade, o consumo, atualmente, bate à porta de nossa casa e não é raro comprarmos até mesmo o que não estamos precisando.

Segundo Ângelo e Giagrande (1999, p. 28), “é difícil saber, num mercado tão competitivo, com um cliente cada vez mais exigente e consciente de seus direitos, de tudo que compramos o que existe de mais importante, mais valoroso, mais delicado e mais gostoso do que o bom atendimento?”.

Segundo os autores, o atendimento é a interface entre o funcionário e o cliente, em que se estabelece um relacionamento interpessoal-empresa e o cliente.

Para Kotler (1999, p.19):

O atendimento pode ser desdobrado em diversos atributos: cordialidade, velocidade, conhecimento, solução de problemas, etc. E cada pessoa pode atribuir diferentes pesos a estes atributos de acordo com os diferentes momentos e contextos.

Geralmente, no contato pessoal com clientes, existem dois aspectos: o resultado concreto (o objeto que foi comprado) e o resultado subjetivo (a interação ocorrida durante o processo de venda). Os clientes valorizam este lado subjetivo e conseqüentemente percebem a diferença na qualidade do atendimento (ANGELO; GIAGRANDE, 1999, p.15).

3.5 IDENTIFICAÇÃO DO PERFIL DO NEGOCIADOR

Para que se possa ter um bom desempenho nas negociações torna-se cada vez mais necessário conhecer com maior profundidade o comportamento de um negociador, saber como este toma suas decisões e principalmente como reage sobre fortes tensões. Nesse sentido, Teixeira (2012, p.5) considera que:

Nos processos de negociação, destacam-se principalmente as habilidades técnicas (processos e métodos); as habilidades associadas ao conhecimento interpessoal dos negociadores (estilos, pontos fortes e fracos, necessidades, motivações, etc., de cada uma das partes); e o conhecimento do negócio, que é específico de cada transação, envolvendo o entendimento mínimo do assunto objeto da transação, fundamental até para

saber se a negociação foi boa ou não. Sem dúvida, a habilidade técnica tem merecido mais atenção que a habilidade interpessoal, provavelmente, a dimensão mais esquecida no processo.

Segundo Hirata (2007), para que se possa ter um bom desempenho na negociação torna-se inquestionável a necessidade de conhecer mais profundamente a mente de um negociador, saber como este toma suas decisões e principalmente como se comporta sobre fortes tensões.

Kotler (2000) ressalta que a negociação, assim como as habilidades de um bom negociador, pode ser apreendida e aperfeiçoada constantemente. Estas serviriam para o profissional alcançar os objetivos e metas a que se propõe.

Analisar de que modo o perfil psicológico de um negociador influencia em seu estilo de negociação pode abrir um novo espaço para o desenvolvimento do tema deste estudo.

Para Kotler (2000) entre as características de um negociador estão:

- Excelente relacionamento interpessoal: simpatia e bom humor.
- Capacidade de comunicação: linguagem simples, correta e atualizada, sem exageros nem exibicionismos. Torna-se importante ouvir mais do que falar, e saber a diferença entre franqueza e sinceridade. Enquanto que a primeira está relacionada à má educação, a agressividade, o “falar sem pensar”; a segunda está ligada ao raciocínio, à lealdade.
- Postura e apresentação: deve-se adequar ao ambiente e pessoa, e respeitar as diferenças culturais.
- Atitude: sugere-se uma postura proativa, objetiva e clara.
- Criatividade: requer ousadia. A busca de novas ideias, novos modos de fazer e agir com alternativas e soluções, sem criticar concorrentes, produtos e/ou serviços, constitui-se da mesma forma, como características valorizadas.
- Gosto pelo planejamento: necessidade de traçar estratégias e mensurar o que se quer e quais os objetivos a se atingir.
- Orientação por metas: a capacidade constante de se estabelecer metas e objetivos constitui-se como postura essencial para aqueles que irão negociar. Sugere-se que planos sejam traçados e que haja articulação para colocá-los em prática, com metas mensuráveis e imensuráveis.

- **Assertividade:** refere-se ao “fazer a coisa certa”. O profissional deve desenvolver a habilidade de expressar ideias, opiniões, sentimentos, valorizando seus próprios interesses, sem violar os interesses dos outros.

Ressalta-se também a importância da comunicação ao telefone, ficando atento às regras para não ser deselegante e até mesmo inconveniente. Sugere-se que o celular esteja sempre desligado em qualquer momento de negociação (KOTLER, 2000).

Segundo Becker (2000), para os princípios que regem uma boa negociação é preciso um entendimento que transcurre a modesta compreensão de um vago diálogo entre duas pessoas. Buscando mapear as qualidades de um negociador de sucesso, seus artifícios e os princípios gerais que direcionam a mesa de negociação, chegou a diferentes resultados.

Como principal conclusão, Becker (2000) recomenda que o ato de negociar incida num dom natural, algo que não pode ser apreendido. Para este autor, a negociação é uma disciplina na qual pode haver capacitação e aprendizado. Dentre as principais características que podem ser aperfeiçoadas pelo profissional, destacam-se:

- **Empatia:** Centralizar monotonamente na mesma questão pode não chegar a lugar algum numa negociação. Para Becker (2000), a arte de convencer o outro começa por aprender a entendê-lo. Portanto, o segredo ao negociar não é tentar impor o que nos convém, mas sim descobrir o que convém ao outro lado.
- **Inteligência Analítica:** O bom negociador tem a concepção de quais perguntas devem ser feitas no momento certo. Todos sabem que numa negociação existe um leque de possibilidades. Este momento flui e dá melhores resultados quando os dois lados sabem avaliá-los e considerar os pontos mais importantes. Quando só um dos lados sabe fazer isso, todos perdem (BECKER, 2000).
- **Ser Agradável:** A negociação não consiste num concurso de simpatia. Porém, a ideia centrada num negociador rígido, de expressão séria e concisa, está com os dias contados. Ele traz danos ao acordo. Negociadores tarimbados são em geral abertos. Quebram o gelo. Se os dois lados não fazem a coisa andar, a conversa pode não fluir (BECKER, 2000).

- **Maleabilidade:** Conforme destaca Becker (2000, p.4), é “melhor um mau acordo do que acordo nenhum”. Para o autor, sempre existirá uma forma de agradar a ambos os lados que participam da negociação. Concordando com os demais autores aqui citados, Becker conclui (2000) a melhor negociação é aquela na qual “os dois lados voltam contentes para casa”.

Fonseca (2012), também apresenta suas recomendações se fazem necessárias, no sentido de associar objetivos, prioridades e reais interesses a um conjunto de atitudes e comportamentos compatíveis no processo de negociação. Seriam elas: tranquilidade, calma e paciência; aparência cuidada e postura elegante; independência e autonomia; humildade e colaboração; aperto de mão confiante; amor e aceitação.

4 E-COMMERCE E A FALTA DE CONTATO HUMANO ENTRE VENDEDOR E COMPRADOR

O comércio eletrônico (CE), também conhecido como e-business, é a maneira como transações ocorrem através de redes, principalmente a internet. Pode ser entendido como o processo de comprar e vender eletronicamente bens, serviços e informação.

De acordo com Albertin (1999), o comércio eletrônico vai além da compra e venda de produtos, incluindo também um conjunto de atividades auxiliares que englobam as pesquisas de mercado, a promoção de produtos, o suporte a clientes, as novas oportunidades de negócio, etc. CURI (1999), afirma que essa nova maneira de fazer negócio mudará radicalmente as formas tradicionais de relações pessoais e comerciais.

Em todo o mundo as empresas buscam novas formas de otimizar a produção, comercialização e distribuição dos seus produtos, de forma a garantir ganhos de produtividade e redução de custos, para competir no mercado globalizado. Com a globalização, uma nova forma de negociar vem conquistando espaço em muitos países: o comércio eletrônico (COSTA & RIBEIRO, 1998).

Bransky (1999) define o comércio eletrônico como a partilha de informações, manutenção de relacionamentos e condução de transações de negócios por meio de redes de telecomunicações dentro e fora das organizações. Portanto, o comércio eletrônico é a maneira pela qual são geradas vendas, suas concretizações e a assistência ao comprador no pós-venda, tudo isso realizado on-line.

A internet oferece algumas vantagens reais para todas as empresas, inclusive para as pequenas, Porter (1999, p.84) afirma que “a tecnologia da informação está transformando o modo de operação das empresas e afetando todo o processo de criação de produtos”. A internet supera as barreiras físicas entre empresas e clientes, facilitando o acesso das organizações aos mais diferentes mercados e dos consumidores às mais diferentes empresas, eliminando assim a barreira do tempo e do espaço. Dessa forma, as empresas pequenas e médias acentuam sua competitividade em relação às grandes corporações, já que, desenvolvem a facilidade de atingir um número maior de clientes.

Para Diniz et al (2011, p.5):

Comprar pela rede virtual pode trazer várias vantagens competitivas para a empresa, pois poderá oferecer o seu produto a qualquer momento, e para o consumidor, que terá a possibilidade de encontrar várias oportunidades dos mais variados tipos de produtos e serviços, comparar preços e condições de pagamento sem sair do local para realizar a compra e receber o produto com toda a comodidade.

Porém, apesar das diversas vantagens, a compra eletrônica tem muitas desvantagens segundo o Sebrae (2013): a) vulnerabilidade de hackers para dados de cartões e senhas bancários; compras incorretas em razão da despadronização do tamanho de roupas, de calçados e outros itens do vestuário e, possíveis atrasos ou danificação do produto durante a entrega.

Diniz (2011, p.5) também destaca entre as desvantagens do comércio eletrônico:

Confiança: diversas vezes comprar em uma loja virtual confiável e renomada significa deixar de comprar com o preço mais baixo em troca de confiabilidade. Muitos consumidores ainda têm certo receio em disponibilizar seu cadastro online ou o número do cartão de crédito. Mesmo com tantos cuidados, ainda existe certo risco perfeitamente aceitável;

Negociação: existem poucos vendedores online disponíveis, o que impede os mais habilidosos negociadores de conseguir um desconto. Por outro lado, através da pesquisa, o consumidor consegue descobrir facilmente o preço mínimo de um produto e saber se está fazendo a escolha certa e um bom negócio;

Tempo: o prazo de entrega das compras, mesmo sendo em um prazo curto na maioria das vezes, pode variar de 2 até 15 dias, dependendo da forma de pagamento e do tipo de envio, que pode ser pelos correios ou transportadoras;

Frete: é preciso muita atenção no valor do frete que fará parte do preço final da compra, pois em muitas lojas o custo para envio é alto (às vezes chega a ser mais alto que o preço do próprio produto), algo que compensa comprar no comércio local (físico); e.

Garantia: é mais difícil trocar ou reparar um produto que é comprado de uma empresa cuja sede fica em uma cidade distante. Por isso, novamente entra em ação a pesquisa das características do produto, se é bom, se quebra fácil etc.

Novaes (1998) destaca como desvantagens do comércio eletrônico a possibilidade de ocorrência de fraudes, os diferentes ambientes legais de mercado, possibilidade de cópia ilegal de marcas, produtos e serviços (propriedade intelectual), violação da troca de informações entre fornecedores e compradores e desconfiança pela ausência de uma referência física.

Na visão de Goberto (2012) o relacionamento humano é extremamente fundamental para a maioria das pessoas. O resultado das compras em lojas virtuais é um processo unilateral, onde os clientes estão praticamente sozinhos e não interagem fisicamente com ninguém, no máximo digitalmente. Uma vez que diferentes pessoas cantam músicas diferentes, a falta de toque pessoal em transações online é uma desvantagem.

Algumas pessoas têm certo receio com a forma em que vai ser efetuado o pagamento de suas compras e sentem-se preocupadas em relação ao processo eletrônico de pagamento, como, por exemplo, os cartões de crédito. Não raramente são noticiados esquemas que envolvem crimes eletrônicos como clonagem de cartões e roubo de informações, praticados no ambiente virtual (GWOZDZ et al., 2014).

Além desses casos, há, conforme já se citou anteriormente os consumidores que não sentem confiança em comprar via internet, pois o produto pode não ser o esperado, ou seja, ainda existe a necessidade de ver, tocar ou experimentar o produto pessoalmente.

A entrega, do mesmo modo, é um processo que gera incertezas ao consumidor, em razão de atraso da mercadoria, danos no produto causado pelo transporte, como também do custo do frete ser, em algumas vezes, superior ao do produto, encarecendo o preço final (GWOZDZ et al., 2014).

Outro fator que pode afastar o consumidor do comércio eletrônico é o atendimento, que é um dos temas que defendemos deste estudo. Muitos clientes, que prezam pelo atendimento pessoal e orientação de um vendedor ou atendente, não dispensam as lojas físicas. Essa característica é, em geral, a mais valorizada do varejo em relação ao comércio eletrônico.

Não é novidade de que o mundo está inserido num mercado moderno e vastamente tecnológico, em que a venda online cresce a passos largos ano a ano. Tanto é que, além das empresas especializadas em vendas pela internet, grandes grupos do varejo tradicional também aderiram ao comércio online para não ficarem de fora deste mercado e atender aos diversos tipos de clientes. Entretanto, ainda uma boa parte dos clientes não abre mão do contato com o produto, ou mesmo elucidar dúvidas com o vendedor na hora da compra, o campo para esse profissional está aberto e continua promissor. Assim, a venda pessoal não desaparecerá e a figura do vendedor tem vida longa.

Tomanini (2008, p.1) destaca que:

Há algum tempo, o cenário do mercado de vendas era bem diferente deste que conhecemos hoje. Antigamente o cliente não possuía informações sobre os produtos, havia poucas opções de escolha e ele não tinha consciência dos seus direitos. O cliente era tratado apenas como “mais um” e em alguns casos era um “mal necessário”. Hoje, já existe a consciência dos direitos do consumidor, e isso faz com que ele exija e tenha opções de produtos e serviços diferenciadas.

Por outro lado, Braga (2012) destaca que pelo fato de que o mercado está virando cada vez mais seletivo, o vendedor comum acabará desaparecendo, pelo motivo de que o mesmo está perdendo espaço para o profissional de vendas qualificado. Isso se deve ao fato de que o cliente da atualidade está cada vez mais esclarecido e bem informado, não tem mais tempo a perder com profissionais que não apresentem capacidade para resolver os seus problemas. Já o vendedor profissional, que sabe bem o que faz, passa a ser a peça constitucional no processo da venda, por ajudar o cliente a comprar o produto apropriado às suas reais necessidades.

Atualmente, as empresas necessitam estudar e conhecer intensamente a concorrência, partindo para a ação cada vez mais focalizada em nichos e evitando as commodities. Elas precisam identificar os pontos fracos e fortes da concorrência e, de posse desses elementos, delinear suas táticas de atuação no mercado-alvo, montando sua equipe de vendas (TOMANINI, 2008).

Tomanini (2008) se questiona:

O que se exigirá do vendedor no futuro é muito mais que conhecer o produto, espera-se que ele transforme a venda em uma experiência memorável para o cliente e consiga destacar o que realmente agregará valor a ele – valor não é o que o produto oferece, e sim o que o cliente percebe dele, esse é o novo mundo, o das percepções. Além disso, o vendedor deve ter elevada iniciativa, motivação, atenção, organização e atualização.

Diante disso, pode-se dizer que no futuro, o vendedor será um gestor não só de seus resultados e carteira de clientes, mas igualmente da sua aptidão produtiva em todas as suas investidas: certificações imprescindíveis para atender determinado mercado, gestão de estoque, gestão ambiental, responsabilidade social, entre outros fatores que podem influenciar direta ou indiretamente no valor percebido pelo cliente em seu produto (TOMANINI, 2008).

Braga também se questiona:

Mas o que é necessário para ser um bom profissional de vendas? Como se diferenciar dos vendedores comuns? Quais atitudes devem ser adotadas para cativar clientes num mercado bastante competitivo e ter vida longa na profissão? São perguntas que merecem muita reflexão, pois o sucesso do vendedor dependerá dessas respostas. Acontece que, infelizmente, nem todo vendedor dedica uma parte do seu tempo para reflexão e com isso recebe cartão vermelho do cliente e, conseqüentemente, do seu empregador, ficando fora da competição (BRAGA, 2012, p.1).

Desse modo pode-se entender que o vendedor de sucesso possui diversas qualidades, das quais se pode destacar o fato de: ser comprometido, agir com profissionalismo e dedicação, ter autocontrole, ser auto motivado e entusiasmado, ser persistente, estar aberto para o aprendizado contínuo, adotar atitude proativa, ser planejado e organizado, ter foco e visão, ser resiliente, ser flexível e ter capacidade de relacionamento, ser comunicativo e gostar de ouvir, ser empático, ter espírito de liderança e gostar de trabalhar em equipe, ser criativo entre outros (BRAGA, 2012).

Desse modo, pode-se ver que são várias as características juntas num profissional que se tornam difíceis de serem dominadas por um só indivíduo, porém, não são impraticáveis. Para que se tenha o máximo delas, é essencial que o profissional consiga fazer de forma constante uma auto avaliação, para que fortaleça progressivamente aquelas que precisam ser melhoradas. Contudo, a dificuldade disso está no fato de os indivíduos não aceitarem o fato de que possuem pontos fracos e crerem que ser mais ou menos em diversas especialidades já dá para fazer a diferença. Pode até fazer, porém está indo ao caminho contrário ao do sucesso.

Nesse sentido, Braga (2012, p.2) considera que:

O vendedor de hoje não pode ser mais um profissional comum, recheado de características mais ou menos e focado apenas no produto ou lucro, na relação ganha-perde. Isso é passado, mas essa atitude ainda permanece fortemente gravada na mente do cliente, razão por que o vendedor, mesmo sendo um bom profissional, ainda tem a imagem arranhada. Para mudá-la, é necessário um grande esforço no início do relacionamento entre vendedor e cliente, fazendo com que este compre em primeiro lugar a imagem e credibilidade do vendedor para depois pensar no produto.

Vender no mercado atual é bem mais do que fazer com que o produto saia de suas organizações e vá para as mãos dos clientes. É resolver problemas e atender as necessidades dos clientes, adicionados de extraordinário atendimento e prestação de serviços. É seguir o cliente de perto, assistindo-lhe antes, durante e após a venda. Mas isso não é trabalho para qualquer um, ficando restrito aos profissionais que praticam a venda consultiva. São, assim, os vendedores que terão vida longa, por garantirem o seu futuro no mercado competidor sem intimidar-se frente a toda essa tecnologia, mas ao contrário fazendo dela uma intensa aliada para a sua atuação profissional e sucesso (BRAGA, 2012).

Pois para Tomanini (2008, p.2):

A empresa do futuro deverá ter o foco do cliente, e não **no** cliente, e o profissional de vendas deverá ter cada vez mais o exato perfil da empresa que representa, ou ainda mais: o exato perfil do produto que comercializa, deixando de ser um simples tirador de pedidos para ser um **gestor** da unidade de negócio sob sua responsabilidade e um **consultor** amplo e interessado para atender o cliente. Mas esse futuro do qual venho falando, é hoje, agora, é preciso começar já.

Além disso, também a avaliação desse profissional necessitará ser distinta. A empresa não deve avaliar apenas o resultado financeiro ou o volume de suas vendas, mas também resultados, como: a retenção de clientes, captação de clientes que geram mais rentabilidade, venda de soluções completas ou integração de mais produtos aos que já se vendia a um determinado cliente, efetividade, entre outros (TOMANINI, 2008).

5 O VENDEDOR DO SÉCULO XXI

5.1 O DESAFIO DE VENDER NA ATUALIDADE

Os profissionais de vendas necessitam saber cada vez mais sobre a pessoa com quem está falando. O vendedor tem de ser, antes de tudo, um pesquisador. Segundo Gosling (2012, p.23) “um vendedor que age de maneira consultiva ganha um cliente; um vendedor que age de maneira vendedoras ganha uma venda, no máximo”.

Diante disso, nota-se uma mudança de óptica, pois há algum tempo, poderia se dizer: “eu tenho esta xícara, ela é feita de porcelana, ela não sei quê. Hoje, tenho de dizer: já pensou que, com uma xícara assim, você irá menos vezes à copa, porque ela é maior? Comporta mais chá, e tomar chá faz bem, porque é preciso consumir mais líquido para melhorar a saúde...”. Assim, é possível falar muito sem falar da xícara. Mas é preciso que sejam coisas relevantes para o cliente.

Magaldi (2014, p.115) destaca que:

Os profissionais de vendas devem se tornar supervendedores, conquistando um posicionamento diferenciado, em que sua função seja percebida como fonte de vantagem competitiva para os clientes e também para a sua organização, afinal, o efeito sobre o consumidor é o mesmo que impacta a organização: se sua atuação não for percebida como geradora de valor para a empresa, é mais vantajoso substituí-lo por tecnologia.

Em outras palavras, estar perto do cliente e tomar cafezinhos eventuais com ele não são mais suficientes. Trata-se apenas de uma pré-condição essencial para o desenvolvimento de todo e qualquer projeto comercial. Só a partir de contatos pessoais e frequentes com esse cliente é que o vendedor conseguirá enxergar os requisitos fundamentais para o êxito da venda, requisitos esses que à vezes acontece, longe dos olhos do próprio cliente.

Isso vai desde a busca de informações adicionais para compor uma oferta vencedora, ao aprofundamento do conhecimento sobre o produto que o vendedor está oferecendo, ao relacionamento com diversos parceiros internos para o desenvolvimento de soluções de valor ao cliente, entre outras atividades essenciais para que se obtenha um posicionamento adequado no processo.

Assim, o supervendedor do século XXI é visto por Magaldi (2014) mais como um gestor de negócios e como um empreendedor do que como um vendedor tradicional, cujo perfil foi desenhado como decorrência de toda essa evolução histórica. E essa visão independe do ambiente de vendas onde o profissional está inserido. É evidente que, nos ambientes de vendas ampliadas ou integradas, tal atitude é ainda mais fundamental, porém, mesmo no ambiente de vendas simples, se espera uma mudança nos padrões clássicos em função do nível de exigência consumidor atual.

Essa discussão sobre a migração do vendedor para o perfil de gestor e empreendedor de negócios não recente, mas está claro que o movimento continua traduzindo-se em uma quebra de paradigma importante para os profissionais. E, até devido aos resquícios de um passado bem diferente de hoje, muitos executivos de outras áreas das organizações ainda identificam o vendedor como um simples elemento da comunicação com o mercado, ou seja, como um dos recursos utilizados para transmitir o valor de uma oferta aos clientes.

Magaldi (2014, p.116) destaca que:

Comunicação é, sim, uma das funções básicas do vendedor, porém, é urgente que os gestores externos vão além dessa visão, sob pena de reduzir o potencial desse profissional a um tipo de ação que pode ser realizada por outros meios com mais eficiência e economia, como a própria internet ou como outras iniciativas do tipo marketing direto. O atual contexto dos negócios é muito propício tanto à irrelevância do vendedor quanto a seu posicionamento como importante fonte de vantagem competitiva, não só para a organização, mas também para seus clientes.

Acredita-se que todo tem algum tipo de talento importante. Esse talento reúne tanto habilidades como competências gerenciais (as competências se referem à qualificação profissional em um enfoque mais amplo e as habilidades são específicas e técnicas). Algumas dessas características são natas, ou seja, nós as temos como herança genética, e outras foram desenvolvidas em experiências da infância e juventude. E há ainda as que estão por se desenvolver.

De acordo com experiência pessoal a evolução profissional de um vendedor esbarra na análise sobre quais são suas lacunas de performance e o que ele faz para atenuá-las. A meta não é ser um vendedor perfeito, atendendo a todos os requisitos da lista dos sonhos. Isso provavelmente nem estará alinhado a seu estilo pessoal, mas um supervendedor, ou seja, um profissional que tenha alta

performance afinada com seu perfil pessoal. Assim, o supervendedor do século XXI não precisa, nem deve ser perfeito, até porque a perfeição não é algo humano e, portanto, tem pouca credibilidade.

Partindo disso, Magaldi (2014) elenca que entre as características do supervendedor estão o conhecimento avançado da oferta; a construção de relacionamentos; a capacidade de comunicação empática; a orientação para resultados e a atitude empreendedora.

Para Magaldi (2014, p.119):

O vendedor deve ter uma postura investigativa acerca de sua oferta, que não se limite às características intrínsecas do bem, mesmo considerando esse tipo de conhecimento fundamental, mas que inclua os benefícios que o bem entrega ao cliente. Alia a orientação de dentro para fora com a de fora para dentro.

Portanto, ao considerar também que o cliente se relaciona com o bem, a competência “conhecimento da oferta” tem hoje um escopo mais amplo do que o tradicional. Dominar somente as técnicas de um produto ou serviço não credencia o vendedor a ter êxito comercial porque exclui o cliente da equação.

Em relação a característica “Construção de relacionamentos de confiança” Magaldi (2014) analisa essa competência em vendas, e vê que o sinônimo de desenvolvimento de relacionamentos que visem a longo prazo e em que as partes tenham credibilidade uma com a outra.

Pessoalmente há uma série de clientes cuja conquista demandou um longo tempo. A boa notícia é que, a partir do momento em que foram construídos os fundamentos legítimos da relação, ela se tornou duradoura, o que me garantiu o acesso a um ativo muito disputado dos concorrentes: a confiança do cliente. A construção de um relacionamento estreito com um cliente constitui, realmente, um dos principais ativos de qualquer vendedor.

Na competência “capacidade de comunicação empática” é preciso destacar que não vale a pena conhecer tudo a respeito do bem que comercializa se o cliente não conseguir perceber valor naquilo. A capacidade de comunicação é uma das competências essenciais para que o cliente perceba o valor que o vendedor está lhe oferecendo, e, dessa forma, confere valor a sua própria atuação.

Capacidade de comunicação deve ser entendida como compreender, processar e transmitir informações e conhecimentos. Para que tal competência seja

plenamente desenvolvida, deve incluir a habilidade de empatia, ou seja, de se colocar no lugar do cliente. Apenas assim é possível entender se a mensagem transmitida está alinhada com o universo do cliente (MAGALDI, 2014).

Assim, a capacidade de comunicação contempla uma visão abrangente acerca da forma como o vendedor comunica ao cliente o valor que agrega.

As três primeiras competências analisadas anteriormente têm como foco específico o processo comercial: referem-se ao pacto comercial e ao relacionamento com o cliente. Esta e a próxima já têm um foco mais comportamental. Ou seja, dizem respeito especificamente à relação do vendedor com seu próprio universo e performance pessoal.

A competência “Orientação para resultados” é definida por Magaldi (2014) como a orientação que o vendedor tem para a geração de resultados efetivos para o seu negócio. Sua abrangência não se restringe exclusivamente ao atingimento das metas de vendas. Mesmo tendo em mente que tal atingimento é o elemento mais importante dessa competência, é preciso contextualizá-la dentro da geração de resultados para a empresa e dentro de sua performance pessoal. Só assim seu foco migrará de uma visão exclusivamente centrada em vendas para uma realmente orientada a resultados.

Nesse sentido, é importante resgatar a visão do vendedor como fonte de vantagem competitiva também para a organização. E, para isso, é fundamental que ele saiba o que é valor para a empresa: por exemplo, é mais importante a busca por uma fatia de mercado mais ampla ou por maior rentabilidade? Quais são os segmentos de clientes mais importantes e estratégicos para a empresa? Entre outras questões. Para que consiga desenvolver plenamente uma clara orientação a resultados é fundamental entender o significado de geração de resultados para a empresa.

A quinta competência é a “Atitude empreendedora” que tem viés comportamental: e, na opinião de Magaldi (2014, p. 124) “separa o joio do trigo”. O autor acredita que as demais competências possam ser adquiridas por meios formais (até mesmo a habilidade na construção de relacionamentos pode ser aprendida por meio de técnicas específicas de relacionamentos interpessoais), mas ter uma atitude empreendedora exige que se alie o conhecimento formal a uma vontade interior significativa. Essa competência esbarra no desejo pessoal de fazer a

diferença, notável, por exemplo, quando não se aceita passivamente um não, quando a falta de êxito nas vendas provoca inquietude.

Portanto, nenhuma das características de venda é mais importante do que uma atitude empreendedora perante as naturais adversidades do ofício. Em uma situação convencional, o vendedor recebe mais retornos negativos do que positivos na sua abordagem, ou vir mais não do que sim dos clientes é um dos fatos da vida desse profissional. Sem uma atitude empreendedora que lhe permita compreender as negativas como parte do processo de aprendizado e como fonte para as respostas positivas que virão no futuro, o profissional de vendas não conseguirá êxito em suas ações no médio e no longo prazo. Para Magaldi (2014, p.124) “um profissional carente em competências e habilidades, mas com atitude empreendedora se sairá bem. Um profissional com conhecimentos e habilidades, mas sem atitude empreendedora dificilmente terá sucesso”.

Em relação ao vendedor do futuro Gosling (2012) considera que para não haver uma sobrecarga de informações, pois se você tentar colocar tudo dentro de sua cabeça, não conseguirá acumular toda a informação do mundo. Por isso, é preciso ser seletivo quanto à informação, tanto em conteúdo quanto em duração. Pois segundo este autor, “eu posso usar minha cabeça muito mais como memória RAM do que como disco rígido. O disco, que estava na nossa cabeça, agora está externo a nós. Pesquisamos na hora que quisermos” (GOSLING, 2012, p.24).

Assim para processar tudo isso, é preciso antes de tudo de curiosidade, para captar e processar a “extelingência” como destaca Gosling (2012). Precisamos de curiosidade e prática de buscar as coisas na internet, porque buscar é uma técnica. O Google oferece programas semanais para quem quiser melhorar isso. Precisamos, sobretudo, de uma mente para realizar sinapses. Sinapse seria na visão de Gosling (2012) mais ou menos isso: “se eu leio que a Hope pretende abrir 150 lojas, posso imaginar que ela quer adotar o modelo da *Victoria's Secret*, dos Estados Unidos, que tem uma cadeia de lojas. Então, a Hope deixará de ser apenas uma fornecedora para o varejo e criará a própria rede. Se é assim, não venderá somente calcinhas. Então eu posso ir lá e dizer: “olha, você já pensou que, hoje em dia, estas balinhas de hortelã são importantes para a sedução”?”. É preciso fazer as sinapses, as ilações entre o que se lê e aquilo que se vai comentar com a pessoa. Entretanto, para fazer ilações, é preciso ter na cabeça duas informações que se juntam. Logo, a busca da informação é o passo inicial (GOSLING, 2012).

Outro exemplo que Gosling (2012) dá é se “você descobre que a cerveja de seu cliente tem sabor mais forte e amargo do que outras cervejas deduz que é uma bebida mais voltada para homens”. Mas não se deve parar aí. Temos o hiperlink, que é uma das coisas mais fascinantes que já se fez no mundo. Então, de repente, eu me vejo descobrindo, com base na informação de que a bebida é mais amarga, que as mulheres estão querendo cada vez mais assumir um papel masculino, e que, por assumirem o papel masculino, talvez o caminho certo seja abordar a cervejaria por meio do público feminino. Assim, você pode saber o que quer, na hora que der vontade, na profundidade desejada. Depois que alguém, experimenta isso, seu cérebro nunca mais volta ao tamanho original. Ele vai ser uma pessoa mais relevante num diálogo com outro indivíduo.

Walter Longo (2012) chama o vendedor “nexalista” aquele que rapidamente se inteira de todas as informações sobre quatro universos: o produto dele, a empresa à qual ele vai oferecer aquele produto, a pessoa com quem vai falar e o usuário do produto. O vendedor tem de gerar nexos entre tudo isso se quiser ser relevante e eficiente em vendas. Quanto menos ele fizer nexos entre esses quatro universos, mais a venda se circunscreverá à questão do preço.

Atualmente o cliente está mais maduro, por isso, a ineficiência das vendas é crescente. O vendedor acaba atuando como mero carregador de proposta. O comprador, então, decide baseado em preço, porque todos os concorrentes falaram bobagem igualmente. O resultado é a deterioração da marca, da qualidade. É a chamada comoditização. Então o vendedor numa profecia autorrealizável diz: “vamos tentar fazer mais barato”. A rentabilidade cai. Ao cair, cai também o investimento em propaganda e treinamento dos vendedores, que continuarão a oferecer o mesmo da mesma maneira, mas o preço terá de ser o menor.

Ao se falar em mercados novos é preciso que tanto o vendedor quanto o empreendedor tenham em mente quatro tipos de abordagens, que são funções de uma matriz que cruza o tipo de produto em termos de sua complexidade com a experiência do comprador em relação àquele produto. Assim, Longo (2012) imagina quatro quadrantes. No primeiro, o produto é inédito ou sofisticado, e é baixa a experiência da pessoa com o produto; no segundo, o produto já é conhecido, mas a experiência de quem compra é baixa; no terceiro, o produto é sofisticado ou não rotineiro, mas a experiência da pessoa é alta; no quarto quadrante, o produto é conhecido e a experiência é alta. Dependendo do quadrante em que se está situado,

será preciso uma abordagem mais fechada, ou uma abordagem mais aberta, isto é, é preciso se concentrar em mostrar o produto, sem discutir muito, porque o cliente já o conhece, ou em uma abordagem mais consultiva, ou ainda numa abordagem mais relacionadora.

Gosling (2012, p.30) cita como exemplo:

Se você quer vender máquina leitora de código de barras, que é um produto teoricamente sofisticado, para um comprador de supermercado, estará tratando com um cliente que já tem alta experiência. Então sua abordagem deverá ser completamente diferente daquela de vender um GPS para sua mãe. Ambos os produtos são eletrônicos, relativamente novos, digitais, mas, ainda que a maioria já conheça um GPS, pode ser que sua mãe não o conheça.

Outro exemplo citado por Gosling (2012) é o fato de que o iPad está vendendo muito mais para gente mais velha do que para gente nova, porque está acontecendo um fenômeno chamado *leapfrog* (pula carniça) aquela brincadeira de criança. Quem não tinha relacionamento com o computador, porque achava que era uma coisa complexa de repente achou que o iPad é uma coisa fácil que entrou no mundo digital pela última geração. O curioso é que, teoricamente o *early adopter*,¹ o que primeiro adota, seria o jovem, que puxaria os mais velhos.

Matias (2012) destaca que os mais adaptados têm mais condições de obter sucesso. Apenas é preciso ter cuidado para não ser conformista. O fato é que existe um mundo que está aí, em evolução constante, e é inútil querer mudar certos aspectos que vieram para ficar por um bom tempo, não importa se sua atividade tem a ver com tecnologia ou se é mais tradicional. Ciente de nossas limitações e preferências talvez possam contornar alguns aspectos, em algumas circunstância e por algum tempo, mas jamais pode se esperar que o mundo se adapte ao que é particularmente nosso. Nesse sentido, é preciso ter jogo de cintura e ser flexível, ser aberto e aprender com os erros, os acertos e, principalmente, com o outro, se quisermos fazer da vida um espaço de crescimento.

O vendedor também precisa se preocupar com o modo como se apresenta, isto é, com o que o cliente vê externamente, porque evita que certas defesas sejam erguidas por parte do cliente. Mas de nada adiantará que ele se fantasie como não é, porque os outros notam quando algo destoa.

¹ São pessoas que passam o dia todo descobrindo novas ideias.

Outra coisa que se deve ter mente é que todo cliente busca segurança. Eles querem contratar alguém a quem, caso surja uma dificuldade, poderão recorrer dentro da estrutura da empresa contratada. Um grande desafio que as *startups*² enfrentam, é transmitir segurança e confiança para um cliente que imagina que elas poderão quebrar da noite para o dia.

O publicitário Marcelo Gomes (2012) destaca que hoje é muito difícil conquistar fidelidade. O autor observa que, cada vez mais, as anunciantes estão se tornando infiéis aos fornecedores já conhecidos. Para cada *job*, abrem concorrência. Uma grande instituição bancária, por exemplo, tem uma conta “cartões” em uma agência de publicidade. A certa altura, o banco decidiu lançar um novo cartão de crédito e abriu concorrência para esse trabalho específico, perdendo inclusive, as vantagens de manter o fornecedor que já conhece o produto.

Talvez um comportamento assim, já que não é incomum, indique que os relacionamentos duradouros e baseados em confiança estão cada vez mais raros. Então, mais do que buscar a fidelidade do cliente, que talvez não seja um alvo factível para muitos, é preciso dedicar-lhe atenção e estar sempre presente para que ele o queira mais por perto.

Para Nelio Bilate (2012) consultor da DBM Brasil, o vendedor tem de conhecer a marca do cliente, mas isso não é mais importante do que encantar o cliente. O encantamento vem de conversar sobre a vida, sobre cada um, sobre os negócios de ambos, e ninguém precisa saber mais do que ninguém. Mas o vendedor é inseguro. Ele poderia dizer ao cliente: “Eu não conheço tanto sua marca quanto gostaria de conhecer, mas estou aqui na sua frente com a minha verdade para falar sobre minha marca e para ouvir você falar sobre a sua, e poderemos, então, interagir”.

O vendedor precisa mais do que ninguém conhecer tudo sobre sua Marca. Saber das doenças da marca, mesmo aquelas que ninguém sabe. E ele deve ter antídotos para essas enfermidades. O argumento “marca” é muito recente para o vendedor, pois ele se concentra muito no hoje e no amanhã, pouco sabe do passado, da criação da marca, das transformações por que ela passou. É um conhecimento que adicionaria qualidade a seu discurso.

²*Startups são empresas jovens, inovadoras, e com alto poder de crescimento.*

Outra coisa bem importante é que o vendedor precisa além de vender o produto fazer o pós venda também. Como diretor de vendas Bilate (2012) chegou a ter uma pessoa responsável pela venda e outra pelo pós-venda, mas isso era sempre confuso. É como se você fosse filho de dois pais: quem é o responsável? Ele acredita que o vendedor tem se de envolver com o pós-venda, pois ele foi o responsável pela promessa. Sem falar que ele tem de estar ciente de como será entregue o que ele vendeu, e isso depende da integração com outras áreas da empresa.

Portanto, a vista do exposto neste capítulo pode-se concluir que é preciso trabalhar com o produto ou o serviço de que se gosta tratar de assuntos que nos interessam, com pessoas que têm pontos em comum e em um ambiente que parece ser saudável. Reunidas essas características positivas, o resultado do nosso trabalho tende se diferenciar do trabalho de outros. Esse é um aspecto que ficou bem evidente no decorrer deste capítulo.

6 CONCLUSÃO

Este estudo teve como intuito apresentar uma reflexão sobre o papel do vendedor no século XXI. Para atingir este objetivo inicialmente apresentou-se um referencial teórico sobre o vendedor tradicional, abordando entre outros: o perfil do profissional de vendas, as habilidades interpessoais necessárias, a identificação do vendedor com o trabalho de vendas, o saber ouvir e entender o cliente e a importância da aparência física. Em outro tópico discorreu-se sobre a importância do relacionamento com o cliente, observando que em mercados altamente competitivos, a habilidade de reter uma base substancial de consumidores satisfeitos significa uma grande vantagem competitiva, pois a ênfase baseada na transação em vendas está sendo substituída pela ênfase baseada no relacionamento.

Na sequência este estudo verificou que a comunicação clara e eficaz é uma ferramenta fundamental para solucionar conflitos, porém se há ruído na transmissão da mensagem as consequências podem ser negativas como a geração de inquietação, irritabilidade, ansiedade entre outras.

Observou-se a importância que tem o atendimento aos clientes e que este envolve toda a organização. Conhecer as necessidades dos clientes é fundamental para prestar um bom atendimento. Se bem pensada, a maneira como consumidores são recebidos pode fazer o sucesso da empresa. Caso contrário pode ser o motivo do fracasso. Antes de optar por uns estilos mais formais, informais, ou meio termo, há que se obterem informações a respeito das vontades e hábitos dos consumidores e, principalmente, saber sobre as expectativas em relação ao produto e ao serviço oferecido. Conhecer, ouvir e interagir com o cliente é dever de toda organização que quer prosperar, pois o cliente é o fator gerador de receitas e lucros. Conhecer as necessidades do cliente é vital para a permanência e crescimento da empresa no mercado.

O mundo corporativo está em transição. As pessoas mudaram sua visão sobre os negócios e a própria carreira, o que impulsionou mudanças por parte das empresas. Hoje, os profissionais precisam ser cada vez mais multitarefa, vivem em uma enxurrada de informações, são questionadores e comunicam de forma rápida e informal. As empresas, por sua vez, estão mais horizontais e têm horários flexíveis, mas exigem preparo e dedicação de seus funcionários.

E por último apresentou-se um dos objetivos específicos deste estudo em analisar o comércio eletrônico e a falta de contato humano entre vendedor e comprador. Neste sentido, ao final deste tópico identificou-se que apesar das diversas vantagens, a compra eletrônica tem muitas desvantagens como vulnerabilidade de hackers para dados de cartões e senhas bancários; compras incorretas em razão da despadronização do tamanho de roupas, de calçados e outros itens do vestuário e, possíveis atrasos ou danificação do produto durante a entrega, mas, principalmente a desvantagem em relação ao atendimento. Muitos clientes, que prezam pelo atendimento pessoal e orientação de um vendedor ou atendente, não dispensam as lojas físicas. Essa característica é, em geral, a mais valorizada do varejo em relação ao comércio eletrônico.

Neste último capítulo pode-se concluir que são cinco as competências básicas que formam as bases para um vendedor bem sucedido no século XXI apto a atuar em qualquer contexto de vendas, analisando, como elas foram mudando ao longo do tempo. Essas competências são: conhecimento avançado da oferta; construção de relacionamentos, capacidade de comunicação empática, orientação para resultados e por último a atitude empreendedora.

Acredita-se que o profissional que busca a zona de conforto é, portanto, inadequado à função. Ao assumir o papel de vendedor, tenderá a estar sempre inseguro e insatisfeito, pois sempre buscará controlar um contexto que, por definição é incontrolável. Na realidade, ao vendedor cabe influenciar o ambiente para que ele produza resultados favoráveis.

De acordo com experiência pessoal a evolução profissional de um vendedor esbarra na análise sobre quais são suas lacunas de performance e o que ele faz para atenuá-las. A meta não é ser um vendedor perfeito, atendendo a todos os requisitos da lista dos sonhos. Isso provavelmente nem estará alinhado a seu estilo pessoal, mas um supervendedor, ou seja, um profissional que tenha alta performance afinada com seu perfil pessoal. Assim, o supervendedor do século XXI não precisa, nem deve ser perfeito, até porque a perfeição não é algo humano e, portanto, tem pouca credibilidade.

REFERÊNCIAS

- ALBERTIN, A.L. **Comércio eletrônico: Modelo, aspectos e contribuições para sua aplicação.** São Paulo, Atlas, 1999, 242 p.
- ANGELO, Claudio. Felisoni.; GIAGRANDE, Vera. **Marketing de Relacionamento no Varejo.** São Paulo: Atlas, 1999.
- BACAL, R. Organizational Conflict – The good, the bad, and the ugly. In: **The Journal for Quality & Participation.** EUA. 2004.
- BECKER, B.W. Values advertising research: a methological caveat. *Journal of Advertising Reserarch*, New York, v. 38. P.57, julho, 1988.
- BESOUCHET. Roberto. A aparência pessoal como parte do sucesso nos negócios. 2014. Disponível em: <http://robertolopesmotiva.blogspot.com.br/2011/01/aparencia-pessoal-como-parte-do-sucesso.html>, acesso em 22 de janeiro de 2015.
- BLACKWELL, Roger. **Comportamento do Consumidor.** São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- BOGDAN, Robert BIKLEN, Sari Knopp. **Investigação Qualitativa em Educação: Uma introdução à teoria e aos métodos.** 4 ed. Porto: Porto, 1994.
- BRANSKY, R.M. Desafios da venda direta ao consumidor pela Internet. In: Angelo, C.F., Silveira, J.A.G. *Varejo Competitivo*, São Paulo: Atlas, v.3, 1999, 248 p.
- BRAGA, Antonio. O futuro do vendedor no mercado moderno e tecnológico. 2012. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/tecnologia/o-futuro-do-vendedor-no-mercado-moderno-e-tecnologico/63054/>. Acesso em 27 julho 2015.
- COBRA, M. **Administração de Marketing** no Brasil. São Paulo. Cobra Editora, 2000. 408 p.
- COBRA, M. **Administração de Vendas.** São Paulo: Editora Atlas, 1992.
- COBRA, M. **Marketing de serviços.** São Paulo, Cobra: 2000.
- DIAS, S. R.(coord) et. al. **Gestão de Marketing.** Professores do Departamento de Mercadologia da FGV – EAESP e Convidados. São Paulo: Editora Saraiva, 2003.
- DINIZ, Leticia.; SOUZA, Livia.; CONCEIÇÃO, Luan. O COMÉRCIO ELETRÔNICO COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA DE VENDAS PARA EMPRESAS. In II ENCONTRO CIENTÍFICO E SIMPÓSIO DE EDUCAÇÃO UNISALESIANO Educação e Pesquisa: a produção do conhecimento. 2011. Disponível em: <http://www.unisaesiano.edu.br/simposio2011/publicado/artigo0093.pdf>, acesso em 23 de janeiro de 2015.

FERREIRA, Emanuel. Relacionamento interpessoal entre compradores e vendedores: troca de atendimento em vendas e o impacto na continuidade das relações comerciais. In Dissertação de Mestrado apresentada à Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, da Fundação Getulio Vargas, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Mestre em Gestão Empresarial. 2008. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/4072/ACF160.pdf?sequence=1>, acesso em 22 de janeiro de 2015.

FERREIRA, Humberto Medrado Gomes. Conflito interpessoal em equipes de trabalho (2009). Disponível em: http://www.aedb.br/seget/artigos07/1271_SEGET_2_2007_2.pdf Acesso em: 9 de janeiro de 2013.

FONSECA, C.A.M. Criatividade e comprometimento organizacional: suas relações com a percepção de desempenho no trabalho. Disponível em: Acessado em 25 de março de 2012.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos De Pesquisa**. 4ª Ed. Atlas 2002.

GOBE, A.C. et al. **Gerência de Produtos**. São Paulo. Ed.Saraiva, 2005.p. 140 - 142.

GOBERTO, Marcelo. **Desvantagens do Comércio Eletrônico**. 2012. Disponível em: <http://ecommercenews.com.br/artigos/cases/desvantagens-do-comercio-eletronico>, acesso em 22 de janeiro de 2015.

GOLEMAN, Daniel. **Trabalhando com a inteligência Emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001. .

GORDON, I. **Marketing de Relacionamento**. São Paulo: Futura, 1998.

GOSLING, Renato. **O vendedor do futuro**. São Paulo: Original, 2012.

GWOZDZ, Dayani; ROMANCINI, Josiani; FRIES, Karina. **Efeitos do Comércio**. 2011.

HIRATA, Renato. **Estilo de negociação as oito competências vencedoras**. SP: Saraiva, 2007.

KOTLER, P. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, P. **Princípios de marketing**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 2003.

KOTLER, P. **Princípios de Marketing**. São Paulo. Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip – Administração de Marketing – 10ª Edição, 7ª reimpressão – Tradução Bazán Tecnologia e Lingüística; revisão técnica Arão Sapiro. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

MAGALDI, Sandro. O perfil do vendedor de futuro: o comunicador de valor dá lugar ao criador de valor. 2010. Disponível em: <http://professor.ucg.br/SiteDocente/admin/arquivosUpload/12516/material/O%20perfil%20do%20vendedor%20de%20futuro%20-%20o%20comunicador%20de%20valor%20d%C3%A1%20lugar%20ao%20criador%20de%20valor.pdf> > Acesso em 12 de janeiro de 2015.

MAGALDI, Sandro. **Vendas 3.0**: reposicionando o vendedor, a equipe de vendas e toda a organização. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

MINICUCCI, Agostinho. **Relações Humanas**: psicologia das relações interpessoais. 6º ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MOSCOVICI, Felá. **Desenvolvimento Interpessoal**. 12º ed. Treinamento em grupo. Rio de Janeiro: José Olympio, 2002.

NOVAES, A. G. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição**: estratégica, operação e avaliação. Rio de Janeiro: Campus Elsevier, 2004.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico**. São Paulo: Atlas, 2001.

PORTER, M. E. **Competição**: estratégias competitivas essenciais – Rio de Janeiro, Campus, 1999.

PORTER, Michael E., **Estratégia Competitiva**: técnicas para análise da indústria e da concorrência. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1991.

RAHIM, M.A. Toward a theory of Managing Organizational Conflict. In The International Journal of Conflict Management, 2002.

SEBRAE. Vantagens e Desvantagens do Comércio Eletrônico. 2013. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/Vantagens-e-desvantagens-do-com%C3%A9rcio-eletr%C3%B4nico>, acesso em 22 de janeiro de 2015.

SLACK, N. CHAMBERS, S. JOHNSTON, R. **Administração da Produção**. 2º ed. São Paulo: Atlas 2002.

TEIXEIRA, Alessandra.; PEREIRA FIALHO, Francisco.; SILVA, Rafael Teixeira. A negociação, o negociador e o perfil psicológico. 2012. Disponível em: http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm_3237.pdf, acesso em 21 de janeiro de 2015.

TOMANINI, Cláudio. O vendedor do passado e o gestor do futuro. 2008. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/noticias/negocios/o-vendedor-do-passado-e-o-gestor-do-futuro/14933/>. Acesso em 27 de julho de 2015.