



**Universidade Federal de Campina Grande
Centro de Humanidades
Unidade Acadêmica de Administração E Contabilidade
Coordenação de Estágio Supervisionado**

**O PROFISSIONAL DE VENDAS CAPACITADO COMO
DIFERENCIAL COMPETITIVO NA MANUTENÇÃO E
AMPLIAÇÃO DE MERCADOS**

WELLINGTON EVANGELISTA ARAÚJO

Campina Grande 2007

WELLINGTON EVANGELISTA ARAÚJO

**O PROFISSIONAL DE VENDAS CAPACITADO COMO
DIFERENCIAL COMPETITIVO NA MANUTENÇÃO E
AMPLIAÇÃO DE MERCADOS**

Relatório de Estágio Supervisionado apresentado ao curso de Bacharel em Administração da Universidade Federal de Campina Grande, em cumprimento parcial das exigências para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. José Sebastião Rocha.

Campina Grande – 2007.

WELLINGTON EVANGELISTA ARAUJO

**O PROFISSIONAL DE VENDAS CAPACITADO COMO
DIFERENCIAL COMPETITIVO NA MANUTENÇÃO E
AMPLIAÇÃO DE MERCADOS**

Relatório aprovado em 02 de maio de 2007

**Prof. José Sebastião Rocha, Mestre.
Orientador**

**Prof. Roberto Mendoza, Mestre.
Avaliador**

**Prof. Jusciê Alves Arcanjo, Bacharel.
Avaliador**

Campina Grande – 2007.

COMISSÃO DE ESTÁGIO

Membros:

Wellington Evangelista Araujo
Aluno

Prof. José Sebastião Rocha, Mestre.
Professor Orientador

Carlos Eduardo Cavalcanti
Coordenadora de Estágio Supervisionado

Campina Grande – 2007

Dedicatória

Dedico este trabalho a todos os incansáveis profissionais de vendas que no dia-a-dia dedicam suas vidas à satisfação do cliente, transpondo as barreiras do passado e seguem firmes em busca de um futuro de vitórias.

Agradecimentos

Agradeço a Deus por me dar à honra de ter ao meu lado minha amada esposa Adriana que sempre me apoiou a nunca desistir de meus ideais e por ter dado de presente meu querido filho Calebe que é minha inspiração para enfrentar as adversidades da vida.

ARAÚJO, Wellington Evangelista. O Profissional de Vendas Capacitado Como Diferencial Competitivo na Manutenção e Ampliação de Mercados. 59 f. Relatório de Estágio Supervisionado (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal de Campina Grande, Paraíba, 2007.

Resumo

Com este trabalho busca-se mostrar que em mercados equivalentes, ou seja, empresas que concorrem em determinado segmento e que possuem tecnologia de produção e logística equiparadas, o grande diferencial competitivo é o profissional de vendas com qualificação e capacitação elevadas. A qualificação profissional do vendedor faz com que haja uma diferenciação no serviço prestado pela empresa, pois assim, a organização terá, junto a seu cliente, um profissional capaz de identificar suas necessidades reais e ajudá-los na solução de problemas pertinentes ao bom funcionamento e andamento do negócio.

O vendedor qualificado e capacitado passa a atuar como consultor comercial do cliente, pois seu conhecimento de mercado ajudará ao seu cliente direcionar sua potencialidade comercial para o atingimento de suas metas específicas.

Deste modo no mercado atual onde a tecnologia e os processos produtivos estão acessíveis a todos, o grande diferencial competitivo está na qualificação profissional. Em vendas esta é peça fundamental para a manutenção e ampliação de mercados.

Palavras-chave: Qualificação profissional – Diferencial competitivo – Consultor comercial – Manutenção e ampliação de mercados.

Abstract

With this work one searches to show that in markets equivalents, or either, companies who concur in definitive segment and that they possess equalized technology of logistic production and, the great competitive differential is the professional of sales with high qualification and qualification. The professional qualification of the salesman makes thus with that it has a differentiation in the service given for the company, therefore, the organization will have, together its customer, a professional capable to identify its real necessities and to help them in the solution of pertinent problems to the good functioning and course of the business.

The qualified and enabled salesman starts to act as consulting advertising of the customer, therefore its knowledge of market will help its customer to direct its commercial potentiality for the atingimento of its specific goals.

In this way in the current market where the productive technology and processes are accessible to all, the great competitive differential is in the professional qualification. In sales it is basic part for the maintenance and magnifying of markets.

Key-Word: Qualification Professional - Competitive Distinguishing - Consulting Advertising - Maintenance and magnifying of markets.

Sumário

1 Introdução	11
2 A organização	14
2.1 Histórico Organizacional	14
2 Fundamentação teórica	17
3.1 Surgimento e Evolução do Comercio	17
3.2 O Surgimento do Profissional de Vendas no Contexto Histórico	21
3.2.1 Nasce uma Revolução Surge um Profissional	22
3.3 A Evolução do Profissional de Vendas	26
3.3.1 Algumas Considerações sobre a relação: Vendedor, produto e mercado Consumidor	28
3.3.2 A Evolução do Mercado Exige um Profissional de Vendas Altamente Qualificado	26
3.4 O Profissional de Vendas Capacitado como Diferencial Competitivo	31
3.4.1 O que se Entendo por Diferente Competivo no Atual Mercado.....	31
3.4.2 Capacitação dos Profissionais de Vendas como Fator Diferencial	34
4 Desenvolvimento	42
4.1 Procedimentos Metodológicos	42
4.1.1 Deliniamento da Pesquisa.....	42
4.1.2 Ambiente da Pesquisa.....	44
4.2 Apresentação e Análise dos Resultados	45
4.2.1 Verificação Prática das Teoras	45
4.2.1.1 Kotler.....	45

4.2.1.2 Limão	49
5 Conclusões e Sugestões	58
5.1 Conclusões	58
5.2 Sugestões	60
6 Referências bibliográficas	62

CAPITULO I



1. Introdução

A administração mercadológica possibilita aos interessados amplo conhecimento sobre o comportamento mercadológico e suas variações e raízes o que faz com que o estudante, desta área, deslumbre-se com a cadeia mercadológica, ou de suprimentos, existente nesse “onipotente ser” chamado mercado.

Ao longo dos anos, muitos autores têm contribuído ao estudo do marketing com conceitos e teorias detalhadas sobre esta abrangente e diversificada área da administração, entre eles Kotler (2000), que define marketing como processo social por meio do qual, pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros.

Desta forma, o presente trabalho pautar-se-á no estudo das teorias referentes às melhores práticas de negociação, que devem ser aplicadas pelas empresas para que elas possuam diferencial competitivo no mercado em que atuam. Assim, será analisado como os profissionais de vendas, capacitados e qualificados, tornam-se diferencial na busca por maior participação na demanda existente. Por que esses agentes mercadológicos precisam entender o que predomina no mercado atual? Quais as novas necessidades, como elas podem ser atendidas e como as empresas precisam agir para conhecer, atender e adaptar-se a esse mercado? Qual o papel que o profissional de vendas, de alto padrão, exerce nessa contextualização? Que conhecimentos é necessário para que o vendedor passe a atuar como consultor de seu cliente? Para estas questões, o presente estudo, analisará os conceitos e teorias existentes e as verificará como essas,

aplicadas na prática, realmente contribuem para que as empresas fortaleçam-se perante seus concorrentes, tomando como estudo de caso uma empresa do ramo siderúrgico.

O estudo abordado neste trabalho, possui significativa importância para as empresas comerciais, pois serão tratados os aspectos vitais para as suas existências e permanências no mercado, visto que, conforme Kotler (2000) há nos tempos atuais a necessidade de se manter o cliente fiel aos seus produtos e serviços, para tanto é necessário desenvolver técnicas e habilidades capazes desta realização.

Do mesmo modo, verificar como a capacitação dos profissionais de vendas pode tornar-se diferencial competitivo é, acima de tudo, fazer justiça a profissionais tão dedicados aos objetivos e expectativas sobre eles lançados e que tem como ofício satisfazer as necessidades existentes no mercado em geral.

Assim, para que o estudo seja ordenado e focado na busca das respostas as questões, aqui, levantadas, estabeleceu-se como objetivo geral demonstrar como a qualificação e capacitação do profissional de vendas podem gerar diferencial competitivo para empresas concorrentes em mercados equivalentes, do mesmo modo especificamente objetiva-se:

- A) Apresentar conceitos e outros aspectos sobre a qualificação e capacitação do profissional de vendas como diferencial competitivo.
- B) Efetuar um confronto entre a prática sucedida na empresa e a literatura pertinente.
- C) Demonstrar as vantagens, ou desvantagens, existente em se investir na qualificação e capacitação da equipe de vendas, para que se obtenha diferencial competitivo.

CAPITULO II



2. A organização

Neste capítulo busca-se demonstrar um breve histórico da organização que serviu como base para os estudos práticos realizados neste trabalho

2.1 Histórico Organizacional

A empresa escolhida para o estudo, Comercial de Aços S/A, é uma empresa comercial do ramo siderúrgico situada na cidade de Campina Grande no bairro da liberdade e é uma filial de um grupo com atuação internacional e de grande expressão em seu segmento.

A Comercial de Aços S/A distribui os produtos oriundos da siderúrgica (fábrica) diretamente às lojas varejistas, atacados distribuidores e consumidores finais. Deste modo possui uma larga carteira de clientes e uma forte atuação em diversos setores como construção civil (seu principal nicho), agropecuários, aços industriais e serralharia.

Essa diversificação de nichos de mercado foi primordial para que a Comercial S/A fosse eleita como estudo de caso para nosso trabalho, visto que desde o ano de 2004 a empresa implantou um sistema de qualificação em vendas que segue os conceitos teóricos abordados por nosso estudo. Esse novo direcionamento da empresa, nasceu com a necessidade fazer frente a concorrência que no ano de 2003 passou a atuar de forma mais abrangente e forte no mercado o que exigiu da Comercial de Aços uma atuação mais profissional e competitiva por parte de seus profissionais.

A nova face do mercado direcionou a empresa a uma visão de excelência no serviço e produtos por ela oferecidos, deste modo à reformulação de sua equipe de

vendas fez-se necessário devido às novas carências mercadológicas como também a necessidade de se manter a participação nos negócios já conquistados, para tanto se tornou imprescindível à contribuição de profissionais de vendas altamente capacitados e qualificados para atuarem no novo panorama comercial.



CAPITULO III



3. Fundamentação teórica

Neste capítulo busca-se demonstrar toda base teórica que deverá fundamentar o tema proposto, alicerçando a construção dos resultados obtidos durante o desenvolvimento.

3.1. Surgimento e Evolução do Comercio

Segundo Magalhães Filho, 1987, o comércio é fruto da própria evolução das necessidades humanas, cada vez mais complexas e sofisticadas. Teve seu início mediante as trocas entre os povos ainda no estágio coletor. Há indícios de que um sistema de troca mais ou menos regular ligava comunidades na Europa Central.

Da mesma forma Cobra, 1994, ressalta a existência de práticas comerciais bem estruturadas e funcionais na Grécia, relatadas em documentos históricos.

As atividades comerciais foram impulsionadas com o surgimento do comércio como fator decorrente da necessidade crescente das civilizações agrícolas por bens e serviços, principalmente os necessários ao atendimento da demanda da sua classe dominante. O homem agrícola passou a buscar produtos não produzidos por ele mesmo para suprir suas necessidades, em primeiro momento, através do escambo, troca, onde ele oferecia algo que possuía por aquilo que não possuía, porém que estava em poder de outro, caracterizando uma atividade tipicamente comercial, mesmo que primordial.

A evolução das práticas agrícolas foi o grande propulsor da atividade comercial visto que à medida que novas técnicas eram implantadas, o homem passava a modificar o meio em que vivia criando novas necessidades a serem supridas que o levaria a buscar ferramentas, serviços e bens não disponíveis para sua realização.

Outro fator de tamanha relevância para o surgimento do comércio é citado por Barros, 1999, como fato de muitas civilizações estabelecidas em regiões não favoráveis à prática agrícola, onde o relevo e a topografia não ofereciam condições suficientes para a produção de gêneros em quantidades suficientes para a sobrevivência, forçando essas civilizações a buscarem alternativas como soluções para tais problemas.

A principal alternativa foi a comercialização de materiais e serviços que dispunham em troca de gêneros alimentícios e outros necessários a sua existência, como o caso da civilização grega e em especial os fenícios por volta do Século III a.C. Havia claramente essa carência, decorrente de sua geografia, esses povos foram impulsionados as práticas comerciais, o que passou a formar uma nova civilização com características comerciais.

Tanto Magalhães Filho, 1987, como Barros, 1999, afirmam que o surgimento do comércio faz parte na verdade da própria evolução da humanidade, pois à busca de suprimentos fez com que o homem desenvolvesse novas formas de sobrevivência. O comércio nasceu como meio supridor de recursos e alguns povos, que não tinham a capacidade produtiva, passaram a explorar de outros detentores, oferecendo a quem pudesse adquirir os frutos desses trabalhos.

Os Fenícios desenvolveram cidades comerciais como Tiro, Aradus e Simyra, no antigo Oriente Médio. Essas cidades não possuíam capacidade produtiva agrícola, porém possuíam excelentes bacias hidrográficas o que facilitava a navegação e dessa forma a comunicação com outros povos, de onde eram trazidas iguarias, insumos, metais, tecidos, plantas exóticas etc, que eram ali mesmo oferecidos à comercialização. Para de forma mais rápida, atenderem as demandas existentes os fenícios conseguiram sofisticar e desenvolver um sistema de navegação eficaz o que facilitou a captação de produtos e sua comercialização.

Contudo, essas práticas comerciais, ainda enfrentavam alguns problemas típicos e muitas vezes de difícil resolução. Como a comercialização se dava através da troca era necessário que um produto tivesse equivalência de necessidades a outro, ou seja, se um cidadão estava necessitado de uma faca ele deveria possuir algo que valesse o mesmo ou que o possuidor da faca estivesse interessado em obter. Este problema dificultava o fluir da comercialização, porém com o surgimento da moeda o metal cunhado obteve a capacidade de parametrizar os valores, ou seja, ela possui um valor em si e os outros produtos deveriam adquirir um preço possível de ser pago em moeda.

Antes da cunhagem das moedas outros produtos foram utilizados com este objetivo, porém sem grande sucesso tal como a moeda propriamente dita.

O desenvolvimento do comércio trouxe consigo profundas modificações dos meios de vida das civilizações, rotinas foram mudadas, práticas refeitas e novas técnicas adquiridas. Cidades surgiram pelo caminho das rotas comerciais, povos surgiram e povos sumiram. De acordo com Filho, 1987, as civilizações agrícolas deram lugar, pelo menos em parte, às comerciais, os artesãos também ganham notoriedade, porém uma classe em especial, nesta nova civilização, tornou-se essencial: o comerciante, tal cidadão possuía a missão de suprir as necessidades e as demandas crescentes da época. O comerciante foi o grande financiador das novas rotas comerciais, era ele quem trazia os produtos e os comercializava, sua figura era de suma importância para o perfeito funcionamento do comércio local e circunvizinho.

Durante séculos o comércio sempre esteve voltado para o suprimento das necessidades vigentes, com produção e escala pequena buscando atender as demandas de forma simplória e gradativa e o acúmulo de riqueza se dava pela capacidade de o cidadão dispor e possuir bens comerciáveis e da sua própria manutenção e sobrevivência.

Por volta do Século XVII o comércio europeu estava crescendo muito devido as descobertas das chamadas terras “d’alem mar” principalmente pelos portugueses e espanhóis juntamente com as modificações econômicas e alterações nas demandas existentes, veio o surgimento da inflação. A população dos grandes centros já constituídos passou a ter necessidades cada vez crescentes por produtos diversos, o comércio colonial e o mercantilismo, acirravam as batalhas comerciais entre as nações e a busca pelo acúmulo de riquezas, medida em metal precioso principalmente o ouro, levavam as nações a constantes manobras comerciais.

Esse novo contexto social criou na Europa as condições específicas da dinâmica econômica que iam provocar modificações profundas e radicais na estrutura de certos países, e na sua própria história da evolução humana. Condições que fizeram surgir as primeiras economias industrializadas, o mais importante passo do homem desde que criaram a agricultura. A importância desse passo seria tal que modificaria, nos séculos seguintes, a maneira de viver e as concepções de todos os homens, alterando as formas de relacionamento dos homens entre si e com a natureza, e abrindo, pela primeira vez, perspectivas de desenvolvimento ilimitado à capacidade produtiva da humanidade.

O surgimento das primeiras economias industrializadas é conhecido como Revolução Industrial.

3.2 O Surgimento do Profissional de Vendas no Contexto Histórico

O comércio surgiu como supridor das necessidades e demandas de consumo vigentes e seu nascimento foi uma evolução natural da raça humana.

À medida que o comércio evoluía a figura do comerciante se tornava mais presente e influente na sociedade, ganhando força a tal ponto de exigir do Estado a defesa de seus interesses, segundo Filho (1987).

Os comerciantes ganharam essa força quando se uniram em classe o que provocou grandes mudanças na forma de organização do Estado. Essa ascensão de simples comerciante à classe com poder social e mais tarde político, não foi totalmente pacífica e muitos choques de interesses entre estes e a classe proprietária feudal teve que ser, por muitas vezes, intermediada pelo estado na tentativa de solucionar, pacificamente, tais conflitos. A importância que passou a ser dada aos comerciantes, no sentido de atendê-los e analisar suas reivindicações, justifica-se em função do desenvolvimento da economia, pois sua missão dentro da esfera econômica era suprir as necessidades de consumo das classes.

Conforme Cobra (1994), estes comerciantes, tinham a função de repassar aos consumidores os produtos que adquiriam junto aos produtores o que lhes rendia, além dos lucros cabíveis nas transações, grande importância social.

Proporcionalmente ao crescimento comercial a demanda crescia e os comerciantes, proprietários dos negócios tinham que contratar auxiliares para realizar as atividades comerciais, captação e repasse de mercadorias. Nesse momento nasce uma nova classe funcional, o vendedor. O termo vendedor já aparece em antigos escritos

gregos, porém só é empregado, como profissão, séculos à frente com a Revolução Industrial.

Na idade média os “vendedores” eram chamados *Peddles*, coletavam produtos agrícolas nos campos e os vendiam de porta em porta nas cidades e da mesma forma coletavam produtos manufaturados nas cidades e os vendiam no campo.

Assim como os comerciantes exerciam grande papel, a importância desses “vendedores” foi tamanha para o desenvolvimento do comércio e das cidades, pois além de praticarem o comércio também levavam as últimas notícias das cidades para os campos bem como tudo o que acontecia nos arredores e era de seus conhecimentos. Os agentes comerciais também exerciam uma função primária de marketing, a detecção e identificação das necessidades e oportunidades de novos negócios, contribuindo assim, para o perfeito fluir comercial.

3.2.1 Nasce Uma Revolução Surge Um Profissional

A Revolução Industrial significou o início do processo de acumulação rápida de bens de capital, com conseqüente aumento da mecanização, *Wikipedia*. Isso se deve ao fato de o capitalismo (economia de mercado) estar como sistema econômico vigente. A característica essencial da Revolução Industrial é que antes dela o progresso econômico era sempre lento (levavam séculos para que a renda *per capita* aumentasse sensivelmente) e depois a renda per capita e a população começaram a crescer de forma acelerada nunca antes vista na história da humanidade. Por exemplo, entre 1500 e 1780 a população da Inglaterra aumentou de 3.5 milhões para 8.5, já entre 1780 e 1880 ela saltou para 36 milhões.

Esse momento revolucionário, de passagem da energia humana, hidráulica e animal para motriz, é o ponto culminante de uma evolução tecnológica, social e

econômica que vinha se processando na Europa desde a Baixa Idade Média, com particular incidência nos países onde a Reforma Protestante tinha conseguido destronar a influência da Igreja Católica: Inglaterra, Escócia, Países Baixos, Suécia. Nos países que permaneceram católicos a revolução industrial aparece, regra geral, mais tarde e num esforço declarado de copiar aquilo que se fazia nos países mais avançados (os países protestantes).

Já de acordo com a teoria de Karl Marx (1867) a Revolução Industrial, iniciada na Inglaterra, integra o conjunto das chamadas “Revoluções Burguesas” do século XVIII, responsáveis pela crise do antigo regime, na passagem do capitalismo comercial para o industrial. Os outros dois movimentos que a acompanharam foram a Independência dos Estados Unidos e a Revolução Francesa que, sob influência dos princípios iluministas, assinalam a transição da idade moderna para a idade contemporânea. Para ele, o capitalismo seria um produto da revolução industrial e não sua causa.

Com esse fato histórico marcante para a humanidade, nasce juridicamente a profissão de vendedor. Como a produção se intensificou o excedente de produção carente de mercado consumidor, gerado pela nova forma produtiva, justificou o papel econômico do vendedor.

Os mercados locais eram incapazes de absorver toda a produção industrial, o comércio começa então a se expandir e a florescer entre as cidades e mesmo internacionalmente.

Cobra (1994) destaca que a economia de escala, na produção, estimula o crescimento de mercados massivos em áreas geográficas dispersas que precisam ser alcançadas, através do trabalho do vendedor.

Este contexto revolucionário, nos meios produtivos coloca a disposição vários produtos que carecem ser consumidos. Esta necessidade faz com que as indústrias lutem, a todo custo, por mercados consumidores, pois, sem estes, toda produção seria perdida.

Essa busca a todo custo, gera uma cobrança, sufocante, por vendas aos vendedores. Contratações numerosas foram feitas o que criou mão-de-obra com baixa qualificação, com a função de “vender de qualquer jeito”, ou seja, eles tinham que sair a campo e vender, não importando se o cliente precisava realmente do produto e sim que ele comprasse e pagasse por ele.

Como a necessidade de grandes volumes de vendas era alta, por parte das empresas, os vendedores tinham que ser bons em insistir para vender os produtos aos consumidores, mesmo que o cliente não necessitasse tanto do produto. Esta pratica foi chamada de “venda por pressão”, por Cobra (1994) e de “venda matadora”, por Limão (2000), pois o vendedor se via obrigado a atingir altos volumes de vendas para, assim, garantir seu emprego, desta forma, passou a ser visto como um “matador” que só queria seu próprio benefício, a venda, não se importando com o cliente.

Limão (2000) salienta que esses “profissionais” tinham em mente apenas o ato de consumir a venda, por isso não eram valorizados pelos clientes em geral, pois não agregavam valor ao produto.

O vendedor era na maioria das vezes, uma figura menosprezada dentro das empresas, com pouco ou nenhum treinamento.

As empresas entendiam que o resultado, lucros, estava na relação equilibrada entre receita gerada pelas vendas e baixo custo de produção. O vendedor não agregava valor algum ao resultado era apenas parte integrante do processo de disponibilizar produtos no mercado.

A Revolução Industrial impôs um ritmo novo à economia, as pessoas não estavam preparadas para aquelas mudanças era tudo muito novo e muito rápido, para a época, estas transformações produtivas exigem muito dos profissionais ali inseridos e esses têm que cumprir com sua função, objetivo de serem contratados pelas indústrias.

Os vendedores da época entendiam que sua função era vender e só. Para isso era preciso fazer com que o cliente comprasse, não importando como, só que pagassem pelo que consumiam. Deste modo, as funções básicas do vendedor da época era apenas alcançar o mercado consumidor e ali tirar pedido.

Essa função se justifica, pois, era necessário encontrar mercados para o produto excedente, só assim haveria avanço comercial e econômico para as empresas. Neste contexto o vendedor era peça-chave, contudo, visto como parte integrante do produto pelas indústrias e pelo consumidor pessoa não muito agradável que seria apenas meio de acesso aos produtos.

Para Limão (2000) muitas empresas não entendem que os vendedores são os cartões de visita de seu negócio. São eles, os vendedores, que apresentam a empresa aos consumidores e dependendo de como se der esta apresentação, a imagem da empresa poderá ser boa ou desastrosa.

Porém, esse modelo de negociação perdurou por muito tempo, e ainda hoje é aplicada em algumas empresas deslocadas da nova conjuntura mercadológica, bem como por “profissionais” de vendas que insistem em não acompanhar o mercado.

A baixa qualificação profissional na imagem do vendedor que devido às características expostas, não está interessado em seu desenvolvimento profissional ou social e sim em atingir suas metas e garantir sua sobrevivência, para isso se utiliza, das mais variadas artimanhas possíveis buscando atingir seu objetivo, o que pode ser prejudicial para qualquer negocio afirma Limão (2000).

3.3 A evolução do Profissional de vendas

3.3.1 Algumas considerações sobre a relação: vendedor, produto e mercado consumidor.

O vendedor sempre desempenhou papel importante dentro das empresas comerciais, contudo, a principio, acreditava-se que o produto, tanto para os consumidores quanto para as indústrias, fosse o grande realizador do negócio, ficando pouco prestígio para o homem de vendas, Cobra (1994) afirma que a produção e o produto passaram a ser, durante um período de tempo, objeto básico da empresa, ou seja, eram os principais no processo comercial, cabendo ao vendedor fazer com que cada vez mais um maior número de consumidores conhecesse os produtos. O produto era tão bom que supriria todas as necessidades dos clientes.

Esse pensamento direcionou grande parte dos investimentos e uma corrida por qualidade do produto, a tecnologia da produção desenvolveu-se largamente ocasionando transformações gigantescas na concepção de bens de consumo. Pois, segundo esse conceito, a qualidade do produto é o grande diferencial competitivo.

Com o conceito de qualidade dos produtos em alta, o consumidor percebe que esse fator é essencial para decisão de compra e passa a ser mais exigente quanto a vários componentes do produto como aparência, durabilidade, sabor dentre outros, ou seja, o consumidor passa a ter critérios de compras mais definidos que precisam ser atendidos forçando as empresas a melhorias contínuas nos produtos.

Essa busca alavanca o avanço tecnológico que possibilitou o controle de qualidade de forma quase excelente, bem como melhorou em muito o processo produtivo. Essa tecnologia tornou-se acessível a grande maioria das empresas e os

produtos similares, ou destinados a determinado nicho de mercado, tornaram-se equivalentes no que se refere a qualidade dos produtos. Outro fator interessante é que o consumidor estabeleceu como nível qualitativo a satisfação de sua necessidade, ou seja, se o produto com uma qualidade inferior e com preço mais atrativo, suprir sua necessidade de consumo sua opção por compra será por este produto visto que ele atende sua necessidade de consumo.

Esse fator fez com que as empresas direcionassem suas estratégias para a conquista do cliente e todo o esforço administrativo de marketing buscou a fidelização da peça principal do negócio: o cliente.

Esse passa a ser o grande foco do negócio e torna-se necessário suprir sua necessidade da melhor forma possível, com o menor custo e maior rentabilidade. As empresas passam a enxergar o resultado fora da empresa, no mercado consumidor, e não apenas nos processos produtivos. Contudo para alcançar os resultados desejados é necessários compreender o mercado e suas variações e principalmente entender os clientes. Deste modo o conhecimento torna-se peça fundamental para que as empresas mantenham-se no mercado.

Drucker (1976) a única coisa que a empresa tem é o conhecimento, o resto ela busca lá fora. Dentro das empresas só existem despesas, custos e expectativa. Com esta afirmação o autor deixa claro que o resultado da empresa não está em suas dependências, mas, no mercado externo e o elo entre um e outro é o profissional de vendas, que tem como missão fazer com que o produto certo, chegue ao mercado necessitado gerando positividade no resultado da empresa.

Deste modo o profissional de vendas assume relevante importância para o negócio e passa a ser importantíssimo no que se refere à fidelização de clientes e ampliação de mercados consumidores.

3.3.2 A evolução do mercado exige um profissional de vendas altamente qualificado.

Cobra (1994) destaca que a percepção mercadológica a respeito do profissional de vendas, só é realmente efetivada a partir da década de 40 com o pós-guerra, pois, até esse período a venda pessoal já estava bastante disseminada, contudo ainda amadora e com pouca qualificação, ou seja, pouco profissionalizada. Com a publicação, na revista Harvard Business Review, do artigo “A venda de baixa pressão” o mundo dos negócios passou a destacar a importância da atuação do vendedor buscando incrementar seu esforço de vendas através de um maior profissionalismo. Contudo estas mudanças se deram de forma contínua e ainda hoje a profissionalização de vendas é um processo em evolução.

O termo profissionalização tem vários significados e o mais utilizado deles, em vendas, destaca a abordagem da orientação para o cliente, como forma de tornar a venda mais credível pela busca da satisfação do cliente.

Persona (2006) afirma que ainda existem muitos profissionais de vendas com baixa qualificação, porque até recentemente o simples fato de se vender algo simples como um refrigerante dependia da presença de um ser humano, hoje há máquinas que fazem isso. À medida que a tecnologia vai dominando os processos mais simples de transações comerciais, que não dependam de uma negociação mais elaborada ou de um contato humano, uma legião de tiradores de pedido se vê “num beco sem saída”, ou se aperfeiçoam em sua profissão, ou serão “sucateados”. Nem todos os vendedores têm migrado para essa concepção moderna de profissionalização das vendas, o mercado exige e o profissional deve buscar cada dia, aprimorar seus conhecimentos e acompanhar as tendências mercadológicas.

Quando o profissional de vendas entende que seu papel não é o de vender uma vez, mas de manter um ciclo comercial estável, também passa a investir no seu cliente e em si mesmo com informação e treinamento.

Cobra (1994) concorda com Persona quando destaca que a imagem do vendedor dos velhos tempos ainda hoje é negativa, ou seja, o vendedor carrega a imagem de “picareta” que força a venda ao cliente. No entanto, o papel do vendedor é importante como desencadeador de negócios e supridor de necessidades, proporcionando retorno aos investimentos de sua empresa e contribuindo de diversas maneiras a sociedade em que vive.

Contudo essas transformações no processo vender, não se deram, simplesmente por vontade das empresas ou por parte dos profissionais, mas, por uma variação enorme de fatores e é preciso compreender que essas mudanças, segundo os autores, se deram principalmente por imposição do próprio mercado.

Quando se fala em mercado, entendem-se todos os seus agentes, porém, o principal deles, o cliente, razão de existência de qualquer empresa é o grande pivô das mudanças conceituais nas práticas de negociação.

Quando houve a mudança de foco, por parte das empresas, o cliente passou a ser a mola-mestra do negócio, o mercado tornou-se muito dinâmico e concorrido. Essa mudança exigiu outra grande mudança: qualificação profissional em vendas para poder atender o novo mercado, pois as empresas precisam manter os clientes fieis aos seus produtos.

Kotler (2000) ressalta que, em mercados de alta competitividade, a prioridade das empresas deve estar em manter e fidelizar seus atuais clientes, pois conquistar novos custa entre 5 a 7 vezes mais do que manter os já existentes. Então, o esforço na retenção

de clientes é, antes de tudo, um investimento que irá garantir aumento das vendas e redução das despesas.

No mesmo pensamento Persona (2006) diz para se manter os atuais clientes fiéis aos seus produtos o vendedor moderno não deve ser só mais um apresentador de informações dos produtos e precisa direcionar-se para solução de problemas e satisfação dos clientes.

Kotler (2000) reitera o exposto afirmando que o vendedor exerce papel fundamental para despertar no cliente o desejo de compra, ou seja, o profissional de vendas capacitado, inserido na nova tônica mercadológica, deve usar todo seu conhecimento, técnica e habilidade para levar o cliente à compra, respeitando os limites aceitáveis da relação necessidade do cliente e volume de vendas. O cliente, por si só, não é gerador de volume nas vendas visto que se tornou, ao longo dos anos, maior poupador, ou seja, prefere poupar que consumir e precisa ser incentivado ao consumo. Deste modo cabe ao vendedor conduzi-lo a compra.

Caneloro (2006) possui o mesmo pensamento e complementa a afirmativa de Kotler (2000) destacando que poucos clientes são realmente capazes de analisar sua proposta e escolher o melhor produto ou serviço usando apenas as evidências tangíveis. Então muitas vezes acabam dependendo, exageradamente, dos sentimentos em relação ao vendedor.

Deste modo o profissional com alta capacitação e profundo conhecimento do mercado é peça fundamental para manter clientes e conquistar novos mercados.

3.4 O Profissional de Vendas Capacitado como Diferencial Competitivo

3.4.1 O que se entende por diferencial competitivo no atual mercado.

Para Kotler (2000) é necessário entender-se em primeiro lugar o que é setor, antes de se entender o que é concorrência. Na visão do autor “setor” é um grupo de empresas que oferecem um produto ou uma categoria de produtos que são substitutos próximos uns dos outros, ou seja, é um e concepção produtiva no mercado onde empresas diversas atuam com a mesma definição de clientes.

Para o autor essas empresas, componentes de um mesmo setor, atuam separadamente na busca de clientes para seus produtos e serviços, direcionando seus esforços para manter uma participação, neste mercado, capaz de gerar resultado positivo para seus investimentos, o lucro.

Esta atuação separada ou individual de cada empresa gera o que se conhece por concorrência, onde cada uma busca seus interesses e objetivos. Para alcançarem esses objetivos traçados, elas promovem várias ações mercadológicas e desenvolvem processos produtivos e administrativos, na tentativa de estarem sempre em vantagem, em relação às outras, na captação e manutenção de clientes, seu mercado.

Essa inovação nos processos e práticas no mercado é aquilo que uma empresa possui em relação à outra, inserida no mesmo setor, que a ajudará na conquista e manutenção de cliente, ou seja, é a ferramenta, processo, produto ou serviço que fará com que os clientes prefiram negociar com determinada empresa em detrimento de outra.

O mercado evolui rapidamente e as empresas precisam acompanhar este ritmo evolutivo, ou estarão em desvantagem em relações aos seus concorrentes e perderão clientes, conseqüentemente mercado.

Para se possuir capacidade competitiva, ou seja, ter condições de competir igualmente em um setor produtivo é necessário possuir vários atributos dentro da empresa como tecnologia compatível com as operações envolvidas no negócio, uma estrutura logística, administrada diretamente ou não pela empresa, capaz de atender a demanda e realizar as atribuições que o estágio da cadeia de suprimentos, onde está inserida a empresa, exige e principalmente flexibilidade frente às variações mercadológicas e os profissionais que a organização possui dentro do seu quadro.

Kotler (2000) afirma que capacidade competitiva não quer dizer que a empresa é competitiva. Competitividade requer gestão estratégica do negócio, ou seja, saber aplicar as ferramentas certas no momento certo, direcionando as “forças” para o crescimento econômico da empresa, gerando resultado positivo e agregando valor ao processo. Como dentro do mesmo setor as tecnologias aplicadas no processo produtivo e logístico são similares, não podem ser vistos como fatores de diferencial competitivo, porém obrigatórios para se equiparar ou possuir capacidade competitiva, o diferencial competitivo se dará quando a gestão estratégica destas ferramentas for superior, em capacitação, aos concorrentes.

Caneloro (2006) complementa este conceito e ressalta que como as ferramentas tangíveis como tecnologia, processo administrativo, estrutura de custos entre outros, podem ser relativamente copiadas, estas se tornam acessíveis a todos. Deste modo não podem ser ditos como diferencial competitivo. Estas ferramentas se tornam diferenciais quando sua posse restringe-se a um reduzido número de empresas dentro de um segmento.

Para o autor as empresas que querem ser competitivas têm por obrigação que conter, em seus produtos, qualidade compatível com a necessidade do cliente e esta deve estar na medida certa, ou seja, não adianta produzir algo com uma qualidade que vai muito além da real necessidade de sua utilidade, pois seu custo poderá torná-lo inviável para o mercado, frente aos produtos concorrentes. Do mesmo modo se sua qualidade for muito inferior será descartado no momento da decisão de compra pelos clientes. Outro fator levantado pelo autor é que os processos logísticos e a tecnologia evoluem rapidamente o que os descaracteriza como fator de diferencial competitivo.

Segundo Caneloro (2006) estas ferramentas são peças básicas para a competitividade, contudo o grande fator que diferencia na conquista e manutenção de mercado sem dúvida é o bom relacionamento cliente e empresa, que se dá através de um atendimento eficaz de uma equipe de vendas qualificada, capacitada e focada em resultados.

Limão (2000) afirma que quando uma empresa consegue disponibilizar, para seus clientes, produtos em tempo hábil com uma qualidade satisfatória, ela estará bem no mercado que atua, porém quando aliado a estes fatores ela consegue estabelecer uma relação de parceria com o cliente direcionando a equipe de vendas como solucionadores de problemas e consultores para seu mercado, a empresa será excelente no setor em que atua e dificilmente será abalada pelos concorrentes.

Limão (2000) ressalta que com a comunicação rápida e fácil, acirramento da concorrência, produtos com tecnologia e preços similares, a era do vendedor tradicional chegou ao fim. A exigência do mercado é de profissionais altamente qualificados, que tenham realmente *status* para tal. Vendedores que se orgulham da profissão e da denominação e com um bom desempenho como consultor de vendas.

3.4.2 Capacitação dos Profissionais de Vendas como Fator Diferencial

Uma pesquisa realizada pela ESPM (2006) – Escola Superior de Propaganda e Marketing revela que 65% dos clientes deixam de adquirir produtos ou serviços de uma empresa tão somente pela indiferença no atendimento prestado. Esta pesquisa mostrou, claramente, que o fator de perda de cliente não foi a concorrência em si, qualidade do produto, tecnologia ou logística e sim o atendimento de baixa qualidade.

Limão (2000) afirma que o que “prende” um cliente a uma marca, empresa ou produto não são simplesmente os fatores tangíveis ou a satisfação de sua necessidade básica, mas, as características intangíveis que possam gerar um desejo de posse no cliente e agregar valor ao negócio por ele realizado. O cliente precisa sentir-se valorizado, ter a certeza de que quando realizar uma transação comercial, com determinada empresa, estará realizando um ótimo negócio, além disso, precisa se sentir valorizado, importante para a empresa, pois assim brotará em sua mente uma sensação de prazer sempre que for realizar negócios com aquela empresa.

Neste ponto Limão (2000) destaca que os clientes precisam ser “seduzidos”, “encantados”, porém deve acima de tudo ser respeitado como peça-chave do negócio. A empresa deve ter em mente que o foco é satisfazer a necessidade do cliente. O autor destaca que é claro que a empresa tem seus objetivos e deve lutar para atingi-los, contudo, orienta seu pensamento para o ganho financeiro, satisfazendo os desejos do cliente. Quando se consegue conquistar um cliente e esse se sente parte do negócio, tem prazer em negociar com aquela empresa, estará mais flexível na negociação e imporá menos objeções ao negócio, facilitando realização da venda. O cliente gosta de ser seduzido, tem prazer quando é procurado e valorizado. A empresa quando possui esta

visão tem grande chance de vencer seus concorrentes que não possuem este mesmo foco.

Fica claro, que as empresas precisam desenvolver uma forma eficaz de conduzir o cliente à compra e, mais que conduzir, precisam mantê-lo fiel, para tanto devem estar preparadas para esta realização. A empresa deve possuir em seu quadro de vendas profissionais capacitados para promover este tipo de atendimento, pois são os vendedores que estão, no dia-a-dia, diretamente em contato com os clientes.

Candeloro (2006) afirma que o profissional qualificado e capacitado e direcionado para a satisfação dos clientes e no resultado positivo na empresa é a peça-chave para impedir a perda de clientes,

Limão (2000) diz que é o vendedor utilizando suas habilidades e técnicas para conquistar o cliente que assegurarão a permanência deste, fiel ao produto ou serviço oferecido pela empresa. A capacitação profissional, na manutenção de clientes, é fundamental, fator primordial para a construção de um ótimo relacionamento entre empresa e cliente.

Mello Júnior (2006) destaca que algumas características são necessárias, e outras são inerentes à função de vendas, pois sem as tais o objetivo da empresa, fidelização dos clientes, será quase impossível de ser atendido. O vendedor deve possuir um pensamento sistêmico.

Limão (2000) ressalta que este modo de pensar facilita o entendimento do negócio, faz com que o vendedor visualize melhor seu cliente e saiba oferecer soluções práticas a ele, tirando assim o foco na simples relação compra-venda.

De um modo geral as características, capacitações, que Melo Júnior estabelece como fundamentais aos vendedores, são defendidas por todos os autores, são elas:

- Conhecimento de Mercado

- Conhecimento de Compras
- Conhecimento de manuseio de Estoques
- Planejamento Estratégico

Vejamos o que, conforme a visão dos autores, os conhecimentos acima destacados podem contribuir para a fidelização de clientes e tornar o profissional que os detém, um diferencial competitivo no mercado atual:

Conhecimento de mercado, na visão de Candeloro (2006) é estar atento a todas as variações mercadológicas é saber os pormenores do funcionamento do mercado.

Limão (2000) complementa que conhecimento de mercado é saber, além da dinâmica mercadológica, o funcionamento sistêmico de todos os elos deste. É conhecer como cada área, ou setor do mercado se interligam formando toda a rede comercial. É também saber onde existem os prováveis consumidores, onde estão as melhores oportunidades de negócio. Este conhecimento é fundamental, pois quando a empresa necessita promover algumas ações, seja para que finalidade for ela tem que conhecer seu mercado para poder obter sucesso na sua ação. Por outro lado o cliente necessita desta ajuda, vinda da equipe de vendas, pois o vendedor pode indicar as melhores opções de compra para determinados segmentos, produtos, ajudando o cliente a tomar a melhor decisão, estreitando o relacionamento entre um e outro e conseqüentemente tornando-o fiel à empresa que presta este serviço, por meio de seus vendedores qualificados.

Conhecimento de compras, os autores são categóricos ao afirmarem que não se vende bem sem uma compra acertada, ou seja, a venda está condicionada a uma compra. Parece dual a afirmação, contudo o vendedor deve saber como funciona o processo de compra para poder vender melhor. É preciso conhecer como o produto é adquirido por sua empresa e como é adquirido pelo seu cliente, pois este entendimento

pode ajudá-lo na relação do cliente, Limão (2000) afirma que o vendedor deve entender de compras, pois fugirá da prática do “empurra-empurra” de volume, ou seja, por não conhecer a capacidade de compra, e como esta se dá, do seu cliente ele corre o risco de vender um volume que não atenda as necessidades da demanda de seu cliente ou um grande volume que supera a necessidade de compra de seu cliente gerando um mal atendimento e criando, ao invés de solucionar, mais problemas.

Conhecimento de Manuseio de Estoques, outro conhecimento ou qualificação inerente ao vendedor, na visão dos autores, é a capacitação em manusear estoques. Segundo o consultor Antônio de Pádua B. Braga o vendedor precisa ter este entendimento para poder efetuar vendas seguras e na medida correta, ajudando o cliente na formulação de estratégia de acomodação de estoque e principalmente no gerenciamento deste.

Planejamento Estratégico, na visão de todos os autores este conhecimento é o principal para o profissional de vendas. Como vimos não basta apenas vender, mas solucionar problemas dos clientes, garantindo um retorno positivo para a empresa. Para Limão (2000) o vendedor tem que ser um estrategista para atuar no mercado atual, é preciso saber o momento certo para negociar com o cliente, que política de preços adotar, definir uma rota mais produtiva, planejar suas vendas e definir objetivos. O planejamento em vendas, conforme Limão (2000) é crucial e se estende além da simples definição de como abordar o cliente, mas, abranje detalhes mais complexos, como margem de lucro a ser atingida, quantidades a serem vendidas, que clientes comporão a carteira, além de administração da inadimplência e da atuação da concorrência na área de vendas em que o vendedor atua.

Essas características ou capacitações proporcionarão ao vendedor condições de ajudar o cliente em alguns processos básicos do dia-a-dia. Nota-se que estes pontos não

são ligados ao produto em si, contudo, são qualidades no profissional de vendas que o ajudará na venda do produto. De que forma? Como estes conhecimentos podem ser diferenciais competitivos no mercado? Em que momento o vendedor utiliza-os ao seu favor durante uma negociação?

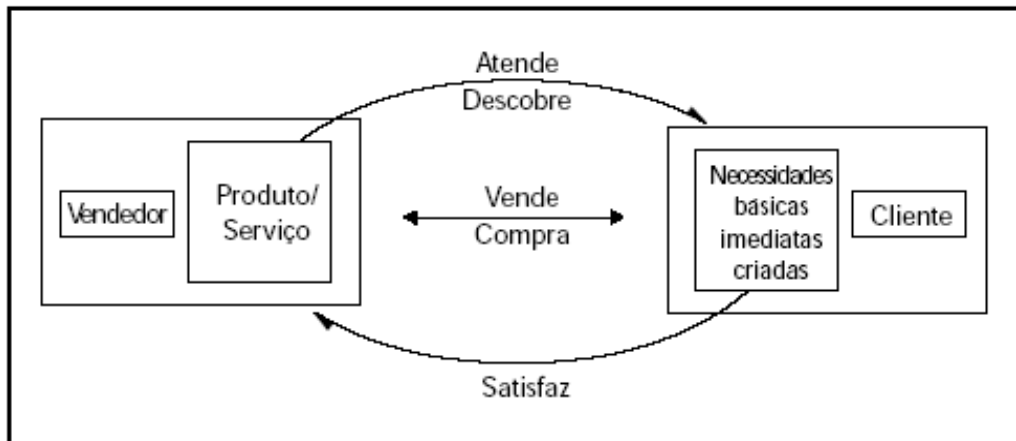
Todas estas perguntas são respondidas no momento em que entendemos como funciona um negócio e quando entendemos como o cliente visualiza um produto.

Limão (2000) afirma que quando o cliente busca um produto ele procura satisfazer uma necessidade vigente. Neste momento as características tangíveis são as que primeiro lhe vêm a mente, tais como qualidade do produto, cheiro, cor e etc., porém quando ele consegue perceber as características não tangíveis, ou seja, que podem ser proporcionadas por aquele produto, é aí que existe a possibilidade deste cliente ser seduzido, contudo para o cliente perceber estas características tem que ser induzido, conduzido e direcionado a esta percepção. O vendedor tem que possuir habilidade, técnicas e principalmente conhecimento do mercado que atua, precisa saber exatamente o objetivo do cliente para aquele produto, deve ter conhecimento pleno e sistêmico do processo que envolve aquele desejo de compra no momento.

O autor descreve um processo mercadológico na relação estabelecida entre o cliente e o vendedor, onde o vendedor disponibilizará ao cliente os produtos necessários para suprir a necessidade básica imediata do cliente, contudo buscando satisfazê-lo de modo que este torne a procurar sua ajuda quando houver outra necessidade a ser suprida formando um ciclo comercial entre vendedor e comprador.

O quadro 3.4.2 demonstra este ciclo mercadológico:

Ciclo de Vendas



Fonte: Ervilha, A. J. Limão: Habilidades de negociação – Nobel 2000; pg 50.

O autor procura demonstrar graficamente a relação existente entre o vendedor e o cliente, onde aquele busca atender a necessidade deste, procurando satisfazê-lo de tal forma que ele torne a iniciar o mesmo ciclo.

Candeloro (2006) afirma que atender as necessidades básicas de um cliente não requer muito do vendedor, contudo tornar este cliente fiel requer muito do profissional, e este deve ser capacitado para tal feito. Sem o conhecimento necessário às exigências mercadológicas, a fidelização de clientes torna-se muito mais difícil, pois, o profissional de vendas deve estar apto a solucionar problemas dos clientes e ajudá-los nos seus negócios.

Cientes fiéis são muito mais propensos a comprar através de mais de um canal (telefone, loja, internet, etc) e tendem a consumir mais. E quanto mais fiéis, maior a vida útil da carteira de clientes da empresa, menor o custo de recuperação de clientes e maior valor financeiro agregado à marca. Deste modo uma equipe de vendas qualificada e com grande nível de conhecimento que possa agregar valor ao negócio é também uma questão de diminuição de custos para qualquer empresa.

Deste a capacitação profissional, no atual mercado, onde o cliente é o foco do negócio e está muito mais profissional na hora de decidir a compra, é o grande

diferencial na fidelização e conquista de clientes. O diferencial competitivo em vendas não se centra em preço, qualidade em si ou tecnologia e logística, mas, no atendimento prestado de alta qualidade por profissionais capacitados com alto nível de excelência, solucionadores de problemas.

Contudo estes outros aspectos precisam ser dentro das organizações, satisfatórios em seu funcionamento para que o profissional de vendas tenha o suporte necessário a seu bom desempenho no mercado junto a seus clientes. Limão (2000) afirma que não adianta o vendedor manter um relacionamento com o cliente rentável se a logística não consegue atender ao pedido no momento contratado, porém num ambiente onde estas forças funcionam normalmente sem causar atrasos ou dificultar outras áreas dentro do sistema, então o vendedor capacitado exercerá seu papel de diferencial no mercado.

CAPITULO IV



4 Desenvolvimento

Neste capítulo serão apresentados os procedimentos metodológicos adotados durante o trabalho para que fossem alcançados os objetivos traçados e, assim, fosse possível apresentar os resultados obtidos de forma clara e congruente com o tema proposto.

4.1 Procedimentos Metodológicos

Este capítulo apresenta a metodologia adotada para este estudo bem como o delineamento da pesquisa, ambiente da pesquisa e histórico da empresa tomada como campo prático para nosso estudo.

4.1.1 Delineamento da pesquisa

O tipo de pesquisa aplicado a esse trabalho basicamente utiliza-se de três características:

Trata-se de uma pesquisa bibliográfica, por reunir em seu corpo referências literárias pertinentes ao tema proposto como fonte e base para a realização do estudo, visto que nosso objetivo principal é confrontar a prática com a teoria exposta, na tentativa de verificar as divergências, caso existam, entre uma e outra.

Nossa pesquisa também pode ser classificada como estudo de caso, pois se procura observar através de casos práticos, as aplicações das teorias levantadas ao longo

da pesquisa bibliográficas, assim podendo formar base para a verificação destas, em um ambiente real.

YIN (1989, p. 23) afirma que "o estudo de caso é uma inquirição empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, quando a fronteira entre o fenômeno e o contexto não é claramente evidente e onde múltiplas fontes de evidência são utilizadas". Deste modo o estudo de caso propicia os meios para o confronto desejado em nosso estudo: Prática versus teoria.

Corroborando esta idéia Bell, 1989, destaca que o estudo de caso tem sido descrito como um termo guarda-chuva para uma família de métodos de pesquisa cuja principal preocupação é a interação entre fatores e eventos.

Fidel, 1992, complementa que o método de estudo de caso é um método específico de pesquisa de campo. Estudos de campo são investigações de fenômenos à medida que ocorrem, sem qualquer interferência significativa do pesquisador. Seu objetivo é compreender o evento em estudo e ao mesmo tempo desenvolver teorias mais genéricas a respeito dos aspectos característicos do fenômeno observado

Como complemento para os dois modelos de metodologia acima apresentados também houve grande utilização da observação participativa, que é a participação ativa do pesquisador com o que se está pesquisando. Consequentemente, a observação participativa é parte de um paradigma: processo, divisão, conhecimento local e aprendizagem (Berardi e Donnelly, 1999), ou seja, o observador vê-se incluído no próprio estudo, porém, ao mesmo tempo, precisa procurar não interferir no resultado dos dados obtidos.

4.1.2 Ambiente da pesquisa

Neste trabalho a pesquisa fundamentou-se em dois ambientes distintos para que fosse possível alcançar nosso objetivo:

- a) Ambiente externo levantamento de dados literários (pesquisa bibliográfica) com variadas fontes como bibliotecas e acervos pessoais. Nesta etapa procurou-se estruturar a fundamentação teórica do nosso estudo para que pudéssemos verificá-la na prática.
- b) Ambiente interno, ou seja, uma empresa real onde foram pesquisados dados e observados procedimentos e aplicações que pudessem ser comparados com as teorias levantadas, em nosso estudo, no intuito de verificá-las na prática.

4.2 Apresentação e Análise dos Resultados

Com o propósito de atingir os objetivos anteriormente expostos, fez-se necessário analisar até que ponto a abordagem teórica sobre o tema proposto é congruente com a aplicação prática observada no estudo de caso. São apresentadas, neste tópico, as principais abordagens teóricas referentes ao tema proposto e, subseqüentemente, a análise dos resultados observados com a implantação prática.

4.2.1 Verificação prática das teorias

Para este procedimento foram selecionadas algumas abordagens teóricas de autores que integram este trabalho para que fosse feito um confronto entre as observções feitas durante a pesquisa e a literatura escolhida. Esse procedimento visa verificar que teorias realmente são aplicáveis na prática e os seus resultados. Deste modo seguem as teorias propostas por seus autores:

4.2.1.1 Kotler

Kotler (2000) defende a teoria de que o vendedor é o agente capaz de despertar a necessidade da compra, quando afirma que o vendedor exerce papel fundamental para despertar no cliente o desejo de compra, ou seja, o profissional de vendas capacitado, inserido na nova tônica mercadológica, deve usar todo seu conhecimento, técnica e habilidade para levar o cliente à compra, respeitando os limites aceitáveis da relação necessidade do cliente e volume de vendas. O cliente, por si só, não é gerador de volume nas vendas visto que se tornou, ao longo dos anos, maior poupador, ou seja,

prefere poupar que consumir e precisa ser incentivado ao consumo. Deste modo cabe ao vendedor conduzi-lo a compra.

Tal afirmação condiz com os fatos observados no estudo de caso visto que desde a implantação do novo modelo estrutural da atuação em vendas, adotado pela Comercial de Aços, o volume de vendas de produtos de baixa rotatividade, como as treliças e o vergalhão cortado e dobrado, aumentaram devido à abordagem direcionada aos benefícios proporcionados por esses produtos, tais como economia de tempo em sua aplicação, ganho financeiro com mão-de-obra e melhor acomodação no canteiro de obra.

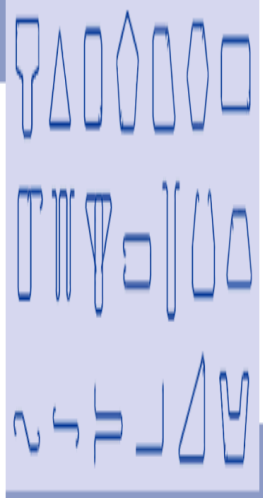
Esse aumento foi possível devido a melhor qualificação da equipe que proporcionou aos clientes informações precisas e claras quanto a melhor utilização dos produtos em suas necessidades, algo que, antes da reestruturação não lhes eram disponibilizadas devido a dificuldade técnica enfrentada pela equipe de vendas, deste modo sempre direcionaram seus consumos para produtos mais conhecidos no mercado, contudo com benefícios menores e em muitos casos onerosos o que dificultava seus negócios em geral.

O quadro 4.2.1.1 exemplifica o novo direcionamento da equipe de vendas em relação aos produtos antes focados com os atuais, bem como as características que os novos profissionais passaram a apresentar aos seus clientes como forma de gerarem consumo para os produtos-alvo como é o caso do vergalhão cortado e dobrado, onde através de uma prestação de serviço qualificado, com um acompanhamento técnico do vendedor, os clientes passaram a visualizar uma forma de rentabilizarem seus negócios.



Vergalhão fornecido com 12 m em diversas bitolas compreendidas entre 6,3 a 32 mm utilizados nas diversas construções que usam como base alvenaria de concreto armado.

CORTADO E DOBRADO



Características

Vantagens

Peças fornecidas em diversos tamanhos e formas	Dispensa o uso de bancadas para preparação das armações
Corte preciso nas dimensões estipuladas em projeto	Redução das perdas por sobra de pontas e extravios (+/- 10% menos aço a ser comprado)
Recebimento de kits para montagem e amarração na obra	Dispensa o manuseio de vergalhões em barras longas
Fornecimento de acordo com o cronograma da obra	Diminuição do capital de giro, pois os fornecimentos são realizados de acordo com o cronograma da obra
Controle de recebimento	Romaneios com informações detalhadas são enviados junto com a nota fiscal.
Assistência Técnica	Realizada por engenheiros especializados em toda a região

Fonte: www.gerdau.com.br/produtos e serviços 09 de abril de 2007

O quadro demonstra as características dos produtos a serem aplicados na construção civil: vergalhão CA50 convencional e o mesmo produto, agregado a ele, o serviço de corte e dobra.

Apesar de o vergalhão convencional ainda ser o produto de maior venda na filial, a concorrência é bastante acirrada para esse produto no mercado como um todo, deste modo agregar o serviço de corte e dobra, conforme for especificado pela planta estrutural da obra, proporcionou ao cliente vantagens em relação ao consumo do

produto na forma convencional, ao mesmo tempo diferenciou a empresa dos seus concorrentes.

Contudo fazer com que o consumo seja direcionado do convencional para o cortado e dobrado requereu da equipe de vendas alta capacitação técnica para que os mesmos fossem capazes de apresentar aos clientes os benefícios que seriam alcançados com essa opção como diminuição do capital de giro, desperdício entre outras.

Deste modo a teoria proposta por Kotler é verificada na prática confirmando assim, que a capacitação dos profissionais de vendas é, também, fator gerador de consumo como demonstra o quadro 4.2.1.2, onde é colocada a evolução nas vendas dos produtos corte e dobra e treliça.

Histórico de vendas GC/AP – Projeto reestruturação			
Produto	2004*	2005*	2006*
Vergalhão CA50	3576	3760	4100
Corte e dobra CA50	1,2	188	192
Treliça	180	348	370

* Quantidade expressa em toneladas

4.2.1.2 FONTE: Banco de dados da Comercial de Aços S/A

Os dados demonstram claramente a acentuada evolução nas vendas dos produtos, que no caso do corte e dobra onde praticamente não existiam vendas, e conseguiu-se estabelecer uma demanda em relação às vendas do Vergalhão de aproximadamente 5% nos anos seguintes a implantação da reestruturação da equipe e dos processos de vendas.

Essa geração de demanda não proveio de fatores mercadológicos ou incentivos políticos direcionados a fomentar as vendas, conforme dados obtidos na empresa, porém

a qualificação profissional direcionando os esforços de vendas para a ampliação da participação mercadológica desses produtos foi o fator gerador de demanda.

4.2.1.2 Limão

Limão (2000) afirma que quando uma empresa consegue disponibilizar, para seus clientes, produtos em tempo hábil com uma qualidade satisfatória, ela estará bem no mercado que atua, porém para que a empresa seja capaz de manter-se estável no mercado e conseguir diferencial competitivo ela precisa, aliado a estes fatores, estabelecer uma relação com o cliente que gere a fidelização desse, a seus produtos.

Deste modo a equipe de vendas deve ser capaz de atuar focando alguns aspectos fundamentais:

a) Agregar valor ao negócio de seus clientes tornando-se seus consultores comerciais.

Para que o vendedor ou a equipe de vendas seja capaz de agregar valor devem possuir capacitação e qualificação que os balizem para tanto, pois o vendedor tem que ser capaz de conhecer o negócio de seu cliente nos mais variados detalhes buscando assim uma oportunidade de gerar valor ao seu serviço em relação ao negócio em que seu cliente atua como transporte, custos, armazenamento etc.

Quando o vendedor possui tal capacidade ele deve oportunizar, ao seu cliente, meios ou produtos que gerem maior valor agregado ao seu negócio gerando, no cliente, preferência por seu atendimento e pelos produtos por ele comercializados.

Essa teoria coloca o vendedor, qualificado e atuante como consultor no mercado, na figura de agente fidelizador de clientes, o que garante uma estabilidade frente à concorrência desprovida de tais profissionais. Para Limão a prioridade em vendas deve ser o atendimento diferenciado e focado para resolução de problemas pertinentes aos

negócios em que os seus clientes estão inseridos, tendo como primazia a fidelização desses clientes. Deste modo o vendedor torna-se o principal agente nesse processo, pois sua capacidade em disponibilizar meios e oportunidades de crescimento, para seus clientes, fornecidos pela empresa em que atua, será fator decisivo para a permanência dos clientes como parceiros comerciais fiéis e ativos da organização. E mais além, quando junto a esses produtos o vendedor fornecer assistência profissional a seus clientes no tocante a aspectos cotidianos que envolvem melhor participação no mercado, a fidelização mostra-se certa.

Durante a pesquisa essa teoria foi verificada na prática, pois conforme dados da empresa, a qualificação dos profissionais de vendas que passaram a integrar a nova equipe, a partir de 2004, foi fator insubstituível para a recuperação de clientes que, por ação direta da concorrência, haviam optado por produtos de outras empresas, além de aumentarem a carteira existente em 6% , considerando só os clientes ativos.

Com um direcionamento voltado para solução de problemas, os vendedores aproximaram-se mais de seus clientes ajudando-os a superarem seus desafios e melhorar suas atuações nos mercados em que estão inseridos de forma mais definida e objetiva.

Dados da empresa mostram que alguns clientes obtiveram rentabilidade em seus negócios estimada em 3,8% superiores a média de 2001 a 2003, tendo como fonte balanços patrimoniais fornecidos por seus próprios clientes. Outro fator relevante nota-se ao ser observado o crescimento na demanda gerada por esses clientes por produtos pré-fabricados, o que para o cliente agrega maior valor ao produto e gera melhorias no armazenamento, tempo de produção, transporte e custo de fabricação.

A equipe de vendas, renovada, mostrou que a teoria exposta por Limão (2000) é verificável na prática quando as qualificações são colocadas em prática nas situações cotidianas que as exigem. Deste modo, verifica-se que realmente o vendedor qualificado

gera maior competitividade para as empresas que o detém, pois esse se torna capaz de construir oportunidades de negócios, junto a seus clientes, distanciando-se de negociações focadas em tópicos que não gerarão receita positiva como preço do produto, buscando opções existentes na empresa que demonstrem uma relação custo benefício atraente, que supere o fator preço, oferecido pela concorrência direta em determinados produtos.

Esse direcionamento por parte da empresa através de sua equipe de vendas gera nos clientes fidelidade, visto que se sentirão mais seguros ao negociarem, pois saberão que podem contar com uma assistência técnica capaz de direcioná-los para os bons resultados, como afirma Limão e como demonstram os resultados obtidos durante a pesquisa.

b) Possuir um perfil profissional capaz de gerar altos resultado

Para Limão o profissional deve possuir um perfil adequado para as atuais necessidades mercadológicas, onde a competitividade é muito alta e exige dos vendedores um alto desempenho em suas atividades e resultados.

O autor estabelece algumas qualificações intrínsecas ao perfil de altos resultados, são elas:

- **Sintonizar o compromisso com o cliente e o resultado da venda**, ou seja, o profissional deve ser capaz de atuar junto ao cliente solucionando seus problemas e, por primazia, satisfazer suas necessidades sem prejudicar o resultado das vendas, isto é gerar lucros.
- **Domínio de recursos técnicos e habilidades**, assim é preciso otimizar a rentabilidade através do aproveitamento dos recursos disponibilizados como softwares e hardwares, transportes etc. e de suas habilidades

profissionais no fechamento dos negócios e na condução da administração da carteira de clientes a ele confiada.

A verificação dessa teoria, no primeiro momento não se mostrou capaz de comprovação, pois a grande dificuldade centrou-se em como relacionar o perfil dos profissionais atuantes na Comercial S/A com os resultados por eles gerados, ou seja, quais indicadores deveriam ser tomados como base para o confronto da literatura com a prática. Além disso, foi necessário estabelecer uma forma de comparar os resultados da equipe atual com a que fora substituída a fim de validar o valor do perfil objetivado pelo autor.

Assim, para fins de avaliação dos resultados foram tomados como parâmetros comparativos os seguintes aspectos:

- a) **Utilização dos recursos disponíveis**, como os vendedores utilizam, no seu dia-a-dia, os recursos disponíveis para aperfeiçoarem o atendimento aos clientes como tecnologias, transporte e material promocional.
- b) **Relação custo - benefício**; analisar se os resultados gerados por esses profissionais suprem os custos a eles atribuídos.
- c) **Efetivação dos negócios**; baseado em um histórico de visitas realizadas, verificar o grau de efetivação das vendas e a repetitividade das compras realizadas por esses clientes.

Esses aspectos foram escolhidos como parâmetro por estarem relacionados diretamente ao processo de vendas, aos custos relacionados com esse processo e por possuírem uma relativa capacidade de avaliação o que contribui para o alcance do objetivo aqui almejado.

O quadro 4.2.1.2 compara o desempenho da nova equipe com a anterior tomando por base os aspectos selecionados como parâmetros. Para fins analíticos

tomaram-se como referência de resultados, para a equipe anterior, suas realizações no ano de 2004, ano em que efetivamente houve uma maior atuação da concorrência no mercado em que a Comercial de Aços está inserida.

QUADRO 4.2.1.2 - RESULTADOS OBTIDOS		
ASPECTOS ANALISÁVEIS	RESULTADOS OBTIDOS	
UTILIZAÇÃO DOS RECURSOS	EQUIPE INICIAL 2003 - 2004	NOVA EQUIPE 2005 - 2006
* Material Promocional	Apenas 30% Dos clientes dispunham de material promocional da empresa	Índice aumenta para 90% dos clientes
* Tecnologias da Informação	Apenas 10% dos pedidos eram processados eletronicamente; pouco uso da informática	Índice aumenta para 98% dos clientes
RELAÇÃO CUSTO - BENEFÍCIO		
* Despesas com Vendas	1,65% Sobre faturamento	Aumento do índice para 2,2%
* Margem Gerada por Vendedor	0,6% abaixo do lucro alvo	1,22% acima do lucro almejado
EFETIVAÇÃO DOS NEGÓCIOS		
* Atendimento	60% das visitas convertiam-se em vendas	Índice passou para 86% de conversão
* Repetição das Compras	Repetitividade de compras média de 1,5 vezes/mês	Índice passou para 2,3 vezes/mês de conversão

FONTE: BANCO DE DADOS DA COMERCIAL DE AÇOS S/A

Analisando-se os dados, no quadro contido, percebe-se a significativa otimização de alguns índices, o que indica que, na prática, a teoria proposta por Limão é verificável, pois os profissionais enquadrados no perfil proposto pelo autor, alcançaram resultados favoráveis.

A nova equipe, contratada pela Comercial de Aços, consegue melhorar os índices dos aspectos tomados para análise.

Uma relevante conquista para a empresa foi o ganho financeiro, quando observada a margem gerada por vendedor, pois representa uma variação positiva da margem realizada tomando por base o lucro alvo, ou padrão, estabelecido pela diretoria. Este ganho indica que a nova equipe sintonizou o compromisso com o cliente e os resultados traçados pela empresa, visto que o índice de conversão das visitas em efetivação de vendas passou de 60% para 80%, 20% a mais, ao mesmo tempo em que a repetitividade de compras, que segundo Kotler (2000) pode-se traduzir como fidelização dos clientes, quase que duplicou.

Apesar das despesas com vendas terem aumentado de forma significativa, devido aos treinamentos realizados com os novos profissionais, comprova-se, no entanto, que o investimento foi devidamente recuperado com ganho real, como já analisado, pela elevação do lucro almejado devido à maior capacidade de os vendedores agregarem valor ao negócio, com soluções práticas, como por exemplo, a geração de demanda para produtos mais rentáveis a empresa, vergalhão cortado e dobrado e produtos ampliados como a treliça.

A maior efetivação nos negócios, bem como a maximização dos lucros, se deu por uma série de fatores coordenados dentro da empresa, contudo a melhor qualificação profissional com foco na conquista do cliente foi fundamental para os resultados obtidos, visto que, no período não procuram redução de preços para alavancar vendas, nem políticas fiscais ou governamentais que favorecessem exclusivamente a Comercial de Aços, ao contrário, o mercado atendido pela empresa passou a ser disputado fortemente com outros concorrentes, antes sem expressão, motivo pelo qual a diretoria viu-se forçada a reformular a equipe de vendas, e mais, estabelecer um perfil profissional, para os seus vendedores, de alto desempenho, capaz de gerar diferencial competitivo.

Limão tem sua teoria reforçada por Kotler (2000) quando este afirma que as empresas podem obter sólidas vantagens competitivas com uma equipe de profissionais bem treinados, o quadro 4.2.1.3 demonstra os resultados obtidos pela equipe com perfil de alto desempenho.

QUADRO 4.2.1.3 - DEMONSTRATIVO DOS RESULTADOS OBTIDOS NO PROCESSO DE CAPACITAÇÃO DE VENDAS

Fases do Processo de Capacitação			
PONTOS DE ANÁLISE	Momento inicial	Período de transição comercial	Momento atual de alta competitividade
EQUIPE DE VENDAS	Equipe inicial 2003 - 2004	Renovação parcial 2004	Perfil de Alto Desempenho 2005 - 2006
Aérea de Atuação	Paraíba / Cariri de Pernambuco e Caruaru	Saída de Caruaru da Área de vendas	Paraíba e Cariri de Pernambuco
Idade Média dos Vendedores	36	manteve-se	30
Escolaridade	Média	manteve-se	Superior
Conhecimento em outras áreas	Pouco	manteve-se	Alto
Outras experiências profissionais	Grande parte em vendas	manteve-se	Administração, economia e contabilidade
Part. No Planejamento das vendas	Previsão de vendas	manteve-se	Previsão de Vendas, Planejamento e Orçamento
Tempo médio de Atuação no Mercado	10 ANOS	manteve-se	manteve-se
Atendimento focado	Volume / cliente	Busca por novos clientes/mercado para suprir a mudança na área de vendas	Manter mercado atual e buscar novos clientes em seguimentos diversificados, tirando o foco da concorrida área do segmento vergalhões para ampliar o volume de vendas e manter a margem estipulada pela diretoria.
Crescimento médio anual de novos clientes	1%	manteve-se	7,20%
crescimento médio anual em vendas	2%	Queda em 60% no volume de vendas da Filial devido a diminuição da área atendida	Aumento de 40% no volume de vendas em relação ao período de queda
Principal Linha de Atuação	Vergalhão	Vergalhão	Vergalhão e ampliados, agropecuários e industrial
EMPRESA	Equipe inicial	Renovação parcial	Perfil de Alto Desempenho
Direcionamento	Alta qualidade nos produtos voltados para diversas áreas comerciais, com grande foco na construção civil	manteve-se	manteve-se
Política de preços	Preços condizentes com a qualidade, não variável com concorrência, mantendo um nível satisfatório de margem	Necessidade de variar preços conforme ação da concorrência.	Estabilidade de preços que garantam uma rentabilidade positiva, mantendo a alta qualidade dos produtos
Política de atendimento ao cliente	Clientes de grande e médio porte	O cliente como principal ativo da empresa devendo ser atendido desde o consumidor final até o de grande porte como atacadistas e empreiteiras	Segmentação de clientes com vendedores especialistas em determinados segmentos para prestar um melhor serviço de consultoria nos negócios do cliente
Resultados Financeiros	Positivo	Negativo	Positivo

Fonte: Banco de dados Comercial de Aços S/A

Assim a teoria de que o profissional com perfil de alto resultado gera sólidas vantagens competitivas foi , de forma satisfatória, comprovada, pois o conceito de solidez pode ser traduzido como: durabilidade, segurança e firmeza. Segundo Aurélio, comercialmente uma empresa sólida entende-se como aquela que possui um relacionamento durável e seguro com seu cliente e se mantém firme perante seus concorrentes no mercado (Limão, 2000).

CAPITULO V



5. Conclusões e sugestões

Este tópico caracteriza-se pela conclusão final do trabalho, com base nos dados analisados, procurando retratar até que ponto às abordagens teóricas sobre o tema proposto, são congruentes, ou o deixam de ser, em relação à literatura consultada.

5.1 Conclusões

Apesar das dificuldades enfrentadas, durante a pesquisa e levantamento de dados, para encontrar, no mercado externo, índices que pudessem validar o que aqui se foi exposto, os resultados encontrados refletem, para a organização um avanço nos seus negócios que lhe proporcionou uma maior estabilidade no mercado em que atua.

Os resultados demonstram que a forma mais adequada para que as empresas se estabeleçam no mercado é, sem dúvidas, a contínua evolução qualitativa de suas habilidades e técnicas gerenciais e comerciais.

O mercado, composto por seus agentes, estabelece uma certeza: nada é constante, a não ser a contínua evolução. Essa percepção faz com que as empresas, consumidores e profissionais busquem, diligentemente, suprir necessidades, o que gera um fluxo cada vez mais complexo e, acirradamente, disputado.

Esse fluxo mercadológico estabelece relação entre seus agentes, sendo a principal delas a das empresas com seu mercado consumidor, os clientes, onde esses querem satisfazer suas necessidades disponibilizando poder de compra e as empresas buscam canalizar este poder para seus produtos e serviços. Deste modo, as empresas

necessitam desenvolver métodos, técnicas, produtos e processos capazes de atrair esses clientes e, na intermediação entre as partes, como verificado no estudo apresentado, estabelece-se o profissional que tem a missão de satisfazer as necessidades dos clientes através dos produtos ou serviços, por sua empresa, disponibilizados.

Contudo, a acirrada disputa por clientes requer criatividade e capacitação capazes de vencer os concorrentes inseridos nos mercados equivalentes. Deste modo, como o elo que liga o mercado-empresa é o vendedor, sua qualificação deve conduzir com essa tônica mercadológica e ser capaz de gerar diferencial competitivo às empresas contratantes.

Como trabalhado e demonstrado ao longo do estudo aqui apresentado, comprova-se a necessidade, colossal, de os vendedores serem capacitados e qualificados. Não basta apenas conhecer o produto, é necessário entender como este pode contribuir para o negócio ou necessidade do cliente; é preciso ser capaz de desenvolver meios de satisfazer o cliente e ao mesmo tempo rentabilizar a empresa.

Kotler afirma que “hoje as empresas confiam numa força de vendas profissional para localizar os clientes potenciais, transforma-los em clientes e aumentar os negócios”; o autor ainda enfatiza que “os clientes de hoje esperam que os vendedores conheçam profundamente o produto, que contribuam com idéias para melhorar as operações do cliente e que sejam eficientes e confiáveis”.

Limão destaca que “um vendedor não pode vender antes de diagnosticar as expectativas de seus clientes”, assim, mostra-se claro que os vendedores devem tornar-se profissionais qualificados para responderem positivamente ao que hoje se espera deles, pois a sua atuação no mercado determinará a posição que sua empresa alcançará junto a seus clientes.

A concluir-se que, através do alcance dos objetivos traçados neste trabalho, onde se buscava comprovar, na prática, a teoria de que o vendedor qualificado e capacitado é, de fato, diferencial competitivo, fica a certeza de que os profissionais, desta tão nobre profissão, buscarão, junto com suas empresas, meios de capacitação e qualificação no intuito de alcançar seus objetivos, que é de rentabilizarem-se através da construção, sólida, de uma relação comercial que gere, cada vez mais, uma fidelização em seus clientes, o que, conseqüentemente, os colocarão em franca vantagem frente aos seus concorrentes menos capacitados.

5.2 Sugestões

Sugere-se, para a Comercial de Aços S/A que, aliado ao programa de capacitação já desenvolvido pela organização, seja desenvolvida uma relação mais direta e próxima com os consumidores finais, visando assim, um maior conhecimento, por parte deste, dos vários produtos pela empresa comercializados, ampliando o seu atendimento para variar níveis de consumo, pois sua estrutura lhe permite um atendimento a este público, mais focado e com maiores resultados.

CAPÍTULO VI



6 Referências bibliográficas

CANDELORO, Raúl. Proposta de Valor – Como formular ofertas imbatíveis adequadas às necessidades e à forma de negociar de cada cliente, (Coleção Passos da Venda), 126pg, Curitiba: Quantum, 2006.

COBRA, Marcos. Administração de vendas. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994. 556 p.

BELL, Judith. *Doing your research project: a guide for the first-time researchers in education and social science*. 2. reimp. Milton Keynes, England: Open University Press, 1989. 145p.

BERARDI, F.; Donnelly, A.C. Community participation in outdoor recreation and the development of Millennium Greens in England. *Leisure Studies*, 19, 1999. p.17-35.

DRUCKER, Peter Administração Lucrativa 2ª ed. Rio de Janeiro: ZAHAR 1972, p.17.

ERVILHA, A. J. Limão. Habilidades de negociação: as técnicas e a arte de seduzir nas vendas. São Paulo: Nobel, 2000.

FIDEL, Raya. The case study method: a case study. In: GLAZIER, Jack D. & POWELL, Ronald R. *Qualitative research in information management*. Englewood, CO: Libraries Unlimited, 1992. 238p. p.37-50.

FILHO, Cyro de Barros Rezende. História Econômica Geral 4º ed. São Paulo: Contexto 1999.

KOTLER, Philip. Administração de marketing: a edição do novo milênio / Philip Kotler; tradução Barzán Tecnologia e Lingüística; revisão técnica Arão Sapiro. São Paulo: Pratices Hall, 2000

LUDWID, Waldez. A Maior Invenção é Você. Revista Vendas, SET/OUT 2001 nº 17, p. 48-49.

YIN, Robert K. - Case Study Research - Design and Methods. Sage Publications Inc., USA, 1989.

<http://www.mariopersona.com.br/entrevistab2b.html> 27/09/2006

http://www.helpers.com.br/conteudo.php?cod_artigo=130 29/09/2006

http://pauloangelim.com.br/artigos3_48.html 29/09/2006