

AS ABORDAGENS E TÉCNICAS EFICAZES EM VENDAS DIRETAS (UM TESTE)

alunos: Bruno Frossard e Tiago Cacique Moraes
Orientador: Nicolau André Miguel

ABSTRACTS

Este trabalho tem como objetivo descrever as principais etapas da venda pessoal e as técnicas de vendas relacionadas à estratégia do marketing de relacionamento. Foi utilizada a abordagem do Grid para Excelência de Vendas de Blake e Mouton, ainda, amplamente utilizado nos dias atuais. Buscou-se testar a aplicabilidade do modelo Grid para posteriores pesquisas no setor a fim de realizar-se um mapeamento das melhores técnicas aplicadas no setor. Resultados são apresentados e discutidos para o futuro.

1. Introdução

 Não sei quem você é.
 Não conheço sua empresa;
 Não conheço o produto de sua empresa.
 Não sei o que sua empresa representa.
 Não conheço os clientes de sua empresa.
 Não conheço o histórico de sua empresa.
 Não conheço a reputação de sua empresa.
Agora, o que você estava mesmo querendo vender-me?

McGraw-Hill Publications¹

Atualmente, as empresas gastam centenas de milhões de dólares para treinarem seus vendedores na arte de vender. São centenas de livros, vídeos, fitas cassetes, palestras que são adquiridos por ano com títulos sugestivos como: *Motivação em Vendas, Os 25 hábitos em Vendas, 123 Atitudes positivas em Vendas, Vendedor Irresistível: Aumente suas Vendas utilizando as técnicas*, etc.

O principal foco de um treinamento em vendas é sobre as diversas formas de abordagens aos consumidores para realização da venda de um produto ou serviço. As empresas querem transformar seus vendedores de simples *anotadores de pedidos*, em *conquistadores de pedidos*. Um exemplo bastante ilustrativo utilizado por KOTLER (2000) de um *anotador de pedidos* é aquele vendedor que visita dezenas de residências por dia, bate à porta e simplesmente pergunta à dona de

¹ Em Kotler (2000, p.596).

casa se ela precisa de algum de seus produtos. Já os *conquistadores de pedidos* possuem dois tipos de abordagens básicas: uma voltada para a venda na qual o vendedor utiliza técnicas de vendas de alta pressão, supervalorizando os méritos do seu produto e criticando os concorrentes. A outra, orientada ao cliente, assume que os clientes não comprarão, exceto se influenciados por uma argumentação bem elaborada. De uma maneira geral, as empresas têm investindo constantemente no aprimoramento do processo eficaz de vendas.

Na venda direta, onde a comercialização de bens de consumo e serviços é realizada através do contato pessoal entre o vendedor e o cliente, a importância de uma abordagem eficaz do vendedor é ainda maior. Este é um método de vendas que se caracteriza pelo seu complexo sistema de distribuição e que, atualmente é responsável por um volume bilionário de transações e pelo emprego de milhões de vendedores.

Segundo a WFDSA – *World Federation of Direct Selling Associations* – associação das empresas de vendas diretas a definição para Venda Direta é:

Pode ser melhor descrita como a venda de produtos e serviços diretamente aos consumidores de maneira face a face, geralmente em seus domicílios ou no domicílio de outros, em seus locais de trabalho ou em outro lugar qualquer desde que fora de um estabelecimento de comércio. As vendas diretas ocorrem tipicamente com a explanação ou demonstração pessoal por um vendedor direto independente.

De acordo com os dados disponíveis na WFDSA, o volume mundial de vendas diretas no ano de 2000 foi de US\$ 82,26 bilhões. O número de revendedores de produtos pelo sistema de vendas diretas alcançou a marca de 38,71 milhões de pessoas. Segundo a ABEVD – Associação Brasileira das Empresas de Vendas Diretas – no mercado brasileiro, as vendas diretas cresceram 11,8% no primeiro semestre deste ano em relação ao mesmo período de 2001. O setor faturou R\$ 2,98 bilhões, contra R\$ 2,67 bilhões no ano passado. O número de revendedores cresceu 9,7%, em comparação ao primeiro semestre de 2001, saltando de 1,15 milhões para 1,26 milhões de pessoas. O número de itens comercializados foi superior 390 milhões. O desempenho anual do setor de vendas diretas no Brasil, de acordo com dados divulgados pela WFDSA, federação da qual a ABEVD faz parte, é de US\$ 2,5

bilhões, colocando o País como quarto colocado no ranking mundial, atrás somente dos Estados Unidos (US\$ 25 bilhões) , Japão (US\$ 22 bilhões) e França/Coréia (US\$ 2,9 bilhões).

Essas informações são importantes para destacar a importância desse setor no Brasil e no mundo e também para justificar essa pesquisa que visa descobrir qual o tipo de abordagem utilizada pelos melhores vendedores de empresas de venda direta no Brasil. A designação do estilo do revendedor brasileiro contribui para o desenvolvimento de um plano estratégico de vendas na qual as empresas podem obter uma vantagem competitiva ao adquirirem maior capacidade de gerenciar seus relacionamentos.

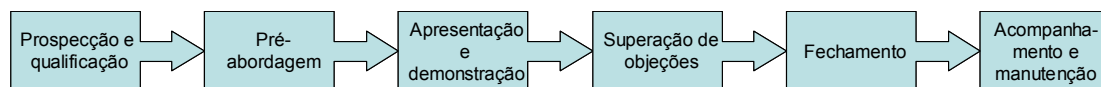
2. Venda Pessoal e Marketing de Relacionamento

Se por um lado a venda direta se destaca por sua capilaridade e capacidade de expandir-se geograficamente, por outro, esse modelo de vendas também caracteriza-se por um serviço personalizado com grande interatividade e confiança entre as partes, o que geralmente permite o desenvolvimento e a manutenção de fortes relações com os clientes. Essa interação cliente-vendedor é abordada na venda pessoal e no marketing de relacionamento que serão tratados a seguir.

De acordo com LAS CASAS (1987), a venda pessoal é uma das mais eficientes ferramentas de comunicação em marketing. Consiste na comunicação direta da empresa com seus clientes através dos vendedores. Exatamente por ser pessoal, esta forma de comunicação apresenta muitas vantagens. Entre elas, o vendedor pode adaptar a mensagem ou a apresentação de vendas de acordo com a necessidade da situação. Também pode receber imediata realimentação do processo e corrigi-lo ainda a tempo, se necessário. Na venda pessoal as dúvidas e dificuldades podem ser esclarecidas no momento em que aparecem, ajudando assim, a despertar no consumidor o desejo pela compra do produto. A conversa direta com opiniões, sugestões e possibilidade de analisar as reações é um outro propiciador ao fechamento das vendas. Apesar das vantagens, o autor destaca que a venda pessoal é uma das formas mais caras de comunicação, uma vez que a manutenção de uma equipe de vendas exige treinamento, controle, gastos em transportes, tempo de espera, etc.

No que se refere ao treinamento, KOTLER (2000) destaca que a maioria dos programas de treinamento de vendas adota as principais etapas envolvidas em qualquer processo eficaz de vendas. Estas etapas estão ilustradas na Figura n. 1 e serão sucintamente discutidas.

Figura 1: Principais etapas da venda eficaz



Fonte: Kotler (2000) (adaptado)

Prospecção e qualificação: O processo de vendas se inicia com a identificação dos clientes potenciais. Os vendedores podem qualificar os clientes potenciais por meio do exame de sua situação financeira, volume de negócios, exigências especiais e em termos de sua probabilidade de continuidade no mercado. Os vendedores têm de ser capazes de desenvolver suas próprias indicações para reconhecimento dos clientes potenciais. Os clientes devem ser classificados para se priorizar o atendimento.

Pré-abordagem: Os clientes devem ser estudados o máximo possível (quais as suas necessidades, quem está envolvido na decisão da compra) para se decidir a melhor abordagem a ser empregada. Deve-se também considerar o melhor momento para a abordagem, pois muitos clientes estão ocupados em certas ocasiões.

Abordagem: Inicialmente, o vendedor deve saber como saudar o comprador para obter um bom começo de relacionamento. Deve-se mostrar cortesia e evitar distração, como, por exemplo, não interrompê-los e olhar diretamente em seus olhos. A apresentação ao cliente deve ser agradável e positiva.

Apresentação e Demonstração: O vendedor, nesta fase, deve apresentar o produto ao comprador de forma que atraia sua atenção e desperte o desejo de efetuar a compra. Na apresentação o vendedor deve realçar os benefícios do produto e mostrar suas principais características que sejam evidentes para a obtenção desses benefícios. Três estilos diferentes de apresentação são os mais utilizados pelos vendedores. O primeiro e mais antigo é do tipo *abordagem enlatada*,

na qual o vendedor já tem em mente toda a sua exposição que se resume aos pontos básicos do produto. Baseia-se no princípio estímulo-resposta no qual o comprador é o agente passivo que pode ser induzido a comprar pelo uso de palavras de estímulo, imagens, termos e ações. Esse tipo de abordagem é utilizado principalmente na venda porta a porta e por telefone. A *abordagem planejada* também é baseada no princípio estímulo-resposta, porém o vendedor identifica antecipadamente as necessidades e o estilo de compra do cliente para depois abordá-lo com uma apresentação planejada. A terceira é a *abordagem de satisfação de necessidades* que busca as necessidades reais do cliente. Essa abordagem requer do vendedor muita habilidade para ouvir e solucionar problemas. Ele exerce o papel de um experiente consultor de negócios, esperando ajudar o cliente a economizar ou a ganhar mais dinheiro. De maneira geral, as apresentações podem ser melhoradas com o auxílio de folhetos, livretos, slides, fitas de áudio ou de vídeo, amostras de produtos e simulações baseadas em computador.

Superação de Objeções: Os clientes, quase sempre, colocam objeções durante a apresentação de vendas ou quando solicitados a assinar o pedido. A resistência pode ser psicológica ou lógica. A *resistência psicológica* pode incluir a preferência por outras marcas, apatia, associações desagradáveis ao vendedor, idéias predeterminadas e aversão a tomar decisões. A *resistência lógica* envolve questões como resistência ao preço, prazo de entrega ou certas características o produto. Para superar essas objeções, o vendedor precisa treinar ampla e profundamente suas habilidades de negociação.

Fechamento: Neste estágio, o vendedor tenta fechar a venda. Alguns não chegam ou não obtêm êxito nesse estágio. Por vezes, se sentem sem confiança ou até desconfortáveis em pedir ao cliente que assine o pedido. Os vendedores precisam saber como identificar ações físicas, declarações ou comentários e perguntas dos compradores que sinalizem a hora do fechamento. Existem várias técnicas de fechamento. Pode-se solicitar o pedido, recapitular os pontos do entendimento, perguntar se o comprador tem preferência por A ou B, ou até mesmo oferecer incentivos específicos ao comprador para fecha a venda, como preço especial, quantidade extra sem cobrar ou um brinde.

Acompanhamento e manutenção: Esta última etapa é necessária se o vendedor deseja assegurar a satisfação do cliente e de novos negócios. O vendedor deve programar uma visita de acompanhamento após a recepção do pedido, para assegurar-se de que instalação, instruções e serviços sejam adequados. O vendedor deve desenvolver um plano de manutenção para garantir que o cliente não seja esquecido ou perdido para um concorrente.

Os princípios da venda pessoal têm como propósito ajudar o vendedor a fechar uma venda específica com o cliente. Porém, em muitos casos, o vendedor não está apenas procurando fechar uma venda, mas sim, desejando conquistar um novo cliente para atendê-lo por um longo tempo. O vendedor tenta demonstrar que possui as condições necessárias para oferecer um atendimento diferenciado e de qualidade ao cliente e se propõe a formar um compromisso de relacionamento. Esse tipo de venda, que estabelece um relacionamento cliente-vendedor de longo prazo, é mais complexo que o estabelecido pela venda pessoal. Trata-se do marketing de relacionamento.

Segundo MIGUEL (2002), marketing de relacionamento seria o processo pelo qual uma empresa constrói alianças no longo prazo com seus clientes em potencial e compradores existentes, em que ambos – vendedor e comprador – trabalham direcionados a um conjunto comum de objetivos específicos. Esses objetivos compreendem: entender as necessidades do comprador; tratá-lo como parceiro; assegurar que os funcionários satisfaçam as necessidades do comprador, permitindo-lhes o exercício de iniciativas além das normas; e fornecer aos compradores a melhor qualidade possível.

STONE e WOODCOCK (1998) destacam a necessidade de encarar o marketing de relacionamento como um investimento. Segundo os mesmos autores, os benefícios do marketing de relacionamento geralmente se apresentam das seguintes formas: aumento da retenção e lealdade do cliente – os clientes ficam com o vendedor por mais tempo, compram mais e também o fazem com maior frequência. Maior lucratividade por cliente, não apenas porque cada cliente compra mais, mas em função também dos custos menores para seduzir os clientes (não há necessidade de conquistar tantos clientes caso objetiva-se um volume de negócios

mais ou menos estável) e a redução do custo da venda (geralmente os clientes já existentes reagem mais e melhor ao marketing). Assim, marketing de relacionamento é um processo contínuo que exige do vendedor uma comunicação freqüente com os clientes para assegurar a realização dos objetivos comuns.

3. O Grid de Vendas

As teorias da venda pessoal e do marketing de relacionamento abordadas até agora neste trabalho foram discutidas por (Blake e Mouton, 1970) no Grid de Vendas. Na verdade, o trabalho desses dois autores refere-se, inicialmente, à importância da teoria para a compreensão das estratégias de vendas estabelecidas e das reações do cliente.

A teoria nos ajuda a ver as suposições em que nosso comportamento se baseia e proporciona um arcabouço para prever as conseqüências de nossas ações; estabelece alternativas e opções que, o contrário, poderíamos não ter; ajuda-nos a planejar as maneiras mais construtivas de fazer frente às várias espécies de situações que, no passado, podem ter causado perplexidade. Em vendas, nada é tão prático como uma boa teoria para orientar a ação (BLAKE & MOUTON, 1970).

O Grid de Vendas, ponto principal desta investigação, é o conjunto das teorias que tratam do relacionamento entre os vendedores e os clientes. Demonstra o modo como as teorias são aplicadas, pelo exame do que é fundamental em vendas. Esses pontos fundamentais incluem o estabelecimento de perspectivas, início do negócio, apresentação de vendas, resposta a perguntas, interrupções, objeções e queixas, fechamento da venda, manutenção e fortalecimento das contas abertas. Através do Grid, é possível fazer a investigação da dinâmica da comunicação, que abrange perícias em escutar, atrair a atenção do comprador e sua participação na decisão da compra, além de lidar com as emoções que surgem na interação da venda.

3.1 Justificativa da utilização do Grid

Ao optar-se pela utilização do Grid como instrumento de aplicação da teoria abordada em vendas, julgou-se necessário garantir a adequação desse modelo à atualidade já que trata de uma teoria criada na década de 70. Assim, foi levantada uma série de estudos recentes que também utilizaram o Grid de Blake e Mouton dando respaldo a este estudo. A base teórica, embora publicada em 1970, continua

tão sólida quanto atual. Prova disso são os inúmeros artigos recentemente escritos referendando o trabalho dos autores supracitados. MOORE (2002) ao tratar das inúmeras variáveis que afetam a questão do conflito, menciona as teorias da contingência, ressaltando com especial ênfase o trabalho de Robert Blake e Jane Mouton no Grid Para Excelência de Vendas, o qual trata da importância do vendedor estar focado tanto nas pessoas envolvidas no ato da venda, como no ato em si. NEWBOROUGH (1999), por sua vez, refere-se especificamente ao Grid de Vendas não só como um modelo muito atual para a explicação do comportamento humano, mas como uma poderosa ferramenta projetada para melhorar a efetividade dos vendedores e para o desenvolvimento de liderança.

RAY (1997) ressalta a importância e atualidade do Grid, ao mencionar o trabalho de Blake e Mouton como referência universal, abordando especificamente a questão da intervenção, a qual, segundo os autores, seria “agir de forma a ajudar o cliente a resolver seus problemas”. PUN (2001) referenda novamente o Grid ao afirmar que o desenvolvimento organizacional em empresas que fazem uso da venda direta significa o desenvolvimento de toda instituição a partir das partes auto-sustentáveis da mesma. O verdadeiro desenvolvimento organizacional seria aquele embasado na teoria, focado no trabalho em grupo e focado na necessidade de abordagens de auto-ajuda, a qual maximiza a confiança nas habilidades internas e na liderança para o desenvolvimento dessas atividades. Portanto, desenvolvimento deve incluir o vendedor enquanto indivíduo, o time de vendedores e todas as unidades da organização, ao invés de se concentrar em qualquer um deles, excluindo os demais. Nesse sentido, o desenvolvimento organizacional seria uma abordagem que integra as ciências administrativas, a lógica do negócio e o comportamento dos sistemas da organização em um corpo orgânico e interdependente.

Por fim, entre as publicações e artigos lançados nos últimos anos, chama especial atenção o artigo em que Jane Srygley Mouton é citada na "*Management history gurus of the 1990s Their lives, their contributions*" (Journal of Management History Bradford, 1999), como um dos maiores gurus da história da administração em todos os tempos, o que só vem consubstanciar a importância do trabalho desenvolvida pela mesma.

3.2 O Desenvolvimento do Modelo

No momento em que o vendedor está se relacionando com o comprador para efetuar uma venda, há, pelo menos, dois pensamentos em sua venda. Primeiro vem o interesse em efetuar a venda e em segundo, o interesse pelo cliente. Ambos podem ser graficamente representados em um diagrama composto de duas escalas de modo que quando esses dois interesses se fundem determina-se a estratégia de vendas. Esse interesse não significa necessariamente a quantidade ou o volume de vendas, mas sim o foco do vendedor no ato da venda na qual se baseiam as suas suposições e as suas ações.

O foco em efetuar uma venda cobre uma ampla faixa de considerações. As expressões típicas de tal interesse são reveladas pelo número de visitas feitas, a quantidade de horas trabalhadas, as entregas feitas no dia. O resultado das vendas não é representado, fundamentalmente, pela quantidade vendida, mas pode significar o êxito em outros aspectos como, por exemplo, localizar uma quantidade de clientes em potencial, ou até traçar o perfil do cliente para um novo produto. Assim, o interesse não indica os resultados reais de um vendedor, mas o caráter de seus pensamentos e impressões sobre como consegui-los.

O grau de interesse de um vendedor pode variar sobre diversas circunstâncias. A cultura organizacional da empresa que o emprega, sua política de vendas, as práticas e métodos do treinamento aplicado podem influir em vários graus de interesse. O interesse pela venda influencia no comportamento do vendedor. Por exemplo, se o interesse pelo resultado das vendas for alto, a probabilidade do vendedor agir de uma maneira que leve a um alto volume de vendas, será maior do que se o seu interesse for baixo.

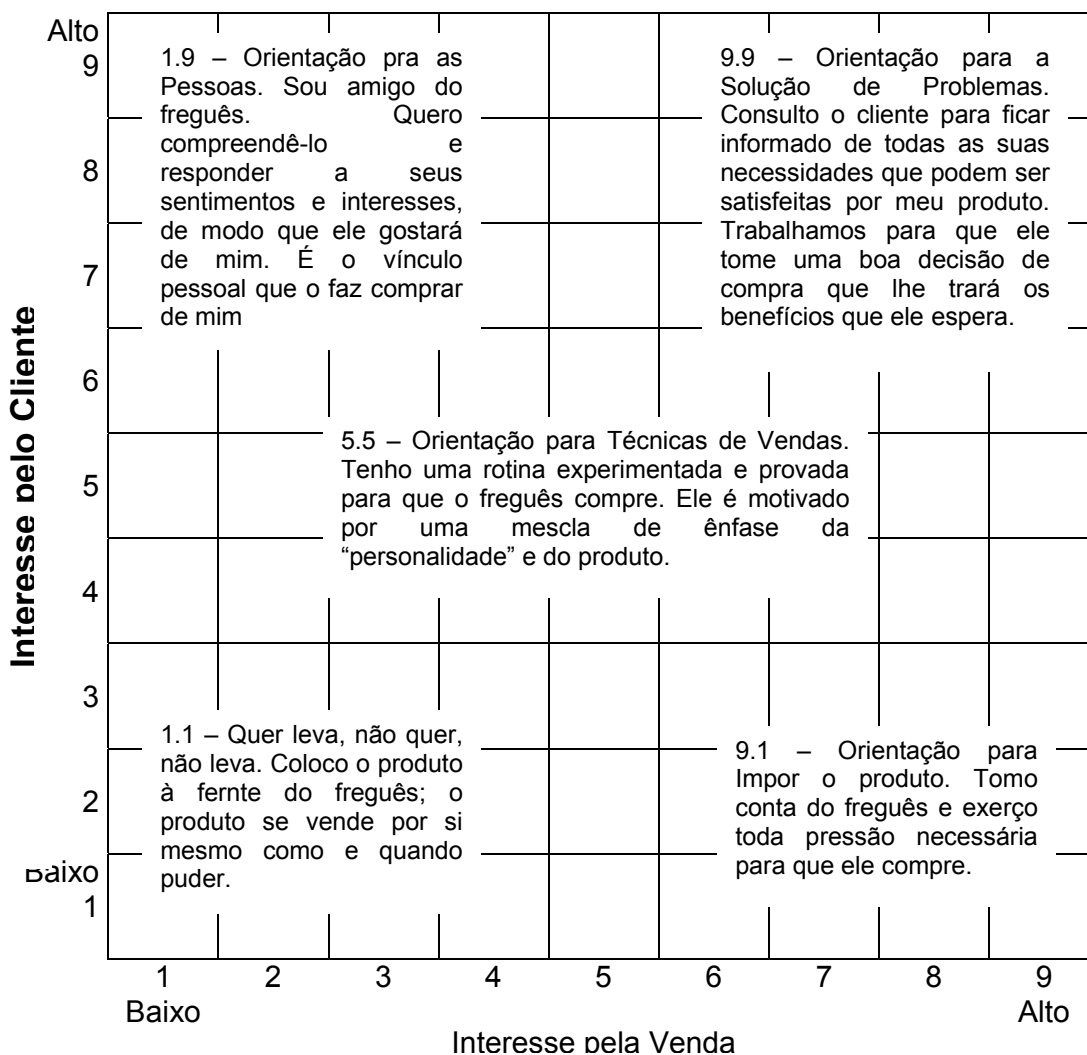
Da mesma forma, o foco nos clientes é manifestado de várias maneiras. O vendedor expressa-o através da oferta de benefícios ao cliente como um preço especial ou um brinde. Ou através de uma conversa amistosa, agradável sobre questões de comércio ou acontecimentos sociais. O vendedor também pode abordar as características do produto, procurando compreender as reais necessidades do cliente.

O foco em efetuar a venda e o foco no cliente são expressos de maneiras bastante diferentes, dependendo do modo específico pelo qual ambos se fundem. Assim, um vendedor que possua um alto interesse em efetuar uma venda e ao mesmo tempo um baixo interesse no cliente é completamente diverso de um que apresente baixo interesse em efetuar uma venda juntamente com alto interesse no cliente. Num contexto de vendas, o interesse do vendedor em efetuar a venda e a maneira pela qual este se liga ao interesse pelo comprador são a base para a determinação da estratégia de vendas.

O diagrama de estratégia de Grid apresentado no Quadro 1 demonstra esses dois interesses e o modo como se interagem. O eixo horizontal indica interesse em efetuar uma venda, ao passo que o vertical indica interesse pelo cliente. Cada um deles é expresso em uma escala de nove pontos. O número 1 representa interesse mínimo, ao passo que o 9 representa interesse máximo, e 5 representa um grau intermediário. Os outros números, de 2 a 4 e de 6 a 8, estão colocados na escala fim de denotar uma seqüência ininterrupta de graus de interesse. Não há a intenção de que estes números indiquem alguma coisa que seja mensurável. Não obstante, os números indicam extremos reconhecíveis – algo parecido com “Vazio” e “Cheio” em cada extremidade do indicador. A marca intermediária é a mais fácil de ser reconhecida.

No canto interior à direita, está a posição 9,1. Neste ponto, o alto interesse em efetuar uma venda combina-se com pouco ou nenhum interesse pelo cliente. Os fregueses em perspectiva já existentes são vistos como corpos ou coisas que serão processadas de modo semelhante a um extrator de suco. Devemos espremer laranjas, uma por uma, para obter tanto suco quanto possível. Joguemos fora o bagaço. Tais suposições em 9,1 podem resultar em comportamento que “espante” o cliente por ser tão forçado, insensível e imposto. É provável que qualquer comprador tenha experimentado a situação de um vendedor, tão determinado a “expor seu ponto de vista” que não via o que passava na mente do cliente em perspectiva: como por exemplo, suas reações, dúvidas, objeções.

Quadro 1. Grid de Vendas



Fonte: BLAKE & MOUTON (1970)

No canto superior à esquerda está a estratégia 1,9. Neste ponto, o interesse mínimo em efetuar uma venda se junta a um interesse máximo pelo cliente. O vendedor que se enquadra nesse estilo de venda exerce pouca influência persuasiva direta sobre o cliente para que este compre. O vendedor está tão preocupado com os sentimentos de seu cliente, que passa a maior parte do tempo sendo “bonzinho”. O vendedor se empenha em alcançar um relacionamento amistoso, imaginando uma conversa agradável que possa torná-lo socialmente aceitável para o cliente em perspectiva. Dessa forma, a venda decorre como um subproduto e não como uma consequência direta da iniciativa de vendas. O desejo

de ser apreciado pode captar amigos, mas este desejo pode ser um encargo pesado para o vendedor.

Quando o desejo de ser apreciado é uma preocupação que domina todas as demais, quando um vendedor depende de suas amizades para ter sucesso, ele se encontra na armadilha improdutiva tão bem retratada por Arthur Miller em “*A noite do caixeiro viajante*”. Willie Lomana não vendia porque seus “amigos” fregueses tinham deixado de trabalhar ou haviam procurado outros fornecedores que satisfaziam suas necessidades (BLAKE & MOUTON, 1970).

No canto inferior esquerdo do Grid está a estratégia 1,1. Ambos, o interesse do vendedor em efetuar uma venda e o seu interesse pelos clientes, se acham em baixo nível. Esta falta de interesse em cada um dos ingredientes básicos na situação de venda resulta em um comportamento passivo do vendedor. Por exemplo, durante a entrevista de venda, é mínima a influência que ele exerce sobre o cliente. O vendedor não procura estabelecer um relacionamento amistoso e nem uma aceitação do seu produto. Ele contribui com muito pouco de si mesmo para o desenvolvimento de uma transação da qual resulte uma venda. Esse é o mesmo modelo do *anotador de pedidos* já mencionado na introdução desse texto.

No centro do Grid se encontra a posição 5,5, que é “o meio da estrada”, contendo uma quantidade intermediária de ambas as formas de interesse. O vendedor tipo 5,5 evita o difícil esforço de venda 9,1 e ao mesmo tempo não possui toda a ênfase na conquista do cliente como o 1,9. O modelo 5,5 é semelhante à *abordagem planejada* no qual o vendedor mantém um diálogo com o comprador com o objetivo de conhecer suas necessidades e atitudes para depois aplicar uma técnica de venda “experimentada e provada”. Sua apresentação de vendas e “sofisticação” ensaiada surgem como coisa mecânica.

Por fim, no canto superior à direita se acha a estratégia 9,9, em que o alto interesse em fazer uma venda e o alto interesse pelo cliente se acham integrados. Nesse ponto as características que definem cada um dos interesses se modificam.

As qualidades de ambos os 9 são bem diferentes das apresentadas nas orientações 9,1 e 1,9. O vendedor expressa o seu interesse através de considerações tais como: Será que nosso produto pode ser-lhe realmente útil? Que

benefícios haverá para ele? Será que o produto tem alguma desvantagem sobre o seu ponto de vista? As características da orientação 9,9 estão muito distantes da “amizade superficial” da estratégia 1,9 e “lista de qualidades” do produto forçada ao cliente em 9,1. Essa é uma *abordagem de satisfação das necessidades*, na qual o vendedor tem uma preocupação com a satisfação do cliente promovida pelo produto. O vendedor também possui domínio de todas características do produto e sabe relacioná-las com as necessidades do freguês.

No Grid podem ser mostrados outros estilos de venda além desses cinco. O sistema de nove pontos permite a representação de oitenta e uma diferentes combinações entre os dois interesses. Porém, esse estudo optou por fazer apenas uma breve apresentação do Grid nas posições do canto e do meio e analisar mais profundamente o estilo dos melhores vendedores em venda direta no Brasil obtido em pesquisa de campo realizada. Questões fundamentais para vendas, como o conhecimento do produto e dos clientes potenciais, a solução de conflitos, a participação e o envolvimento nas vendas e o fechamento do negócio serão abordados através da orientação básica obtida no Grid de Vendas.

4. Metodologia da Pesquisa

O presente trabalho utilizou-se da metodologia de observação da realidade para determinar realizar um teste para futuros estudos sobre o mapeamento do perfil dos melhores vendedores em venda direta no Brasil. Inicialmente, construiu-se um questionário, cujo material será exposto a seguir e optou-se por aplicá-lo aos vendedores mais bem sucedidos das várias empresas membros da Associação Brasileira de Venda Direta - ABEVD. Através do esforço dos pesquisadores e da colaboração de funcionários da associação, foi possível iniciar um contato com as seis maiores empresas de venda direta atuantes no mercado brasileiro e requisitou-se a aplicação do questionário a 50 integrantes da sua força de vendas. Após o encerramento do prazo solicitado pelos pesquisadores para a entrega dos questionários preenchidos, obteve-se, apenas 38 questionários de uma única empresa. Realizou-se um mapeamento estatístico dos dados obtidos e, centralmente embasados na teoria do de Blake e Mouton, foi esquadrinhado o posicionamento dos respondentes de venda direta no Grid Para Excelência de Vendas.

4.1 Perfil Sócio-econômico dos Participantes

Juntamente com o grupo de questões que seriam utilizadas para a construção do estilo dos vendedores também foram feitas perguntas para determinar o perfil sócio-econômico da amostra. Devido ao tamanho da amostra e a sua origem, não se pode aplicar com devida segurança os resultados encontrados ao universo de vendedores em venda direta no Brasil. De qualquer maneira, essas informações contribuem para uma primeira impressão do grupo.

O conjunto de respostas traçou características comuns a amostra que podem ser descritas da seguinte forma:

- Metade dos entrevistados são homens;
- 64% possuem idade entre 30 e 50 anos;
- a amostra apresenta 53% dos profissionais com nível superior completo ou cursando pós-graduação e 45% com o ensino médio concluído ou nível superior incompleto;
- Nos últimos 12 meses, 92% dos respondentes apresentou renda média mensal superior a R\$ 2.000,00;
- 92% da amostra trabalham com apenas uma representação para realizar a renda mensal declarada no item anterior;
- 87% dos entrevistados trabalham em vendas diretas a mais de 2 anos e 11% trabalham no ramo a mais de um ano e não mais que 2;
- Quanto a grau de satisfação dos vendedores, 84% apresentaram-se muito satisfeitos e os 16% restante consideram-se um pouco satisfeitos.

4.2 Elementos do Grid Para Excelência de Vendas

O Modelo do Grid Para Excelência de Vendas é construído a partir da compilação de 6 grupos de elementos que demonstram o posicionamento dos melhores vendedores em relação ao seu meio e ao seu objeto de trabalho. Para tanto, foi elaborado um questionário em que, para cada elemento do Grid, foram listadas cinco sentenças. Após cuidadosa leitura, cada um dos vendedores selecionados, deveria preencher, numa escala de 1 a 5, as alternativas que mais se

aproximavam da sua descrição (não baseada no que deveria ser o posicionamento ideal, mas sim no posicionamento verdadeiro de cada um deles). Com isso, deveriam colocar o número 1 ao lado da sentença que julgassem mais parecida com sua descrição e atitudes reais, o número 2 ao lado da sentença que acreditassem ser a segunda em semelhança com sua postura e assim em diante até o número 5, que deveria representar a sentença mais distante da realidade dos vendedores.

Cada um dos elementos do Grid descreve qualidades de comportamento pessoal que refletem as próprias posições no Grid de Vendas. Logo abaixo estão enumerados os elementos, seguidos pelas razões que os levaram a serem escolhidos como básicos.

Elemento 1: Decisões

A1. Aceito a decisão dos clientes e dos outros

B1. Dou alto valor às decisões para manter boas relações

C1. Procuo decisões possíveis, embora não perfeitas, da parte dos clientes e outros, inclusive eu mesmo.

D1. Dou grande valor ao obter decisões duradouras

E1. Dou grande valor ao obter decisões criativas que resultem em compreensão e acordo

O processo de tomada de decisão é fundamental para a execução de qualquer ação. O grau de compromisso de uma pessoa com relação à execução de uma determinada ação indica o grau de certeza que ela possui com respeito à escolha a ser feita. Nesse sentido, muitas vezes não se pode voltar atrás em relação a algo que foi anteriormente decidido. Aquelas pessoas capazes de analisar as situações, compreender os fatos envolvidos e tomar decisão são consideradas confiantes nas aptidões que tem para resolver problemas e, exatamente essa capacidade decisória e autoconfiança acabam por promover confiança nos outros. Os indivíduos indecisos, por sua vez, acabam promovendo a incerteza nos outros quanto à sua própria solidez, o que prejudica grandemente o processo de venda, objeto de estudo de nosso trabalho.

Elemento 2: Convicções

A2. Ou estou de acordo com as opiniões, atitudes e idéias dos clientes e dos outros, ou evito tomar qualquer partido.

B2. Prefiro aceitar opiniões, atitudes e idéias dos clientes e dos outros, antes de impor as minhas.

C2. Quando surgem idéias, opiniões ou atitudes diferentes das minhas, assumo uma posição intermediária.

D2. Defendo minhas idéias, opiniões e atitudes, mesmo que com isso algumas vezes possa pisar nos calos dos outros.

E2. Ouço e procuro idéias, opiniões e atitudes diferentes das minhas. Tenho convicções claras, mas reajo às boas idéias mudando meu modo de pensar.

Atualmente, em função de a informação desempenhar cada vez mais um papel-chave, espera-se que as pessoas pensem por si próprias. Nesse sentido, as pessoas que têm convicções sólidas, posicionando-se em relação ao meio, são as pessoas mais altamente respeitadas. Quando um indivíduo tem convicções claras, ele sabe o que pensa e sua vida parece ter um sentido próprio. Quando um indivíduo não tem convicções mais sólidas, ou mesmo quando suas convicções são facilmente derrubadas, tal indivíduo é considerado como fraco, inseguro, ansioso, ou mesmo, indiferente à realidade que o cerca.

Elemento 3: Entusiasmo

A3. Deixo de ver muita coisa para poder viver.

B3. Apóio, encorajo e cumprimento os outros pelo que desejam fazer.

C3. Ofereço sugestões positivas para manter as coisas em frente.

D3. Sei o que quero e faço pressão para que os outros o aceitem.

E3. Dirijo todas as minhas energias para o que estou fazendo e os outros reagem entusiasticamente.

As pessoas saudáveis têm a possibilidade de usar suas energias de maneira construtiva e irrestrita e, ao agirem dessa forma, o entusiasmo é captado por aqueles que as cercam. Esse tipo de postura gera uma sensação de otimismo e progresso que inspira as pessoas a acreditar em si e a acreditar que são capazes. Quando os indivíduos não têm entusiasmo, a vida se torna monótona e a

comunicação é superficial e aborrecida, o que gera uma sensação de pessimismo e desesperança que acabam delineando um quadro bastante sólido de desestímulo para aqueles que cercam essas pessoas.

Elemento 4: Conflito

A4. Quando surge um conflito, procuro manter-me neutro ou fora dele.

B4. Procuro evitar gerar conflito, mas quando ele surge, procuro manter - me calmo e racional e manter as pessoas unidas.

C4. Quando surge conflito, procuro ser justo, mas firme, e obter uma solução eqüitativa.

D4. Quando surge um conflito, tento eliminá-lo ou impor minha posição.

E4. Quando surge conflito, procuro identificar as razões e dar a solução às causas que o geraram.

O fato dos indivíduos viverem em sociedade leva as pessoas a conviverem de maneira mais próxima, gerando a partir do convívio e da comunicação, a possibilidade de debaterem sobre os mais diversos temas e propósitos. Em função disso, os indivíduos acabam posicionando-se de diferentes maneiras, com seus diferentes pontos de vista, sendo inevitável lidar com esses desacordos e conflitos de idéias. Os efeitos do conflito podem abalar e destruir ou criar e construir, dependendo da maneira com que é enfrentado e resolvido pelos indivíduos. Aqueles indivíduos que podem enfrentar o conflito com o outro, sendo capazes de resolvê-lo para compreensão mútua, evocam respeito e admiração por parte daqueles que os cercam, ao passo que a inaptidão para lidar com o conflito construtiva e criativamente conduz muitas vezes ao desrespeito e a hostilidade por parte daqueles que os cercam. Se por um lado um estabelece um relacionamento, com o estímulo à aproximação, o destrói qualquer possibilidade de relacionamento.

Elemento 5: Temperamento

A5. Permanecendo neutro, raramente me sinto provocado.

B5. Por causa das tensões que as perturbações podem produzir, reajo de maneira entusiasmada e amistosa.

C5. Sob tensão sinto-me inseguro quanto ao que devo fazer para evitar futuras pressões.

D5. Quando as coisas não vão indo bem, defendo-me, resisto, ou volto atrás com contra-argumentos.

E5. Quando provocado, contenho-me, embora minha impaciência seja visível.

O temperamento define-se como o conjunto de reações emocionais à pressão, à tensão e ao esforço demandados pelo meio a que se está inserido. Nesse sentido, perder a calma significa abandonar o posicionamento mais racional em relação ao meio, passando a agir em função de uma maior carga emocional-pulsional, o que mais diretamente significa se a adoção de ações mais negativas, menos ponderadas pelo racional. A perda da calma, com todas as suas conseqüências e impactos negativos acaba evocando uma contra-reação muito negativa daqueles que cercam o indivíduo em questão. Por outro lado, quando um indivíduo mantém-se firme, não se deixando influenciar pela emoção, apoiando-se na razão, gera com resposta daqueles que o cercam maior confiança em seus atos e maior respeito por sua liderança. Por outro lado, as pessoas que evitam seu envolvimento e interesse em não serem provocadas também acabam sendo tidas como suspeitas, podendo ser consideradas como sem compreensão sobre a urgência do problema ou situação em que estão envolvidas no momento em questão.

Elemento 6: Humor

A6. Meu humor é considerado pelos outros como um tanto sem graça.

B6. Meu humor visa a manter relações amistosas, ou quando surgem tensões, ele desvia a atenção do lado sério.

C6. Meu humor tem intenção de ser persuasivo em obter aceitação para mim ou para meus pontos de vista.

D6. Meu humor causa impacto.

E6. Meu humor ajusta-se à situação e lhe dá perspectiva; mantenho um senso de humor mesmo sob pressão.

O bom humor torna mais fácil e suaviza o peso dos afazeres sociais, trazendo perspectivas positivas às situações de tensão e impasse. Um indivíduo bem humorado é considerado como um indivíduo que acrescenta valor, um indivíduo que se soma àqueles que o cercam, ao passo que um indivíduo mal-humorado é

considerado como sem vida e desagregador. Enquanto a postura adotada pelo primeiro atrai as pessoas, a postura adotada pelo segundo afasta aquele o cercam de si.

4.3 A Determinação do Estilo do Grid de Vendas

O Quadro nº 2 foi utilizado para sumarizar as notas dos 38 respondentes de maneira que, atribuindo a cada uma das afirmações contidas nos 6 elementos do Grid o seu devido peso foi possível definir o estilo de Grid mais típico entre os vendedores pesquisados.

Para cada grupo de questões somaram-se os pontos atribuídos pelos respondentes de cada alternativa e obteve-se a média dos 38 questionários. Após isso, os valores de cada coluna foram somados. Do resultado final é possível extrair os estilos de abordagens do mais incidente ao menos significativo. Dessa forma, o estilo de Grid em que os indivíduos obtiveram o *score* mais baixo é exatamente aquele que deve ser considerado como estilo predominante dos indivíduos em questão, sendo o segundo menor, o estilo alternativo deles. De modo diretamente contrário, aquele estilo de Grid com o *score* mais alto representa a teoria mais rejeitada pelo vendedor como sendo aquela que os representa, sendo nesse caso um total de 30.

Uma vez definida a questão do *score*, é importante ressaltar que os elementos do Grid não têm igual importância. O elemento Conflito parece ser o mais central, pois quando uma pessoa se defronta com o conflito, os outros elementos tendem a ocupar um lugar ao redor da reação da pessoa à situação de conflito. Em uma situação de venda isso é cada vez mais evidente à medida que os vendedores lidam com resistências, objeções e queixas.

Os seis elementos enumerados no Grid são fundamentais para a compreensão clara das suposições feitas por um vendedor em sua tentativa de efetuar uma venda, sendo também pedra fundamental para compreensão das características pessoais do cliente.

O resultado obtido no Grid nos revela a orientação 9,9 como a mais condizente com o perfil dos vendedores de venda direta no Brasil. Em segundo

lugar, o estilo do Grid 1,9 foi o que mais se aproximou das características dos revendedores brasileiros. Dentre todos dos estilos, o 1,1 foi o que último colocado, ou seja, é estilo onde menos se enquadram os melhores revendedores.

Quadro 2: Resumo das Notas dos Questionários

Elemento	Estilo do Grid				
	1.1	1.9	5.5	9.1	9.9
1. Decisões	A1	B1	C1	D1	E1
	4,24	3,08	3,34	2,84	1,50
2. Convicções	A2	B2	C2	D2	E2
	3,89	3,58	2,71	3,26	1,55
3. Entusiasmo e Energia	A3	B3	C3	D3	E3
	4,42	2,50	2,32	4,00	1,76
4. Conflito	A4	B4	C4	D4	E4
	4,11	2,29	2,47	4,58	1,55
5. Temperamento	A5	B5	C5	D5	E5
	3,24	2,21	3,97	3,26	2,37
6. Humor	A6	B6	C6	D6	E6
	4,34	2,34	2,84	3,34	2,13
Total	24,24	16,00	17,66	21,29	10,87
	5°	2°	3o	4°	1°

Fonte: dados da pesquisa

É importante ressaltar mais uma vez que, o tamanho da amostra e o fato dela ter origem em apenas uma empresa, gera muitas implicações para as informações extraídas. A amostra não apresenta confiabilidade suficiente para estender seus resultados ao universo de vendedores brasileiros. Por essa razão, dar-se mais atenção ao modelo desenvolvido do que aos próprios resultados. Mesmo assim, os resultados obtidos com a realização desse “teste” são proveitosos, pois alguns

pontos vistos podem ser confirmados por informações de outras pesquisas realizadas e também de conhecimento do setor.

5. Análise dos Resultados: O Estilo 9,9

Um vendedor com predisposição 9,9 dá grande valor em alcançar com seu cliente uma decisão sólida de compra e venda. Seu principal interesse está em auxiliá-lo a tomar uma decisão de compra que tenha envolvido raciocínio. O vendedor deseja trabalhar com o cliente a fim de verificar de que modo o produto ou serviço pode contribuir da melhor maneira para satisfazer-lhe necessidades ou resolver problemas. Esta é a abordagem voltada para a solução. É característico do vendedor 9,9 que ele escute e procure idéias, opiniões e atitudes que diferem das suas. O enfoque 9,9 é sobre a qualidade do pensamento e sua validade essencial, não importando se da interação o resultado represente o ponto de vista do freguês ou do vendedor.

5.1 Conhecimento: Produto, Cliente, Concorrente.

A ênfase em soluções baseadas em fatos é um dos traços principais de uma orientação de vendas 9,9. Os fatos sobre o produto, cliente e concorrente são dados que precisam ser considerados em conjunto.

Reconhecendo o poder persuasivo do conhecimento, um vendedor com orientação 9,9 constrói autoconfiança adquirindo-o como perito quanto a seu produto. Isto é feito através de estudo contínuo, de análise e de inquirições a respeito das qualidades do que vende. O vendedor aproveita todas as oportunidades para consultar os especialistas técnicos que desenham e fabricam o produto. Ele também se mantém informado a respeito das experiências de seus clientes firmes no uso do produto. Em resultado, ele tem pouca necessidade de confiar nos outros para darem apoio ao conhecimento que já possui.

Já que, por definição, os clientes têm problemas para os quais seu produto pode proporcionar soluções, o vendedor assegura-se que conhece e compreende a situação de cada um, procura aplicar seu conhecimento do produto depois de verificar de que modo este poderia beneficiar o freguês que está atendendo.

O vendedor com orientação 9,9 compreende que os seus concorrentes também estão oferecendo soluções para os problemas dos clientes. Portanto para ter sucesso na concorrência, o vendedor precisa conhecer os produtos que eles vendem, tão completa e minuciosamente quanto conhece seus próprios produtos. A vantagem obtida ao adquirir esse tipo de conhecimento é que o vendedor está pronto para responder factual e analiticamente às perguntas do cliente na ocasião em que ele deseje uma comparação do produto que está comprando com os concorrentes.

5.2 Participação e Envolvimento

O segredo para a abordagem 9,9 é a união de dois interesses. Um deles é o interesse legítimo por parte do vendedor em criar para sua empresa negócios firmes, lucrativos e continuados. O outro é assegurar-se de que o cliente realiza o tipo de compra que mais perto satisfaça aquilo que necessita. A integração desses dois interesses proporciona uma abordagem unificada e profissionalmente autêntica.

9,9 é a abordagem de participação e envolvimento em vendas. Alcança-se a situação de fechamento de negócio somente quando existe um legítimo consenso entre o vendedor e o cliente. A compreensão e o acordo entre ambos são reforçados por sentimentos de validade emocional – de que a decisão de comprar é correta.

O vendedor precisa obter de seu cliente informação a respeito da sua situação e de suas necessidades e, por isso, desde o início da entrevista, procura obter dele participação ativa. É bem provável que em pouco tempo ambos estejam trabalhando em conjunto em uma discussão bilateral, a fim de descobrir a área em que pode ser encontrado o legítimo consenso entre vendedor e freguês. Este, quaisquer que tenham sido suas reservas iniciais, percebe o que está acontecendo e responde com participação e envolvimento crescentes. A consequência é um envolvimento intelectual e emocional direcionado a fazer uma boa compra. Dessa forma, o consenso alcançado entre o cliente e o vendedor tem como base uma associação legítima para que se chegue a uma transação mutuamente benéfica. Tal consenso inicia um relacionamento de compra e venda que provavelmente será duradouro e dará origem a futuros negócios.

A maneira como o vendedor de orientação 9,9 lida com as objeções é um dos mais significantes de seus atributos que levam a uma venda válida e a um cliente satisfeito. Quase invariavelmente o comprador tem dúvidas e outras reservas ao ver o produto pela primeira vez. O vendedor reconhece tal fato. Ele cria oportunidades para que o cliente expresse e discuta suas preocupações logo no início da entrevista. O vendedor tem consciência de que se tais preocupações não forem apresentadas, provavelmente elas persistirão, sem modificações, para influenciar o raciocínio e os sentimentos do freguês durante a entrevista. Se o vendedor puder fazer com que elas sejam abertamente expostas, ele terá a oportunidade de removê-las como barreiras à compra. Esse modo de enfrentar o conflito pode promover uma verdadeira compreensão e respeito entre o vendedor e o comprador. Ela proporciona o melhor método de encontrar-se uma base sólida de resolução para qualquer ponto em que não haja acordo. Naturalmente é preciso haver mais tempo para alcançar um consenso 9,9 do que o necessário a um vendedor de orientação 9,1 para sobrepujar e esmagar uma objeção. Contudo, em longa duração, a abordagem 9,9 é duradoura.

Podemos finalizar essa resumida descrição da orientação 9,9 afirmando que esse estilo tem a maior probabilidade de obter conseqüências positivas. Diferentemente de qualquer outro estilo no Grid, as suposições 9,9 proporcionam uma base válida para se conseguir um ajustamento entre os produtos do vendedor e os desejos do cliente. Por pensar em solução do problema e não apenas na venda, o vendedor adquire maior flexibilidade. Essa abordagem proporciona estratégias claras e eficazes para um trabalho construtivo, através da aceitação do cliente como ele é, para depois ser formado com ele um relacionamento positivo e duradouro. Pode-se afirmar que, de alguma maneira esses são os fundamentos da vendagem eficaz.

6. Conclusões

O objetivo inicial desse trabalho pode ser considerado até certo ponto ambicioso na medida em que buscava apresentar as técnicas e o tipo de abordagem utilizada pelos melhores vendedores de empresas de venda direta no Brasil. Essas informações contribuiriam, sem medidas, para as empresas conhecerem mais a fundo a sua força de vendas. A designação do estilo do revendedor brasileiro

poderia ser um importante recurso para o desenvolvimento de um plano estratégico de vendas.

O tamanho da amostra obtida e o fato dela corresponder apenas a uma empresa não permitiram que o objetivo inicialmente almejado fosse alcançado. Portanto, caracterizou-se como um teste. Os dados apresentados no Quadro 2 indicaram a orientação estilo 9,9 do Grid como o mais preferido pelos pesquisados, em segundo lugar a orientação 1,9, e a orientação 1,1 foi a menos preferida. Como descrito, a orientação 9.9 representa a mais eficaz entre todas, caracterizando a utilização dos seis elementos – decisões, convicções, entusiasmo, conflito, temperamento e humor – com equilíbrio adequado à situação da venda eficaz.

Mesmo não sendo tão representativas, as informações apresentadas nesse estudo são significativas e não devem ser, de modo algum, desconsideradas. Alguns elementos do perfil sócio-econômico e grande parte das características descritas no estilo 9,9 conferem verossimilhança à realidade. Ou seja, o perfil do melhor revendedor determinado nesse trabalho é, em parte, confirmado pelo conhecimento já adquirido do setor através de outras pesquisas e estudos realizados anteriormente.

A confirmação de alguns resultados demonstra que a amostra utilizada é válida, mesmo que enviesada. Também, e de extrema importância para esse trabalho, é comprovada a eficácia do modelo utilizado. O modelo do Grid de Vendas de Blake e Mouton apresentou-se um modelo muito eficaz para o mapeamento dos elementos que caracterizam um relacionamento positivo e duradouro entre os vendedores e seus clientes. Dessa forma, os indicadores deste teste caracterizam-se, assim, como promissores para a realização de uma nova pesquisa mais ampla e com uma amostra mais representativa. Finalmente, acredita-se que este trabalho tenha contribuído para o estudo de venda direta no Brasil e forneça uma ferramenta simples, mas muito útil, para o desenvolvimento dos vendedores.

7. Bibliografia

BLAKE, Robert R. Memories of HRD. Training & Development, Alexandria, v. 49, n.3, p. 22, Março 1995.

BLAKE & MOUTON, Robert R., Jane S. Grid para excelência de vendas: marcas de nível para eficácia em vendas São Paulo: Atlas 1971

BLAKE & MOUTON & TAGGART, Robert R., Jane S., William R. Grid Management-How Do You Measure Yourself?. Data Management, Park Ridge, v. 18, n. 8, p. 8, Agosto 1980.

FLOWER, Joe. Human change by design. The Healthcare Forum Journal, São Francisco, v. 35, n. 4, p. 84, Julho/Agosto 1992.

HART, Howard A. The grid appraised – phases 1 and 2. Personnel, Nova York, v.51, n. 5, p. 44, Setembro/Outubro 1974.

Kelly, Eileen P. Douglas McGregor, Revisited: Managing the Human Side of the Enterprise. The Academy of Management Executive, Ada, v. 14, n. 3, p.143-145, Agosto 2000.

LAS CASAS, Alexandre L. Marketing: conceitos, exercícios, casos. São Paulo: Atlas 1987

KOTLER, Philip. Administração de Marketing. 10^a Ed. São Paulo: Editora Prentice Hall, 2000. p.596-622.

MIGUEL, Nicolau A. A venda pessoal . In: *Gestão de Marketing*. Equipe EAESP-FGV. São Paulo: Saraiva, 2001.

MOORE, Mark. Dealing with customers. Supply Management, London, v. 7, n. 6, p.43, Março 2002.

MYERS, Donald W. HRD Controversy: A la Blake and Mouton-A Concurring Viewpoint. Training and Development Journal, Madison, v. 34, n. 12, p. 60, Dezembro 1980.

NEWBOROUGH, Gary. People vs production. The British Journal of Administrative Management, Orpington, p. 13-14, Maio/Junho 1999.

PUN, Aaron. Balancing output and human needs. Canadian HR Repórter, Toronto, v. 14, n. 12, p. 7, Junho 2001.

RAY, R Glenn. Developing internal consultants. Training & Development, Alexandria, v. 51, n. 7, p. 30-34, Julho 1997.

SHETH SOBEL, Jagdish, Andrew. Clientes para toda a vida Porto Alegre: Bookman, 2001

STONE & WOODCOK, Merlin, Neil, Marketing de relacionamento, São Paulo: Littera Mundi, 1998

8 Anexos

Carta de Apresentação

São Paulo, 6 de Novembro de 2002

Prezado(a) Senhor(a)

Assunto: Pesquisa sobre vendas diretas

A ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS EMPRESAS DE VENDAS DIRETAS - ABVED e a FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS - EAESP realizaram uma parceria de trabalhos acadêmicos para o desenvolvimento do conhecimento de ambas.

Como parte desse acordo estou solicitando-lhe a gentileza de responder a pesquisa anexa com a finalidade de conhecer os comportamentos associados aos melhores profissionais em vendas diretas.

As suas respostas serão mantidas em absoluto sigilo e são muito importantes para realização dos objetivos da parceria acadêmica.

A pesquisa é simples, compreende apenas dois passos e pode tomar até no máximo 20 minutos do seu precioso tempo.

Muito obrigado pela sua contribuição,

Pesquisadores:

Bruno Frossard
Tiago Moraes

QUESTIONÁRIO

Leia as cinco sentenças de cada bloco abaixo. Depois de lê-las, considere cada uma delas como uma possível descrição de seu comportamento. A seguir selecione e coloque o número 1 na sentença que você achar mais parecida com o que você pratica verdadeiramente. O número 2 na sentença que você acredita estar em segundo lugar. Coloque o número 3 para o terceiro lugar, o 4 para o quarto lugar e o número 5 para a sentença que é menos semelhante a você. Não pode haver empate entre as sentenças. Siga estas instruções para cada um dos seis blocos.

NÃO HÁ RESPOSTA CERTA E NEM RESPOSTA ERRADA PROCURE APENAS SER VERDADEIRA(O).

BLOCO UM – DECISÕES

Tomar uma decisão é fundamental para qualquer ação. Uma pessoa que é capaz de analisar uma situação, compreender os fatos e alcançar uma decisão, é considerada como confiante nas aptidões que tem para solver seus problemas. Diante disso:

Ordem	Descrição
	Aceito as decisões dos meus clientes e dos outros
	Dou alto valor as decisões para manter boas relações
	Procuro decisões possíveis, embora não perfeitas, da parte dos clientes e outros, inclusive eu mesmo.
	Dou grande valor ao obter decisões duradouras
	Dou grande valor ao obter decisões criativas que resultem em compreensão e acordo

BLOCO DOIS – CONVICÇÕES

Vivemos em um mundo cheio de convicções, opiniões, atitudes e idéias. Diante disso:

Ordem	Descrição
	Ou estou de acordo com as opiniões, atitudes e idéias dos clientes e dos outros, ou evito tomar qualquer partido.
	Prefiro aceitar as opiniões, atitudes e idéias dos clientes e dos outros, antes de impor as minhas.
	Quando surgem idéias, opiniões ou atitudes diferentes das minhas, assumo uma posição intermediária.
	Defendo minhas idéias, opiniões e atitudes, mesmo que com isso algumas vezes possa pisar nos calos dos outros.
	Ouço e procuro idéias, opiniões e atitudes diferentes das minhas. Tenho convicções claras, mas reajo às boas idéias mudando meu modo de pensar.

BLOCO TRÊS – ENTUSIASMO

Temos capacidade para usar nossas energias de maneira construtivas e positivas. Diante disso:

Ordem	Descrição
	Deixo de fazer muita coisa para poder viver.
	Apóio, encorajo e cumprimento os outros pelo que desejam fazer.
	Ofereço sugestões positivas para manter as coisas em frente.
	Sei o que quero e faço pressão para que os outros o aceitem.
	Dirijo todas as minhas energias para o que estou fazendo e os outros reagem com entusiasmo.

BLOCO QUATRO - CONFLITO

Na atual sociedade as pessoas têm diferentes pontos de vista, e os desacordos e conflitos são inevitáveis. Diante disso:

Ordem	Descrição
	Quando surge um conflito, procuro manter-me neutro ou fora dele.
	Procuro evitar gerar conflito, mas quando ele surge, procuro manter-me calmo e racional e manter as pessoas unidas.
	Quando surge conflito, procuro ser justo, mas firme, e obter uma solução equitativa.
	Quando surge um conflito, tento eliminá-lo ou impor minha posição.
	Quando surge conflito, procuro identificar as razões e dar a solução às causas que o geraram.

BLOCO CINCO - TEMPERAMENTO

O temperamento é uma reação emocional à pressão, tensão e esforço. Diante disso:

Ordem	Descrição
	Permaneço sempre neutro, raramente me sinto provocado.
	Por causa das tensões que as perturbações podem produzir, reajo de maneira tranqüila e amistosa.
	Sob tensão sinto-me inseguro quanto ao que devo fazer para evitar futuras pressões.
	Quando as coisas não vão indo bem, defendo-me, resisto, ou volto atrás com contra-argumentos.
	Quando provocado, contenho-me, embora minha impaciência seja visível.

BLOBO SEIS - HUMOR

Todos os afazeres sociais e o trabalho ficam mais fáceis quando há humor. Diante disso:

Ordem	Descrição
	Meu humor é considerado pelos outros como um tanto sem graça.
	Meu humor visa a manter relações amistosas, ou quando surgem tensões, ele desvia a atenção do lado sério.
	Meu humor tem intenção de ser persuasivo em obter aceitação para mim ou para meus pontos de vista.
	Meu humor causa impacto.
	Meu humor ajusta-se à situação e lhe dá perspectiva; mantenho um senso de humor mesmo sob pressão.

QUALIFICAÇÕES DO PESQUISADO

Favor assinalar o item correspondente.

1) Qual é o seu sexo?

a) Feminino.....

b) Masculino.....

2) A sua idade está contida em qual intervalo?

a) Menos de 20 anos.....

b) De 21 a 30 anos.....

c) De 31 a 40 anos.....

d) De 41 a 50 anos.....

e) Acima de 51 anos.....

3) Qual é o seu grau de escolaridade?

a) Primário/ginásio incompleto.....

b) Ginásio/colegial incompleto.....

c) Colegial/superior incompleto.....

d) Superior/Pós.....

4) Nos últimos doze meses a sua renda média mensal tem sido:

a) Até R\$ 500,00

b) De R\$ 501,00 a R\$ 1.000,00.....

c) De R\$ 1001,00 a R\$ 1.500,00.....

d) De R\$ 1.501,00 a R\$ 2.000,00.....

e) Acima de R\$ 2.001,00.....

5) Para realizar a renda mensal você trabalha com quantas representações?

a) Uma única.....

b) Duas.....

c) Três.....

d) Quatro ou mais.....

6) Há quanto tempo você trabalha em vendas diretas?

- a) Menos de 6 meses.....
- b) De 7 meses a 1 ano.....
- c) Mais de 1 até 2 anos.....
- d) Acima de 2 anos.....

7) O quanto você está satisfeito(a) com o que você faz como vendedor(a)?

- a) Muito satisfeito.....
- b) Um pouco satisfeito.....
- c) Indiferente.....
- d) Um pouco insatisfeito.....
- e) Muito insatisfeito.....

MUITO OBRIGADO